

Wie soziale Organisationen lernen

Kultur oder Struktur? Was gemeinsame Entwicklungsprozesse fördert.

Text: Roger Pfiffner Bilder Schwerpunkt: Luc-François Georgi

Die Auseinandersetzung mit dem organisationalen Lernen folgt zwei grundlegenden Argumentationslinien. Dem kulturellen Ansatz zufolge sind organisationale Lernprozesse primär das Resultat einer entwicklungsorientierten Organisationskultur. Dagegen betont die strukturelle Perspektive, dass das organisationale Lernen in erster Linie feste Regeln und standardisierte Verfahren voraussetzt. Dieser theoretische Übersichtsartikel fasst die Diskussion zusammen und identifiziert darauf aufbauend die wichtigsten Erfolgsrezepte lernender Organisationen.

Das heutige Umfeld sozialer Organisationen ist dynamischer denn je. Neue soziale Problemlagen entstehen, Bedürfnisse von Klientinnen und Klienten verändern sich, und zahlreiche Reformen führen zu neuen Strukturen im System der sozialen Sicherheit. Qualitätsanforderungen und Kostendruck haben in den letzten Jahren kontinuier-

lich zugenommen. Dadurch steigt der Anpassungsdruck auf soziale Einrichtungen, und Fragen des organisationalen Lernens gewinnen an Bedeutung. Heute geht es nicht mehr nur um die Gestaltung tragfähiger Organisationsstrukturen und Prozesse, sondern je länger, je mehr um stabile Regeln und Prinzipien zur Gestaltung von Wandlungsprozessen (Kühl, 2015). Führungskräfte, Organisationsberater und Forschende sind zunehmend mit der Frage konfrontiert, wie Organisationen des Sozialwesens angemessen auf die neuen Umwelthanforderungen reagieren können, um die Effizienz, Effektivität und Qualität ihrer Leistungen sicherzustellen oder zu verbessern. Welche Prinzipien und Rezepte bestehen für die Planung, Steuerung und Kontrolle solcher Transformationsprozesse? Und welches sind die Erfolgsrezepte von lernenden Organisationen?

Antworten auf solche und andere Fragen gibt die Theorie des organisationalen Lernens. Allerdings sind sich die ver-



schiedenen Exponenten uneinig darüber, ob Lernprozesse primär durch die Organisationskultur oder durch gezielte Organisationsstrukturen gefördert werden (Moynihan & Landuyt, 2009). Bevor auf diese Diskussion näher eingegangen wird, soll zuerst erklärt werden, was unter organisationalem Lernen genau verstanden wird. In den darauf folgenden Kapiteln werden dann die verschiedenen Ansätze des organisationalen Lernens miteinander kombiniert und die verschiedenen Erfolgsrezepte lernender Organisationen konkretisiert. Der Beitrag endet mit einem kurzen Ausblick.

Was heisst «organisationales Lernen»?

Organisationales Lernen impliziert einen bewusst angestossenen Prozess der Veränderung und Verbesserung einer Organisation. Argyris und Schön (1978, S. 303) definieren organisatorische Lernprozesse als das Auffinden und die Korrektur von Fehlern. Demnach beginnt das organisationale Lernen mit einer systematischen Überprüfung des erfolgten Handelns zwecks Entdeckung von Fehlern und Optimierungspotenzialen. Dieser Schritt zielt primär auf eine Erweiterung der geteilten Wissensbasis innerhalb

Der Königsweg dürfte in einer Kombination der verschiedenen Ansätze des organisationalen Lernens liegen

einer Organisation. Gleichzeitig zielt die Definition von Argyris und Schön auf die Nutzung des neugenerierten Wissens für zukünftige Entscheidungen, seine Überführung in neue kollektive Handlungsroutinen und die Anpassung von Organisationszielen. Wenn die Korrektur von Fehlern zu effizienteren Arbeitsabläufen und besseren Arbeitstechniken führt, ohne die grundlegenden Normen und Ziele der Organisation zu verändern, sprechen Argyris & Schön (1996, S. 20) von Anpassungslernen («single-loop learning»). Werden dagegen selbst die fundamentalen Normen der Organisation hinterfragt, die Unternehmenspolitik überarbeitet oder die Organisationsziele angepasst, wird dies als Veränderungslernen («double-loop learning») bezeichnet (S. 21).

Organisationales Lernen, Organisationskultur und Organisationsstruktur

Die meisten Veröffentlichungen zum Thema (z.B. Senge, 1990) sehen in der Organisationskultur den Schlüssel zur Förderung von Lernprozessen. Nach Schein (2010, S. 173) besteht die Organisationskultur aus einem Muster geteilter unausgesprochener Grundannahmen und Werte, die eine Gruppe bei der Bewältigung externer und interner Anforderungen erlernt hat. Diese erfahrungsbasierten Grundannahmen lenken das Verhalten und die Entscheidungsfindung in Organisationen oder Gruppen, indem sie den Mitgliedern signalisieren, welche Einstellungen und Verhaltensweisen angemessen sind. Eine lernfördernde Organisationskultur zeichnet sich dabei durch Unternehmensegeist, Veränderungs- und Risikobereitschaft aus und orientiert sich an Werten wie Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Innovation (Langer & LeRoux, 2017). Organisationale Lern- oder Entwicklungskulturen richten damit einen starken Fokus auf externe Umweltaforderungen und signalisieren die Erwünschtheit adaptiver Verhal-

Zum Thema



Daniel Iseli

ist Professor an der Berner Fachhochschule und Mitglied der Redaktionsgruppe von SozialAktuell.



Esther Forrer Kasteel

ist Leiterin des Zentrums Lehre an der ZHAW, Departement Soziale Arbeit, und Mitglied der Redaktionsgruppe von SozialAktuell.

«Das haben wir schon immer so gemacht!»

Das ist nicht nur im bernischen Emmental ein häufig gehöres Argument, um anstehende Entwicklungen oder neue Vorgehensvorschläge zu verhindern. Argyris, Schön und Senge haben vor zwanzig Jahren mit ihren Theorien zu «Lernen in Organisationen» und der Forderung nach «lernenden Organisationen» die Management- und Organisationsbranche und die Leitungsverantwortlichen verunsichert und gleichzeitig fasziniert. Institutionen müssen zu lernenden Organisationen werden, damit sie sich dem raschen Wandel der Umwelt und den Erfordernissen der Anspruchsgruppen anpassen. Dies wurde fortan zur Leitidee in Weiterbildung und Managementseminaren.

Was haben diese Ansätze gebracht, und wo stehen wir heute diesbezüglich im Sozialbereich? Das fragten wir uns und einigten uns im Redaktionsteam auf den vorsichtig formulierten Titel: «Auf dem Weg zur lernenden Organisation».

Roger Pfiffner beleuchtet in seinem Einführungsartikel den heutigen Stand der Diskussion rund um das Lernen in sozialen Organisationen. Der Soziologe Kühl kritisiert diese Konzepte und weist auf Widersprüche hin. Organisationen müssen sich auf Veränderungen einlassen, sie müssen jedoch auch erfolgreich ignorieren können. Verschiedene AutorInnen (Geramanis, Herzig, Christ und Forrer, Gehrlach) diskutieren in ihren Beiträgen Projekte und Fragen rund um Lernen, Arbeitsfähigkeit, Qualität und Steuerung in sozialen Organisationen. Zwei Artikel beleuchten diese Fragen ganz konkret aus der Praxis der Sozialpädagogik und der Sozialdienste (Zürcher, Lerch und Wüthrich). Zudem äussern sich Vertretende der Deutschschweizer Fachhochschulen in Kurzbeiträgen über aktuelle Forschungs-, Entwicklungs- oder Dienstleistungsprojekte.

Machen Sie sich selbst ein Bild. Wie lernt die Organisation, in welcher Sie arbeiten, und was ist Ihr Beitrag zur steten Weiterentwicklung der Organisation? Im Zweifelsfall können Sie ja immer noch versuchen, sich an den alten Emmentaler Leitspruch zu klammern.

tensweisen. Weitere Merkmale einer lernfördernden Kultur sind die Wertschätzung von Informationen, die Beteiligung von Mitarbeitenden und Garantierung von Entscheidungsfreiheiten, gegenseitiges Vertrauen, Offenheit und eine nicht sanktionierende Arbeitsumgebung (Argyris & Schön, 1996; Moynihan & Landuyt, 2009). Diese Voraussetzungen werden als notwendig erachtet, damit unangemessene Handlungsroutinen entdeckt und korrigiert werden können. Wer eine lernende Organisation aufbauen möchte, muss demzufolge hier ansetzen.

Kritisiert wird allerdings an den kulturellen Ansätzen des organisationalen Lernens, dass sie Führungskräften und Organisationsberatern relativ wenig konkrete Hinweise

für die Organisationsentwicklung geben. Die kulturelle Perspektive verbleibe zu stark bei den Lernprozessen einzelner Organisationsmitglieder und vernachlässige die Überführung individueller Wissensbestände auf die organisatorische Ebene. Letzteres sei aber von zentraler Bedeutung, damit sich Organisationen als Ganzes verändern und weiterentwickeln könnten. Vor diesem Hintergrund argumentieren die Vertreter eines strukturellen Ansatzes, dass Organisationen gezielt Strukturen schaffen müssen, in denen die Organisationsmitglieder zum Zweck des Lernens miteinander interagieren. Popper und Lipshitz (2005, S. 40) nennen diese Strukturen «organisationale Lernmechanismen» (OLMs). Darunter verstehen sie Regeln, Routinen und standardisierte Verfahren zur Beschaffung, Analyse, Weitergabe und Nutzung zuverlässiger Daten und Informationen. Darunter fallen beispielsweise: Verfahren zur kontinuierlichen Leistungsmessung und Analyse, Benchmarks, Selbstevaluationen, Einführung von Qualitäts- und Managementsystemen, systematische Analysen von Kundenbedürfnissen oder Beschwerden, Diskussions- und Lernforen, Einrichtung von Qualitätszirkeln oder Qualitätsabteilungen. Aus der Perspektive eines strukturellen Ansatzes des organisatorischen Lernens schaffen erst diese Lernmechanismen die notwendigen Voraussetzungen zur systematischen Förderung, Koordination und Überprüfung kollektiver Lernprozesse. Wer eine lernende Organisation aufbauen möchte, muss demzufolge bei den Strukturen ansetzen. Das ist die Kernannahme, an der sich auch die gegenwärtigen Public-Management-Reformen orientieren (Moynihan & Landuyt, 2009).

Erfolgsrezepte lernender Organisationen

Aus den bisherigen Ausführungen folgt, dass es verschiedene Wege zur lernenden Organisation gibt. Der Königsweg dürfte aber in einer Kombination der verschiedenen Ansätze des organisationalen Lernens liegen. In diese Richtung argumentieren Moynihan und Landuyt (2009), wenn sie darauf hinweisen, dass sich kulturelle und strukturelle Merkmale einer Organisation wechselseitig beeinflussen. Die Einführung von lernfördernden Strukturen und Routinen (z. B. im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems) kann beispielsweise eine Lern- oder Entwicklungskultur befördern. Gleichzeitig setzen Lernmechanismen eine Kultur voraus, die solche Strukturen und Routinen der Informationsverarbeitung schätzt und als angemessen für die Organisation betrachtet. Demnach sind für das organisationale Lernen kulturelle und strukturelle Elemente notwendig, für sich alleine aber nicht hinreichend. In diesem Sinne sind die folgenden fünf Erfolgsrezepte für lernende Organisationen zu verstehen.

1. Lernende Organisationen verfügen über angemessene Verfahren und Routinen zur Sammlung, Analyse, Verbreitung und Nutzung von zuverlässigen Informationen

Roger Pfiffner

ist Dozent für Management und Organisationsentwicklung an der Berner Fachhochschule. Dort beschäftigt er sich unter anderem mit Fusionen sozialer Dienste und mit Fragen des Qualitätsmanagements, der Personalentwicklung sowie der interprofessionellen Zusammenarbeit.



Zu den Bildern

Lernen heisst leben

Gemäss Wikipedia verstehen wir unter «lernender Organisation» ein System, das sich ständig in Bewegung befindet: «Ereignisse werden als Anregung aufgefasst und für Entwicklungsprozesse genutzt, um die Wissensbasis und die Handlungsspielräume an die neuen Erfordernisse anzupassen.» Anders formuliert könnte man auch sagen, dass Lernen eine intrinsische Bedingung für Leben und Fortbestehen darstellt, sei dies nun auf der Ebene des Individuums oder auch auf derjenigen der Gemeinschaft, also des Zusammenschlusses als Organisation.

In den Naturwissenschaften beginnt sich seit einigen Jahren die Annahme zu etablieren, dass auch Tiere und Pflanzen Entscheidungen treffen, welche auf Erfahrung und Lernen beruhen. Organismen stellen in ihrer Form nichts anderes dar als eine komplexe Organisation von Einzellern, welche sich verbunden haben mit dem Ziel, sich ihrer sich ebenfalls stets wandelnden Umgebung anzupassen.

Die Fotostrecke zur aktuellen Ausgabe verbindet alltägliche Werkzeuge aus der Organisationswelt mit Pflanzen und versinnbildlicht damit den Wandel, der dem Lernen innewohnt.

Luc-François Georgi

zwecks Identifikation und Behebung von Fehlern. Alle Verfahren und Routinen stehen dabei in einem engen Zusammenhang mit klar definierten Zielen für den Veränderungsprozess.

2. Lernende Organisationen verfügen über angemessene Ressourcen und teilen diese den Lernmechanismen zu. Verfahren der Informationsgewinnung und Anwendung setzen beachtliche Ressourcen in Form von Zeit, Geld, Fachkompetenz und Infrastruktur voraus. Der Weg zur lernenden Organisation beginnt deshalb mit dem sichtbaren Commitment der Finanzträger und Führungskräfte, in eine lernende Organisation zu investieren.
3. Lernende Organisationen fördern Transparenz und Austausch zwecks Generierung von Feedbackinformationen. Transparenz meint hier die Bereitschaft aller Mit-

arbeitenden, ihre Arbeit von Dritten (z. B. von Klientinnen, Klienten oder anderen Mitarbeitenden) überprüfen zu lassen. Erst diese Bereitschaft ermöglicht Feedbacks zur erbrachten Leistung und einen kontinuierlichen Dialog über Fehler und Verbesserungsmöglichkeiten.

4. Lernende Organisationen fördern die Offenheit durch Garantierung psychologischer Sicherheit. Offenheit bedeutet hier, dass alle Mitarbeitenden ihre Meinung und Kritik ehrlich mitteilen können, ungeachtet der Position des Adressaten. Dafür müssen Führungskräfte Kritiktoleranz signalisieren, konstruktive Meinungsverschiedenheiten zulassen und im Team gezielt fördern. Ein konsequenter Verzicht auf Sanktionen für Fehler und Offenheit schafft bei den Mitarbeitenden Vertrauen, ihre Sicherheitszone zu verlassen und Neues zu wagen.
5. Lernende Organisationen investieren in eine gute Beziehung zu ihren Mitarbeitenden, um das Commitment zu erhöhen. Gute Arbeitsbedingungen (Beteiligung, Unterstützung, Garantierung von Entscheidungsfreiheit) stärken das Verantwortungsbewusstsein und Commitment der Belegschaft. Mitarbeitende in lernenden Organisationen fühlen sich verantwortlich für ihre Arbeit, für die Zufriedenheit externer Anspruchsgruppen und für das Wohl ihrer Klientinnen und Klienten. Ein Gefühl der Verbundenheit mit dem Arbeitgeber stärkt die Bereitschaft, das persönliche Wissen mit anderen zu teilen.

Diskussion und Ausblick

Senge (1990, S. 11) spricht bei lernenden Organisationen von «Organisationen, in denen die Menschen kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert und gemeinsame Hoffnungen freigesetzt werden und in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen.» Die Wege zur lernenden Organisation sind aber lang und voraussetzungs-

Die lernende Organisation ist eine Vision, die nie ganz erreicht werden kann

voll, die Lösungsansätze und Erfolgsrezepte zudem mit zahlreichen Widersprüchen verbunden. Soziale Einrichtungen und Dienste müssen beispielsweise die Autonomie ihrer Mitarbeitenden stärken und Freiräume für Innovation schaffen. Gleichzeitig nehmen die gesetzlich-administrativen Vorschriften und Normierungen laufend zu. Ressourcen sollen vermehrt in Informationssysteme und standardisierte Verbesserungsverfahren investiert werden, während der Spardruck zunimmt. Die Mitarbeitenden sollen sich mit ihrer Organisation identifizieren und ein Gefühl der Sicherheit verspüren, gleichzeitig aber die etablierten Strukturen hinterfragen und sich stärker als in der Vergangenheit auf kontinuierliche Veränderung einstellen.

Im Endeffekt laufen diese Anforderungen und Widersprüche auf eine Überforderung der Organisationen und ihrer Mitarbeitenden hinaus. Die lernende Organisation ist damit eine Vision, die nie ganz erreicht werden kann. Welche Prinzipien und Rezepte das Beschreiten des Weges zur lernenden Organisation trotzdem erstrebenswert bzw. erfolgsversprechend machen, davon berichten die folgenden Beiträge.

Von aussen betrachtet

Kolumne von



Simon Chen,

Verbalarbeiter mit Auftrittskompetenz aus Zürich

Ich bin nicht vom Fach ...

... aber aus sprachlicher Sicht missfallen mir Formulierungen wie «lernende Organisationen». Das Partizipialattribut «lernende» passt meinem Sprachgefühl nach nicht zum Substantiv Organisationen. Es gibt lernende Schüler, lernende Studierende (zwei Partizipialformen nacheinander; sprachlich unschön, dafür politisch hochkorrekt), auch Lehrer und Professorinnen können sich noch weiterbilden und somit Lernende sein.

Aber lernende Organisationen? Was soll eine lernende Organisation sein? Eine Organisation, welche die Schulbank drückt? Eine Organisation, die eine Lehre macht oder zur Uni geht? Die Mitglieder einer Organisation können lernen, ihre EntscheidungsträgerInnen können lernen – aber doch nicht die Organisation an sich! Das erinnert mich an den Satz «Die Gesellschaft ist schuld.» Man kann nicht die Schuld auf etwas schieben, das nur abstrakt existiert. Die Gesellschaft gibt es nicht, bzw. sie ist nur die Gesamtheit von Tausenden oder Millionen von Individuen. Genauso ist auch eine Organisation vielleicht eine Körperschaft, aber eben kein Körper, der aktiv handeln kann. Eine Organisation kann gegründet, geführt oder ausgezeichnet werden, aber lernen kann sie nicht. Eine Kinderkrippe kann ja auch nicht gehen lernen, weil es einzelne ihrer Betreuten tun.

Wäre ja noch schöner, wenn es anders wäre. Wenn Organisationen lernen könnten, könnten auch Verbände lernen, Parteien könnten lernen, Parlamente und Regierungen könnten lernen und die Gesellschaft könnte lernen. Und am Ende würde sogar die ganze Welt lernen. Die Politik könnte lernen, dass es nicht um Macht geht, sondern um Machen. Die Menschheit könnte lernen, dass sie dem Abgrund zusteuert, wenn sie weiterhin Konflikte mit Gewalt zu lösen versucht. Die Welt könnte lernen, dass sie bald kollabiert, wenn sie sich weiter so erwärmt.

Aber bedauerlicherweise kann nur der einzelne Mensch lernen. Und angesichts des derzeitigen politischen und gesellschaftlichen Zustandes macht es leider nicht den Anschein, dass viele EntscheidungsträgerInnen dazu in der Lage sind. Kommt dazu, dass unser Leben und seine Zusammenhänge so undurchschaubar, die Politik so kompliziert und die Gesellschaft so unübersichtlich geworden sind. Da könnte man Lust bekommen, erstmal alles nochmal neu zu organisieren. Ob man das lernen kann? www.simonchen.ch

Literatur

- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison Wesley.
- Argyris, C. & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading: Addison Wesley.
- Kühl, S. (2015). Entzauberung der lernenden Organisation. Warum die Hoffnung auf die «guten» Regeln des Wandels weitgehend vergeblich ist. *Organisationsentwicklung*, 1/2015, 44–51.
- Langer, J. & LeRoux, K. (2017). Developmental culture and effectiveness in nonprofit organizations. *Public Performance & Management Review*, 40(3), 457–479.
- Moynihan D. & Landuyt, N. (2009). How do organizations learn? Bridging cultural and structural perspectives. *Public Administration Review*, 69(6), 1097–1105.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. London: John Wiley & Sons
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Popper, M. & Lipshitz, R. (2005). Organizational learning. Mechanisms, culture, and feasibility. In C. Grey & E. Antonacopoulou (Hrsg.), *Essential readings in management learning* (S. 37–52). London: Sage Publications.