

Lernräume. Innovativ zu sein kann man nicht lernen? Vielleicht doch: Durch eine ideale Umgebung, Anleihen aus der Natur und Mut zum gedanklichen Freiraum.

VON CHRISTINA MERL UND DANIELA MATHIS

Die Quellen der Inspiration

„Man muss einige der Lebensrätsel nicht theoretisch, sondern praktisch lösen“, formulierte der amerikanische Schriftsteller Henry David Thoreau 1854, nachdem er zwei Jahre lang zurückgezogen in den Wäldern Bostons lebte und sich auf die eigene Wahrnehmung konzentrierte. Seine Ideen vom Vorbild Natur machten Schule – und wirken bis heute nach.

Im Führungskräfte-Training und Coaching etwa, das immer wieder auf den Lehrmeister Natur zurückgreift. „Durch unser linear-kausalanalytisch geprägtes Denkschema verschließen wir uns kreativen und innovativen Lösungsansätzen“, bedauert Roland Mangold, Geschäftsführer der Gesellschaft zur Förderung von wirkungsorientierter Evaluation. „Die in der Aus- und Weiterbildung nach wie vor geförderte Wissensproduktion sabotiert geradezu unsere natürlichen Lernfähigkeiten.“ In Organisationen könne dies mitunter zu folgenschweren Innovationsbarrieren führen.

Zirkulär statt linear

Den meisten Managern sei bewusst, dass innovative Lösungsansätze für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens enorm wichtig sind. „Um Raum für Innovation zu schaffen, müssen wir aber erst alte Denkmuster ablegen, die uns vom etablierten Innovations- und Bildungsmanagement auferlegt werden“, ist Mangold überzeugt. Dem gewohnten linear-kausalen Denken – Ursache und Wirkung – setzt er das zirkuläre Prinzip sich selbstorganisierender Systeme, etwa der Natur, entgegen.

Auch kleine Kinder lernen noch vornehmlich zirkulär – durch Versuch und Irrtum, in einem Prozess, der kein endgültiges Ziel hat, sondern ein immer geltendes: mit Unvorhergesehenem umzugehen lernen und es bestmöglich zu nutzen. Mangold: „Aus dem Blickwinkel der Biologie des Lernens



Abgehoben? Aber klar doch. Auf der Suche nach Inspiration führen viele Wege zum Ziel.

(iStockphoto/René Mansi)

führen sich manche Manager auf wie Elefanten im Porzellanladen und bemerken das noch nicht einmal.“

Garten der Wahrnehmung

Im sogenannten „Outdoor Lab“, einem 10.000 Quadratmeter großen Areal am Bodensee, sollen Führungskräfte ihre natürlichen Lernkompetenzen künftig mit der „lernHelix“, einem eigens entwickelten Lern- und Managementinstrument, reaktivieren. „Man darf sich einen riesigen naturbelassenen Lerngarten mit Blick auf den Bodensee vorstellen“, in dem die Natur als Erkenntnisquelle für innovatives Handeln dienen soll. Scheinbar Banales, wie das Betrachten von Blättern und Zwei-

gen, vom Wind gefällten Bäumen oder anderen „Narben“ der Natur und deren Strukturen, soll die Wahrnehmung schulen. „Die Teilnehmer verinnerlichen ihre eigene Wahrnehmungskompetenz, indem sie Objekte in der Natur neu betrachten lernen und diese Erkenntnisse dann auf ihre Unternehmensstrategie anwenden“, so Mangold. Noch wird eifrig gewerkt, im Laufe des Jahres soll eröffnet werden.

Sehen, fühlen, hinhören

Ein ähnliches Lernraumprojekt entsteht gerade in Tirol, wo ein altherwürdiges Bauernhofareal zu einem Ort für innovatives Lernen umgebaut werden soll. Die Initiatoren Thomas Fundneider, Grün-

der und Geschäftsführer von tf Consulting, und Markus Peschl, Professor am Institut für Philosophie (Technologien des Wissens) der Universität Wien, befassen sich mit der Wirkung der Lernumgebung auf Innovationsprozesse in Unternehmen. „Innovativ sein bedeutet, neues Wissen zu generieren und dieses umzusetzen“, sagt Peschl. „Dazu müssen wir erst wieder richtig sehen, fühlen und hinhören lernen.“ Auch er bezieht sich auf Kinder: „Die machen neue Erfahrungen, indem sie sich auf Dinge einlassen und ausprobieren. Im Laufe der Zeit verlernen wir diesen kreativen Zugang, verlassen uns auf automatisierte Mechanismen und reproduzieren nur noch eingelernte Muster.“ Das könne für ein Unternehmen fatal sein.

Freiräume schaffen

Die Methode ihrer Wahl nennt Fundneider „Enabling Space“. Erkenntnisse aus verschiedenen Disziplinen sollen zur optimalen Gestaltung von Lernräumen führen. Architektonische, physische, soziale, kognitive, technologische, kulturelle, intellektuelle und emotionale Dimensionen werden aufeinander abgestimmt, um passenden – und vor allem gedanklichen – Freiraum zu schaffen für neue Ideen. „Atmosphäre, Bewegungsfreiheit und Licht sind Faktoren, die unsere Sinneswahrnehmung positiv beeinflussen können. Innovationsprozesse lassen sich schließlich nicht wie ein Algorithmus abarbeiten.“ Um das Bewusst-

sein dafür zu schaffen, wie sich schon ein ganz normaler Ortswechsel auf das Befinden auswirkt, nehme man ein Team von Führungskräften schon einmal mit ins Schloss Concordia gegenüber dem Wiener Zentralfriedhof. „Die ruhige und entspannte Atmosphäre des Parkareals holt die Teilnehmer weg aus ihrem hektischen Büroalltag, der innovativen Denkprozessen häufig im Wege steht“, sagt Peschl. „Der Einfluss der Umgebung, also des Lernraums, auf den Output ist enorm“, so der Forscher. Konkrete Zahlen gibt es nicht, aber „in den regelmäßigen Interviews werden die Erhöhung der Qualität des eigenen Denkens, der eigenen Wahrnehmung und der Innovationsfähigkeit bestätigt.“

Blickwinkel ändern

Das verwundert wenig, berücksichtigt man die Sichtweise vieler Manager. „Führungskräfte oder HR-Abteilungsleiter denken, es sei kreativ und ausreichend, ihre Mitarbeiter einmal im Jahr zum Brainstorming einzuladen“, so Peschl. Eine langfristig wirkende Maßnahme sei das natürlich nicht – nachhaltige Innovation müsse auf jeden Fall als permanenter Prozess in der Unternehmensstruktur gesehen werden und dafür auch ihren Platz bekommen. Dazu sei aber auch eine Änderung des Blickwinkels nötig. Wie das geht? „Verschiedene Sichtweisen erhalte ich, indem ich systematisch meine eigenen Annahmen, auf denen mein Denken beruht, hinterfrage und verändere. Dadurch erschließen sich neue Denkräume, die mir neue Perspektiven auf bekannte Phänomene eröffnen“, erläutert Peschl. Eine Methode für die Visualisierung von Perspektiven und Denkmodellen sind dabei unter anderem semantische Landkarten. „Diese können auch als Grundlage für die Entwicklung einer solchen Landkarte für die gesamte Organisation dienen“, so Peschl. Es gehe letztlich darum, ein gemeinsames Verständnis für die unterschiedlichen Zugänge und Interpretationen zu erlangen.

Mut zum Lernen

Dazu müsse aber auch die Bereitschaft da sein, sich auf die eher ungewöhnliche Lernerfahrung einzulassen. „Es ist schon vorgekommen, dass eine Führungskraft diese tiefgreifenden Veränderungsprozesse der eigenen Wahrnehmung nicht aushalten konnte“, erzählt Fundneider aus der Praxis. Da so ein Lernprozess mehrere Monate dauert, werden die Teilnehmer vorab sorgfältig ausgewählt. „Was sich hier auf psychologischer Ebene tut, kann mitunter konfrontierend sein.“

SIE SIND FÜR GRÖßERES BESTIMMT

FH Wien
STUDIENGÄNGE DER
WKO WIEN

IHR WEG ZUR FÜHRUNGSKOMPETENZ
www.fh-wien.ac.at/mba

Sie erwerben ein umfassendes Managementverständnis, das wirtschaftliches Fachwissen und Kommunikation im Innen- und Aussenkontakt integriert. Ein Auslandsmodul an einer Business School in den USA rundet das MBA-Programm ab.

- 3-semestrige kompakte Weiterbildung mit dem international anerkannten Abschluss Master of Business Administration
- Zielgruppe: ManagerInnen, UnternehmerInnen und Führungskräfte
- Top-Vortragende mit internationaler Praxiserfahrung
- Berufsbegleitend (Freitag Nachmittag & Samstag)
- Beginn im Oktober 2010
- Kosten: € 5.670 pro Semester
- Unterrichtssprachen: Deutsch, Englisch
- Modernste Infrastruktur in zentraler Lage in Wien

INTERNATIONAL MBA IN MANAGEMENT & COMMUNICATIONS

Informationsvortrag: 9.4.2010, 18:00 Uhr | 6. MBA-Austria Infotag: 22.4.2010

Auf einen Blick

Gesellschaft zur Förderung von wirkungsorientierter Evaluation (proEval),
Outdoor Lab am Bodensee,
Kurse und Seminare
www.proeval.com

tf Consulting,
Innovations- und Strategiearbeit
www.tfc.at

Veranstalter-Links

Markus Peschl (Universität Wien, Institut für Philosophie)
www.univie.ac.at/knowledge/peschl/

Eine „Konferenz für Innovation“ findet von 18. bis 20. März in den Drinkomathallen in Wien Hütteldorf statt.
www.enableconference.org