

in: von Ameln/Kramer:  
Organisationen in Bewegung bringen, 2. Auflage

## 1.4 Beitrag von Siegfried Greif: Selbstorganisiertes Lernen und Organisationsberatung

### Der Autor

Prof. Dr. Siegfried Greif (geb. 1943) hatte bis 1983 den Lehrstuhl Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Osnabrück inne und leitet den Bereich Coaching und Change Management am Institut für wirtschaftspsychologische Forschung und Beratung (IwFB) GmbH, Osnabrück, einem universitätsnahen Beratungsinstitut. Seine Hauptarbeitsschwerpunkte sind heute Coaching und Change Management.

Kontakt: ► <http://www.home.uni-osnabrueck.de/sgreif/index.html>



- *Falko von Ameln*: Herr Greif, wie stehen Sie zum Thema Beratung mit handlungsorientierten Methoden?
- *Siegfried Greif*: In den 70er Jahren in Berlin an der FU waren wir mit die ersten, die handlungsorientiertes Lernen im deutschsprachigen Bereich in die Theoriediskussion eingeführt haben. Allerdings gingen wir eher von den arbeitspsychologischen handlungstheoretischen Ansätzen aus. Unter dem Begriff Handlung wurde zielgerichtetes, bewusst geplantes Verhalten verstanden. Die Theorie konzentriert sich v. a. auf die bewussten rationalen Prozesse beim Handeln und Lernen und ist damit etwas zu »verkoppft«. Sie vernachlässigt, dass vermutlich die meisten Alltagshandlungen intuitiv durch nicht bewusste Affekte und Gefühle aktiviert werden. Im »Handbuch selbstorganisiertes Lernen« (Greif u. Kurtz 1996) habe ich die Bedeutung von Affekten und Gefühlen sowie der Selbstreflexion beim Handeln und Lernen skizziert. Affekte und Gefühle haben danach eine wichtige, intuitives (Lern-)Handeln organisierende Funktion und fördern das langfristige Behalten des Gelittenen. Wie die Neurobiologen heute sagen, werden die meisten Handlungen – einige meinen sogar alle – durch basale Affekte aus dem limbischen System des Gehirns heraus aktiviert. Die bewussten Prozesse im linken Frontallappen dienen lediglich dazu, spezielle Probleme beim Handeln genauer zu analysieren und zu bewerten. Wie der Neuropsychologe und -mediziner Manfred Spitzer (2002) betont, dürfen wir beim Lernen die Intensivierung von Emotionen – besonders den Spaß – nicht vernachlässigen, sonst können sich keine nachhaltigen Spuren im Gehirn einprägen. Durch die angesprochenen Theorien und praktischen Folgerungen müssen die bewährten handlungstheoretischen Positionen nicht vollkommen aufgegeben werden. Sie werden aber wesentlich erweitert und offener für alternative lebendige und innovative Lernmethoden. Mit diesem theoretischen Hintergrund können wir sehr viele Bezüge zu den in Ihrem Buch angesprochenen handlungs- und erfahrungsorientierten Ansätzen des Lernens

in Organisationen finden. Die Bedeutung der Aktivierung und Wahrnehmung von Affekten und Gefühlen und die Förderung ergebnisorientierter Selbstreflexionen für Lernen und Handeln werden heute sehr betont. Die Wirkungen von Outdoortraining, Theatermethoden, Psychodrama oder Organisationsaufstellungen zum Lernen in Organisationen kann man nicht nur auf bewusstes, zielgerichtet geplantes Lernen zurückführen. Das ist vermutlich auch ein Grund, warum diese Methoden in früheren zu verkopften psychologischen Lernmethoden oder in der Pädagogik und Didaktik unterschätzt worden sind. Es fehlen allerdings immer noch systematische Forschungen zu diesen Methoden. Wir brauchen sie meines Erachtens, um sie zusammen mit den angesprochenen erweiterten Theorien des selbstorganisierten oder selbstgesteuerten Lernens und Handelns weiterzuentwickeln. Ich würde dabei allerdings einen offenen Begriff des selbstorganisierenden Lernens gegenüber den Begriffen des handlungsorientierten oder selbstgesteuerten Lernens bevorzugen.

- FvA: Wie genau verwenden Sie diesen Begriff?
- SG: Als Begriff, der für verschiedene Theorien, Konzepte und Methoden offen sein soll, verstehe ich selbstorganisiertes oder noch besser sich selbst organisierendes Lernen in einem sehr allgemeinen Sinne als sich selber strukturierende oder sich selbst ordnende Prozesse. Ich ziehe einen sehr weiten Selbstorganisationsbegriff vor, wie er in der Neurobiologie von Singer (1992) für die Prozesse im menschlichen Gehirn verwendet wird. Ähnlich allgemein ist der Selbstorganisationsbegriff in der Synergetik und Chaostheorie. Ein Beispiel sind die typischen Molekülbewegungen beim Wasserkochen. Beim Erhitzen organisieren sich die Moleküle ohne irgendeine Steuerungszentrale selbst zu einer gemeinsamen Rollenbewegung, die wir am Ende als brodelndes Wasser sehen. Die Bewegungen der einzelnen Moleküle in einem Wassertopf werden nicht durch die Erhitzung »gesteuert«. Man kann aber die Randbedingungen strukturieren (z. B. Wassermenge, Topfform und Erhitzungsprozess), um die Prozesse in eine gewünschte, sich selbst

ordnende Richtung zu bringen. Noch weniger kann man die Prozesse in den Gehirnen einzelner Menschen darauf »programmieren«, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, wie dies bei einem konventionellen Roboter der Fall ist. Wir können immer nur versuchen, die Lernvoraussetzungen und -möglichkeiten zu strukturieren.

- FvA: Was bedeutet das in der Praxis?
- SG: Wichtig ist beispielsweise, dass man eine bestimmte methodische Idee mit dem Praxisfeld zusammenbekommt. Dazu ist es wichtig, erst einmal das organisationale Praxisfeld mit seinen Voraussetzungen und Bedingungen sowie die subjektiven Erwartungen der Teilnehmer zu analysieren. Die übliche einfache Erwartungsabfrage zu Beginn eines Seminars oder Ähnliches ist dafür nicht geeignet. Viel besser sind nach unseren Erfahrungen intensive Interviews mit den künftigen Teilnehmern und einflussreichen Schlüsselpersonen ringsum (z. B. interne Experten und Managementebenen). Dabei sollten auch die zu erwartende Skepsis gegenüber »neuen Methoden« und informelle Kritik offen angesprochen werden. Die Ergebnisse und ein dazu passendes Seminarconcept können dann gemeinsam mit den Befragten in einem Auswertungsworkshop präsentiert, diskutiert und verbessert werden. In den Interviews und im Workshop fangen wir an, übereinander, voneinander und miteinander zu lernen. Als Anbieter von Seminaren lernen wir, die eigene Methodik auf die Wirklichkeit und Wahrnehmungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hin auszurichten. Und das sollte nicht ohne Folgen für die eigenen Ideen und Theorien bleiben. Wenn wir feststellen, dass unser ursprüngliches Konzept mit den Ergebnissen unserer gemeinsamen Analyse an bestimmten Stellen nicht zusammenpasst, zum Beispiel wenn eine klassische Psychodrama-Methodik nicht zu den Problemen der Zielgruppe passt, warum verändern wir sie nicht so, dass die Seminarteilnehmer sich wiederfinden und zu lebendigem Lernen aktiviert werden? Allerdings darf das natürlich nicht dazu führen, dass wir unser Verhalten vollkommen an die Erwartungen

- der Lernenden anpassen. Dabei kommt selten etwas Innovatives heraus. Die Lernenden bevorzugen oft Methoden, die sie kennen. Ziel ist eine innovative Integration, in die alle ihr Wissen und ihre Erfahrungen einbringen. Besonders unsere Expertise und Erfahrungen mit Lernmethoden und -techniken sollten wir dabei aktiv und selbstbewusst einbringen.
- *FvA:* Wo sehen Sie Bezüge zwischen Ihrem Konzept des selbstorganisierten Lernens und handlungsorientiertem Lernen, so wie es in diesem Buch beschrieben wird?
- *SG:* Konkrete Bezüge sehe ich in der Rolle der Emotion und im Aktivieren und Arbeiten mit den Emotionen der Lernenden sowie in der Förderung von Selbstreflexionen über eigene Gefühle und Handlungen oder die eigene Person und ihre Umwelt. Wie Sie es in Ihrem Buch beschreiben, ist es wichtig, einen sanktionsfreien Raum zu schaffen und damit die Möglichkeit, etwas Neues spielerisch auszuprobieren. Der Vorläufer des selbstorganisierten Lernens war das Konzept des exploratorischen Lernens durch Fehler am Rechner. Ein weiterer in Ihrem Buch angesprochener Bezugspunkt, der durch die Forschung immer wieder belegt wurde, ist das Lernen durch praktisches Handeln und eigene Erfahrungen, wie es bereits in humanistischen Konzepten über die Selbstdurchsetzung als Mittel und Produkt der Bildung betont wird. Weitere ganz wichtige von Ihnen behandelte Punkte sind das Lernen an konkreten Praxisthemen und durch Veranschaulichung mit Darstellungen, die viele Sinne ansprechen.
- *FvA:* Welche Vorzüge und besonderen Möglichkeiten haben solche Lern- und Beratungskonzepte aus Ihrer Sicht gegenüber anderen Arbeitsweisen?
- *SG:* Nehmen wir als Beispiel das Problem der Wissensvermittlung in der Massenuniversität, wenn nicht nur die Vorlesungen, sondern auch die Seminare zu Massenveranstaltungen werden und Prüfungen zu Massentests mit Abfragen von Multiple-Choice-Wissen. Mit solchen konventionellen Methoden können wir es sicher nicht schaffen, innovatives Wis-

sen und soziale oder Handlungskompetenzen zu vermitteln. Ein PISA-Test für diese Universitäten mit Fragen zum Verstehen und Anwenden des Gelernten würde vermutlich beschämende Ergebnisse bringen. Mit lebendigen Lernmethoden dagegen kann man auch 40 Studierende und mehr zu intensivem und nachhaltigem Lernen aktivieren. Vor einigen Semestern habe ich beispielsweise ein Großgruppenseminar mit Open Space und experimentellem Theater mit über 50 Studierenden durchgeführt. Das Seminar wurde mit einer Gruppe von Studierenden nach einer theoretischen Einarbeitung in die Grundlagen des selbstorganisierten Lernens vorbereitet, durchgeführt und beobachtet. In der anschließenden gemeinsamen theoretischen Reflexion unserer Erfahrungen mit dem Plenum zeigte sich, dass beim Open Space die Auswahl der Themen ein neuralgischer Punkt ist. Selbstbewusste Leute, oft Männer, können sich bei diesem Setting anfangs sehr in den Mittelpunkt stellen. Dies kann zu verdeckten und offenen Konflikten z. B. zwischen Männern und Frauen führen. Dies passt zu Beobachtungen in anderen Open-Space-Veranstaltungen, in denen Gruppen teilweise extrem in Clinch geraten sind. Wenn solche Prozesse problematisch laufen, gibt es bei den Regeln von Open Space keine Interventionsmöglichkeiten. Normalerweise soll man die Prozesse einfach laufen lassen und noch nicht einmal gemeinsam reflektieren. Die Open-Space-Regeln sollten deshalb verändert werden und gemeinsame Reflexionsrunden sollten ergänzt werden. Durchweg kooperativ verlief dagegen bei diesem Großgruppenseminar der Tag zum experimentellen Theater. Zu einem Rahmenthema (Lernen und Zukunft) mussten die Studierenden in Untergruppen Szenen entwickeln und darstellen, was sie für ihre eigene Zukunft lernen wollen. Die Theaterspiele waren wesentlich kreativer, lebendiger und tiefgründiger als die meist eher oberflächlichen Diskussionen in den Open-Space-Gruppen. Außerdem gab es viele kleine kabarettistische Einlagen und es wurde viel gelacht. Die Studierenden und ich

haben das sehr genossen, denn sonst läuft alles an der Universität ja so ernst.

- **FvA:** In Organisationskontexten bestehen gelegentlich Vorbehalte gegen den Einsatz handlungsorientierter Methoden. Wie kann man Beratung für offenere Formen des Lernens öffnen?
- **SG:** Viele bevorzugen ohne nachzudenken erst einmal die ihnen bekannten konventionellen Lernmethoden. Auch hier gilt, dass alles Neue verunsichert. Innovative Lernformen werden von den meisten erst einmal skeptisch betrachtet und nur von wenigen Innovations-protagonisten in Unternehmen ausdrücklich begrüßt. Wenn einflussreiche Entscheider sagen: »Nein, das wollen wir nicht«, kann das die beste und nützlichste innovative Methodik brechen. Beim Change Management oder allgemein beim Lernen in Organisationen erkläre ich mir das durch meine Metapher: »Ich kann Menschen nicht verändern, sie müssen sich selber verändern, und der Veränderungsraum wird durch die Veränderungsmöglichkeiten und -potenziale der einflussreichen Schlüsselpersonen strukturiert.« Dieser Raum kann manchmal sehr klein und sehr eng sein. Wenn man die Lernenden überfordert, gibt es einen sehr schnellen Rollback. Nur wenn es uns gelingt, den Veränderungsraum ein wenig zu öffnen oder eine Brücke zu schlagen über eine von den Lernenden zu ihrem vermeintlichen Schutz aufgerichtete Mauer gegen die fremde Methodik, können wir die Veränderungsmöglichkeiten erweitern. Natürliche Skepsis und Widerstände gegen Neues können die Lernenden überwinden, wenn sie Vertrauen in unsere Erfahrungen und Kompetenzen haben und wenn es uns gelingt, sie neugierig auf das Neue zu machen. Es genügt ja, wenn wir zuerst nur eine Protagonistengruppe gewinnen und sie überzeugen. Mitunter stellt das Unternehmen eine ausgewählte Testgruppe für das neue Seminar zusammen. Wenn es uns gelingt, sie zu überzeugen, werden sie für uns werben und andere gewinnen. Auf diesem Wege lassen sich radikalere und mutigere Konzepte

umsetzen als auf dem Weg, es allen Recht zu machen und ein innovatives Konzept bis zur Unkenntlichkeit und Unwirksamkeit zu verwässern.

- **FvA:** Handlungsorientierte Methoden wie z. B. das Psychodrama pflegen ja eine gewisse Theorieferne. Wie beurteilen Sie das Verhältnis von Theorie und Praxis in der Arbeit mit handlungsorientierten Methoden?
- **SG:** Moreno ist ein ganz großartiger und sehr erischer Psychologe gewesen, der seiner Zeit gewaltig voraus war und enorm viel angekurbelt hat. Sein Werk finde ich sehr beeindruckend. Wichtig ist für die auf ihn zurückgehenden, aber auch andere Ansätze und Methoden, die nicht stehen bleiben wollen und den Anspruch erheben, praktisch wirksam und nützlich zu sein, dass sie immer wieder Bezüge zu aktuellen wissenschaftlichen Theorien suchen, neue Erkenntnisse integrieren und sich wissenschaftlichen Untersuchungen zur Evaluation ihrer Ergebnisse stellen. Dadurch sind reflektierte und überprüfbare Weiterentwicklungen möglich.

Das Gespräch mit Siegfried Greif führte Falko von Ameln am 15. September 2006 per Telefon, Überarbeitung am 29. Januar 2015.

### Literatur

- Greif, S. (2008) Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Göttingen: Hogrefe
- Greif, S. & Kurtz, H.-J. (Hrsg.) (1996) Handbuch selbstorganisiertes Lernen (2. Aufl.). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie
- Singer, W. (1992) Das Gehirn: Ein biologisches Lernsystem, das sich selbst organisiert. In K.A. Klivington (Hrsg.), Gehirn und Geist (S. 174-182). Heidelberg: Spektrum
- Spitzer, M. (2002) Lernen – Gehirnfor schung und die Schule des Lebens. Heidelberg: Spektrum