

lernende Organisationen - learning organizations

Nico Schottelius (nico-leibniz@schottelius.org)
Mat.-Nr.: 11375

4. November 2004

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
1.1	Konventionen	3
1.2	Begriffserklärung	3
1.3	historischer Hintergrund	4
2	Motivation	4
2.1	Wandel der Gesellschaft	4
2.2	Veränderung der Arbeitswelt	4
2.3	Innovationsgeschwindigkeit	5
2.4	Globalisierung	5
3	Aufbau	5
3.1	Generelles	5
3.2	Informationsfluss	6
3.3	Systemdenken	6
3.4	Personal Mastery	6
3.5	Fachwissen	6
3.6	Team-Lernen	6
3.7	eine gemeinsame Vision entwickeln	7
3.8	das Zusammenspiel	7
3.9	Lernmethoden	7
3.10	Lerndauer	8
4	Probleme	8
4.1	Lobmißplatzierung	8
4.2	Angst vor Fehlern	9
4.3	Gesellschaftswandel	9
4.4	Identifikation	9
4.5	andere Schuld-Syndrom	9
4.6	Ereignisfixierung	9
4.7	Lernen aus Erfahrung	10
5	Fazit	10
5.1	lernenden versus herkömmliche Organisation	10
5.2	Rückblick	10
A	Literaturverzeichnis	10

1 Einleitung

Lernen ist wie Rudern gegen den Strom - man darf nie aufhören
(fernöstliche Weisheit)

1.1 Konventionen

In diesem Dokument werden primär deutsche Begriffe oder deutsche Übersetzungen der fremdsprachigen Begriffe verwendet. Wo notwendig wird die englische Übersetzung angeführt.

1.2 Begriffserklärung

Der Begriff „learning organization“ wird im Deutschen mit „lernende Organisation“, „lernendes Unternehmen“ oder „organisationales Lernen“ übersetzt. Die ersten beiden Übersetzungen fokussieren die Gesamtsicht auf das Unternehmen, die letzte Sicht auf das Individuum. Aufgrund der Existenz von einer großen Anzahl von Literatur zu diesem Thema existieren viele Definitionen. Peter M. Senge beschreibt in dem Buch „The fifth discipline“¹ die lernende Organisation wie folgt:

[Lernenden Organisationen sind] „...Organisationen, in denen die Menschen kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert und gemeinsame Hoffnungen freigesetzt werden und in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen.“²

Desweiteren erläutert er eine Eigenschaft von lernenden Organisationen:

„[Eine lernenden Organisation] ist eine Organisation, die kontinuierlich die Fähigkeit ausweitet, ihre eigene Zukunft schöpferisch zu gestalten.“³

Heinz-Kurt Wahren zum Beispiel setzt in seinen Definitionen jedoch andere Schwerpunkte⁴:

- durch organisatorisches Lernen soll das Wissen eines Unternehmens erweitert werden
- das Unternehmen soll durch Lernen sich an seine verändernde Umwelt anpassen
- aus ökonomischer Sicht sollen die Kosten reduziert werden und die Qualität verbessert werden
- eine Verbesserung der Innovationsfähigkeit soll erreicht werden
- eins, mehrere oder alle diese Ziele zu verwirklichen

Die „lernende Organisation“⁵ zeigt an vielen Stellen den Zwang zum Wandel zur lernenden Gesellschaft wieder, jedoch scheint die Umsetzung sich dem Zwang nicht ganz unterzuordnen.

¹Die deutsche Übersetzung ist unter dem Titel „Die fünfte Disziplin“ erhältlich, vgl. [1].

²Aus [1], S. 11.

³Aus [1], S. 24.

⁴Vgl. [2], S. 3f und insbesondere S. 6f.

⁵Vgl. [3], S. 36.

1.3 historischer Hintergrund

Der Begriff des organisationalen Lernens wurde als erstes von Herbert Simon⁶ in den 60er geprägt. Bis zum Jahre 1990 wurden wenige Werke zu dieser Thematik veröffentlicht. 1990 erschien das Werk „The fifth discipline“ von Senge. Mit dieser Erscheinung wurde der Aspekt der lernenden Organisation in der Organisationsentwicklung wieder aufgegriffen. Zur Zeit der Erstellung dieses Dokumentes liefert die Suchmaschine Google⁷ knapp 47 Tausend Ergebnisse auf die Suche nach „lernende Organisation“ und knapp 10 Millionen Ergebnisse auf den Suchbegriff „learning Organization“.

2 Motivation

Wozu werden lernende Organisationen benötigt und welche Probleme und Gründe existieren, die diese Entwicklung vorantreiben? Folgende Gründe sind zu nennen:

- Wandel zur Informationsgesellschaft
- Veränderte Stellung der Arbeit
- permante Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit
- Globalisierung erhöht Anpassungszwang

2.1 Wandel der Gesellschaft

Von der Industriegesellschaft (2. Sektor) zur Dienstleistungsgesellschaft (3. Sektor) nähern wir uns langsam der Informationsgesellschaft (4. Sektor, häufig wird auch der Bankensektor als 4. Sektor beschrieben). Ein Ende der Veränderung ist nicht in Sicht, im Gegenteil, es wird eine permanente Veränderungen der Welt erwartet. Körperliche Arbeit rückt zunehmend in den Hintergrund und wird durch Maschinen ersetzt. Die Bevölkerung muss sich neuen Gegebenheiten anpassen. Das Wissen des einzelnen Arbeiters stellt nicht nur einen optionalen Faktor dar („nice-to-have“), sondern wird zu einer Grundbedingung. Diese Veränderung fördert die Entwicklung zur Wissensgesellschaft⁸.

Information wird zu einem Produkt oder einer Resource⁹. Folglich entstehen wissensabhängige Organisationen¹⁰.

2.2 Veränderung der Arbeitswelt

Das traditionelle Verhältniss zwischen Arbeit und Freizeit löst sich auf. Es werden flexible Arbeits- und Freizeiten benötigt. Es entsteht ein fließender Übergang zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit. Das Individuum muss sich auch auf der Arbeit verändernden Umgebungen anpassen. Desweiteren findet ein Umbruch der Arbeit statt, der Entgrenzung¹¹ hervorruft. Es gibt drei verschiedene Ausprägungen der Entgrenzungen:

⁶Vgl. [7].

⁷Vgl. [5].

⁸Vgl. [3], S. 7f.

⁹Vgl. [8], S. 16.

¹⁰Vgl. [3], S. 8.

¹¹Flexibilisierungstendenzen auf unterschiedlichen Sozialebenen, vgl. [3], S. 7.

1. starker Kompetenzwettbewerb
2. Individuen in Organisation müssen in Form des organisationalen Lernens lernen
3. selbständiges (autodidaktisches) Lernen¹²

Das Wissen ist eine Qualifikation. Der Anteil der Informationen an sämtlichen Stellen der Wertschöpfungskette erhöht sich. Lernen ist wichtig für die Unternehmen, da es einen Wettbewerbsvorteil für die Organisation darstellen kann¹³.

2.3 Innovationsgeschwindigkeit

Die Innovationszyklen tendieren zur immer kleiner Kreisen, die Entwicklungsgeschwindigkeit erhöht sich in enormen Maße. Durch werde Produkte immer schneller entwickelt. Die technische und gesellschaftliche Entwicklungen fördern diesen Trend: Bedingt durch die technisch einfacheren, kostengünstigeren und flexibleren Herstellungsverfahren ist es in relativ kurzer Zeit möglich ein neues Produkt in Massenfertigung herzustellen. Somit verkleinern sich nicht nur die Innovationszyklen, sondern auch die Abstände zwischen diesen. Innovationen wird als Mittel zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit gesehen¹⁴. Die Potenz, die Kreativität sowie Fähigkeit der Mitarbeiter diese zu schaffen muss entweder gegeben sein, oder durch organisationales Lernen trainiert werden.

2.4 Globalisierung

Die Auswirkung der Globalisierung ist unter anderem die Entstehung eines neuen globalen Marktes. Dieser bietet der Unternehmung neue Chancen, neue Absatzorte und eine wesentliche höhere Anzahl von potentiellen Kunden. Durch diese Entwicklung existiert jedoch Konkurrenz nicht nur regional oder national, sondern global! Die Unternehmung und ihre Mitarbeiter müssen Flexibilität zeigen, um sich im ständig wandelndem Markt behaupten zu können.

3 Aufbau

Es existieren viele Werk, die den generellen Aufbau einer lernenden Organisation darstellen. Im Gegensatz dazu existiert wenig Literatur über die mögliche Realisierung derselben. Im folgenden werden verschiedene Ansätze und Methoden dargestellt. Besondere Beachtung findet dabei das Werk „The fifth discipline“. Der Lernvorgang muss auf allen Ebenen stattfinden, nicht nur in den Führungspositionen.

3.1 Generelles

Organisationales Lernen ist eine Folge von einer etablierten Lernkultur. Die Umsetzung der Lernkultur wird gesteuert durch die Personalentwicklung¹⁵. Umdenken ist notwendig, um die fundamentalen Prozesse in der lernenden Organisation zu

¹²Vgl. [3], S. 11.

¹³Vgl. [1], S. 11f.

¹⁴Vgl. [3], S. 30.

¹⁵Vgl. [3], S. 14.

ermöglichen¹⁶. Dazu zählt unter anderem das autodidaktische Lernen, jedoch auch die Annahme von unternehmensgeleitetes Lernen. Es muss in der Unternehmung die Voraussetzungen für effektives Lernen¹⁷ geschaffen werden.

3.2 Informationsfluss

Misinformation is a weapon of mass destruction (Postkartenwerbung)

Häufig wurden in Organisationen stark limitierte Informationspolitik betrieben: Die Mitarbeiter sollten nur die Informationen erhalten, die unbedingt für diese nötig waren. Der Organisationsablauf war geprägt von Desinformation und Informationszurückhaltung. Die lernende Organisation setzt auf freien Informationsfluss, der eine uneingeschränkte Entfaltung der Mitarbeiterressourcen ermöglicht. Mitarbeiter erhalten so die Möglichkeit einen „Blick über das Ganze“ zu erhalten¹⁸.

3.3 Systemdenken

Mit dem Begriff Systemdenken ist gemeint einen Überblick haben, das Ganze betrachten und keine Entscheidungen aufgrund von kleinen Ereignissen zu treffen¹⁹.

3.4 Personal Mastery

Personal Mastery, die persönliche Beherrschung, beschreibt wie gut jemand Geduld entwickelt, wie gut seine objektive Betrachtung der Realität ist und wie stark er sich beherrschen kann. Dies beinhaltet auch die Fähigkeit des „Bewussten Denkens“. Zusammengefasst wird es als der Grad der Selbstbeherrschung, -kontrolle und -disziplin bezeichnet²⁰.

3.5 Fachwissen

Eine stärkere Ausprägung des Fachwissens ist ein Merkmal des Prozesses zur lernenden Organisation. Jedoch müssen im Gegensatz dazu auch die ausserfachlichen sozialen Qualifikationen nicht nur erhöht, sondern erst einmal aufgebaut werden. Ohne diese Qualifikationen befinden sich „Wissensinseln“ im „Organisationsmeer“, die unfähig sind ihre Güter miteinander auszutauschen.

3.6 Team-Lernen

Lernen im Team erlaubt eine gegenseitige Hilfe und Unterstützung. Gelernte Inhalte können gegenseitig kontrolliert und korrigiert werden. Des weiteren kann ein gegenseitiger Austausch von verschiedenen Fachinformationen stattfinden. Um dies zu ermöglichen, muss die Kommunikationskultur entsprechend geprägt werden. Dadurch wird die Komponente des sozialen Lernes immer wichtiger²¹. Die Mitarbeiter müssen natürlich ihre Lernfähigkeit entwickeln. Das Individuum

¹⁶ Vgl. [1], S. 22.

¹⁷ Vgl. [2] S. 15ff.

¹⁸ Vgl. [1], S. 333ff.

¹⁹ Vgl. [1] S. 15.

²⁰ Vgl. [1], S. 16f.

²¹ Vgl. [8], S. 22.

muss seine Annahmen und sein Verständnis gegenüber der Gruppe verändern lassen und sich auf ein „gemeinsames Denken“ einlassen²².

3.7 eine gemeinsame Vision entwickeln

Es ist wichtig gemeinsame Visionen zu entwickeln, damit nicht die individuellen im Mittelpunkt stehen. So wird ein gemeinsames Ziel angestrebt. Eine Identität mit Unternehmen wird angestrebt, die das gemeinsame Lernen fördert²³.

3.8 das Zusammenspiel

Senge definiert die folgenden **fünf Disziplinen**:

1. Systemdenken
2. Personal Mastery
3. Mentale Modelle
4. eine gemeinsame Vision entwickeln
5. Team-Lernen²⁴

Die Gesamtbetrachtung der fünf oberen wird im Gesamten ebenfalls als „die fünfte Disziplin“ bezeichnet. Das Systemdenken ist dabei Basis²⁵. Er betont immer wieder, dass keine Betrachtung des Einzelnen vollzogen werden soll, sondern immer die Details im Gesamtzusammenhang gesehen werden müssen. Dadurch ergibt sich ein Weitblick, der nicht (so stark) eingeschränkt ist²⁶:

- „die Wahrnehmung von Wechselbeziehungen statt linearer Ursache-Wirkung Ketten und
- die Wahrnehmung von Veränderungsprozessen statt von Schnappschüssen“²⁷

3.9 Lernmethoden

Die praktische Umsetzung des organisationalen Lernens kann mit verschiedenen Lernmethoden realisiert werden. Dazu gehört unter anderem das soziale Lernen²⁸, Action Learning²⁹, die Chaospiloten³⁰ oder computergestütztes Lernen³¹. Desweiteren existieren Theorien und Modelle des organisationalen Lernens³².

²² Vgl. [1], S. 19ff.

²³ Vgl. [1], S. 18f

²⁴ Vgl. [1], S. 21ff.

²⁵ Vgl. [1], S. 88f.

²⁶ Vgl. [1], S. 75.

²⁷ Aus [1], S. 94.

²⁸ Vgl. [2] S. 20ff.

²⁹ Vgl. [2] S. 31ff.

³⁰ Vgl. [2] S. 34ff.

³¹ Vgl. [2] S. 36ff.

³² Vgl. [2] S. 43ff.

3.10 Lerndauer

Lernen wird im Sinne der lernenden Organisation als auch unter dem Aspekt der ständigen Umweltveränderung zu einem lebenslangen Prozeß. Es entwickelt sich der Status des permanenten Lernens und Weiterentwickelns ohne Abschluss³³.

In der lernenden Organisation läuft findet ein Zyklus statt, der das permanente Lernen widerspiegelt:

1. Problem (und evtl. Verunsicherung) kommt auf
2. Lösungssuche beginnt
3. ausgewählte Lösung wird benutzt
4. Verhalten wurde angepasst
5. Werte und Einstellungen ändern sich
6. Verhalten wird überprüft (und zurück zum ersten Punkt)

4 Probleme

FAUST:

*Habe nun, ach! Philosophie,
Juristerei und Medizin,
Und leider auch Theologie
Durchaus studiert, mit heissem Bemuehn.
Da steh ich nun, ich armer Tor!
Und bin so klug als wie zuvor;
Heisse Magister, heisse Doktor gar
Und ziehe schon an die zehen Jahr
Herauf, herab und quer und krumm
Meine Schueler an der Nase herum-
Und sehe, dass wir nichts wissen koennen!* ³⁴

Verschiedene Probleme treten bei der Umsetzung auf. Eines davon sind die möglichen Lernhemmnisse die im Folgenden erläutert werden. Ein Hemmnis, eine Demotivation ist das fehlende Selbstwertgefühl. Ohne dieses geben Menschen die Arbeit und das Lernen an einfachen Hindernissen auf. Selbst Faust wurde von diesem Phänomen geplagt. Wie er jedoch dies zu lösen versuchte ist in der entsprechenden Literatur nachzulesen.

4.1 Lobmißplatzierung

Lob ist ein einfaches, kostengünstiges Mittel um Mitarbeiter zu motivieren. Falsch eingesetzt kann es jedoch die entgegengesetzte Wirkung besitzen. So wird zum Beispiel der Chef beim Erfolg der Abteilung gelobt, bei Mißerfolg werden jedoch die Mitarbeiter getadelt. Das hat ein sinkendes Selbstwertgefühl zur Folge.

³³Vgl. [1], S. 20.

³⁴Aus [4].

4.2 Angst vor Fehlern

Wer arbeitet macht Fehler, wer wenig arbeitet macht wenig Fehler, wer nicht arbeitet macht keine Fehler, wer keine Fehler macht wird befördert. (Unbekannt)

Aus dieser Logik heraus entstanden Probleme wie der „Dienst nach Vorschrift“ oder die Reduzierung des Arbeitseinsatzes auf das Minimum. Verursacht wird dies durch falsche (destruktive) Kritik.

4.3 Gesellschaftswandel

Bedingt durch den Gesellschaftswandel zur Wissensgesellschaft werden traditionelle Lebensbilder verworfen. So ist der bekannte Ablauf

1. schulische Ausbildung
2. betriebliche Ausbildung und Berufsschule
3. eventuelle Weiterbildung zur „Reperatur“³⁵

in der lernenden Organisation nicht zu realisieren. Das einmalige Lernen („Warum soll ich denn etwas Neues lernen, ich habe das doch in der Ausbildung gelernt!“) kann unter bestimmten Umständen nicht einfach in das lebenslanges Lernen transferiert werden.

4.4 Identifikation

Wenn keine Identifikation mit der Organisation vorhanden ist, wird nur die „Ich-Position“ vertreten. Der Mitarbeiter fühlt sich nur für das eigene Handeln verantwortlich. Konsequenzen aus Gruppenfehlern oder Kommunikationsproblemen werden „von sich gewiesen“. „Die eigene Arbeit war in Ordnung, für die Fehler anderer bin ich nicht verantwortlich“ ist eine häufig anzutreffende Aussage³⁶.

4.5 andere Schuld-Syndrom

Dieses Syndrom ist die Steigerung des Identifikationsproblems. Es wird vorausgesetzt, das „Das was ich mache ist gut.“ Bei Fehlern bin also ich nicht Schuld, sondern jemand anderes³⁷. Folglich muss ich auch nichts an mir verändern³⁸.

4.6 Ereignisfixierung

Die Betrachtung von momentanen Ereignissen trüben den Blick. Sie verhindert die langfristige Planung und ist stark fehleranfällig bei sehr langsamen Entwicklungen³⁹. Die Ereignisfixierung steht im Gegensatz zum Struktur- und Systemdenken⁴⁰.

³⁵Vgl. [8], S. 13f.

³⁶Vgl. [1], S. 28ff.

³⁷Vgl. [1], S. 87.

³⁸Vgl. [1], S. 30ff.

³⁹Vgl. [1], S. 32ff.

⁴⁰Vgl. [1], S. 70f und S.82.

4.7 Lernen aus Erfahrung

Man lernt aus Erfahrungen. Das Erleben von Konsequenzen verändert das eigene Denken und Verhalten. Wenn jedoch (häufig) kein direktes Feedback stattfindet, sondern nur (vielfach) gefiltertes, ist ein effektives Lernen nicht möglich⁴¹. Ursache und Wirkung können räumlich und zeitlich auseinanderliegen⁴². Eine effektive konstruktive Kritik ist schwierig zu realisieren.

5 Fazit

Es existieren viele Möglichkeiten, die lernenden Organisation zu realisieren. Die konkrete Implementierung muss gut geplant sein um möglichst viele Probleme und Widerstände zu vermeiden. Es sollte unbedingt eine Involvierung der unteren Hierarchieebenen einbezogen werden. Dies schliesst ein Mitspracherecht ein und schliesst das „Top-Down-Verfahren“ aus.

5.1 lernenden versus herkömmliche Organisation

Die lernenden Organisation zeichnet sich im Gegensatz zur traditionell aufgebauten Organisation durch folgende Punkte aus:

- pro-aktives Verhalten
- Verhalten geprägt durch Systemdenken („Das Ganze wahrnehmen“)
- ständige Lernprozesse
- Effizienzoptimierung
- offene Informationspolitik in der Organisation

Eine genau Abgrenzung zwischen den beiden Organisationsaufbauformen ist jedoch nur bedingt möglich, da auch der traditionelle Aufbau Formen und Aspekte der lernenden Organisation enthält.

5.2 Rückblick

Diese Arbeit kann nur eine Übersicht über das komplexe Thema der lernenden Organisation geben. Es sei auf die verwendete Literatur verwiesen, die dem interessierten Leser detailliertere Einblicke ermöglichen kann.

A Literaturverzeichnis

Literatur

- [1] Peter M. Senge; Die fünfte Disziplin; Kunst und Praxis der lernenden Organisation; Aus dem Amerikanischen von Maren Klostermann; Stuttgart; 1996

⁴¹Vgl. [1], S. 35ff.

⁴²Vgl. [1], S. 63ff.

- [2] Heinz-Kurt Wahren; Das lernende Unternehmen; Theorie und Praxis des organisationalen Lernens; Berlin; 1996
- [3] Sibylle Peters; Lernen und Weiterbildung als permanente Personalentwicklung; München; 2003
- [4] Johann Wolfgang von Goethe; Faust: Der Tragoedie erster Teil
- [5] Google; <http://www.google.de/>
- [6] Diverse; Lernende Organisation; http://de.wikipedia.org/wiki/Lernende_Organisation; 2004-09-18, 15:43
- [7] Herbert Simon; <http://cepa.newschool.edu/het/profiles/simon.htm>
- [8] Ulrich Gonschorrek; Bildungsmanagement; In Unternehmen, Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen; Berlin; 2003;