

Alles lernt, auch die Organisation

Zum Unterschied zwischen Organisationsentwicklung und lernender Organisation

Heute ist die lernende Organisation aktueller denn je, denn mit klassischer Personalentwicklung kann man der raschen Veränderungsnotwendigkeit nur mehr bedingt Rechnung tragen. **Von Eva Selan**

Der Begriff „lernende Organisation“ bedeutet, dass die Organisation lernt, die Dinge besser zu machen, nicht der Einzelne. Der Unterschied? Der ist relativ einfach:

„Wenn die Organisation z. B. lernt, wie Veränderungsprojekte optimal laufen, dann wird das für alle sichtbar und nachvollziehbar als neuer ‚Standard‘ des Unternehmens aufgeschrieben und kann dann natürlich immer wieder verändert/optimiert werden“, erklärt Mag. Sonja Radatz, Leiterin des Instituts für systemisches Coaching und Training. Alle im Unternehmen können darauf zugreifen – auch Neue, die z. B. beim letzten Veränderungsprojekt noch nicht dabei waren. Das Wissen wäre selbst dann noch vorhanden, wenn alle Mitarbeiter auf einmal gekündigt würden. „Das macht das Unternehmen relativ unabhängig von den Launen der Mitarbeiter. Und“, so Radatz:

„damit werden wiederkehrende Fehler oder ‚verlorene Meter‘ durch ewiges Neuerfinden des Rades vermieden. Wenn Einzelne lernen, wie z. B. Veränderungsprojekte in diesem Unternehmen optimal laufen, dann ist das Wissen weg, sobald die Betroffenen weg sind. Bei einem Jobwechsel nach durchschnittlich zwei bis drei Jahren kann das dem Unternehmen teuer zu stehen kommen.“ „Unter organisationalem Lernen versteht man nicht die Summe von individuellem Lernen oder das Management des intellektuellen Kapitals [das betrifft das Thema ‚Wissensmanagement‘ und wird in der Coverstory besprochen]. Vielmehr geht es um die Etablierung von Strukturen und Prozessen, die über die Reproduktion, Optimierung und Kombination von bestehendem Wissen hinausgehen und die kreativen Ressourcen von Mitarbeitenden und Teams nutzbar machen“, sagt Mag. Chris-

tine Kneschar, selbständige Organisationsberaterin von Christine Kneschar Consulting und geschäftsführende Partnerin von metalogikon.

Wichtig ist dabei: Es geht bei der lernenden Organisation nicht darum, Datenbanken zu füllen, sondern sehr flexibel und oft formlos Best Practices aufzuschreiben, diese aber auch sofort wieder verändern zu können. Die lernende Organisation muss gelebt werden.

Organisationsentwicklung ≠ lernende Organisation

Organisationsentwicklung und lernende Organisation sind nicht dasselbe. Mit Methoden der Organisationsentwicklung können allerdings die Voraussetzungen für eine lernende Organisation geschaffen werden, meint Mag. Hannelore Höhr (Consultant, InoVato Strategische Personal- und Organisationsarbeit) und erklärt: „Eine lernende Organisation benötigt einen hohen Reifegrad in der Unternehmens- und Führungskultur sowie klare, von den Mitarbeitern mitgetragene Visionen und Strategien ebenso wie die Sensibilität für schwache Signale von Chancen und Risiken. Daher ist zuvor an den Haltungen und Orientierungsmustern der Führungskräfte und Mitarbeiter zu arbeiten. Nachdem es sich hier nicht um klassisches Lernen handeln kann, sondern um Erfahrungslernen, das den Menschen ganzheitlich erfasst und mit Emotion und Intuition arbeitet, ist dieser Prozess oft schon der erste Schritt für das Lernen der Organisation.“ Man könnte es so beschreiben: Das Lernen des Individuums, der Teams und der Organisation erfolgt gleichzeitig. Der nächste Schritt ist dann der dauerhafte Zustand der lernenden Organisation als sich ständig aus sich heraus transformierendes Unternehmen.



Heute ist die lernende Organisation aktueller denn je, denn mit klassischer Personalentwicklung kann man der raschen Veränderungsnotwendigkeit nur mehr bedingt Rechnung tragen. Auch Dr. Kurt Riemer (Inhaber Mental & Team Coaching) meint: „Die bewusst gesehene Veränderungen, in Verbindung mit gesteckten Zielen, sind die theoretischen Grundlagen einer Organisationsentwicklung. Weiters kommen dazu noch die Menschen mit ihren Bedürfnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen, die in einer Organisation zusammen oder gegeneinander arbeiten. Aufgabe einer Organisationsentwicklung ist es, möglichst reibungslose, effiziente und praxisnahe Arbeitsabläufe zu schaffen. Weiters gehören dazu auch Regelungen über Vertretung und Nachfolge bei Urlaub, Krankheit, Pensionierung oder überraschenden Todesfällen. Eine lernende Organisation kann das alles auch und findet unter Einbeziehung auftretender Veränderungen zu einem nachhaltigen Gleichgewicht, in dem sich die Mitarbeiter wohl und motiviert fühlen.“

Muster aufdecken und lösen

Bevor eine Organisation lernen kann, muss sie sich manchen – das Lernen ver hindernden – „Mustern“ stellen. Manchmal schleichen sich in Organisationen Muster ein, die alle kennen und die niemand alleine verändern kann. Diese Muster haben meist etwas mit „Unausgesprochenem“ zu tun und bergen eine Diskrepanz zwischen den Werten, für die eine Organisation oder auch eine Führungskraft steht und den tatsächlichen Handlungen. Hannelore Höhr gibt ein Beispiel: „Ein Geschäftsführer betont gegenüber den Mitarbeitern und Führungskräften immer wieder, dass er eine offene Tür habe und man jederzeit mit Anliegen zu ihm kommen könne. Wenn dann Mitarbeiter Bedenken zu vom Geschäftsführer vorgegebenen Plänen äußern, dann kommt dieser unter Druck. Diesen Umstand möchte er verheimlichen und wird in der Situation autoritär, das heißt, er duldet keinen Widerspruch. Dadurch ‚lernt‘ der Mitarbeiter, sich zurückzuziehen und keinesfalls Offenheit an den Tag zu legen. Wenn dieses Muster des Geschäftsführers andauert, dann lernt das ganze System, wie es sich zu verhalten hat, was natürlich Auswirkungen auf alle Unternehmensbereiche hat.“



Christine Kneschar



Kurt Riemer



Sonja Radatz



Hannelore Höhr

Durch das Bewusstmachen solcher Muster, die Entwicklung neuer Haltungen sowie der Kommunikation als Basis im sozialen System ‚Unternehmen‘ gelingt es, den Boden für die lernende Organisation aufzubereiten. Natürlich ist es keineswegs einfach, gravierende Muster im System, die Lernen verhindern, aufzudecken und aufzulösen. Hannelore Höhr nennt konkrete Möglichkeiten:

- „die absichtliche Verstärkung der Muster,
- das Muster durchbrechen und ‚einen Unterschied‘ machen,
- auf der Personenebene intervenieren, das heißt Schlüsselpersonen auf der persönlichen Ebene berühren,
- andere Handlungsmöglichkeiten erleben lassen und dann reflektieren.“

Und auch hier gilt: Feedback und Reflexion sind unerlässlich, wenn es um Lernen geht.

Lernen & Reflexion

Das Stichwort „Lernen 2“ beschreibt „Lernen des Lernens“. Sonja Radatz meint: „Um ehrlich zu sein: Die meisten Vorstände und Geschäftsführer sehen mich nur betreten an, wenn ich davon zu sprechen beginne. Dabei ist die Bedeutung von Lernen 2 doch so einfach zu erklären: Lernen 2 definiert den Wettbewerbsvorsprung eines Unternehmens. Ein Unternehmen hat ein neues Produkt oder eine neue Leistung? Kein Problem, das wird kopiert (beispielsweise



Ihr Wettbewerbsvorsprung durch fundierte Fremdsprachenkenntnisse

- Englisch-Trainings für höchste Ansprüche (Financial Reporting, Insurance & Investment, Legal English, Project Management, Real Estate, Human Resources)
- Neu: Vorbereitung auf Cambridge Certificates wie ILEC, ICFE
- Interkulturelle Trainings
- Crahkurse in Ostsprachen
- Bildungscontrolling
- Persönliche Betreuung durch die Eigentümerinnen

Rufen Sie uns an, wir beraten Sie gerne:
 Mag. Gabriele Frömel, biz.talk Language Consulting, Grill & Frömel OEG
 1060 Wien, Mariahilferstraße 117, Tel.: 01/ 595 35 15 E-Mail: g.froemel@biztalk.at
www.biztalk.at

Mobilisieren Sie die Kräfte in Ihrem Unternehmen.

www.inovato.at



INO V A T O
 ORGANISATION ENTWICKLUNG

InoVato Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH
 Dorfweg 2, A-4052 Ansfelden, Tel.: 07229/87029

in China funktioniert das extrem schnell). Was aber nicht kopiert werden kann: Wie solche Produkte oder Leistungen im Unternehmen entwickelt werden.“ Dieses Know-how verschafft dem Unternehmen einen echten Unterschied, weil es immer wieder angewendet werden kann – natürlich immer weiter entwickelt. Lernen durch Reflexion eben.“

Sonja Radatz sagt klar: „In jedem kleinen Team kann sich die Führungskraft z. B. am Ende eines Projektes (Weihnachtsgeschäft, Promotion-Projekt, ...) gemeinsam mit den Teammitgliedern fragen, ‚Was haben wir daraus für kommende Projekte gelernt?‘ und diese Frage gemeinsam mit seinen Mitarbeitern beantworten. Und schriftlich zusammenfassen. Schwupps entsteht daraus schon ein Drehbuch für das nächste, ähnliche Projekt.“

Oder die lernende Organisation im ganz Kleinen: Darf es passieren, dass in der Marketing-Abteilung eine Assistentin einen Marketing-Prospekt bestellt, ohne kurz im Memo die für die ‚Nachwelt‘ wichtigen Infos mitzunotieren – also z. B. Preis, aufgetretene Probleme, Checklist-Punkte zur künftigen Fehlervermeidung, Adressen von guten Lektoren? Nein, keinesfalls!“

Die lernende Organisation beginnt im Kleinen und geht bis ins Große, Unternehmensumspannende. Und immer geht es darum, sich Ziele zu setzen, die zur Veränderung, Verbesserung führen.

Auswirkung auf Prozesse & Unternehmenskultur

„Ein wesentlicher Schritt auf dem Weg zur lernenden Organisation ist für uns die Etablierung einer dialogischen Gesprächskultur“, meint Christine Kneschar, und erläutert: „Dabei geht es darum, wirklich zuzuhören, vorschnelle Beurteilungen und Entscheidungen hintanzustellen, über wirkliche Anliegen zu sprechen, eigene Annahmen offen zu legen und sich vom Gesagten beeinflussen zu lassen. Daraus entstehen ein tieferes Verstehen der Dialogpartner und die Möglichkeit, eige-

ne Standpunkte und Haltungen zu verändern. Das ist die Voraussetzung dafür, dass etwas gemeinsames Neues geschaffen wird. Es ist immer wieder faszinierend zu erleben, wie sich Inhalte, Form und Ergebnisse kommunikativer Prozesse in kurzer Zeit qualitativ völlig verändern können.“ Wenn eine Organisation tatsächlich eine lernende sein will, darf sich das nicht nur in Visionen, Leitbildern, Zielen, und Absichtserklärungen wieder finden, sondern muss in geeigneten Strukturen abgebildet sein. Ein Beispiel: Wenn sich ein Unternehmen zum Ziel setzt, Kooperation und „voneinander Lernen“ zu forcieren, gleichzeitig aber die Beurteilungs- und Belohnungssysteme weiterhin nur individuelle Leistungen honorieren, werden sich alte Verhaltensmuster vermutlich behaupten.

Oder: Ein Unternehmen, das sich vornimmt, Kundennähe zu forcieren sowie Signale vom Markt vermehrt in Veränderungsprozesse einbeziehen will, muss auch seinen „bewährten“ Reklamationsprozess überdenken.

Veränderungen funktionieren nicht nur top-down, sondern auch bottom-up, „die Stiegen werden in beiden Richtungen begangen!“, lacht Riemer. „Chefs sind oft völlig überrascht, wenn die Kriterien, die sich für funktionierende Teams bewährt haben, plötzlich auch als Messlatte für die Chefetage gesehen werden! In lernenden Organisationen werden Prozesse offener, nachvollziehbarer und klarer dokumentiert. Die Unternehmenskultur wird partnerschaftlicher. Es gelten für alle die gleichen Regeln. Die Eigenständigkeit, Selbstverantwortung, Fairness usw., die man für sich in Anspruch nimmt, haben auch für alle anderen zu gelten. Geschützte Bereiche werden von den Mitarbeitern nicht mehr akzeptiert.“

Christine Kneschar schließt ab: „Die Etablierung einer lernenden Organisation ist kein Projekt mit einem Start- und Endzeitpunkt, vielmehr ein permanenter Prozess. Und was besonders wesentlich ist: Lernen passiert im realen Arbeitskontext. Was es allerdings braucht, sind Strukturen, die Zeit und Raum für Reflexion sicher stellen.“ **T**

Info

Christine Kneschar Consulting	www.kneschar.at
InoVato Strategische Personal- und Organisationsarbeit	www.inovato.at
Institut für systemisches Coaching und Training, ISCT	www.isct.net
Mental & Team Coaching	www.mental-riemer.at
Metalogikon	www.metalogikon.com



Foto: © Hotel Krainerhütte

SEITE 70: Aktuelle Termine im Überblick

SEITE 78: Seminarhotels

SEITE 82: Buchtipps und Vorschau