

Die Herausforderungen einer lernenden Organisation und der Aufbruch zur Organisationsintelligenz - auf Basis einer humanistischen Organisationsentwicklung.

Ein konstruktiv-kritisches Blitzlicht zur Beleuchtung der Transformation von Unternehmen

Verfasser: Dipl. Betriebspädagoge Mike Vogel-Kellner, 2023

Einführung: In einer sich ständig dynamisch verändernden Gesellschaft und Wirtschaftswelt ist die Fähigkeit einer Unternehmensorganisation, sich anzupassen und kontinuierlich zu lernen, von entscheidender Bedeutung. Die **Idee einer lernenden Organisation hat seit Peter Senge** in den letzten Jahrzehnten an Popularität gewonnen und wird oft als der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg gepriesen. Peter Senge (The Fifth Discipline) formuliert lernende Organisationen als jene, „in denen die Menschen kontinuierlich die Fähigkeiten entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert und gemeinsame Hoffnungen freigesetzt werden und **in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen**“. Doch trotz der positiven Resonanz und der ausgewiesenen Vorteile einer lernenden Organisation gibt es auch eine kritische Perspektive, die auf die Herausforderungen und potenziellen Fallstricke einer solchen Transformation hinweist. Reinhardt und Schweiker z.B. **unterscheiden zwischen lernfähigen und lernenden Organisationen**. Diese Unterscheidung ist sehr wichtig und resultiert daraus, dass Lernfähigkeit nicht zwangsläufig Innovationen als Resultat hat. Der Grad der Lernfähigkeit einer Organisation, quasi ihr **Reifegrad als lernende Organisation**, wird dabei als **Organisationsintelligenz** (vgl. dazu: **Schwarmintelligenz**, im Sinne der kollektiven Intelligenz von Menschen, als gezieltem Einsatz von Kompetenzen von Individuen und der Macht der Vielfältigkeit zur Lösung von Problemen und Bewältigung von Anforderungen) bezeichnet. - **Diesem Prinzip hat sich auch das Institut für Transformationsmanagement mit seiner Plattform- und Open Source- Strategie verschrieben.**

Drei große Herausforderungen sind auf dem Weg zur lernenden Organisation zu bewältigen:

Herausforderung 1: Widerstand gegen Veränderung: Eine der größten Herausforderungen bei der Implementierung einer lernenden Organisation liegt im mentalen Widerstand der Organisationsmitglieder gegen Veränderungen. Menschen suchen emotional nach Sicherheit und Stabilität der Organisationsumgebung (vgl. **psychologische Homöostase**) und fühlen sich oft unsicher und sogar bedroht, wenn sich ihre gewohnte Arbeitsweise und -umfeld ändert. Die Orientierung zu einer lernenden Organisation erfordert jedoch **eine Kultur von Freiheit, des Experimentierens, des Lernens aus Fehlern und Irrtümern** (Fehler-/Irrtumskultur) und der **Motivation zum Streben nach kontinuierlicher Verbesserung**. Dies erfordert ein anders Mindset, ein Um-/Neudenken und eine Neuorientierung der Führungskräfte und Mitarbeiter, was nicht immer reibungslos verläuft. Der **emotionale Widerstand** gegen Veränderungen kann die Transformationsbemühungen erheblich behindern und zu Verunsicherungen, Frustration und Konflikten innerhalb des Unternehmens, auch zum Ausscheiden von Akteuren führen. Denkbar ist allerdings auch das **frühere (kollektive) negative Lernerfahrungen aus Veränderungsprozess** in Organisationen (Arbeitsplatzbedrohung, -verlust) bspw. Abschottung, Rückzug, Resignation oder Widerstand nach sich ziehen. Auch eine **kognitive Dissonanz der Beteiligten** (nach Leon Festinger) ist z.B. bezüglich der Fortschrittsziele der Organisation und den individuellen Zufriedenheitszielen möglich. Diese widerspricht nämlich dem individuellen Bedürfnis nach innerer Kohärenz und Konsistenz. - Einen sehr interessanten, neuen organisations-soziologischen Ansatz verfolgt dabei auch Raible mit der These, dass „ ... **Digitalisierungsnarrative * als wirkmächtige soziale Phänomene** die (digitalisierte) Arbeit in Organisationen beeinflussen können und somit zu den Ermöglichungsbedingungen von Digitalisierung zählen. ...“. Dabei gilt es zu beachten, dass solche Narrative für die Belegschaft in der Transformation, z.B. der Begriff Automatisierung, auch negativ konnotiert sein können. (* Nach Raible:

„Digitalisierungsnarrative sind empirische Phänomene von Erzählungen, die etwa von schlanken, agilen und demokratischen Prozessen oder smarten Entscheidungen berichten und teils sogar die Lösung größter gesellschaftlicher Probleme versprechen. ...“)

Herausforderung 2: Mangelnde Ressourcen und Zeit: Eine weitere kritische Perspektive auf die lernende Organisation betrifft die begrenzten Ressourcen und **die Zeit**, die für die Umsetzung erforderlich sind. **Die Implementierung eines Systems**, das kontinuierliches Lernen und Wissensaustausch fördert, **erfordert erhebliche Investitionen** in Schulungen, Technologie und Infrastruktur. Viele Unternehmen kämpfen bereits mit begrenzten Ressourcen, und die zusätzlichen Kosten und der **Zeitaufwand (als Geduldsdimension)** können eine große Belastung darstellen. Zudem kann die Transformation zu einer lernenden Organisation Jahre dauern, und nicht alle Unternehmen haben die Geduld (s.o.) oder den langfristigen Fokus, um diesen Weg konsequent zu verfolgen. Der **Human Capital Accounting** Ansatz** ist in der Betrachtung der Einführung einer **lernenden Organisation als Investition in das Humankapital** eines Unternehmens auch **kritisch** zu hinterfragen. Dieser Ansatz abstrahiert bzw. degradiert u.a. menschliche Arbeit allein zur Ressource und lässt komplexe soziale, kulturelle und emotionale Dimensionen des Systems völlig außer Acht. Durch die begrenzte Messbarkeit, der Vernachlässigung nicht-monetärer Werte, wie soziale Beziehungen, Gesundheit, Lebensqualität und kulturelle Vielfalt der Beteiligten, **entzieht sich das Konzept der lernenden Organisation bisher den bestehenden Controlling-Ansätzen** einer Input-Output-Wirtschaftlichkeit. ** in Okeke “Human capital accounting is the process of identifying and reporting the investments made in the human resources of an organization that are presently not accounted for in the conventional accounting practice.”

Herausforderung 3: Kulturwandel und Führung: Eine lernende Organisation erfordert einen grundlegenden, vielleicht radikalen Kulturwandel, der von der Unternehmensführung (top down) initiiert, unterstützt und im Dialog (bottom up) mit den Mitarbeitern gefördert werden muss. Dieser Wandel kann jedoch schwierig sein, da er **tiefgreifende Veränderungen in den Einstellungen, Werten und Verhaltensweisen der Führungskräfte und Mitarbeiter erfordert**. Die Unternehmenskultur wird nicht selten von langjährigen Hierarchien, bürokratischen (Macht-) Strukturen und starren Prozessen geprägt, die dem Lernen und der Flexibilität entgegenwirken. Es bedarf einer sichtbaren, sog. **transformationalen Führung**, die den Wandel vorlebt, als Chance kommuniziert und **sowohl Führungskräfte, als auch Mitarbeiter motiviert und befähigt**, andere, neue Wege zu gehen. Ohne ein **echtes authentisches Engagement und eine aktive Unterstützung der Führungsebene** kann die Transformation zu einer lernenden Organisation oberflächlich bleiben und sich nicht nachhaltig verankern. Die **Evolution zur Organisationsintelligenz** gelingt nicht und bleibt ein „Strohfeuer“.

Schlussfolgerung: Eine lernende Organisation bietet zweifellos Vorteile, indem sie langfristig Flexibilität, Innovation und Anpassungsfähigkeit fördert. Dennoch sollten die Herausforderungen und kritischen Aspekte als Risikofaktoren des Erfolges nicht übersehen werden. Die Bewältigung des ernstzunehmenden Widerstands gegen Veränderungen, der **wohlwollende Umgang mit den Befindlichkeiten und Ängsten der Organisationsmitglieder**, die Bereitstellung ausreichender Ressourcen und die Förderung eines wertebasierten Kulturwandels erfordern Zeit, Geduld und - **eine klar kommunizierte, wertebasierte Vision** (vgl. dazu „Ethische Grundlagen guter Führung“ von Prof. Dr. Dieter Frey). Eine kritische Perspektive auf die lernende Organisation soll dazu dienen, die Schwierigkeiten anzuerkennen und zu verstehen, um realistische Erwartungen zu setzen und gemeinsam Lösungen zu finden. Letztendlich wird eine sorgfältig geplante, vorgedachte, vorgelebte und wertebasiert umgesetzte Transformation zu einer lernenden Organisation, **einer atmenden Organisationsintelligenz**, den langfristigen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig stärken – und dies immer **auf der Basis einer humanistischen Organisationsentwicklung**.

Empfohlene Literatur zum Thema:

Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation von Peter M. Senge und

The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization" von Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, und Bryan Smith - Dieses Begleitbuch zu "Die fünfte Disziplin" bietet konkrete Werkzeuge und Fallstudien, um die Ideen aus dem Hauptbuch in die Praxis umzusetzen.

Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work" von David A. Garvin - Dieses Buch bietet eine Anleitung zur Umsetzung von Konzepten des organisationalen Lernens in die Praxis. Es behandelt Themen wie Wissensmanagement, Lernkultur und Lernprozesse in Organisationen.

Lernen in und von Organisationen: Neue Perspektiven auf Organisationsentwicklung" von Arnold Windeler - Das Buch untersucht verschiedene Ansätze des Organisationslernens und ihre Bedeutung für die Organisationsentwicklung. Vom gleichen Autor: Kompetenz : sozialtheoretische Perspektiven

Swarm intelligence: From natural to artificial systems. Bonabeau, E., Dorigo, M., & Theraulaz, G. (1999). Oxford University Press. Dieses Buch bietet eine umfassende Einführung in das Thema Schwarmintelligenz.

Decisions 2.0: The power of collective intelligence, Bonabeau, E. (2009).. MIT Sloan Management Review, 50(2), 45-52. Dieser Artikel diskutiert die Bedeutung von Schwarmintelligenz bei Entscheidungsprozessen in Organisationen und Unternehmen.

„A Theory of Cognitive Dissonance" (1957) - In diesem Buch beschreibt Leon Festinger seine Theorie der kognitiven Dissonanz. Er argumentierte, dass Menschen ein starkes Bedürfnis haben, kognitive Inkonsistenzen zu reduzieren und ihre Einstellungen, Überzeugungen und Verhaltensweisen in Einklang zu bringen.

Wikipedia zum Human Capital Accounting:

<https://de.wikipedia.org/wiki/Humanverm%C3%B6gensrechnung> Gute Zusammenstellung verschiedener Ansätze. Lesenswertes, wichtiges Fazit.

Downloadquellen:

Is Yours a Learning Organization? Garvin, Emondson, Gino, April 2008, Harvard Business Review. Der Artikel enthält auch eine Anleitungen zur Diagnose und Überwindung von Hindernissen bei der Umsetzung einer lernenden Organisation. „Using this assessment tool, companies can pinpoint areas where they need to foster knowledge sharing, idea development, learning from mistakes, and holistic thinking“ https://www.researchgate.net/publication/5440662_Is_Yours_a_Learning_Organization

Human capital accounting: A literature review, 2016, Remi Chukwudi Okeke, Madonna University, Nigeria
https://www.researchgate.net/publication/288872492_Human_capital_accounting_A_literature_review

Messen, werten, optimieren - Erfolg durch Unternehmenskultur. Ein Leitfaden für die Praxis Bertelsmann Stiftung, 2006, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Messen_werten_optimieren.pdf

Ethische Grundlagen guter Führung, Prof. Dr. Dieter Frey et. alt, Veröffentlichung beim Roman Herzog Institut, https://www.romanherzoginstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/PDFs-Publikationen/RHI_ETHISCHE_GRUNDLAGEN_web.pdf

Anmerkung des Verf.: Dieter Frey zeigt in anderen seiner Veröffentlichungen auch den **Zusammenhang zwischen ethische Führung und Innovation** auf

<https://s420fc5a8f6eed2f9.jimcontent.com/download/version/1359305447/module/7231434686/name/frey01.pdf>

Download Aufsatz von Prof. Dr. Frey et. alt. zu ethikorientierter Führung

https://www.erev.de/media/uto_meier_aufsatz_frey_dieter_ethikorientierte_u_fuehrung_pdf_2010.pdf

Organisationen als Treiber und Getriebene von Digitalisierung: Zur Dualität von Digitalisierungsnarrativen, Stephanie Raible. Social Science Access Repository, 2022.

Sehr lesenswerter organisationssoziologischer Artikel für Experten.

„ ... Digitalisierungsnarrative sind vielmehr wirkmächtige soziale Phänomene und entfalten Wirkung in Organisationen, werden aber auch von Organisationen hervorgebracht. Dieser Aufsatz beleuchtet deshalb das Wechselverhältnis von Digitalisierungsnarrativen und organisationaler Praxis. Der Beitrag zeigt zum einen anhand eines empirischen Falls aus einer Beratung, wie Digitalisierungsnarrative Wirkung in Organisationen entfalten können. ...“ ... „In diesem Beitrag nehme ich Digitalisierungsnarrative als wirkmächtige soziale Phänomene in den Blick, die (digitalisierte) Arbeit in Organisationen beeinflussen können und somit zu den Ermöglichungsbedingungen von Digitalisierung zählen. Hierfür werden diese Narrative folgend analytisch in Beziehung zu Organisationen gesetzt. ...“

https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/83565/ssoar-ais-2022-2-raible-Organisationen_als_Treiber_und_Getriebene.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-ais-2022-2-raible-Organisationen_als_Treiber_und_Getriebene.pdf