

Die Lernende Organisation: Lernt sie noch oder lebt sie schon?

Elizabeth Loehnert-Baldermann

Die Lernende Organisation: Lernt sie noch oder lebt sie schon?

Organisationen und Unternehmen haben, heute mehr denn je, die vorrangige Aufgabe, auf die schnellen und komplexen Veränderungen in der Welt zu reagieren, in dem sie sich ein hoffentlich treffendes Bild von der Zukunft machen und daraus die richtigen Schlüsse für notwendige Veränderungen und Anpassungen ihrer eigenen Visionen, Strategien und Strukturen aber auch des in der Organisation vorhandenen Wissens und ihrer Fertigkeiten zu ziehen. Wer übernimmt aber, im besten Fall, diese Mammutaufgabe in der Organisation: Die Geschäftsleitung, das Direktorium, ein Beraterteam, eine Zukunftswerkstatt, eine Kommission visionärer Spezialisten? Es geht um Wahrnehmen, was ist, um sich ausdenken, was wird und gestalten was werden soll, es geht um das Verknüpfen vieler verschiedener Erkenntnisse und Erfahrungen.

Peter Senge hat Mitte der 1990er Jahre mit seinem Buch „Die fünfte Disziplin, Kunst und Praxis der lernenden Organisation“ einen Entwurf für das, was er die „Lernende Organisation“ genannt hat, vorgestellt: Eine Organisation, die sich selber in die Lage versetzt, die oben skizzierte Mammutaufgabe – immer wieder - anzupacken.

Der Begriff *Lernende Organisation* bezeichnet also allgemein eine anpassungsfähige, auf äußere und innere Reize reagierende Organisation. Eine lernende Organisation lässt sich als „eine Gruppe von Menschen definieren, die einander brauchen, um etwas zu erreichen, und die im Laufe der Zeit kontinuierlich ihre Fähigkeit ausweiten, um das zu erreichen, was sie wirklich anstreben.“

Als Beratungsunternehmen begleiten wir immer wieder Organisationen und Unternehmen, die sich als „lernende Einheiten“ begreifen und trotz knapper Ressourcen, Zeitengpässen und hoher Arbeitsdichte und –geschwindigkeit, die „Säulen“ bzw. Merkmale, die für das Lernen von Organisationen „unabdingbar“ sind, in den Arbeitsalltag zu integrieren versuchen. Diese Säulen oder Eckpfeiler sind, in Anlehnung an Senge, a) Individuelle Selbstführung, b) klare und nützliche mentale Modelle, c) eine gemeinsame Vision des Seins und Tuns, d) Miteinander- und im Team-Lernen und e) Systemdenken. Was heißt das im engeren Sinne?

a) **Individuelle Selbstführung oder Personal Master**, wie sie Senge nennt, meint die Disziplin der Selbstschulung und Persönlichkeitsentwicklung: „Menschen erweitern (dabei) beständig ihre Fähigkeit, die Ergebnisse zu erzielen, die sie wahrhaft anstreben. Ihr kontinuierliches Streben nach Selbstschulung und Selbstführung prägt den Geist der lernenden Organisation.“ Die daraus entstehenden „Lernschleifen“ bestehen aus: Handeln, Wirkung der Handlung reflektieren, Schlüsse daraus ziehen, eventuell neues Handeln ersinnen und umsetzen.

b) Zentral für die Entwicklung von Selbstführung wie auch von Organisationslernen ist die Überprüfung der **inneren Bilder und mentalen Modelle**, die in den Köpfen der Organisation leben und diese auch leiten: Was sind die subjektiven und kollektiven Annahmen und Hypothesen darüber, wer wir sind, wie wir sind und was jeweils unsere Rollen, Ziele, Strategien, Innen- und Außenweltbedingungen sind. Gelingt es der Organisation diese Bilder kritisch und offen zu beleuchten, zu verifizieren und zu modifizieren, so ist sie auch in der Lage ihr durch solche Modelle geleitetes Handeln zu überprüfen und gegebenenfalls zu optimieren.

c) Organisationen brauchen darüber hinaus eine übereinstimmende Ausrichtung ihrer (zu optimierenden) Handlungsweisen, ein **gemeinsam getragenes Bild der Zukunft**, eine interessante und anzustrebende gemeinsame Vision.

d) Um diese Schritte zu gehen, brauchen sie **gemeinsame Lernprozesse und Lernräume**, d. h. Formen des Miteinanderlernens, um so ihre Potenziale entwickeln und ausschöpfen zu können. Frei nach Konfuzius gibt es hierzu drei Wege:

Lernen durch individuelles und gemeinsames Nachdenken, in den Augen Konfuzius der edelste Lernweg,

Lernen durch Nachahmen, durch Wissen teilen und Erfahrungen mit-teilen, ein leichter Weg,

und Lernen durch eigene Erfahrungen machen, der vielleicht schmerzhaftere aber auch prägendste Weg.

e) Schließlich erfordert Organisationslernen noch die Disziplin des **ganzheitlichen Blickes und des Systemdenkens**. Wesentlich für diese Disziplin ist, wie Senge postuliert, „ein grundsätzliches Umdenken“, nämlich „die Wahrnehmung von Wechselbeziehungen statt von linearen Ursache-Wirkungs-Ketten und die Wahrnehmung von Veränderungsprozessen statt von Schnappschüssen.“ Zentral für die Praxis des Systemdenkens ist auf jeden Fall die „Zirkularität“, d. h. die Einsicht darüber, dass Handlungen sich wechselseitig bedingen und dass aus wiederholten Handlungsabläufen immer wiederkehrende Handlungsmuster entstehen können. So entstehen „Feedbackschleifen“ im System, das sich so selbst ernährt und die eigenen Muster reproduziert und verfestigt. Eine der vielleicht wichtigsten Aufgaben der Lernenden Organisation ist das Erkennen solcher Phänomene und das Bewusstsein dafür zu schaffen, dass für viele Engpässe und Schwierigkeiten aber auch für Erfolge und Chancen eines Systems grundsätzlich alle Beteiligten verantwortlich sind!

Leitgedanken des Miteinanderlernens ist das aktivieren und nutzen,

- der kollektiven Intelligenz der Gruppe und des Systems,
- des synergetischen Potenzials unterschiedlicher Menschen, Aktivitäten, Fähigkeiten und Expertise
- der ganzheitlichen Kohärenz und Lebendigkeit im System.

Viel zu oft ist die betriebliche Situation durch zwei voneinander getrennte Erfahrungswelten gekennzeichnet: Handlungsfelder hier, Lernwelten dort. Organisationales Lernen wächst auch aus dem Bedürfnis, die Entfernung zwischen den Lernfeldern und den Handlungsfeldern zu verkürzen. Gelingt es, Wissen und Fertigkeiten in den aktiven Handlungsfeldern zeitnah zu überprüfen, weiter auszubauen und in Verbindung mit Strategien und Geschäftsprozessen zu setzen, so könnten tatsächlich immer häufiger und mitten im Betriebsleben interessante, lebendige und zukunftsgestaltende Lern-Räume entstehen, die auch neue Impulse für Personen, Organisationen und Unternehmen mit sich bringen.

Und es gibt sie, die Organisationen, die sich auf dem Weg in die „Lernenden Organisationen“ gemacht haben und zum großen Teil auch schon in ihr leben. Sie gingen unterschiedliche Wege: Projektcoachings, regelmäßige Supervisionen, immer wiederkehrende Boxenstopps, Embedded-Learning-Projekten, Learning-hour-Programme und vieles mehr. Einige haben das Krisenjahr 2009 genau dazu genutzt, zum Miteinander- und Voneinander-Lernen und sind heute dabei, ihre Erfahrung und Erfolge in die „Neue Zeit“ zu retten und zu integrieren.

Welche sind die vornehmlichen Ziele und Errungenschaften dieser Organisationen?

- Mitarbeiter in eine pro-aktiven Gestaltung einbeziehen.
- Immer wieder von der stabilen Bewahrung in den fruchtbaren Wandel, von der kalkulierten Distanz in die anregende und aktivierende Nähe zu Menschen, Situationen und Geschehen gehen.
- Von dem allein auf Kostenreduzierung fokussierten Blick zur Weit-Sicht für Potential- und Kompetenzentwicklung.
- Weg von der ständigen Innenfokussierung hin zur Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessorientierung.
- Skepsis gegenüber dem linear-kausalen Denken, Offenheit und Lust zum ganzheitlich vernetzten Denken und Handeln.
- Wissen und Erfahrungen teilen, mit-teilen und mehrten.