

Von der lernenden zur intelligenten und innovativen Organisation

Richard Timel

Das Modell der lernenden Organisation nach Peter Senge stellt das Lernen der Person, der Teams und der Organisation insgesamt in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Im Vordergrund steht dabei das jeweilige Erfinden einer Lernarchitektur, welche ein Lernen auf unterschiedlichen Ebenen und Niveaus initiiert. Für das Überleben in turbulenten Umwelten schreibt Senge dem Management Folgendes ins Stammbuch: „Organizations which are winning the new game are more focused, fast, flexible and friendly.“¹

In diesem Zusammenhang findet „Organisationslernen“ statt, wenn Mitglieder der Organisation entsprechende organisatorische Handlungstheorien überprüfen, gegebenenfalls korrigieren oder grundsätzlich in Frage stellen.² Darüber hinaus kennzeichnet die „intelligente Organisation“ der Übergang vom Informations- zum Wissensmanagement. Wissen wird zur zentralen Ressource. Einerseits geht es um die Schärfung der Umweltsensibilität und andererseits um die Umwandlung von verborgenem (implizitem) Wissen in öffentlich handhabbares (explizites) Wissen. In einem spiralförmigen Prozess werden das Verlernen (Loslassen) und zum anderen die Öffnung für das Zukünftige, Neue praktiziert.

Die innovative Organisation findet eine gute Mitte zwischen der Besinnung auf die herausragenden Kernkompetenzen der Organisation und deren Modifikation im Zusammenhang mit den relevanten Umwelten (Markt, Technologie, Wettbewerb). Die innovative Organisation kennzeichnet Experimentierfreude, eine positive Fehlerkultur und das Identifizieren gemeinschaftlicher Übungsfelder. Dabei ist das Entwickeln von Prototypen eine herausragende Fähigkeit. Dafür sind drei Verbindungen entscheidend:³

- die vertikale Verbindung nach oben, d.h. sich mit der Inspiration zu verbinden, mit dem Funken der Intuition und Inspiration
- die horizontale Verbindung, d.h. auf das Feedback zu hören, das der Kontext oder das Umfeld gibt
- die lokal verankerte Verbindung oder die Verbindung nach unten, d.h. die jeweils vorhandene Situation als Partner für die Entwicklung des Neuen zu sehen und aktivieren zu lernen

Der hier beschriebene Wertschöpfungsprozess nimmt Kundenbeziehungen, bestehende Infrastrukturen und die Bereitschaft zur „sozialen Innovation“ ernst.

Für das Erstellen effektiver Lernstrategien im Sinne der innovativen Organisation kann die Beantwortung folgender Fragestellungen hilfreich sein:

- Was kennzeichnet eine lernende Organisation?
- Wer sind die „Lernenden“, wenn wir von einer lernenden Organisation sprechen?
- Was brauchen Organisationen, um sich ständig zu erneuern?
- Wie kommt das „Neue“ in die Organisation?
- Welche „Hebelpunkte“ braucht es, um permanente Innovation zu initiieren?
- Auf welche Kernkompetenzen kann die Organisation im jeweiligen Erneuerungsprozess aufsetzen?
- Wie kann „implizites Wissen“ „explizit“ (öffentlich) gemacht werden?
- Von welcher Lernstrategie lässt sich das Management leiten?
- Welche Bedeutung haben Angst, Funktionslust, Wettbewerb und Kooperationsfähigkeit im Kontext von Organisationslernen?
- Bei welchen grundlegenden Annahmen und Dispositionen ist das „Loslassen“ angesagt, wo bedarf es einer Beschäftigung mit dem „Fremden“?
- Was ist unsere Beziehung zu den relevanten Umwelten? Welche Impulse und Anregungen nehmen wir wahr? Welche Bedeutung haben sie für uns?
- Von welchen Werten werden wir geleitet? Wo gibt es Modifikationsbedarf? Wie passen Strategie, Struktur und Kultur zueinander?

Literatur

- 1 Senge Peter M.: Die fünfte Disziplin, Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart 1996
- 2 Argyris Chris/Schön Donald A.: Die Lernende Organisation, Grundlagen, Methoden, Praxis, Stuttgart 1999
- 3 Scharmer Claus O.: Theorie U – Von der Zukunft her führen, Heidelberg 2009