

Lernende Organisationen und Wissensmanagement

Arbeitspapier für den "Trendshop Peter Müri" vom 27.03.98
Daniel Stoller-Schai, Fachstelle für Weiterbildung, Universität Zürich

Sehr geehrte Damen und Herren,

Ich habe heute abend die Ehre, Ihnen einen Ueberblick über "Lernende Organisationen" zu vermitteln. Ich arbeite an der Fachstelle für Weiterbildung der Universität Zürich, wo wir im letzten Jahr einen Studiengang zu "Lernenden Organisationen und Wissensmanagement"¹ aufgebaut haben.

Ich werde heute abend einen Trendbericht geben, der auf eher abstrakter Ebene einen Einblick in die Auseinandersetzung mit dem Thema geben soll, wie wir das Konzept "Lernende Organisationen" sehen. Es sind bewusst z. T. metatheoretisch gehaltene Ueberlegungen, damit der Blick auf das "Ganze" durch allzu pragmatische Ueberlegungen nicht verloren geht.

Ich möchte Ihnen nun einen Ueberblick über den heutigen Vortrag geben:

- 1) Als erstes möchte ich ihnen aufzeigen, warum Lernende Organisationen zu einem Thema geworden sind.
- 2) Zweitens möchte ich einen Ueberblick darüber geben, was Lernende Organisationen sind und den Fokus kurz auf das Wissensmanagement richten
- 3) Drittens möchte ich einige Schritte auf dem Weg zur Lernenden Organisation skizzieren.
- 4) Schliessen möchte ich mit Thesen, die Gegenstand der nachfolgenden Diskussion sein können.
- 5) Im Anhang finden Sie einige Literaturangaben und digitale Ressourcen zum Thema.

1) Warum sind Lernende Organisationen zum Thema geworden?

Lernen ist zu einem neuen Paradigma geworden, weil die Halbwertszeit des Wissens ständig abnimmt. Die Anforderung, Neues schneller zu lernen nimmt zu. Damit einher geht ein sich beschleunigender Wandel, der es erforderlich macht, das sich nicht nur Individuen, sondern auch Unternehmen ständig neuen Bedingungen anpassen müssen. Dies bedingt Lernprozesse, aber nicht solche, wie wir sie aus der Schulzeit kennen. Es geht nicht darum etwas zu lernen, was schon da ist, sondern zu lernen, sich auf neue Bedingungen einzustellen als Individuum

¹ Vgl. im Internet: <http://www.weiterbildung.unizh.ch/kurse/lo.shtml>

und als Organisation. Nicht das Etablierte steht im Zentrum, sondern das Ueberraschende. Aus diesem Grund wird es zentral, Informationen über diesen Wandel frühzeitig zu erhalten, daraus Wissen für das eigene Umfeld zu generieren und die Fähigkeit zu entwickeln, aus diesem Wissen Handlungen abzuleiten. Es geht darum, die Zukunft in der Gegenwart vorwegzunehmen und sich mental und organisatorisch darauf vorzubereiten. Dies macht es erforderlich, sich mit einem neuen Verständnis von individuellem und organisationellem Lernen auseinanderzusetzen.

Informationsgesellschaft, Komplexität und Virtualisierung

Vorangetrieben wird diese Entwicklung von starken technologischen Innovationsschüben, die dazu führen, dass unsere Vorstellungen darüber was eine Organisation, geregelte Arbeit, klar definierbare Aufgaben ist, grundsätzlich neu angesehen werden müssen. Je stärker die Informations- und Kommunikationstechnologien Fuss fassen, desto bewusster wird uns, dass die möglichen Entwicklungen über unsere Vorstellungskraft hinausgehen.

Parallel zu diesen technologischen Veränderungen brechen neue soziale Bewegungen auf, in denen sich sowohl das Bedürfnis nach selbstbestimmten Lebensformen, als auch Existenzangst artikulieren. Im beruflichen wie im privaten Umfeld stellt sich die Fragen, wie man/frau mit dem gesellschaftlichen Wandel zurechtkommt. Denken wir das weiter, so zeigt es sich, dass die Fähigkeit zu navigieren und seine Biographie selbständig zu planen und zu verantworten ständig anforderungsreicher wird². Der Sozialpsychologe Heiner Keupp spricht in diesem Zusammenhang von „Riskanten Chancen“³. Es ist eine Tatsache, dass es vielen nicht gelingt, diese riskanten Chancen zum eigenen Vorteil zu nutzen. Die Folgen sind – z. B. in Europa – Arbeitslosigkeit und – z. B. in den USA – sozialer Ueberlebenskampf. Kürzlich hat eine umfangreiche Studie des französischen Soziologen Pierre Bourdieu aufgezeigt, welchen Problemlagen durchschnittliche Arbeitnehmern im Zeitalter der Globalisierung ausgesetzt sind⁴.

Wir leben in einer Multioptionsgesellschaft⁵, in der - wie Betty Zucker sagt⁶ - "die Klugen die Dummen fressen werden". Totale Flexibilisierung, Geschwindigkeit⁷ und eine Zunahme an Komplexität prägen unseren Alltag. Die Informationstechnologie ermöglicht es, Arbeit und Arbeitsort voneinander zu entkoppeln, Arbeit dynamisch und virtuell zu organisieren. Auch im sozialen Bereich nimmt die Dominanz der Ortsgebundenheit ab. Beziehungen manifestieren sich in weiträumigen, dynamischen Netzwerken.

In diesem Umfeld ist es von zentraler Bedeutung, dass sich nicht nur Individuen, sondern auch Organisationen fähig sind zu lernen und aktiv auf Umfeldveränderungen reagieren zu können. Das dies auch den Besten schwer fällt, zeigt die Tatsache, dass von allen Unternehmen, die Thomas Peters in seinem Buch "In search of excellence" 1988 untersucht hat, heute nur wenige ihre Spitzenposition halten konnten⁸.

² GDI, Abteilung für kulturelle Innovation: http://www.gdi.ch/kult_innov0.html

³ Keupp, Heiner: Riskante Chancen. Das Subjekt zwischen Psychokultur und Selbstorganisation. Sozialpsychologische Studien. Asanger, R 1988.

⁴ Bourdieu, Pierre et al.: Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft. Universitätsvlg Konstanz 1997.

⁵ Peter Gross: Multioptionsgesellschaft. Suhrkamp 1994.
<http://www.unisg.ch/institut/sfs.html>

⁶ <http://www.noisy98.net>

⁷ Vordenker der Geschwindigkeit: Paul Virilio. Kritisches Rezension seines letzten Buches: "Fluchtgeschwindigkeiten" unter: <http://www.heise.de/tp/deutsch/inhalt/buch/2084/1.html>

⁸ Thomas Peters, Robert Waterman, Tom Peters: In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Warner Books 1988.

2) Was sind Lernende Organisationen?

Vor diesem gesellschaftlichen Rahmen gilt es, die Überlegungen über Lernende Organisationen zu sehen. Über Organisationales Lernen wird seit den 60er Jahren nachgedacht. Es besteht aber noch keine gesicherte Theorie. Es existieren viele Ansätze, die sich zum Teil widersprechen, resp. ergänzen.

Um über organisationales Lernen nachzudenken, ist es erforderlich, sich mit dem Lernen an sich auseinanderzusetzen.

Was ist Lernen

Individuelles Lernen und kooperatives Lernen

Pädagogik und Psychologie haben sich seit je her sehr stark mit individuellem Lernen beschäftigt. Dabei steht das Subjekt mit seinen Fähigkeiten und Ressourcen im Mittelpunkt. Ziel ist es, diese Fähigkeit und Ressourcen durch Förderung und Vermittlung neuer Wissensbestände zu entwickeln. Dies geschieht klassisch in einer Schüler-Lehrer Beziehung. Erst in den letzten zwanzig Jahren beschäftigt sich die Theorie stärker mit Lernformen, die über dieses duale Lernverhältnis hinausgehen. Kooperatives Lernen, neue Lernformen⁹ und Neue Lernkultur¹⁰ bestimmen allmählich das Lernen in Schulen, Berufslehren, betrieblicher Weiterbildung und Kaderförderung. Der Begriff Lernen hat sich beinahe inflationär ausgebreitet. Fast alles hat heute irgendwie mit Lernen zu tun. Diese breite Verwendung führt aber auch dazu, dass der Begriff an sich zunehmend unschärfer wird, gleichzeitig zeigt sich aber auch, wie viele Facetten er aufweist.

Eine verstärkte Auseinandersetzung mit organisationalem Lernen ist erst seit gut zehn Jahren feststellbar und ist noch immer kein Gegenstand der traditionellen Erziehungswissenschaft.

Das Nachdenken über organisationales Lernen entstand vielmehr im Rahmen von Organisationspsychologie, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und systemischer Betriebswissenschaft, da in diesen Disziplinen Problemlagen (vor allem zunehmende Komplexität) aufgetaucht sind, die mit einer klassischen Wissensvermittlung nicht mehr gelöst werden können. Im Bereich des organisationalen Lernen geht es um ein ganz anderes Lernverständnis als wir es aus der Volksschule kennen. Das klassische Lernen durch einen Lehrer hat nur eine marginale Bedeutung. In Organisationen spielen ganz andere Lernformen eine Rolle. Vaill hat dies treffend mit dem Begriff *Lernen in Wildwassern* charakterisiert¹¹. Es wird untersucht, wo und wie Menschen ihren – in erster Linie – beruflichen Alltag bewältigen und welche Lernprozesse – zumeist unbewusst – dabei stattfinden.

Lernen hat heute eine neue Bedeutung bekommen. Aus unserer Schulzeit wissen wir, das Lernen heisst, sich einen wohlgeformten Bestand an Wissen anzueignen. Heute ist Lernen zu einer Überlebensdisziplin geworden: Kann ich mich, resp. das Unternehmen genügend schnell und erfolgreich an neue Gegebenheiten anpassen und diese zum eigenen Vorteilen nutzen? Die Rede vom lebenslangen Lernen, die in vielen Publikation als Gewinn apostrophiert wird, wird für manchen zum lebenslangen Lernterror. Nie kann man sich auf seinen Lorberren ausruhen. Wer rastet, der rostet oder nach einem Bonmot von Gorbatschow: Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben. Darin zeigt sich, welches die relevanten gesellschaftlichen Werte sind: jung, fit, innovativ, überzeugend, schnell und erfolgreich.

⁹ Suggestopädie, Super-Learning, Neurolinguistisches Programmieren, Coaching, Supervision, Projektlernen etc.

¹⁰ vgl. Bruno Krapf: Aufbruch zu einer neuen Lernkultur. Haupt 1995.

¹¹ Vaill: Lernen als Lebensform. Klett-Cotta 1998.

Für das individuelle – nachschulische - Lernen impliziert dies vor allem die Fähigkeiten:

- in "Wildwasser" zurechtzukommen (Gewandtheit, Aktion)
- sich über seine Lernprozesse bewusst zu werden und diese begrifflich fassen zu können (Explizierung)
- neues Wissen selbständig aufzunehmen und in Handlungen umsetzen zu können (Materialisierung)
- sich in neuen Umfeldern schnell zurechtzufinden und produktiv zu werden (Orientierung)

Nur wenn wir unser Verständnis von Lernen in diesem Sinne ausweiten, können wir erfassen, was mit „Lernenden Organisationen“ gemeint ist.

Organisationales Lernen

Das Phänomen des organisationales Lernen zu fassen, ist noch nicht überzeugend gelungen. Die Autoren sind sich zumindest weitgehend darin einig, dass organisationales Lernen nicht einfach die Summe des individuellen Lernens ist, sondern sich durch eine neue *emergente* Qualität auszeichnet, die aus der Summe des individuellen Lernens *entstehen kann*. Diese neue Qualität lässt sich am ehesten mit Begriffen wie Prozess-Lernen, Deutero-Learning¹² oder Flow-Lernen fassen. Hier wird wissenschaftliches Neuland betreten, geht es doch darum, so etwas wie ein „organisationales Bewusstsein“ zu erforschen¹³.

Organisationelles Lernen und Systemtheorie

Organisationelles Lernen ist sehr stark mit dem Denken in Systemen verbunden¹⁴. Die Begrifflichkeit, die Modelle und die Massnahmen des organisationellen Lernens sind geprägt von der Systemtheorie. Systemisches Denken in seiner gegenwärtigen Ausprägung setzt sich heute aus diversen wissenschaftlichen Ansätzen zusammen.

In der klassischen Systemtheorie oder Kybernetik wird eine Organisation als ein System gesehen, das aus Subsystemen besteht, die miteinander in Beziehung stehen. Stafford Beer war einer der ersten, der systemtheoretisches mit betriebswirtschaftlichem Denken in Verbindung setzte¹⁵. Eine Erweiterung erfuhr das systemische Denken durch den Ansatz der beiden Neurobiologen Maturana und Varela. Nach Maturana und Varela zeichnen sich lebende Systeme dadurch aus, dass sie sich selbst erhalten können. Sie sind in diesem Sinne autopoietisch (selbsterzeugend) und selbstorganisierend¹⁶. Der Soziologe Niklas Luhmann hat diese Gedanken auf soziale Systeme übertragen¹⁷. Ein weiteres wesentliches Element des systemischen Denken kommt aus dem Theoriefundus des (radikalen) Konstruktivismus¹⁸. Konstruktivisten haben aufgezeigt, dass einem System nur seine eigenen System-Innenwelt zugänglich ist. Für einen Menschen zeigt sich die Welt nur über die eigenen Konstruktionen.

¹² Gregory Bateson: Oekologie des Geistes. Suhrkamp

¹³ Der englische Biologe Rupert Sheldrake hat auf anderem Gebiet versucht, inter-individuelle Lernprozesse durch das Konstrukt der „morphogenetischen Felder“ zu fassen.

¹⁴ Dies erklärt vielleicht auch, weshalb sich die traditionelle Erziehungswissenschaft wenig damit beschäftigt hat. In der Systemtheorie geht es nicht um das einzelne Individuum mit seinen Absichten, sondern um die Analyse der Beziehungen zwischen Subsystemen – gerade dies ist aber *nicht* der genuine Gegenstand der Erziehungswissenschaft, bei der Subjekt im Zentrum der Forschung steht.

¹⁵ Stafford Beer: Kybernetik und Management. Fischer 1959..

¹⁶ Maturana / Varela: Der Baum der Erkenntnis. 1987.

¹⁷ Niklas Luhmann: Soziale Systeme 1984 / Die Gesellschaft der Gesellschaft 1998.

¹⁸ Radikaler Konstruktivismus: <http://www.univie.ac.at/cognition/constructivism/>
<http://www.weiterbildung.unizh.ch/texte/radkon.html>

Die Konstruktionen der anderen sind im nicht zugänglich. Die Systemtheorie 2. Ordnung, initiiert durch den Physiker Heinz v. Foerster¹⁹, hat konstruktivistisches und systemisches Denken zusammengebracht und beschäftigt sich nicht mehr mit den Systemen an sich, sondern mit dem Beobachter, der diese in seinem Gehirn konstruiert.

Fazit aus diesem knappen historischen Gang durch die Systemtheorie sind eine Reihe von Eigenschaften, die sozialen Systemen eigen sind und die es zu beachten gilt, wenn man/frau über organisationales Lernen nachdenken will.

Lernende Systeme sind in diesem Sinne²⁰:

- Autopoietisch (selbsterzeugend), das heisst sie sind daran interessiert, sich selber zu erhalten
- Selbstorganisierend und strukturdeterminiert, das heisst sie sind fähig, ihre interne Organisation selber zu strukturieren
- Adaptiv, resp. lernfähig, das heisst sie können auf Umweltveränderungen reagieren
- (relativ) offen, das heisst sie können Beziehungen zu anderen Systemen aufnehmen
- (relativ) dynamisch, das heisst sie können ihre Struktur verändern unter Beibehaltung ihrer Identität
- (relativ) probabilistisch, das heisst ihr Verhalten ist nur bedingt vorhersagbar
- selbstreferentiell, das heisst sie beziehen sich auf sich selbst. Ein Subsystem ist dann lernfähig, wenn es (teil-)autonom handeln kann.

Organisationelles Lernen findet dann statt, wenn diese Systemeigenschaften in einer Unternehmung manifest werden. Mit anderen Worten: Eine – idealtypische - Unternehmung muss so gestaltet sein, dass Lernprozesse auf individueller, kollektiver und organisationaler Ebene stattfinden können. Dazu bedarf es einer Lernkultur, die partiell an die Stelle der traditionellen Unternehmenskultur tritt, resp. diese qualitativ erweitert. Eine Lernkultur muss auf allen Ebenen *reflexives Bewusstsein* fördern. Darum nimmt die Auseinandersetzung mit mentalen Modellen eine erstrangige Stellung in Lernenden Organisationen ein. Das Explizitmachen mentaler Modelle ist - wahrscheinlich - die Basis für alle organisationalen Lernprozesse²¹.

Organisatorisches Lernen hat die Aufgabe, die Plastizität einer Unternehmung zu gewährleisten. Nur Organisationen mit einer hohen organisatorischen Flexibilität gelingt es, präventiv Veränderungen vorzunehmen, das heisst eine krisenunabhängige Wandlungsfähigkeit zu implementieren. Eine lernende Organisation sollte in der Lage sein, “durch Lernen und kontinuierliche gemeinschaftliche Selbsterneuerung die eigene Ueberlebensfähigkeit langfristig zu optimieren.”²²

Fokus auf das Wissensmanagement

Eine zentrale Funktion, um dies zu ermöglichen, ist die Entwicklung und Bewirtschaftung der organisationalen Wissensbasis.

Wissen wird zunehmend zum zentralen Produktionsfaktor. Der Trend geht darum heute in Richtung Wissensmanagement. Von einigen Autoren wird dies als wichtige

¹⁹ Heinz v. Foerster: Wissen und Gewissen. Suhrkamp 1993.

²⁰ In Anlehnung an Gülkenberg 1997, S. 152

²¹ Zur Bedeutung der Reflexivität in der Moderne vgl.: Kinder der Freiheit. Hrsg. Ulrich Beck. Suhrkamp 1997.

²² Gülkenberg 1997, S. 147

Weiterentwicklung deklariert²³, was in gewisser Weise sicher berechtigt ist, da dadurch die Ressource "Wissen" noch stärker in den Fokus gerückt wird. Für mich ist das Wissensmanagement aber in erster Linie *ein* wichtiger, aber doch nur ein wichtiger operationalisierter Aspekt des organisationalen Lernens. Wird dieser zu sehr in den Vordergrund gerückt, geraten dabei andere Aspekte des organisationalen Lernen in den Hintergrund, die von gleichrangiger Bedeutung sind. Dies geschieht wohl darum, weil es einfacher ist, über einen gut operationalisierbaren Aspekt zu sprechen und die komplexen, paradoxen – *menschlichen* - Aspekte auszuklammern.

Um was geht es im Wissensmanagement?

Das Wissensmanagement hat die Aufgabe, die Ressource Wissen zu entwickeln, zu speichern, zu transferieren und zur Anwendung zu bringen.

Was ist Wissen?

Wissen bezeichnet alle Formen von expliziten und impliziten Fakten, die in einem System vorhanden sind. Eine anerkannte Differenzierung organisationalen Wissens basiert auf Sackmann²⁴. Er unterscheidet zwischen:

- 1) Begriffswissen (Dictionary knowledge)
- 2) Handlungswissen (Directory knowledge)
- 3) Rezeptwissen (Recipe knowledge)
- 4) Grundsatzwissen (Axiomatic knowledge)

Diese Formen des Wissen gilt es in einer kollektiven Wissensbasis der Organisation zur Verfügung zu stellen. Wissensmanagement hat darum die Aufgabe Wissen für eine solche Wissensbasis zu:

- generieren
- speichern
- transferieren
- zur Anwendung zu bringen

Bei diesen Aufgaben geht es zentral um das Explizitmachen von Wissen, das in irgendeiner Form in der Unternehmung vorhanden ist. Hier schliesst sich der Kreis zu den mentalen Modellen wieder. Aus diesem Grund sehe ich das Wissensmanagement als *eine* operationalisierte Form organisationalen Lernens an, nicht aber als *die* primäre Form organisationalen Lernens.

3) Mögliche Operationalisierungen zur Entwicklung einer Lernenden Organisation

Welcher Schritte bedarf es nun, um eine Organisation lernfähig zu machen. Grundsätzlich gilt, dass es *DIE* Lernende Organisation nicht gibt²⁵, sie hat vielmehr idealtypischen Charakter. Dennoch gibt es Elemente, die eine Lernende Organisation vorantreiben. Peter Senge beschreibt in seinem Buch "Die fünfte Disziplin" fünf Bereiche, die die Umwandlung zu einer lernenden Organisation beschleunigen. Diese sind:

1. Personal Mastery: Persönlichkeitsentwicklung

²³ Probst et al.: Wissen managen. NZZ 1997

²⁴ vgl. Guldenberg, S. 183 ff.

²⁵ vgl. Peter Senge: Die fünfte Disziplin. 1995, S. 493 ff.

2. Mentale Modelle: Auseinandersetzung mit den eigenen Weltbildern und Denkmodellen, um das eigene Denken transparenter zu machen
3. Die gemeinsame Vision: Aktive Vorwegnahme der Zukunft in der Gegenwart. Spielerisches Umgehen mit künftigen Möglichkeiten, Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel
4. Team Lernen: Komplexe Aufgaben können nur im Team gelöst werden
5. Systemisches Denken: Denken in Systemzusammenhängen als Basis organisatorischer Lernprozesse²⁶

Einen etwas anderen Ansatz verfolgen Peter Kline und Bernard Saunders. Sie formulieren 10 Schritte, die zu einer Lernenden Organisation führen.

1. Beurteilen Sie ihre Lernkultur: Die Beurteilung des IST-Zustandes ist der Gradmesser für spätere Veränderungen
2. Fördern Sie das Positive:
3. Ermöglichen Sie sicheres Denken am Arbeitsplatz
4. Belohnen Sie das Eingehen von Risiken
5. Helfen sie den Menschen, Ressourcen füreinander zu werden
6. Machen Sie mit Lernpower an die Arbeit
7. Geben Sie ihrer Vision gute Karten
8. Erwecken Sie Ihre Vision zum Leben
9. Verbinden sie die Systeme
10. "Get the Show on the road"

Solche Schritte sehe ich als mögliche Ausgangsbasis, um organisationales Lernens zu entwickeln. Um eine Lernende Organisation zu werden, geht es darum, ein Bewusstsein für Lernprozesse zu entwickeln und das Konzept "Lernen", wie es durch unseren Schulalltag geprägt worden ist, zu erweitern und zu differenzieren. Die MitarbeiterInnen brauchen dazu ein Lernklima, das diese Schritte ermöglicht. Das dem aber oft nicht so ist, zeigen viele gescheiterte Bemühungen, eine positive Lernkultur zu etablieren.

Lernhindernisse

Die meisten Probleme auf dem Weg zur Lernenden Organisation stellen Lernhindernisse dar, hinter denen meistens Angst, Druck, geringer Freiheits- und Entscheidungsgrad sowie Orientierungslosigkeit stecken. Es ist ein wesentlicher Schritt auf dem Weg zur Lernenden Organisation, sich mit solchen Lernhindernissen auseinanderzusetzen. Da aber dadurch das Selbstverständnis, Machtverhältnisse, Kompetenzen etc. in Frage gestellt werden müssen, scheitern der Transformationsprozess hin zur Lernenden Organisation oft an dieser Stelle. Es gibt eine Fülle von Lernhindernissen, die produktives, innovatives organisatorisches Lernen verhindern. Zu nennen sind unter anderen:

Was behindert das Lernen von Organisationen

- eine zu starre Corporate Identity: Wir sind so und nicht anders
- eine Kultur der Angst, die Druck und Lernwiderstände erzeugt
- Selbstzufriedenheit und Erfolg: Wir sind die besten und können uns auf unseren Lorbeeren ausruhen

²⁶ Senge legt grösstes Gewicht auf diesen fünften Punkt, weshalb auch sein Buch "Die fünfte Disziplin" heisst. Ich tendiere eher dazu, die Bedeutung mentaler Modelle in den Mittelpunkt zu stellen, weil für mich auch systemisches Denken ein mentales Modell ist.

- Unfähigkeit, die organisatorischen Strukturen dem Wandel anzupassen
- Einer alten Technologie verhaftet bleiben. Zu langsame Adaption auf neue Technologien und deren souveränen Einsatz in einem der neuen Technik adäquaten Weise
- Keine kontinuierliche "Evolution" der Organisationsstrukturen. Dies führt dazu, dass es immer wieder zu harten Redesigns kommt mit persönlichen Tragödien

Lernkultur

Wie kann dagegen eine positive Lernkultur geschaffen werden, das produktives, selbstorganisiertes Lernen begünstigt? Dies ist eine schwere Aufgabe, vor allem dann, wenn ein Unternehmen bereits für seinen Erhalt kämpfen muss. Lernen erfordert erstens eine Umwelt von Ruhe, Musse, Nachdenklichkeit, Zweckfreiheit und Sicherheit. Zweitens braucht es aber auch einen gewissen Veränderungsdruck, der Lernprozesse auslöst. Drittens sind den Anforderungen des Marktes und der Konkurrenz Rechnung zu tragen. *Learn fast or die*, heisst hier die Devise. Die Kunst ist es, vor diesem Hintergrund eine Lernatmosphäre zu schaffen, die weder die Realität verklärt, noch ihr zuviel Dominanz verschafft. Es geht um:

- den Abbau von **Angst** und Lernwiderständen – dies ist wahrscheinlich fast das schwierigste Problem²⁷
- den Zugang zu relevanter **Information**
- das Wahrnehmen und **Anerkennen** von neuen Ideen und Verbesserungsvorschlägen
- das Ermöglichen von **Weiterbildung**
- das Explizieren von Wissens und den **Wissenstransfers**
- **Transparenz** über die Zukunft der Unternehmung

Welche praktischen organisatorischen Massnahmen gibt es, um diesen Anforderungen gerecht zu werden? Beispiele

- **Dialogkultur** etablieren (emergente Kommunikation)²⁸
- **Networking** mit Externen betreiben (Systeme öffnen)
- Transdisziplinäre Produkteentwicklung (Synergien nutzen)
- intrinsische **Motivation** fördern: Abschaffung des Bonussystems. Die totale Monetarisierung führt zu hoher interner Konkurrenzierung
- Einsatz von Umfeldinformationssystem
- spielerische Strategieplanung
- **Entlastung**: Lernen funktioniert dann am besten, wenn Individuen nicht immer am Rande der Ueberlastung funktionieren müssen (Peters-Prinzip)
- Druck zur **Verbalisierung** = Basis für die Knowledge Database und Intranet. Verbalisierung der Lernprozesse. Die Individuen müssen ein Verständnis dafür entwickeln, was für sie persönlich lernen heisst und sie müssen auch eine Vorstellung dafür bekommen, was es heisst, wenn die Unternehmung lernt. Dieser Lernzuwachs muss erfahrbar sein und es aufzeigen, welcher Zusammenhang zwischen meinem und dem Lernen der Organisation besteht. Die verschiedenen Lernkonzepte müssen bewusst sein: Vom Schul- bis zum „Wildwasserlernen“. Hier bietet sich die Arbeit mit *cognitive maps*²⁹ an.

²⁷ vgl. Chris Argyris: Wissen in Aktion. Klett-Cotta 1997.

²⁸ vgl das Dialogkonzept von David Bohm. Beschreibung in Senge 1995 und Senge 1996.

²⁹ Juval Portugali (Hrsg.): The Construction of Cognitive Maps. (Geojournal Library, Vol 32) Kluwer Academic Publishers 1996.

- **Perspektiven:** Als MitarbeiterIn will ich eine Perspektive haben und wissen, wie es für mich weitergeht, damit ich mich engagiere und - exponiere.

4) Zusammenfassende Thesen

- Nur Unternehmen sind langfristig erfolgreich, die ihren MitarbeiterInnen eine Lernkultur der Freiheit, Entscheidung, Orientierung, Experimentierfreude und Sicherheit bieten
- Das Wissen um Lernprozesse (individuelles - organisationales Lernen) muss reflexiver werden
- Wissen im Unternehmen muss explizit und durch ein professionelles Wissensmanagement entwickelt werden
- Es besteht ein grosser Bedarf nach aktueller Umfeldinformation
- Organisations- und Arbeitsformen müssen sich parallel zum Stand der Technologie entwickeln
- selbstbestimmtes Lernen ist ein wichtiges Element intrinsischer Motivation. Für eine Unternehmung bedeutet dies Chancen und Risiken

5) Literatur

- Argyris, Chris: Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Klett-Cotta 1997.
- Arnold, Rolf: Weiterbildung. Ermöglichungsdidaktische Grundlagen. Vahlen-Verlag 1996.
- Bateson, Gregory: Oekologie des Geistes. Suhrkamp
- Beer, Stafford: Kybernetik und Management. Fischer 1959.
- Bohm, David: On dialogue. Routledge 1996.
- Bourdieu, Pierre et al.: Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft. Universitätsvlg Konstanz 1997.
- Davenport, Thomas H. / Prusak, Laurence: Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press 1997.
- Dörner, Dietrich: Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Systemen. Rowohlt 1996.
- Foerster, Heinz von: Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Hrsg. v. Schmidt, Siegfried J. Suhrkamp 1993.
- Geissler, Harald: Grundlagen des Organisationslernens. Deutscher Studien Verlag 1995.
- Gibbons, Michael et al.: The new production of knowledge. Sage Publications 1994.
- Gross, Peter: Multioptionsgesellschaft. Suhrkamp 1994.
- Güldenbergl, Stefan: Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen. Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler 1997 (Diss Uni Wien 1996).
- Keupp, Heiner: Riskante Chancen. Das Subjekt zwischen Psychokultur und Selbstorganisation. Sozialpsychologische Studien. Asanger, R 1988.
- Kinder der Freiheit. Edition Zweite Moderne. Hrsg. v. Beck, Ulrich. Suhrkamp 1997.
- Kline, Peter / Saunders, Bernard: 10 Schritte zur Lernenden Organisation. Das Praxisbuch. Junfermann 1996.
- Krapf, Bruno: Aufbruch zu einer neuen Lernkultur. Haupt 1995.
- Krieger, David: Einführung in die Systemtheorie. UTB 1996.

- Krogh, Georg v. / Roos, Johan (Hrsg.): Managing Knowledge. Perspectives on cooperation and competition. Sage 1996
- Krohn, Wolfgang / Küppers, Günter (Hrsg.): Selbstorganisation. Aspekte einer wissenschaftlichen Revolution. Vieweg 1990.
- Krohn, Wolfgang / Küppers, Günter: Die Selbstorganisation der Wissenschaft. Wissenschaftsforschung Report 33 Science Studies. Universität Bielefeld 1987.
- Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundrisse einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp 1984.
- Maturana / Varela: Der Baum der Erkenntnis. 1987.
- Organisationslernen und Weiterbildung. Die strategische Antwort auf die Herausforderung der Zukunft. Hrsg. v. Harald Geissler. Luchterhand Verlag 1995.
- Pautzke, G.: Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis: Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens. (Diss 1989)
- Portugali, Juval (Hrsg.): The Construction of Cognitive Maps. (Geojournal Library, Vol 32) Kluwer Academic Publishers 1996.
- Probst, Gilbert J. et al.: Wissen managen. NZZ 1997.
- Probst, Gilbert J. / Büchel, Bettina: Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler 1994.
- Schmitz, Christof / Zucker, Betty: Wissen gewinnt. Knowledge Flow Management. Metropolitan Verlag 1996.
- Selforganization. Portrait of a Scientific Revolution. Wolfgang Krohn / Günter Küppers / Helga Nowotny (Hrsg.) Kluwer Academic Publishers 1990
- Senge, Peter et al.: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Klett-Cotta 1996.
- Senge, Peter: Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Klett-Cotta 1995.
- Stalder, Beatrice et al.: Frauenförderung konkret. Handbuch zur Weiterbildung im Betrieb. Hrsg. v. EPA, FFG, FFF. Verlag der Fachvereine 1997.
- Thomas, Peters / Watermann, Robert / Peters, Tom: In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Warner Books 1988.
- Vaill, Peter B.: Lernen als Lebensform. Ein Manifest wider die Hüter der richtigen Antworten. Klett-Cotta 1998 (engl. Learning as a way of being. Strategies for Survival in a World of Permanent White Water, 1996).
- Weiterbildung und Organisation. Zwischen Organisationslernen und lernenden Organisationen.. Rolf Arnold / Hajo Weber (Hrsg). Verlag Schmidt, Erich 1995.
- Willke, Helmut: Systemtheorie 2: Interventionstheorie. Grundzüge einer Intervention in komplexe Systeme. UTB 1994.
- Willke, Helmut: Systemtheorie entwickelter Gesellschaften. Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation. 2. Aufl. Juventa 1993.
- Willke, Helmut: Systemtheorie III. Stuttgart 1995.

6) Bookmarks³⁰

- Arbeitsgruppe Wissensmanagement (Uni Kaiserslautern und Genf): <http://www.cck.uni-kl.de/wmk>

³⁰ Linkliste des Studienganges „Lernende Organisationen und Wissensmanagement“

- Open Space Institute (Harrison Owen): <http://www.tmn.com/openspace/index.html>
- Lernende Organisationen. Impulse für die Praxis. Der Informations-Server von Klaus Marwitz: <http://www.lern-org.de>
- MindMapping: Welcome to the Buzan Centres: <http://www.gold.net:80/users/dx61/index.html>
- Welcome to your Brain@BRINT: <http://www.brint.com/> (Main Page); <http://www.brint.com/details.htm> (Table of Contents)
- "Wissens- und Prozeßmanagement" an der Universität Linz: <http://www.winie.uni-linz.ac.at/lo-site/>
- Determinanten und Dynamik des Organizational Learning: <http://www.iig.uni-freiburg.de/~rstrauss/orglearn/>
- St. Galler Zentrum für Zukunftsforschung: <http://sigma.unisg.ch/~sgzz/links/stp/lo/lo.htm>
- Verlag Klett-Cotta (Deutsches Diskussionsforum Lernende Organisation): <http://www.klett-cotta.de/discuss.htm>
- Amerikanisches Diskussionsforum Learning Organization: <http://world.std.com/~lo>
- The MIT Center for Organizational Learning Network: learning.mit.edu/index.html
- Innovation Associates, Inc.: <http://world.std.com/~ia/index.html>
- Stanford Learning Organization Web: <http://www-leland.stanford.edu/group/SLOW/>
- European Network for Organisational Learning Development: <http://www.orglearn.nl>
- MIT Sloan School of Management: <http://web.mit.edu/sloan/www/>
- Santa Fe Institute: <http://santafe.edu:80/>
- OL Reference List: <http://engineering.uow.edu.au/Engineering/resources/murat/olref.html>
- The Systems Thinker: <http://www.pegasus.com/tstpage.html>
- CC GPM Arbeitsgruppe OL: <http://www.winie.uni-linz.ac.at/lo-site/>