



## Auf dem Weg zur lernenden Organisation



### Richtungweisende Konzepte für einen gezielten Unternehmenswandel

Autoren: Jörg Weber und Peter M. Pastors

#### Abstrakt:

Wenn Wissen als eine knappe Ressource betrachtet wird, geht es darum, Wissen im Unternehmen effizient wirksam zu machen. Der Artikel gibt Aufschluss darüber, was unter einer lernenden Organisation verstanden wird und welche Merkmale eine lernende Organisation kennzeichnen. Warum ist ein tiefgreifender Wandel gerade auch unter den aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sinnvoll? Warum ist der Wandel zu einer lernenden Organisation eine Führungsaufgabe? Warum ist die Aufstellung eines Wertesystems für eine „organisierte Wissensvernetzung so wichtig? Auf diese und weitere Fragen geben die Autoren dieses Artikels konkrete Antworten.

Das Potenzial steckt in den Köpfen der Mitarbeiter! Wer hat diesen Satz in den vergangenen Jahren nicht schon mehrfach gelesen oder gehört. Doch haben wir uns auch den Inhalt dieses Satzes bewusst gemacht? Haben wir unser Handeln oder unsere Führungsarbeit darauf abgestellt dieses Potential zu nutzen?

Aus der Gallupstudie 2002 geht hervor, dass wir weit davon entfernt sind, uns dieses Potential umfassend nutzbar zu machen. Die Studie hat ergeben, dass 85% der Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift machen oder bereits innerlich gekündigt haben. Somit stehen den Firmen im Durchschnitt nur 15% der Mitarbeiter engagiert zur Seite, wenn es darum geht, die Unternehmen voranzubringen.

- 15% der Mitarbeiter sind engagiert
- 69 % der Mitarbeiter machen Dienst nach Vorschrift
- 16% der Mitarbeiter haben längst innerlich gekündigt

#### **Wissen ist eine knappe Ressource!**

Gerade in dem Bewusstsein, dass sich künftig nur derjenige behaupten kann, der in der Lage ist, schnell auf Markterfordernisse zu reagieren, wird der Umgang mit der Ressource Wissen zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Limitiert ist dieser Faktor durch die Erkenntnisfähigkeit der Menschen, die in einem Unternehmen tätig sind. Führungskräfte haben deshalb die Aufgabe, das Missverhältnis von engagierten und resignierten Mitarbeitern umzukehren, und mit mehr Mitarbeiterengagement mehr Nutzen für das Unternehmen zu erzielen.

#### **Es geht darum, Wissen effizient wirksam zu machen!**

Unternehmen, denen es gelingt, Fertigkeiten und Lösungskreativität aus bestehendem und erworbenem Wissen freizusetzen, sind effektiver und schneller handlungsfähig. Sie stellen sich flexibler auf geänderte Marktsituationen ein. Die Fähigkeit organisationales Lernen im Unternehmen zu verankern und dauerhaft zu leben, wird damit überlebenswichtig. Der Umgang mit der Ressource Wissen und permanentes Lernen des Einzelnen und der gesamten Organisation sind kritische Erfolgsfaktoren.

### **Was heißt organisationales Lernen für Unternehmen?**

Bevor wir von organisationalem Lernen sprechen können, sind grundlegende Voraussetzungen zu schaffen. Es geht darum, eine Wissenskultur und eine Kultur des Wissens zu schaffen, ohne die es keine wirklich lernende Organisation geben kann. Es handelt sich dabei um die in vielen Unternehmen schwer zu beantwortende Frage „Wie mache ich meinen Mitarbeitern begreiflich, dass Wissenstransfer und Wissen teilen gelebte Wissenskultur und damit Unternehmenskultur sind?“. Und gerade das Verständnis, Wissen im Unternehmen wirksam machen zu wollen, ist der Schlüssel dazu, dem Dienst nach Vorschrift und der inneren Kündigung entgegentreten zu können bzw. sogar die Tendenzen in die Gegenrichtung umzukehren.

Ein Verständnis und eine Wissenskultur zu erzeugen, ist ein kontinuierlicher Prozess, der durch die Unternehmensführung eingeleitet, vorgelebt, in das Unternehmen ‚eingepflanzt‘ und entwickelt werden muss. Eine Kultur wird nicht durch Proklamation geschaffen, sondern nur durch den Willen zur Veränderung, dem eigenen vorbildlichen Verhalten - dem Vorleben dieser Kultur - und durch die Etablierung von Grundsätzen, Werten und Verfahren, die in der Lage sind, das Streben in eine Wissenskultur erkennbar zu fördern und Widerstände sachlich und fundiert aufzudecken.

Ohne das Vorhandensein einer Wissenskultur, die das notwendige Vertrauen für eine Wissensaktivierung und Wissensteilung schafft, wird es nicht wirklich gelingen, Wissen effizient wirksam zu machen und damit die Grundlage für ein organisationales Lernen zu schaffen.

### **Merkmale die organisationales Lernen beeinflussen**

Wir haben gerade davon gesprochen, dass die entscheidenden Einflussgrößen, wenn es darum geht, ein organisationales Lernen zu ermöglichen solche sind, die das menschliche Miteinander im Unternehmen regeln.

#### **(1) Spielregeln im Unternehmen**

Einflussgrößen, die den betrieblichen Alltag regeln, sind heute üblicherweise Arbeits- und Dienstzeitverträge, eine Unmenge an zu beachtenden Vorschriften, Vollmachtsregelungen, Arbeits- und Verfahrensanweisungen, Führungshierarchien, Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, die sich häufig ändernden Vorgaben der Vorgesetzten usw. Daraus leiten sich dann Spielregeln ab, nach denen die Organisation generell handelt - die gelebte Kultur.

Jeder Mitarbeiter ergänzt für sich diese Regeln so, dass er sich aus seiner Sicht und in seinem spezifischen Kontext im Unternehmen entfalten kann und seinen Zielen näher kommt - persönliche Handlungsstrategien. Gelingt ihm dieses nicht, führt die Situation zu der in der Gallupstudie beschriebenen Frustration.

#### **(2) Die Corporate Identity**

Visionen und Leitbilder, Strategien und Unternehmensziele sind weitere Einflussgrößen. Häufig haben sie wenig mit der gelebten Unternehmenskultur gemein. Von der Geschäftsführung ausgehend, haben sie eher den Charakter eines werbewirksamen Aushängeschildes.

### **(3) Das Produkt- und Leistungsportfolio des Unternehmens**

Wichtige Einflussfaktoren ergeben sich weiterhin aus dem Geschäftsmodell und dem Produkt- und Leistungs-Portfolio des Unternehmens. Durch seine Produkte und Dienstleistungen sowie deren Herstellung und Vermarktung verfügt das Unternehmen über Prozessenerfahrung, Konzepte, Patente. Ergänzt um die Erfahrungen, Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter diese Kernkompetenz umzusetzen. Hier liegt eine wichtige Quelle organisationalen Wissens im Unternehmen.

### **(4) Organisationales Lernen als Fähigkeit der zielgerichteten Anpassung**

Bei organisationalem Lernen geht es um die Fähigkeit, die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens als Wert zu erkennen, sie zu planen und effizient und effektiv umzusetzen. Dabei müssen die zuvor genannten Einflussfaktoren in Einklang gebracht werden. Nachdem die Mitarbeiter ein Verständnis über ihr Verhalten erarbeitet haben, wird eine Kommunikationskultur entwickelt, die einen vertrauensvollen Umgang miteinander ermöglicht. Schließlich muss dafür Sorge getragen werden, dass eine Identifikation mit dem Unternehmen und damit auch eine Identifikation mit den Aufgaben und Verantwortungen des Einzelnen stattfindet. Erst dann können andere gemeinschaftliche und kulturelle Aspekte behandelt werden, die dann in eine Wissenskultur und in eine Kultur des Wissens münden.

Darauf aufbauend vollzieht sich ein Prozess, der Umfeldveränderungen sichtbar macht und der über einen Abgleich mit den jeweils betroffenen Einflussfaktoren ein Delta aufzeigt, aus dem heraus Handlungsstrategien für eine optimale Anpassung entwickelt werden.

Die Fähigkeit des organisationalen Lernens beugt einer natürlichen Auslese vor, wobei die Anpassungsfähigkeit die Stärke ausmacht, sich in verschiedensten Situationen und in einer sich „enorm“ verändernden Umwelt immer wieder behaupten zu können.

### **Einen tiefgreifenden Wandel unter dem aktuellen wirtschaftlichen Druck einleiten?**

Es geht darum, die Voraussetzungen, nämlich die Etablierung einer Wissenskultur und einer Kultur des Wissens für ein organisationales Lernen zu schaffen. Wenn wir dabei den spürbaren wirtschaftlichen Druck als eine selbstreflektierte Empfindung ansehen, kann daraus ein erkenntnisgewinnender Dissens abgeleitet werden, der wertvolle Hinweise für notwendige Veränderungen bzw. Wandel liefert. Somit steht ein tiefgreifender Unternehmenswandel nicht im Widerspruch zum herrschenden wirtschaftlichen Druck. Nein, er ist sogar hilfreich!

Um das Potential in den Köpfen der Mitarbeiter aktivieren zu können, muss eine Umkehr dahingehend stattfinden, dass sich die Mitarbeiter mit ihrer Aufgabe, ihrem Verantwortungsbereich, ihrer Arbeit und ihrer Leistung identifizieren und am Erfolg des Unternehmens unmittelbar teilhaben. Hierbei ist es notwendig die Wichtigkeit eines jeden Einzelnen hervorzuheben und die Kenntnisse und Fähigkeiten der Individuen zu schätzen. Am Erfolg teilhaben meint in diesem Zusammenhang nicht nur einen rein geldwerten Vorteil, sondern das Gefühl an etwas Besonderem mitzuwirken und (an)teilzuhaben. Somit muss über den Wandel auch ein etabliertes Wertesystem und ein verstärktes Wir-Gefühl geschaffen werden.

### **Der Wandel zu einer lernenden Organisation ist eine Führungsaufgabe**

Als Beispiel für eine aussichtsreiche Aufstellung soll an dieser Stelle eine erfolgreiche Sportmannschaft dienen. Mannschaften unterliegen einem permanenten Wandel, wobei das Ziel „der Saisonsieg“ handlungsleitend bleibt. Haben Sie sich nicht auch schon gefragt, was den Erfolg einer guten Mannschaft ausmacht und warum bestimmte Mannschaften über Jahre hinweg eine Sportart dominieren können? Bei näherer Betrachtung lassen sich folgende Merkmale ableiten:

- Das gemeinsame Ziel heißt Zielerreichung und deshalb ist ein selbstkritisches Miteinander notwendig.
- Eine klare Rollenteilung - die Rangordnung ergibt sich aus dem Leistungsprinzip und wird durch alle getragen. Veränderungen in der Rangordnung bedeuten Ansporn für die Betroffenen, d.h. Leistungsniveau bestätigen bzw. Leistungsniveau wieder herstellen.
- Die richtige Umgebung und Stimmung - zur Entfaltung der persönlichen Potentiale stehen die notwendigen Ressourcen zur Verfügung, ein klares Selbstverständnis ist handlungsleitend.
- Disziplin steht für konsequentes Handeln in Richtung Ziel.
- Die Mannschaft steht im Vordergrund, Mannschaftsmitglieder stehen im Dienst der Mannschaft.
- Eigeninteressen werden den Interessen der Mannschaft unterordnet - d.h. zum Wohle der Mannschaft muss der Einzelne verzichten können.
- Sich auf den anderen Verlassen können – blindes Vertrauen sorgt für den besonderen Effekt im Spiel.
- Gegenseitiges Vertrauen und Anerkennung - auch bei Eintritt von problematischen Situationen.
- Sich gegenseitig aushelfen, bedeutet Stärke auf der ganzen Linie.
- Kreative Entfaltung, variantenreich sein; heißt neues auszuprobieren - Erfahrungen werden diskutiert und gemeinsame Handlungsempfehlungen abgeleitet.
- Gemeinsames Handeln einstudieren und diskutieren – Spielzüge müssen verinnerlicht sein.
- Jeder holt alles aus sich heraus - besondere Einzelleistungen zum Wohle der Mannschaft werden herausgestellt und gewürdigt - Leistungsträger werden gefördert, nicht jedoch den anderen vorangestellt.
- Gemeinsam Schwitzen und gemeinsam Feiern - nur die Mannschaft war in der Lage den Erfolg zu realisieren, nicht ein Einzelner.

Die Liste kann sicherlich noch ergänzt werden. Jedoch soll an dieser Stelle deutlich werden, dass viele der genannten Merkmale durch Führung, Inspiration und den Umgang mit Menschen erreicht werden können, ohne dass im Voraus umfangreiche Vorkehrungen getroffen werden müssen. Es gilt lediglich die kulturellen Rahmenbedingungen geschaffen. Diese Führungsaufgabe bedingt allerdings eine notwendige mentale Grundeinstellung der Führungskräfte aller Ebenen und des Topmanagements.

### **Organisationales Lernen erfordert ein Wertesystem und eine „organisierte“ Wissensvernetzung**

Wenn wir ein Unternehmen als eine Lebensgemeinschaft (= ein lebender Organismus) betrachten, aus der die Mitarbeiter ihren Lebensunterhalt und damit wirtschaftliche Sicherheit beziehen, ist das ein starkes Argument für gemeinschaftliches Handeln. Damit dieses gemeinschaftliche Handeln verstärkt werden kann, muss das Unternehmen ein Selbstbild entwickeln, das mit den Selbstbildern der Unternehmensführung und der Mitarbeiter in Einklang steht.

Aus einer solchen Sichtweise sind die Ziele des Unternehmens für den Einzelnen erstrebenswert. Der Mitarbeiter wird in der Lage versetzt, seine Bedürfnisse mit den Visionen und Werten des Unternehmens abzugleichen.

Aus dieser Betrachtung heraus können dann weitere den Zusammenhalt fördernde Einflüsse, Voraussetzungen und auch notwendige Rahmenbedingungen aufgedeckt und genutzt werden, wie zum Beispiel:

- Das Unternehmen als ein Ort der kollektiven Sicherheit, für dessen Erhalt sich ein jeder einsetzen muss.
- Kollegialität als gelebte Kultur der Fairness und der Wissenteilung/-teilhabe.

Neben solchen, den Zusammenhalt fördernden Einflüssen gilt es, die unterschiedlichen Bedürfnisse der jeweiligen Akteure in Einklang zu bringen und für das Unternehmen nutzbar zu machen. Das heißt, die Personalentwicklung und die Organisationsentwicklung werden eng aufeinander abgestimmt, sogar synchronisiert.

Hat ein Unternehmen die kulturellen Rahmenbedingungen geschaffen, um Wissen aktiv frei- und einzusetzen zu können, muss für eine optimale Wissensvernetzung gesorgt werden. Dabei stellt die Wissensvernetzung keinen Zustand dar, sondern ist als ein andauernder Vorgang zu sehen, aus dem heraus Potentiale freigesetzt werden können, wenn er zielgerichtet organisiert wird. Im wesentlichen geht es darum, den Mitarbeitern das „System Unternehmen“ transparent zu machen, damit diese die Wechselwirkungen des Systems besser erkennen, bei ihren Entscheidungen einfließen lassen und auch ihre Aufgaben und Verantwortungen besser einschätzen und einordnen können.

---

**Autoren:**



Jörg Weber  
Management Consultant

BRAICONN Deutschland



Peter M. Pastors  
Institutsleiter PIKS

Institut für angewandte Kybernetik  
und interdisziplinäre Systemforschung (PIKS)

**Pressekontakt:**

BRAICONN Deutschland e.K.  
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Marie-Juchacz-Straße 4  
D-41199 Mönchengladbach

Telefon: +49 (0)2166 133939-0  
Telefax: +49 (0)2166 9619916

E-Mail: [presse@braiconn.de](mailto:presse@braiconn.de)

Die BRAICONN Deutschland ist das Expertennetzwerk für strategische Beratung und operative Projektunterstützung in den Themenbereichen Information Management, Knowledge Management und Customer Relationship Management.

Weitere Informationen unter <http://www.braiconn.de>