



## Masterlehrgang „COACHING & ORGANISATIONSENTWICKLUNG“

Abschluss im Juni 2009

### Lernen – und die Kraft der Strukturen

#### Wie strukturbewusste Organisationen über ihre gegenwärtige Realität hinauswachsen können Ein Struktur- und lernorientierter Beratungsansatz

Heinke Frey-Hoffmann

heinke.frey@bluewin.ch

#### **Zusammenfassung:**

Diese Masterarbeit befasst sich mit der Frage „Wie Organisationen und ihre Mitglieder für die Lernförderlichkeit bzw. Lernhinderlichkeit ihrer Strukturen sensibilisiert werden können. Denn gerade weil Strukturen in unseren Denkweisen aber auch in unseren zwischenmenschlichen und sozialen Lebensumwelten bewährt, eingespielt und verankert sind, können sie in ihrer bequemen Vertrautheit manchmal dazu führen, dass sowohl Individuen als auch ganze Organisationen in überholten Praktiken erstarren. Lernen, hingegen ist eine Möglichkeit, um der manchmal drohenden persönlichen und unternehmerischen Erstarrung entgegen zu wirken. Unternehmen können das werden, was sie sein wollen. Aber nur, wenn ihre Lernbedingungen und damit die strukturelle Unternehmensrealität berücksichtigt und gewürdigt werden. Dazu müssen sie aber zu ihren eigenen Beobachtern werden und selber das Potenzial ihrer Lernfähigkeit entdecken. Das heisst, die historisch gewachsene, sehr „eigenwillige“ Kraft der Strukturen, die ihre Realität und damit auch ihre Lernfähigkeit ausmachen, über den Weg der Selbstreflexion entdecken. Erst dann werden sie auch lernen, wie sie lernen.

#### **Abstract:**

This Master Thesis is powered by the question how organizations and their members can grow aware of the structures that either support or restrain learning. Considering that change is at the very core of existence for most organizations, their members are well advised to reflect on their structural reality. This with the aim of supporting rather than inhibiting change and adaptations necessitated by the co-evolutionary perturbations and irritations offered to organizations by their surroundings. Learning, being the essence of change, deserves thereby major attention. Being partially invisible they are of a temptingly delusive and idiosyncratic character, a fact that should never mislead us though to underestimate their often inherently deep resistance to change and in consequence to learning. The crucial difference, which a professionally aided reflection on structures could achieve, is that learning in organizations is no longer left to sheer coincidence but reaches a level, where it is consciously and deliberately practiced on an enabling and collective ground, guiding organizations to learn by way of reflection how they learn.