

# „Shu – Ha – Ri“

## Die drei Stufen des Lernens für Mitarbeiter, Führung, Team- und Organisationsentwicklungsprozesse

Dr. Jürgen Freisl und Pit Rohwedder



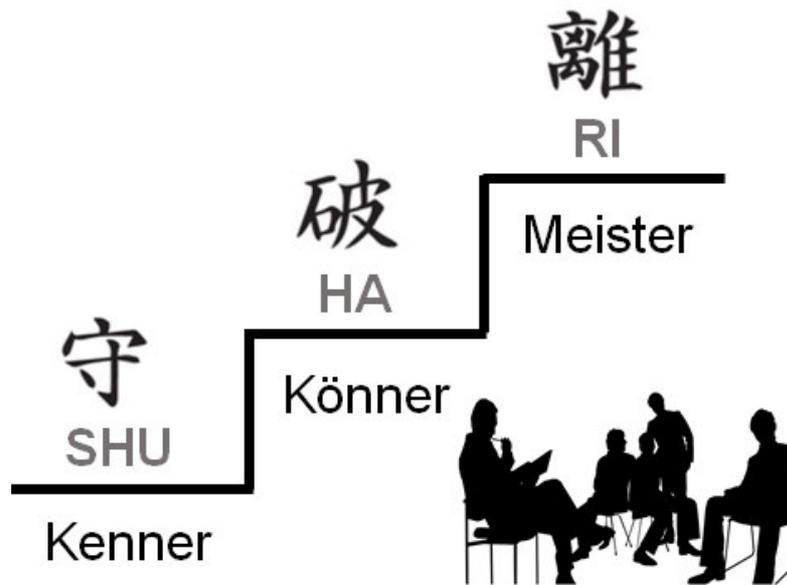
Alle Organisationen stehen regelmässig vor der Frage, wie Entwicklungs- und Veränderungsprozesse effektiv gestaltet und nachhaltig umgesetzt werden können. Im Idealfall existieren systematische „Lernwege“, die den angestrebten Lern- und Veränderungszielen einen klaren Rahmen geben. Nach unseren Erfahrungen als Management Trainer und Organisationsberater sieht die Praxis jedoch häufig anders aus: oftmals werden neue Mitarbeiter/innen und neue Führungskräfte eher ins kalte Wasser geworfen. Systematische Vorbereitungen oder Qualifizierungen finden nur sporadisch oder auch zu spät statt. Veränderungen werden initiiert, doch nicht systematisch ausgerichtet und begleitet.

Um unsere Erfahrungen dazu nicht nur zu bündeln, sondern auch weiterzuentwickeln, haben wir über den Tellerrand geschaut. Dabei sind wir auf eine Philosophie der japanischen Kampfkunst gestoßen, die eine sehr anschauliche Entwicklungsdidaktik bietet. Vom Anfänger bis zum Meister erlebt der „Schüler“ seinen Entwicklungsprozess in den „Drei Stufen des Lernens“.

### Was ist Shu Ha Ri genau und was bedeutet das?

Shu Ha Ri wird unter anderem in der asiatischen Kampfkunst verwendet und das Konzept soll auf den Japaner Kawakami Fuhaku (1719 – 1807) zurückgehen. Shu Ha Ri bezeichnet drei Entwicklungsetappen auf einem Weg, die gleichermaßen für die geübte Wegkunst, wie auch für den Reifeprozess im Leben gelten. Beide gehen Hand in Hand. Daher bezeichnet Shu Ha Ri in den Wegkünsten denselben Prozess, den ein Mensch im Leben erfährt: **Jugend**, **Reife** und **Alter**. In den betrieblichen Kontext übertragen bedeutet das den Weg

Vom **Schüler** – zum **Gesellen** – und zur **Meisterschaft** oder auch Vom **Kenner** – zum **Könnler** – und **Meister** systematisch zu gehen.



**Shu**, die erste Stufe des Lernens, bedeutet „erhalten, befolgen“. Man lernt, indem man nachahmt und den gegebenen Regeln folgt. Nur, wer die Regeln beherrscht, so die Idee, sei in der Lage, sich später über diese hinweg zu setzen, ohne die Kunst an sich zu verlieren. Das klassische Beispiel: ein kleiner Junge kommt in das Kloster der Mönche und will die hohe Kampfkunst erlernen. Seine Großmeister zeigen ihm die Bewegungsabläufe, korrigieren falsche Körperhaltungen und lassen den Jungen die Bewegungen wiederholen. In dieser Phase gehorcht der Junge als Lernender seinen Großmeistern.

**Ha** als zweite Stufe von Shu Ha Ri lässt sich übersetzen mit „durchbrechen, frei werden“. Hier geht es darum, die gegebenen Regeln und Standards zu variieren und auf die eigene Situation anzupassen. Dazu gehört auch, die Hintergründe zu verstehen, um so über das reine Befolgen von Regeln hinaus zu kommen. Bei unserem Beispiel vom Jungen im Kloster ist dieser zu einem jungen Erwachsenen herangewachsen. Er kennt die Ausführung der Kampftechniken, weiß nach welchen Regeln diese ablaufen. Nun beginnt er die Hintergründe der Techniken zu hinterfragen. Hier beginnt der Geselle die dahinterliegenden Prinzipien zu den Techniken bewusst mit einzubauen und entwickelt so seinen eigenen Stil. Dabei macht er kleinere Anpassungen, aber behält die Prinzipien bei. Der junge Erwachsene nimmt an ersten Übungswettkämpfen teil und feiert seine Technik.

**Ri** als dritte und höchste Stufe schließlich bedeutet „verlassen, abschneiden“ und meint, die gegebenen Muster hinter sich zu lassen um, von eigenen Impulsen gesteuert, eigene Wege zu gehen. Die Erfahrung und das Beherrschen der Regeln ist dabei die Voraussetzung, um sich in dieser fortgeschrittensten Variante unabhängig zu machen von der Lehre und deren Ideen frei anzuwenden. In unserem Beispiel des Klosters hat der Geselle den selben Wissensstand wie sein Großmeister. Somit wird er selber zum Großmeister, dies gelingt ihm auf Basis von seinen bisherigen Lehren und Erfahrungen. Im gegenseitigen Einverständnis würde, im Falle unserer Geschichte, nun der Junge als Erwachsener und mit dem Einverständnis seines Großmeisters das Kloster verlassen. Da er nun selber Grossmeister ist, kann er durch eigene kreative Impulse seine Techniken weiterentwickeln und verändern.

Das Konzept fand im Business Kontext anfangs der 200er Jahre durch Alistair Cockburn in seine erste Anwendung in der agilen Softwareentwicklung.

## **Shu Ha Ri in der betrieblichen Praxis**

Für das Thema Lernen und Entwicklung bedeutet diese Philosophie zunächst: „Folge den Regeln, wie sie im Buche stehen! Nimm Deine relevanten Führungs- und Managementthemen genau, lerne dein System zu verstehen und handele danach Schritt für Schritt.“ Als Einwand dagegen kommt häufig aus der Praxis, dass man doch wohl sofort zum nächsten Schritt übergehen und es so machen könne, wie es individuell am besten passt. Dies ist möglich und sicher auch manchmal erfolgreich. Dennoch legt die Philosophie von Shu Ha Ri eine wichtige Frage nahe: Werde ich jemals in der Lage sein, die Methode, die Kunst wirklich so souverän zu beherrschen, dass ich sie frei verändern und weiter entwickeln kann, wenn ich nicht zu Beginn die Regeln und deren Auswirkungen am eigenen Leibe kennen gelernt habe? Die eigene Weiterentwicklung ist begrenzt, denn diese erfordert eine Beherrschung der Methode. Und zur Beherrschung einer Methode gehören auch die Grundlage und zum Können wiederum gehört mehr als das theoretische Wissen.

## **Lernen in Stufen**

Wer Methoden und Tools für sein System und seine Weiterentwicklung wirklich beherrschen lernen will, ist also gut beraten, wenn er die Regeln zunächst ernst nimmt. Erst, wenn Mitarbeiter/innen, Führungskräfte, Teams oder eine Organisation eigene Erfahrungen gesammelt haben, ist es Zeit für die zweite Stufe des Lernens, die Modifizierung. Nur daraus, aus der eigenen Erfahrung von Varianten und Abwandlungen und dem damit einhergehenden Verständnis von Sinn, Zweck und Hintergründen jeder einzelnen Regel, kann sich dann die dritte Stufe der Meisterschaft entwickeln.

Die Frage: „Regeln befolgen oder an die Situation anpassen?“ hat unterschiedliche, in jedem Falle allerdings eindeutige Antworten, je nachdem in welcher Phase man sich befindet. Beides hat seinen Sinn, eines nach dem anderen. Damit nicht der zweite Schritt vor dem ersten kommt und damit oft auch der letzte bleibt.

Das Konzept Shu Ha Ri kann als Tool angewendet werden, um festzustellen in welchem Stadium sich ein System, eine Organisation, ein Team, ein Einzelner oder ein Thema sich befindet und das weitere Vorgehen bewusst wählen.

Hier übersetzen wir übliche betriebliche Entwicklungsthemen in die Shu Ha Ri Didaktik:

| <b>Shu</b><br><b>„Lernen“</b><br>Schüler oder Kenner<br><i>„Befolgt Regeln“</i>  | <b>Ha</b><br><b>„Kompetent anwenden“</b><br>Geselle oder Könner<br><i>„Erfüllt Erwartungen“</i>  | <b>Ri</b><br><b>„Übertreffen“</b> Meisterschaft<br><i>„Übertrifft Erwartungen“</i>   |
|--|--|--|
| <b>Mitarbeiter/in</b><br><br>Lernt neue Aufgaben, Systeme und Prozesse kennen und umsetzen<br><br>Kennt die Ziele und die Erwartungen an seine/ihre Tätigkeit                              | <b>Mitarbeiter/in</b><br><br>Setzt selbstständig Aufgaben, Systeme und Prozesse 1:1 kompetent um<br><br>Erfüllt die Ziele und die Erwartungen                    | <b>Mitarbeiter/in</b><br><br>Gestaltet flexibel und effizient Arbeitsprozesse, entwickelt neue und bessere Prozesse<br><br>Übertrifft die Erwartungen                            |
| <b>Führungskraft</b><br><br>Lernt Management und Führungs Know How kennen<br><br>Kennt die Erwartungen an seine Rolle und Aufgaben   | <b>Führungskraft</b><br><br>Wendet dieses Know How kompetent und flexibel an (Do How)<br><br>Erfüllt die Ziele und Erwartungen an seine Rolle und Aufgaben       | <b>Führungskraft</b><br><br>Entwickelt neue Regeln, Rollen, Aufgaben und den Bereich weiter<br><br>Übertrifft die Erwartungen, kreiert neue sinnvolle Ziele                      |
| <b>Unternehmer/in</b><br><br>Lernt über das Management- und Führungs Know How betriebswirtschaftliches Know How kennen<br><br>Kennt den Unterschied zwischen Unternehmer und Führungskraft | <b>Unternehmer/in</b><br><br>Wendet dieses Know How kompetent und effektiv an (Do How)<br><br>Erfüllt die Anforderungen an einen Geschäftsführer und Unternehmer | <b>Unternehmer/in</b><br><br>Gestaltet und entwickelt innovativ die Organisation weiter, Arbeitet am Unternehmen<br><br>Übertrifft die Anforderungen, kreiert neue Möglichkeiten |
| <b>Kunden und Servicephilosophie</b><br><br>Kundenorientierte Ausrichtung  | <b>Kunden und Servicephilosophie</b><br><br>Kundenzufrieden stellen  | <b>Kunden und Servicephilosophie</b><br><br>Kunden begeistern  |
| <b>Change Management</b><br><br>Veränderungen kennen und akzeptieren   | <b>Change Management</b><br><br>Veränderungen begrüßen und umsetzen  | <b>Change Management</b><br><br>Veränderungen initiieren   |
| <b>Messbarkeit von Leistung</b><br><br>Messung des outputs, Kennzahlen   | <b>Messbarkeit von Leistung</b><br><br>Messung der Fähigkeiten und der Reifegrade  | <b>Messbarkeit von Leistung</b><br><br>Messung des Nutzens   |

Quellen / Literatur - ein wenig zum „Schmökern“ ☺

Wenn Sie weitere Impulse zu diesem Thema möchten, dann finden Sie zum Beispiel Anregungen und Informationen auf folgenden Internet-Seiten:

- [www.leanovate.de/drei-stufen-des-lernens-shu-ha-ri-und-die-entwicklung-von-agilitaet/](http://www.leanovate.de/drei-stufen-des-lernens-shu-ha-ri-und-die-entwicklung-von-agilitaet/)
- <http://www.think-pi.de/Shu-Ha-Ri>
- [www.wibas.com/blog/shu-ha-ri/](http://www.wibas.com/blog/shu-ha-ri/)