



Bernd Oestereich

Erst das Wozu, dann – vielleicht – die Lernreise

Was Lernreisen zur Organisationsentwicklung leisten können und was nicht.

Eine typische Anfrage

Die Geschäftsleitung einer Organisation mit einigen hundert Mitarbeitenden plant eine Lernreise: fünf halbtägige Veranstaltungen, externe Inputs zu verschiedenen Führungs- und Organisationsmodellen, Berichte aus Organisationen, die Selbstorganisation eingeführt haben. Am Ende soll die Geschäftsleitung ein besseres Bild davon haben, welche Modelle es gibt, welche Erfahrungen andere damit machen und was davon zur eigenen Organisation passen könnte. Danach soll entschieden werden, wie es weitergeht.

Die Anfrage klingt vernünftig. Wer eine weitreichende Veränderung erwägt, will sich vorher orientieren, aus den Fehlern anderer lernen und das Risiko klein halten. Trotzdem sagen wir solche Anfragen regelmäßig ab. Wir bieten keine Lernreisen an und nehmen auch nicht als Input-Gebende daran teil, weil wir bislang nicht gesehen haben, dass damit die wirklich relevanten Fragen beantwortet werden. Dieser Artikel begründet das und beschreibt, was Lernreisen unter welchen Voraussetzungen trotzdem leisten können.

Was eine Lernreise verspricht

Die Erwartungen an eine Lernreise sind meist eine Mischung aus vier Anliegen:

- Orientierung gewinnen, ohne sich schon festzulegen.
- Aus fremden Fehlern lernen, statt eigene zu machen.
- Im Führungskreis eine innere Bereitschaft entstehen lassen, sich auf etwas Neues einzulassen.

- Und das Risiko einer Fehlentscheidung senken, indem man vorher genau hinschaut.

Alle vier Anliegen sind legitim. Die Frage ist, ob eine Lernreise das geeignete Mittel dafür ist. Unsere Erfahrung nach: für das erste Anliegen teilweise, für die anderen drei weniger.

Zuerst: Wozu eigentlich?

Jede Veränderung der Führungs- und Organisationsstruktur kostet Kraft, erzeugt Unruhe und bringt neue gruppensdynamische Situationen hervor. Organisationsentwicklung kommt bei allen Beteiligten zur normalen Arbeit obendrauf, und die normale Arbeit wird zu Recht bevorzugt, denn sie dient dem eigentlichen Zweck der Organisation. Es braucht also einen Grund, der den Aufwand rechtfertigt.

Dieses Wozu ist auch der Maßstab, an dem sich alles Gesehene einer Lernreise bewerten ließe. Ohne geklärtes eigenes Wozu ist die Frage „Was davon passt zu uns?“ unbeantwortbar. Man sammelt dann Antworten auf Fragen, die man nie gestellt hat.

Eine Lernreise beantwortet die Wozu-Frage nicht, sie setzt sie voraus. Die Reihenfolge ist entscheidend und nach einer Willensbildung kann eine Lernreise eine sinnvolle Ergänzung sein. Vor der Willensbildung wird sie leicht zur Ersatzhandlung, die Beschäftigung erzeugt und die eigentliche Auseinandersetzung aufschiebt.

Vier Gründe, warum Lernreisen weniger halten, als sie versprechen

1. Die Ausgangslagen sind nicht vergleichbar

Die Anlässe, aus denen Organisationen kollegiale Führung oder Selbstorganisationsprinzipien einführen, sind extrem unterschiedlich: eine anstehende Inhaber- oder Führungsnachfolge, eine plötzliche Vakanz als Gelegenheit, Überlastung der Führungskräfte, Unzufriedenheit mit ihnen, zu viel Selbstbeschäftigung oder Bürokratie, Ineffektivität, der Wunsch, ein attraktiverer Arbeitgeber zu werden, eine inhaltlich-fachliche Restrukturierung, Herausforderungen durch KI oder die Hoffnung, vorhandene Konflikte damit zu klären.

Mit dem Anlass ändert sich der ganze Weg. Bei einer Inhabernachfolge müssen Unternehmensanteile übertragen werden, es kommen finanzielle und juristische Fragen dazu. Eine Freiwilligenorganisation, die kaum mit Weisungen arbeiten kann, hat wieder völlig andere Ausgangsbedingungen. Was eine Organisation aus ihrem Anlass heraus getan hat, sagt wenig darüber aus, was eine andere aus einem anderen Anlass heraus tun sollte.

Dazu kommen die unterschiedlichen Kulturen von Organisationen, die die tatsächliche Organisationsentwicklung stärker prägen, als jedes Modell. Zwei Organisationen können dieselben Strukturen einführen und völlig unterschiedliche Ergebnisse erzielen, weil Historie, Umgangsformen, Vertrauensniveau und ungeschriebene Regeln andere sind.

Schließlich unterscheiden sich die wirtschaftlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen: Größe, Rechtsform, Marktdruck, verfügbare Mittel, Reifegrad. Bei Lernreisen besucht man Organisationen in ganz unterschiedlichen Entwicklungsphasen und vergleicht sie miteinander und mit der eigenen Situation. Man besucht als weniger reife Organisation eine reifere und schätzt die eigenen Möglichkeiten zu optimistisch ein. Belastbar ist so ein Vergleich selten.

2. Man sieht Ergebnisse, nicht Entstehungswege

Was sich bei einem Besuch zeigen lässt, sind sichtbare Resultate wie das Kreismodell, die Rollenlisten, die Boards, die Entscheidungsformate und Erfahrungsberichte dazu. Das lässt sich in einer Stunde

präsentieren. Die zwei, drei Jahre Aushandlung, die Rückschritte, die Konflikte und vor allem die vielen kleinen kulturbildenden Momente dahinter kommen zu kurz.

Hinzu kommt, dass Berichte subjektive und von Eigeninteressen geleitete Selbstbeschreibungen sind. Die berichtenden Personen haben blinde Flecken, denn nicht alles in einer Organisation ist ausreichend reflektiert. Sie haben eine sehr eigene Perspektive, andere Mitglieder derselben Organisation würden anderes erzählen. Und sie haben ein nachvollziehbares Interesse an einer bestimmten Geschichte, denn wer Besuch empfängt, steht auch als Person für die getroffenen Entscheidungen ein. Die eigentlichen Fallstricke bleiben regelmäßig verborgen. Verschärft wird das durch die Auswahl. Als Gastgebende stehen oft solche Organisationen zur Verfügung, bei denen es aus eigener Sicht gut läuft. Wer wieder aufgehört hat, lädt selten ein, obwohl gerade diese Fälle die lehrreichsten wären.

3. Ohne Beurteilungskompetenz führen Besuche in die Irre

In den meisten Führungskreisen fehlt in der Breite die Erfahrung mit Organisationsentwicklung und mit den Modellen, um die es geht. Wem diese Kompetenz fehlt, der kann die Beispiele einer Lernreise nicht kritisch beurteilen, stellt die falschen Fragen, hält Nebensächliches für zentral und übersieht das Entscheidende.

Auch wir als erfahrene Begleiterinnen brauchen Zeit, um zu verstehen, wo die Probleme einer Organisation tatsächlich liegen, wenn sie uns nach eigenen Einführungsversuchen zu Hilfe ruft. Mit einem kurzen Besuch ist das auch für Fachleute eine Herausforderung. Für Personen ohne fachlichen Hintergrund ist es unwahrscheinlich.

4. Die entscheidenden Themen liegen im eigenen Haus

Die Faktoren, die das Gelingen oder Scheitern wirklich beeinflussen, sind Macht, persönliche Ziele in der Organisation, unternehmenspolitische Spielräume, Befindlichkeiten zwischen Menschen, Historie, ungelöste Konflikte, Angst vor Statusverlust usw. Was macht die Veränderung mit mir? Was sagt es über mich, wenn mein Bereich nach anderen Prinzipien geführt werden soll oder will?

Eine Lernreise bearbeitet nichts davon, denn der Blick richtet sich auf andere Organisationen. Die eigenen Themen bleiben unberührt, wirken trotzdem und jede beteiligte Person schaut aus ihrer Perspektive und mit ihren Interessen auf das Gesehene und deutet es entsprechend. Diese Deutungen müssen nicht im Interesse der Organisation liegen. Ohne einen expliziten Auswertungsschritt verstärkt eine Lernreise deshalb die vorhandenen Positionen im Führungskreis, statt sie zu bewegen. Wer skeptisch ist, findet in jedem Besuch Belege für die Skepsis. Wer begeistert ist, ebenso für die Begeisterung.

Was realistisch herauskommt und was nicht

Mit einer Lernreise lässt sich entdecken, dass etwas überhaupt funktioniert, liefert aber kaum eine Entscheidungsgrundlage für den eigenen Weg. Im Führungskreis kann ein gemeinsames Vokabular entstehen, ohne das jede selbst die dahinterstehenden Modelle studiert haben muss. Wenn offen darüber gesprochen wird, können realistische Erwartungen an Dauer und internen Aufwand daraus erwachsen – für eine Blaupause oder belastbare Risikoeinschätzung reicht es nicht.

Die Risiken

- **Scheinklarheit.** Sich Beispiele anzuschauen, kann sich wie Verstehen anfühlen. Nach fünf Besuchen entscheidet ein Führungskreis mit gesteigener gefühlter Sicherheit, aber auf unveränderter

Grundlage. Das kann gefährlicher als eingestandenes Nichtwissen sein, weil die Bereitschaft sinkt, die eigenen Annahmen kritisch zu hinterfragen.

- **Unbrauchbare Muster.** Sichtbare Strukturen werden übernommen, ohne die Wirkzusammenhänge zu verstehen, aus denen sie entstanden sind. Das erzeugt Aufwand ohne Nutzen und diskreditiert anschließend das einzuführende Modell.
- **Erwartungsaufbau ohne Folgeentscheidung.** Eine Lernreise der Geschäftsleitung bleibt in der Organisation nicht unbemerkt. Folgt darauf keine erkennbare Entscheidung, entsteht möglicherweise Zynismus und das Thema ist für Jahre verbrannt.
- **Verzögerung und Verschwendung.** Die Lernreise kann zur legitimierte Form werden, eine anstehende Auseinandersetzung oder Grundsatzentscheidung zu vertagen. Sie sieht nach Arbeit am Thema aus und ist doch vor allem Arbeit neben dem Thema. Es werden Ressourcen verbraucht, die anders wirkungsvoller genutzt werden könnten.
- **Kuratierungsabhängigkeit.** Wer die Reise zusammenstellt, wählt Organisationen, Personen und Fragestellungen aus und beeinflusst damit auch maßgeblich, was gelernt wird.

Wenn schon Lernreise, dann so

Wer trotz allem eine Lernreise durchführen will, kann ihren Nutzen mit einigen Voraussetzungen deutlich erhöhen:

- **Arbeitshypothese vorher fixieren.** Schriftlich festhalten, welches Problem die eigene Organisation vermutlich hat und was sich verbessern soll. Ohne diesen Maßstab lässt sich das Gesehene nicht bewerten.
- **Beurteilungskompetenz aufbauen.** Mindestens zwei Personen vorher fundiert qualifizieren. Sie können dann im Führungskreis die kritischen Fragen stellen, die sonst niemand stellt.
- **Festes Fragengerüst und klare Rollenverteilung.** Alle Besuche entlang derselben Fragen führen, sonst gibt es keine Vergleichbarkeit. Dazu gehören unbequeme Fragen: Was hat nicht funktioniert? Was würdet ihr heute anders machen? Wer hat die Organisation deswegen verlassen? Dabei hilft auch eine strukturierte Rollenverteilung: Wer übernimmt und verantwortet welche Aspekte und Fragen?
- **Auswahl nach Passung, nicht nach Verfügbarkeit.** Organisationen suchen, deren Anlass und Rahmenbedingungen der eigenen Lage ähneln. Bewusst auch solche einladen, die zurückgerudert sind oder aufgehört haben.
- **Mehrere Ebenen befragen.** Nicht nur mit der Leitung sprechen, sondern auch mit Menschen aus der operativen Arbeit. Die Differenz zwischen den Erzählungen ist oft die wertvollste Information.
- **Auswertung als eigener Arbeitsschritt.** Nach jedem Besuch ist herauszuarbeiten: Was heißt das für uns? Was gilt bei uns anders? Und mit Selbstbezug: Wer bei uns gewinnt, wer verliert, wenn wir so etwas tun?
- **Entscheidung vorab definieren.** Vor Beginn festlegen, welche Entscheidung am Ende der Reise ansteht und wer sie trifft. Eine Lernreise ohne definierten Entscheidungspunkt ist Unterhaltung.
- **Parallel erproben.** Mindestens einen kleinen, echten Piloten im eigenen Haus fahren. Die eigenen Erfahrungen machen die fremden Berichte erst prüfbar.

Was stattdessen wirkt

Erkenntnis über die eigene Organisation entsteht im Erproben, nicht im Zuschauen. Ein kleiner Pilot mit einer gewissenhaften Retrospektive liefert mehr belastbares Wissen, als fünf Besuche bei anderen. Das entspricht dem Prinzip des schrittweisen lernenden Erprobens: etwas ausprobieren, Erfahrungen sammeln, gemeinsam bewerten, weitermachen oder anpassen. Und dies ist bei uns, also im Modell der Kollegialen Führung, integraler Bestandteil - genauso versuchen wir immer vorzugehen.

Für die Phase davor, in der ein Führungskreis erst herausfinden will, ob und wozu er sich überhaupt auf den Weg machen soll oder ob es möglicherweise etwas ganz anderes braucht, haben wir einen Orientierungsworkshop konzipiert, den wir Lernreisen vorziehen. In zwei halben Tagen (mit einer Nacht dazwischen) bearbeitet der Führungskreis: Wozu soll die Veränderung gut sein? Woran ließe sich hinterher feststellen, dass sich etwas verbessert hat? Welche Möglichkeiten bietet das Modell (bspw. der kollegialen Führung) in diesem konkreten Kontext? Darauf aufbauend ergeben sich dann Klärungen zu möglichen Vorgehensweisen, zu nächsten Schritten, zum Zeithorizont, zu realistischen Ergebnissen, Gesamtkosten, internen Aufwand und Risiken.

Am Ende können die Beteiligten eine kompetentere Entscheidung darüber treffen, ob und was sie tun wollen. Auch die Entscheidung dagegen ist ein gutes Ergebnis. Es kommt regelmäßig vor, dass wir in einem solchen Workshop selbst davon abraten, weil das eigentliche Problem ein anderes ist.

Statt einer Rundreise durch mehrere Organisationen genügen außerdem oft ein oder zwei gezielte Einzelgespräche mit Praktikerinnen und Praktikern, deren Ausgangslage der eigenen wirklich ähnelt, geführt entlang der eigenen, vorher geklärten Fragen.

Selbstprüfungsfragen für den Führungskreis

Wer eine Lernreise erwägt, kann sich vorher diese Fragen stellen:

- Was genau ist unser Problem? Können wir es in zwei Sätzen aufschreiben, ohne das Wort „irgendwie“ zu verwenden?
- Woran würden wir in zwei Jahren merken, dass es besser geworden ist?
- Wer von uns könnte die Beispiele, die wir sehen werden, fachlich kritisch beurteilen?
- Wer bei uns gewinnt, wer verliert etwas, wenn sich die Führung verändert? Reden wir darüber offen?
- Welche Entscheidung treffen wir am Ende der Reise und wer trifft sie?
- Was davon könnten wir auch klären, indem wir im Kleinen selbst etwas erproben?
- Wenn die Antworten auf die ersten beiden Fragen fehlen, ist nicht die Lernreise der nächste Schritt, sondern die Klärung des Wozu.

Bernd Oestereich

