
1 Wir brauchen lernende Organisationen

Warum sollten Sie ein Buch über lernende Organisationen lesen? Ist eine agile Organisation nicht automatisch auch eine lernende Organisation? Und über Agilität gibt es doch bereits zahlreiche Veröffentlichungen.

Da Agilität der Weg ist, komplexe Aufgaben zu bewältigen, lernen agile Teams im Laufe eines Projekts eine Menge. Sie sind gezwungen zu lernen, um die Aufgabe bewältigen zu können.

Agilität ist daher notwendig für eine lernende Organisation, jedoch nicht hinreichend. Die Herkunft der Agilität liegt im Projektmanagement. Der Fokus ist klar und verglichen mit den strategischen Themen einer Organisation eher kurzfristig. Ein Projekt ist auf den Projekterfolg ausgerichtet. Wenn wir das auf eine Organisation übertragen, bleiben Fragen offen. Welche Ziele sollen auf der Ebene einer Organisation erreicht werden? Was soll bei deren Verfolgung genau gelernt werden? Wie können agile Teams überhaupt lernen? Wie wird das erlernte Wissen geteilt? Wie kann eine ganze Organisation lernen und welchen Nutzen hat sie davon? Wie gelingt der Kulturwandel hin zu einer agilen und darauf aufbauenden, lernenden Organisation?

1.1 Ein Lernmodell für Organisationen

Die zentrale Aufgabe einer Organisation ist nicht die Entwicklung einer erfolgreichen Strategie, sondern deren Umsetzung. Hier trennt sich die Spreu vom Weizen. Hier geht es um Innovationen. Diese können Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen betreffen.

Wenn eine Organisation lernen möchte, wie ihre Strategie erfolgreich umgesetzt wird, geht das weit über Agilität hinaus. Seit Peter Senges Grundlagenwerk zu lernenden Organisationen aus dem Jahr 1990 [Senge 2017] ist klar, dass die Systemtheorie und systemisches Denken sowie Gruppendynamik die Basis bilden. Aus der Organisationstheorie nach James March ist bekannt, dass Organisationen erfahrungsbasiert lernen [March 2016]. Ein erfahrungsbasiertes Lernkonzept ist von David A. Kolb seit den 1970er-Jahren kontinuierlich entwickelt und 2015 zur Reife gebracht worden [Kolb 2015]. Wissensarbeit im Sinne von Peter Drucker ist

dabei ebenso elementar wie Wissensmanagement nach Hirotaka Takeuchi und Ikujiro Nonaka. Agilität und Organisationsentwicklung runden diese Sammlung ab.

Aus diesen Bausteinen setzt sich zusammen, was eine lernende Organisation ausmacht und wie sie entwickelt werden kann. In meinem Lernmodell für Organisationen, das später ausführlich dargestellt wird, werden diese Konzepte miteinander vernetzt. Ein Rollenmodell mit definierten Aufgaben bildet das Gerüst für seine Umsetzung. Machen Sie sich und Ihre Organisation fit für eine Zukunft, die längst begonnen hat.

1.2 Erfolgsfaktoren: Dynamik und Innovation

Warum sind eine *lernende Organisation*, *Agilität* und das *Management von Komplexität* heute so angesagte Themen? Es hat sich doch eigentlich in den letzten 20–30 Jahren nicht viel in der Arbeitswelt verändert. Weshalb weisen zahlreiche Veröffentlichungen darauf hin, dass heute vieles von dem, was die Menschen bislang in ihrem Berufsleben erfolgreich gemacht haben, auf einmal nicht mehr sinnvoll sein soll? Was hat sich verändert?

Für viele kaum merkbar haben sich die Rahmenbedingungen drastisch verändert. Unter dem Oberbegriff der *Globalisierung* hat sich in der Wirtschaft ein grundsätzlicher Wandel vollzogen. Diese Veränderung hat eine Dynamik zur Folge, die sich fundamental auf die Arbeitswelt auswirkt, natürlich nicht auf jeden Arbeitsplatz gleichermaßen und von Branche zu Branche unterschiedlich. Und dennoch wirkt sich diese Veränderung auf Firmenkultur, Arbeitsweisen, Strukturen und Führung in zum Teil radikaler Weise aus. Zu erkennen ist diese Veränderung in der Zunahme der Komplexität, mit der es die Menschen in Organisationen zu tun haben. Dabei stoßen viele der bewährten Managementkonzepte an ihre Grenzen, da sie nur für gut vorab planbare, aber nicht für komplexe Verhältnisse funktionieren. Andere Handlungsstrategien und Konzepte sind dafür wirkungsvoller [Wohland und Wiemeyer 2012].

Bevor es tiefer in das Thema lernende Organisation geht, lassen Sie mich einen Blick darauf werfen, warum die Globalisierung eine solche Auswirkung haben konnte. Dabei setze ich sie als Rahmenbedingung voraus und bewerte nicht ihre politischen oder sozialen Auswirkungen, sondern nur ihre Konsequenzen hinsichtlich der Zunahme komplexer Aufgaben in der Arbeitswelt.

1.2.1 Die Taylor-Wanne

Wenn ich auf die letzten 150 Jahre zurückblicke und die dominierenden Wirtschaftsstrategien betrachte, lassen sich um 1900 und 2000 vergleich-

bare Verdrängungseffekte erkennen (Abb. 1.1). Der erste Effekt Anfang des 20. Jahrhunderts ist unter dem Namen *Taylorismus* bzw. treffender als *Scientific Management* bekannt. Er beginnt am Übergang von der handwerklichen Manufaktur zur industriellen Massenproduktion. Ermöglicht wurde dieser Wechsel im Wesentlichen durch Erfindung von dampf-, diesel- oder elektrisch betriebenen Produktionsmaschinen und einer durch Eisenbahn und Dampfschiffahrt sprunghaft verbesserten Logistik [Wohland und Wiemeyer 2012].

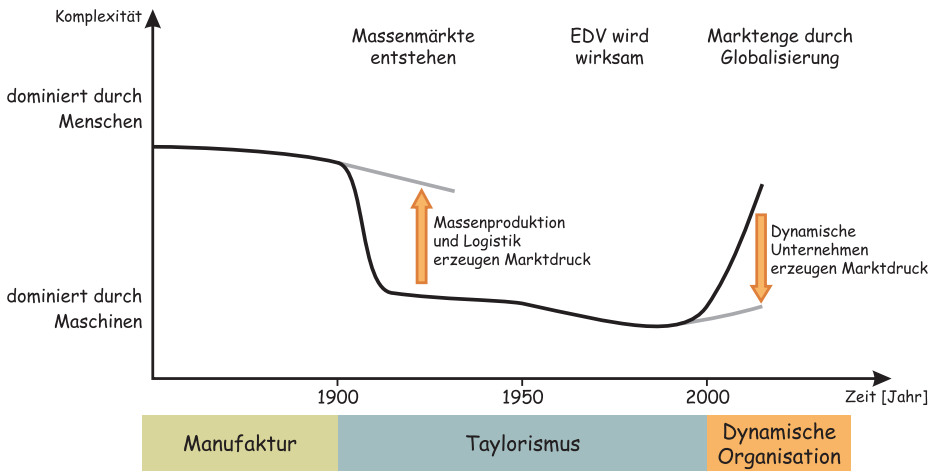


Abbildung 1.1: Die Taylor-Wanne – die führenden Wirtschaftsstrategien einst und jetzt [Wohland und Wiemeyer 2012]

Der amerikanische Ingenieur Frederick Taylor erkannte diesen Umbruch und die damit verbundenen Möglichkeiten. Der vielseitig gebildete, metallurgische Forscher und spätere Unternehmensberater begründete das *Scientific Management*. Nach ihm wurde das Konzept der industriellen Fertigung später auch als *Taylorismus* bezeichnet.

1.2.2 Scientific Management

Um zu verstehen, was das Besondere am Scientific Management war, geht es noch etwas weiter in die Vergangenheit zurück. Zu Zeiten der durch Handwerksbetriebe geprägten Manufaktur waren die Märkte überwiegend lokal begrenzt, da die Transportkosten vergleichsweise hoch waren und die handwerkliche Fertigung eher individuellen Charakter hatte. Auch waren nationale oder gar internationale Standards, die eine Austauschbarkeit von Waren erleichtern, noch nicht ausreichend vorhanden.

Die Handwerker waren hoch qualifiziert und in der Lage, alle notwendigen Produktionsschritte selbst bzw. in ihrer Werkstatt auszuführen. Vieles entstand nach Maß bzw. wurde individuell gefertigt. Auch wenn eine gewisse Planbarkeit und Vorhersehbarkeit gegeben war, so war die Qualifikation der Handwerker deutlich höher als die der Arbeiter im frühen 20. Jahrhundert und damit auch die Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben (Abb. 1.1, links). Die einzelnen Handwerksberufe waren seit dem Mittelalter durch Zusammenschlüsse in Zünften geschützt und intern geregelt. Die Märkte waren lokal begrenzt und Methoden sowie Werkzeuge waren gut daran angepasst.

Ende des 19. Jahrhunderts entstanden durch die vereinfachten und verbilligten Transportmöglichkeiten völlig neue Märkte, die fast beliebig aufnahmefähig für billige Massengüter waren. Die Manufakturen waren jedoch nicht in der Lage, die Nachfrage dieser Massenmärkte zu befriedigen. Eine Manufaktur kann dafür u. a. aufgrund fehlender Handwerker nicht ausreichend skalieren. Hier kommt nun Taylors Konzept zum Tragen. Es markiert den Übergang von der Manufaktur- zur Fabrikorganisation und basiert auf fünf Grundsätzen [Taylor und Wallichs 2007]:

1. Ein großes tägliches Arbeitspensum
2. Gleichmäßigkeit und geregelte Arbeitsbedingungen
3. Hohe Löhne bei hoher Arbeitsleistung
4. Einbuße an Lohn bei Minderleistung
5. Wenn das System bereits erfolgreich eingeführt wurde: Das tägliche Arbeitspensum wird so hoch bemessen, dass es nur durch einen erstklassigen Arbeiter vollbracht werden kann.

Damit wollte Taylor die Arbeiter zur vollständigen Erbringung ihrer Arbeitsleistung bewegen. Dabei ging es ihm durchaus um die Gleichwertigkeit der Ansprüche der Unternehmer und der arbeitenden Gesellschaftsschichten. Durch die Planbarkeit und Messbarkeit sah er eine sinnvolle Basis, um Konflikte zu entschärfen. Für ihn war Arbeit Arbeit und Freizeit Freizeit und beide hatten für ihn keinen direkten Bezug zueinander. Diese Einstellung ist auch an den sechs Prinzipien zu erkennen, auf denen seine Methoden basieren [Taylor und Wallichs 2007]:

1. Vollständige Kontrolle und Steuerung: Die externen Schnittstellen wie z. B. durch Zulieferer und die internen Prozesse eines Unternehmens können berechnet und beherrscht werden.
2. Management und Umsetzung: Die Arbeit kann in ausführende und planende Arbeit getrennt werden.
3. Spezialisierung und Zentralisierung: Die Arbeiter und Maschinen erfüllen lediglich einzelne Funktionen, die sich zentral planen und steuern lassen.

4. Die beste Art und Weise zur Ausführung eines Arbeitsschrittes kann anhand wissenschaftlicher Methoden ermittelt werden.
5. Die notwendigen Arbeitsabläufe, um ein Produkt zu fertigen, bestehen aus einer definierten Abfolge von Ausführungsschritten.
6. Menschen arbeiten lediglich, um Geld zu verdienen.

Diese Prinzipien berücksichtigen realistische Störungen wie Verspätungen, Krankheit oder produzierten Ausschuss nicht weiter, sodass bei der Umsetzung z. B. ein deutlich aufwendigerer bürokratischer Überwachungsprozess und zusätzliche Reserven berücksichtigt werden müssen als vorher. Dennoch war das Scientific Management im 20. Jahrhundert anderen Organisationsformen überlegen und setzte sich bereits in kurzer Zeit in den Industrienationen durch (Abb. 1.1 in der Mitte).

Beflügelt wurde das Scientific Management durch eine Entwicklung aus dem Automobilbau: Henry Ford perfektionierte die von Ransom Olds eingeführte Fließbandproduktion. Die Trennung der Arbeitsschritte konnte nun auf einzelne Handgriffe reduziert werden. Damit einher ging die dramatische Reduktion der Komplexität in den Produktionsprozessen, die durch angelernte Arbeiter durchgeführt werden konnten. Gleichzeitig wuchs die Produktivität innerhalb weniger Jahrzehnte um das Fünzigfache [Drucker 1999].

1.2.3 Globalisierung schafft Enge

Bis in die 1990er-Jahre waren die auf dem Scientific Management basierenden Organisationsformen enorm erfolgreich. Auch das von Taiichi Ohno entwickelte Toyota-Produktionssystem, auf dem die Konzepte von Kanban, Just-in-Time-Produktion und Kaizen basieren und mit dem Toyota seit den 1960er-Jahren die Produktionsverfahren nicht nur im Automobilbau revolutionierte, ist im Kern tayloristisch. Aufgrund der Verfügbarkeit hochwertiger ausgebildeter Arbeiter konnte ein Teil der Verantwortung wieder vom Management an die Arbeiter zurückfließen. Oberstes Ziel ist aber weiterhin der konstante Produktionsfluss [Ohno 1993].

Die Wende kam in den 1990er-Jahren, als die wichtigsten Märkte global wurden und damit kurze Zeit später an ihre Grenzen stießen. Es veränderten sich die Rahmenbedingungen. Die schnell wachsenden Unternehmen können nicht mehr weiter wachsen und erfahren einen bislang unbekanntem Marktdruck durch dynamische Unternehmen, die sich schneller an diese Veränderungen anpassen. Diese dynamischen Unternehmen verdrängen mehr und mehr die trägeren Organisationen. Durch die Enge haben trägere Unternehmen keine Ausweichmöglichkeit mehr für ihr Wachstum.

Was macht die Trägheit einiger Unternehmen aus und was die Dynamik anderer? Flexible Unternehmen überraschen weniger flexible mit neu-

en Ideen! Der Marktdruck entsteht wie bereits 100 Jahre vorher durch Konkurrenten, die eine Idee haben, wie sie mit veränderten Rahmenbedingungen sinnvoll umgehen können.

Diese Erkenntnis ist wichtig: Marktdruck entsteht durch innovative Ideen der Konkurrenten und nicht durch die Kunden bzw. Käuferinnen. Daher trägt auch Marktforschung, die die Kunden im Fokus hat, nichts zur Lösung dieses Problems bei. Die Kunden kennen nur, was es bereits gibt. Auf Henry Ford soll das bekannte Zitat zurückgehen: »Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde.« Innovation kommt entweder aus dem eigenen Unternehmen oder von der Konkurrenz.

Dynamische Unternehmen, die Marktdruck erzeugen wollen, erhöhen die Komplexität der Arbeit, um reaktionsfähiger zu werden und neue Ideen im direkten Kontakt mit dem Markt zu entwickeln und auszuprobieren. In Abbildung 1.1 ist rechts der erneute Anstieg der Komplexität für eher dynamische Unternehmen zu sehen. Doch was genau macht den Marktdruck dynamischer Unternehmen aus? Sie reagieren schneller und hochwertiger auf Veränderungen der Rahmenbedingungen bzw. schaffen durch innovative Ideen neue Rahmenbedingungen. Eher träge Unternehmen geraten damit unter Zugzwang. Für die Lösung der dadurch entstehenden Probleme benötigen sie jedoch andere Methoden und Strukturen, als die, mit denen sie bislang erfolgreich am Markt agiert haben.

Prominente Beispiele gibt es viele: So hat z. B. der Handymarkt bereits mehrere solche Phasen durchlaufen, wobei ehemalige Marktführer innerhalb kurzer Zeit vor riesige Probleme gestellt wurden. So wurde Siemens u. a. durch den Trend zu Klapphandys überrascht und ist in der Folge vor Jahren aus dem damaligen Markt ausgeschieden. Noch fundamentaler war der Einstieg von Apple in den Smartphone-Bereich. Hier lagen die innovativen Ideen weniger in der Hardware, sondern in der Bedienung und im Design. Als großer Gegenspieler ist Samsung aktiv, ein dynamisches Unternehmen, das überhaupt erst mit seinen Smartphones am weltweiten Handymarkt sichtbar wurde. Ehemalige Marktführer wie Nokia oder RIM hatten das Nachsehen, wobei für die Blackberrys von RIM auch noch der Use-your-own-Device-Trend negative Auswirkungen hatte, da die Blackberrys primär als Firmengeräte eingesetzt wurden. Gerade an einem mit ein bis zwei Modellwechseln pro Jahr extrem dynamischen Markt wie dem der Handys/Smartphones lässt sich diese Dynamik besonders gut erkennen. Natürlich ist diese knappe Darstellung stark vereinfacht und lässt z. B. die Betriebssystemthematik außen vor, die alleine für sich genommen bereits ein weiteres Beispiel für eine veränderte Marktdynamik ist.

Auch reine Softwareunternehmen sind von der erhöhten Dynamik betroffen. So ist der Markt der UML-Werkzeuge durch die Einführung der UML 2 als weltweiten Standard auf den Kopf gestellt worden. Ehemalige

Marktführer konnten ihre Produkte nicht schnell genug an die durchgängig metamodellbasierte UML 2 anpassen und wurden von dynamischeren Unternehmen an den Rand gedrängt, die entweder mit brauchbaren Produkten deutlich günstiger waren oder deutlich leistungsfähigere sowie besser bedienbare Produkte hatten. Hier sind die alten Marktführer u. a. durch ihre Softwarelasten im Vergleich zu ihren Konkurrenten zu träge geworden. Oder anders ausgedrückt: Der große Erfolg der alten Produkte ging zulasten von Neuentwicklungen. Neueinsteiger in den Markt, die diese Altlasten nicht hatten, konnten freier und damit schneller agieren.

Durch die Erhöhung der Komplexität in der Arbeit dynamischer Unternehmen rückt der individuelle Mensch als Mitarbeiter wieder mehr ins Zentrum betriebswirtschaftlicher Analysen. Im Endeffekt bedeutet das, dass die gefühlte Zunahme der Komplexität in der Arbeit in den letzten 10 bis 20 Jahren tatsächlich erfolgt ist. Damit verändert sich für sehr viele Menschen das Arbeitsumfeld bzw. haben sich die Rahmenbedingungen gewandelt. Der Anteil komplexer Aufgaben ist gestiegen, weshalb ein angemessener Umgang mit Komplexität so besonders wichtig geworden ist. Das gilt für jeden Mitarbeiter, weil sich die Arbeit verändert hat, und für Unternehmen, weil sich die Parameter verschoben haben, die Marktdruck erzeugen.

1.2.4 Digitalisierung – der nächste große Wandel

Wer denkt, mit der Globalisierung wäre es dann mit den Veränderungen vorbei, wird sich täuschen. Ebenso wie das Internet ganze Branchen verändert und neue geschaffen hat, wird die Digitalisierung das Arbeitsumfeld drastisch verändern. Doch nicht nur das. Durch die Automatisierung definierter Prozessabläufe und den Einsatz von KI, künstlicher Intelligenz, werden ganze Berufsgruppen überflüssig werden. Die Digitalisierung hat damit gesellschaftspolitische Dimensionen, die es mit der Industrialisierung Ende des 19. Jahrhunderts aufnehmen kann.

In den letzten Jahrzehnten wurde unter Digitalisierung die Umwandlung analoger in digitale Daten gemeint. Da mittlerweile über 90 % des Informationsvolumens in digitaler Form vorliegen, ergeben sich ganz andere Möglichkeiten, die derzeit kaum abschätzbar sind. Liegen die Informationen erst einmal digital vor, können auch die Prozessabläufe, die auf den Daten stattfinden, teilweise oder vollständig automatisiert werden. Notwendige Beurteilungen erfolgen bereits über Scoring-Methoden und können mit KI umfassend erweitert werden. Viele Verwaltungstätigkeiten sind damit bereits jetzt schon automatisierbar. Mit der Qualität und dem Umfang der Beurteilungsfähigkeit wird die Digitalisierung im Zusammenspiel mit dem Internet of Things (IoT) oder umfassenden Data-Warehouse-Lösungen bis hin zu Data Lakes weit über die reine Verwaltung menschliche Arbeit enorm reduzieren.

Dazu kommen wirtschaftliche Effekte, wie sie z. B. 2020 durch die Coronapandemie erfolgt sind und erst durch die Globalisierung so umfassende Wirkung erreichen können. In wenigen Wochen müssen Unternehmen zeigen, wie flexibel sie sind, um ihre Produktivität zu stabilisieren und die notwendigen Prozesse am Laufen zu halten. Für Pharmaunternehmen heißt es z. B., die Produktion zu steigern und die Logistik sicherzustellen, für andere Branchen gilt es, mit Umsatzeinbrüchen, Verschiebungen und Stornierungen umzugehen und das Überleben zu sichern.

Wer sich für die zu erwartende Dynamik wappnen möchte, muss selbst dynamisch werden und auch bleiben. Da die Zukunft kaum vorhersehbar ist, bedeutet das, mit seiner Organisation schnell anpassungsfähig zu sein. Wir brauchen lernende Organisationen!