

# Double-Loop Learning

In den Köpfen vieler Verantwortlicher geistert die Vorstellung herum, Leanmanagement sei überwiegend organisatorische Veränderung. Weniger Hierarchie, gestraffte Abläufe, Methoden wie KVP, Gruppenarbeit und Total Quality Management - und schon läuft alles.

Der Lean-Gedanke hat einen zentralen Kern, der schnell übersehen wird. In keinem anderen Managementkonzept kommt es so sehr auf den Menschen an, die Mitarbeiter und ihre Führungskräfte, auf deren Kompetenz und innere Haltung. Insofern handelt es sich eher um eine Managementphilosophie als um ein modernes Organisationskonzept zum „Schlanker“ werden.

## **Lean-Gedanken vertragen sich nicht mit Bombenwurfstrategien**

Diese mentale Qualität des Lean-Gedankens haben viele Manager bei uns noch nicht verstanden. Sie wirbeln die Organisation durcheinander, führen Gruppenarbeit per Dekret ein, erweitern Führungsspannen - und kürzen gleichzeitig hemmungslos und undifferenziert per Bombenabwurfstrategie die Budgets. Konzepte werden teilweise nicht selbst und auf die eigene Organisation abgestimmt eingeführt, sondern quasi übernommen, was sich irgendwo findet. Das kann nur schief gehen. Eines passiert dabei kaum: Nachdenken über sich und das eigene Handeln.

Das eigentliche Potential der Lean-Philosophie ist enthalten in den Möglichkeiten für die Mitarbeiter, Verantwortung zu übernehmen, Arbeitsprozesse selbst steuern und entscheiden zu können und vor allem ständig nach Verbesserungen zu streben. Diese systematisch in den Arbeitsprozess integrierte Suche nach Verbesserungen induziert einen Selbstentwicklungsprozess des einzelnen Mitarbeiters und seiner Gruppe.

Ein solcher Selbstentwicklungsprozess ist nichts anderes als ein kontinuierlicher Lernprozess, der an der Fähigkeit und dem Willen ansetzt, Fehler aufzuspüren, zum Thema zu machen und sie schließlich zu beseitigen. Intelligent konzipiert kann daraus ein Lernprozess für das ganze Unternehmen entstehen, das von Personal- und Organisationsentwicklern oft beschworene „Lernende Unternehmen“ zeichnet sich dann vielleicht sogar mal ab.

Um dahin zu kommen, ist aber in der Regel erst ein Lernprozess im Management erforderlich. Wie sieht es da mit dem Management- und Führungsprozess aus? Wie mit der Lernfähigkeit? Manager, die Gruppenarbeit einfach verordnen und Konzepte diktieren wollen, die überall mitreden und alles im Griff behalten wollen, haben von der Dimension des Lean-Management noch nichts begriffen.

Was aber hilft weiter? Zunächst der ehrliche Dialog im Management selbst. Dort gilt es anzufangen mit der Veränderung, dort gilt es zuerst zu lernen und das eigene Handeln zu hinterfragen. Und nicht mit der üblichen Frage „Wie macht man das?“, „was muss man tun“ - das ist der Einfach-Looping, wenn man Lernen in unserem Kontext einmal betrachtet als Gedankenschleifen um ein Problem. Diese Fragen sind kausal und eindimensional, zielen auf reaktive Korrekturen in Prozessabläufen.

Der „doppelte Looping“ enthält den Schritt in eine neue Dimension, die wichtig ist: Lernen und Weiterentwicklung aus offen reflektierter Erfahrung mit den eigenen Prozessen. Dazu führt z. B. die Betrachtung mit der Fragestellung „Wie kam es dazu, dass ...?“, „Welchen Anteil haben wir und andere daran?“, „Was haben wir getan oder nicht getan, dass dieses Projekt ein Misserfolg wurde?“, „Was müsste passieren, damit...?“, „Wie können wir dies erreichen?“, „Wie kommt es, dass wir jenes nicht bewältigen?“

Natürlich gilt dies ebenso für die Auswertung von Erfolgen mit Fragen „Was hat zu unserem Erfolg beigetragen?“, „Wo waren die kritischen Stellen im Prozess, und wie haben wir sie gemeistert?“ Es geht um Lernen aus Erfolg und Misserfolg unter genauer Betrachtung des eigenen Handelns und seiner Wirkungen bis hin zu einer Art Meta-Lernen mit der Frage „Wie haben wir gelernt, die Veränderungen und unser (neues?) Verhalten/Denken zu integrieren?“ Diese Fragen führen zu einer mehrdimensionalen und vernetzten Problemsicht, die Entscheidungen aus einer ganzheitlichen Sicht und mit Blick auf Ziele und Politik des Unternehmens ermöglichen.

## **Die am lautesten schreien, sind das größte Hindernis**

Nun spricht man im Management zur Zeit überall vom Prozess kontinuierlicher Verbesserung. Chris Argyris, Organisationspsychologe an der Harvard Business School, der das Bild vom Double Loop Learning prägte, sagt, dass gerade die, die am lautesten den ständigen Verbesserungsprozess beschwören, oft das größte Hindernis für seinen Erfolg darstellen. Das offene Nachdenken über die eigenen Fehler, die den Misserfolg begünstigen, ist da schwerlich vorstellbar, wird als Offenbarung des Versagens vermieden. Fehler als Lernchance sehen - das ist selten und geht höchstens bei nebensächlichen Themen, wird vielleicht gerade noch den Mitarbeitern zugestanden.

Ansonsten wird im günstigsten Fall vertuscht, einfach weitergemacht, als ob nichts gewesen wäre. Im schlimmsten Fall wird ein Schuldiger gesucht und geopfert. So gerät man in die Sackgasse mit hehren neuen Zielen. Wenn das Management es nicht schafft, den neuen Weg kritischer Selbstreflexion vorzumachen, kann die Offenheit nicht entstehen, die notwendig ist, um die Dimension dazu zu lernen, die letztlich jene Dynamisierung bringt, die das Markenzeichen von Lean-Enterprise ist. Diese Qualität kommt von innen heraus - nicht als Ausfluss aufoktrozierter Konzepte, die den klugen Gedanken einzelner „Alleskönner“ im Management entsprungen sind. Der andere Weg ist schwerer, oft emotionsgeladen und manchmal schmerzlich. Wohl deshalb ist diese Qualität im Management der Unternehmen selten, ist der Begriff vom „Lernenden Unternehmen“ weithin noch ein unausgefülltes Schlagwort geblieben.

**Autor:** Jürgen Peterke, JP-Consulting & Training GmbH

Erschienen in: Personalwirtschaft 5/94