

2.2. Definition der lernenden Organisation am Relationsmodell

Eine lernende Organisation muss auf Basis des zuvor Beschriebenen eine Organisation sein, die laufend bewusst Gelegenheiten schafft, um Entscheidungen bezüglich veränderten oder beizubehaltenden Tuns der Organisation zu treffen, die dann für alle Systemmitglieder Verbindlichkeit haben und deren Verhalten unmittelbar bestimmen – und das jeweils in einem bestimmten Möglichkeitsraum, der unverändert, erhöht oder vermindert sein kann. Diese Gelegenheiten müssen sich immer entlang des Möglichkeitsraums orientieren. Die lernende Organisation „entsteht“ daher nicht einfach so, sondern wird immer künstlich errichtet.

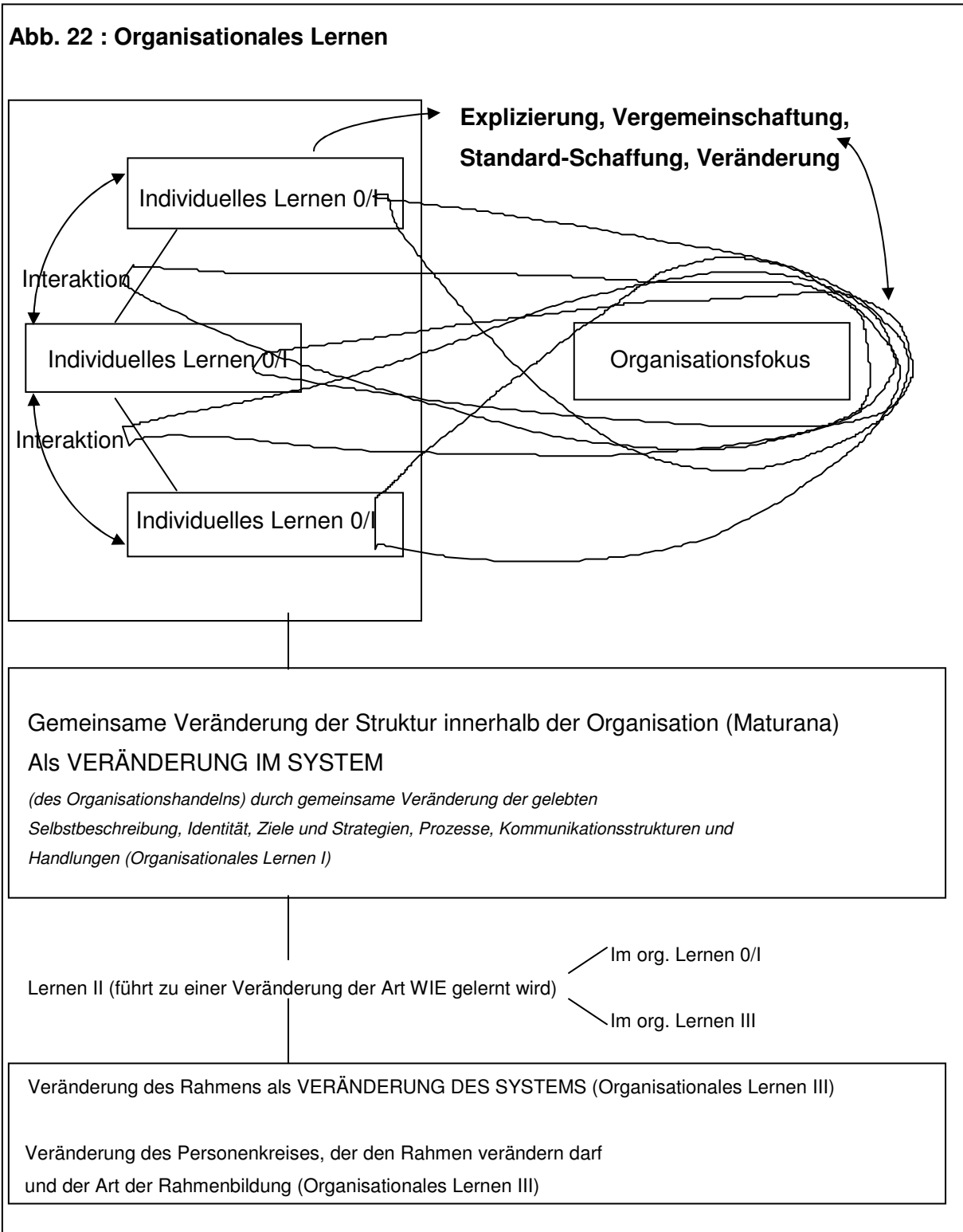
Bei dieser Schaffung einer lernenden Organisation richten wir daher EINEN Fokus auf die Gestaltung des Möglichkeitsraums und einen ZWEITEN auf die Gestaltung eines Prozederes, das die Abfolge zwischen „Verändern“ und „Beibehalten und Wiederholung“.

Insofern wird hier eine lernende Organisation als ein soziales System mit einem bewusst definierten Rahmen beschrieben, die einen bestimmten Lernraum für die Organisation eröffnet und erzwingt. Innerhalb dieses Lernraums und in Bezug auf diesen operiert die lernende Organisation laufend bewusst an der Struktur der Organisation und verändert bzw. stabilisiert, wozu diese fähig ist und was sie konkret tut – unabhängig von den aktuellen Systemmitgliedern. Inhaltlich auf den Punkt gebracht wird in einer lernenden Organisation alles Funktionierende laufend wiederholt und dafür gesorgt, dass nicht Funktionierendes nur einmal in der Organisation auftritt.

Der Fokus, innerhalb der organisationales Lernen passiert, ist dabei die Viabilität: Organisationales Lernen ist nicht „per se“ sinnvoll und gut, sondern es ist ein Mittel zum Zweck – und letztlich besteht der Zweck der Organisation darin, sich viabel entsprechend der wahrgenommenen Kundenbedürfnisse und der Bedürfnisse der Entscheider in der Organisation (Eigentümer und Geschäftsleitung, je nach erlaubtem Beeinflussungsgrad) zu verhalten. Und die Viabilität entscheidet letztlich auch über den Grad des „Funktionierens“ der Organisation.

Das jeweils zu stabilisierende bzw. das neue Verhalten muss dabei außerhalb von den aktuellen Systemmitgliedern gespeichert werden, um die Unabhängigkeit der Organisation von den lebenden Systemen zu sichern. Die lernende Organisation schaltet damit bewusst die Individuen als Träger des Lernens in der Organisation aus: Eine grundlegend neue Definition der erwarteten und belohnten Beiträge jedes lebenden Systems zum sozialen System könnte hier durchaus von Nutzen sein, wenn die lebenden Systeme auch bewusst nicht als Träger des Wissens der Organisation betrachtet werden.

Wenn wir von „lernenden Organisationen“ sprechen, dann sprechen wir von Lernen III, Lernen II, Lernen I und Lernen 0 in einer komplexen Verquickung (siehe auch Abbildung 22).



2.3. Warum sollten Organisationen lernen?

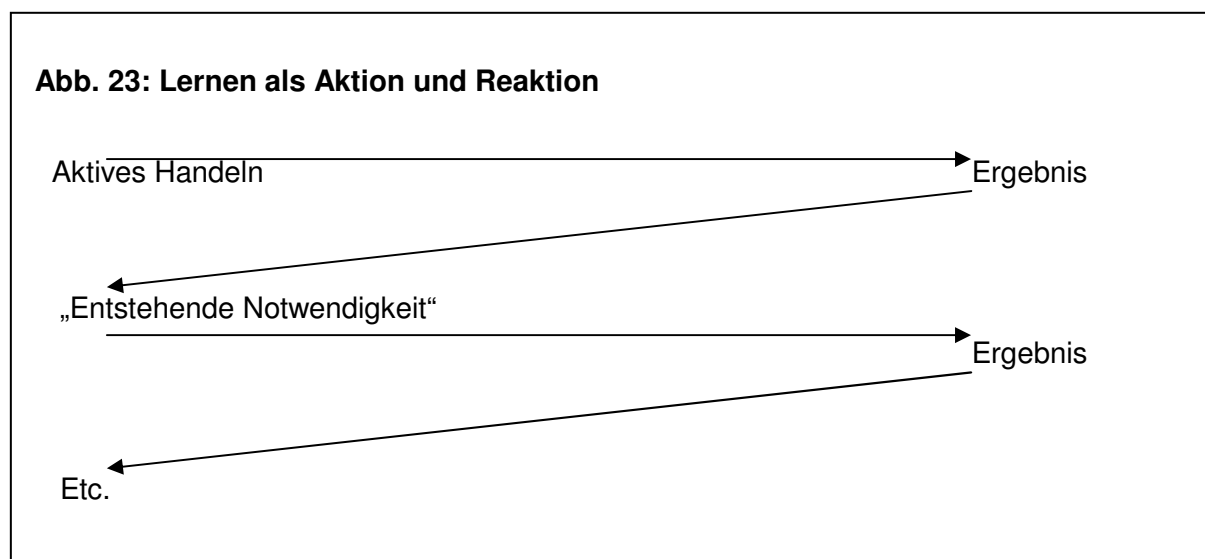
Orientieren wir uns an Batesons Definition des Lernen I (Veränderung des Verhaltens im System, dessen was das Unternehmen TUT), Lernen II (Veränderung der Rahmenbedingungen, dessen was das Unternehmen KANN) und Lernen III (Veränderung, wie die Veränderung der Rahmenbedingungen zustande kommt), dann sollten Organisationen lernen, weil sie dafür eine entsprechende „Notwendigkeit“ sehen.

Diese „Notwendigkeit“ kann nur subjektiv entstehen: Ein Unternehmen kommt also nicht umhin, jenen Fokus des Lernens zu ermitteln, den es aktuell als „notwendig“ ansieht.

Um der „Not eine Wende“ zu geben, kann sich das Unternehmen aus zweierlei Beweggründen entschließen, zu „lernen“:

- Einerseits, weil es eine spezifische Not erkennt, aus der es entkommen möchte.
- Andererseits, weil es sich verändern will, um den Markt entsprechend zu gestalten (siehe auch Abbildung 23).

In beiden Fällen ist laufend eine Veränderung des Tuns und der Rahmenveränderung sowie der Veränderung des Modus der Rahmenveränderung notwendig.



Nun könnte die Frage auftauchen, warum es (heute) nicht mehr ausreicht, dass die Organisationsmitglieder als Individuen lernen: Schließlich arbeiten diese ja im Unternehmen und damit könnte das Unternehmen direkt von den Erfahrungen der Unternehmensmitglieder profitieren – also quasi „durch die Unternehmensmitglieder“ lernen.

Das Lernen „durch“ die Unternehmensmitglieder war ja früher gang und gäbe und hat auch ausgereicht, um das nachhaltige Überleben am Markt zu sichern. Worin besteht der Unterschied zwischen gestern und heute, sodass dieses Handeln heute in Frage gestellt werden muss, die Organisation also auch diesbezüglich lernen muss?

Ein wichtiger Unterschied könnte darin bestehen, dass bis vor gar nicht allzu langer Zeit die Retention Rate (also die Verbleibrate der Mitarbeiter) zwischen 10 und 30 Jahren lag, heute allerdings z.B. in Österreich nur noch bei 1 bis Jahre liegt, in Deutschland noch etwas höher (Tendenz dennoch in allen Industrieländern sinkend).

Bei dieser Entwicklung wird klar, dass wir mit unserem Verhalten auf einer gesellschaftlichen Ebene eine neue Ausgangssituation in Form eines Engpasses und einer Problemstellung in den Unternehmen ab den 90er Jahren geschaffen haben; eine Problemstellung, die bislang keine zufrieden stellende Lösung nach sich gezogen hat, vielmehr: die in den Unternehmen mehrheitlich noch kein verändertes Verhalten hinsichtlich Wissensmanagement bzw. dem Lernen auf organisationaler Ebene nach sich gezogen hat (Willke, 1998; Lutterer, 2009).

Aus: Sonja Radatz, Wie Organisationen das Lernen lernen!

Entwurf eines epistemologischen Theoriemodells „organisationalen“ Lernens aus Relationaler Sicht

196 Seiten, Soft Cover
ISBN 978-3-8340-0795-7
EUR 19,80

Portofreie Lieferung – Bestellung im Online-Shop auf www.isct.net!