

14 Lernmodell und Werte

Eine lernende Organisation nutzt eine Vielfalt von Konzepten und Methoden, die so miteinander verzahnt sind, dass sie sich gegenseitig ergänzen. Ohne dazu passende Werte, an denen sich die Mitarbeiter eines Unternehmens orientieren können, wird eine ausreichende Verbindung der Konzepte und Methoden kaum zu erreichen sein. Die Werte setzen den äußeren Rahmen für die Handlungen innerhalb einer Organisation. Das in diesem Teil vorgestellte Lernmodell verbindet daher ein Wertesystem mit den im letzten Teil vorgestellten Vorgehensweisen.

14.1 Archetyp des Lernmodells

Eine lernende Organisation aufzubauen und am Leben zu halten, ist eine so komplexe Aufgabe, dass dazu als Basis nicht ein oder zwei Modelle oder Theorien ausreichen, sondern dabei fließen alle bisher dargestellten Aspekte zusammen:

Innovation und Wissensarbeit: die Triebfedern agiler Unternehmen, über die Marktdruck auf ihre Konkurrenten ausgeübt werden kann

Organisationstheorie: Was macht Organisationen aus und wie lernen sie?

Theorie komplexer Systeme: die Grundlagen für das Handeln in komplexen Organisationen in einer komplexen Welt

Systemisches Denken: die *fünfte Disziplin* in lernenden Organisationen

Gruppendynamik: Emergenz und die Möglichkeit, mit Teams mehr zu erreichen als mit einzelnen Experten

Agilität: innere Haltung und Ansatz zur Steuerung dynamikrobuster Unternehmen und Personalführung

Werte und Kulturveränderung: Werte, Prinzipien und Praktiken im Zusammenspiel

Diversität: heterogene Teambildung

Erfahrungsbasierter Lernprozess: vom Lernen zum Wissen und zum Können auf Basis der Experiential Learning Theory

Wissensmanagement: Wissen aus der enormen Menge an Daten schaffen und in einem definierten Prozess sammeln, speichern und nutzen

Im vierten Schritt des Fünf-Phasen-Modells der Wissensschaffung aus Abbildung 13.6 auf Seite 141 erfolgt die Kombination des Wissens, indem ein Archetyp gebildet und ein erstes Modell erstellt werden. Wie kann das aussehen?

Nachfolgend zeige ich ein Wertesystem zur allgemeinen und dauerhaften Orientierung. Auf dieser Basis werden die Konzepte zu einem neuen Ganzen, der lernenden Organisation, zusammengefügt (Abb. 14.1).

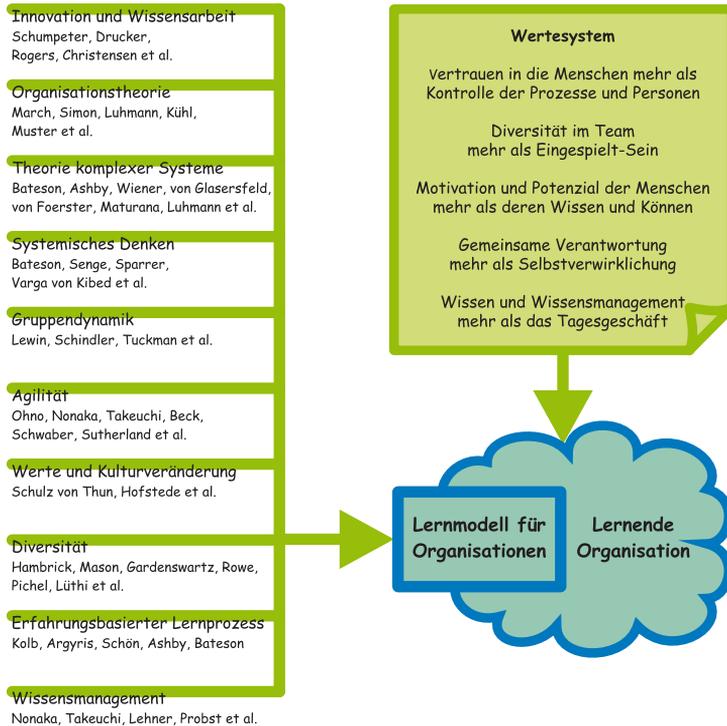


Abbildung 14.1: Konzepte und Werte einer lernenden Organisation

14.2 Das Wertesystem

Um mit einem Wertesystem den Rahmen für die Entwicklung einer Organisation und die in ihr ablaufenden Arbeitsprozesse zu setzen, wurde das Mittel der Wertepaare bzw. des Wertequadrats gewählt. Daraus werden später Prinzipien abgeleitet, um diese Werte umzusetzen. Über eine Sammlung von Praktiken werden dann die vorgestellten Konzepte umgesetzt und mit den Prinzipien und Werten verbunden.

Wie erfolgreich dieses Vorgehen sein kann, sieht man am Agilen Manifest [Beck u. a. 2001] in der Softwareentwicklung, weshalb hier eine ähnliche Struktur und ein vergleichbarer Aufbau gewählt wurde. Die Übertragung in eine konkrete Unternehmensrealität wird über ein Rollenmodell mit klar definierten Verantwortlichkeiten unterstützt. Das Wertesystem und die dazu passenden Wertequadrate sehen folgendermaßen aus:

Auf dem Weg zu lernenden Organisationen habe ich die folgenden Werte zu schätzen gelernt:

Vertrauen in die Menschen mehr als die Kontrolle der Prozesse oder Personen

Diversität im Team mehr als Eingespielt-Sein

Motivation und Potenzial der Personen mehr als deren Wissen und Können

Gemeinsame Verantwortung mehr als Selbstverwirklichung

Wissen und Wissensmanagement mehr als das kurzfristige Tagesgeschäft

Obwohl die Werte auf der rechten Seite jedes Paares wichtig sind, schätze ich die Werte auf der linken Seite höher ein. Im Zusammenspiel der fünf Wertepaare unterstützen die Werte auf der rechten Seite die Werte auf der linken Seite.

14.2.1 Vertrauen und Kontrolle

Vertrauen und Kontrolle sind elementare Werte für die Führung und Zusammenarbeit auf allen Ebenen einer Organisation. Je komplexer die Aufgaben sind, die eine Organisation zu bewältigen hat, desto weniger führen traditionelle kontrollbasierte Führungsmuster zum Erfolg. Vertrauen führt, wie es der Unternehmensberater Reinhard Sprenger so plastisch herausgearbeitet hat [Sprenger 2007].

Dennoch findet auch die Kontrolle ihren Platz und schafft Wert in einer lernenden Organisation. Offensichtlich ist dies beim klassischen Finanzcontrolling mit der zentralen Aufgabe, den Cashflow zu überwachen und durch flankierende Maßnahmen sicherzustellen. Die anfallenden Rechnungen und Gehaltskosten wollen monatlich bezahlt werden, ohne dass teure, kurzfristige Kredite aufgenommen werden müssen. Auch beim Einkauf lässt sich oft eine Menge Geld einsparen [Norman und Schmaus 2019]. Diese und andere komplizierte, aber nicht unbedingt komplexe Aufgaben sind für eher traditionelles Management immer noch geeignet. Dazu kommt in lernenden Organisationen, dass die an Lernzielen ausgerichteten Lernprozesse gesteuert und damit auch kontrolliert werden. Dies erfolgt weitgehend durch die Lerngruppen selbst, denen dazu das entsprechende Vertrauen entgegengebracht wird. Vertrauen geht einher mit der Fähigkeit zur Selbstkontrolle.

Auch in komplexen Umfeldern ist eine gewisse, angemessene Kontrolle notwendig, um nicht in die Falle einer vertrauensvollen Zusammenarbeit

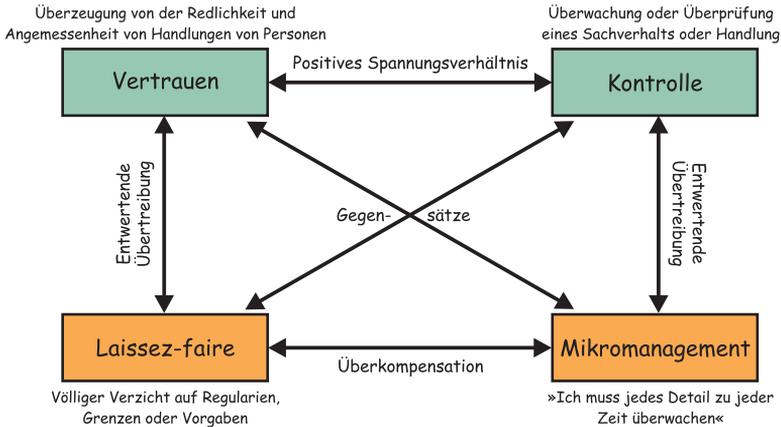


Abbildung 14.2: Wertequadrat: Vertrauen und Kontrolle

zu fallen, der Laissez-faire-Haltung. In Abbildung 14.2 ist das dazu passende Wertequadrat dargestellt. Ohne Regularien, Grenzen oder Vorgaben kann der Wert Vertrauen in eine reine Beliebigkeit verfallen. Gleichfalls darf sich die Kontrolle nicht in ein Mikromanagement verkehren. Es wird daher versucht, über Vertrauen zu führen und zusammenzuarbeiten, und es wird nur ein minimales Set an Regeln, Vorgaben und Grenzen eingesetzt, um den Menschen ausreichend Orientierung zu geben. Die Kontrolle kann oft in eine →Selbststeuerung der Gruppe überführt werden, in der ein Team seine Arbeitsprozesse eigenständig überprüfen kann.

14.2.2 Diversität und Eingespielt-Sein

Es ist z. B. aus Mannschaftssportarten wie Fußball bekannt, dass ein hoher Grad an Eingespielt-Sein, ein geradezu blindes Verständnis zwischen den einzelnen Spielern, einen hohen Wert darstellt und oft zum Erfolg führt. Betrachtet man jedoch absolute Spitzenmannschaften wie Bayern München, Real Madrid oder den FC Liverpool, so erkennt man, dass sich diese Teams in ihren über Jahre dauernden, erfolgreichen Phasen an den Stärken ihren Spitzenspieler orientiert haben. Diese Topspieler wie Lionel Messi genießen weitgehende Freiheiten auf dem Platz. Solche Mannschaften befinden sich auf einem hohen Grad in der Performing-Phase¹. Ein reines Eingespielt-Sein würde solche Mannschaften viel zu leicht für ihre Gegner berechenbar machen.

In hochdynamischen, komplexen Umfeldern benötigt man eine große Vielfalt an Handlungsoptionen, um eine ausreichende Flexibilität zu errei-

¹Vgl. Abschnitt 8.1.3 ab Seite 79.

chen. Daher ist für lernende Organisationen die Diversität höher zu bewerten als ein blindes Verständnis in den Abläufen. Nichtsdestotrotz schafft ein hohes Maß an Eingespielt-Sein erst die Grundlage dafür, dass die Diversität ihre Stärken ausspielen kann. Um das Fußballbeispiel wieder aufzugreifen: Exzellenz erreicht man nur durch intensives Training und Wettkampfpraxis. Ein zu starker Schwerpunkt auf automatischen Abläufen schwächt jedoch die Flexibilität und minimiert nicht nur die Möglichkeiten für eine ausreichende Diversität, sondern kann auch die Fähigkeit für Innovationen einschränken (Abb. 14.3).

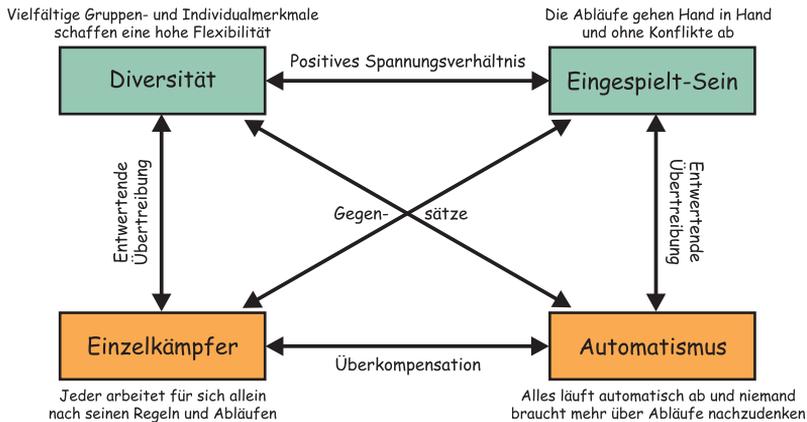


Abbildung 14.3: Wertequadrat: Diversität und Eingespielt-Sein

Gleichzeitig darf der Fokus auf die Diversität nicht dazu führen, dass alle Mitarbeiter nur sehr lose gekoppelt sind und weitgehend unabhängig voneinander arbeiten. Dann bekäme man ein Rudel Einzelkämpfer, wo jeder für sich nach seinen Regeln und Abläufen arbeitet. In solch einem Umfeld würde nur das Individuum lernen, nicht aber die Kollegen oder gar die Organisation.

14.2.3 Motivation, Potenzial, Wissen und Können

Wissen und Können entstehen durch Lernen. Damit liegt ihr Ursprung immer in der Vergangenheit. Wenn jetzt auch noch zu wenig Kontakt zu Kunden oder anderen Abteilungen dazukommen, entstehen schnell Abteilungen, die in einer Art Elfenbeinturm arbeiten. In sich ist dabei alles geschlossen und stimmig, nur hat sich die Welt außerhalb des Turms unbemerkt oft schon verändert, sodass die Ergebnisse nicht mehr nutzbar sind (Abb. 14.4).

Das Wissen und Können wird in flexiblen, lernenden Organisationen ständig durch neue Ideen und komplexe Aufgaben herausgefordert. Da man

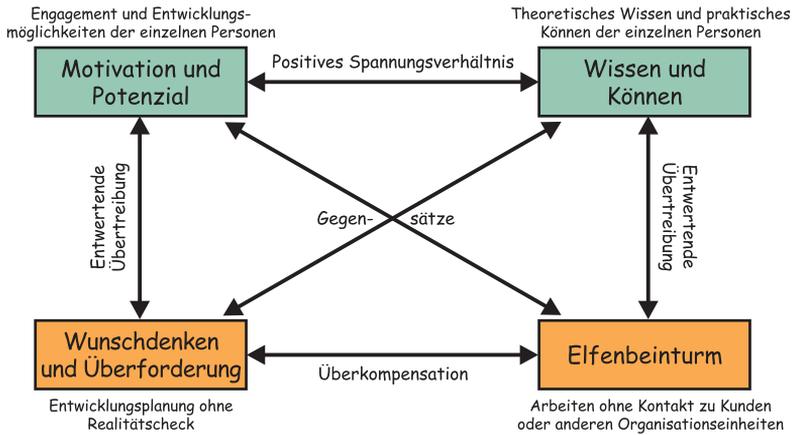


Abbildung 14.4: Wertequadrat: Motivation/Potenzial und Wissen/Können

dazu permanent neues Wissen und Können aufbaut, benötigt man vor allen Dingen Menschen mit Motivation und Potenzial. Das bestehende Wissen und Können kann dabei helfen, die Motivation zu erhalten und das Potenzial auszuschöpfen. Gleichzeitig hilft es dabei, die Mitarbeiter nicht zu überfordern oder einem ungerechtfertigten Wunschdenken zu erliegen.

Warum sind die Elfenbeintürme so gefährlich? Die Metapher wird für praxisferne Forschung ohne Anwendung verwendet. Aber Forschung ist doch notwendig, um Innovationen zu schaffen. Wieso dieser Widerspruch? Auch wenn in einer Wissenschaft wie z. B. der Mathematik die reine theoretische Forschung zu brillanten und später sehr wertvollen und nutzbaren Erkenntnissen geführt hat und auch weiter führen wird, ist dies für Organisationen aus verschiedenen Gründen kaum erstrebenswert.

Ein wesentlicher Unterschied besteht darin, dass z. B. in der Mathematik oder in den Geisteswissenschaften häufig allein geforscht wird. Die Ideen und Konzepte entstehen überwiegend in einem Kopf. Ein solcher Forscher verfolgt seine eigenen Ziele und muss sich dabei mit niemandem abstimmen. Teams, die gemeinsam z. B. in einem Think Tank forschen, benötigen eine gemeinsame Ausrichtung, die erst geschaffen werden muss. Diese Vision, der alle folgen, gilt es zu Beginn zu definieren. Auch wenn dies vielleicht nur durch eine Person erfolgt, ist die Vision kommunizierbar, sodass andere Menschen davon überzeugt werden können, sich an ihrer Verwirklichung engagiert zu beteiligen. Außerdem lassen sich konkrete Maßnahmen daraus ableiten. Eine solche, kraftvolle Vision hat einen Bezug zur Realität und sagt aus, was in Zukunft anders sein soll.

Für die Umsetzung einer solchen Vision ist daher der regelmäßige Abgleich mit der konkreten Anwendung bzw. dem Einsatz in der Praxis abso-

lut notwendig, um später zu erfolgreichen Realisierungen zu kommen. Idealerweise werden Zwischenergebnisse zur Produktreife gebracht und selbst zum weiteren Fortschritt eingesetzt. Diese Zwischenergebnisse in Produktqualität sind so wertvoll, weil sie einerseits einsetzbar und im besten Fall bereits vermarktbar sind, und weil andererseits das Feedback der Anwender so wertvoll für die Forschung ist, um die Richtung konkreter fassen oder anpassen zu können. Im Elfenbeinturm ist das kaum möglich.

Ein anderer Grund, Elfenbeintürme zu vermeiden, liegt in der Qualifikation der Menschen *im Elfenbeinturm*. Häufig findet man die besten und erfahrensten Mitarbeiter dort. Das ergibt einen hohen Aufwand für eine Arbeit, die kaum verwertbare Ergebnisse produzieren kann. Perfektion im Sinne einer Vollständigkeit ist unerreichbar und daher auch unbezahlbar.

Wissen und Können sind wertvoll, jedoch entfalten sie ihre Kraft nur im Zusammenspiel mit Motivation und Potenzial bei der konkreten Umsetzung von Ideen. Dadurch lernt jedes Teammitglied und über das Feedback zu den Zwischenergebnissen auch das ganze Team. Gleichzeitig können sich auch die späteren Anwender an die neuen Konzepte gewöhnen, was deren Einführung in der Breite enorm vereinfacht.

14.2.4 Verantwortung und Selbstverwirklichung

Betrachtet man den gruppendynamischen Zyklus nach Tuckman, so erkennt man dort auch den permanenten Widerstreit zwischen den individuellen und den Gruppenzielen. Im Performing stehen die Gruppenziele im Fokus, denen man seine individuellen Ziele unterordnet (Abb. 14.5).

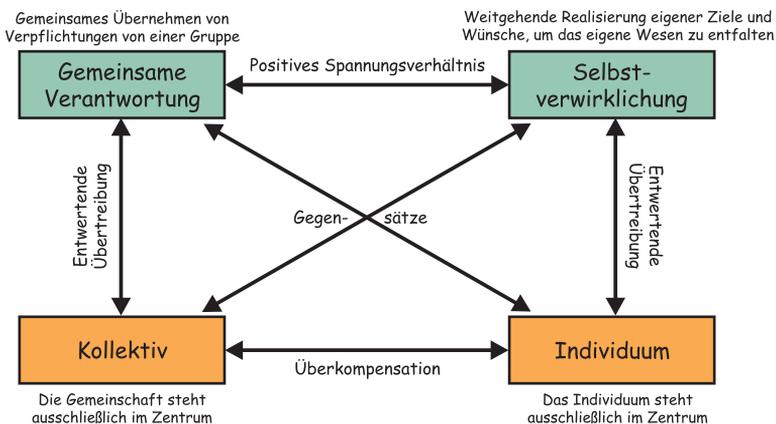


Abbildung 14.5: Wertesquadrat: Verantwortung und Selbstverwirklichung

Das bedeutet, dass die Gruppe die Verantwortung für ihr Handeln übernimmt. Dennoch dürfen die individuellen Ziele nicht vergessen werden. Ansonsten brechen die Teams zu schnell auseinander. Es gilt daher für eine Organisation, die Menschen zu finden, die sich bei der Verwirklichung der Gruppenziele und damit der Unternehmensziele selbst verwirklichen können. Zusätzlich ist Freiraum zu schaffen, damit die Selbstverwirklichung auch ausreichend erfolgt. Die Eigenverantwortung der Mitarbeiter ist hoch genug, diese Freiräume auch im Sinne des Unternehmens zu nutzen. Man erhöht dadurch gleichzeitig die Flexibilität der Mitarbeiter. Das Unternehmen 3M zeigt seit Jahrzehnten, wie so etwas erfolgreich funktioniert. Im Praxisbericht in Kapitel 22 ab Seite 273 zeigt Andrea Stricker, wie 3M das macht.

In der Übertreibung der beiden Werte stößt man auf den Kernkonflikt eines Unternehmens zwischen dem Unternehmen als Kollektiv und seinen Individuen. Dieser Konflikt kann nur dadurch aufgelöst werden, dass Selbstverwirklichung und die gemeinsame Verantwortung in eine ausgewogene Balance gebracht werden, bei der alle Mitarbeiter ihre Verpflichtungen wahrnehmen.

14.2.5 Wissensmanagement und Tagesgeschäft

In wohl jedem Unternehmen besteht bei der täglichen Arbeit der Konflikt zwischen dem Tagesgeschäft mit den damit verbundenen Kompromissen und den strategischen Zielen. Bei einer lernenden Organisation wird dies in dem positiven Spannungsverhältnis zwischen den notwendigen, wichtigen Wissensmanagementaufgaben und dem dringlichen, akuten Tagesgeschäft sichtbar (Abb. 14.6 oben).

Teile des Wertequadrats wurden bereits in Abschnitt 14.2.3 behandelt. In der entwertenden Übertreibung findet man sich losgelöst von der Umgebung in einem Elfenbeinturm wieder. Die Abarbeitung des Tagesgeschäfts setzt sich aus planbaren und Ad-hoc-Aufgaben zusammen. Ihre Abarbeitung ist notwendig, um die Prozesse und damit das Geschäft am Laufen zu halten und letztendlich für zufriedene Kunden zu sorgen. In der entwertenden Übertreibung findet man die Heldenmentalität wieder, die keine Planung braucht, auf Zuruf funktioniert und von einem Brandherd zum nächsten springt. Eine solche Vorgehensweise sichert sich selbst auch für die Zukunft langfristig ihren Bestand, denn, um es in Anlehnung an Peter Senge zu sagen, die schnellen Lösungen von heute werden die Probleme von morgen sein.

Durch klare, definierte und durch das Management geschützte Freiräume wird das strategische Thema *Wissensmanagement*² ausreichend vor-

²Vgl. Kapitel 13 ab Seite 131.

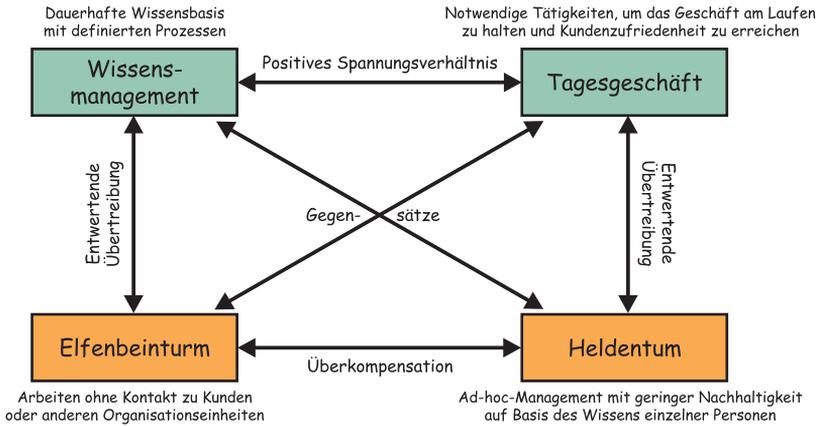


Abbildung 14.6: Wertequadrat: Wissensmanagement und Tagesgeschäft

angetrieben und kann sich gegenüber dem dringlichen Tagesgeschäft behaupten. Diese Balance ist hochdynamisch und wird vom mittleren Management regelmäßig vom Tagesgeschäft wieder zurück auf die strategische Aufgabe Wissensmanagement geschoben. Das Wissensmanagement sichert einer lernenden Organisation die Zukunft.