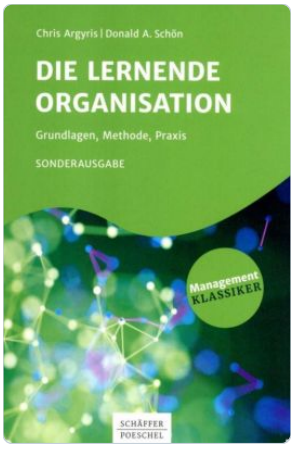
getabstract
compressed knowledge



Bewertung [?] **7**

Qualitäten [?]
Analytisch
Innovativ
Für Experten

Buch oder Hörbuch kaufen

Die lernende Organisation

Grundlagen, Methode, Praxis

Chris Argyris und Donald A. Schön • Schäffer-Poeschel © 2018 • 313 Seiten

Management / Strategie / Organisationsentwicklung
Personalwesen / Personalentwicklung / Organisationales Lernen

Take-aways

- Lernunfähige Unternehmen sind dem Untergang geweiht.
- Organisationales Lernen erhöht die Fähigkeit zur Anpassung an sich verändernde Umstände.
- Für die Theorie des organisationalen Lernens sind sowohl wissenschaftliche Erkenntnisse als auch Erfahrungen von Praktikern relevant.
- Grundannahme ist, dass nicht nur Individuen, sondern auch Organisationen und ihre Teile lernfähig sind.
- Das Wissen von Organisationen steckt in den Köpfen der Belegschaft, auf Datenträgern, in der Arbeitsplatzgestaltung und in Routinen.
- Der Blick auf einzelne Kenngrößen und Lernkurven entspricht einem instrumentalen Lernverständnis und greift für Organisationen zu kurz.
- Organisationen reagieren auf Probleme meist mit Kurzfristmaßnahmen (Einschleifen-Lernen), statt nach tieferen Ursachen zu suchen (Doppelschleifen-Lernen).
- Führungskräfte sollten eine Atmosphäre des offenen, sachlichen, kontinuierlichen Austauschs schaffen, der alle Beteiligten, Perspektiven und Alternativen einschließt.
- Ein Hindernis ist die Neigung der Menschen in Organisationen, unangenehmen Fragen aus dem Weg zu gehen und vor komplexen Problemlagen zu kapitulieren.
- Schlimmstenfalls bewirken Lernkonzepte das Gegenteil von dem, was sie erreichen sollen. Dieses Lernparadox gilt es zu vermeiden.

Rezension

Warum werden Firmen, die lange erfolgreich waren, plötzlich zu Verlierern? Als sich Chris Argyris und Donald A. Schön diese Frage stellten, hatten sie vor allem US-Unternehmen im Blick, die mächtig Druck durch Aufsteiger aus Japan erfuhren. Was sie als Ursache ausmachten – abhandengekommene Lernfähigkeit –, hat inzwischen auch die damaligen Angreifer aus Fernost eingeholt. Das zeigt, dass die Kernaussagen dieses Managementklassikers weiterhin gültig und relevant sind, auch wenn der Sachstand des Buches nur bis Ende der 1990er-Jahre reicht. Dass namhafte Firmen scheitern, weil ihre Geschäfte durch Neulinge digitalisiert werden, ist in der heutigen Businesswelt ja immer öfter zu beobachten. Wie wichtig Lernfähigkeit für das Überleben von Unternehmen und Organisationen ist, muss darum heute nicht mehr lange erklärt werden – sehr wohl aber, wie man solche Anpassungsfähigkeit etabliert. Wer geeignete Instrumente und Anwendungsbeispiele sucht, sollte unbedingt auch zu neueren Titeln aus der Managementbibliothek greifen. Doch das Verdienst von Klassikern wie diesem liegt in ihrer Pionierrolle und ihrer erstmaligen Formulierung von Erkenntnissen, die sich als sehr tragfähig erwiesen haben.

Zusammenfassung

Lernen oder untergehen

Organisationales Lernen ist Lernen von und in Organisationen – seien es Unternehmen, Verwaltungen oder Behörden. Wenn sich das Umfeld verändert, müssen Organisationen darauf reagieren. Unterlassen sie es, sich anzupassen, drohen Betriebsstörungen bis hin zum Untergang. Etablierte Firmen mit langer Tradition werden plötzlich überflüssig. Organisationales Lernen soll das verhindern. Das Konzept verlangt rechtzeitige Anpassung und Vorausschau. Beides wird kontinuierlich und am besten in der ganzen Organisation betrieben.

Praktiker und Theoretiker lernen voneinander

Die Managementtheorie des organisationalen Lernens, auch institutionelles oder gesellschaftliches Lernen genannt, hat sich seit den 1970er-Jahren verbreitet. Sie fragt danach, was Organisationen zum Lernen befähigt, auf welche Weisen sie lernen, welche davon wünschenswert sind und wie Organisationen ihre Lernfähigkeit erhöhen können.

> *„Wie kann man einer Organisation ganz selbstverständlich und problemlos zugestehen, denken, wissen oder lernen zu können?“*

Unter den Anwendern dieser Managementtheorie gibt es zwei Hauptströmungen, eine praxisferne und eine praxisnahe Sichtweise, die sich jedoch vereinen lassen. Die Strömungen unterscheiden sich etwa in der Antwort auf die Frage, ob Organisationen überhaupt lernfähig sind. Der akademische Zweig ist in dieser Frage skeptisch, der betriebsorientierte optimistisch. Praktiker und Wissenschaftler sollten sich jedoch nicht als Kontrahenten betrachten, sondern kooperieren. Beide wollen organisationale Probleme lösen – die einen durch handelndes Untersuchen, die anderen mit den Methoden wissenschaftlicher Forschung. Theoretiker suchen nach allgemeingültigen Kausalverbindungen und benötigen Verifizierungsmöglichkeiten in der Praxis. Praktiker hingegen gehen von sogenannter Musterkausalität aus, indem sie Modelle, die sich in einer

bestimmten Situation bewährt haben, auf eine andere übertragen und ihre Anwendbarkeit in diesem neuen Gebiet erproben. Theoretische Ansätze und Anregungen von außen schützen die Praktiker vor Betriebsblindheit. Die Theorie profitiert von erfahrenen Praktikern, weil diese um die Maschen, Tricks und opportunistischen Taktiken wissen, zu denen Menschen im Arbeitsalltag greifen.

Wer lernt – der Einzelne oder die Organisation?

Eine Organisation lernt (Lernen als Ergebnis), wenn sie Informationen verarbeitet (Lernen als Prozess). Bis in die 1970er-Jahre galten Individuen als die einzigen lernfähigen Akteure in Organisationen. Inzwischen wird auch die Organisation selbst als lernfähige Einheit betrachtet. Das zeigt sich in Formulierungen wie: „Die Marketingabteilung hat erkannt, dass der Umsatz vermutlich zurückgeht." Organisationen oder ihre Teile werden dabei als unpersönliche, ähnlich wie Computer handelnde Konstrukte verstanden und aus der Ferne als einheitliches Gebilde betrachtet. Zwar liegt individuelles, interpersonelles Lernen und Verhalten der Organisation zugrunde. Doch lernt eine Firma nicht automatisch dazu, nur weil die Beschäftigten schlauer werden: Erst muss das Wissen in die Prozesse einfließen, was nicht zwangsläufig geschieht. Umgekehrt kann eine Organisation mehr wissen als ihre Teile. Ihre Aktivitätsmuster – Verfahrensweisen, Annahmen, Werte, Regeln usw. – bilden zusammengenommen die spezifische handlungsleitende Theorie der Organisation. Funktionsträger stehen an der Schwelle vom individuellen Lernen zum organisationalen: Wer als Vertreter einer Organisation handeln darf, beispielsweise als Manager, entscheidet, welche Ideen im größeren Rahmen genutzt werden und welche nicht.

> *„Das Lernen der interagierenden Individuen ist wesentlich für das organisationale Lernen, das ein Feedback liefert und das Lernen auf individueller Ebene beeinflusst."*

Organisationales Handeln setzt individuelles Handeln voraus, reicht aber über dieses hinaus. Individuen werden zu ephemeren Gruppen oder zu dauerhaften Organisationen, wenn sie gemeinsame Maßnahmen verabreden, Einzelne bevollmächtigen, im Namen aller zu handeln, und sich gegenüber ihrem Umfeld abgrenzen. Das Wissen der resultierenden Organisationen steckt nicht nur in den Köpfen ihrer Mitglieder, sondern auch in der Gestaltung der Arbeitsplätze, in Abläufen und Aktenordnern. Die Identität von Organisationen besteht in deren handlungsleitender Theorie und überdauert im Lauf der Zeit auch komplette Personalwechsel.

Der Blick auf die Effizienz reicht nicht

Die Vorstellung, organisationales Lernen ließe sich rein instrumental betrachten, greift zu kurz. Denn instrumentales Lernen zielt isoliert auf die Frage ab, ob eine Organisation ihre Aufgaben heute besser erfüllt als gestern, und zwar nachweisbar durch die Messung bestimmter Kriterien. Obwohl unter Betriebswirten populär, bilden zahlenbasierte Darstellungen von Lernkurven oder Effizienzgewinnen ausgewählter Kenngrößen nicht die ganzen Zusammenhänge ab. Unternehmen sind komplexe Gebilde, in denen sich klare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge nicht einfach finden lassen. Manager geben sich dennoch gern dem Aberglauben hin, eine bestimmte Maßnahme habe dieses oder jenes Ergebnis bewirkt – selbst wenn der Erfolg lediglich durch Marktveränderungen zustande gekommen ist.

> *„Zu den Verhaltensstrategien des Modells II gehört es, die Macht mit jedem zu teilen, der Sachkunde und Zuständigkeit besitzt, über die Durchführung der fraglichen Aktion zu entscheiden.“*

Verfallen zu viele der Führungskräfte dem selbstbewussten Tunnelblick, der störende Fakten ausblendet, geraten Firmen in die Kompetenzfalle. IBM und General Motors beispielsweise wurden mit Blick auf ihre damalige starke Marktposition blind für eigene Schwächen und Veränderungen im Umfeld. Zudem ist Effizienz nicht alles: Auch die Werte, denen eine Organisation folgt, sind relevant. Unter Effizienzgesichtspunkten funktionierte der Behördenapparat zur Judendeportation im Dritten Reich von Jahr zu Jahr immer reibungsloser. Sind die Ziele verkehrt, ist auch deren effiziente Erreichung von Übel.

Organisationales Lernen verändert die Organisation

Der Antrieb zum organisationalen Lernen entsteht aus der Überraschung einzelner Organisationsmitglieder, dass tatsächliche Arbeitsergebnisse von den erwarteten abweichen. Diese Differenz weist auf Fehler hin, ihr Auftreten wird als „Irrtum“ bezeichnet. Indem Einzelne dieses Problem untersuchen und die Prozesse neu an den Realitäten ausrichten, verändern sie die handlungsleitende Theorie der Organisation. Organisationales Lernen findet also seinen Niederschlag in einem geänderten Selbstbild und in Anpassungen der Organisation.

Lernen in Schleifen

Das Auftreten unerwarteter Ereignisse (etwa Absatzeinbruch, Fluktuation, Qualitätsmängel) kann zu zwei Formen organisationalen Lernens führen:

- **Einschleifen-Lernen** besteht aus einer einfachen Rückmeldeschleife. Die Akteure versuchen in Reaktion auf die aufgetauchten Widrigkeiten, das angestrebte Ergebnis dennoch zu erreichen. An Zielen und Werten der Organisation halten sie fest. Beispiel: Die Qualitätskontrolle geht steigenden Ausschussraten auf den Grund und bewirkt Materialanpassungen in der Produktion.
- **Doppelschleifen-Lernen** besteht aus zwei Rückmeldeschleifen. Hier reicht die Reaktion in der ersten Schleife nicht aus, um sich an Veränderungen anzupassen. Wenn durch Innovationen ein Geschäftsfeld wegbricht oder ein neues hinzukommt, muss sich ein etabliertes Unternehmen in einer zweiten Schleife neue Ziele in anderen Märkten setzen und womöglich auch seine Werte ändern.

> *„Das Lernparadox zu überwinden heißt, über Abwehrmuster nachzudenken und sie umzustrukturieren.“*

Korrespondierend zu diesen beiden Modellen treten Irrtümer erster und zweiter Ordnung auf: Erstere zeigen sich in Gestalt zu hoher Kosten oder Kündigungen. Diese negativen Überraschungen treten auf, weil grundlegendere Fehlentwicklungen (Irrtümer zweiter Ordnung) in der Organisation vorlagen – etwa die Unterdrückung einer kritischen Fehlerkultur. Ein entscheidendes Element des Doppelschleifen-Lernens ist darum das Zweitlernen oder Lernen zweiter Ordnung: Die Mitglieder einer Organisation lernen das Lernen und können das Lernsystem verbessern, von dem die Organisation bislang geprägt wurde. Idealerweise beherrschen sie „Organisationsdialektik“. Diese basiert auf dem Eingeständnis, dass es keinen stabilen

Zustand gibt: Jede Veränderung der Organisation schafft neue Situationen und kann neue Probleme hervorrufen, auf die reagiert werden muss.

Modell I: defensives, lernfeindliches Denken

Wenn Menschen mit Fragen konfrontiert werden, die ihnen unangenehm oder gefährlich scheinen, reagieren sie fast immer nach einem Muster, das produktives Lernen verhindert. Führungskräfte richten ihr Handeln dann beispielsweise einseitig an wenigen Zielen aus, halten stur an diesen fest, tabuisieren mögliche Alternativen und verhindern durch betonte Rationalität die Auseinandersetzung mit negativen Emotionen. Dahinter steckt defensives Denken, das die eigene Ansicht zur Ansicht aller erklärt und diesen Standpunkt unangreifbar macht, etwa durch einsame Entscheidungen, verweigerten Informationsaustausch und Flucht in eine abstrakte Ausdrucksweise. Untergebene reagieren darauf mit Abwehrverhalten. Statt gemeinsam über Lösungen nachzudenken, wollen sie sich selbst schützen. Oft entwickeln sie eine zynische Einstellung. Dem konfliktträchtigen Gespräch mit Vorgesetzten gehen sie aus dem Weg. All diese Verhaltensweisen verhindern Doppelschleifen-Lernen.

Modell II: produktives Lernen

Um die Verhaltensmuster von Modell I zu durchbrechen und zu einem produktiven Lernsystem nach Modell II zu gelangen, sind Interventionen nötig. Modell II gründet auf innerem Engagement, gegenseitigem Austausch, dem Teilen von Macht, freien Entscheidungen und informationsbasierten, sachlichen Begründungen. Interventionen, die solche Veränderungen auslösen und begleiten können, sind beispielsweise moderierte Gespräche in Seminaren mit 30 bis 100 Teilnehmern. Diese dienen dazu, die Situation zu analysieren, Fehler und Strukturprobleme zu benennen, den Sinn neuer Verhaltensweisen zu erkennen und diese zu üben. Interventionen können auf Teilbereiche begrenzt oder umfassend sein – das heißt für eine ganze Organisation. Nach der Diagnose gerät die Implementierung in den Fokus der Intervention. Rückkopplungsschleifen, Validitätstests, Lernexperimente und Aktionsdiagramme sind deren Instrumente.

Gemischte Erfahrungen bei der Umsetzung

Fallbeispiele von Interventionen ergeben ein gemischtes Fazit hinsichtlich der Wirksamkeit von organisationaler Lernförderung. Die Studien aus den 1990er-Jahren betrafen Unternehmen aus der Medizintechnik, Elektro- und Halbleiterindustrie sowie Finanzdienstleister. Mal ging es um Fragen der Dezentralisierung oder der effizienten Verwaltung, mal um Bereiche wie Qualitäts- oder Personalmanagement. Produktive Lernsysteme nach Modell II hielten demnach entweder nicht dauerhaft oder nur in Teilen der Unternehmen Einzug. Modell-II-Lernsysteme waren in den 1990er-Jahren in keiner Organisation umfassend etabliert, sondern meist nur in Ansätzen vorhanden. Organisationales Lernen wird begrenzt durch Machtspiele und Interessenkonflikte – also durch fehlende Einheit in der Organisation. Zudem stößt das Konzept auf kognitive Hindernisse. Menschen können Informationen nur beschränkt verarbeiten. Die Bedeutung dieser Hürde steigt mit der Komplexität der Situation und der Unsicherheit der Lage.

Entgehen Sie dem Lernparadox

Das Lernparadox entsteht, wenn die Maßnahmen, die produktives Lernen in Organisationen fördern sollen, letztlich das Gegenteil bewirken. Dieser Effekt tritt ein, wenn Probleme aus bestimmten Bereichen von der Diskussion ausgeklammert werden, obwohl sie im Hinblick auf eine umfassende Lösung diskutiert werden müssten. Aufgrund solcher Tabuisierung funktionieren die etablierten Einschleifen-Lösungen nur unzureichend. Verantwortlichen fällt es schwer, sich und den Beteiligten dies einzugestehen, sodass eine Korrektur ausbleibt und Verschleierungstaktiken zum Einsatz kommen. Es gilt also, die Gefahr des Lernparadoxes früh zu diskutieren. Lassen Sie Seminarteilnehmer darüber nachdenken, welchen Anteil sie am Entstehen einer lernfeindlichen Atmosphäre hatten, und Ideen entwickeln, wie diese überwunden werden kann. Führungskräfte sollten ein Umfeld schaffen, in dem ihre Mitarbeiter strategisch lernen können. So ein Umfeld ist dadurch gekennzeichnet, dass Mitarbeiter

- ermuntert werden, Gedanken offenzulegen, und Gelegenheit haben, zu Wort zu kommen,
- ihre Sorgen bei Veränderungen zur Sprache bringen können und
- zum Zweifeln aufgefordert werden: Sie sollen nach Informationen suchen, die Überzeugungen und Status-quo-Denken infrage stellen.

Über die Autoren

Chris Argyris lehrte Verwaltungswissenschaften an der Harvard University und schrieb das Buch *Beratungsfehler als Managementfalle*. **Donald A. Schön** war Professor am MIT und befasste sich mit Stadtplanung und Organisationsentwicklung.

Hat Ihnen die Zusammenfassung gefallen?
Buch oder Hörbuch kaufen
http://getab.li/35899

Dieses Dokument ist für den persönlichen Gebrauch von Angehörigen von Tesco bestimmt.

getAbstract übernimmt die vollständige redaktionelle Verantwortung für alle Teile dieses Abstracts. getAbstract anerkennt die Copyrights von Autoren und Verlagen. Alle Rechte bleiben vorbehalten. Kein Teil dieses Abstracts darf wiedergegeben oder übermittelt werden, in welcher Form und auf welchem Weg auch immer – elektronisch, per Fotokopie oder andere –, ohne die vorherige schriftliche Zustimmung seitens der getAbstract AG (Schweiz).