

Die Kunst, nicht zu lernen!

Wie gelingt Ihnen das Nichtlernen, die Nichtveränderung?

von Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin, Hannover



☺ Wie erreichen es Menschen und Unternehmen, lernen zu vermeiden? Gerade als Entwicklungsberaterin von Einzelpersonen, Teams und Unternehmen beschäftigt mich immer wieder die Frage: »Wie gelingt das Nichtlernen, die Nichtveränderung?« Nicht das Lernen ist das Rätsel, sondern das Nichtlernen – nach dem Motto: Durch erfolgreiche Aufrechterhaltung von Ignoranz entsteht Nichtlernen.¹

Ich will an dieser Stelle nicht auf die erkenntnistheoretische Ebene gehen und deswegen einige meiner Grundannahmen zur Verfügung stellen. Gehen wir davon aus, daß Menschen als lebendes System in einer Wechselwirkung mit der Umwelt stehen. Sie erschaffen ihre Umwelt, verändern sie oder erhalten sie dadurch, daß sie leben und daß bestimmte Verhaltensweisen realisiert werden oder auch nicht. So wird deutlich, daß Entwicklung von Menschen und Umwelt aneinander gekoppelt ist und eine

Koevolution entsteht. Und da Evolution Lernen ist, ist dies übertragbar auf Lernprozesse. So geschehen Lernprozesse aus der Beziehung zwischen einem lebenden System und seiner Umwelt.

Wir gehen jetzt noch weiter davon aus, daß lebende Systeme autonom und strukturdeterminiert sind, d. h., sie verhalten sich zu jedem Zeitpunkt so, wie es ihre innere Struktur bestimmt.

Diese Struktur ist die individuelle (Über-)Lebens- und Lerngeschichte jedes Einzelnen im Austausch mit der Umwelt.

Umweltereignisse können auf den Menschen (das lebende System) lediglich als Störungen oder Anregungen wirken. Sie können nicht strukturbestimmend sein!

Das ist wichtig, um zu verstehen, daß Lernen kein passiver Akt ist, sondern stets ein aktiver innengesteuerter Selektionsprozeß. Er ist mit der Funktion der Nützlichkeit für das Überleben des Individuums ausgestattet.

Wie geschieht nun Lernen in der System-Umwelt-Beziehung? Jetzt wird deutlich, daß die Frage wichtig wird, wie man lernen verhindern kann, denn es kann nicht immer sinnvoll sein, sich an seine Umwelt anzupassen. Es kann genauso nützlich sein, daß die Umwelt lernt, sich uns anzupassen. Um das abwägen zu können, sind Mechanismen des Nichtlernens wichtig. Wie erhalten lebende Systeme ihre Struktur, wie bewahren sie ihre Identität? Wie können wir lernen, nicht zu lernen, um die Werte zu erhalten, die uns erhaltenswert erscheinen? Und wie können wir die Mechanismen des Nichtlernens ausschalten, falls es wichtig wird, altes Wissen über Bord zu werfen, um zu (über-)leben?

Die »Erfolgsstrategien« des Nichtlernens:

Die Umwelt unverändert wahrzunehmen gelingt dann, wenn wir auf alle Eventualitäten mit dem vorhandenen Verhaltensrepertoire reagieren und immer das tun, was wir schon immer getan haben – in einer endlosen Aneinanderreihung.

1. Strategie

Um die Erfahrung einer konstanten Welt sicherzustellen, müssen wir uns eine konstante Umwelt schaffen. Das können wir durch die weit verbreitete Strategie einer Störungsprophylaxe tun:

- Wir umgeben uns mit Personen, die nichts Unvorhergesehenes oder Unberechenbares tun oder sagen
- Wir gehen immer in dieselbe Kneipe
- Wir fahren immer an denselben Urlaubsort
- Wir wechseln nie den Arbeitgeber

2. Strategie

Der Ausschluß von Informationen gibt uns ebenso die Möglichkeit, nicht zu lernen. Wir entscheiden selbst, ob wir die objektiv veränderte Umwelt subjektiv als unveränderte wahrnehmen. Jeder kann für sich bewerten, was er als Unterschied annimmt oder was nicht. Wenn ich also davon ausgehe, »ich weiß schon«, kann diese Bestätigung von Wissen als gute Voraussetzung für erfolgreiches Nichtlernen fungieren.

Das kann auch der Grund sein, warum Menschen, die viel wissen, wenig lernen!

Wer jedoch die Idee aufgibt, er wüßte, verliert seine Lernbehinderung (so F. B. Simon). Und das könnte aus meiner Sicht für jeden von uns nützlich sein.

Es ist wichtig zu verstehen, daß Lernen und Nichtlernen kein passiver Akt ist, sondern ein aktiver, innengesteuerter Selektionsprozeß.

Literaturhinweis:
Fritz B. Simon, Die Kunst, nicht zu lernen, Heidelberg 1997, S. 145ff

Dienstleistung ist Kontakt

Wie steht's mit Ihrer Kontaktfähigkeit?

von Christian Partner, Mag., Salzburg, Österreich

Die Kernkompetenz für ein professionelles Dienstleistungsmanagement der Zukunft ist die Kontaktfähigkeit auf der Beziehungsebene.

Nur Menschen machen Unternehmen lebendig, einmalig und schlussendlich auch (über)lebensfähig. Eine zentrale menschliche Fähigkeit dabei ist die Kontaktfähigkeit. In der Entwicklung der Kontaktfähigkeiten liegen deshalb wertvolle Ressourcen für eine einzigartige Dienstleistungskultur. Grundsätzlich hat fast jeder Mensch diese Fähigkeiten von Geburt an zur Verfügung, er nutzt sie nur oftmals nicht. Eine wesentliche Aufgabe für professionelles Dienstleistungsmanagement der Zukunft ist es deshalb, Kontakte »hörbar, erfahrbar, greifbar, riechbar und spürbar« zu machen. Eine Möglichkeit, mit Menschen »hörbar« in Kontakt zu kommen, ist die Sprache bzw. Kommunikation.

»Man kann nicht nicht kommunizieren« lautet dabei eines der wesentlichen Axiome; d.h., wenn ich auf einen Kunden oder Arbeitskollegen bzw. Mitarbeiter böse bin, der viele »Extrawünsche« äußert und deshalb schmolle, so ist dies eine nonverbale Kommunikation.

Jede Kommunikation hat eine inhaltliche (verstandesmäßig, sachlich) und eine beziehungs-mäßige (herzlich, persönlich) Dimension. Leider wird in unserer Zeit Kommunikation immer mehr versachlicht und Gefühle draußen gehalten. »Reden wir doch mal ganz sachlich«, »Betrachten wir das

doch mal nüchtern«. Das heißt, unsere Aufmerksamkeit konzentriert sich zu sehr auf die Sachebene. Dort werden alle möglichen Techniken und Tricks trainiert und vermittelt.

Die Konsequenzen dieser Haltung können jederzeit in Hotels, Restaurants, Reisebüros, Behörden, Banken, Versicherungen, Unternehmensberatungen, Flughäfen usw. besichtigt werden. Da trifft der Kunde in perfekt gestylten Geschäftsräumen auf perfekt gekleidetes Personal, das in perfekt trainierten Sätzen mit leider nicht perfekten Kunden versucht zu kommunizieren bzw. in Kontakt zu kommen.

Trotzdem oder gerade deswegen verstehen wir Kunden diese fast schon roboterhaften Wesen immer weniger. Was eindeutig fehlt, ist die Fähigkeit, im Herzen der Kunden zu ankern, d.h. wirklich in Kontakt zu kommen. Wie soll das aber gelingen, wenn ich meine eigenen Wörter und Sätze nicht gebrauchen darf, sondern auswendig gelernte bzw. vom Trainer empfohlene Floskeln herauswürge?

Wir vernachlässigen also die Ressource sträflich, die wir seit unserer Geburt (kostenlos) zur Verfügung haben, nämlich auf der Beziehungsebene zu kommunizieren bzw. miteinander in Kontakt zu kommen. Wahrscheinlich liegt

Wir können Wissen nicht »vermitteln«:
Es muß von jedem Menschen neu erfunden, neu geschöpft werden. Wir können lediglich Bedingungen schaffen, die den Prozeß der Wissenserzeugung unterstützen.
E. v. Glasersfeld

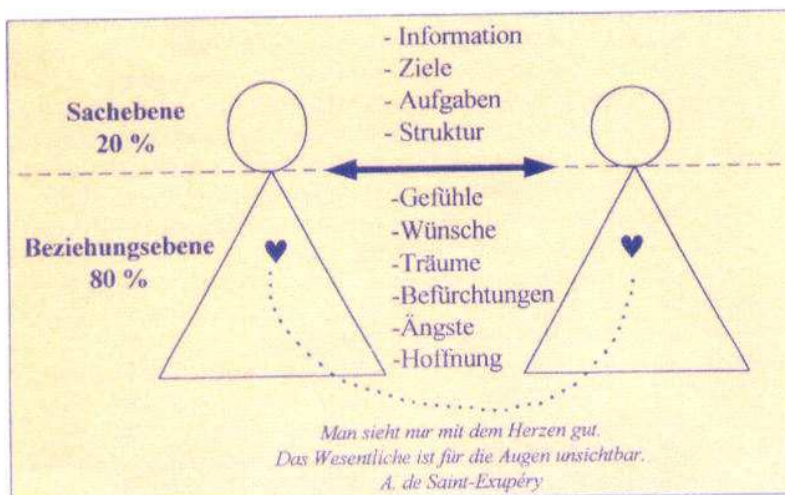
es daran, daß uns die Beziehungsaspekte oft als zu schwer »faßbar« erscheinen. Erwiesenermaßen spielen sich aber 80 % der menschlichen Kommunikation auf der Beziehungsebene ab, dort wo Gefühle, Wünsche, Hoffnungen, Ängste und Befürchtungen zuhause sind. Dort wo es im wahrsten Sinne des Wortes »menschelt«.

Die Kernkompetenz eines führenden Dienstleistungsunternehmens, egal ob im Profit- oder im Non-Profitbereich, sollte aber gerade darin liegen, auf dieser menschlichen Ebene mit den Menschen in Kontakt zu kommen.

Wer aber mit anderen Menschen in echten Kontakt kommen will, muß mit sich selbst im Kontakt sein. Takt-voll sein, ermöglicht Kon-takt. Wichtige Voraussetzung, um mit sich und anderen in Kontakt zu kommen, ist die Grundhaltung der wertschätzenden Akzeptanz. Gelingt es, diese Fähigkeit zu aktivieren, entstehen Begegnungen mit faszinierenden und einzigartigen Ergebnissen.

Um diese in den Menschen schlummernden Schätze der Wertschätzung und der Kontaktfähigkeit zugänglich zu machen, kann es hilfreich sein, neue Wege zu gehen und zu experimentieren. Ich selbst habe dazu in den letzten Wochen unter anderem im Bereich der Führungskräfteentwicklung zusammen mit einem Beraterkollegen ein »Experiment« durchgeführt, indem wir einen Schlagzeuger in unser Programm integriert haben, und es war für alle Beteiligten ein faszinierendes Erlebnis.

»Wer immer das tut, was er schon immer getan hat, wird immer die Erfahrung machen, die er immer schon gemacht hat. Wer sich immer auf den Wegen bewegt, auf denen er schon immer gegangen ist, wird die Spuren finden, die er schon immer gefunden hat. Wer immer das denkt, was er schon immer gedacht hat, wird immer zu den Erkenntnissen kommen, zu denen er schon immer gekommen ist.«



Motivation und wie man sie erfolgreich verhindert

Wo und wie fördern Sie demotivierende Faktoren?

Dr. Kuno Sohm, Organisationsberater, Hoechst, Österreich

☺ Motivation ist in der Arbeitswelt ein schillernder Begriff geworden. Viele können das Wort nicht mehr hören. Ständig werden neue Theorien aufgestellt.

Meist wird unter Motivation verstanden, daß Menschen über Anreize zu erhöhter Leistung gebracht werden können. Diese Anreize können materieller Art sein (Geld, Auto usw.) oder immateriell (Verantwortung, Titel usw.). Auf den ersten Blick sieht es so aus, als ob davon alle Beteiligten profitieren würden. Das ist jedoch eine kurz-sichtige Betrachtung.

Kurzichtiges Anreizsystem

Hinter dieser Sicht versteckt sich die Meinung, daß MitarbeiterInnen von sich aus nicht bereit sind, sich im Arbeitsprozeß voll einzusetzen. **Dieses Menschenbild in einer Firma ist allein schon »demotivierend«.** Wozu sich Gedanken machen, wozu initiativ und einfall-sreich sein, wenn dies doch gar nicht erwartet und oft auch gar nicht erkannt wird? Die MitarbeiterInnen warten auf die oben genannten Anreize, die ihnen zeigen, wann und in welche Richtung Engagement erwünscht ist. Die Leistungssteigerung ist kurzfristig und eng mit dem Anreiz verbunden. Und so kann es passieren, daß der Aufwand für die Anreize höher ist als der Vorteil aus der kurzfristigen Leistungssteigerung.

Das Anreizsystem birgt noch eine weitere Gefahr: Da es nur funktioniert, wenn die »Belohnungen« nicht an alle verteilt werden, geht meist die Mehrzahl der MitarbeiterInnen leer aus. Sie sehen sich, da sie nicht belohnt wurden, in ihrer Leistung nicht anerkannt. Oft empfinden sie dies oder auch das Belohnungssystem selbst als ungerecht und gehen in den inneren Widerstand. Welchen Sinn hat ein Motivierungssystem, das gleichzeitig demotiviert?

Um der Frage nach einer »sinnvollen« Motivation nachgehen zu können, sollte eine Organisation

sich mit folgenden Themen befassen: Wie erkenne ich eine motivierte Person? Werden aus Motivation gegebene Anstöße als Anregungen oder als Störung empfunden? Und schließlich: Wie schafft es eine Organisation, Motivation zu erhalten, zu fördern und zum Vorteil für das »Ganze« wirken zu lassen?

Motivation und Person

In der Übersetzung des lateinischen Zeitwortes *moveo*, -ere liegt die große Dynamik und Quelle von Motivation: bewegen, verwandeln, einwirken, begeistern, in Gang bringen, anfangen. Diese Wortbedeutungen geben uns Impulse für wichtige Lebensfragen:

- Was fasziniert, begeistert mich?
- Was macht mich betroffen, was läßt mich kalt?
- Was bringe ich derzeit in Gang, was beginne ich?
- Was höre ich auf?

Diese Fragen haben viel mit Lebensplanung zu tun und werden je nach Lebensphase auch unterschiedlich beantwortet. In Bezug auf Motivation sind die Antworten Grundlage der eigenen Aktivität, der eigenen »Bewegung«.

Für Organisationen heißt dies: Persönliche Lebensziele der MitarbeiterInnen sind nicht nur für den privaten Bereich wichtig. Das Thema Motivation ist verbunden mit der Person, die motiviert ist oder nicht. Es ist wichtig, sich mit diesen einzigartigen Beweggründen der MitarbeiterInnen zu befassen, sie nachzufragen und zu besprechen.

Fühlt sich der einzelne Mensch als Individuum ernst genommen, so folgt eines daraus fast automatisch: dann ist auch seine Eigeninitiative gefragt.

Eine an motivierten MitarbeiterInnen interessierte Organisation wird hier nicht Beschränkungen errichten, sondern in Richtung Aufbau von Freiräumen tätig werden. Initiative Mitglieder verlassen im-

mer wieder Organisationen, weil mit ihnen nicht über einen größeren Freiheits- und Autonomieraum verhandelt wird.

Motivation und Gruppe

Als persönlich hochmotivierter Mensch lerne ich meine MitarbeiterInnen kennen, sitze im Team, in einer Arbeitsgruppe...

Dies führt zu einer weiteren wichtigen Quelle von Motivation: Mich als sozialen Menschen zu erleben, Kontakt mit anderen Menschen zu spüren. Dann macht es Freude, initiativ zu werden, eine übernommene Funktion mit Aufgaben auszufüllen.

Für Organisationen heißt dies: Die Organisation hat die Aufgabe, entsprechende Kommunikationsstrukturen aufzubauen und zu pflegen. Hier ist der Begriff der Verantwortung zentral: was ist die Konsequenz meines Handelns als Mitglied dieser Gruppe? Gehe ich damit bewußt und verantwortungsvoll um? Teile ich mit, was mir auf- und einfällt? Offene Organisationen sind an einem derartigen Austausch interessiert.

Das kann heißen, in Gruppen, in Sitzungen oder Besprechungen bisher Ungesagtes, aber von allen Spürbares auszusprechen. Aber auch: Jemandem eine echte Anerkennung für Geleistetes auszusprechen. »Danke schön« sagen.

Ein Austausch zwischen unterschiedlichen, quasi autonomen Organisationseinheiten ist wertvoll und bringt Verständigung darüber, welche Auswirkungen Handlungen, Unterlassungen auf die Entwicklung des Ganzen haben. Es werden Selbst- und Fremdwahrnehmung an einen Tisch gebracht: Das »Ziehen an einem gemeinsamen Strang«.

Motivation und Organisation

Als Mitglied einer Organisation, in die ich Zeit und Energie investiere, werden mir Fragen »zum Ganzen« wichtig sein: Was ist die spezielle Identität unserer Organisation?



Worin unterscheiden wir uns von anderen Organisationen? Was finde ich sinnvoll, was nicht?

Für Organisationen heißt dies: Eigenverantwortliches, motiviertes Handeln kann nur möglich sein, wenn dieses »Ganze« verstanden wird vom Unternehmer- und vom Mitarbeiter. Z.B.:

- Können Hotelier und Personal »das Ganze« eines Seminarhotels verstehen, wenn sie noch nie an einem Seminar teilgenommen haben?
- Was ist das neue »Ganze« einer Pflegeorganisation, die von ihrem stationären Betreuungsprinzip abückt und in der Zukunft vermehrt dezentrale Dienste aufbauen will?

Die obigen Stichworte Person, Gruppe, Organisation zeigen auf, wo Motivationsquellen und damit auch Demotivationsfallen liegen. Meist ist es sinnvoller, sich letzteren zuzuwenden und nicht zu versuchen, Leistungsanreize im Sinne von erwarteter Leistungssteigerung in den Vordergrund zu stellen.

Denn ganz sicher motivierend sind Führungskräfte, die grundsätzlich davon ausgehen, es mit eigenverantwortlichen MitarbeiterInnen zu tun zu haben. Ich weiß aus Erfahrung, daß eine organisierte Suche nach demotivierenden Faktoren eine Fundgrube von Ansatzpunkten für Verbesserungen liefern würde. Und damit wäre sie in Bewegung, würde sich drehen: die Spirale der persönlichen Entwicklung, der Teamentwicklung und der Organisationsentwicklung.

Dies ist die gekürzte Form eines Artikels, der voraussichtlich im September in der Zeitschrift Heim & Pflege erscheinen wird. Bei Bedarf bitte anfordern.

Falls Sie mehr Informationen zu unseren Beratungsangeboten wünschen, rufen Sie uns an oder füllen Sie die beiliegende Karte aus. Wir senden Ihnen gerne weitere Informationen zu!

Unser Tun ist darauf ausgerichtet, Entwicklungsarbeit von Einzelpersonen, Teams und Unternehmen zu initiieren, zu fördern und zu begleiten. Unser Angebot bietet dazu unterschiedlichste Möglichkeiten, um Ihnen im Rahmen Ihrer Entwicklungsprozesse als kompetenter externer Partner zur Verfügung zu stehen.

Unsere Angebote 1997

Seminare/Workshops

FRAUEN UND MÄNNER IN DER FÜHRUNG:

- **Kraftvoll führen**
- **Frauen führen anders**
- **Frauen und Männer im Management**

ENTWICKELN DER (FÜHRUNGS-) PERSÖNLICHKEIT:

- **Partnertag**

ENTWICKLUNG GESTALTEN:

- **Veränderungsprozesse anstoßen und gestalten**
- Prinzipien und Handwerkszeuge
- **Moderationstraining I**

AKTIVES MARKETING:

- **Zwischen Sammelbüchse und Nadelstreifen**

Marketing für soziale Einrichtungen

- **Augenblicke der Wahrheit sehen und erleben**

Aktives Kundenmanagement für Dienstleister

FIP Forum Impuls

FIP – Forum Impuls bietet regional ansässigen Unternehmern ein Forum für Impulse, Erfahrungsaustausch und Kontakte zu aktuellen, unternehmensrelevanten Themen.

Diese Impulsabende sind eine gemeinsame Veranstaltungsserie von Sonja Herzog-Lang und Partner und von Dr. Schmidt-Wilke und Partner, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung, in Hannover.

Themen für die Impulsabende:

- **Die Führungskraft als Initiatorin von Veränderungen im Unternehmen**
- 7.10.97, 17.30 Uhr

Jedes Tun ist Erkennen, und jedes Erkennen ist Tun.

R. Matadura, J. Varela

- **Die Service GmbH**

Eine Antwort auf das Pflegeversicherungsgesetz

28.10.97, 17.30 Uhr

- **Wie führen Frauen anders als Männer?**

18.11.97, 17.30 Uhr

SONDERTERMINE:

- **Neues im Jahressteuergesetz '97**

- **Aktuelle Software im Heimbereich**

Beratungsfelder

- Organisationsentwicklungs(OE)-Beratung: Initiieren, Planen und Begleiten von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in Unternehmen (z. B. Dienstleistung, Produktion, Handel, Versicherungen)
- Beratung von Schulen, Krankenhäusern und sozialen Dienstleistungsorganisationen
- Entwicklungsberatung von Bürgermeistern, Fraktionen und Kommunen
- Organisationsentwicklung von berufsständischen Organisationen und Kammern
- Marketing für soziale Dienstleistungsorganisationen
- Nachfolge in Familienbetrieben
- Führungskräfte-Entwicklung: Führung als Prozeß
- Personalauswahl und Personalentwicklung
- Situationsklärungs- und Standortbestimmungs-Beratungen
- Moderation von Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen
- **Konflikt-Management – Beratung in Konfliktsituationen**
- **Coaching von Einzelpersonen und Teams**

Impressum

Herausgeber: Sonja Herzog-Lang + Partner
Beratung für Organisations- und Personalentwicklung
Verlegerin: Sonja Herzog-Lang;
Bödekerstraße 84, D-30161 Hannover
fon 0511/39075-59 - fax -48
Druck: Schade Druckerei, Rothenberg
Gestaltung: Anna Bakalovic, Berlin

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Grundlegende Richtung: Informationen über Management- und Unternehmensentwicklung.

Im Sinne der Gleichberechtigung wählen wir die weibliche und männliche Schreibform im Wechsel.

Nummer H 25926