

3.6 Vorausschauende Selbsterneuerung - Wie sich Organisationen mit lebenswichtigen Irritationen versorgen

Von Rudolf Wimmer (unter Mitwirkung von Heinz K. Stahl)

Jede Organisation braucht eine Balance zwischen Veränderung und Stabilität. Erstere stellt die Unternehmensgrenzen in Frage und rüttelt am gewohnten Verhältnis zwischen "außen" und "innen". Zweitere sorgt für Fixpunkte der Orientierung und versucht sicherzustellen, dass man sich morgen noch daran erinnert, was sich gestern als handlungsleitend bewährt hat. Es kommt somit darauf an, sich in ausreichendem Maße irritierbar zu halten, um entscheiden zu können, ob Lernen oder Nichtlernen die jeweils angemessenere Strategie darstellt. Vorausschauende Selbsterneuerung bedeutet, jene Strukturen zu schaffen, die es einer Organisation ermöglichen, die notwendigen Veränderungen so rechtzeitig anzustoßen, dass für ihre erfolgreiche Realisierung ausreichend Zeit zur Verfügung steht. Solche Veränderungen wirken vielfach *revolutionär*, obwohl sie auf einem *evolutionären* Weg zustande gekommen sind.

3.6.1 Was bedeutet überhaupt "Lernfähigkeit" mit Blick auf Organisationen?

Der Begriff "lernende Organisation" ist nicht zuletzt deshalb so populär geworden, weil er *unscharf* genug ist, um die verschiedensten Auslegungen zu erlauben, und gleichzeitig ausreichend *präzise* ist, um eine bestimmte Denkrichtung anzudeuten. Er weckt also einerseits ausreichend unbestimmte Hoffnungen, dass es in der Zukunft besser wird (denn ein Mehr an Lernen kann nie schaden) und lässt zugleich Raum für sehr unterschiedliche Konzepte und Lösungswege, um diese Hoffnungen einzulösen. Diese Unschärfe macht ihn insbesondere für Situationen attraktiv, in denen sehr heterogene Partner Verständigung suggerieren möchten, ohne jedoch gezwungen zu sein, das Problem zu spezifizieren oder sich über anzustrebende Ziele zu einigen.

Die hohe Plausibilität, welche die Forderung nach "mehr Lernen" heute besitzt, bestärkt den Eindruck, man könne Veränderungen vorantreiben und sich gleichzeitig aufwendige Kommunikations- und Abstimmungsprozesse ersparen. Die eigentümliche Suggestionskraft des Begriffs *Lernfähigkeit* entfaltet sich vor allem im Zu-

sammenhang von *Organisationen*, obwohl man diese Eigenschaft, zumindest auf den ersten Blick, nicht unbedingt mit diesem Typus sozialer Systeme in Verbindung bringt. Angesichts des akuten Veränderungsdrucks, unter den Organisationen in fast allen gesellschaftlichen Bereichen geraten sind, stellt die Fokussierung auf Lernfähigkeit ungewöhnliche Lösungsperspektiven in Aussicht. Lernen verspricht Beweglichkeit und damit die Umsteuerung der gebündelten Aufmerksamkeit einer Organisation von Routine auf Innovation. Genau diese latenten Versprechen sind es, die den Begriff der Lernfähigkeit zwar emotional attraktiv machen, ihm aber sowohl für die praktische Gestaltung der Organisationsentwicklung als auch in seiner theoretischen Reichweite Grenzen auferlegen.

Diese Grenzen werden zugänglich, wenn man sich die Frage stellt, wovon die "lernende" Organisation eigentlich unterschieden wird? Dieses andere wird selten explizit beschrieben, weil man die Kehrseite des Begriffs als 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 und wehrt sich gegen Veränderungszumutungen. Für sie ist Lernen kein Thema, weil es ihr im Kern darum geht, ihre historisch gewachsene Identität auch künftig aufrechtzuerhalten. Wie gesagt, gerade im Umgang mit Organisationen leuchtet diese Differenz *prima vista* ein.

Die Alltagserfahrungen, mit 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, was den Organisationen unserer Zeit zutiefst mangelt. Den Teufelskreis der "Logik des Misslingens" (DÖRNER 1989) 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 Logik durch den impliziten Aufforderungscharakter, welcher der Unterscheidung zwischen *Lernfähigkeit* und *Lernunfähigkeit* zugrunde liegt. Lernfähigkeit ist allemal besser als das Gegenteil. Automatisch richtet sich der Blick auf die Innenseite der Differenz. Denn welche Organisation möchte schon als lernunfähig gelten!?

Es gibt also eine Reihe von guten Gründen, die dafür sorgen, dass die dem Begriff der lernenden Organisation zugrundeliegende Unterscheidung unsichtbar bleibt. Damit wird aber auch der Umstand nicht weiter thematisiert, dass sich die Verwender dieses Begriffes 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" (BAECKER 1998, S.17).

In diesem Unsichtbarmachen wichtiger Implikationen des Begriffs liegen allerdings die Probleme, mit denen die bisherige Diskussion um die Lernfähigkeit von Organisationen vor allem in der Praxis zu kämpfen hatte. 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, und was da neu hinzukommen soll, wenn Organisationen die "lernende Organisation" in sich selbst einführen. Wann kann ein Unternehmen von sich behaupten, es sei lernfähig im Unterschied zu anderen bzw. im Vergleich zu seiner bisherigen Geschichte? Solche Fragen führen sehr rasch in Paradoxien, die der herkömmliche Sprachgebrauch normalerweise verdeckt. Man tut so, als wäre Lernen etwas, das bestehenden Organisationen noch fehlte und deswegen hinzugefügt werden müsste.

Dieser "blinde Fleck" wird dem Beobachter unmittelbar zugänglich, wenn er seine Unterscheidungen anders wählt. Ein genauere Blick in die Eigendynamik von Organisationen zeigt uns rasch, dass die Differenz lernende / nicht lernende Organisationen eigentlich wenig Sinn ergibt. Organisationen *lernen*, solange sie existieren, wie andere (lebende) Systeme auch. Im Falle von Organisationen sind es *Entscheidungen*, welche die immer wieder neu auftauchenden Unsicherheiten 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, auf denen das weitere Geschehen in der Organisation dann aufsetzt. Existenzsicherung und Identitätserhaltung sozialer Systeme sind über die Zeit hinweg eben nur durch permanenten Wandel zu haben. Dies bedeutet, dass jede Art von Organisation ihre eigendynamische Form des Lernens besitzt. Im Laufe ihrer Geschichte prägen sich höchstindividuelle Lernmechanismen aus, Ergebnisse der Auseinandersetzungen mit den spezifischen Umwelten und der selbstaufgebauten Eigenkomplexität. Insofern kann jede Organisation auf eine charakteristische Lerngeschichte zurückblicken und ein bestimmtes Maß an Lernfähigkeit für sich in Anspruch nehmen.

Folgt man diesen Überlegungen, so wird deutlich, dass die Differenz Lernen / Nichtlernen im Sinne eines "Entweder-Oder" in die Irre führen muss. Jedes soziale System braucht eine Balance zwischen Veränderung und Stabilität. Lernen und sich weiterentwickeln bzw. Nichtlernen und sich gegenüber bestimmten Veränderungsimpulsen indifferent zeigen, sind beides Fähigkeiten, die für die Überlebenssicherung von Organisationen in gleicher Weise wichtig sind. Jede Art von prinzipieller Höherwertigkeit einer dieser beiden grundsätzlichen Verhaltensstrategien verweist auf die Prä-

ferenz des jeweiligen *Beobachters* und rechtfertigt sich nicht aus den Überlebensbedingungen von Organisationen. 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 bisherige Diskussion um die Lernfähigkeit von komplexen sozialen Systemen übersieht, dass es gerade um eine jeweils *neu* zu findende Balance zwischen Lernen und Nichtlernen geht, und dass dafür das Ausmaß der eigenen Irritierbarkeit in der Beobachtung überraschender Abweichungen (gemessen an den eingespielten Erwartungen) das entscheidende Kriterium ist. In diesem Sinne scheint es zweckmäßiger, den Begriff der Lernfähigkeit auf den Grad der Irritierbarkeit, oder genauer, auf die Verarbeitungschancen von Irritationen in Organisationen zuzuspitzen. Um diesen Gedankengang zu vertiefen, greife ich in einem nächsten Schritt einige aktuelle evolutionstheoretische Überlegungen auf (vgl. WIMMER 1996; LUHMANN 1997, S. 413 ff.).

3.6.2 Evolutionäre Mechanismen von Organisationen

Nicht alle Grundannahmen der klassischen Evolutionstheorie sind unumstritten. (vgl. WIMMER 1996, S. 83 ff.). Dennoch erscheint es mir fruchtbar, zumindest einige evolutionstheoretische Einsichten, so wie sie im Rahmen der neueren Systemtheorie weiterentwickelt worden sind, aufzugreifen und sie für das Verständnis der Lernfähigkeit von Organisationen nutzbar zu machen. Die Systemtheorie geht ja davon aus, dass alle lebenden, sich autopoetisch reproduzierenden Systeme (somit auch Organisationen¹⁾) 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 folgen ihrer eigenen Partitur, sie 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 sie verschwinden. "Die Evolution selbst benötigt keine Richtungsangaben. Sie ist ohnehin kein zielorientierter Prozess" (LUHMANN 1997, S.446), sondern einer, der im Zeitverlauf zufällige Entwicklungschancen nutzt. Die Vorstellung, nach der die Evolution gleichsam als ein natürlicher Selektionsmechanismus wirkt, der die Tüchtigsten aussortiert und am Leben hält, unterschätzt die Komplexität, die in der wechselseitigen Beeinflussung von System und Umwelt liegt. So gesehen bedeutet Evolution keinesfalls, dass die Übrigbleibenden auch immer besser angepasst sind.

Wir besitzen keine endgültige Sicherheit darüber, ob und inwieweit wir für unterschiedliche Umweltherausforderungen gerüstet sind. Den Problemen einer ungewissen Zukunft und undurchschaubaren Umwelten ist nicht zu entrinnen. Die Hoffnung auf eine "Übereinstimmungsgarantie" (LUHMANN 1997, S.126) fußt deshalb auf realitätsfernen Erwartungen. Das Ziel von Organisationsentwicklung kann nicht eine "optimale Anpassung" an ständig komplexer werdende Umwelten sein. Vielmehr hat sich jeder als Teil einer Koevolution zu begreifen, in der er die Entwicklung des eigenen Umfeldes mit beeinflusst und daher auch mitverantwortet. Es geht vor allem darum, die für Veränderungen notwendige Empfindsamkeit organisationsintern rechtzeitig aufzubringen.

Die Evolutionstheorie geht davon aus, dass (1) in dem prinzipiell nicht überwindbaren Komplexitätsgefälle zwischen System und Umwelt und (2) 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. Denn Evolution kommt durch eine Nutzung von vorübergehenden, nicht bleibenden Bedingungen zustande. Genau darin, dass dies möglich ist, besteht die Chance des Aufbaus einer unwahrscheinlichen Ordnung im Laufe der Zeit" (LUHMANN 1997, S. 416).

Hier setzt unser Verständnis von *organisationaler* Lernfähigkeit an. Sie beschreibt

- das *Potenzial* einer Organisation,
- die *Unwägbarkeiten* und *Zufälle* in der eigenen Umwelt zu nutzen,
- um die systemeigene *Antwortfähigkeit*
- zur Bewältigung interner und externer *Herausforderungen*
- weiter zu *entwickeln*.

Auf einer allgemeinen Ebene wird dieser evolutionäre Lernmechanismus gerne in dem bekannten Dreischritt der *Variation*, *Selektion* und *Restabilisierung* beschrieben. Dieses "natürliche Driften" ist in Organisationen gut beobachtbar. Evolutionäre Anstöße erfolgen üblicherweise im operativen Geschäft, auf der Ebene des alltäglichen Tuns. Hier wird es immer wieder passieren, dass man einen bestimmten Vorgang anders durchführt als bisher oder dass die nach außen gehende Leistung von dem bislang Gewohnten abweicht (etwa weil man aufgrund einer hartnäckigen Kundenanforderung eine andere Lösung findet).

Wird diese Abweichung organisationsintern beobachtet und (aus welchen Motiven auch immer) 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, kann man von einer erfolgreichen evolutionären Veränderung sprechen. Natürlich stehen diese drei Prozessschritte in keinem mechanischen Verhältnis zueinander. Sie bedingen sich wechselseitig und setzen einander voraus, sind also *zirkulär* miteinander verbunden.

Versteht man unter Lernfähigkeit die im Lauf der eigenen Geschichte aufgebauten Möglichkeiten, zufällig 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 (interne wie externe) 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.

Verlässt man die Naivität einer voraussetzungslosen Förderung des Lernens in und von Organisationen, dann gilt es nach Interventionsmöglichkeiten zu suchen, wie man auf die eingespielte naturwüchsige Drift, d.h. 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? Es ist dieser Anspruch durchaus dem Vorhaben vergleichbar, welches die Gentechnologie mit ihrem "genetic engineering" verfolgt (vgl. WILLKE 1997, S.48).

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" (ebenda S. 48 ff.). Wir wissen auf diesem Gebiet noch 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 Potenzial ist zweifelsohne die Vielfältigkeit, mit der ein System mit seinen unterschiedlichen Umwelten verkoppelt ist.

3.6.3 Der Stoff für mögliche Lernprozesse

In engem Zusammenhang damit 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 Irritationspotenzial 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 ausgelegt, 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. Als Ergebnis eines solchen systeminternen Prüfprozesses können dann neue Verhaltensstrategien, also Antworten auf veränderte Umwelтанforderungen, entwickelt werden.

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 glaubensbasierten Systemen, an ihren Grundüberzeugungen festzuhalten, selbst wenn die gemachten Erfahrungen im Umgang mit externen Partnern zum wiederholten Male dagegensprechen (Beispiele dafür sind Glaubensgemeinschaften, Sekten aber gelegentlich auch politische Parteien und Protestbewegungen).

Organisationen weisen in der Regel eine Mischung zwischen beiden Erwartungstypen auf, wobei je nach ihrem Aufgabenprofil entweder die kognitiven oder die normativen Erwartungen dominieren. Da allerdings zwischen Glauben und Wissen die Grenzen oft fließend sind, und Wissen gerade dann, wenn es vielfach bestätigt worden ist, eine erhebliche Enttäuschungsresistenz entwickeln kann, gelingt es auch wis-sensbasierten Systemen, sich über einen längeren Zeitraum gegenüber Veränderungs-

impulsen von Außen zu immunisieren, d.h. ausschließlich auf die Option des Nichtlernens zu setzen.

Wissen und Lernen stehen in einem seltsamen widersprüchlichen Verhältnis zueinander, das vielfach stark unterschätzt wird (vgl. SIMON 1997, S.145 ff). 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 Bewährtes und daher Bewahrenswertes für künftige Wiederverwendung verfügbar hält. Je mehr aber die Berechenbarkeit des erfolgreichen Umgangs mit Umwelt Herausforderungen abnimmt, desto notwendiger wird es, die Enttäuschungsbereitschaft bestehenden Wissens fördern und primär glaubensbasierte Annahmen überprüfbar machen.

Dabei spielt organisationsintern die Ausdifferenzierung von Kommunikationsanlässen, die für den einzelnen relativ risikolos solche Prüfungsvorgänge ermöglichen, eine große Rolle. Das müssen Anlässe sein, die nicht unter einem hohen aktuellen Zeitdruck stehen und deshalb das Aufkommen eigener persönlicher Irritiertheit angesichts des sichtbar gewordenen Nichtwissens zulassen.

Für die Einschätzung des Selbstentwicklungspotentials einer Organisation ist neben der Umweltempfindlichkeit, d.h. den Chancen des Irritiertwerdens, noch eine weitere Frage wichtig: Welche Merkmale muss die organisationsinterne Verfasstheit aufweisen, um aus den Irritationen auch nachhaltig wirksame Lernprozesse auszulösen? Hier steht ein Thema im Mittelpunkt, nämlich der Umgang mit dem, was man organisationsintern als *Fehler* ansieht. Organisationskulturen, die beispielsweise auf Perfektionismus ausgerichtet sind, qualifizieren Unerwartetes, etwas, was vom normalen Gang der Dinge abweicht, gerne als Fehler und setzen deshalb viel Energie darauf, sie zu vermeiden. In einem solchen Umfeld kann sich Neues erst durchsetzen, wenn es seine Bewährungsprobe bereits bestanden hat.

In einem solchen Umfeld benötigen Innovationen viel Zeit, um sich, wenn überhaupt, gegenüber dem Bewährten durchsetzen zu können. Die Höhe der Lernfähigkeit wird organisationsintern demnach von der Vielfalt und Vielzahl an Gelegenheiten bestimmt, von Gewohntem legitimerweise abzuweichen. Je mehr aus den Aufgaben heraus Anlässe geschaffen werden, entgegen dem jeweils eingespielten Modus des Vorgehens Variationen zu produzieren, umso mehr gerät ein System unter Druck, entscheiden zu müssen, wie es künftig mit diesen Variationen umgeht: ob man sie weiter verfolgt oder als unbrauchbar zur Seite schiebt. Die Lernfähigkeit einer Organisation hängt folglich auch an der Qualität dieser Entscheidungsmechanismen, die beobachtete Abweichungen bearbeitbar machen. "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-Co-dierung sprachlicher Kommunikation. Man achte auf die Unwahrscheinlichkeiten dieser evolutionären Errungenschaft" (LUHMANN 1997, S.459).

Mit der seit einiger Zeit in Gang befindlichen Aufweichung der klassischen Hierarchie und ihrer tradierten Kommunikationsmuster (vgl. WIMMER 1998) erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Negationen ihre situative Auffälligkeit verlieren und künftig schlicht zum normalen Prozessieren komplexer Entscheidungslagen gehören werden. Die Chance, produktive "Fehler" vorkommen zu lassen, steigt natürlich mit einer internen Differenzierung, die auf weitgehende Eigenverantwortung der Subeinheiten setzt und damit die interne Verknüpfung von strikter auf *lose* Koppelung umbaut. Das Prinzip etwa, 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 (vgl. WIMMER 1995). "Je mehr Möglichkeiten des Ausdrucks und des Verstehens durch die Entwicklung einer komplexen Semantik bereitgestellt werden, desto mehr Anregungen zur Ablehnung werden mitproduziert" (N. Luhmann 1997, S. 460).

Die organisatorische Vervielfachung der Möglichkeiten Nein zu sagen, führt natürlich nicht automatisch zu einer fruchtbaren Nutzung der damit produzierten Lernchancen. Hierzu muss die Führung schon für geeignete Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen sorgen, die eine weiterführende Bearbeitung des gesteigerten Konfliktpotenzials ermöglichen (vgl. WIMMER 1998). Schon an diesem Beispiel der Produktion von Negationschancen und des Umgangs damit lässt sich gut zeigen, dass das Selbstentwicklungspotential einer Organisation davon abhängt, wie sehr die steigende Eigenkomplexität intern verarbeitbar gemacht wird. An der Bewältigung dieser Aufgabe ist in erster Linie das Management zu messen, dessen Führungsleistungen ja heute auf neue Kommunikationsformen angewiesen sind.

Genauer besehen lassen sich somit 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.

3.6.4 Vorschläge aus der Praxis für die Praxis

Im Folgenden findet sich ein Vorschlag, wie diese Einflussfaktoren ausgestaltet und sie möglicherweise auch als Diagnoseleitfaden zur Einschätzung des eigenen Entwicklungspotentials genutzt werden können. Der Vorschlag speist sich aus langjährigen Beobachtungen von Organisationen im allgemeinen und Unternehmen im besonderen. Um ein Unternehmen mit lebenswichtigen Irritationen (Lernanstößen) zu versorgen, bzw. um die Anstöße produktiv aufzunehmen und zu verarbeiten, sind folgende Faktoren zu beachten:

3.6.4.1 Grad der Umweltsensibilität

Frage: Über welche Berührungspunkte nach außen verfügt unser Unternehmen, um über die Lernanstöße ins Innere gelangen können?

- Inwieweit wird mit Kunden zusammengearbeitet?, z.B. gemeinsamer Know-how-Erwerb mit besonders anspruchsvollen Kunden, besondere Formen der Feedback-Bearbeitung, gezieltes Lernen von Kundenproblemen.
- Gibt es kundenunabhängige Formen der Markt- und Umweltbeobachtung?, z.B. Auswertung von Branchenanalysen, Konjunkturdaten, Kooperation mit Marktforschungsinstituten, mit statistischen Einrichtungen, mit der medialen Öffentlichkeit etc.
- Arbeiten wir mit Zulieferern und anderen Akteuren der Wertschöpfungskette zusammen?, z.B. in Form einer Lieferantenintegration, d.h., eine über die lose Kooperation hinausgehende Form der Leistungserstellung. Welche Rolle spielen Unternehmensnetzwerke bei uns?
- Beobachten wir laufend die Wettbewerbsdynamik? Orientieren wir alle Leistungsprozesse an den besten Mitbewerbern und/oder an vorbildhaften Entwicklungen in den angrenzenden Branchen (Stichwort "Benchmarking")? Hat dies den Zweck zu kopieren oder um permanent Anregungen zur Weiterentwicklung des eigenen Potentials zu erhalten?
- Erfolgt ein systematischer Wissenstransfer in allen relevanten Know-how-Feldern des Unternehmens?, z.B. Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen, Universitäten, Fachverbänden, Beratungsfirmen etc.

3.6.4.2 Umgang mit Wissen

Frage: Wie wird für die Wissensbasis gesorgt, die unser Unternehmen zur Aufrechterhaltung seiner Leistungsfähigkeit benötigt?

- Wird *implizites* Wissen von den handelnden Personen aufgebaut und gepflegt? Wie steht es mit *organisatorischem* Wissen, etwa durch Dokumentation des relevanten Know-hows, Ausschöpfen der technischen Möglichkeiten zur Verbreiterung des Zugangs und zur laufenden Aktualisierung des Bestandes?
- Wie hoch ist der Grad der Personenabhängigkeit in der Nutzung und Weitergabe von Wissen? Wie steht es um die "Intelligenz" der Organisation? Wie entsteht normalerweise neues Wissen im Unternehmen, d.h. eher zufällig oder gezielt als Teil eines expliziten Wissensmanagements?
- Wie durchlässig sind die Grenzen zwischen Abteilungen und Bereichen? Wie gelangen erfolgreiche Innovationen des einen Bereichs in andere? Gibt es organisierte Formen des Voneinander-Lernens? Welche Merkmale der eigenen Kultur fördern diese, welche behindern sie? Wie offen ist das Unternehmen für Anregungen von außen?
- Wird die Pflege der altbewährten Wissensbestände oder die Generierung eines neuen Problemlösungswissens belohnt? Welche möglicherweise latenten Spielregeln sind diesbezüglich in unserem Unternehmen zu beobachten?

3.6.4.3 Art der Fehlerverarbeitung

Frage: Wie gehen wir mit Abweichungen um?

- Legen wir Wert darauf, dass keine Fehler passieren? Sind wir in der Lage, aus ungeplanten Abweichungen Anstöße für die eigene Weiterentwicklung zu gewinnen?
- Welche Standards im Umgang mit Abweichungen sind im Unternehmen feststellbar? In welchen Bereichen ist der Hang zum Perfektionismus besonders ausgeprägt? Wo lässt sich beobachten, dass aus Fehlern besonders erfolgreich gelernt wird?
- Das Ausschöpfen "überlebensfördernder" Fehler als Lernquelle erfordert z.B.: die Umstellung von einer Kultur der Fehlervermeidung auf das Prinzip des ständigen Verbesserungsprozesses; von einer Kultur der Gleichschaltung ("geschlossene" Kultur) zu einer Kultur der Vielfalt; von einer Politik des Sich-Absicherns auf eine

der Risikobereitschaft ("offene Kultur").

- Ist Nichtwissen in unserem Unternehmen tabu? Werden schnelle Antworten statt intelligenter Fragen belohnt? Fördern wir ein Klima des Experimentierens? Stellen wir Freiräume für ein mögliches Scheitern und für ein gezieltes Auswerten solcher Erfahrungen zur Verfügung?

3.6.4.4 Entwicklungsstand der Führungsstrukturen

Frage: Wie steht es mit der Kooperationsfähigkeit in den jeweiligen Führungsteams?

- Je problembeladener die Führungskonstellation in einem Unternehmen ist, umso weniger können die unterschiedlichen Lernimpulse aufgegriffen und umgesetzt werden.
- Sorgen wir für eine genaue Definition der Führungsaufgaben, um sie dann in Positionen zu bündeln? Oder schaffen wir zuerst Führungspositionen, um dann bestimmte Personen aus Gründen des Status damit zu betrauen?
- Gehen wir sorgsam mit der funktional notwendigen Anzahl von Führungsebenen um? Gibt es eine klare Arbeitsteilung zwischen den Ebenen und einen wechselseitigen Respekt vor den jeweiligen Verantwortlichkeiten?
- Wie steht es mit dem Kooperationsniveau zwischen den Ebenen bzw. in den Teams? Wie arbeits- und entscheidungsfähig sind diese Führungsteams? Wie produktiv können sie mit den teaminternen Unterschieden umgehen? Wie gut können sie ihre Konflikte als Chance für das Finden neuer, kreativer Lösungen nutzen?
- Haben wir ein Führungs- und Steuerungsverständnis, das auf die Produktion von Wissen ausgerichtet ist? Gibt es ein Know-how, wie "Wissensarbeiter" zu führen sind?

3.6.4.5 Art und Grad der Zusammenarbeit

Frage: In welchem Ausmaß und in welcher Qualität wird bei uns fachübergreifende, projektbezogene Zusammenarbeit gepflegt?

- Werden hoch spezialisierte Know-how-Bereiche verknüpft oder existieren sie isoliert nebeneinander? Schaffen wir Anlässe für interprofessionelle Kooperation? Wie häufig kommen solche Anlässe vor, und wie werden sie genutzt?
- Wie sehr können sich die einzelnen Fachdisziplinen einschließen, um ihr Know-

how vertiefen? In welchem Ausmaß sind sie hingegen auch gezwungen, fachübergreifende Lösungen zu finden?

- Dominieren bei uns die seriellen Muster der Problembearbeitung? Oder aber gibt es ein zeitgleiches Zusammenwirken von Experten, etwa in der Produktentwicklung, wo Kunden, Vertriebsleute, Entwicklungsingenieure, Produktionsleute und Qualitätsexperten simultan eine Neuentwicklung vorantreiben?
- Welcher Stellenwert kommt funktionsübergreifenden Teams in der Leistungserstellung zu? Fördern wir neue, lernstimulierende Formen der Arbeitsorganisation, wie etwa die Gruppenarbeit? Wie sehr wird dabei auf die Arbeitsfähigkeit solcher Teams geachtet?

3.6.4.6 *Selbstreflexion*

Frage: Schaffen wir Zeit, um Selbstreflexion zu ermöglichen?

- Sorgen wir uns um eine Balance zwischen operativer Beschleunigung und gezielten Auszeiten zum gemeinsamen Nachdenken?
- Wie regelmäßig und wie gut vorbereitet erfolgen bei uns Mitarbeitergespräche mit entsprechenden Zielvereinbarungen?
- Stellen wir ausreichende Rückmeldungen sowohl an die Führungskräfte als auch an die Mitarbeiter sicher? Erfolgt bei uns eine regelmäßige Auditierung des Managementpotentials?
- Gibt es reflexive Strategieworkshops zur periodischen Standortbestimmung und zur ständigen Überprüfung und Weiterentwicklung der eigenen Kernkompetenzen?
- Überprüfen wir die Qualität des Kommunikationsgeschehens? Welchen Wert besitzt bei uns die "Meta-Kommunikation" (Frage: "Wie gehen wir miteinander um?")

3.6.4.7 *Innovationsförderndes Personalmanagement*

Frage: Legen wir besonderes Augenmerk auf das Zusammenspiel zwischen der Entwicklungsfähigkeit der *Personen* (lernfähige Personen) und der Innovationsdynamik der *Organisation* (lernfördernde Strukturen)?

- Werden externe Know-how-Träger gezielt rekrutiert und erfolgreich in die Organisation integriert? Leiden wir unter dem "NIH-Syndrom"²? Was unternehmen wir, um dieses "Syndrom" zu bekämpfen?
- Gibt es bei uns eine gezielte Potentialentwicklung? Wie ist die horizontale Mobilität zu beurteilen? Existiert eine Vielfalt von Laufbahnmöglichkeiten? Steht bei uns die "Kaminkarriere" (z.B. vom Buchhalter zum Kommerziellen Geschäftsführer) im Vordergrund?
- Fördern wir selbstreflexive Lernformen, welche die eigene Persönlichkeit in der beruflichen Entwicklung mitwachsen lassen? Schaffen wir Zugänge zum impliziten Erfahrungswissen, das von wichtigen Know-how-Trägern im Lauf der Zeit aufgebaut worden ist?
- Sind unsere Formen der Lohn- und Gehaltsfindung geeignet, um auch an der Mobilisierung von Wissen anzuknüpfen? Wird das Weitergeben von Wissen und das Nachfragen von Wissen in irgendeiner Weise belohnt?

3.6.4.8 *Problemzuschreibung und Problembearbeitung*

Frage: Wie nutzen wir Probleme, welche die handelnden Personen wie auch die Organisation als Ganzes an ihre Grenzen führen?

- Werden Probleme externalisiert, z.B. auf den Markt, die Politik etc., oder primär Personen zugeschrieben? (Beide Formen schützen Organisationen vor der Wahrnehmung eines Veränderungsdrucks; insofern ist die konsequente Personalisierung unbewältigter Probleme eine der wirksamsten Formen zur Immunisierung von Organisationen gegenüber Veränderungen).
- Wie wird organisationsintern mit schwierigen Situationen umgegangen, die für einzelne oder ganze Personengruppen als persönlich peinlich oder bedrohlich wahrgenommen werden?
- Gibt es dafür konstruktive Bearbeitungsformen, die den Betroffenen ihre persönliche Integrität wahren helfen oder dominieren Verteidigungsstrategien und kollektive Tabuisierung?
- Gibt es ein gemeinschaftliches Bewusstsein für die gezielte Nutzung von Problemen als Quelle des Lernens und des kollektiven Wissenserwerbs oder ist Nichtwissen in solchen Situationen ein Zeichen persönlicher Inkompetenz?
- Gibt es die anerkannte Möglichkeit, Coaching für solche heikle Problemsituationen zur Verfügung zu stellen? Oder ist Coaching in solchen Situationen mit einem Gesichtsverlust verbunden?

Anmerkungen

- ¹ Wenn man, das muss hier betont werden, die Individuen als *Umwelt* der (im Falle von Organisationen aus Kommunikation bestehenden) Systeme betrachtet. Sieht man soziale System nicht, oder bestenfalls im Grenzfall, als autopoeitisch, sondern als synreferentiell an, sind die Individuen sehr wohl Teil des Systems. Vgl. auch den Beitrag "Unternehmensnetzwerke – Der dritte Weg?" in diesem Band.
- ² Alles was an Neuerung von außerhalb der eigenen Abteilung oder Firma kommt, wird nicht als Bereicherung oder Ergänzung begrüßt, sondern einfach abgelehnt. Dieses "Not-Invented-Here"-Syndrom gedeiht besonders in Projektteams, die über lange Zeit stabil bleiben und daher ein Monopolbewusstsein für ihr Spezialgebiet entwickeln. Jobunsicherheit und Durchsetzungsdruck des Managements verstärken noch den Widerstand. Die Bedeutung dieser Barriere wächst, da sich ein Innovationsmanagement, im transnationalen Unternehmen genauso wie im boden-ständigen Familienbetrieb, immer mehr auf Kooperationen und Allianzen einlassen muss. Im Institut für betriebswirtschaftliche Innovationsforschung (Universität Kiel) wird dieses Syndrom derzeit durchleuchtet, um Konzepte zu seiner Eindämmung zu erarbeiten.

Literatur

- ARGYRIS, CH. (1990): *Overcoming Organizational Defenses: Facilitation Organizational Learning*, Boston 1990.
- BAECKER, D. (1993): *Die Form des Unternehmens*, Frankfurt 1993.
- BAECKER, D. (1995): *Durch diesen schönen Fehler mit sich selbst bekannt gemacht. Das Experiment der Organisation*; in: Heitger, B.; Schmitz, Ch.; Gester, P. W. (Hrsg.): *Managerie. 3. Jahrbuch. Systemisches Denken und Handeln im Management*, Heidelberg 1995, S. 210-230.
- BAECKER, D. (1998): *Zum Problem des Wissens in Organisationen*; in: *Organisationsentwicklung*, Heft 3, 1998, S. 4-21.
- DOPPLER, K.; LAUTERBURG, CH. (1995): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, 4. Aufl., Frankfurt 1995.
- DÖRNER, D. (1989): *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*, Reinbek bei Hamburg 1989.
- HEJL, P. M.; STAHL, H. K. (2000): *Management und Selbstregelung*, in: Hejl, P. M.; Stahl, H. K. (Hrsg.): *Management und Wirklichkeit - Über das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften*, Heidelberg 2000, S. 100-138.
- KARLÖF, B.; ÖSTBLOM, S. (1993): *Benchmarking. A Signpost to Excellence in Quality and Productivity*, Chichester – New York 1993.
- LUHMANN, N. (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, 2. Band, Frankfurt a. M. 1997.
- NONAKA, J.; TAKENCHI, H. (1997): *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*, Frankfurt / New York 1997.
- SCHEIN, E.H. (1995): *Wie können Organisationen schneller lernen? Die Herausforderung den grünen Raum zu betreten*; in: *Organisationsentwicklung* Heft 3, 1995: S. 4-13.
- SCHREYÖGG, G.; NOSS, CH. (1995): *Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation*; in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 55, 1995, Heft 2, S. 169-185.
- SIMON, F.B.: *Die Kunst, nicht zu lernen*, Heidelberg 1997.
- WILLKE, H.: *Subversion des Staates*, Frankfurt a. Main 1997a.

- WIMMER, R. (1995): Die permanente Revolution. Aktuelle Trends in der Gestaltung von Organisationen; in: Grossman, R. u.a. (Hrsg.): Veränderung in Organisationen, Wiesbaden 1995, S.21-41.
- WIMMER, R. (1996): Die Zukunft von Führung, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 4, 1996, S. 46-7.
- WIMMER, R. (1998): Das Team als besonderer Leistungsträger in komplexen Organisationen; in Ahlemeyer, H. W.; Königswieser, R. (Hrsg.): Komplexität managen, Wiesbaden 1998.
- WIMMER, R. (1999): Wider den Veränderungsoptimismus. Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen; in: Soziale Systeme Heft 1/1999-05-31.