

DIE STEIGERUNG DER LERNFÄHIGKEIT IN ORGANISATIONEN

Rudolf Wimmer

Die Kunst der Organisationsberatung, Hrsg. Michael Zirkler, Werner R. Müller
252 Seiten, Haupt Verlag, Bern, Wien, Stuttgart 2003

DIE ATTRAKTIVITÄT DES BEGRIFFS »LERNFÄHIGKEIT«

Die beeindruckende Karriere, die der Begriff von der lernenden Organisation in den zurückliegenden Jahren genommen hat, hängt nicht zuletzt auch mit seiner charakteristischen Unschärfe zusammen. Er weckt einerseits ausreichend unbestimmte Hoffnungen, dass es in der Zukunft besser wird und lässt gleichzeitig Raum für sehr unterschiedliche Konzepte und Lösungswege, um diese Hoffnungen einzulösen. Diese Unschärfe macht ihn insbesondere für Situationen attraktiv, in denen es um die Suggestion von Verständigung zwischen sehr heterogenen Partnern geht, ohne das zu lösende Problem genauer spezifizieren

THE INCREASING LEARNING ABILITY OF ORGANISATIONS

Rudolf Wimmer

(translated from German)

THE BEAUTY OF THE TERM ›LEARNING ABILITY‹

Over the past years, the term ›learning organisation‹ has enjoyed astounding success. This is undoubtedly because it is so characteristically blurry. On the one hand the term creates a nondescript hope that the future will bring better things, on the other it leaves a great deal of space for a range of concepts and solutions to be developed to realise these hopes. Its fuzziness and undefinedness are extremely useful in situations where two very different partners are communicating without needing to specify what is to be resolved or agreed upon – not needing to formulate or even identify goals.

und ohne ein explizites Verständnis über die anzustrebenden Ziele herbeiführen zu müssen.

Die hohe Plausibilität, die die Forderung nach einer Verstärkung des Lernens heute besitzt, verstärkt den Eindruck, man könne Veränderungen vorantreiben und sich gleichzeitig aufwändige Kommunikations- und Abstimmungsprozesse ersparen. Diese eigentümliche Suggestionskraft des Begriffs Lernfähigkeit dürfte sich vor allem im Zusammenhang von Organisationen entfalten können, mit denen man diese Eigenschaft zumindest auf den ersten Blick nicht unbedingt assoziiert.

Angesichts des akuten Veränderungsdrucks, unter den in der Zwischenzeit Organisationen in fast allen gesellschaftlichen Bereichen geraten sind, stellt die Fokussierung auf Lernfähigkeit ungewöhnliche Lösungsperspektiven in Aussicht. Lernen verspricht Beweglichkeit und damit die Umsteuerung von Routine auf Innovation. Genau diese latenten Versprechen sind es, die den Begriff der Lernfähigkeit einerseits emotional so attraktiv machen, die ihm aber andererseits sowohl in seiner Orientierung für die praktische Gestaltung von Organisationsentwicklungsschritten als auch in seiner theoretischen Reichweite charakteristische Grenzen auferlegen.

GIBT ES »NICHTLERNENDE« ORGANISATIONEN?

Diese Grenzen werden zugänglich, wenn man sich die Frage stellt, welche Unterscheidung eigentlich der Diskussion um die Lernfähigkeit von Organisationen zugrunde liegt. Wovon wird denn die lernende Organisation unterschieden? Dieses andere wird selten explizit beschrieben, weil man diese Kehrseite als selbstverständlich geklärt voraussetzen kann. Normalerweise sehen jene, die diesen Begriff in die Debatte um die zukünftige Entwicklungsrichtung von Organisationen einbringen, auf der Außenseite der Unterscheidung die »nichtlernende« Organisation. Diese ist stabil, hält an den eingespielten Routinen fest; für sie ist Lernen kein Thema, weil es ihr im Kern darum geht, ihre historisch gewachsene Identität auch künftig aufrechtzuerhalten. Unsere Alltagserfahrungen, in denen uns immer wieder das Scheitern von Veränderungsbemühungen vor Augen geführt wird, verschaffen genau dieser Art von Unterscheidung eine gewisse Evidenz. Lernfähigkeit, das ist es, woran es den Organisationen unserer Zeit zutiefst mangelt. Den Teufelskreis der »Logik des Misslingens«¹ zu durchbrechen, auf dieses Ziel hin gälte es Organisationen weiterzuentwickeln, wenn sie mit dem heutigen Komplexitäts- und Risikograd ihrer Entscheidungslagen halbwegs angemessen fertig werden wollen. Unterstützt wird diese Plausibili-

¹ Dietrich Dörner, 1989.

The rising demand for ›learning‹ gives the impression that it is possible to enhance development without laborious communication and decision-making processes. The peculiar meaning carried by the term ›learning ability‹ might be best brought out when deployed in organisations, which one would never associate with such an ability in the first place.

Given the current pressure for change that is facing most organisations from literally every social field, the focus on learning could potentially lead to unexpected solutions. Learning promises flexibility and can redirect routine towards innovation. But such concealed promises can also restrict further development of organisations as well as restrict the theoretical capacity of the term itself. Although the term generates emotional vision and anticipation, it also creates distinct limits.

IS THERE SUCH A THING AS A ›NON-LEARNING‹ ORGANISATION?

These limits become easier to approach when you ask yourself what we actually compare the learning organisation with. What kind of distinction underpins the discussion about organisations being competent to learn? What is the learning organisation different to? This flipside is rarely addressed because we take other positions to be self-evident. Usually, what we find when people debate the future development of organisations is that they position the ›non-learning‹ organisation at the periphery of the differentiation. The periphery has no interest in learning. It is stable and clings on to well-known routines, because ultimately, its function is to maintain its historically matured core and identity. The effort to change and, concurrently, the sensation of failure that are ever present in our everyday experience, make precisely this differentiation evident. It is the ability to learn that is severely lacking in today's organisations. One would need to break the vicious cycle of the »logic of failure«¹ in order for organisations to be able to deal with the complexity and risk inherent in decision-making situations. This prospect is sustained by an implicit demand that is fundamental to the difference between learning ability and learning inability. After all, which organisation wants to admit that it is incapable of learning?

There are therefore a number of reasons why the underlying distinctions that exist within the term ›learning organisations‹ remain obscure and the phenomenon of people applying the term and automatically situating themselves in the better quarter (depreciating the organisational ›status quo‹ as merely an incapability to learn) remains indefinable. »The more we believe that the motifs of a distinction lie in what makes it perceptible, the more we lose sight of the

¹ Dietrich Dörner, 1989.

tät durch den impliziten Aufforderungscharakter, der der Unterscheidung zwischen Lernfähigkeit und Lernunfähigkeit zugrunde liegt. Denn welche Organisation möchte schon als lernunfähig dastehen?!

Es gibt also eine Reihe von guten Gründen, die dafür sorgen, dass die dem Begriff der lernenden Organisation zugrunde liegende Unterscheidung unsichtbar bleibt. Damit bleibt aber auch der Umstand unthematisierbar, dass sich die Verwender dieses Begriffs automatisch auf die bessere Seite bringen und den Status quo von Organisationen als lernunfähig abwerten. »Je mehr wir glauben, dass die Motive einer Unterscheidung in der Sache stecken, die sie sichtbar macht, desto unauffälliger wird uns der Beobachter, der die Unterscheidung trifft.«² In diesem Unsichtbarmachen wichtiger Implikationen des Begriffs liegen allerdings die zentralen Probleme. So plausibel die Forderung nach einem Ausbau des Lernens von Organisationen auch ist, so schwierig ist es dieser nachzukommen, ohne im Detail zu wissen, was Lernen bezogen auf Organisationen eigentlich heißt. Wann kann ein Unternehmen von sich behaupten, es sei lernfähig im Unterschied zu anderen bzw. im Vergleich zu seiner bisherigen Geschichte?

Ein genauerer Blick in die Eigendynamik von Organisationen zeigt uns relativ rasch, dass die Differenz lernende/nichtlernende Organisationen eigentlich wenig Sinn macht. Wie andere lebende Systeme auch lernen Organisationen, solange sie existieren. Um die eigene Existenz fortzusetzen, bedarf es ständiger Aktivitäten, die im Austausch mit den Umwelten die eigene Reproduktion sichern helfen. Im Falle von Organisationen sind es Entscheidungen, die die immer wieder neu auftauchende Unsicherheit bearbeitbar machen und an die weiteren Entscheidungen anschließen, die wiederum vor dem gleichen Problem der Unsicherheitsbewältigung stehen. Bei diesen Anschlussaktivitäten passieren unweigerlich mehr oder weniger große, mehr oder weniger auffällige Veränderungen, sei es in den Leistungen und Produkten selbst, in den Verfahren und Prozessen, in den Kommunikationsmustern und Strukturen. Existenzsicherung und Identitätserhaltung sozialer Systeme sind über die Zeit hinweg nur durch permanenten Wandel zu haben.

Dies bedeutet, dass jede Art von Organisation ihre eigendynamische Form des Lernens besitzt und im Laufe ihrer Geschichte höchstindividuelle Lernmechanismen ausgeprägt hat. Insofern kann jede Organisation auf eine charakteristische Lerngeschichte zurückblicken und beweist durch die Fortführung der eigenen Existenz ein bestimmtes Maß an Lernfähigkeit.

² Dirk Baecker, 1999, S. 17.

observer who makes the distinction.«² It is in this concealing of the vital implications of the term that the key problems lie. As straightforward and plausible as the demand for expanding organisational learning may be, it is impossible to meet without a detailed knowledge of what learning, in relation to organisations, actually implies. When can a company say that it is capable of learning, compared to another company or even to its own history?

A thorough look into the momentum of organisations shows quite quickly that the differentiation between learning and non-learning organisations makes little sense. An organisation learns as long as it exists, just like any other living organism. In order to develop its existence and secure its reproduction, it creates incessant activity that interacts with the surrounding environments. In the case of organisations, decisions allow recurring insecurities to be processed and dealt with. These are linked to further decisions, which in turn, face an identical battle with insecurities.

This chain of activity inevitably leads to more or less noticeable changes, whether in achievement or products, methods and processes, or communication patterns and structures. Securing the existence and sustaining identity of social systems over time can only be achieved through steady change.

This means that, over the history of its existence, every organisation has acquired its very own momentum – an individual form of learning ability and learning mechanisms. In this respect, every organisation can look back on a characteristic learning history and demonstrate by its mere existence a (possibly) small but indisputable ability to learn.

THE BALANCE BETWEEN LEARNING AND NON-LEARNING

It is quite evident that looking at learning and non-learning with an either/or approach will only cause confusion. Every social system needs a viable balance between the ability to change and that of keeping a particular condition stabilised. Both learning/developing and non-learning/stagnating (or in other words remaining indifferent to certain incentives to change) are equally essential for any organisation to exist. The key for the organisation is to remain sufficiently irritable so that it can effectively choose the appropriate learning or non-learning strategy for every particular situation. The inherent focus on learning in the discourse about learning ability within complex social systems thus far, overlooks that what is required is a new conception of balance between learning and non-learning. Given this, it might be useful to understand 'learning ability' as an organisation's degree of irritability, or, more precisely, as its

² Dirk Baecker, 1999, p. 17.

BALANCE ZWISCHEN LERNEN UND NICHTLERNEN

Es ist leicht einsichtig, dass die Differenz Lernen/Nichtlernen im Sinne eines Entweder-oder in die Irre führt. Jedes soziale System braucht eine lebensfähige Balance zwischen sich ändern und einen bestimmten Zustand stabil halten. Lernen und sich weiterentwickeln bzw. nicht lernen und sich gleich bleiben, d. h. sich gegenüber bestimmten Veränderungsimpulsen indifferent zeigen, sind beides Fähigkeiten, die für die Überlebenseicherung von Organisationen in gleicher Weise bedeutsam sind.

Für diese kommt es letztlich in erster Linie darauf an, sich als Organisation in ausreichendem Maße irritierbar zu halten, um überhaupt entscheiden zu können, ob in der jeweiligen Situation Lernen oder Nichtlernen die angemessene Strategie darstellt. Die implizite Präferenz der bisherigen Diskussion um die Lernfähigkeit von komplexen sozialen Systemen für das Lernen übersieht, dass es gerade um eine jeweils neu zu findende Balance zwischen Lernen und Nichtlernen geht. In diesem Sinne scheint es weiterführend zu sein, den Begriff der Lernfähigkeit auf den Grad der Irritierbarkeit bzw. auf die Verarbeitungschancen von Irritationen in Organisationen zuzuspitzen. Um diesen Gedankengang noch weiter vertiefen zu können, gilt es im Kontext der Entwicklung von Organisationen einige aktuelle evolutionstheoretische Überlegungen aufzugreifen.³

EVOLUTIONÄRE ENTWICKLUNG VON ORGANISATIONEN

Der Rückgriff auf Denkfiguren aus der Evolutionsforschung ist im Zusammenhang mit organisationstheoretischen Fragen durchaus keine Selbstverständlichkeit, obwohl es da bereits den einen oder anderen Versuch gibt. Einige Grundannahmen der klassischen Evolutionstheorie sind zu sehr umstritten, als dass sie so ohne weiteres in sozialwissenschaftliche Überlegungen eingebaut werden könnten.⁴ Trotzdem erscheint es fruchtbar, einige evolutionstheoretische Einsichten der neueren Systemtheorie aufzugreifen und zu überprüfen, inwieweit sie gerade für das Verständnis der Lernfähigkeit von Organisationen nutzbar gemacht werden können.⁵

Die Systemtheorie geht ja davon aus, dass sich autopoietisch reproduzierende Systeme (somit auch Organisationen) von ihrer Umwelt durch ganz bestimmte Störungen zwar irritiert, aber nicht direkt (im Sinne eines linearen kausalen Wirkungszusammenhanges) zur Anpassung gezwungen werden können. Lebende Systeme entwickeln sich entlang ihrer internen Strukturen und Variationsmöglichkeiten und nutzen dafür die Gegebenheiten der für sie relevanten Umwelten. In diesem Sinne sind sie immer schon »angepasst« oder verschwinden von der Bildfläche.

³ Vgl. Niklas Luhmann, 1997, 2. Bd., S. 413 ff und Hannes Wimmer, 1996.

⁴ Hannes Wimmer, 1996, S. 83 ff.

⁵ Dirk Baecker, 2003.

ability to process irritation. In order to elaborate on this further, one needs to draw upon a few examples of current evolutionary theory applied in the context of developing organisations.³

THE EVOLUTIONARY DEVELOPMENT OF ORGANISATIONS

Referring to concepts from evolutionary research in relation to theoretical organisational enquiries is not an obvious thing to do (although there have been a couple of attempts). Some of the basic presumptions in classic evolutionary theory are way too controversial to be utilised offhand in addressing socio-scientific notions.⁴ Nonetheless, it appears useful to evaluate and examine some evolutionary insights of more recent systems theory to see how they might be of use to understand organisations' learning ability.⁵

Systems theory assumes that systems develop through self-referential/self-organised reproduction and this is also applicable to organisations. It suggests such systems can indeed be irritated to a certain extent by external interference but will never directly adjust to them (in terms of a linear and causal effective connectivity, »Wirkungszusammenhang«). To develop, living systems source their own internal structures and potential variations from the required surrounding environments. At this stage, they will always be somewhat adjusted, if not disappear into the all-embracing environment.

»Evolution itself does not require specified directions. It is not a goal-oriented process.«⁶ In fact, as it moves along in time, evolution picks up and utilises random development opportunities. The established image of evolution being a natural selection procedure to procure the fittest and keep them alive, neglects the complexity that exists within the mutual influence that system and environment have.

Social systems cannot construct absolute security when faced with various environmental challenges. The problem of having an uncertain and undefined future and a non-transparent environment/surrounding is inescapable. Hoping for »guaranteed accordance«⁷ is based on wishful thinking.

The aim of organisational development can therefore not be to establish a flawless adjustment to ever-complex environments, but rather an ability to behave like an active team player and part-create one's own conditions for survival. This means considering oneself in co-evolution. One actively influences one's own environment and is hence partly to be made responsible for it. On the other hand, when change is required, an organisation should be able to inter-

³ Cf. Niklas Luhmann, 1997, 2nd Vol., pp. 413 ff. and Hannes Wimmer, 1996.

⁴ Hannes Wimmer, 1996, pp. 83 ff.

⁵ Dirk Baecker, 2003.

⁶ Niklas Luhmann, 1997, 2nd Vol., p. 446.

⁷ Ibid., p. 126.

»Die Evolution selbst benötigt keine Richtungsangaben. Sie ist ohnehin kein zielorientierter Prozess«⁶, sondern einer, der im Zeitverlauf zufällige Entwicklungschancen nutzt. Die alte Vorstellung, nach der die Evolution gleichsam als ein natürlicher Selektionsmechanismus die Tüchtigsten aussortiert und am Leben hält, unterschätzt die Komplexität, die in der wechselseitigen Beeinflussung von System und Umwelt liegt.

Soziale Systeme bringen keine endgültige Sicherheit des eigenen Gerüstetseins für unterschiedliche Umweltherausforderungen zustande. Dem Problem einer ungewissen, unbestimmten Zukunft und dem der Undurchschaubarkeit der Umwelt ist nicht zu entinnen. Die Hoffnung auf eine »Übereinstimmungsgarantie«⁷ fußt auf realitätsfernen Erwartungen.

Ziel der Organisationsentwicklung kann deshalb nicht so etwas wie eine optimale Anpassung an ständig komplexer werdende Umwelten sein, sondern die Ausprägung der Fähigkeit, sich einerseits als aktiver Mitspieler zu verstehen, der die Bedingungen des eigenen Überlebens zum Teil selbst miterschafft. Dies bedeutet, sich selbst in einer Koevolution zu begreifen, in der man die Entwicklung des eigenen Umfeldes selbst mit aktiv beeinflusst und deshalb auch selbst mitverantworten hat. Zum anderen geht es aber auch darum, für allfällige Veränderungsnotwendigkeiten organisationsintern rechtzeitig die erforderliche Empfindsamkeit aufzubringen, die die Entscheidungsgrundlagen für etwaige Kurskorrekturen zu schaffen vermag.

Die Evolutionstheorie geht davon aus, dass in dem prinzipiell nicht überwindbaren Komplexitätsgefälle zwischen System und Umwelt und in der Nichtsynchronisiertheit der jeweiligen Veränderungsdynamiken die eigentlich entscheidenden Entwicklungschancen für das System stecken. Soziale Systeme nutzen ihre Grenzen, um sich im Austausch mit ihren Umwelten in einem bestimmten Ausmaß mit Überraschungen zu versorgen, die ihrerseits Anstoß für die Weiterentwicklung der internen Strukturen bieten können, allerdings nicht zwangsläufig bieten müssen. In dieser Theorie sind demnach »Unwiederholbarkeitsannahmen« eingebaut, und in diesem Sinne handelt es sich um eine Theorie des geschichtlichen Aufbaus von Systemen.

WAS IST ORGANISATIONALE LERNFÄHIGKEIT?

Hier setzt unser Verständnis von organisationaler Lernfähigkeit an. Sie beschreibt das Potential einer Organisation, die Unwägbarkeiten und Zufälle in der eigenen Umwelt für die Weiterentwicklung der systemeigenen Antwortfähigkeit zur Bewältigung interner und externer Herausforderungen gezielt zu

⁶ Niklas Luhmann, 1997, 2. Bd., S. 446.

⁷ Ebd., S. 126.

nally generate the necessary sensitivity, which is indispensable in backing decisions as far as change in course is concerned.

Evolutionary theory states that important opportunities for development can be found in the usually inescapable decline between system and environment and their respective non-synchronised dynamics of change. Social systems exploit their limits so that they can generate a certain amount of surprise when in exchange with their environments. This can (but does not have to) help kick off internal development structures. The theory assumes that repeatability does not exist and is hence a theory of historic constitutions of systems.

WHAT IS ORGANISATIONAL LEARNING ABILITY?

Organisational learning ability is in fact the potential of an organisation to use any uncertainties and coincidences within its own environment to develop a systemic ability to cope with and resolve internal and external challenges. Generally, this evolutionary learning mechanism is described as a three-step procedure of variation, selection, re-stabilisation. Evolutionary incentives arise from everyday activities. In the everyday, we can always find changes in the stagnant routine; it happens more frequently that a procedure is done slightly different than usual or that the externalised accomplishment deviates from the standard.

Such a deviation from the norm, if considered interesting by the organisation, creates a possibility to experiment further. And the resulting achievement when trying this new way of ›solving‹ can in turn be implemented and stabilised. At the same time, it can even stimulate the disappearance or forgetting of previously acquired practices. One can only speak of successful evolutionary change when all three steps (variation, selection, re-stabilisation) have been considered.

If we are then to understand learning ability to mean utilising unexpected impulses for change that have been created in the course of the system's own history, then we can say every social system has developed its maximum learning potential. Due to current or expected challenges, observers (internal or external) may come to different evaluations. If this is the case, the question is whether one can actually directly influence historically established learning mechanisms in order to be prepared for future performance requirements. And if this is possible, what is the most suitable kind of influence?

CONTROLLING LEARNING ABILITY

Moving on from the relatively naïve and conditionless advancement of learning in and of organisations, one can start searching for possibilities to intervene. It

nutzen. Auf einer ganz allgemeinen Ebene wird dieser evolutionäre Lernmechanismus gerne in dem bekannten Dreischritt der Variation, Selektion und Restabilisierung beschrieben. Evolutionäre Anstöße erfolgen üblicherweise auf der Ebene des alltäglichen Tuns. Hier wird es immer wieder mal passieren, dass man einen bestimmten Vorgang anders macht als bisher, oder dass die nach außen gehende Leistung von dem bislang Gewohnten abweicht.

Wird diese Abweichung organisationsintern beobachtet und für interessant empfunden, dann entsteht die Möglichkeit, mit dieser Variante weiter zu experimentieren. Der nachhaltige Erfolg dieses Probierens kann dann zu einer stabilen Routinisierung dieses neuen Lösungsweges beitragen und möglicherweise gleichzeitig das Verschwinden (Verlernen) bisheriger Praktiken anregen. Nur wenn alle drei Schritte (Variation, Selektion, Restabilisierung) beobachtet werden können, spricht man von einer erfolgreichen evolutionären Veränderung.

Versteht man unter Lernfähigkeit die im Laufe der eigenen Geschichte aufgebauten Möglichkeiten, unerwartet sich bietende Impulse für Veränderungen zu nutzen und andere zu ignorieren, so kann man davon ausgehen, dass jedes soziale System das ihm gemäße Lernpotential entwickelt hat. Beobachter (intern wie extern) mögen angesichts aktueller oder künftig erwartbarer Herausforderungen durchaus zu einer anderen Einschätzung kommen. Ist dies so, dann stellt sich die Frage, ob auf diese historisch eingespielten Lernmechanismen gezielt Einfluss genommen werden kann, um für künftige Leistungsanforderungen besser gerüstet zu sein, und wenn ja, welche Art von Einflussnahme dafür geeignet ist.

STEUERUNG VON LERNFÄHIGKEIT

Verlässt man die Naivität einer relativ voraussetzungslosen Förderung des Lernens in und von Organisationen, dann gilt es nach Interventionsmöglichkeiten zu suchen, wie man auf die bestehende eigensinnige Form, in der eine Organisation ihre Balance von Lernen und Nichtlernen jeweils herstellt, gezielt Einfluss gewinnen kann. Kann es gelingen, ihr inneres Lernprogramm, ihre kulturell tief verwurzelten Mechanismen der Überlebenssicherung tatsächlich umzuschreiben? Kann eine Organisation ihre eigenen evolutionären Mechanismen sich selbst verfügbar machen, d. h. lernen, wie man die eigene Art zu lernen verändert? Helmut Willke nennt dieses Bemühen um eine gezielte Einflussnahme auf die eigensinnige Entwicklungsdynamik organisierter Sozialsysteme so etwas wie eine »Evolution der Evolution« oder den Umstieg von »naturwüchsiger Veränderung zu strategischer Veränderung«.⁸ Wir wissen auf diesem Gebiet noch

⁸ Helmut Willke, 1997, S. 48 ff.

is important to look for ways of targeting and affecting the existing obstinate structure of an organisation in which it creates the balance between learning and non-learning. Would it be possible to infiltrate, shift, and re-define the most inner learning programmes and culturally rooted mechanisms? Is it possible for an organisation to utilise its own evolutionary mechanisms and learn how to change its own way of learning? Helmut Willke calls this endeavour of influencing the rigid change dynamics of structured social systems »evolution of evolution« or switching from »natural change to strategic change«⁸. Our knowledge in this field is still small. There are however, a number of factors that help us identify the characteristics of an organisation's potential for ›self-change‹.

A determining factor, here, is without doubt the diversity of environments a system is coupled with. The issue is what internal response these points of interaction between system and environment create. Borderline points and junctions spark many different irritations, which eventually help deliver possible learning processes. This is why the structure of a system and how it is linked to its environments is so important. The level of sensitivity to environments tells us how learning within the system is situated and organised. The more concretely conceptualised the role within the system's environments and the more restricted the exchange with the outside, the lower the potential for irritation.

The way a system formulates its expectations towards its environment is another important factor in determining the degree of sensitivity towards that environment. These expectations control the day-to-day exchange with the different environments. When expectations are designed to manage disappointment (so they deal with knowledge being retrieved or different than expected), divergent experiences can help test existing knowledge. A result of such a system-integrated audit can be the development of new behavioural strategies as means to respond to the shifting demands of the surroundings.

It is easier for a system to prepare itself for disappointment in regards to its environment when expectations are organised in a normative manner, when they are linked to set norms. For instance, a court of justice will hold on to the legal norms that guide its judgement even though they are constantly ignored in its environment. Similarly, belief systems hold on to their core convictions even if past experiences repeatedly prove to be inadequate or wrong. Organisations usually feature a mix of two types of expectations. Depending on the emphasis on accomplishment or assignment, it is either the cognitive or the normative expectation that dominates. The boundaries between belief and knowledge are blurred. As with belief, knowledge can also develop strong resistance towards

⁸ Helmut Willke, 1997, pp. 48 ff.

vergleichsweise wenig. Es gibt jedoch bereits eine Reihe von Anhaltspunkten, die uns helfen können, die Charakteristika des Selbstveränderungspotentials einer Organisation zu diagnostizieren.

Ausschlaggebend für dieses Potential ist zweifelsohne die Vielfältigkeit, mit der ein System mit seinen unterschiedlichen Umwelten verkoppelt ist. Damit in engem Zusammenhang steht die Frage, welche Resonanz diese Koppelungspunkte zwischen System und Umwelt organisationsintern finden können. An diesen Grenz- und Verbindungsstellen entzünden sich vielfältige Irritationen, die letztlich den Stoff für mögliche Lernprozesse liefern können. Deshalb ist die Art der strukturellen Koppelungen eines Systems mit seinen Umwelten und der damit verbundene Grad an Umweltsensibilität ein ganz ausschlaggebender Faktor dafür, wie ein System das eigene Lernen organisiert. Je bestimmender die eigene Rolle gegenüber den eigenen Umwelten systemintern konzeptionalisiert werden kann, und je kontaktärmer die Austauschbeziehungen nach Außen gestaltet werden können, umso geringer lässt sich das Irritationspotential halten.

Ein anderes Merkmal, das den Grad an Umweltsensibilität einer Organisation nachhaltig prägt, ist die Art und Weise, wie sie ihre Verhaltenserwartungen an ihre Umwelt ausrichtet. Sind diese Erwartungen, die ja die alltäglichen Austauschbeziehungen mit den verschiedenen Umwelten steuern, enttäuschungsbereit konzipiert, weil sie letztlich auf Wissen basieren, das revidiert werden kann, dann erzeugen abweichende Erfahrungen stets die Chance, dass es zu einer Überprüfung des bestehenden Wissens kommt. Ergebnis eines solchen systeminternen Prüfprozesses kann es sein, dass neue Verhaltensstrategien entwickelt werden, mit deren Hilfe auf veränderte Umwelтанforderungen zu antworten versucht wird.

Leichter fällt es einem System, sich gegenüber Erwartungsenttäuschungen im Verhältnis zu seinen Umwelten zu immunisieren, wenn man diese Erwartungen normativ konzipieren kann, z. B. wird ein Gericht an den seine Entscheidungen leitenden Rechtsnormen auch dann festhalten, wenn in seinem Umfeld ständig dagegen verstoßen wird. Ähnlich gelingt es primär glaubensbasierten Systemen, an ihren Grundüberzeugungen festzuhalten, selbst wenn die gemachten Erfahrungen im Umgang mit externen Partnern zum wiederholten Male dagegen sprechen. Organisationen weisen in der Regel eine charakteristische Mischung zwischen beiden Erwartungstypen auf, wobei entsprechend den Leistungsschwerpunkten, d. h. ihrem Aufgabenprofil, entweder die kognitiven oder die normativen Erwartungen dominieren. Da allerdings zwischen Glauben und

disappointment, especially when it is approved of too often. Even primarily knowledge-based systems can shut out external change impulses for quite some time and instead operate through non-learning. Knowledge and learning form a particular and disparate relationship, which is often underestimated.⁹

The easier and more successfully problems are tackled using knowledge, the less learning is required. Knowledge within an organisation is a collectively constructed pool of experiences that retains the valuable experiences for future re-use. It must be kept in mind, that the vision of successful exchange with one's surroundings is rapidly deteriorating. A crucial task is hence to facilitate the revision of existing knowledge and uniquely belief-based thought.

ORGANISATIONAL CULTURES

There are different occasions for an organisation to communicate and support such revision or testing at a relatively low risk. Most importantly, they should always be clearly identified in advance and never pressed for time or currency, otherwise the state of ›not knowing‹ cannot be productively acted upon by personal irritation. One of the most challenging responsibilities of organisational development today is to build up a sort of social togetherness that allows subjective expression of doubt, insecurity, and perception that still seem to be based on a vague evaluation of feelings. How else can organisations, especially in this culture of distrust, be equipped with the ability of utilising »intelligent perceptive forms of communication«?¹⁰ This ability implies that people can transfer their personal perceptions concerning processes from inside and outside the organisation into its internal communication structure. This amounts in valuable collective material, which can then be applied to estimate shared realities.

Besides locating factors such as the degree of irritability, it is important to analyse what the internal organisational whole must incorporate to productively transform irritations into learning processes. The result of this analysis is a measurement of the organisation's potential level of self-development.

This leads to the central question of how to tackle what organisations like to regard as ›mistakes‹. Organisations that strive for perfection treat everything that deviates from the usual state of things as mistakes, and therefore put a lot of energy into preventing these occurrences. In such an environment, every new approach has to undergo numerous different tests before it will eventually be implemented.

⁹ Fritz B. Simon, 1997, p. 145f.

¹⁰ Dirk Baecker, 2003, p. 307.

Wissen die Grenzen oft fließend sind, und Wissen gerade dann, wenn es vielfach bestätigt worden ist, eine erhebliche Enttäuschungsresistenz entwickeln kann, gelingt es oft auch primär wissensbasierten Systemen, sich manchmal über einen längeren Zeitraum gegenüber Veränderungsimpulsen von außen zu immunisieren, d. h. ausschließlich auf die Option des Nichtlernens zu setzen. Wissen und Lernen stehen in einem seltsam widersprüchlichen Verhältnis zueinander, das vielfach stark unterschätzt wird.⁹

Je erfolgreicher man nämlich mit bestimmten Wissensbeständen die anfallenden Problemstellungen bewältigen kann, desto weniger ist Lernen erforderlich. So verstanden, beinhaltet Wissen in Organisationen einen gemeinsam aufgebauten Erfahrungsfundus, der Bewahrenswertes für künftige Wiederverwendung verfügbar hält. In dem Ausmaß aber, wie die Berechenbarkeit des erfolgreichen Umgangs mit Umweltherausforderungen rapide abnimmt, wird es gleichzeitig darum gehen, Bedingungen zu schaffen, die die Enttäuschungsbereitschaft bestehenden Wissens fördern und primär glaubensbasierte Annahmen überprüfbar machen.

ORGANISATIONSKULTUREN

Dabei spielt die Ausdifferenzierung von Kommunikationsanlässen, die für den Einzelnen relativ risikolos solche Prüfungsvorgänge ermöglichen, organisationsintern eine große Rolle. Das müssen Anlässe sein, die nicht unter einem hohen aktuellen Zeitdruck stehen und deshalb das Aufkommen von eigener persönlicher Irritiertheit angesichts des sichtbar gewordenen Nichtwissens zulassen. Eine Art des sozialen Miteinanders aufzubauen, die subjektive Äußerung von Zweifeln, von Unsicherheit, von Wahrnehmungen, die noch auf vagen Einschätzungen und Gefühlen beruhen, erlaubt, ist heute eine der ganz herausfordernden Aufgaben zur Organisationsentwicklung. Denn wie kann es angesichts einer weitverbreiteten Misstrauenskultur gelingen, Organisationen mit der Fähigkeit auszustatten, die »Intelligenz wahrnehmungsnaher Formen der Kommunikation«¹⁰ gezielt zu nutzen? Diese Fähigkeit impliziert, dass Personen ihre persönlichen Wahrnehmungen zu relevanten Prozessen in und außerhalb der Organisation in die organisationsinterne Kommunikation ungeschützt einspeisen können, und dass diese dort als Material zu gemeinsam geteilten Realitätseinschätzungen auch genutzt werden.

Für die Einschätzung des Selbstentwicklungspotentials einer Organisation ist neben den eben geschilderten Faktoren, die den Grad der Irritierbarkeit beschreiben, auch die Frage bedeutsam, welche Merkmale die organisationsin-

⁹ Fritz B. Simon, 1997, S. 145 ff.

¹⁰ Dirk Baecker, 2003, S. 307.

The degree of learning ability within an organisation is therefore strongly influenced by legitimate opportunities to diverge from routines. The more tasks and responsibilities generate occasions to produce innovative alternatives, the more a system is forced to make active decisions on whether to implement them or not. Accordingly, the learning ability of an organisation is directly linked to the quality of such decision-making mechanisms that make deviations accessible. Karl E. Weick describes organisations that have perfected dealing with mistakes as »high reliability organizations«. Because these organisations are incessantly alert to threat and ready to manage it, they record the smallest internal deviations and can use them to diagnose their current system. »In fact, they tend to view any failure, no matter how small, as a window on the system as a whole.«¹¹ But it is unlikely that organisations have the skill to challenge embedded routines so easily. Usually, they attempt to localise, or better even, personalise arising problems, because as soon as a guilty party is found, the rest of the organisation can sit back and relax. Treating deviation as a systemic learning tool and using it aggressively to maximise an organisation's efficiency requires an extremely consistent and sustained leadership from the top through to the bottom. »These behaviors are encouraged through leadership and management practices as well as an appropriate organizational design.«¹² Such models of managing modification are supported by the system's vulnerability. Long periods of affirmed success or other reasons for an organisation's existential confidence on the other hand, prevent any development of vulnerability. In this case, an organisation will never be able to identify its potential learning ability or even find out how to access it.

THE ROLE OF COMMUNICATION

»Theoretically speaking, mechanisms of variation are generated by dealing with negation and its resulting ability to agree or disagree. Note what an unlikely evolutionary achievement this is.«¹³ The dissolution of classic hierarchies and conventional patterns of communication¹⁴ started quite some time ago. It heightened the likelihood that negation may become a standard factor in future complex decision-making processes rather than being a mere bystander in a given situation. Leaving conventional internal differentiation within an organisation and its rigid hierarchical coordination mechanisms behind and moving towards more complex ways of differentiating has enabled a new approach to saying No. Occasions to say No are increasing and can now be approached efficiently. Disagreement forces an organisation to constantly operate within the heterogeneity and simultaneity of divergent aims and enables it to creatively search for the

¹¹ Karl Weick and Kathleen Sutcliffe, 2001, p. 56.

¹² *Ibid.*, p. 56.

¹³ Niklas Luhmann, 1997, 2nd Vol., p. 459.

¹⁴ Rudolf Wimmer, 1998.

terne Verfasstheit aufweisen muss, um aus den erzeugten Irritationen tatsächlich nachhaltig wirksame Lernprozesse anzustoßen. Hier steht die Frage besonders im Zentrum, wie man mit dem umgeht, was man intern gerne als Fehler ansieht. Organisationskulturen, die beispielsweise auf Perfektionismus ausgerichtet sind, qualifizieren dasjenige, was vom normalen Gang der Dinge abweicht, gerne als Fehler und setzen deshalb viel Energie darauf, dies zu vermeiden. In einem solchen Umfeld kann sich Neues gegenüber dem bislang Bewährten – wenn überhaupt – erst durchsetzen, wenn es seine Bewährungsprobe vielfach bereits bestanden hat.

Der Intensitätsgrad der Lernfähigkeit wird organisationsintern demnach stark von der Vielfalt an Gelegenheiten bestimmt, vom bislang Gewohnten legitimerweise abzuweichen. Je mehr aus dem Aufgabenbezug heraus Anlässe produziert werden, innovative Variationen zu produzieren, umso mehr gerät ein System unter Druck, entscheiden zu müssen, was es künftig mit diesen Variationen macht, ob man sie weiterverfolgt oder als unbrauchbar beiseite schiebt. Die Lernfähigkeit einer Organisation hängt folglich unmittelbar an der Qualität dieser Entscheidungsmechanismen, die beobachtete Abweichungen bearbeitbar machen. Organisationen, die diesen lernträchtigen Umgang mit Fehlern geradezu perfektioniert haben, sind die von Karl E. Weick untersuchten »high reliability organizations«. Diese sind schon aus Gründen der Bewältigung der permanenten Gefahr einer Katastrophe darauf spezialisiert, Abweichungen genau zu registrieren und sie als Material für die Diagnose des eigenen Systemzustandes zu nutzen. »In fact, they tend to view any failure, no matter how small, as a window on the system as a whole.«¹¹ Feste Routinen für diese Art des Umgangs mit Auffälligkeiten zu gewinnen, ist eine höchst unwahrscheinliche organisationale Fähigkeit. Üblicherweise versuchen Organisationen, auftretende Probleme möglichst rasch zu lokalisieren, am besten zu personalisieren. Denn sobald man einen Schuldigen gefunden hat, kann sich der Rest der Organisation beruhigt und entlastet zurücklehnen. Abweichungen als systemdiagnostisches Lernmaterial offensiv zu verwenden, um damit vorausschauend die Leistungsfähigkeit einer Organisation zu steigern, setzt eine konsequente und nachhaltig betriebene Führungspraxis von der Spitze bis zu den Beschäftigten vor Ort voraus. »These behaviors are encouraged through leadership and management practices as well as an appropriate organizational design.«¹² Unterstützt werden solche Bewältigungsmuster durch das eigene Gefühl der Verwundbarkeit als System. Dort, wo sich auf breiter Basis ein solches Bewusstsein nicht entwickeln kann (etwa durch lang anhaltenden Erfolg, der bestätigend wirkt, oder weil aus anderen Gründen die Existenz der Organisation als total abgesi-

11 Karl Weick und Kathleen Sutcliffe, 2001, S. 56.: »Tatsächlich tendieren sie dazu, jeden Fehler, wie klein auch immer, als ein Fenster zum System im Gesamten zu sehen.« (Übers. d. Red.)

12 Ebd.: »Diese Verhaltensweise werden durch Führungs- und Managementpraktiken und ein entsprechenden Organisationsdesign angeregt.« (Übers. d. Red.)

collective best. Allowing ›productive mistakes‹ to occur, for instance, requires an internal differentiation that encourages entrepreneurial proactivity and personal responsibility among an organisation's autonomous subordinate entities. The idea of ›businesses within a business‹ supports individual entities in making their desires apparent and aggressively communicating them and forces them to build strong ties with internal customers and suppliers.¹⁵

»The more comprehension and expression of development is facilitated, the more there is encouragement for rejection.«¹⁶ The multiplication of possibilities to say No however, will only lead to an effective utilisation of learning opportunities if the leadership supplies appropriate communication and decision-making structures. These need to encourage a confident processing of the potential for conflict, which is increasingly generated by this approach.¹⁷

The importance of understanding what is meant by appropriate communication structures is often underestimated. Conventional hierarchies tried to keep internal organisational communication to a minimum. Since the option of internal differentiation however, the opposite is the case, even though the co-ordination of this communication demands high, often conflict-laden reconciliation processes. The restructuring of an organisation from preventing communication to effectively dealing with necessary decisions comes at a high price. Re-establishing communication in an organisation can result in a great increase of indecisiveness and indetermination. This means the number of opportunities to liberally decide on one thing or another may result in decisions being revised or cancelled depending on new insights or opinions. Making decisions mandatory has become much harder than it used to be.

Authoritative resources (i. e. hierarchical positions or status of expertise) that used to prevent questioning and disagreement have more or less disappeared. Instead, we now find communicative negotiation processes, which result in different forms of commitment. These new forms of engagement limit the individual freedom of every participant for the benefit of collectively constructed problem-solving. Although still somewhat vague, ›leadership‹ is currently defined as incorporating both the ability to turn rising negative potential into something productive and consistently sustaining general acceptance towards negotiated decisions.

On closer inspection, one could identify a range of influential factors, which, by means of their reciprocal reinforcement can make a system re-evaluate its well-established learning mechanisms and their functionality. These learning mechanisms could then be developed and the system would not constantly need

¹⁵ Rudolf Wimmer, 1995, pp. 21–41.

¹⁶ Niklas Luhmann, 1997, 2nd Vol., p. 460.

¹⁷ Rudolf Wimmer, 1998.

chert gilt), dort wird die beschriebene Wachsamkeit hinsichtlich der Nutzung der Vielfalt angebotener Lernchancen nicht wachsen können.

DIE ROLLE DER KOMMUNIKATION

»Theoretisch genauer gefasst und auf seine kommunikative Verwendung hin betrachtet, liegt der Variationsmechanismus in der Erfindung der Negation und in der dadurch ermöglichten Ja/Nein-Codierung sprachlicher Kommunikation. Man achte auf die Unwahrscheinlichkeiten dieser evolutionären Errungenschaft.«¹³ Mit der seit einiger Zeit in Gang befindlichen Aufweichung der klassischen Hierarchie und ihrer tradierten Kommunikationsmuster¹⁴ erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Negationen ihre situative Auffälligkeit verlieren und künftig schlicht zum normalen Prozessieren komplexer Entscheidungslagen gehören werden. Das Verlassen des klassischen Prinzips der funktionalen Binnendifferenzierung von Organisationen und seiner strikt hierarchischen Koordinationsmechanismen und der Übergang zu wesentlich komplexeren Differenzierungsformen haben die Gelegenheiten multipliziert, aus gutem Grund Nein sagen zu können. Das Nein zwingt die Organisation, immer wieder aufs Neue die Heterogenität und Gleichzeitigkeit divergierender Ziele für eine kreative Suche nach einem Gesamtoptimum zu nutzen. Beispielsweise steigt natürlich die Chance, produktive »Fehler« vorkommen zu lassen, mit einer internen Differenzierung, die auf weitgehende unternehmerische Eigenverantwortung der Subeinheiten setzt. Das Prinzip, Unternehmen im Unternehmen zu fördern, zwingt alle Subeinheiten dazu, sowohl ihre eigenen Anliegen transparent zu machen und offensiv zu kommunizieren als sich auch immer wieder um Anschlussfähigkeit bei den internen Kunden und Lieferanten zu bemühen.¹⁵

»Je mehr Möglichkeiten des Ausdrucks und des Verstehens durch die Entwicklung einer komplexen Semantik bereitgestellt werden, desto mehr Anregungen zur Ablehnung werden mitproduziert.«¹⁶ Die organisatorische Vervielfachung der Möglichkeiten, Nein zu sagen, führt allerdings nur dann zu einer fruchtbaren Nutzung der damit produzierten Lernchancen, wenn seitens der Führung für geeignete Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen gesorgt wird, die eine weiterführende Bearbeitung des dadurch gesteigerten Konfliktpotentials ermöglichen.¹⁷

Die Bedeutung dessen, was hier mit geeigneten Kommunikationsstrukturen gemeint ist, wird vielfach unterschätzt. Die klassische Hierarchie baute darauf, den organisationsinternen Kommunikationsaufwand möglichst gering halten zu können. Seit die Grundarchitekturen der internen Differenzierung wählbar

13 Niklas Luhmann, 1997, 2. Bd., S. 459.

14 Rudolf Wimmer, 1998.

15 Rudolf Wimmer, 1995, S. 21–41.

16 Niklas Luhmann, 1997, 2. Bd., S. 460.

17 Rudolf Wimmer, 1998.

to broach the issue of its own learning ability. What is important is that learning about learning becomes an integral part of an organisation.¹⁸

BIBLIOGRAPHY/BIBLIOGRAPHIE

- BAECKER, DIRK, Die Form des Unternehmens, Frankfurt a. M. 1999
- BAECKER, DIRK, Organisation und Management, Frankfurt a. M. 2003
- DÖRNER, DIETRICH, Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen, Reinbek bei Hamburg 1989
- LUHMANN, NIKLAS, Die Gesellschaft der Gesellschaft, 2nd Vol., Frankfurt a. M. 1997
- SIMON, FRITZ B., Die Kunst, nicht zu lernen, Heidelberg 1997
- WEICK, KARL E. and SUTCLIFFE, KATHLEEN M., Managing the Unexpected. Assuring High-Performance in an Age of Complexity, San Francisco 2001
- WILLKE, HELMUT, Supervision des Staates, Frankfurt a. M. 1997
- WIMMER, HANNES, Evolution der Politik. Von der Stammesgesellschaft zur modernen Demokratie, Wien 1996
- WIMMER, RUDOLF, »Die permanente Revolution. Aktuelle Trends in der Gestaltung von Organisationen«, in: GROSSMANN, RALPH et. al. (eds.), Veränderung in Organisationen, Wiesbaden 1995, pp. 21–41
- WIMMER, RUDOLF, »Das Team als besonderer Leistungsträger in komplexen Organisationen«, in: AHLEMEYER, HEINRICH W. and KÖNIGSWIESER, ROSWITA (eds.), Komplexität managen, Wiesbaden 1998
- WIMMER, RUDOLF, »Wie lernfähig sind Organisationen? Zur Problematik einer vorausschauenden Selbsterneuerung sozialer Systeme«, in: HEJL, PETER M. and STAHL, HEINZ K. (eds.), Management und Wirklichkeit, Heidelberg 2000

¹⁸ Rudolf Wimmer, 2000.

geworden sind, gilt eigentlich das gegenteilige Prinzip. Koordination verlangt vielfältige, meist konfliktgeladene Abstimmungsprozesse in der Vertikale, aber noch mehr zwischen an sich weitgehend autonomen Einheiten. Dieser Umbau der Organisationen von Kommunikationsvermeidung auf eine kommunikative Bewältigung der anstehenden Entscheidungslasten hat allerdings einen hohen Preis. Die erzwungene Wiedereinführung der Kommunikation in die Organisation ist mit einer enormen Steigerung organisationsinterner Unbestimmtheit verbunden, d. h. mit einer Zunahme an Möglichkeiten, so oder so zu entscheiden und damit auch an Möglichkeiten, gefällte Entscheidungen angesichts neuer Einsichten wieder neu in Frage zu stellen. Entscheidungen mit Verbindlichkeit zu versehen, ist gegenüber früher eine noch viel schwierigere Aufgabe geworden.

Die alten Autoritätsressourcen, mit deren Hilfe man sich früher vor dem Befragten und dem Nein schützen konnte (z. B. hierarchischer Rang, Expertenstatus u. ä.), sind weitestgehend weggeschmolzen. An ihre Stelle treten über kommunikative Aushandlungsprozesse situativ hergestellte Formen der Selbstbindung, die strukturell mögliche Freiheitsgrade aller Beteiligten zugunsten einer gemeinsam getragenen Problemlösung begrenzen. Sowohl das Produktiv-Machen des gestiegenen Negativpotentials als auch das immer wieder notwendige Herstellen von kollektiver Akzeptanz für ausverhandelte Entscheidungen ist wohl der Kern dessen, was zur Zeit vielfach noch recht diffus unter »Leadership« diskutiert wird.

Genauer besehen, lassen sich eine Reihe von Einflussfaktoren benennen, deren wechselseitige Verstärkung ein System in die Lage versetzen, die Funktionalität der eingespielten Lernmechanismen laufend zu überprüfen und gegebenenfalls auch weiterzuentwickeln, ohne die Frage der eigenen Lernfähigkeit selbst immer wieder zum Thema machen zu müssen. Das Lernen über das eigene Lernen wird gleichsam zum inneren Programm einer Organisation.¹⁸

¹⁸ Rudolf Wimmer, 2000.