

„Die hohe Schule des Nicht-Lernens, Teil 1:

Was Führungskräfte dazu beitragen können, dass Organisationen nicht lernen.“

Dr. Harald Allabauer, Gesellschafter der osb Wien Consulting GmbH, Neubaugasse 33, A 1070 Wien

Othmar Sutrich, Inhaber der Sutrich Organisationsberatung, Gravelottestrasse 2, D- 81667München

1. Wie man den Anfang findet

Das Umfeld unserer nationalen und internationalen Organisationen hat sich - in den letzten 20 Jahren - einschneidend verändert. Die Beschleunigung von wirtschaftlichen und politischen Prozessen, ihre Internationalisierung und enge Verknüpfung erfordern, dass Organisationen rasch neue Spielregeln erkennen und sich diesen anpassen. Daraus ergeben sich heute die wichtigsten Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern. All dies sind Merkmale einer erhöhten Komplexität, die sich mit Unüberschaubarkeit, Vernetztheit, Eigendynamik des Ganzen und der Teile, Intransparenz, Ungewissheit und Instabilität beschreiben lässt (siehe Dörner, 1989). Vorbei sind die Zeiten, in denen Organisationen nicht um ihr Überleben kämpfen mussten. Die meisten großen Unternehmen leben heutzutage nicht einmal halb so lang wie ein Mensch (vgl. Senge, 1996, S.28 f). Zu diesem Schluß kommt eine Shell-Studie zur durchschnittlichen Lebenserwartung von Wirtschaftsunternehmen.

Das Überleben von Organisationen hängt heute zunehmend von der Lernfähigkeit von Organisation ab. Dabei kommt es darauf an, wie gut und schnell Veränderungen außerhalb und innerhalb der Organisation wahrgenommen und in Maßnahmen bzw. Handlungen umgesetzt werden. Die aktuelle Managementliteratur hat sich in den letzten Jahren verstärkt auf Begriffe wie „Wissensmanagement“ oder „Lernende Organisation“ „eingeschworen“.

1. Was aber bedeutet „Organisationslernen“?
2. Wie lässt sich die Lernfähigkeit von Organisationen ermöglichen bzw. fördern?

Wie schaffen es Organisationen / Unternehmen nicht zu lernen? Mit diesen zentralen Fragestellungen möchte ich mich in dem vorliegenden Beitrag beschäftigen.

Bei unserem Versuch - vorläufige - Antworten auf diese Fragen zu finden, stützen wir uns auf Ansätze des systemischen Denkens (Baecker, Luhmann, Willke, Wimmer) sowie auf systemtheoretische Modelle des Lernens von Individuen und Organisationen (Bateson, Senge, Simon). Unser Anspruch ist es, trotz der dahinter liegenden anspruchsvollen Theorieansätze nicht allzu theoretisch zu werden, denn unser persönlicher Erfahrungshintergrund ist der eines Organisationsberaters.

An das Ende des Anfanges sei noch der folgende Schwerpunkt gesetzt:

Die dritte Frage der vorangegangenen Fragen, die sich mit den Beiträgen von Führungskräften und Beratern zum Nicht-Lernen von Organisationen beschäftigt. Denn nicht das Lernen von Organisationen scheint ein „Geheimnis“ zu sein. Darüber gibt es bereits ausreichend viel qualitativ hochstehende wissenschaftliche und praxisbezogene Literatur.

Ein „Rätsel“ scheint uns vielmehr zu sein, wie es Organisationen - trotz besseren Wissens - immer wieder schaffen, nicht zu lernen. Die Rolle von Führungskräften (im Teil 1) -und Beratern (im Teil 2) – hat uns in diesem Zusammenhang besonders interessiert. Daraus sind jeweils 11 Thesen entstanden (– ab den Seiten 8 beziehungsweise 12).

2. Woran sind lernwillige und lernfähige Organisationen zu erkennen?

Dazu einige (system-)theoretische Überlegungen: Es gibt keine allgemein gültige Definition einer lernenden Organisation, nur sehr viele unterschiedliche. Genau so wenig wie es ein Ding, das da heißt „Lernende Organisation“, gibt. Wenn wir begreifen, dass eine lernende Organisation eine Vision und keine Realität ist, werden wir in Organisationen nicht danach fragen „Seid Ihr eine lernende Organisation oder nicht?“. Vielmehr werden wir uns die praxisrelevante Frage stellen, ob sich eine Organisation mit der Zeit in die Richtung einer lernenden Organisation bewegt oder nicht. Ferner werden wir uns dafür zu interessieren beginnen, ob wir verschiedene Organisationen ausmachen können, die unterschiedlich weit Fortschritte in dieser Richtung gemacht haben. Das Lernen von Organisationen ist ein sehr breitgefächertes Thema, und deshalb umfasst es viele unterschiedliche Ideen und Ansätze (vgl. Senge, 1996, S. 500 ff.).

An dieser Stelle möchte ich gleich eine methodische Anregung zum Erstellen einer eigenen Definition von lernender Organisation stellen. Der Prozess einer solchen Definitionsfindung, welcher der eigenen, unternehmensspezifischen Vision einer lernenden Organisation möglichst nahe kommt, würde in etwa dem entsprechen, was Senge (1996, S.23 f) mit dem Begriff METANOIA“, was soviel bedeutet wie fundamentales Umdenken, umschreibt. Senge (1996, S.14 ff.) unterscheidet fünf Disziplinen, welche das organisationale Lernen fördern bzw. überhaupt erst ermöglichen:

1 als erste Kerndisziplin nennt er „**PERSONAL MASTERY**“

Mastery bedeutet „Herrschaft, Überlegenheit“ und impliziert, Dominanz über Menschen und Dinge zu erlangen. Aber es bedeutet auch ein spezielles Niveau von Können. Menschen mit einem hohen Niveau des „personal mastery“ sind in der Lage, jene Ergebnisse zu erzielen, die sie am meisten anstreben. Personal Mastery ist die Disziplin der ständigen Vertiefung und Erweiterung unserer persönlichen Vision, der Konzentration unserer Energien und der Entwicklung von Geduld.

2. als zweite Kerndisziplin nennt er die „**MENTALEN MODELLE**“

Darunter versteht man tief im Denken verwurzelte Annahmen, Generalisierungen oder auch Bilder und Images, die unser Weltverständnis und unsere Handlungsweisen beeinflussen, wobei uns die Existenz dieser mentalen Modelle oft nicht bewußt ist. Eine Lernmöglichkeit besteht auch darin, dass Management Teams sich von eingefahrenen, erstarrten mentalen Modellen des Unternehmens lösen.

3. als dritte Kerndisziplin folgt der „Aufbau einer **GEMEINSAMEN VISION**“

Die gemeinschaftliche Vision wird von möglichst vielen Organisationsmitgliedern - teilweise unbewusst - geteilt und trägt dazu bei, dass die Organisation als System überhaupt bestehen kann. In diesem Zusammenhang spricht man auch oft von der „Corporate Identity“ eines Unternehmens. „Zur Disziplin der gemeinsamen Vision gehört die Fähigkeit, gemeinsame Zukunftsbilder freizulegen, die nicht nur auf Einwilligung stoßen, sondern echtes Engagement und wirkliche Teilnehmerschaft fördern. Eine Führungskraft, die sich in dieser Disziplin übt, lernt, dass auch eine noch so tief empfundene Vision kontraproduktiv wirkt, wenn sie lediglich von oben verordnet wird.“ (Senge, 1996, S.18 f)

4. die vierte Kerndisziplin lautet „**TEAM-LERNEN**“.

Wir haben „Wissen“ gelernt, aber nicht zu „Lernen“ gelernt. Wir müssen aber lernen, immer besser zu lernen. Lernen ist ein Prozess. Endgültige Lösungen gibt es in so fern nicht. Aufgabe ist es daher, diesen Prozess in Gang zu halten. Der Vorteil besteht dabei darin, dass das qualitative Endergebnis einer im Team erstellten Arbeit ein besseres ist, als bei einer Einzelarbeit.

„Die Disziplin des Team-Lernens beginnt mit dem „Dialog“, mit der Fähigkeit der Teammitglieder, eigene Annahmen „aufzuheben“ und sich auf ein „echtes“ gemeinsames Denken einzulassen. Für die Griechen bedeutet dia-logos das ungehinderte Fließen von Sinn, von Bedeutung in einer Gruppe, wodurch diese zu Einsichten gelangen kann, die dem einzelnen verschlossen sind“ (Senge, 1996, S.19).

5. als fünfte, integrative Disziplin nennt Senge das „**SYSTEMDENKEN**“, welches alle fünf Disziplinen miteinander verknüpft. Systemisches Denken ist ein Konzept, ein Wissenssystem und zugleich Werkzeug. Organisationen sind durch ein unsichtbares Gewebe von zusammenhängenden Handlungen verbunden, die oft erst nach Jahren ihre volle Wirkung aufeinander entfalten. Die einzelnen Organisationsteilnehmer sind dabei untereinander über unsichtbare Kanäle miteinander in Kontakt und üben Einfluss aufeinander aus. Da wir selbst ein Teil des entstehenden Musters sind, fällt es uns schwer, das volle Bild von entstandenen Veränderungen zu erkennen (vgl. Senge, 1996, S.15).

„... , wenn ich von Systemdenken spreche, meine ich die grundlegenden konzeptionellen Fähigkeiten, die notwendig sind, damit man nicht einfach nur lineare Ursache-Wirkung-Beziehungen wahrnimmt, sondern Feedbackschleifen erkennt und begreift.“ (Senge, 1996, S.494)

Um in Organisation zu lernen, ist es erforderlich alle fünf Disziplinen gemeinsam anzuwenden. Dies ist eine besondere Herausforderung, denn es ist natürlich viel schwieriger, ein neues System von Werkzeugen zu implementieren, als die isolierte Anwendung einer dieser Disziplinen durchzuführen.

Auf der anderen Seite benötigt das systemische Denken die anderen Disziplinen, um ihr Potential voll auszuschöpfen, so fördert beispielsweise die Bildung einer gemeinsamen Vision das Entstehen von Engagement der Mitarbeiter auf lange Sicht. Mentale Modelle tragen zum Aufbrechen eingefahrener Denkstrukturen bei, die Betriebsblindheit erzeugen, und Teamarbeit fördert Kommunikation und Kooperation. In diesem Sinne ist eine „Lernende Organisation“ ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich erfahren, wie sie ihre eigene Wirklichkeit erschaffen, und wie sie diese verändern können (vgl. Senge, 1996, S.22 f).

Ein ähnliches Modell von organisationalem Lernen formulieren Shaw, Robert B. und Perkins, Dennis N.T. (1994) S.179: „Im Wesentlichen bedeutet Lernen in Organisationen die Fähigkeit, Erfahrungen in Erkenntnisse umzumünzen. Probieren lerneffiziente Unternehmen etwas Neues aus - sei dies eine neue Technologie, ein neues Produkt oder ein neuer Managementansatz -, so verstehen sie, was und warum etwas funktioniert oder nicht. Sie sind in der Lage, ihre Gesamtstrategie auf das Gelernte abzustimmen und es in die alltägliche Arbeitspraxis zu integrieren, und all das gelingt in sehr kurzer Zeit.“

In Senge´s Fieldbook (Senge et.al, 1994, S.49) definieren er und seine Co-Autoren Organisationslernen wie folgt: „Lernen in Organisationen bedeutet das ständige Überprüfen von Erfahrungen und das Übertragen dieser Erfahrungen in Wissen, das der ganzen Organisation zugänglich gemacht wird und sich auf die Kernaufgaben des Unternehmens bezieht.“

Ich beziehe mich in diesem Abschnitt vorwiegend auf systemische Definitionen von Organisationslernen. Diese implizieren eine losere Kopplung zwischen Organisationssystem und dem Personensystem. Eigensinn und Eigendynamik der Organisation machen es schwierig, ein Lernen der Organisation zu steuern. Unsere Vorstellungen von Lernen sind sehr stark von unseren schulischen Lernerfahrungen geprägt. Während aber in der Schule der Schwerpunkt beim individuellen Lernen liegt, beziehen sich die einzelnen Handlungen der Organisationsmitglieder in einer lernenden Organisation auf das permanente Überprüfen und Umwandeln der individuellen Erfahrungen in gemeinsames Wissen, zu dem das Unternehmen Zugang hat und das es zur Erreichung seiner Ziele benutzt. Nach der Umwandlung der Erfahrungen und Informationen in Wissen muss dies anderen verfügbar gemacht werden, damit sie es nutzen können (vgl. dazu Meyer Chr., 1994, S.89 f.).

Der stärkste Antrieb zum Lernen kommt von unseren direkten Erfahrungen, vor allem dann, wenn wir die Auswirkungen unseres Handelns direkt wahrnehmen und zuordnen können. Genau darin liegt aber die Problematik des Organisationslernens: Wir lernen am besten von der Erfahrung, aber wir erfahren meist nie unmittelbar die Auswirkungen unserer Handlungen bzw. Entscheidungen. Die kritischen Entscheidungen in Organisationen haben jedoch Aus-wirkungen auf das ganze System und zwar langfristig. Dies führt dazu, dass die einzelnen Führungskräfte das Beste aus ihrer Sicht für die Organisation tun. Da aber die Auswirkungen ihrer Handlungen bzw. Entscheidungen auf das Ganze für sie nicht unmittelbar einsichtig sind, zielen sie, - selbst wenn sie es nicht wollen -, in unterschiedliche Richtungen. Ihre mentalen Modelle stehen im Widerspruch zueinander. So „bekämpfen“ sie einander oft in dem Glauben, dass die jeweils anderen nicht im Interesse des Unternehmens handeln.

Eine lernende Organisation entsteht nur, wenn sich die Organisationsmitglieder systematisch über ihr Wissen, ihre Erkenntnisse und ihre Erfahrungen abstimmen und ihr neues Verhalten im Rahmen einer gemeinsam als richtig erkannten Strategie entfalten. Dazu muss **ein gemeinsames mentales Modell des eigenen Unternehmens, seiner Leistungsprozesse und Kernkompetenzen bzw. seiner Erfolgsfaktoren erarbeitet werden**. Um dieses gemeinsame Modell aktuell zu halten, sind gut durchdachte **Lernprozesse entlang der Leistungsprozesskette zu installieren**, zu integrieren und in Gang zu halten (vgl. Little, Arthur D., Hrsg., 1995, S.135 ff).

Um die lernende Organisation auch strukturell zu ermöglichen, bedarf es einiger Änderungen und neuer Perspektiven. Zur Förderung von Lernprozessen müssen oft die Hierarchien bzw. auch die Rollen der einzelnen Führungskräfte und Organisationsmitglieder neu definiert werden. Heinecke, H.J. und Wimmer, R. (1995, S.4 ff) bringen - im Anschluss an das bisher Gesagte - ein ausführliches Beispiel einer Strategieentwicklung als Lernprozess des gesamten Unternehmens.

Anschlussfähig an die bisher genannten Definitionen von individuellem Lernen und Organisationslernen ist die Lerntheorie von Gregory Bateson (1972). Er bindet den Begriff der Veränderung an den des Lernens. In menschlichen Beziehungen resultiert alles Verhalten aus Lernprozessen; das heißt auch, dass sich jede Verhaltensänderung auf Lernprozesse zurückführen lässt. „Die Beziehung eines lebenden, d.h. lernenden Systems zu seiner Umwelt hat einen widersprüchlichen Charakter. Es ist von Bedingungen der Umwelt abhängig und autonom, verhält sich seiner eigenen inneren Struktur entsprechend und muss sich dabei immer auf die Umwelt einstellen und beziehen. Entweder es gelingt dem lebenden System, die Störungen durch die Umwelt zu überleben, oder es gelingt ihm nicht. Im ersten Fall hat es - so können wir als außenstehende Beobachter sagen - gelernt, mit den Umweltveränderungen umzugehen, es hat sich angepasst, im zweiten Fall hat es nicht gelernt, es stirbt.“ (Simon, F., 1995, S. 359).

Die Idee der lernenden Organisation lässt den organisatorischen Wandel nicht nur als Ausnahme zu, vielmehr **wird** der **Wandel** in ihr **zum konstitutiven Merkmal**. Das Management von Veränderungsprozessen muss somit als breitflächige Kompetenz begriffen werden. Es wird nicht mehr durch (externe) Spezialisten bewirkt, sondern ist eine generalisierte, nicht mehr genau lokalisierte Aufgabe. „Die wirkliche Herausforderung besteht darin, Lernprozesse zu gestalten, die auf irgendeine Weise in die tatsächliche Arbeitsumwelt der Menschen integriert sind. Wie sorgt man dafür, dass die Leute durch die Erledigung ihrer Arbeit gleichzeitig die Gelegenheit zum Lernen haben Kernpunkt unserer Arbeit ist der **Aufbau einer Infrastruktur des Lernens**. Worum es geht ist, die Infrastruktur einer Organisation so umzugestalten, **dass die Lern- und die Arbeitsmöglichkeiten eins werden**.“ (Senge, M.P., 1996, S.496)

3. Nun zur Kernfrage:

„Was können Führungskräfte dazu beitragen, dass Organisationen nicht lernen?“

Auch hier eine kurze - systemtheoretische - Einstimmung: „Lernen und Ver-Lernen ist eine Veränderung von Unterscheidungen. Nichtlernen hingegen ist die Aufrechterhaltung von Unterscheidungen. Dazu bedarf es der Wiederholung des Verhaltens, das zu diesen Unterscheidungen geführt hat, und der Vermeidung von Verhaltensweisen, die zu neuen Unterscheidungen führen könnten Wissen und Lernen sind daher Gegensätze. **Wo Wissen bewahrt wird, wird Lernen verhindert.** Deshalb lässt sich Wissen auch nicht einfach vermehren wie die Größe einer Torte: Lernen zerstört Wissen, indem es verhindert, dass alte Unterscheidungen weiter vollzogen werden - nicht immer, aber immer öfter“ (Simon, F., 1995, S.363)

Nun können wir uns personales Wissen, das in den Köpfen einzelner gespeichert ist, leicht vorstellen. Wie aber soll man sich organisationales Wissen vorstellen? Willke, H. (1995, S.291 f.) macht den Versuch einer Antwort darauf: „Vielen fällt es schwer, sich überhaupt **organisationales Wissen** vorzustellen, also Wissen, das nicht in den Köpfen von Menschen **gespeichert** ist, sondern **in den Operationsformen eines sozialen Systems**. Organisationales oder institutionelles Wissen steckt in den personen-unabhängigen, anonymisierten **Regelsystemen**, welche die Operationsweise eines Sozialsystems definieren. Vor allem sind dies Standardverfahren („standing operating procedures“), Leitlinien, Kodifizierungen, Arbeitsprozess-Beschreibungen, etabliertes Rezeptwissen für bestimmte Situationen, Routinen, Traditionen und die Merkmale der spezifischen Kultur einer Organisation.“

Woran kann nun ein **Beobachter** erkennen, dass eine Organisation nicht gelernt hat? Ob eine Organisation gelernt hat oder nicht, entscheiden nicht allein die Prozesse innerhalb der Organisation, sondern die Konzepte des Beobachters. Dazu ein Beispiel: Der Beobachter bemerkt, dass in der Organisation bei einzelnen Führungskräften und Mitarbeitern das Erkennen von frühzeitigen Warnsignalen, die das Weiterbestehen der Organisation bedrohen, stattgefunden hat, und dass diese einzelnen Personen auch kreative Ideen zur Bewältigung der Krise haben. Aber: Die Organisation als Ganzes nicht in der Lage ist, die drohenden Gefahren zu erkennen, die Tragweite dieser Gefahren abzusehen und alternative Verhaltensmuster zu entwickeln. Oder mit anderen Worten: Wenn - nicht zuletzt - durch das Verhalten der Führungskräfte (deren Denk- und Interaktionsmuster) - immer wieder und auf Dauer die Organisation als Ganzes daran gehindert wird, zu lernen. Gegen die, von Führungskräften angeführten, gemeinsam geschaffenen Lernbehinderungen können auch die größten Anstrengungen von wachen, „sehenden“ einzelnen Organisationsmitgliedern kaum etwas ausrichten. Je stärker man sich bemüht, Probleme zu lösen, desto schlimmer werden sie oftmals. Lernbehinderungen bei Schülern und Erwachsenen sind eine schlimme Sache, vor allem, wenn sie unentdeckt bleiben. Nicht weniger schlimm und lebensbedrohend sind sie für Organisationen, wo sie ebenfalls meist unentdeckt bleiben. Wenn organisationale Lernbehinderungen behoben werden sollen, besteht für die Führungskräfte der erste Schritt darin, die eigenen Beiträge zu den - gemeinsam geschaffenen - Lernbehinderungen zu erkennen (und eventuell zu akzeptieren). Führungskräfte - vor allem an der Spitze von Organisationen - können viel dazu beitragen, dass Organisationen als Ganzes nicht lernen.

In den folgenden Thesen möchte ich einige - nützliche - Beiträge zur Diskussion stellen. Zuvor möchte ich jedoch betonen, dass es für Organisationen ebenso sinnvoll sein kann, nicht zu lernen. **Abzuwägen** bzw. zu reflektieren ist, **ob überhaupt und was sich zu lernen lohnt**. Es kann nämlich für Organisationen ebenso wichtig sein, nicht zu lernen, um identitätsstiftendes Bewahrenswertes zu erhalten. Organisationslernen ist für mich keine moralische Kategorie im Sinne von: Lernen ist gut, Nicht-Lernen ist schlecht.

Nun zur ersten These des Nicht-Lernens: „Was ich nicht für-wahr-nehme, das gibt es nicht.“

- Am besten sorgt man durch eigenes Handeln für Stabilität der eigenen Umwelt
- Indem man als Top-Manager jedweden Anlass für Innovationen bzw. Veränderungen leugnet, sorgt man am besten für nachhaltige Lernbehinderungen.
- Ein Problem, das es gar nicht gibt, muss man nicht lösen.
- **Spielen Sie daher jedes Problem herunter, vereinfachen Sie es.** Auf diese Art und Weise können Sie Ihre Sicherheit und Ruhe behalten. Noch besser: Sie betonen immer wieder, dass sie keine Angst vor Veränderungen haben. Dies unterscheidet Sie von anderen (Führungskräften). Sorgen Sie dafür, dass das Risiko des Nichthandelns - gemeinsam - verdrängt wird.

Zur Zweiten These: Umgeben Sie sich in erster Linie mit anderen Führungskräften, die nichts unberechenbares oder unvorhersehbares tun oder sagen.

- (Top-)Führungskräfte leisten einen zentralen Beitrag zum Nicht-Lernen „ihrer“ Organisation, indem sie **sich in erster Linie mit anderen Führungskräften umgeben, die nichts unberechenbares oder unvorhersehbares tun oder sagen.** Menschen also, auf die man sich „blind“ verlassen kann, die so tun, als würden sie genauso denken und handeln, wie man selbst. „Ich liebe kreative und kritische Mitarbeiter, solange sie sich so verhalten bzw. so denken wie ich selbst.“ (aus einem Interviewprotokoll)
- Überbringer schlechter Nachrichten, also Mitarbeiter, die Probleme aufzeigen und nach neuen Lösungen suchen, sind zumindest nicht zu belohnen, besser jedoch zu bestrafen.

Dritte These: Tun Sie als Top-Manager so, als hätten Sie alles im Griff. Gestehen Sie sich und anderen keine Unsicherheit ein.

- Noch besser: Man belohnt keinesfalls solche Führungskräfte der nächsten Ebene, welche durch ihr Einlassen auf komplexe Fragestellungen für eine Verunsicherung in der Organisation sorgen.
- Geben Sie sich als Führungskraft keine Blöße, Leisten Sie sich keine Unsicherheit.
- Missachten Sie bei organisatorischen Lernprozessen die eigenen Ängste und die Ängste der Mitarbeiter beim Ent-lernen bzw. Neu-lernen.
- So schaffen Sie sich kräftige Mitstreiter, wenn es gilt, Lernen zu verhindern.

Vierte These: Sorgen Sie dafür, dass die gewohnten und bewährten Strukturen erhalten bleiben.

- Verhindern Sie als Führungskraft, dass in „ihrer“ Organisation Strukturen entstehen, in welchen kontinuierlich darüber reflektiert wird, wie in der Organisation eigene Wirklichkeiten „erschaffen“ werden.
- Unterstützen sie die natürlichen Fähigkeiten einzelner Teile ihrer Organisation, um sich bei der bisher gewonnenen Realitätssicht, über sich selbst und andere, bleiben zu können.
- Verhindern Sie, dass die Macht- und Einflussbereiche zielbezogen und aufgabenadäquat neu diskutiert werden.
- Verteidigen Sie Ihre eigene Position, wer soll es sonst tun?

Fünfte These: Fördere die Aufnahme von neuem Wissen. Umso mehr Wissen angehäuft wird, umso weniger wird gelernt.

- Achten Sie darauf, dass nur neues Wissen in die Organisation kommt, altes Wissen nicht losgelassen wird. So häufen sich die Widersprüche in der Organisation. Lernen wird erschwert.

- Ganz besonders ist darauf zu achten, dass sich an den Formen des Lernens nichts ändert.
- Wer die Idee aufgibt, er wäre im Besitz des Wissens, verliert seine Lernbehinderung. Versuche dem daher entgegenzuwirken.

Dazu eine Sufi-Geschichte: „Der Schmuggler.“

Wieder und wieder überquerte Nasrudin die Grenze zwischen Persien und Griechenland auf Eselrücken. Jedesmal hatte er zwei Körbe mit Stroh dabei und kam ohne sie zurück. Jedesmal untersuchte die Wache ihn wegen Schmuggelware. Niemals fand man etwas. „Was bringst Du herüber?“ „Ich bin ein Schmuggler.“ Jahre später, Nasrudin machte einen immer wohlhabenderen Eindruck, zog er nach Ägypten. Dort begegnete er einem der Grenzwächter. „Sag einmal, Nasrudin, jetzt, wo Du außerhalb der Gerichtsbarkeit von Griechenland und Persien bist und hier in solchem Wohlstand lebst, sage mir doch, was war es eigentlich, was Du geschmuggelt hast, als wir Dich nie überführen konnten?“ „Esel“ (Shah, Indries, 1974, S.67).

Für das Organisationslernen ist die stimmige, angemessene Form des Lernens (Setting) oft wichtiger als der Inhalt des Lernens (vgl. Simon, F., 1995, S.361).

Sechste These: Stellen Sie stets den Menschen in den Mittelpunkt von organisatorischen Lernprozessen.

- Sorgen Sie dafür, dass jedes Organisationsproblem personalisiert wird. Nur so verhindern Sie ein Lernen der Organisation. „Wissen Sie, bei uns ist das so. Wir suchen immer gleich den Schuldigen, dann gibt es eine kleine Sanktion. Aber im Grunde ändert sich dadurch nichts“ (Auszug aus einem Interviewprotokoll).

Siebente These: Gönnen Sie Kulturfragen und soft facts keine besondere Aufmerksamkeit und Zeit.

- Verhindern Sie insbesondere das Entstehen einer „Konfliktkultur“. Weil Widersprüche und Konflikte das Bestehende gefährden, nur Unruhe und Chaos schaffen.
- Verhindern Sie das auch Entstehen einer „Fehlerkultur“. Neue Verhaltensweisen werden ohne die Gelegenheit zum Fehlermachen nicht herausgebildet.
- Achtung: Experimentieren und Fehler machen (aber die richtigen) sind der Hebelpunkt eines lernenden Unternehmens.

Achte These: Misstrauen Sie der Teamarbeit, sie kostet Zeit, fördert Konflikte, verwischt Verantwortlichkeiten und sollte sie „funktionieren“, dann könnte dies zu einer Gefährdung Ihrer Position und Ihres Einflusses führen.

- Arbeitsgruppen und Teams sollten keine guten und schlechten Lernerfahrungen machen können; die Ausstrahlungen auf die ganze Organisation sind unabsehbar.

Neunte These: Verhindern Sie, dass sich die Organisationsmitglieder systematisch über Ihr Wissen, Ihre Erkenntnisse und Ihre Erfahrungen austauschen und abstimmen.

- Fördern Sie die Konkurrenz einzelner Teile: „Wissen ist Macht.“

Zehnte These: Bekennen Sie sich als Top-Manager auf deutlich sichtbare Weise nicht zu Lernprozessen, die von anderen initiiert wurden.

- Wenn andere Top-Führungskräfte auf „Lernen“ setzen, dann ist sicherer nicht nur die übliche Skepsis zu zeigen, sondern deutlich zu machen, dass Sie das für unverantwortlich investierte Zeit halten.

- Nehmen Sie sich keine Zeit für die Steuerung von organisatorischen Lernprozessen.
- Schieben Sie notwendige Entscheidungen hinaus.

Elfte These: Achten Sie stets darauf, dass über Veränderungen bzw. neue „Spielregeln“ zwar geredet, verhindern Sie aber, dass etwas Neues getan wird.

- „Let’s talk about organizational learning“. Merken Sie sich, man kann über alles reden, man darf nur nichts anderes tun. So verhindern Sie Lernen nachhaltig.

4. Zum Abschluss nochmals zurück zu den Intentionen dieses Beitrages:

Wir wollten auf den vorangegangenen Seiten weder ein Plädoyer für bzw. gegen das Lernen von Organisationen halten. Unsere Haltung zum Lernen von Organisationen ist ambivalent. Manchmal wäre es besser, eine Organisation hätte nicht gelernt. Organisationen müssen so und so ihren Preis bezahlen, ob sie lernen oder nicht.

„Die hohe Schule des Nicht-Lernens, Teil 2:

Was Berater dazu beitragen können, dass Organisationen nicht lernen“

Dr. Harald ALLABAUER / Othmar SUTRICH

1. Wie man bei den Beiträgen der Berater den Anfang findet

Sollten die Führungskräfte selbst noch nicht aus eigenem Antrieb alle wirksamen Beiträge zum Nicht-Lernen der Organisation geleistet haben, dann kriegen moderne Organisation immer wieder eine zweite Chance – durch die Zusammenarbeit mit (externen) Beratern, deren spezifische Kompetenz und Interessenlagen. Auch für die Berater sind uns – ein Zufall? – elf Thesen eingefallen.

Erste These: Verhalte Dich wie ein guter Geschäftsmann.

- Denke vorrangig daran, von der Akquisitionsphase an durchgängig und unablässig, maximal viele Manntage zu verkaufen. Beginne früh im Projekt Dein Tun und Lassen an dem Ziel auszurichten, im Geschäft zu bleiben und Anschlussaufträge an Land zu ziehen.
- •So hilfst Du am besten dem Klienten, seinerseits misstrauisch darauf zu achten, dass er nicht zu viel oder das Falsche kauft oder etwas als „Hilfe zur Selbsthilfe“ miss zu verstehen, was gar nicht als solche Hilfe von Dir gedacht war.

Zweite These: Verbinde Dich mit der Machtlogik des Top Management

- Verbinde Dich von Anfang an – stillschweigend selbstverständlich oder augenzwinkernd – vorrangig mit der Machtlogik des Top Managements bzw. Deinem unmittelbaren Auftraggeber. Das verbindet viele persönliche Vorteile mit dem garantierten Nicht-Lernen der Organisation.
- Das hebt mich auf das Wichtigkeitsniveau Deiner Auftraggeber.
- Das generiert die Folgeaufträge, die hier und heute immer notwendiger denn je sind;
- Das hat auch für die Mächtigen in der Organisation den unschätzbaren persönlichen Vorteil, dass nicht auch noch der – schliesslich gut bezahlte – Berater ihnen Irritationen zumutet. So minimiert man im Ansatz die Lernchancen der Organisation.

(Diese These ist das passende Gegenstück zur These zwei bei den Führungskräften.)

Dritte These: Sorge für ein straffes Arbeitsprogramm im Projekt.

- Arbeite ein straffes Arbeitsprogramm aus, das Du – und nicht der interne Projektleiter – verantwortest, noch besser: dessen logische Abfolge nur Du kennst.
- Gib dem Projekt einen sportlichen Zeitplan, der weder dem Klientensystem noch Dir selbst Zeit und Luft zum Nachdenken und Atmen lässt.
- Lernschleifen verwirren nur, bauen unnötige Komplexität auf, stellen vielleicht sogar den Sinn des Projekts bzw. den hohen Ressourceneinsatz dafür in Frage.

Vierte These: Baue in die Projektaufträge keine Lernziele ein.

- Im Projekt geht es um schnelle greifbare Ergebnisse, klar verständlich und einfach formuliert. Dies gelingt am besten mit einem von Dir persönlich produzierten Foliensatz. Dieser erzählt eine durchgängige Story,

die die Herkunft aus Deiner professionellen Kompetenz (als potenzieller Macher und Top Manager) und dem globalen Know-How Deines Consultingunternehmens nicht unter den Scheffel stellt.

- Lernen entwickelt allzu leicht eine unberechenbare, zeitliche und inhaltliche Eigendynamik. Daher darf zwar in keinem Foliensatz der starke Hinweis auf Lernerfordernisse fehlen, das konkrete Lernen soll aber unbedingt erst nach erfolgreicher Projekt-präsentation vor dem Vorstand einsetzen.
- Lernen und Arbeiten sauber zu trennen nützt allen. Lernen soll Dich nicht in Deiner dynamisch-zielstrebigem Beraterarbeit behindern. Lernen kann in Seminaren, abseits des Arbeitsplatzes abgehakt werden, es kann stattfinden, wenn man nach der Arbeit dazu Zeit übrig hat.

Fünfte These: Trenne im Projekt Analyse und Umsetzung.

- Die erstklassige Analyse aufgrund globalen Know Hows – das ist es, was Berater hervorragend können und wofür sie bezahlt werden. Natürlich auch für die daraus schlüssig abgeleiteten Handlungsempfehlungen.
- In der Analysephase schon die spätere praktische Umsetzung abzuschätzen – und vielleicht mit den Betroffenen vorzubereiten, gar zu beginnen – gefährdet ein sauberes Vorgehen Schritt für Schritt.
- Vor allem ist kompetente Analyse und Handlungsempfehlungen der Job von wenigen Kompetenten, die das auch sehr schnell leisten können. Der Rest der Organisation wird dafür nicht gebraucht.
- Wenn die Umsetzung gar nicht ernsthaft versucht wird, oder nicht klappt, oder von den Ereignissen überholt wird, dann liegt dies eindeutig nicht an den sehr plausiblen Empfehlungen des Beraters.

Sechste These: Initiere möglichst viele verschiedenartige Projekte.

- Es ist viel einfacher und der persönliche Erfolg oder Misserfolg ist viel klarer zurechenbar, stösst auf viel mehr Akzeptanz bei den Führungskräften, wenn man 5 neue Projekte „aufsetzt“ als wenn man mühsam versuchte, die bestehenden Projekte besser zu vernetzen und ihnen eine gemeinsam verbindliche Ausrichtung geben zu wollen.
- Vernetze Projekte unter keinen Umständen. Das ist viel zu kompliziert und muss schief gehen. Jeder einigermaßen projekterfahrener Berater kennt diese Erfolgsregel.
- Eine Lerninfrastruktur zu schaffen versuchen, sich um das Vernetzen von Menschen und die Perspektivenvielfalt zu kümmern, ist eindeutig die Aufgabe von anderen. Zum Beispiel von systemischen Organisationsberatern, von Personal- und Organisationsentwicklern, als von Leuten, die sich mit ihrem Spezialistenwissen für die wichtigen – aber getrennt zu behandelnden! - soft facts engagieren.
- Die ersten sechs Thesen gelten vorrangig – aber keineswegs ausschliesslich! – für das Verhalten der klassischen Consultants. Die folgende siebte kann man sowohl ihnen als auch den systemischen Organisationsberatern, also beiden Beraterwelten, gut in ihre jeweiligen Handbücher des Nicht-Lernens hineinschreiben.

Siebte These: Trenne in den Projekten systematisch Fachkompetenz und Prozesskompetenz.

- Anerkenne zuerst, dass es sich um zwei ganz verschiedene Welten, und Persönlichkeitstypen in diesen Welten, handelt. Danach unterbinde die Kommunikation zwischen diesen Welten und fördere – mehr oder weniger subtil – die wechselseitige Abwertung.
- Der Versuch, die beiden Welten respektvoll zum Vorteil des Klienten verbinden zu wollen ist auch aus anderem Grund mit Argusaugen zu verfolgen und vereiteln: Er könnte ernsthaft das eigene Geschäftsmodell – siehe These 1 – stören. Jedenfalls stört er die gewohnte Beziehungsgestaltung zum Klientensystem und die - aus Sicht des Beraters - hocheffiziente eigene Projektarbeit.

- Die aktuelle Praxis, die das Lernen sehr wirkungsvoll behindert, ist unbedingt beizubehalten: Zuerst erhalten Consultants oder andere Fachberater den Auftrag, sachlich-fachlich fundierte Konzepte und Empfehlungen auszuarbeiten. Danach werden andere (Prozess-) Berater eingesetzt, die auf Umsetzung unter „Beteiligung der Betroffenen“ spezialisiert sind.

Vier weitere Thesen sind speziell für systemische Organisations-berater ausgedacht.

Achte These: Verstecke Dich und Deine Wahrnehmung hinter systemtheoretischen Aussagen. Und: Sei nicht zu verständlich. Du verringerst damit Deine Chancen auf erhöhte (professorale) Kompetenzzuschreibung.

- Gib dem anspruchsvollen systemtheoretischen Denken den ihm gebührenden Vorrang. Das hat zumindest zwei Vorteile: Du machst Dich in Deiner Rolle als Berater und als Person unangreifbar. Und der Klient weiss dann nie so recht, wie er dran ist.
- Sehr zu empfehlen ist, die Regel von Fritz Simon zu beherzigen oder übertreffen: „Schreibe beziehungsweise rede über 1/3 Bekanntes, 1/3 Neues und 1/3 Unverständliches.“

Neunte These: Beschäftige Dich sorgfältigst und ausgiebig mit der Kontextklärung und dem größeren Ganzen.

- Das hält die besonders Neugierigen in der Organisation wirkungsvoll vom Arbeiten und Lernen am Konkreten, zum Beispiel den Geschäftsprozessen, ab – und auch davon, auf konkrete Entscheidungen und Weichenstellungen zu dringen, die den Unterschied im Lernen ausmachen.

Zehnte These: Missachte das Machtssystem.

- Wichtig ist das Verstehen der Organisation und Deine „Anschlussfähigkeit“.
- Auf diese Weise kann man eventuelle persönliche Berührungspunkte zu den Mächtigen „sachlich“ begründen und unbearbeitet lassen.

Elfte These: Zeige Dich so flexibel wie nur möglich.

- Nur so wirkst Du wirklich unberechenbar.

Verwendete Literatur:

- Bateson**, Gregory (1972): Die logischen Kategorien von Lernen und Kommunikation. in: ders.: Ökologie des Geistes. Frankfurt am Main (Suhrkamp) 1981, S.362-399
- Dörner**, D. (1989): Die Logik des Mislingens, Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek beim Hamburg (Rowohlt)
- Heinecke**, Hans Jürgen / **Wimmer**, Rudolf (1995): Über die Chancen von morgen wird heute entschieden; Strategienentwicklung - eine Organisation lernt für die Zukunft. in: Organisationsentwicklung, 14.Jahrgang, 1995, Nr.4
- Little**, Arthur D. (Hrsg.) (1995): Management der Lernprozesse in Unternehmen. Wiesbaden (Gabler)
- Meyer**, Christopher (1994): Schnelle Zyklen. Von der Idee zum Markt: Zeitwettbewerb in der Praxis. Frankfurt / New York (Campus)
- Senge**, M. Peter (1996): Die fünfte Disziplin. Stuttgart (Klett-Cotta)
- Senge**, M. Peter et al. (1994): The fifth discipline. Fieldbook. Strategies and tools for building a learning organization. New York (Doubleday)
- Shah**, Idries (1984): Die fabelhaften Heldentaten des vollendeten Narren und Meistern Mulla Nasrudin. Freiburg / Basel / Wien (Herder)
- Shaw**, Robert B. / **Perkins**, Dennis N.Y (1994): Lernfähigkeit: Die Stärke des produktiven Scheiterns, in: Nadler, David A. et al. (1994): Organisationsarchitektur Frankfurt / New York (Campus)
- Simon**, Fritz B. (1995): Die Kunst, nicht zu lernen. in: Fischer, Hans R. (Hrsg.): Die Wirklichkeit des Konstruktivismus“ Heidelberg (Carl-Auer-Systeme)

Weiterführende Literatur:

- Argyris**, Chris (reprinted 1995): On Organizational Learning, Cambridge, Massachusetts (Blackwell Publishers Ltd.)
- Argyris**, Chris (1990): Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning, Englewood Cliffs / New Jersey (Prentice Hall Inc.)
- Baecker**, D. (1993): Die Form des Unternehmens, Frankfurt am Main (Suhrkamp)
- Fuhr R.** / **Gremmler-Fuhr M.** (1988): Faszination Lernen - Transformative Lernprozesse im Grenzbereich von Pädagogik und Psychotherapie, Köln (Edition Humanistische Psychologie im Internationalen Institut zur Förderung der Humanistischen Psychologie)
- Geißler**, Harald (1995), Grundlagen des Organisationslernen, 2. durchgesehene Auflage, Weinheim (Deutscher Studienverlag)
- Howard**, R. / **Robert**, D.H. (1993): The Learning Imperative. Managing People for continuous innovation, Boston (Harvard Business Review Book)
- Luhmann N.** (1986): Organisation. in: W.Küpper und G. Ortmann (Hrsg.): Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. S. 165-185, Opladen (Westdeutscher Verlag)
- Peters**, Tom (1995): Jenseits des Lernens. Das neugierige Unternehmen, S.220-249, in: Das Tom Peters Seminar. Management in chaotischen Zeiten. Frankfurt am Main / New York (1995)

Quinn, J.B. (1992): Intelligent Enterprise, New York (The Free Press)

Sattelberger, T. (1991) Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden (Gabler)

Wimmer, R. (1995): Die permanente Revolution. Aktuelle Trends in der Gestaltung von Organisationen. S.21-41, in: Großman, R. / Krainz, E. / Oswald (Hrsg): Veränderung in Organisationen, Wiesbaden (Gabler)

Wimmer, R. (1992): Der systemische Ansatz - mehr als eine Modeerscheinung?

S.70-104, in: Schmitz, Ch / Gester, Peter-W. / Heitger, Barbara (Hrsg.): Managerie 1.Jahrbuch, Heidelberg (Carl Auer)

Willke, H. (1992): Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht, S.17-42, in: Wimmer, R. (Hrsg): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden (Gabler)