

Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule Berlin
(Masterarbeit)

Chancen und Risiken lernender Organisationen

eingereicht bei

Erstleser: Frau Prof. Dr. Rita Grimm

Zweitleser: Frau Dr. Gabriele Schlimper

von: Tatyana Stoycheva

Matr.-Nr.: 08142044

Inhaltsverzeichnis

I. Einleitung.....	3
II. Lernende Organisation	5
1. Begriff der lernenden Organisationen/ des organisationalen Lernens.....	8
2. Theorien und Modelle des organisationalen Lernens	13
2.1. Argyris und Schön.....	13
2.2. Sattelberger	16
2.3. Segne	18
2.4. Probst und Büchel.....	22
3. Lernziele	24
4. Lernebenen.....	26
4.1. Individuelles Organisationslernen.....	27
4.2. Kollektives Organisationslernen	29
5. Kriterien zur Lernfähigkeiten.....	32
6. Leitung in der lernenden Organisationen.....	36
III. Leitbild als Chance lernender Organisationen.....	40
IV. Wissen als Risiko lernender Organisationen.....	45
V. Fazit.....	48

Literaturverzeichnis

I. Einleitung

Die Debatte um die lernenden Organisationen vertieft sich immer weiter und gewinnt mehr und mehr an Aufmerksamkeit und Wichtigkeit. Grund dafür ist u.a. die steigende Wettbewerbsdynamik und die daraus resultierende Notwendigkeit für die sozialen Unternehmen, Warnsignale möglichst zeitlich zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren. Dies alles bedarf einer gewissen Flexibilität und eines bunten Arsenal von Eigenschaften, über die ein soziales Unternehmen grundsätzlich verfügen sollte, freilich mit dem Ziel, erfolgreich sein zu dürfen und adäquat handeln zu können.

Aus diesem Grund erweist sich das Konzept der lernenden Organisation als besonders interessant und attraktiv, denn das Lernen mit einem erfolgreichen Handeln zunächst in einer Wechselwirkung stark verbunden steht und des Weiteren auch in hohem Maße zusammenhängt.

In Zentrum für die lernenden Organisationen steht die zugrunde gelegte Annahme, dass in einem sozialen Unternehmen alle Mitglieder die Fähigkeit besitzen, Kenntnisse und Wissen zu erlangen, zu erarbeiten und weiterzuentwickeln. Somit könnten **Lernprozesse** entstehen, bei denen sowohl der einzelne Individuum als auch das soziale Unternehmen als Ganze miteinbezogen und engagiert werden.

Dementsprechend ist für die vorliegende Arbeit von besonderer Bedeutung die Frage nachzugehen, worin die einzelnen Lernprozesse bestehen und wie diese ablaufen sollten. Es wird damit letztendlich beabsichtigt zu erschließen, ob in diesem o.g. Unternehmen organisationales Lernen gepflegt wird. (Sattelberger, S. 191)

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Lernfähigkeitsbildung in einem sozialen Unternehmen stellt eine **Unternehmenskultur** dar. Konsequenter und intensiver wird die Meinung vertreten, dass in der Unternehmenskultur zahlreiche nicht geschriebene Handlungsanweisungen fixiert, bzw. verankert sind. Solche Beispiele sind z.B. verschiedene Verfahrensanweisungen u.a., ferner könnte man sie eventuell auch Verfahrensregeln nennen. Letztere beinhalten eine große Palette von Wissen und Erfahrungskennntnisse.

Dieses Wissen ist von allen Mitgliedern des sozialen Unternehmens zu tragen. Die Unternehmenskultur verändert ihre Grundzüge, wenn die Mehrheit der Mitglieder die Handlungspraxis überarbeitet. Die Veränderung im Verhalten lässt sich gut als Indikator organisationales Lernen bezeichnen. (Sattelberger 191)

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Thema der lernenden Organisationen und ist im konkreten ihren Chancen und Risiken gewidmet. Im ersten Teil des Textes befindet sich zunächst eine ausführliche Erörterung des Begriffs der lernenden bzw. lernfähigen Organisationen.

Des Weiteren werden verschiedenen Theorien und Modelle des organisationalen Lernens dargestellt. In einem zweiten Schritt werden die Lernarten, die Lernziele und die Lernebenen voneinander differenziert bearbeitet.

Zum Schluss wird den letzten zwei abschließenden Kapiteln auf die Chancen und Risiken lernender Organisationen eingegangen.

Einerseits wird somit das Leitbild als Grundlage lernender Organisation präsentiert und damit als Chance zur Lernfähigkeit festgelegt und argumentiert. Andererseits lässt es sich klar erkennen und feststellen, dass das Wissen grundsätzlich zum gewissen Widerstand innerhalb der Arbeitsprozesse in sozialen Unternehmen führen kann.

Zum besseren Verständnis soll hier nicht zuletzt der kleine Hinweis erwähnt werden, dass die Begrifflichkeiten „Organisation“ und „Unternehmen“ sowie „lernend“ und „lernfähig“ als Synonyme in der vorliegenden Arbeit verwendet werden.

II. Lernende Organisation

Der Begriff der lernenden Organisation führt zu mehrfachen Auseinandersetzungen und hinterlässt mehrdeutige Kommentare. Grund dafür ist, dass in der heutigen Gesellschaft die Menschen immer wieder und öfter in einer Situation geraten, wo sie sich mit unterschiedlichen Organisationen konfrontieren müssen. Außerdem sind die meisten Personen auch Teil von Organisationen in ihrer Funktion von Organisationsmitgliedern u.ä. In diesem Sinne erleben viele Menschen die „Organisationen als Systeme von impliziten und expliziten Regeln, die auf einen (oft unausgesprochenen) Zweck gerichtet sind“. (Scherer, S. 1 in Kieser)

In diesen Systemen äußern die Organisationsmitglieder Erwartungen und Wünsche bezüglich der Organisationprozesse und modellieren ihre Verhaltens – und Handlungsanweisungen entsprechenden der Organisationsstruktur und – kultur. Es ist von großer Bedeutung für den Erfolg der Organisation, dass die Organisationsmitglieder ihre Handlungen koordinieren, damit sie zur Erfüllung von Unternehmenszwecken führen könnten. (Scherer, S. 1 in Kieser)

Die Organisationsstruktur und – kultur bilden den Rahmen, in dem die diversen Prozesse stattfinden sollen. Außerdem vermitteln sie die Regeln, die sich als essential für die Interaktionsprozesse der Organisation darstellen lassen.

An dieser Stelle betont sich die besondere Rolle einer lernenden Organisation, welche für ihre Beschäftigten die Gelegenheit anbietet, an den Organisationsprozessen wie „Zwecksetzung oder Regelfestlegung“ aktiv teilzunehmen. (Scherer, S. 1 in Kieser)

Andererseits wird es klar, dass „das Handeln der Menschen in allen gesellschaftlichen Bereichen von grundlegender Bedeutung“ ist. Diese Annahme stellt oft eine enorme Herausforderung für die Führungskräfte dar, die einen Raum für einen adäquaten Austausch unter den Organisationsmitgliedern zur Verfügung stellen müssen. (Scherer, S. 1 in Kieser)

Dementsprechend sind die Organisationen Sammelpunkte für Menschen, die bereit sind, mit anderen zusammen zu arbeiten, Ideen und Meinungen mitzuteilen, ihr Verhalten und Handeln zu koordinieren, sodass die Organisation in der Zukunft Fortschritte machen kann und sich auf dem Markt als konkurrenzfähig bezeichnen kann. Die gemeinsamen Arbeitsprozesse setzen voraus, dass die Organisationsangehörigen ihre Handlungen und Aktivitäten aufeinander abstimmen, damit sie sich „zu einem sinnvollen Ganzen“ verknüpfen können. (Scherer, S. 1 in Kieser)

Die Steuerung solcher Prozesse stellt den Kern des Konzeptes der lernenden Organisationen dar, welches darauf gerichtet ist, Lernprozesse in einem Unternehmen zu aktivieren, die eine kontinuierliche Entwicklung für das Unternehmen versprechen.

Wie es überhaupt einer Organisation gelingt, Lernfähigkeit auszubauen und wodurch sich diese Lernfähigkeit kennzeichnen lässt, wird Thema in den nachfolgenden Kapiteln sein.

Ausgangspunkt für die hier vertretenen Auffassungen ist die Annahme, dass die Organisationsmitglieder den Motor einer lernenden Organisation verkörpern. Außerdem lassen sie sich als Träger des organisationalen Lernens festlegen. Demzufolge stellt sich als äußerst wichtig, dass die Organisation gewisse Strukturen schafft, welche das kollektive Lernen unterstützen und fördern.

Das Konzept der lernenden Organisationen stellt den Versuch dar, dass man ein wissenschaftliches Konstrukt aufbaut, welches zur „Verbesserung der Organisationspraxis“ dienen soll. (Scherer, S. 1 in Kieser)

Es bietet die Gelegenheit an, wichtige Zusammenhänge aufzuklären, etwa die Bedeutung der Organisationskultur und die Rolle des einzelnen Individuums für die Lernprozesse in einer Organisation; das Verhältnis zwischen Organisationsstrukturen und –prozessen und die Rolle von Machtprozessen innerhalb der Organisation. (Scherer, S. 2 in Kieser)

In der vorliegenden Arbeit wird die These vertreten, dass eine Organisation als lernend bzw. lernfähig bezeichnet werden kann, wenn sie überhaupt den entsprechenden „Reifegrad“ dafür erreicht hat. (Probst und Büchel, S. 180)

Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, dass die Organisation ein realistisches Bild von sich hat. Nur dann ist die Organisation in der Lage, den Weg zum Erlangen der Lernfähigkeit zu finden, d.h. „mögliche Gestaltungssätze zu erkennen und zum anderen potentielle Konflikte, die entstehen können, besser einzuschätzen“. (Probst und Büchel, S. 180)

Die Feststellung des Reifegrades ist von enormer Bedeutung, vor allem deswegen, da eine fehlerhafte Einschätzung eventuell „zu einer Über- oder zu einer Unterforderung“ der ganzen Organisation einschließlich ihrer Mitglieder führen könnte. Die Überforderung bzw. Unterforderung könnte dazu beitragen, dass die von der Organisation betroffenen Maßnahmen, die dazu dienen sollen, die Organisationsmitglieder zum Lernen zu motivieren, sich als komplett inkompatibel erweisen können. Die Organisationsangehörigen könnten sie „entweder nicht verstehen oder als sinnlos betrachten“. (Probst und Büchel, S. 180)

Beispiel für eine Überforderung der Organisationsmitglieder aus der Praxis wäre *die vorgenommene Umstrukturierung eines gemeinnützigen Vereins der Behindertenhilfe in Berlin. Die Geschäftsführung hat innerhalb von zwölf Monaten die bestehenden Angebote in regionale Verbände umgewandelt, parallel dazu Regionen und Standorte erschlossen sowie die bestehenden Leistungen weiterentwickelt. Die ganzen Prozesse und Maßnahmen, die damit verbunden waren, haben Verwirrung und Angst bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ausgelöst. Die meisten Personen hatten Schwierigkeiten, das neue Konzept des Vereins und die daraus resultierende Umstrukturierung zu verstehen.*

Alles in allem lässt sich sagen, dass eine Organisation, die lernend bzw. lernfähig sein möchte, mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert wird. Wie sie letztendlich organisationales Lernen entfalten kann, wird in dem nächsten Kapitel detailliert erklärt.

1. Begriff der lernenden Organisationen/ des organisationalen Lernens

In der Literatur gibt es eine Reihe von Definitionsauffassungen von lernenden Organisationen und organisationalem Lernen, die oft keine Gemeinsamkeiten aufweisen und paradoxal klingen.

Jedoch sind sich die meisten Autoren einig, dass

„bei Nicht-Lernen ein Vorwärtskommen ausgeschlossen ist, da gegenwärtige Verhaltensweisen einfach wiederholt werden, bei neuen Anforderungen die bewährten Reaktionen versagen und die Entwicklung einer Unternehmung schlicht nicht möglich ist.“ (Probst und Büchel, S. 177)

Insgesamt lässt sich grob behaupten, dass eine Organisation sich als lernend bezeichnet, wenn sie organisationales Lernen betreibt. Damit sie das Lernen in Gang bringt, sind Lernprozesse auf allen Ebenen der Organisation zu aktivieren. Die Beschleunigung von Lernprozessen hängt von der Organisationsstruktur ab. Dabei geht es um Rahmenbedingungen, die das Bilden und die Entwicklung von Lernprozessen begünstigen.

Die treibende Kraft der Lernprozesse stellen die einzelnen Organisationsmitglieder dar. Sie sind das Motor und das Herz einer lernenden Organisation. Aus diesem Grund zeichnen sich die Verhaltens- und Handlungsweisen der Organisationsangehörigen als besonders wichtig und prägend für die ganze Organisation. Für das organisationale Lernen bedeutet dies, dass es nicht ohne das individuelle Lernen möglich wäre.

Daraus entsteht eine Definition des organisationalen Lernens, bei welcher es sich *„um die Fähigkeit einer Institution handelt, als Ganzes Fehler zu entdecken, diese zu korrigieren sowie die organisationale Wert- und Wissensbasis zu verändern, so dass neue Problemlösungs- und Handlungsfähigkeiten erzeugt werden“.* (Probst und Büchel, S. 177)

Die Lernprozesse in einer Organisation laufen auf zwei zentralen Ebenen ab – individuell und kollektiv, wobei die individuellen Lernprozesse eine Voraussetzung zum Eintreten der kollektiven Lernprozesse darstellen. Jede Organisation, der diese Zusammenhänge bewusst sind, wird in der Lage sein,

Organisationsstrukturen so anzuschaffen, dass diese Prozesse angetrieben werden können.

Diese Organisationsstrukturen sollen so eingerichtet werden, dass in ihrem Mittelpunkt die Verhaltens- und Handlungsweisen der Organisationsmitglieder stehen sollen. „Das Verhaltenspotential, die Handlungsmöglichkeiten und die tiefliegenden kognitiven Strukturen“ sind der Ausgangspunkt für organisationales Lernen. (Probst und Büchel, S. 17)

Somit erweist sich das Individuum als Hauptelement bei den Prozessen des organisationalen Lernens. Deshalb ist es von großer Relevanz, dass man das Verhältnis zwischen Individuum und Organisation detailliert in Betracht zieht.

In der vorliegenden Arbeit wird die Auffassung vom organisationalen Lernen in Anlehnung an der Definition von Probst und Büchel benutzt:

„Unter organisationalem Lernen ist der Prozess der Erhöhung und Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder innerhalb der Organisation zu verstehen.“ (Probst und Büchel, S. 17)

Zentral für diese Definition ist die Annahme, dass die Organisationsangehörigen, diejenigen sind, mit Hilfe deren eine Organisation ihre Lernfähigkeit entfalten kann. Eine Organisation ist in der Lage zu lernen, nur wenn die einzelnen Individuen, aus denen sie besteht, sich bereit erklären, zu lernen. Dies bedeutet, dass die Organisationsangehörigen das Bedürfnis nach Wissen haben und die Motivation zum Erlangen neuer Kenntnisse bekommen sollten. Wenn das gegeben wird, finden individuelle Lernprozesse statt. Erst dann besteht die Möglichkeit, dass auch kollektive Lernprozesse aktiviert werden, im Laufe deren organisationales Lernen betrieben werden kann. (Probst und Büchel, S. 17)

Diesbezüglich betonen Probst und Büchel die Relevanz individueller Lernprozesse für die Lernfähigkeit einer Organisation. „Die Organisationsmitglieder stellen den zentralen Ansatzpunkt für das organisationale Lernen dar.“ (Probst und Büchel, S. 17-18)

Neben den individuellen Lernprozessen spielt auch das Wissen der Organisationsangehörigen eine zentrale Rolle für die Entfaltung des organisationalen Lernens.

An dieser Stelle ist jedoch anzumerken, dass in einer Organisation an zahlreichen Orten Wissen gespeichert wird. Dies bedeutet, dass es organisationsspezifisches Wissen vorhanden ist, welches automatisch und parallel mit der Gründung einer Organisation geschaffen wurde.

Damit ist beispielweise die Satzung einer gemeinnützigen Organisation gemeint, die viele Informationen über die Organisation beinhaltet, welche eine interne Wissensquelle für neue Organisationsmitglieder darstellen. Das organisationstypische Wissen lässt sich als Bestandteil einer Organisation betrachten und zwar als ihr „Gehirn“. (Probst und Büchel, S. 18)

Ähnlich der Organisation ist auch bei den einzelnen Organisationsmitgliedern eine Menge an Wissen gespeichert, welches sie nicht unbedingt mit ihrem Eintreten in die Organisation ihr zur Verfügung stellen. Es kann sogar passieren, dass die Organisation nie vollkommen das „Wissensreservoir“ ihrer Organisationsangehörigen kennenlernt. Aus diesem Grund kann man schließen, dass oft eine Organisation „weniger Wissen besitzen kann als die Summe der Individuen, welche die Organisation bilden“. (Probst und Büchel, S. 18)

Daraus ergibt sich eine weitere Definition über das organisationale Lernen:

„Organisationales Lernen stellt eine unternehmenseigene Größe dar. Für das organisationale Lernen bedeutet dies, dass das Lernen im qualitativen als auch im quantitativen Sinne verschieden von der Summe des individuellen Lernens ist.“ (Probst und Büchel, S. 18)

Für den Begriff des organisationalen Lernens ist jedoch das neu angeschaffte Wissen im Laufe der Organisationsprozesse interessant. Über seine Auswirkungen auf die Lernfähigkeit einer Organisation wird detailliert in dem fünften Kapitel nachgegangen.

Generell handelt es sich bei lernenden Organisationen darum, dass kollektive Lernprozesse aktiviert werden müssen, damit organisationales Lernen entstehen kann. Als Motor der Beschleunigung von Lernprozessen erweisen sich die einzelnen Organisationsmitglieder. Durch ihre „menschliche Interaktion, Erfahrungsaustausch sowie Auseinandersetzung“ sind sie in der Lage,

Organisationsprozesse auszulösen, welche ein Lernpotential besitzen.
(Probst und Büchel, S. 18)

Organisationales Lernen besteht in der „Entwicklung von neuen Verhaltensmustern oder eines neuen Problemlösungspotential“. Aus diesem Grund lässt sich das organisationale Lernen als ein Prozess beschreiben.

Damit eine Organisation organisationales Lernen anregen kann, muss sie an erster Stelle entsprechende Strukturen schaffen, die Lernprozesse auslösen. Wenn diese Strukturen bestehen, muss die Organisation das Ziel dieser Strukturen verwirklichen. Diesbezüglich wird in den nachstehenden Kapiteln die Rolle der Strategie-, Struktur- und Kulturentwicklung beschrieben.

Als besonders relevant für die Entfaltung der Lernprozesse ergibt sich das Vorhandensein von Mechanismen, welche im Rahmen der Organisationsstrukturen die Lernprozesse unterstützen, sodass das hergestellte Wissen „nützlich und sinnvoll“ sein könnte. „Es ist wichtig zu erkennen, was lernmäßig getan werden kann, welche Potentiale in welchem Moment freizusetzen sind und wie Lernprozesse über Rahmen gelenkt werden können.“
(Probst und Büchel, S. 179)

Dementsprechend lässt sich sagen, dass das Lernen von Organisationen u.a. auch von Faktoren abhängt, die Verhaltensänderung bei den Organisationsmitgliedern hervorrufen. Wichtig ist dabei anzumerken, dass „Lernen nicht gemacht werden kann, sondern aus dem System (Organisation) selbst heraus kommen muss. Wenn der Mensch oder eine soziale Institution als Ganzes nicht will, so kann kein Lernen erzielt werden.“ (Probst und Büchel, S. 180)

Weiterhin ist es für das Verständnis vom organisationalen Lernen die Erkenntnis bedeutsam, dass die Verhaltens- und Handlungsweisen der verschiedenen Organisationsangehörigen variieren könnten. Grund dafür ist die unterschiedliche Natur der individuellen und kollektiven Lernprozesse.

So lässt sich organisationales Lernen auch zusätzlich definieren:

„Organisationales Lernen erfolgt über Individuen und deren Interaktion, die ein verändertes Ganzes mit eigenen Fähigkeiten und Eigenschaften schaffen“.
(Probst und Büchel, S. 18)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass im Rahmen einer lernenden Organisation organisationales Lernen entfaltet werden kann, welches ein Produkt von Lernprozessen darstellt. Dementsprechend gilt es, dass das organisationale Lernen ein „Willensakt zur Veränderung“ ist. (Probst und Büchel, S. 180)

Essentiell an dieser Stelle lässt sich die Bereitschaft aller in der Organisation beteiligten Personen erkennen. Die Organisationsmitglieder müssen „bereit und fähig sein, Erwartungen, Werte, Erfahrungen, Handlungen usw. in Frage zu stellen, sie zu einer Änderung zur Verfügung zu stellen und sie in neue, unbekannte Bahnen zu lenken“. (Probst und Büchel, S. 180)

Genauso bedeutsam für das organisationale Lernen bezeichnet sich die Bereitschaft seitens der Organisation, dass sie entsprechende Strukturen aufbaut und zur Verfügung stellt, sodass das Lernpotential und Lernbereitschaft der Organisationsmitglieder adäquat gefördert wird. Erst dann ist das Entstehen von Lernprozessen möglich. (Probst und Büchel, S. 180)

Die Organisationprozesse in einer Organisation lassen sich in zwei Hauptgruppen unterteilen, je nach den Kräften, die sie treiben. Diesbezüglich unterscheidet man zwischen individuellen und kollektiven Lernprozessen, wobei es anzumerken ist, dass die individuellen eine Grundlage der kollektiven Lernprozesse darstellen.

Im Mittelpunkt dieser Lernprozesse stehen die einzelnen Organisationsmitglieder, da sie sich als wahre Träger des organisationalen Lernens bezeichnen lassen.

Das organisationale Lernen ist das Produkt der Wechselbeziehungen zwischen Individuen einer Organisation, welches im Rahmen ihrer alltäglichen Kommunikation und Auseinandersetzungen entstehen könnte.

Wichtig zu betonen ist, dass das organisationale Lernen nicht gestaltet werden kann. „Man kann einen Menschen nichts lehren. Man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken“. (Probst und Büchel, S. 179)

2. Theorien und Modelle des organisationalen Lernens

Das Konzept der lernenden Organisationen wird bereits seit ein paar Jahrzehnten intensiv diskutiert und analysiert. Das vorliegende Kapitel stellt einen Versuch dar um vier Modelle zu präsentieren und die Grundannahmen bezüglich der Struktur, des Aufbau und der Funktionen lernender Organisationen aufzuzeigen.

2.1. Argyris und Schön

Argyris und Schön unterstreichen die Relevanz der Lernfähigkeit der Organisationen mit dem Begriff des „Imperativ des Lernens“. In Mittelpunkt ihrer Theorie steht das produktive Organisationslernen. (Argyris und Schön 9)

Nach Argyris und Schön heißt das organisationale Lernen in erster Linie eine „Ansammlung von Informationen in der Form vom Wissen“. Eine Organisation lernt, wenn sie sich „Informationen (Wissen, Techniken oder Praktiken) aneignet“, wenn sie also ihren Informationsstand ausbreitet. Demzufolge besteht ein Lernprozess aus verschiedenen Phasen und zwar – „Informationen zu erwerben, zu verarbeiten und zu speichern“. (Argyris und Schön 19)

Organisationen bestehen aus Individuen. Eine bloße Ansammlung von Individuen ist jedoch nicht in der Lage eine Organisation zu ergeben. An dieser Stelle betonen Argyris und Schön die Relevanz des organisationalen Handelns. Nur eine Gesamtheit von Menschen, die im Namen dieser Gesamtheit (Zusammenschlusses) entscheidet und handelt, lässt sich eine Organisation nennen. Weiterhin bezeichnen Argyris und Schön die Organisationen als „Verhaltensschauplätze für zwischenmenschliches Handeln“. (Argyris und Schön 24).

Ein weiteres Kennzeichen von Organisationen ist das Vorhandensein eines **Regelwerkes**. Die Regeln stellen den Rahmen der Organisation zur Verfügung, indem für die einzelnen Individuen ermöglicht wird, zu handeln. Außerdem bestimmen die Regeln das **Verhalten** der einzelnen Organisationsmitglieder.

Argyris und Schön gehen in ihren Auffassungen weiter und erklären, dass für die Organisationen als besonders relevant das Betreiben von **Kommunikation** zwischen den Organisationsmitgliedern sich herausbildet.

Des Weiteren verbleibt für das reibungslose Funktionieren einer Organisation die Etablierung ihrer **Identität** als besonders wichtig. Argyris und Schön verdeutlichen diese Annahme am Beispiel der Armee der Vereinigten Staaten von Amerika: *„In einem Zeitraum von etwa fünfzig Jahren wechselt das Personal der Armee komplett. Trotzdem sprechen wir von der Armee.“* (A&S 30)

Der Grund dafür ist das Vorhandensein von Merkmalen wie „Uniformen und Waffen“, die die Identität der Armee ausmachen und die sie über die Jahre befestigt und bestätigt haben. Die Identität beinhaltet „Strategien, Wertvorstellungen und Annahmen“, die alle Armee-Mitglieder wahrgenommen haben und die sich als besonders zentral für das Funktionieren der Armee im Sinne einer Organisation erwiesen haben. (A&S 30)

Insgesamt lässt sich feststellen, dass eine Organisation bestehend aus individuellen Personen zunächst ein ganzheitliches Gebilde darstellt, mindestens wenn alle ihre Mitglieder auf organisationsspezifisches Handeln und Verhalten hingewiesen werden. Dies geschieht anhand aktiver Organisationsprozessen, bei denen organisatorisches Wissen vermittelt wird. (A&S 31)

Ist ein organisationales Wissen erfolgreich vermittelt, spricht man vom organisationalen Lernen. Diese Prozesse der Vermittlung beschreiben Situationen, bei denen die Organisationsmitglieder von einer Anfangsphase voller Missverständnisse, Nichtübereinstimmungen, Widersprüche und Kontroversen ausgehen und in der Endphase zu einheitlichen Handlungs- und Verhaltensweisen kommen.

Die Prozesse dieser Umwandlungen lassen sich als Lernprozesse erfassen. Entscheidend dabei ist, dass alle Organisationsmitglieder in diesen Lernprozessen involviert sind, d.h. alle der o.g. Mitglieder die Gelegenheit haben, gemeinsam zu lernen und „Denk- und Handlungsmuster zu pflegen“.

Auf dieser Art und Weise sammeln die Organisationsangehörigen Erfahrung und verbessern ihre Leistungen. Generell lässt sich daher behaupten, dass bei lernenden Organisationen weniger Unsicherheiten und Unklarheiten im Alltagsgeschehen zu beobachten sind. (A&S 35)

Zum Stimulieren der Lernprozesse weisen Argyris und Schön auf gewisse Strukturen hin. Letztere schaffen die Bedingungen, unter denen Einzelpersonen interagiert werden können. Mit solchen Organisationsstrukturen sind „Kommunikationskanäle, Informationssysteme, Massnahmen und Verfahren“ gemeint. (A&S 43)

Argyris und Schön verdeutlichen unabdingbar, dass Lernen Stabilität hinter sich bringt. Damit eine Organisation sich lernfähig nennen darf, müssen die einzelnen Organisationsmitglieder zum Lernen gebracht werden, denn sie die einzigen Träger von Lernen und Wissen darstellen.

2.2. Sattelberger

Ein weiteres Konzept zu lernenden Organisationen stellt **Thomas Sattelberger** vor. In seiner Theorie wird vernachlässigt, dass der Begriff der lernenden Organisationen mit drei weiteren Begriffen eng zusammensteht, nämlich: Strategie, Struktur und Kultur. (Sattelberger 21)

Sattelberger geht davon aus, dass die Lernfähigkeit eines Unternehmens in einem kontinuierlichen Stufen von Entwicklung besteht. Er stellt Prozesse der Strategieentwicklung, Strukturgestaltung und der Entwicklung einer Unternehmenskultur mit den Lernprozessen gleich.

Sind diese Prozesse im Unternehmen zu beobachten, könnte man davon ausgehen, dass das Unternehmen organisationales Lernen initiiert. (Sattelberger, S. 21)

Laut Sattelberger verfolgt ein Unternehmen eine gewisse Strategie, wenn es über ein Strategiekonzept verfügt, welches nicht älter als zwei Jahre ist. Außerdem ist eine Strategie erst vorhanden, wenn das Unternehmen ein geschärftes Bewusstsein über seine Stärken innerhalb des Tätigkeitsbereichs aufweist.

Sattelberger nach, soll sich die Entwicklung einer Strategie als ein unabdingbarer Prozess erwiesen, der das gesamte Unternehmen umfasst und entsprechend das organisationale Lernen verlangt. (Sattelberger, S. 21)

Für die Aktivierung der o.g. Prozesse wird auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Unternehmens angewiesen. Nach Sattelberger spielt das einzelne Individuum eine zentrale Rolle für die unternehmerische Lernfähigkeitsbildung. Die in dem Unternehmen tätigen Personen sind nicht nur seine Arbeitskraft, sondern auch seine Identitätsträger. Aus diesem Grund wäre eine Unternehmensentwicklung ohne die Mitwirkung von seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nicht denkbar. (Sattelberger 13)

An dieser Stelle stellt Sattelberger fest, dass die Strategiekonzepte von allen im Unternehmen beschäftigten Personen zu beschließen sind sowie nicht lediglich von der Unternehmensleitung und ihr untergeordneten Führungskräften.

Dieses Vorgehen ermöglicht eine gewisse Transparenz und Klarheit bei der Zusammensetzung von Zielen und Wahl strategischer Vorgehensweisen. So wird die Gefahr von Herausbildung eines elitären Verständnisses über Führung beseitigt, welches die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigt und Großteile der Organisation entmündigt. (Sattelberger, S. 23)

Dementsprechend plädiert Sattelberger:

das „Lernen zum Tagesgeschäft zu machen, natürliche Lernprozesse zu fördern; Lernfelder für Persönlichkeitsentwicklung zu eröffnen; Lern- und Feedbacksysteme mit der Umwelt zu institutionalisieren; Planungs-, Strategiebildungs- und Controllingprozesse als Lernprozesse für die Beteiligten zu gestalten; Kulturentwicklungsprozesse zu fördern“. (Sattelberger, S. 22)

2.3. Segne

Segne definiert lernende Organisationen als „Organisationen, in denen die Menschen kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert und in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen“. (Segne, S.11)

Das Konzept der lernenden Organisation ist besonders interessant nicht nur, weil sich das Unternehmen als Ganzes in einem permanenten Wandlungs- bzw. Entwicklungsprozess befindet, sondern auch, da es ständig vor der Herausforderung steht, die Fähigkeit zu erwerben, „schneller als die Konkurrenz zu lernen“ und damit einen dauerhaften „Wettbewerbsvorteil“ zu haben. (Segne, S.11)

Zentral auch bei Segne ist die Rolle des einzelnen Individuums für die Existenz und Aufrechterhaltung einer lernenden Organisation. Diesbezüglich sieht Segne nicht nur die enorme Eigeninitiative und Motivation, die jeder Organisationsmitglied mitbringen sollte, sondern auch die Verantwortung des ganzen Unternehmens, dass es ermöglichen sollte, dass man auf allen Ebenen, die Gelegenheit hat, „Engagement und Lernpotential“ auszuüben. (Segne, S.12)

Weiterhin geht Segne noch tiefer in seiner Analyse der lernenden Organisation und betont, dass prinzipiell jede Organisation von Natur aus das Potential besitzt, lernfähig zu sein, da jedes Individuum in seinem Innern „ein intuitives Lernbedürfnis“ hat. Segne's Auffassung ist, dass jede Organisation an sich selbst lernfähig ist, wenn „sie über bestimmte elementare Disziplinen verfügt“. (Segne, S.13)

Segne geht von fünf Elementen aus, die seiner Meinung nach eine grundlegende Bedeutung für eine lernende Organisation haben. Jedes von diesen Elementen trägt für die Entwicklung der Organisation bei, indem sie ihr Wissen und Kapazitäten kontinuierlich ausweitet. (Segne, S. 15)

An erster Stelle hebt Segne heraus, dass jede Organisation ein System ähnelt, das aus unterschiedlichen Bestandteilen zusammengesetzt wird und in welchem diverse Prozesse miteinander verknüpft sind. Jedes Teil und jeder Prozess hat seine bestimmte Struktur und Ablaufmodus, so dass bei einer längeren Beobachtung und Exploration derselben möglich wäre, dass man das ganze System versteht.

Analog zu der Organisation lässt sich sagen, dass in ihr zahlreiche Handlungen stattfinden, welche bestimmte Wirkung auf die ganze Organisation haben. Segne nach, ist es ein systematisches Denken notwendig, um die ganze Komplexität des Systems bzw. der Organisation zu verstehen. Er definiert das Systemdenken als „ein konzeptuelles Rahmenwerk, ein Set von Informationen und Instrumenten“, welche die Organisation zum Lernen befähigen.

An zweiter Stelle unterstreicht Segne die Bedeutung von “Personal Mastery“. Damit ist das Vorhandensein von gewisser Professionalität, die darin besteht, gemeint, auch dass das System bzw. die Organisation klare Ziele vor sich hat, welche sie mit adäquat ausgewählten Mitteln bereit zu verfolgen ist. Alles das führt dazu, dass die Organisation ihre „Energien bündelt, Geduld entwickelt und die Realität objektiv betrachtet“. (Segne, S.16) Aus diesem Grund erweist sich die Disziplin der Personal Mastery als ein wesentlicher Baustein einer lernenden Organisation.

Die Professionalität einer Organisation charakterisiert sich nicht nur mit der Entwicklung und Verfolgung von Visionen und Zielen, sondern auch mit der Involvierung und Motivierung der Organisationsmitglieder, die sich an den Prozessen zum Erlangen dieser Ziele aktiv beteiligen. Die aktive Beteiligung der in der Organisation beschäftigten Personen bedeutet, dass ihr Potential bei den Organisationsprozessen möglichst effizient ausgeschöpft werden könnte.

An dieser Stelle macht Segne klar, dass die meisten Organisationen „das Wachstum ihrer Mitglieder“ nicht ausreichend fördern. „Das führt dazu, dass enorme Ressourcen ungenutzt bleiben.“ Besonders schade ist, wenn die Organisationen ihre „kluge, hochmotivierte Berufsanfänger“ nicht adäquat empfangen, sodass sie mit der Zeit „ihr Engagement, ihr Sendungsbewusstsein und die freudige Anregung, mit der sie an den Start gegangen sind“, verlieren. (Segne, S. 16)

Um das zu verhindern, ist von besonderer Relevanz für die Organisation festzustellen, dass sie ihre Lernfähigkeit nur pflegen kann, wenn sie sowohl das individuelle als auch das kollektive Organisationslernen ausreichend fördert. Die Organisation soll auf allen Ebenen das Empfinden verbreiten, dass alle Organisationsbeteiligten für das Organisationsgeschehen verantwortlich sind. Auf diese Art und Weise werden sich alle beschäftigten Personen der Organisation gegenüber und untereinander verpflichten, die Existenz der Organisation zu sichern. (Segne, S.17)

Die dritte Disziplin, die eine ausschlaggebende Bedeutung für eine lernende Organisation hat, stellt „Mentale Modelle“ dar. Segne definiert die Mentalen Modelle als „tief verwurzelte Annahmen, Verallgemeinerungen oder auch Bilder und Symbole“. Sie sind vorwiegend wichtig für die Verhaltens- und Handlungsweisen der Organisationsmitglieder. Die Mentalen Modelle üben einen signifikanten Einfluss auf die Wahrnehmung der Organisationsangehörigen, auf die Innen- und Außenwelt der Organisation aus und steuern damit ihre Effizienz und Produktivität (Segne, S. 17- 18).

An vierter Stelle bezeichnet Segne die Entwicklung gemeinsamer Vision oder die Bestimmung einer Unternehmensphilosophie als besonders signifikant für den Erfolg einer Organisation. Nur „wenn eine echte Vision vorhanden ist, wachsen die Menschen über sich selbst hinaus“ und sind in Lage sich für die Organisation vollkommen zu engagieren. (Segne, S. 18-19)

Die fünfte Disziplin bildet das Team-Lernen. Segne vertritt die Meinung, dass „ein Team außergewöhnliche Fähigkeiten zum koordinierten Handeln entwickelt“. Dies passiert, nur unter der Bedingung, dass alle Teammitglieder sich bereit erklären, untereinander in einem Dialog einzutreten. Bei diesem Dialog sollen alle offen mit einander umgehen, d.h. sie sind in der Lage, die Meinung der anderen wahrzunehmen und wenn nötig ist, ein Kompromiss zu finden. (Segne, S.19)

Segne unterstreicht die Bedeutung dieses gegenseitiges Einverständnisses aller Teammitglieder zum gemeinsamen Handeln und Verhalten, welche die Basis und die Voraussetzung zur Bildung von gemeinsamem Denken schaffen. In dieser Interaktion zwischen den einzelnen Personen vollziehen sich diverse Prozesse, die das Organisationslernen beeinflussen. An der Stelle betont Segne die Wichtigkeit von bestimmten „Interaktionsstrukturen“, die das Lernen antreiben. Außerdem ist genauso erforderlich, dass man „Abwehrstrukturen“ frühzeitig erkennt, die das Lernen im Team behindern. (Segne, S. 19)

Segne bekräftigt seine Auffassung über die fünfte Disziplin mit der Argumentation, „nur wenn Teams lernfähig sind, kann die Organisation lernen“. (Segne, S.20) Er betrachtet die Organisation als ein System, welches aus verschiedenen Komponenten besteht.

Die Grundkomponente der Organisation stellen die Disziplinen des Systemdenkens, der Personal Mastery, der Mentalen Modelle, der gemeinsamen Visionen und des Team-Lernens dar.

Segne nutzt den Begriff der Disziplin nicht in seiner Bedeutung von einer „erzwungenen Ordnung“ oder einem „Mittel der Bestrafung“. Er nimmt die Disziplinen als „eine grundlegende Theorie und Methodik“, mit Hilfe deren Lernprozesse beschleunigt werden können.

Nach Segne's Auffassung ist eine Disziplin „ein Entwicklungsweg, auf dem man bestimmte Fertigkeiten oder Kompetenzen erwirbt“. Nur durch das regelmäßige Ausüben von den Disziplinen ist eine Organisation in einem Lern-Modus, in dem alle Organisationsmitglieder nie aufhören zu lernen.

Das Praktizieren dieser Regelmäßigkeit ermöglicht, dass das vollkommene Beherrschen der Disziplinen erreicht wird und die Überzeugung bestärkt wird, dass die Organisation sich als lernend bestätigen lässt. Segne macht deutlich, dass „eine Disziplin zu meistern ein lebenslangen Prozess“ ist.

Des Weiteren ist die Anmerkung von Segne vom großen Interesse, dass erst wenn sich eine Organisation auf dem Weg zum Erlangen des Status einer lernenden Organisation befindet, es ihr gelingt, über ihre „Unwissenheit“ bewusst zu werden. „Deshalb kann eine Organisation nicht in dem Sinne zu einem Spitzenunternehmen werden, dass es einen Zustand der Vollkommenheit erreicht. Es übt sich kontinuierlich in den Lerndisziplinen und entwickelt sich ständig weiter.“ (Segne, S. 20)

Zusammenfassend lässt sagen, dass eine Organisation von Natur aus das Potential hat, lernfähig zu sein. Damit sie Lernprozesse in Gang setzen kann, benötigt sie gewisse Strukturen, die es der Organisation ermöglichen, ihre wichtigen Komponente/Disziplinen auszuüben.

Eine lernende Organisation ist ein System, welches sich in eine ständige Entwicklung befindet. Eine zentrale Rolle dabei spielen die einzelnen Organisationsmitglieder, die das Herz des ganzen lernenden Organismus darstellen.

2.4. Probst und Büchel

In der dynamischen Welt, in der ein ständiges Streben nach Entwicklung herrscht, zeichnet sich das Konzept der lernenden Organisation als eine gute Lösungsmöglichkeit für den immer wachsenden Konkurrenzdruck und für die marktwirtschaftliche Unsicherheit aus.

Die lernenden Organisationen erweisen eine Reihe von Eigenschaften, die sie für die soziale Wirtschaft besonders attraktiv machen. Einige davon sind ihre Problemlösungsfähigkeit, erhöhte Handlungskompetenz und großes Entwicklungspotential. (Probst, S. 5)

Die lernenden Organisationen bieten die Möglichkeit an, dass die Menschen in der Lage sind, bewusst ihr Handeln und Verhalten zu bestimmen, einzurichten und deren Konsequenzen abzusehen. Probst und Büchel vertreten die Meinung, dass die Menschen über eine „unbegrenzte Lernfähigkeit“ und „ein unbegrenztes Potential“ verfügen, welche ihnen erlauben, ziemlich flexibel und handlungsfähig im Arbeitsalltag zu sein. (Probst, S.6)

„Mit der konsequenten Kultivierung der Lernfähigkeit (...) scheint sich ein realistischer Weg zu eröffnen, die überaus drängenden Probleme der Gegenwart anzugehen“. (Probst/Büchel,S.6)

Probst und Büchel verbinden den Begriff der Lernfähigkeit mit einer „Erhöhung der Wissensbasis durch vermehrtes Wissen“ und einem „Wertewandel“, die sich ausschlaggebend für die Bildung und Aufrechterhaltung einer Organisationsidentität. (Probst/Büchel,S.6-7)

Demzufolge lässt sich eine unabdingbare Verkopplung zwischen der Lernfähigkeit und der Identität einer Organisation feststellen. Die beiden Größen üben einen enormen Einfluss auf den Charakter der Organisation aus und bestimmen ihren Erfolg bzw. Misserfolg. Das Wissen und die Werte, die die Organisationsmitglieder ins Arbeitsumfeld transferieren, sind federführend für ihre Verhaltens- und Handlungsweisen.

Wenn eine Organisation das Streben nach Entwicklung beabsichtigt, muss sie Lernprozesse aktivieren, die „über die rein quantitative Erhöhung der Kompetenz einer Organisation hinausgehen“. Probst und Büchel machen deutlich, dass diese Prozesse alle Ebenen der Organisation betreffen müssen, damit sie die Tiefenstruktur der Organisation im Sinne von ihrer Organisationskultur, „die implizit Lernen und Handeln prägt, fördert bzw. blockiert“ erreichen könnte. (Probst/ Büchel, S.9)

Aus diesem Grund liegt eine enorme Verantwortung auf den Schultern der Führungskräfte, die sog. „drei Schlüsselkriterien“ erfüllen sollten um die Lernfähigkeit der Organisation mobilisieren zu können.

An erster Stelle ist von besonderer Bedeutung, dass die Organisationsmitglieder in allen bevorstehenden Wandlungsprozessen involviert werden, womit ihre Bedürfnisse und Wünsche in Betracht gezogen werden.

Dies verbleibt insoweit wichtig, weil die Organisationsmitglieder den Kern einer Organisation darstellen und die wahren Träger der Lernprozesse sind. Eine Organisation ist in der Lage, sich als lernend zu bezeichnen bzw. sich zu identifizieren, nur in Fällen, wenn kollektives Lernen betrieben wird. (Probst/ Büchel, S. 9)

Organisationales Lernen besteht aus dem Erlangen und aus der Erweiterung von drei grundlegenden Fähigkeiten. Das sind: erstens die Fähigkeit kontinuierlich Wissen zu gewinnen; weiterhin die Handlungsfähigkeit und zuletzt die Problemlösungsfähigkeit. (Probst/ Büchel, S.9)

3. Lernziele

Im vorliegenden Abschnitt werden die Hauptziele des organisationalen Lernens kurz dargestellt.

Die Herausforderungen, mit denen die heutigen Organisationen zu kämpfen haben, weisen häufig einen ziemlich komplexeren Charakter auf. Demzufolge steigt die Relevanz von einem produktiven und effektiven Orientierungskonzept auf, welches eine adäquate und angepasste Ausrüstung zur Bewältigung der aktuellen Probleme anbietet.

Das Konzept der lernenden Organisation gewinnt immer mehr an Bedeutung und weckt damit größeres Interesse auf. Es stellt ebenfalls noch einen intensivierten Appell sowie Bestreben nach kontinuierlicher Entwicklung dar.

Das eine von den Hauptlernzielen, nach denen eine lernende Organisation strebt, ist die Erhöhung von Problemlösungsfähigkeit. Auf dieser Art und Weise ist die Organisation in der Lage, diverse Handlungskompetenzen zu entwickeln, welche grundsätzlich das Problemlösungspotential vermehren. (Klimecki/ Probst/ Ebert, S. 43 – 50)

Weiteres Ziel, was als Ergebnis (eben auch als Produkt) von den Lernprozessen, entsteht, stellt die Toleranz und die Verantwortung. Letztere stellen in gewisser Weise auch Fähigkeiten der Organisationsmitglieder, die sie im Laufe der eigentlichen Lernprozesse entwickeln, bzw. zu entwickeln haben und brauchen. Die einzelnen Individuen einer lernenden Organisation nehmen einen sehr wichtigsten Platz ein, da sie die wesentliche treibende Kraft aller Organisationsprozesse verkörpern.

Es herrscht das Verständnis, man könnte sagen, es scheint eine vorherrschende Auffassung etablierte sich sodass nach ihr die Organisationen keine passiven „Gebilde“ sind. Hierzu muss man jedoch die Meinung erörtern, dass die Sachlage ganz gegenteilig ist: Die lernenden Organisationen stellen aktive Systeme dar. Sie sind „eigenverantwortlichen Akteuren, die sich aktiv und reflektiert mit Veränderungen auseinandersetzen können“, bestehen. (Klimecki/ Probst/ Ebert, S. 26)

Aus diesem Grund lässt sich ebenfalls als Hauptziel von lernenden Organisationen – die Schaffung von „veränderungsfreundlichen Kontexten, in denen die Akteure ihre Fähigkeiten einbringen können und wollen“ – bestätigen. (Klimecki/ Probst/ Ebert, S. 134)

Damit sind Organisationsstrukturen gemeint, welche können ermöglichen, dass die Organisationsmitglieder in einer offenen Kommunikation zu einander stehen. Dies begünstigt die Entstehung bzw. Etablierung von Lernprozessen, bei denen organisationales Lernen generiert wird.

Zusammenfassend lässt sich hier feststellen, dass die Ziele der lernenden Organisation insgesamt auf die Schaffung entsprechender Strukturen gerichtet sind, die die Lernfähigkeit der Organisationen weiter ebnen und entfalten könnten.

4. Lernebenen

In der Literatur unterscheidet man zwischen zwei Arten von Lernebenen – individuelle und kollektive Lernebene. „Lernen ist zunächst einmal eine Sache des einzelnen Individuums. Es vollzieht sich in seiner Psyche bzw. in seinem Gehirn, indem neues Wissen und Können hinzukommen.“ (Sattelberger, S. 81)

Argyris und Schön betonen, dass das produktive Lernen in einer Organisation eine „Wechselbeziehung zwischen kollektivem und individuellem Lernen“ darstellt. (Argyris und Schön, S.13)

Die einzelnen Individuen lernen in der Art, in der sie ständig ihre Handlungen und Verhaltensweisen beobachten und kommentieren und sich gegenseitig eine Rückmeldung geben. Oft hat man in einer Organisation mit diversen Abteilungen und Gremien, die wöchentlich oder alle zwei Wochen stattfinden und dazu dienen, dass die Organisationsangehörigen die Gelegenheit haben, Feedback ihren Kollegen und Kolleginnen zu geben; untereinander Meinungen und Informationen auszutauschen und damit voneinander zu lernen. Argyris und Schön behaupten, dass diese Plattform eine gute Lernbasis für alle Beteiligten verkörpert und einen enormen Einfluss auf das organisationale Lernen sowohl auf individuelle, als auch auf kollektive Ebene ausübt.

Jedoch reicht die bloße Durchführung dieser Gremien nicht aus, damit organisationales Lernen kontinuierlich geprägt wird, da es ein „Nebeneinander einer Vielzahl höchst unterschiedlicher Lernprozesse“ darstellt. Argyris und Schön bezeichnen als „Schlüsselproblem“ die „Kollektivierung individuellen Wissens“. An der Stelle machen sie deutlich, dass einerseits die einzelnen Organisationsmitglieder bereit sein müssen, „Wissen und Ideen in die Organisation einzubringen“ und andererseits muss die Organisation selbst mit großer Freude und Akzeptanz diese Ideen willkommen lassen.

In zwei separaten Abschnitten wird es versucht, die zwei Lernebenen möglichst verständlich zu erläutern.

4.1. Individuelles Organisationslernen

Es wird davon ausgegangen, dass das Lernen zunächst nur innerhalb des einzelnen Individuums stattfindet, wobei es durch seine Handlungen und Verhalten auch die äußere Umwelt mitbeeinflusst und mitgestaltet. Aus diesem Grund stellt Sattelberger fest, dass das Lernen auf die individuelle Lernebene eng mit Erleben und Handeln verbunden ist und damit eine „Einheit“ repräsentiert. „Individuelles Lernen besteht aus kognitivem Wissen, praktischem Können und motivationalem Wollen.“ (Sattelberger 84)

Die Individuen als soziale Wesen erleben und handeln nicht in einem geschlossenen Rahmen, sondern sind Teil ein verflochtenes System, in dem ihre Arbeit und Kommunikation sich vollziehen.

Sattelberger stellt heraus, dass individuelles Lernen und Organisationslernen im engeren Zusammenhang stehen, da Organisationslernen „das Resultat individueller Lernprozesse“ ist. Andererseits fordert das Organisationslernen individuelle Lernprozesse derjenigen Organisationsmitglieder, „die bisher noch nicht in das Organisationslernen involviert waren“. (Sattelberger 81-82)

Jedoch sind diese individuelle „Lernanstrengungen“ nicht immer erfolgreich, da nicht immer die Organisationsmitglieder in der Lage sind, neues Wissen zu akzeptieren. An dieser Stelle akzentuiert Sattelberger auf die Führungskräfte, die vor der Herausforderung stehen, „Instrumente und Maßnahmen zu entwickeln und zu implementieren, die das Organisationslernen eine hohe Akzeptanz Attraktivität“ gegenüber der Beschäftigte aufruft. (Sattelberger, S. 83)

Beispiel dafür wäre *die Idee einer Mitarbeiterin im Rahmen des wöchentlichen Großteams eines privaten Trägers der Behindertenhilfe in Berlin. Die Mitarbeiterin Frau S teilte ihren Kollegen und Kolleginnen mit, dass sie ein sehr gutes Fortbildungsseminar besucht hat, bei dem die Methode der Kollegialen Beratung erklärt wurde. Frau S hat allen Anwesenden die Vorteile dieser Methode für den Berufsalltag an einem kleinen Beispiel zu erläutern versucht und zwar mit dem Ziel, das Interesse des ganzen Teams zu erwecken.*

Leider fanden nur 2 von 8 Personen die Methode hilfreich. Die meisten haben keinen Nutzen für sich erkannt, dass sie die Methode mit Fallsupervision verglichen und demzufolge als überflüssig erklärt haben. Nach drei Monaten im Rahmen desselben Gremiums bot die Personalleiterin an, eine Ausbildung zur/zum kollegialen Beraterin/Berater zu finanzieren unter einer Bedingung, dass die Kollegin oder der Kollege der sich dafür entscheidet, die Methode mindestens einmal monatlich im Team zu nutzen. Eine von den zwei Kolleginnen, die die Methode gut fanden, hat sich für die Ausbildung gemeldet.

„Damit es zu einem individuellen Lernen in der Organisation kommen kann, ist ein Mindestmaß an Sensibilität und Lernoffenheit notwendig, um konkrete Praxiserfahrungen als Lernimpulse aufnehmen zu können.“ (Sattelberger 85-86)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das einzelne Individuum der Hauptmotor des organisationalen Lernens ist. Die Organisation bildet den Rahmen und gibt Impulse zum individuellen Lernen. Die organisatorischen Lernprozesse werden von den einzelnen Organisationsmitgliedern angestiftet und aufrechterhalten. Erst durch Kommunikation und Interaktion mit anderen Organisationsangehörigen wird es ermöglicht, die Personen eines Arbeitsteams zum Lernen neuer Sachverhalte zu motivieren und zu aktivieren.

Damit überhaupt individuelles Organisationslernen stattfinden kann, benötigen die einzelnen Individuen „das Selbstvertrauen, Lernbedürfnisse in ihrem ganzen Arbeitsleben und auch darüber hinaus zu erkennen“. Laut Sattelberger ist das die Grundvoraussetzung, damit die einzelnen Organisationsmitglieder die Motivation zur permanenten Entwicklung und Ausschöpfung ihres vollen Potentials bekommen können. (Sattelberger, S. 76)

Das individuelle Lernen lässt sich als Grundlage zur Bildung von kollektiven Lernprozessen charakterisieren. Je nach Organisationsstruktur und Informationsgrad wird das individuelle Lernen an der Gruppe weitergegeben und als kollektives Lernen weiterbehandelt.

4.2. Kollektives Organisationslernen

Neben dem individuellen Organisationslernen entfaltet sich auch das kollektive organisationale Lernen. Das geschieht, da die Individuen in einem Unternehmen im Laufe ihres Erlebens und Handelns nicht vollkommen allein sind. Sie handeln und machen ihre Erfahrung im konkreten Bezugsrahmen mit anderen Personen. „Individuelles Lernen in Organisationen ist deshalb keineswegs ein Prozess, der sich ausschließlich nur innerhalb des Individuums vollzieht. Denn das Lernen des Individuums ist notwendigerweise immer auch an die Interaktion mit denjenigen Organisationsmitgliedern gebunden, mit denen das Individuum in der Organisation zu tun hat.“ (Sattelberger 87)

Weiterhin hebt Sattelberger die Rolle der Organisationsstruktur und –kultur für das kollektive Organisationslernen hervor. Laut Definition ist die Organisationskultur die Gesamtheit von Orientierungsmustern, spezifischen Überzeugungen, Werten und Symbolen, die das Handeln der Organisationsmitglieder informell beeinflussen und damit auch die Organisationsleistung. (Schreyögg, Georg (2003) S. 448-484)

Organisationskultur stellt dementsprechend Einflusskräfte und Steuerungsgrößen in Organisationen dar. Diesen impliziten Steuerungskräften wird eine sehr hohe Bedeutung für den Erfolg einer Organisation zuerkannt.

Am folgenden Beispiel wird versucht, das Spezifikum und die Bedeutung der Organisationskultur deutlich dazulegen.

In einem ambulanten Wohnverbund für Menschen mit leichter Intelligenzminderung oder Lernbehinderung eines privaten Trägers befinden sich vier Wohngemeinschaften. In jeder Wohngemeinschaft sind im Durchschnitt drei Personen beschäftigt. Jede Wohngemeinschaft und das dazugehörige Team sind völlig unterschiedlich im Gegensatz zu den anderen. Es fehlt an gemeinsamen Wahrnehmungs- und Handlungsmustern. Jedes Team hat seine eigenen Überzeugungen, Werte und Symbole.

So ergeben sich vier verschiedene Subkulturen, die eine einheitliche Organisationskultur verhindern. Die Vorstellung von einer komplexen Ganzheit und einem integrierten Gebilde, was einer Organisationskultur entspricht, ist nicht präsent. Im Gegensatz dazu steht das Bild von Subkulturen, das von Unterschieden und Widersprüchen geprägt ist. Außerdem sind zusätzlich Faktoren vorhanden,

die zur Bildung der Subkulturen beitragen und zwar das Alter der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und deren Aufgabenbereiche. Man beobachtet ein Konfliktpotential zwischen jungen und älteren Mitarbeitern, sowie zwischen Sozialarbeitern und Betreuern.

Die Konsequenzen des Fehlens einer einheitlichen Organisationskultur bzw. der Existenz von Subkulturen sind: Erstens: die fehlenden Orientierungs- und Handlungsmuster. Es gibt keine klaren Vorstellungen, was erwünscht ist und was nicht. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben keine robuste Basis für das tägliche Handeln.

Zweitens: Die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern ist schwach d.h. Informationen werden sehr unzuverlässig bzw. verzerrt weitergegeben. Drittens: Aufgrund der herrschenden Diversität anstatt Homogenität ist sehr schwierig bei Entscheidungen zur Einigung zu kommen. Aufgrund der unterschiedlichen Werte und Vorstellungen, die die einzelnen Individuen vermitteln, zählt die Entscheidungsfindung zu den Hauptproblemen in so einem Umfeld. Zu beobachten sind mangelnde Kompromissbereitschaft und Verzögerungen bei der Umsetzung von Plänen und Projekten. Dazu lässt sich noch sagen, dass es den Teammitgliedern an einer gemeinsamen Identität fehlt, die wiederum Angst, Misstrauen und Unsicherheit innerhalb des Teams verursacht.

Sattelberger fasst diese Beobachtungen in vier identitätsprägende Merkmale einer Organisationsgruppe zusammen: (Sattelberger 88-89)

1. Einheitlichkeit bezüglich Normen und Werte
2. Gemeinsame Sprache
3. Rollendifferenzierung und Arbeitsteilung (Sozialarbeiter vs. Betreuer)
4. Gewisse Stimmigkeit / gruppenspezifische Ästhetik

Alles im allen lässt sich sagen, dass einzelne Organisationsmitglieder, die ein individuelles Organisationslernen betreiben, das Gesamtarbeitsteam zum kollektiven Lernen anregen können, nur wenn genug andere Teammitglieder dabei sind, die bereit sind, „den Lernprozess der gesamten Gruppe zu initiieren, zu stimulieren und zu moderieren“. Sattelberger betont an dieser Stelle, dass die Wirkungskraft dieser Personen von „ihrer Macht und Einflussmöglichkeiten, fachlicher Qualifikation und Leidensdruck der Organisation“ abhängt. (Sattelberger, S. 93-94)

Dementsprechend ist es festzuhalten, dass das Lernen einer Organisationsgruppe und das individuelle Lernen ihrer Mitglieder in einem engen Zusammenhang zueinander stehen.

Oft ist es zu beobachten, dass die individuellen Lernprozesse eine Grundvoraussetzung und Vorbereitungsebene der kollektiven Lernprozesse darstellen. (Sattelberger, S. 90)

Eine lernende Organisation „verknüpft individuelle mit teambezogenen und organisatorischen Lernprozessen“. (Sattelberger, S. 16)

Das Lernen der einzelnen Organisationsmitglieder und des ganzen Teams erfordert „komplexe Wirkungs- und Rückkopplungsprozesse“. (Sattelberger, S.91)

Wie die Lernprozesse zustande kommen, hängt an erster Stelle von der Organisation ab. Eine lernende Organisation schafft die Basis, wo die einzelnen Individuen die Motivation bekommen, sich zu entwickeln. Wenn dies vorgegeben wird, liegt es an den einzelnen Teammitgliedern sich gegenseitig zu unterstützen. Dies wiederum erfordert die Existenz einer Organisationskultur, in der die Organisationsangehörigen lernorientiert agieren.

Aus diesem Grund ist von besonderer Bedeutung, die Förderung einer lernstiftenden Organisationskultur durch die Organisationsleitung.

5. Kriterien zur Lernfähigkeiten

Im zweiten Kapitel der vorliegenden Arbeit wird versucht den Begriff des organisationalen Lernens ausführlich darzustellen.

In diesem Teil hingegen werden die Kriterien ausgesucht, mit Hilfe deren festgestellt werden kann, ob eine Organisation tatsächlich als lernfähige Organisation bezeichnet werden kann. Es geht nicht darum, gewisse Instrumente auszuwählen, welche sich als lernfördernd oder lernhemmend für die Organisationsprozesse herausstellen.

In dieser Hinsicht betonen Probst und Büchel, dass die Aufstellung einer „Liste von lernfördernden Instrumenten oder Hilfen“ nicht geeignet wäre, da sich die Organisationen voneinander sehr unterscheiden, sodass man behaupten kann, „ein und dasselbe Instrument kann lernfördernd und lernhemmend sein“. (Probst und Büchel, S. 177)

Damit eine Organisation lernfähig wird, sind bestimmte Faktoren besonders wichtig. An erster Stelle ist von großer Bedeutung, dass unter den Organisationsmitgliedern Energie geweckt und Vertrauen geschaffen wird.

Da die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Mittelpunkt der Lernprozesse stehen, sind sie auch diejenigen, die sich in dieser Hauptrolle bequem und angenehm fühlen sollen.

Wenn in der Organisation Veränderungen geplant sind, dann werden auch die Organisationsmitglieder automatisch mit dem Veränderungsziel konfrontiert. Wie schon in dem oben genannten Kapitel erklärt wurde, sind Bereitschaft und Motivation seitens der Organisationsangehörigen erwartet und erforderlich, damit Organisationsprozessen hervorgerufen werden, welche die gewünschten Veränderungen generieren. Dies bedeutet, dass das gezielte Ergebnis dieser Prozesse erreicht werden kann, nur wenn die Organisationsmitglieder sich mit dem geplanten Veränderungsziel vertraut machen.

Wenn die Organisationsangehörigen eher Misstrauen in der Veränderungssituation empfinden, ist höchstwahrscheinlich mit Misserfolg und Widerstand zu rechnen. (Doppler und Lauterburg, S. 116)

Diesbezüglich empfehlen Doppler und Lauterburg eine „Verlockung der Ausgangssituation“ und gleichzeitig „Sensibilisieren für das richtige Vorgehen“. (ebd.)

Sie weisen auf fünf wesentliche Punkte hin, welche sich als besonders hilfreich und effizient für den Weg zur Lernfähigkeit einer Organisation abzeichnen.

Die Vorstellung der von Doppler und Lauterburg vorgeschlagenen Punkte wird an dem oben genannten Beispiel von der Umstrukturierung des gemeinnützigen Vereins der Behindertenhilfe in Berlin verdeutlicht.

An erster Stelle wird die Relevanz von „Klarheit der Ziele“ betont, d.h. alle Organisationsmitglieder müssen informiert werden, was mit den geplanten Veränderungen „konkret bezweckt wird“ und „was nachher anders sein wird als heute“. (Doppler und Lauterburg, S. 116)

Beispiel:

Die von der Geschäftsführung geplante Umstrukturierung im Verein XY wurde ohne jegliche Vorinformationen durchgeführt. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben per E-Mail das veränderte Organigramm bekommen, sodass sie über einen aktuellen Überblick der Bereiche im Verein verfügen können. Die meisten haben mit gemischten Gefühlen reagiert – manche waren geschockt, andere neugierig, vielen war es gleichgültig. Insgesamt war die Idee von der Umstrukturierung nicht ernstgenommen.

An zweiter Stelle wird die wichtige Rolle des „Wissenstand(s) über das anstehende Thema“ unterstrichen. Damit ist hier das Wissen über das Vorhaben gemeint, „von wem die Idee ausging, was oder wer sonst noch dahintersteckt“. (Doppler und Lauterburg, S. 117)

Beispiel:

Die Umstrukturierung im Verein XY hat insgesamt viel Unruhe mitgebracht. Dazu kam es hauptsächlich aus dem Grund, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht wussten, was die Umstrukturierung provoziert hat – wollte der Verein einfach expandieren oder musste man an der Vereinsstruktur etwas verändern, aufgrund von beabsichtigten Verbesserungen in der Arbeit des Organisation?

Die Ungewissheit unter den Organisationsmitgliedern hat die Befürchtung bei manchen sogar gestärkt, dass die Geschäftsführung sich wenig für die Beschäftigten und deren Meinung interessiert.

An dritter Stelle wird auf die Bedeutung des Problembewusstseins vom Betroffenen hingewiesen. Dabei handelt es sich darum, ob die Organisationsangehörigen die entstandene Situation als problematisch empfinden und „ob es so etwas wie Leidensdruck gibt“. (ebd.)

Beispiel:

Während der Umstrukturierung des Vereins XY wurden die bestehenden Angebote in regionale Verbände umgewandelt. Dies hatte zur Folge, dass manche Teams komplett zerstört wurden, andere dagegen vergrößerten sich. Die Konsequenzen dieser drastischen Veränderungen kommen zu Lasten von vielen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die eventuell sogar ihren Arbeitsort wechseln müssen aufgrund von den neuangeschafften Räumlichkeiten. Einige konnten den verursachten Stress nicht verkraften und haben, nach zwanzig Jahren treuem Dienst im Verein, ihre Arbeitsverträge gekündigt.

Die letzten zwei wichtigen Faktoren, die Doppler und Lauterburg ansprechen, sind die „Glaubwürdigkeit des Vorhabens“ und die „Energie und Engagement“ der Beteiligten. Zwischen ihnen besteht eine logische Verknüpfung, wenn man die wahren Gründe einer Veränderung mitbekommt, erklärt sich auch bereit und ist motiviert, die Veränderungsziele durchzuziehen. (Doppler und Lauterburg, S. 117)

Am Beispiel lässt sich schließen, dass *keine oder wenig Glaubwürdigkeit gegenüber der Umstrukturierung seitens der Organisationsmitglieder sowie wenig Energie und Engagement bei der Umsetzung zu spüren waren. Trotz alledem hat die Umstrukturierung stattgefunden. Das Ziel der Geschäftsführung wurde erfolgreich abgeschlossen. Der Erfolg lässt sich hier aus der Tatsache erklären, dass die Veränderungen für die meisten Organisationsmitglieder gleich, bzw, unbedeutend waren und deswegen haben die Mitarbeiter und die Mitarbeiterinnen einfach emotionslos die Veränderungen mitgemacht. Die eigentlichen Folgen von der*

durchgeführten Umstrukturierung des Vereins XY werden höchstwahrscheinlich erst in der nahen Zukunft beobachtet.

Von allem bislang ausgeführt lässt sich nun zusammenfassen, dass nicht jeder Organisationsprozess, der in einer Organisation stattfindet bzw. verläuft, automatisch ohne weiteres als ein Lernprozess zu bezeichnen ist. Außerdem noch, nicht jeder Organisationsprozess, der mit einer Veränderung verbunden ist, kann Erwerb an organisationales Lernen anbieten.

Darüber hinaus soll hier unterstrichen werden, dass es eine Reihe von Faktoren mit einer bedeutenden Rolle gibt, damit eine Organisation auf den Weg der Lernfähigkeit angewiesen werden kann. Einige dieser Kriterien wurden am Beispiel des gemeinnützigen Vereins XY deutlich sichtbar.

6. Leitung in der lernenden Organisationen

Die Leitung in einer lernenden Organisation spielt eine Schlüsselrolle bei der Etablierung und Pflege von Lernfähigkeit. In den letzten Jahren sind die Führungskräfte mit zwei Hauptthemen konfrontiert. Einerseits stellt sich für sie die Frage, unter welchen Voraussetzungen Organisationen lernen und sich weiterentwickeln können. Andererseits ist die Fähigkeit der Leitung gefragt, in wie weit sie in der Lage ist, Lernprozesse in einer Organisation zu steuern und Impulse dazu zu geben.

Eine der Grundaufgaben, mit der sich eine Leitung konfrontiert, ist das ständige Beobachten und Prüfen von der Kompatibilität der bestehenden Organisationskultur.

Für die Leitung ist von großer Bedeutung zu realisieren, wie relevant die Organisationskultur für die Lernfähigkeit der Organisation ist. Aus diesem müssen sich die Führungskräfte sehr darauf sensibilisieren, mögliche „Dysfunktionalität“ der Organisationskultur herauszubekommen und wenn nötig ist, eine sofortige Umwandlung anzufordern. (Argyris und Schön, S.195)

Damit eine Organisationskultur einen Beitrag zum Prägen der Lernfähigkeit der Organisation leisten könnte, ist es erforderlich, dass diese Botschaften und Annahmen vermittelt, welche einen lernfördernden Charakter besitzen. Solche Lernannahmen können beispielsweise sein, wenn die Organisationsmitglieder im Mittelpunkt der Organisationsprozesse stehen. Aus diesem Grund erweist sich ihre Mitwirkung in der Organisation als besonders wichtig. (Argyris und Schön, S.195)

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen das Gefühl bekommen, dass ihr Handeln von großer Bedeutung ist. Demzufolge ist es erforderlich, dass die Leitung oft die Gelegenheit nutzt und ein Feedback bezüglich der geleisteten Arbeit der Organisationsmitglieder abgibt. Auf diese Art und Weise könnte erreicht werden, dass die einzelnen Individuen das Gefühl entwickeln, dass sie persönlich für die Pflege der bestehenden organisationalen Ordnung bzw. Kultur verantwortlich sind. (Argyris und Schön, S.195)

Damit die Anzahl der Personen, die sich immer mehr für die Organisationskultur und damit für die Lernfähigkeit der Organisation zuständig fühlt und dadurch sich in großem Ausmaß engagiert, größer wird, ist eine entsprechende „Belohnung“ im Sinne von Aufmerksamkeit sehr angebracht. (Argyris und Schön, S.195)

Ein weiterer Ansatzpunkt für die Leitung einer lernenden Organisation stellt die Einführung von „innovativen Denk- und Handlungsansätzen“. Sie sind ein unabdingbarer Teil von der ganzen Organisation und ihrer Struktur, weil sie gezielt die „Antwort- und Fortschrittsfähigkeit“ der einzelnen Individuen auf allen Organisationsebenen fördert. Die Durchsetzung von innovativen Verhaltens- und Handlungsanweisungen ermöglicht einen besseren Umgang mit „internem und externem Wandel“. (Sattelberger, S. 22)

Dies bedeutet, dass Menschen, die in ihrem täglichen Arbeitsleben mit einer lernprägenden Organisationskultur in Berührung kommen, wesentlich große Chancen zum erfolgreichen Handeln haben. (Sattelberge, S. 22)

Die einzelnen Organisationsangehörigen befinden sich miteinander in einem kontinuierlichen Kommunikationsprozess. Wie dieser Prozess gestaltet wird, liegt in der Verantwortung der Leitung. Aus diesem Grund wird hier die „Doppelfunktion“ der Leitung in einem Kommunikationsprozess herausgestellt und zwar als „Katalysator und Dialogpartner“. (Sattelberger, S. 107-108)

In der Kommunikation wird die Gelegenheit gegeben, dass die jeweiligen Funktionen, Positionen und Zuständigkeitsbereiche der einzelnen Organisationsmitglieder klargelegt und bekannt gemacht werden können. So entsteht die Möglichkeit für „die Entwicklung und Entfaltung der Intrapreneure (Führer und Geführte)“. (Sattelberger, S. 107-108)

Außerdem bietet die angemessene Gestaltung der Kommunikationsprozesse an, dass mehr Klarheit und Ordnung in der Organisation angebracht werden könnten, welche durch diverse Wandlungsprozesse gefördert werden könnten.

Dazu gehören *„die Überwindung der mechanischen Organisationsvorstellungen, der Abbau der Angst vor Kontrollverlust an der Spitze und von zusätzlicher Verantwortung an der Basis und die Entwicklung der nötigen Mitarbeiterqualifikationen, die nicht nur auf der fachlichen Ebene, sondern mehr noch auf jener der Persönlichkeitsentwicklung und der sozialen und kommunikativen Kompetenz liegen“.*(Sattelberger , S. 49)

Um die Kommunikationsprozesse voranzutreiben, sind Organisationsstrukturen erwünscht, in deren Rahmen die Kommunikation abgewickelt werden kann. Sie sollen „das Mittel zu Zweck“ sein. Das Mittel, mit Hilfe dessen die Organisationsmitglieder aufmerksam auf neue organisationale Zielsetzungen gemacht werden können. Außerdem bietet die Organisationsstruktur einen „Mechanismen“ an, welcher als Orientierung für die Mitarbeiter und die ganze Organisation dient und somit identitätsstiftend ist. (Sattelberger 69-70) *„Das Individuum erhält seine Identität über die Rolle, die es innehat, über die Autorität und Verantwortung, die mit diesen Rollen verknüpft sind, sowie über den tatsächlichen bzw. wahrgenommenen Status, der diesen Rollen zugeschrieben ist.“* (Sattelberger 69)

Aus diesem Grund ergibt sich eine weitere wichtige Aufgabe der Leitung in einer lernenden Organisation und zwar die Aufgabe der Bildung von Organisationsidentität. Wenn ein bestimmtes Strukturkonstrukt über einen längeren Zeitraum von den Organisationsmitgliedern bedient wird, dann lässt sich behaupten, dass er von ihnen anerkannt wird. Dieses Konstrukt bietet den Rahmen, in dem die Organisationsmitglieder ihre Interaktion – ihre Verhaltens- und Handlungsanweisungen – untereinander entfalten.

„Je ausgeprägter und intensiver ein Verhaltensmuster mit der Zeit wird, desto wahrscheinlicher ist die Formierung eines spezifischen Normensets: die Unternehmenskultur.“ (Sattelberger, S. 70)

Demzufolge heißt es, dass die Organisationsidentität eng mit der Organisationskultur zusammenhängt. Beim Dasein einer nicht klar ausgeprägten Organisationskultur wäre die Herausstellung einer Identität, die alle Organisationsmitglieder teilen, schwer möglich.

Zu beachten ist auch, wenn die Organisationsangehörigen sich nicht mit der Organisation identifizieren, leiden darunter die zwischenmenschlichen Beziehungen. *„Die Qualität der Beziehungen, die durch strukturelle Einflüsse gravierend beeinflusst wird, ist Kernursache für Zufriedenheit oder Unzufriedenheit.“* (Sattelberger, S. 71)

Die unangemessene Organisationsstruktur verursacht „Belastungen und Frustrationen“ bei den einzelnen Individuen. Diese negativen Emotionen können einerseits große Störungen bei dem Handeln der Gesamtorganisation verursachen und damit ihr Image beeinträchtigen. Andererseits besteht auch die Möglichkeit, dass genau diese Unzufriedenheit einen Anlass zur Veränderung ist, sodass Organisationsprozesse aktiviert werden könnten, welche im besten Fall organisationales Lernen entfalten. (Sattelberger, S. 71)

An dieser Stelle bezeichnet sich die Rolle der Leitung wiederum als besonders wichtig, da sie die ganzen Abläufe im Unternehmen wachsam betrachten und geschickt jede Gelegenheit ausnutzen muss, welche zur Entwicklung von Lernprozessen führen könnte. Es spielt keine Rolle, ob die Triebfeder des Lernens Reaktionen auf die bestehende Unternehmensstruktur oder auf die persönlichen Spannungen zwischen den Organisationsmitgliedern sind. Entscheidend dabei ist, dass im Laufe dieser Prozesse Energie hergestellt wird und dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen neue Erfahrungen machen werden, aus denen sie lernen werden. (Sattelberger, S. 72-73)

Insgesamt lässt sich sagen, dass die Leitung in einer lernenden Organisation eine enorme Verantwortung gegenüber den Organisationsmitgliedern und der Organisation als Ganzes hat.

Sie ist permanent mit der Herausforderung konfrontiert „Neu-, Dazu- oder Umlernen“ innerhalb der Organisation positiv aufzugreifen.

Die Leitung muss die Fähigkeit entwickeln, „schneller als die Wettbewerber zu lernen“ *"The ability to learn faster than your competitors may be the only sustainable competitive advantage."*(Sattelberger, S. 186)

III. Leitbild als Chance lernender Organisationen

In diesem Kapitel wird versucht, die Relevanz für Leitbilder als Chance zur Lernhaltigkeit einer Organisation aufzuzeigen, da die Ziele, Werte und Normen, die in dem Leitbild verankert sind, die Bausteine „in der Erbringung der Dienstleistungen, der Organisationsentwicklung und der Außendarstellung des Unternehmens“ darstellen. (Maelicke, 713)

Bei den lernenden Organisationen handelt es sich in erster Linie um eine kontinuierliche Veränderung und Entwicklung. Es geht um Erweiterung von Wissen und Ansammeln von Erfahrungen. Demzufolge lassen sich die Lernprozesse als eine Art Wandlungsprozesse charakterisieren.

Wie in den vorigen Kapiteln gezeigt wurde, sind die Lernprozesse in einer Organisation primär von den einzelnen Organisationsmitgliedern ausgelöst. Dies passiert wiederum unter der Bedingung, dass in der Organisation einen Rahmen dazu gegeben wird.

Dieser Rahmen bildet die Grundlage einer Organisationsidentität, welche als Orientierung dient und die Richtung der Organisationsprozesse gibt. Die Bedeutung der Identität einer Organisation besteht darin, Werte und Normen zu vermitteln, welche ausschlaggebend für die Denk- und Handlungsweisen der Organisationsmitglieder sind.

Demzufolge besteht die grundlegende Herausforderung, mit der eine Organisation konfrontiert ist, in der Gestaltung eines „sinnhaften, zweckorientierten Handelns“, welches sich auf Ziele basiert, die allen Beteiligten bekannt und von denen akzeptiert und wahrgenommen werden sollten. An dieser Stelle sind hier die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einer Organisation gemeint, da sie im Kern der Erbringung der Dienstleistungen stehen. (Maelicke, 707)

Wie schon erwähnt wurde, setzt sich jede Organisation aus Individuen zusammen, deren Aggregation durch Kommunikation ermöglicht wird. Wie diese Kommunikation zu gestalten ist, lässt sich aus der Organisationsphilosophie entnehmen, deren Grundgedanken das Leitbild wiedergibt. (Maelicke, 713)

Die Existenz eines Leitbildes ist besonders relevant für die Lernfähigkeit der Organisation sowie die Existenz einer Organisationskultur, da ihr eine besondere Funktion zugeschrieben wird und zwar „als bewahrendes Umfeld für Wissen, Verhaltensweisen und Wertvorstellungen“. (Argyris, S. 15)

Dieses Wissen gibt der Organisation die Chance, seine Organisationsmission, Ziele, Wertvorstellungen, Erwartungen und Dienstleistungsangebot besser herauszufinden und für sich selbst und seine Stakeholder zu etablieren.

Alles in allem lässt sich behaupten, dass die Lernfähigkeit einer Organisation die Rolle und die Bedeutung eines Leitbildes unterstützt und umgekehrt, dass das Leitbild ein grundlegender Stein jeder lernenden Organisation ist.

Die Organisationsmitglieder entwickeln „im Umgang untereinander und miteinander“ eine implizite Ordnung, die in der Literatur als Organisationskultur bezeichnet wird.

Das ist „die Gesamtheit von Orientierungsmustern, spezifischen Überzeugungen, Werten und Symbolen“, die das Handeln der Organisationsmitglieder informell beeinflusst.

Die Wertorientierung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist ausschlaggebend für die Organisationsprozesse und damit für den Unternehmenserfolg/-misserfolg. Aus diesem Grund ist besonders wichtig, dass die Beschäftigten die Werte der Organisation mitteilen, die im Leitbild ihren Platz haben.

Neben dem Arbeitsvertrag schließen die Organisation und das Individuum einen „sog. »psychologischen Vertrag«“ ab, dessen Einhaltung durch den Ausmaß an Identifikation mit dem Unternehmen überprüft werden kann. „Vonseiten der Mitarbeiter werden zunehmend häufiger Verletzungen des psychologischen Vertrags erlebt, was sich dann in einer Distanzierung vom Unternehmen und einer Rücknahme von Identifikation zeigt.“ Dementsprechend besteht die leitende Aufgabe eines Unternehmens darin, jedes einzelne Individuum an das Organisationsgeschehen anzupassen. Dies ist besonders schwierig aufgrund der kompletten Gegenseitigkeit im Charakter der beiden Größen. (Rosenstiel/ Nerdinger, S. 133)

Der Prozess der Anpassung ähnelt „einer spezifischen Sozialisation des Einzelnen in der Organisation“. Dabei geht es für das Individuum um das Erlernen des Wertsystems, der Normen und der geforderten Verhaltensmuster der jeweiligen Organisation. Rosenstiel/ Nerdinger, S. 134

Der psychologische Wurzel dieses Prozesses akzentuiert den Gruppenzwang-Gedanken: „Man wird, wie es die anderen von einem erwarten.“ Das Individuum in einem Unternehmen orientiert sich an der Masse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und absorbiert schnell die geltende Grundhaltung.

Das Leitbild ist „das oberste offiziell festgelegte Wertsystem“ für eine Organisation.

Somit wird ein „Sollbild“ der Organisation kreiert und gleichzeitig das organisationsrelevante Verhalten definiert, welches als Orientierungsmuster für die Organisationsangehörigen dienen soll. Im Leitbild ist in Form von Zielen die angestrebte „Mission“ der Organisation festgelegt.

Die Hauptfunktion des Leitbildes ist die Darstellung der Organisation, mit dem Ziel – eine Identifikation, Attraktivität, Beziehung mit den Beteiligten aufzubauen. Die von der Organisationsphilosophie im Leitbild festgelegten Botschaften sollen einen verbindlichen Charakter für alle Organisationsmitglieder haben. Die gemeinsamen Grundsätze und Regelungen „ergeben zusammen einen verbindlichen Bezugsrahmen“ für das gesamte Organisationshandeln, bei dem jede einzelne Person eine bestimmte Rolle hat.

Sehr oft wird das Fehlen von Leitbildern bei den Organisationen mit der Behauptung erklärt, dass die Ziele, Werte und Normen, die die Organisationen haben, dem Selbstverständnis entsprechen und damit wird das Vorhandensein von Leitbildern für überflüssig erklärt. Solche Denkweise bringt die Gefahr, dass es in der Organisation an klaren Zielen und Prioritäten verfehlt, welche für das Organisationshandeln prägend sind. So hebt sich die enorme Bedeutung der Leitbilder für die Organisation und ihr Bestehen hervor.

An dieser Stelle ist es notwendig zu betonen, dass die Leitbilder keine schön ausgedrückten, möglichst breit und nichtssagenden „Statuten“ darstellen, sondern auf gut überlegte und durch die Einbeziehung der Meinung aller Beteiligten formulierte Prinzipien aufgebaut werden sollten.

Bei dem Prozess der Erstellung eines Leitbildes wird die „Mitwirkung der Belegschaft“ besonders unterstrichen. „In jedem Fall muss dem Prozess ein ausreichender Zeitrahmen eingeräumt und den Mitarbeitern eine Freistellung zur Beteiligung gewährt werden.“

Die fehlende Mitwirkung der Beschäftigten erschwert die gewünschte „Identifikation und Motivation“ zu dem Organisationshandeln, welche das Leitbild stiften soll.

Das Leitbild lässt sich als einen Katalog darstellen, der die darin enthaltenen „Ziele, Richtlinien und Grundsätze“ umfasst, welche von den Organisationsangehörigen gemeinsam verfolgt werden. In diesem Sinne hat das Leitbild weiterhin einen „Appellcharakter“, der an allen handelnden Personen in dem Unternehmen ausgerichtet ist.

Aufgrund des immer wachsenden Marktes und der schnellen Expansion ist es besonders wichtig, dass für sie und ihre Kundschaft ein Unterscheidungsmerkmal zur Verfügung steht. Dieses sich dem Charakter nach unterscheidendes Zeichen, an dem eine Organisation nach innen und nach außen erkennbar sein kann, liefert das Leitbild.

Da die heutigen Rahmenbedingungen von der Marktwirtschaft diktiert dominiert sind, erweist sich ein eindeutig formuliertes Leitbild ziemlich relevant für die Konkurrenzfähigkeit und Wettbewerbsresistenz einer Organisation. „Auch hier dürfte es angebracht sein, von der wirtschaftlichen Gestaltungsebene auszugehen und das Produktivitäts- oder Wirtschaftlichkeitsprinzip als allgemeine Handlungsmaxime zu verankern.“

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Vorhandensein eines Leitbildes die Grundbasis anbietet, auf welche die gesamte Organisation seine Verfahrensanweisungen, Entscheidungsprozesse und Orientierungsmuster konstruiert. Das Leitbild lässt sich als ein Dach illustrieren, welches alle Ebenen in der Organisation umfasst.

Der Stellenwert eines Leitbildes lässt sich durch seine Informationsfunktion bekräftigen.

Die Organisation bestimmt in ihrem Leitbild, „was sie ist, was sie will und was sie erreichen möchte“. Diese Botschaften sind sowohl nach außen als auch nach innen gerichtet.

Dies fördert die gesellschaftliche Akzeptanz und innerbetriebliche Transparenz.

In jeder Organisation ist eine bestimmte Anzahl von Menschen involviert.

Sie alle sollen ihre Handlungen und Verhaltensweisen an den im Leitbild postulierten Sätzen orientieren. Jedoch besteht das Risiko, wenn die Anzahl der Organisationsangehörigen steigt, dass sich „unterschiedliche Wert- und Zielvorstellungen, unterschiedliche Bedürfnisse und Interessenlagen“ herausbilden. Dieses Phänomen entsteht unbewusst und lässt sich mit dem Begriff der Organisationskultur erklären. „Sie kommt zum Ausdruck in sichtbaren Erkennungszeichen (Schein: »Artifacts«) wie (...) gemeinschaftlich gepflegten Verhaltensweisen, Gebräuchen, Bekleidungswohneinheiten“ etc. In den meisten Fällen unterscheiden sich die Werte und Normen aus der Organisationskultur von den Grundhaltungen aus dem Organisationsleitbildes.

Die logischen Folgen dieses Daseins sind Auseinandersetzungen und Konfliktsituationen im Organisationsalltag. In diesem Fall ist es wichtig, dass die Leitung solche negativen Impulse möglichst früh spürt und mit den Beteiligten ihre Erwartungen und Präferenzen klärt.

Passiert das nicht, könnte sich die negative Stimmung im Organisationshandeln „hemmend oder gar bremsend“ auswirken.

Aus diesem Grund ist es von großer Relevanz, dass die Leitbilder „ständig auf dem Prüfstand“ sind, damit ihre Aktualität und Umsetzbarkeit festgestellt werden kann. Dadurch wird die Möglichkeit gegeben, dass das Organisationsleitbild und die Unternehmenskultur in Stimmigkeit gebracht werden. Außerdem können die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Gelegenheit bekommen, ihre Wünsche und Meinungen mitzuteilen. Das Mitwirken der Beschäftigten in diesem Prozess erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich in der Zukunft mit den Zielen und Werten des Unternehmens identifizieren.

Eine Organisation, die ihr Leitbild so gestaltet, ist sicherlich auf dem Weg zu einer lernenden Einheit. Aus diesem Grund lässt sich behaupten, dass das Leitbild als Chance zur Lernfähigkeit einer Organisation zu verstehen ist. Das Leitbild und die Organisationskultur erweisen sich als ein wichtiges Fundament jeder Organisation, die organisationales Lernen betreiben möchte.

IV. Wissen als Risiko lernender Organisationen

Lernende Organisationen stellen eine Zusammensetzung von einzelnen Personen dar. Jede von diesen Personen verfügt über individuelles Wissen, welches sich aus den persönlichen Erfahrungen und Kenntnislagen zusammenstellt.

Wenn eine Person in eine Organisation durch die Unterzeichnung eines Arbeitsvertrages eintritt, heißt es nicht automatisch, dass diese Person ihr ganzes Wissen der Organisation zur Verfügung stellt.

Aus diesem Grund lässt sich sagen, dass „jede Organisation eine Arena des Wissens darstellt. Dieses Wissen kann im Kopf einzelner Mitglieder gespeichert sein. (Argyris und Schön, S. 27)

Während ihrer Arbeitszeit sammeln viele Organisationsmitglieder zusätzliches Wissen. Viele Organisationen, die versuchen, ihre Lernfähigkeit zu entfalten, haben verschiedene Maßnahmen zur Beschleunigung von Lernprozessen entwickelt. Einige davon sind die jährlichen Fortbildungsangebote, die die Leitung ihrer Organisationsmitglieder zu Verfügung stellt. Jedoch ist an dieser Stelle zu fragen, was tatsächlich mit dem erworbenen Wissen passiert.

„Ist das Wissen nur in den Köpfen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gespeichert, kann dies negative Folgen für die Organisation haben, wenn die betroffenen Personen ihre Mitgliedschaft beenden oder aus der Organisation austreten.“

Wenn es keine Strukturen gegeben sind, die das neu gespeicherte Wissen der Organisationsangehörigen steuern, kann das investierte Geld für diese Fortbildungen umsonst gewesen sein. Aus diesem Grund ist besonders wichtig, dass beispielsweise Workshops zum organisationalen Wissen in der Organisation stattfinden. So wird die Möglichkeit gegeben, dass neue Wissensbasis im Rahmen des Informations – und Erfahrungsaustauschs zwischen den Organisationsmitgliedern geschaffen wird.

„In diesen Feedback-Sessions werden neue strategische Handlungsfelder definiert oder Wettbewerbsstrategien entwickelt. Durch diesen Ideen- und Erfahrungsfluss durch die Organisation werden sowohl Verständnis und Identifikation geschaffen als auch kreative neue Wege gefunden.“ (Sattelberger, S. 31)

Beispiele für solide und intelligente Wissensbasis bilden die:

- „Talente, Fähigkeiten des Unternehmens
- Wettbewerbsumfeld; Wettbewerbsstrategie „You´ve got to know the business your company is in before you can be a strategic player“
- Aufbau eigener strategischer Kompetenzfelder “

(Sattelberger, S.32)

Ähnlich wie bei den Organisationsmitgliedern verfügt auch die Organisation über das sog. organisationale Wissen, welches bei der Formulierung von Abläufen und Verfahrensanweisungen festgehalten wird. (Argyris und Schön, S. 28)

Das organisationale Wissen ist also in der Organisationskultur verankert. Es beinhaltet die ungeschriebenen Regeln, Überzeugungen, Symbole und Werte, „die dem Handeln und Verhalten des einzelnen unterliegen“. (Argyris und Schön, S. 28)

Generell lässt sich sagen, dass es eine enge Verbindung zwischen organisatorischem Lernen und der organisatorischen Wissensbasis besteht. In ihrem Mittelpunkt steht das einzelne Individuum und seine Bereitschaft, sich intensiv an der Organisationsprozessen zu beteiligen.

Als Hilfsmittelfaktor erweisen sich an dieser Stelle die Kommunikation und die Informationskanäle innerhalb einer Organisation, welche ein „Akkumulieren von quasi totem, voneinander separiertem Wissen des Einzelnen“ begünstigen. (Sattelberger 43)

Jedoch ist es fraglich, ob das akkumulierte Wissen letztendlich vom Nutzen für die Organisation wäre.

Immer öfter sind begabte Menschen in einer Organisation zu beobachten, die ein enormes Bedürfnis nach einem ständigen Qualifizieren haben. Ihre deutliche Bereitschaft zusätzlicher Aufgaben, die über ihr Stellenprofil ausgehen, in Anspruch zu nehmen, löst eher negative Gefühle bei den anderen Kollegen und

Kolleginnen aus. Dann entsteht eine Situation, in der der Vorgesetzte Stellung nimmt und Präferenzen setzen soll.

Die große Menge an Wissen bereitet insgesamt eine Überforderung für eine lernende Organisation dar, da sie ganz spezifische Strukturen benötigt, um mit vorhandenen Wissen adäquat umgehen könnte.

Eine Möglichkeit bietet die Förderung von Innovationskultur, die dafür geeignet wäre, differenzierteste Verhaltensweisen zu pflegen.

„Diese Kultur erfordert sowohl die Integration kreativer MA in die Organisation, ohne dass diese ihre Kreativität verlieren, als auch Toleranz gegenüber fachlichen Fanatikern und schöpferisch-rebellischen Einzelkämpfern“. (Sattelberger, S. 48)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Wissen auch ein Risikofaktor für eine lernende Organisation darstellt. Die Leitung, die verantwortlich für das Umsetzen vom Wissen ist, muss entsprechende Strukturen anschaffen, welche das Gesamtwissen aller Organisationsmitglieder angemessen verteilen und von Nutzen für die Organisation sein könnten.

V. Fazit

Die vorliegende Arbeit hat sich mit dem Thema der lernenden Organisationen, deren Aufbau, Struktur und Funktionen auseinandergesetzt. Anhand von verschiedenen Organisationsmodellen und Theorien (u.a. Argyris/Schön, Senge, Probst/Büchel, Sattelberg) wurde versucht, das Thema detailliert darzulegen und kritisch zu analysieren.

Der Blickwinkel richtet sich auf die möglichen Chancen und Risiken, welche eine lernende Organisation mit sich bringt.

Die Aktualität des Themas basiert sich auf die Diskussionen in den letzten Jahren darüber diskutiert, dass die Managementpraktiken bei den sozialen Organisationen so konzipiert werden sollen, dass möglichst viele Organisationsmitglieder an dem Organisationsgeschehen umfassend beteiligt sind. Dies erfordert entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten, die von den Organisationsangehörigen zu erwerben, zu pflegen und zu erweitern sind. So entsteht ein Prozess, ein kontinuierliches Streben nach organisationalem Lernen.

Demensprechend lag der Fokus der Masterarbeit auf die Frage, ob es Organisationen die organisationales Lernen betreiben bzw. lernfähig sind, gelingt konkurrenzfähiger, wettbewerbsresistenter und existenzsicherer zu sein.

In vier Hauptkapiteln wurde untersucht, die These zu verteidigen, dass jede Organisation die Chance hat, lernfähig zu sein und damit organisationales Lernen anzutreiben.

Grundvoraussetzung zur Entfaltung der Lernfähigkeit ist das vollkommene Einbeziehen der einzelnen Organisationsmitglieder in sämtlichen Organisationsprozessen.

Da organisationales Lernen ein lebenslanger Prozess ist, muss die Organisation gewisse Strukturen und Bedingungen schaffen, welche das Lernen sowohl auf individuelle als auch auf kollektive Ebene vorantreiben.

Insgesamt liess es sich feststellen, dass das Konzept der lernender Organisationen eine Chance zur Revitalisierung aller Organisationsprozesse darstellen.

Die positiven Folgen lernender Organisationen sind u.a. „Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Vermeiden von Stabilitätsfällen, Experimentierneigung, Verwirklichung der Möglichkeiten des Menschen zum Lernen im Dienste von Organisationszielen und die Schaffung von Organisationsumfeldern als Rahmen für die menschliche Entwicklung“. (Argyris und Schön 190)

Lernende Organisationen bieten ihren Beschäftigten ein Arbeitsumfeld ohne gegensätzliche Ansichten und Interessen sowie Unklarheiten und Unsicherheiten.

Da die Organisationsmitglieder die antreibende Kraft der Lernprozesse sind, hängt die Lernfähigkeit einer Organisation von der Schaffung neuer Verhaltensmuster „auf kontinuierlicher Grundlage und so, dass die Organisation als Ganzes einbezogen wird.“ (Argyris und Schön, S. 10)

„Vorbei sind die Zeiten, in denen Menschen nur als betriebliche Rollenträger und Funktionsinhaber betrachtet werden und ausschließlich zur Optimierung der Wahrnehmung dieser Rolle bzw. Funktion lernen.“(Sattelberger 83)

Die Lernfähigkeit eines Unternehmens ist die Voraussetzung für seine Lebensfähigkeit, weil nur durch das Lernen im Sinne von neuer Erfahrung/ Erkenntnis/ Erlebnis haben , kann eine Organisation Informationen über seine Konkurrenz und die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten bekommen.

Literaturverzeichnis:

Argyris, Chris/ Schön, Donald (1999): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart.

Arnold, Ulli / Maelicke, Bernd (2009): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 3., Aufl., Nomos. Baden-Baden.

Becker, Horst/ Langosch, Ingo (2002): Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. 5., neu bearb. und erweiterte Aufl., Lucius & Lucius. Stuttgart.

Berthel, Jürgen/ Becker, Fred (2010): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit

Brentel, Helmut/ Klemisch, Helbert/ Rohn, Holger (2003): Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung. 1., Aufl., Wiesbaden.

Doppler, Klaus/ Lautenburg, Christoph (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12., aktualisierte und erweiterte Aufl., Frankfurt/ New York

French, Wendell/ Bell, Cecil (1973): Organisationsentwicklung. Bern und Stuttgart.

Kieser, Alfred/ Hegele, Cornelia/ Klimmer, Matthias (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel. Stuttgart.

Kieser, Alfred (2002): Organisationstheorien. 5., unveränderte Aufl., Stuttgart.

Klimecki, Rüdiger/ Probst, Gilbert/ Eberl, Peter (1994): Entwicklungsorientiertes Management. Stuttgart

Kortendieck, Georg (2009): Strategisches Management. 1., Aufl., Augsburg.

Kolhoff, Ludwig (2002): Organisationsanalyse und –entwicklung. Ziele, Modelle und Methoden der Organisation. 1., Aufl., Brandenburg.

König, Eckard/ Volmer, Gerda (2008): Handbuch Systemische Organisationsberatung. Weinheim und Basel.

König, Joachim (2009): Wie Organisationen durch Beteiligung und Selbstorganisation lernen. Einführung in die Partizipative Qualitätsentwicklung. Opladen & Farmington Hills.

Lotmar, Paula/ Tondeur, Edmond (1996): Führen in sozialen Organisationen. 5., unveränderte Aufl., Bern Stuttgart Wien.

Mayrhofer, Wolfgang/ Kasper, Helmut (2002): Personalmanagement – Führung – Organisation. 3., völlig neu bearb. Aufl., Linde Verlag. Wien.

Probst, Gilbert/ Büchel, Bettina (1994): Organisationales Lernen. Gabler Verlag. Wiesbaden.

Rosenstiel, Lutz/ Nerdinger, Friedemann (2011): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 7., Aufl., Stuttgart.

Sattelberger, Thomas (1994): Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, 2.Aufl., Gabler. Wiesbaden.

Segne, Peter (1997): Die fünfte Disziplin. 4., Aufl., Stuttgart.

Simon, Fritz (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg.

Staehele, Wolfgang (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive.

8., überarb. Aufl., Vahlen. München.

Trebesch, Karsten (2000): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart.

Vahs, Dietmar (2003): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und – praxis.

4., überarb. und erweiterte Aufl., Schäffer – Poeschel Verlag. Stuttgart.

Wahren, Heinz-Kurt (1996): Das lernende Unternehmen. Theorie und Praxis des organisationalen Lernens. Berlin, New York.

Wiegand, Martin (1996): Prozesse Organisationalen Lernens. 1.Aufl., Wiesbaden.