

Zurück auf die Schulbank! Voraussetzungen organisationalen Lernens

Wie werden Unternehmen dem Imperativ des Lernens gerecht, der heute durch die Dynamik unserer Welt allgemein anerkannt ist? Organisationales Lernen ist mehr als die Summe des privaten Lernens der einzelnen Mitglieder. Es bedarf bestimmter Voraussetzungen, um die Gratwanderung zwischen Handlungs- und Anpassungsfähigkeit zu meistern.

Kamuran Sezer



Illustration: Kirstin Rau

Es ist unbestritten, dass moderne Gesellschaften und ihre Ökonomien seit wenigen Jahrzehnten unter verschärften Bedingungen agieren. Der demografische Wandel, die sich anbahnende Wissensgesellschaft, die Globalisierung, die zunehmende Bedeutung von Informationstechnologien usw. haben eine neue soziale und ökonomische Realität geschaffen, die eine Gesellschaft insgesamt vor neue Herausforderungen stellt. Zudem wird Wissen bereits als vierter Produktionsfaktor neben Boden, Arbeit und Kapital anerkannt.

Daher sind die Organisationen, insbesondere Unternehmen herausgefordert, Wissen als Innovations- und Wettbewerbsfaktor in ihren Strategien zu berücksichtigen, um ihr langfristiges Überleben zu sichern. Argyris und Schön, zwei Pioniere auf dem Gebiet des organisationalen Lernens, stellen fest, dass wir alle einem *Imperativ des Lernens* unterliegen und führen aus, dass

»heute, Mitte der 90er Jahre, inzwischen allgemein anerkannt [wird], daß Wirtschaftsunternehmen, Regierungen, nichtstaatliche Organisationen, Schulen, medizinische Versorgungssysteme, Regionen, ja ganze Staaten und supranationale Einrichtungen sich den veränderten Bedingungen anpassen, aus vergangenen Erfolgen und Mißerfolgen Lehren ziehen, die Irrtümer der Vergangenheit aufspüren und korrigieren, bevorstehende Bedrohungen erahnen und darauf reagieren, experimentieren, ständig innovativ sein und Bilder einer erstrebenswerten Zukunft aufzeigen und realisieren müssen.«

Dieser Entwicklung wird durch den Ansatz der *lernenden Organisation* Rechnung getragen, der dazu auffordert, sich den neuen gesellschaftlichen Entwicklungen anzupassen, ihnen aktiv zu begegnen und nachträgliche Korrekturen zu vermeiden, welche oft hohe Kosten verursachen. Ein weiterer Grund für organisationales Lernen ist

.....
Kamuran Sezer studiert an der Ruhr-Universität Bochum Sozialwissenschaft und ist Mitarbeiter der studentischen Unternehmensberatung OSCAR GmbH.

aber auch ein neues Lernparadigma, demzufolge eine *Abkehr von der Tradition hierarchischen Lernens* zu beobachten ist. Hier kann auch die Meinung Senges, einem weiteren Pionier der lernenden Organisation, zugeordnet werden, der resümiert, dass

»es nicht mehr [ausreicht], daß eine einzelne Person - ein Ford oder Sloan oder Watson - stellvertretend für die gesamte Organisation lernt. Es wird in Zukunft nicht mehr möglich sein, daß man >die Dinge< oben ausknobelt und dafür sorgt, daß alle anderen den Anweisungen des >großen Strageten< folgen.«

Kurzum: Eine in Oben/Unten hierarchisch aufgebaute Organisation korrespondiert nicht mit einer Umwelt, die durch zunehmende Dynamik und Komplexität gekennzeichnet ist. Wie muss nun eine Organisation beschaffen sein, damit sie Lernen prozessieren kann?

Die Literatur zum organisationalen Lernen beschreibt folgende Merkmale, die für das Lernen in derselben konstitutiv sind:

- :: Organisationsstrukturen
- :: Organisationale Wissensbasis bzw. organisationales Wissen
- :: Lernergebnis
- :: Lernauslöser

Organisationsstrukturen: Lernen im Spannungsverhältnis zwischen Stabilität und Instabilität

Organisationales und individuelles Lernen beziehen sich aufeinander. Während das Individuum der Träger des Lernvorgangs ist, stellt die Organisation den Kontext, innerhalb dessen das Individuum lernt. Eine Organisation darf aber auch nicht als eine *Superperson* missverstanden werden. »Den eigentlichen Lernvorgang ... müssen Individuen übernehmen.« Folglich ist die Frage zu stellen, wie eine Organisation beschaffen sein muss, um Lernen in ihr zu ermöglichen.

Im Ansatz von Argyris und Schön haben Strukturen dabei einen hohen Stellenwert. Diese bilden das *Lernsystem der Organisation*. Unter diesen Strukturen verstehen sie

- :: *Kommunikationskanäle* wie Diskussionsforen, offizielle und inoffizielle Interaktionsmuster,
- :: *Informationssysteme* einschließlich ihrer Medien und Technologien,
- :: *räumliches Umfeld*,
- :: *Maßnahmen und Verfahren*, welche die individuelle und interaktive Untersuchung lenken,
- :: *Anreizsysteme*.

Eine Organisation, die lernen soll, braucht die stabilisierende Funktion von Strukturen, durch die ihr Bestand und ihre Handlungsfähigkeit gewährleistet bleiben. Würde sie nämlich jeden Lernimpuls aus der Umwelt aufnehmen, wären Stabilität und folglich Handlungsfähigkeit gefährdet.

Diesen Sachverhalt demonstriert insbesondere die soziologische Systemtheorie nach Luhmann. Sie geht dabei insbesondere auf die Problematik ein, wie die in der Umwelt vorherrschende Komplexität für soziale Systeme »auf ein beherrschbares Niveau« reduziert werden kann. »Durch Reduktion von Komplexität wird dann im Innenverhältnis eine bessere, überschaubare Situation geschaffen, die sinnvolles Handeln letztlich erst möglich macht.«

Zugleich muss eine Organisation imstande sein, die relevanten Impulse aufzunehmen und in der Organisation umzusetzen. Die bisherigen Ausführungen zeigen den *Raum*, der als Voraussetzung für organisationales Lernen gedeutet werden kann: *Organisationales Lernen findet nämlich im Spannungsverhältnis zwischen Stabilität und Instabilität statt.*

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Organisationsstrukturen demnach eine dichotome Eigenschaft aufweisen müssen: Sie geben einer Organisation einerseits ihre Stabilität und gewährleisten auf diese Weise ihre Handlungsfähigkeit. Andererseits müssen sie aber auch Veränderungen ermöglichen.

Organisationale Wissensbasis: Fünf Bereiche der Wissensbasis

»Das gesamte Wissen ...[einer Organisation] wird mit dem Modell der organisationalen Wissensbasis zusammengefasst.« Dabei ist zu beachten, dass zwischen den Organisationsstrukturen und der Wissensbasis ein Zusammenhang besteht. So kann hervorgehoben werden, dass *Strukturen die Wissensbasis einer Organisation ummanteln*.

Einige Autoren legen in der Definition der Wissensbasis ihren Schwerpunkt auf Kultur und Vision, andere auf die Struktur und Technologie, wiederum andere auf die Mitarbeiter. Meines Erachtens müssen diese fünf Bereiche aber eher als komplementäre Größen aufgefasst werden. So kann das Wissen einer Organisation in ihrer:

- :: *Struktur* (Arbeitsabläufe, Aufbauorganisation, Kommunikationskanäle, Berichtswesen, Anreizsysteme usw.),
- :: *Kultur und Vision* (Normen und Werte, cognitive maps, Einstellungen usw.),
- :: *Technologie* (Online-Medien, Software-Anwendungen, Hardware usw.) und
- :: *in den Köpfen der Mitarbeiter*

gespeichert, aber auch abgerufen werden. Kultur und Vision stellen zwar eigenständige Größen dar, werden aber hier gleichwertig behandelt. Sie werden als Strategie überdauernde Größen verstanden. Deswegen wird ferner angenommen, dass Vision und Kultur über eine größere Reichweite verfügen, und das Lernen in Organisationen stärker beeinflussen als Strategien.

Die bloße Existenz der Wissensbasis entscheidet aber meines Erachtens noch nicht über den Erfolg organisationalen Lernens. Damit sie effizient genutzt werden kann, müssen die obengenannten fünf Bereiche sinnvoll in den Arbeitsfluss integriert werden. Unter »Arbeitsfluss« ist die Aus-

führung eines Arbeitsvorgangs vom Anfang bis zum Schluss und mit »sinnvoll« die zielorientierte Ausrichtung der Wissensbasis auf das Ergebnis des Arbeitsvorgangs gemeint.

Schließlich weisen einige Autoren darauf hin, dass eine Organisation mehr oder weniger wissen kann als ihre Mitglieder. »Es kann entweder mehr als die Summe der Teile sein, wenn es ein Organisations->Gedächtnis« für gewonnene Lernerfahrungen früherer Akteure gibt, oder es kann weniger als die Summe der Teile sein, wenn bei internen Machtspielen relevantes Wissen blockiert wird.« Ob eine Organisation mehr oder weniger weiß als ihre Mitglieder, hängt meines Erachtens auch von zwei weiteren Aspekten ab:

- :: vom *Bewusstsein* der Organisationsmitglieder über das Vorhandensein der Wissensbasis und ihrer Teilbereiche sowie
- :: der *Kompetenz* der Organisationsmitglieder im Umgang mit den Teilbereichen der Wissensbasis.

Lernergebnis

Oben wurde vorgeführt, dass die Wissensbasis eng mit den Organisationsstrukturen verknüpft ist. Sie ist aber auch Gegenstand der *Lernergebnisse einer Organisation*. Diese hat dann gelernt, wenn eine Veränderung an ihrer Wissensbasis stattgefunden hat. Dies impliziert, dass (privates) Lernen eines Individuums nicht organisational ist. »Es wird keinesfalls ... erst individuell gelernt, um dann den Lernerfolg sukzessive zu einem organisatorischen zu machen.« Das Hauptinteresse der lernenden Organisation liegt also im *öffentlichen Wissen*, das

- :: *kommunizierbar* (zwischen den Organisationsmitgliedern),
- :: *konsensfähig* (intersubjektiv, akzeptabel, gültig und nützlich) und
- :: *integrierbar* (innerhalb der organisationalen Wissensbasis) ist.

Im Folgenden geht es darum, kurz den Prozess der Veränderung zu beschreiben. Am deutlichsten geht Schreyögg auf diesen Aspekt ein, der drei Phasen unterscheidet: »Organisationales Lernen ist dann der Prozeß, in dem Organisationen Wissen erwerben [Phase 1], in ihrer Wissensbasis verankern [Phase 2] und für zukünftige Problemlösungserfordernisse hin neu organisieren [Phase 3].«

Die Phasen 2 und 3 scheinen sich zu überschneiden: In der Phase 2 wird das Wissen bzw. der Lernerfolg in die Wissensbasis eingegliedert. Währenddessen aber vollzieht sich die Rekonfiguration der Wissensbasis. Wenn beispielsweise in einer automatisierten Fließbandproduktion ein neuer Ablaufplan das Lernergebnis ist, so ist anzunehmen, dass die Mitarbeiter sich bereits auf diesen einstellen bzw. darauf vorbereitet werden, während er implementiert wird.

Bezogen auf die *fünf Teilbereiche einer Wissensbasis* hat eine Organisation dann gelernt, wenn ihre Arbeitsabläufe oder ihr Regelwerk sich verändert haben, die Vision reformuliert oder gar

zum ersten Mal ein Leitbild definiert wurde, wenn ihre technologische Ausstattung erneuert wurde usw. Dabei dürfen die einzelnen Bereiche nicht als isolierte Größen aufgefasst werden, da sie sich wechselseitig bedingen. Eine Veränderung in einem Bereich bedingt direkt oder indirekt auch andere Bereiche. Beispielsweise kann die Einführung eines neuen EDV-Systems die Kommunikation zwischen den Organisationsmitgliedern, ihre Arbeitsabläufe aber auch ihre Identifikation mit dem Unternehmen berühren. So wird die Frage obsolet, ob eine Organisation lernt, wenn in *einem*, in *wenigen* oder in *allen* Teilbereichen der Wissensbasis eine Veränderung stattgefunden hat.

Lernauslöser

Als ein wichtiger Lernauslöser in der Debatte um organisationales Lernen wird die Umwelt aufgeführt. Neben diesem Aspekt zeigt die Literatur zum organisationalen Lernen, dass Lernen auch innerhalb einer Organisation ausgelöst werden kann. Sie kann lernen, wenn sie auf eine »Widerspruchssituation« oder auf eine »problematische Situation« trifft.

Beispielsweise wird in Unternehmen ein sinkender Marktanteil gemeinhin als Problem aufgefasst werden. »Auch einzelne Mitarbeiter können als Auslöser fungieren, wenn ihnen die »voice-option« offen steht. In hierarchischen Organisationsformen erlauben häufig jedoch erst schwerwiegende Widersprüche, wie z.B. Finanz- und Führungskrisen, einen Lernprozeß.«

Modellversuch: »Wie organisational lernt ihre Organisation?

«Individuelles und organisationales Lernen sind aufeinander bezogen. Jedoch ist in der Wissenschaft umstritten auf welcher Ebene zwischen Individuum und Organisation tatsächlich organisationales Lernen stattfindet bzw. verortet werden kann. »Auf welchen Aggregationsebenen - der individuellen, interpersonellen, der Ebene von Gruppen, zwischen Gruppen oder der ganzer Organisationen - ist es sinnvoll, von produktivem organisationalem Lernen zu sprechen?«

Sattelberger beispielsweise identifiziert diese auf der Ebene der »Eliten« oder anderer »Subkulturen«. Argyris und Schön hingegen verorten die Träger auf die interpersonelle Ebene. Für Senge hingegen ist das Lernen auf allen Ebenen wichtig. Diese Unterscheidungen können aber auch in eine sinnvolle Ordnung gebracht werden. Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Reifegrad einer Organisation, organisationales Lernen zu ermöglichen und ihren einzelnen Aggregationsebenen.

Mit »Reifegrad« meine ich die Bereitschaft und Fähigkeit einer Organisation das Lernen zu prozessieren: Bereitschaft und Fähigkeit werden dabei graduell eingestuft: Je besser eine Organisation Wissen erwerben, es in die Wissensbasis eingliedern und schließlich rekonfigurieren kann, umso höher ist ihr Reifegrad.

Sowohl »Gruppenebene« als auch »interpersonelle Ebene« sind analytische Größen, welche erst

an die zu betrachtende Organisation angepasst werden müssen. Die »Gruppenebene« kann Subeinheiten der Organisation wie Projektgruppen, Abteilungen usw. umfassen. Die Größe »interpersonelle Ebene« hingegen bezeichnet einzelne Mitarbeiter wie Abteilungsleiter oder besondere Wissensträger.

Ferner muss eine weitere Dimension berücksichtigt werden: In welchem Maße ist die Organisation durch eine hohe Standardisierbarkeit ihrer Aktivitäten gekennzeichnet? Eine Organisation, deren Aktivitäten enorm standardisiert, d.h. beliebig oft wiederholt und als Routine programmiert werden können, bedarf nicht des Lernens aller Mitglieder auf allen Ebenen. Hingegen ist eine Organisation, deren Aktivitäten nicht als eine Routine programmiert werden können, hierauf angewiesen.

Ein Beispiel für eine Organisation mit hohem Standardisierungsgrad stellen Fertigungsbetriebe dar, wie sie in der Automobilzulieferer-Industrie anzutreffen sind. Unbestritten ist, dass dort eingeübte und standardisierte Arbeitsflüsse optimiert werden können. Wenn entsprechende voice-Optionen (wie Teambesprechungen, Qualitätsmanagement, betriebliches Vorschlagswesen usw.) in der Arbeitsgruppe vorhanden sind, kann eine Verbesserung der Arbeitsflüsse realisiert werden. Auf diese Weise hat der Betrieb auf Gruppenebene gelernt. Das Lernen der gesamten Organisation ist in diesem Fall nicht nötig.

Ein Beispiel für eine Organisation mit einem geringen Standardisierungsgrad stellen Unternehmensberatungen dar. Hier haben die meisten Aufträge eher individuellen Charakter, so dass unterschiedliche Kompetenzen und Methoden gebraucht werden. Die aus den vergangenen Aufträgen generierten Problemlösungsstrategien sollten allen Beratern zugänglich sein. Damit können Beraterteams diese Strategien für ihre Aufträge nutzen, so dass sie hinsichtlich Qualität und Geschwindigkeit besser abgeschlossen werden können.

Das Modell, wie es oben vorgestellt wurde, stellt den Idealtypus der lernenden Organisation dar und muss der zu betrachtenden Organisation angepasst werden:

Schritt 1: Anpassung der Aggregationsebenen. Hier müssen diejenigen Subeinheiten der zu untersuchenden Organisation identifiziert werden, die für das organisationales Lernen relevant sind. Auf diese Weise können die Aggregationsebenen der Organisation an das Modell angepasst werden.

Schritt 2: Ermittlung des vollständigen Lernpotenzials. Eine Organisation muss ermitteln, wie groß die eigene Fähigkeit ist, Lernen in der Organisation zu fördern. Der Standardisierungsgrad der organisatorischen Aktivitäten gibt an, auf welcher Aggregationsebene organisationales Lernen verortet werden kann. Zugegebenermaßen ist dies ein schwieriges Unterfangen, da hierfür keine quantifizierbaren Orientierungsgrößen vorhanden sind. Dieser Schritt setzt daher ein selbstkritisches Reflexionsvermögen der Organisation voraus. Es kann daher sinnvoll sein, in diesem Fall externe Berater hinzu zu ziehen.

Ergebnis: Wendet man das Modell an, so können

Antworten auf folgende Fragen gefunden werden: Wo steht die untersuchte Organisation auf ihrem Weg zu einer lernenden Organisation? Wie groß ist das Lernpotenzial, das die untersuchte Organisation noch ausschöpfen kann? Welche strukturellen Voraussetzungen sind notwendig? - Eine hochgradig standardisierbare Organisation bedarf nicht des Lernens aller Organisationsmitglieder. Ist die Aggregationsebene identifiziert, auf der organisationales Lernen praktiziert wird, können dort geeignete Strukturen (Anreizsysteme, Informationssysteme, Kommunikationskanäle usw.) ermittelt und installiert werden. Dieser Modellversuch wird kurz als *IGO-Modell* bezeichnet, welches für Individuum-Gruppe-Organisation steht.

Zusammenfassung

In diesem Artikel wurden Organisationsstrukturen, organisationale Wissensbasis, Lernergebnis und Lernauslöser als konstitutive Merkmale organisationales Lernens vorgestellt. Es wird angenommen, dass *alle* Organisationen wie Unternehmen, Kirchen, Bürgerinitiativen, Non-Governmental-Organisations, öffentliche Behörden, Verbände usw. diese strukturellen Voraussetzungen erfüllen, ihre Ausprägungen sich aber qualitativ unterscheiden.

So ist beispielsweise davon auszugehen, dass die organisationale Wissensbasis eines Unternehmens vielschichtiger und umfassender ist als die einer Bürgerinitiative. Die Wissensbasis eines Unternehmens wird über Computernetzwerke, Server, spezifische aufgabenbezogene Software-Anwendungen, Arbeitsanweisungen, Weiterbildungsmaßnahmen, verzweigte Kommunikationskanäle, eine vielschichtige Aufbauorganisation usw. verfügen. Währenddessen ist die Bürgerinitiative im Idealfall computerisiert, arbeitet aber nicht mit besonderen aufgabenspezifischen Software-Anwendungen. Des Weiteren zeichnet sie sich durch eine flache Hierarchie und basisdemokratische Elemente aus; die Verwirklichung des Organisationszwecks wird eher spontan als langfristig planend umgesetzt.

Vor dem Hintergrund der hier angebrachten Überlegungen und dem IGO-Modell sollten Organisationen das eigene Potenzial für organisationales Lernen ihren individuellen Anforderungen entsprechend ermitteln und realisieren. Die Restrukturierung einer Organisation auf ihre Lernfähigkeit hin vergrößert ihre Chance, die neuen sozialen und ökonomischen Herausforderungen der sich anbahnenden Wissensgesellschaft erfolgreich anzunehmen. ■

-
- :: Ahlemeyer, Heinrich W.: Administrativer Wandel, in: Dammann, Klaus; Grunow, Dieter; Japp, Klaus P. (Hrsg.): Die Verwaltung des politischen Systems: Neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema, 1994
- :: Argyris, Chris; Schön, Donald A.: Die Lernende Organisation, 2002
- :: Guldenberg, Stefan: Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen, 2004
- :: Luhmann, Niklas: Soziale Systeme, 1984
- :: Pieler, Dirk: Neue Wege zur lernenden Organisation, 2003
- :: Schreyögg, Georg: Organisation, 1999
- :: Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin, 1998
- :: Stotz, Martin: Organisationale Lernprozesse, 1999
- :: Wilkesmann, Uwe: Lernen in Organisationen: Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen, 1999