

Die Lernfähigkeit der Organisation verbessern

von Prof. Dr. Günter Müller-Stewens,
Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen

Die Kompetenz eines Managers wird heute noch sehr eng mit seiner Erfahrung verknüpft: Je länger jemand in einer Industrie tätig ist, desto qualifizierter sei er hierfür. Es wird unterstellt, dass die Modelle und Gesetzmässigkeiten, die er durch seine Arbeit in einem spezifischen Umfeld gewinnen konnte, ihn zu einer kompetenteren Entscheidungsfindung befähigen. Angesichts des rasanten Wandels in den Geschäften scheint diese Annahme allerdings an Gültigkeit zu verlieren.

Krisen werden häufig als Phasen der Unternehmensentwicklung aufgefasst, die es lediglich «durchzustehen» gilt; danach geht es dann nach altem Muster wieder weiter. Ein grosser Teil unserer heutigen Krisensituation hat aber wenig mit diesem Bild zu tun. Wir wissen schon jetzt, dass wir es nach der Krise mit zum Teil völlig veränderten Handlungsumfeldern zu tun haben werden. Vieles wird nicht mehr so sein, wie es einmal war; mühevoll gewonnene Erfahrungen sind hinsichtlich ihrer zukünftigen Gültigkeit zu hinterfragen.

Wirft man z.B. einen Blick auf die Krise in der zivilen *Luftfahrtindustrie*, so hat man es hier nicht nur mit einer Nachfrageschwäche zu tun, die derzeit weltweit den Verlust von zehntausenden von Arbeitsplätzen zur Folge hat. Vielmehr sind Verwerfungen in der Branchenstruktur zu beobachten, die von den Wettbewerbern neue Denkmuster verlangen. So wäre es noch vor 2 Jahren undenkbar gewesen, dass die beiden schärfsten Konkurrenten, Airbus und Boeing, sich für die gemeinsame Entwicklung zukünftiger Grossraumflugzeuge einander annähern müssen. Wenn die Krise vorbei ist, wird man dort auch nicht mehr die alten Abnehmerverhältnisse vorfinden: Die schwierige Ertragslage der meisten Fluggesellschaften hat sie inzwischen gezwungen, sich mit Wettbewerbern – mittels Akquisition oder Allianz – zusammenzuschliessen. Gleiches gilt auf der Lieferantenseite, wo neue Grosstriebwerke heute nur noch in Partnerschaften gebaut werden.

Erfolgspotential «Lernfähigkeit»

Stellt man sich nun die Frage, wer aus diesen Strukturverwerfungen als Sieger hervorgehen wird, dann deutet vieles darauf hin, dass es das Unternehmen sein wird, welches in der Lage ist, diese Veränderungsprozesse in seinen Projektgruppen, Entscheidungsgremien usw. umfassender und schneller



Prof. Dr. Günter Müller-Stewens Professor für Betriebswirtschaft mit besonderer Berücksichtigung der Organisationslehre an der Hochschule St. Gallen. Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft der HSG. Autor von Publikationen zu den Themenkreisen Strategisches Management, Organisation und Statistik. Herausgeber der «M&A Review» und «M&A Review Database». Leiter verschiedener betrieblicher und überbetrieblicher Aus- und Weiterbildungsprogramme. Berater internationaler Unternehmen.

zu verarbeiten als die Wettbewerber. *Die Fähigkeit zum Lernen erhält damit den Charakter eines strategischen Erfolgspotentials.* Sie verspricht einen weitaus besseren Imitationsschutz zu bieten als etwa Produkte oder Marken. Arie de Geus, früherer Chef-Planer bei Shell, meint sogar, dass die Fähigkeit, schneller als die Wettbewerber zu lernen, vermutlich der einzige nachhaltig verteidigbare Wettbewerbsvorteil sein wird.

Dabei wird es nicht ausreichen, wenn nur Einzelpersonen in der Organisation lernen. Sie sind nicht die Träger des permanenten Wandels. Vielmehr sind es die Gruppen der Organisation. *Individuelles Lernen ist aus der Sicht des Unternehmens also nur dann von Interesse, wenn es auch zu einem Lernen der Organisation (sowie ihrer formalen und informellen Einheiten) führt.* Dies ist dann der Fall, wenn persönliches Wissen institutionalisiert, also in eine Art gemeinsame Wissensbasis eingebracht wird.

Häufig wird heute noch die Auffassung vertreten, dass man für dieses Lernen doch die Geschäftsleitung hätte: Man bezahlt sie dafür, dass sie – gewissermaßen stellvertretend für alle – das Umfeld aufmerksam beobachtet und die notwendigen Anpassungen vornimmt. Dies mag dort ausreichen, wo die Geschäftsleitung sich in der Lage sieht, das Branchengeschehen mit hoher Aktualität wahrzunehmen und kompetent zu interpretieren. In den meisten Branchen hat man es aber mit derartig häufigen und vielfältigen Veränderungen zu tun, dass dies in dieser Form der «zentralisierten Intelligenz» kaum möglich ist. *Vielmehr benötigt man die Mobilisierung der gesamten Intelligenz einer Organisation, um Schritt halten zu können.* Besonders offensichtlich wird dies z.B. in der Computerindustrie, wo man es heute in manchen Produktsegmenten bereits mit Lebenszyklen von nur sechs Monaten Dauer zu tun hat. Ein anderes Beispiel sind die Automobilzulieferer, wo sich im September 1992 fast von einem Tag auf den anderen die Einkaufspolitik nahezu aller Hersteller einschneidend geändert hat.

Doch was können nun Unternehmen tun, um ihr organisatorisches Lernen

zu verbessern? Im folgenden seien hier einige Möglichkeiten aufgeführt. Sicher wird einiges davon bei dem einen oder anderen Unternehmen bereits praktiziert. Hier geht es jedoch darum, sich einmal diese Aktivitäten unter der gegebenen Problematik bewusst zu machen.

Vertiefung der Diskurskultur

Eine ganz einfache Massnahme ist das *Hinterfragen zentraler Begriffe auf ihre Bedeutung* hin. So gibt es fast in jedem Unternehmen solche aktuellen «Schlachtrufe»: Jeder verwendet sie, aber fast jeder verbindet damit auch etwas anderes. Beispiele hierfür sind Begriffe wie «schlanke Organisation», «Systemführerschaft» oder «Kundennähe». Da diese Begriffe handlungsleitend sein sollen, bedarf es ihrer gemeinsamen Interpretation zur Sicherung der Führungseffizienz. Dabei ist es wichtig, dass auch nachgefasst wird, *warum* denn jemand diesen Begriff so auslegt. Zielsetzung ist dabei

die Vertiefung der Diskurskultur des Unternehmens: Durch die *Konfrontation der «mentalen Modelle»* der Beteiligten soll die gemeinsame Wissensbasis einer Gruppe aktualisiert und angereichert werden.

Ähnliches erreicht man mit der Technik des «Card-Settings». Man fragt hier die Beteiligten einer Lernarena nach den maximal fünf Erfolgsfaktoren in ihrem Geschäft. Diese müssen dann auf Karteikarten geschrieben und in eine Rangordnung gebracht werden. Dieser Vorgang ist durch die Ausführenden zu begründen. Da meist sehr unterschiedliche Faktoren-Settings resultieren, kommt es hier zu einer wichtigen Diskussion.

Durch Simulationen Zukunft erfahren

Eine nächste Kategorie von Massnahmen ist die *Simulation von Handlungsoptionen*. Hier geht es darum, zukünftige Entwicklungspfade gemein-

Résumé

Aujourd'hui encore, la compétence d'un manager est très étroitement liée à son expérience: plus une personne a travaillé dans une industrie, plus elle est qualifiée. Les modèles et les lois qu'elle a pu dégager de son travail dans un champ spécifique ont accru ses compétences en matière de décisions. Compte tenu des transformations ultra-rapides dans les affaires, cette hypothèse semble toutefois se périmier quelque peu: l'aptitude de se servir de ses expériences comme base d'action et d'apprendre de nouveaux systèmes – et cela non seulement en tant que particulier, mais au niveau du groupe tout entier – se portent tout autant garant de succès. La qualité (rapidité, portée d'action, richesse, etc.) de l'apprentissage d'une organisation déterminera dans une large mesure sa position concurrentielle, presque tout les autres «facteurs de succès», tels que la prise en compte des besoins de la clientèle, n'en constituant, en fait, que des dérivés.

Riassunto

Oggi ancora, la competenza di un manager è strettamente legata alla sua esperienza: più una persona ha lavorato in un'industria e più è qualificata. I modelli e le leggi che questa persona ha potuto accumulare durante il lavoro hanno aumentato le sue competenze in materia decisionale. Tenuto conto delle ultra-rapide trasformazioni negli affari, quest'ipotesi sembra tuttavia aver perso un po' di terreno: l'attitudine nel servirsi delle proprie esperienze come base d'azione e nell'apprendere nuovi sistemi – e ciò non soltanto in qualità di singolo, ma a livello di un intero gruppo – è altrettanta garanzia di successo. La qualità (rapidità, raggio d'azione, ricchezza, ecc.) della capacità di apprendimento di un'organizzazione determinerà in ampia misura la sua posizione concorrenziale, visto che quasi tutti gli altri «fattori di successo», come la presa in considerazione delle necessità della clientela, in realtà, non sono altro che derivati.

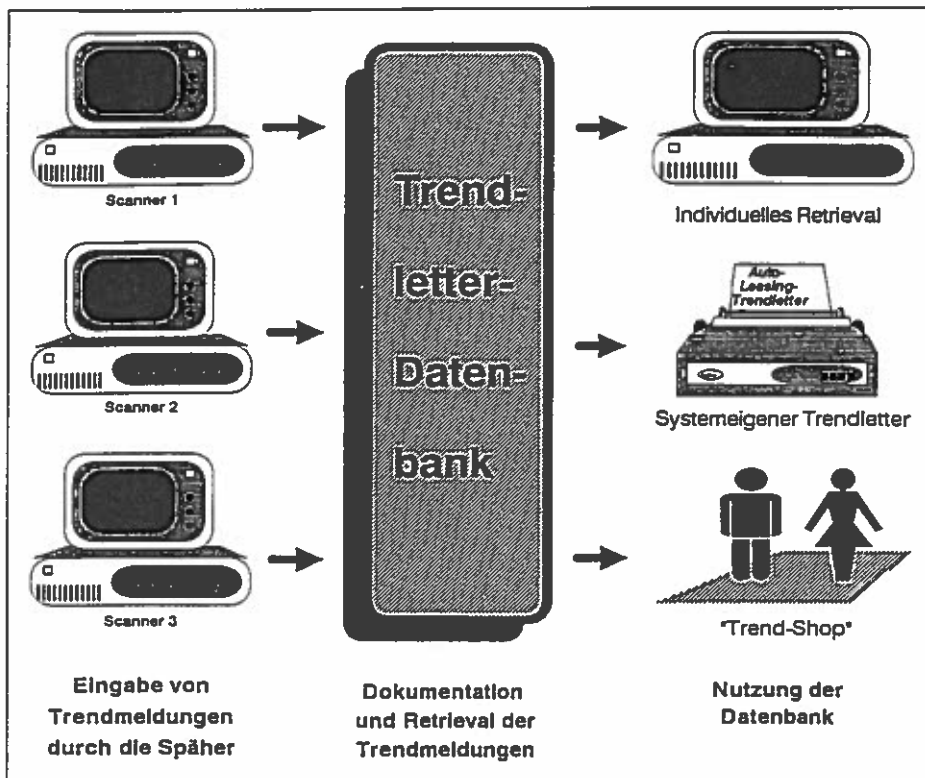


Abb. 1: Nutzungsmöglichkeiten der Trendmeldungen-Datenbank
(Quelle: Krystek, U./Müller-Stewens, G.: Frühaufklärung für Unternehmen, Stuttgart 1993, S. 199)

sam «durchzuspielen». Ähnlich wie in einem Flugsimulator setzt sich eine Gruppe mit verschiedenen denkbaren Zukunftssituationen auseinander: «Was würde man tun, wenn...?» ist hier die zentrale Frage. Damit soll primär eine höhere Reaktionsfähigkeit erreicht werden, falls sich eine derartige Situation tatsächlich einmal einstellen sollte. Dies drückt sich zum einen in der Beschleunigung aus, die veränderte Ausgangssituationen überhaupt zu erkennen und gemeinsam zu akzeptieren; zum anderen wird aber auch im allgemeinen ein reichhaltigeres Handlungsrepertoire abrufbar sein, um schnell und entschlossen reagieren zu können.

Damit solche Simulationen durchgeführt werden können, benötigt man ein Modell des Systems, welches simuliert werden soll. Hier kann an einfache, in der Gruppe entwickelte Feedback-Diagramme (Netzwerke) gedacht werden, aber auch an computerunterstützte «Micro-Worlds». Egal welches Modell man wählt, ist es wichtig, dass die Benutzer erstens das Modell überblicken und verstehen können sowie zweitens sehen können, was in den einzelnen Sequenzen passiert, wenn in das System eingegriffen wird.

Derartige Simulationen werden besonders intensiv bei Shell praktiziert. Dort dienen sie zur Strategienentwicklung vor dem Hintergrund verschiedener Szenarien. Ausgehend von der These, dass Zukünftiges nur der erkennen kann, der es vorher in Erfahrung gebracht hat, soll über Simulationen ein «Memory of the Future» aufgebaut werden, dessen Ziel die Verbesserung der Reaktionsfähigkeit ist.

Trend-Shops veranstalten

Damit ist man auch bereits schon beim dritten Massnahmenpaket angelangt: die Sensibilisierung des Managements gegenüber externen Veränderungen. Hiermit ist das möglichst frühzeitige Aufgreifen zukünftig erwarteter Gefahren und Gelegenheiten angesprochen, um bei noch hohem Manövrierspielraum reagieren zu können. Dieses System einer strategischen Frühaufklärung kann als Lernarena konzipiert werden, indem in der ganzen Unternehmung «Späher» benannt werden, die nach solchen Trends Ausschau halten und sie als Trendmeldung an eine

koordinierende Stelle geben. Kumulieren sich die Informationen zu einem «schwachen Signal», dann setzt man sich im grösseren Kreis zusammen, um diese Entwicklungen gemeinsam zu interpretieren und nach denkbaren Reaktionen Ausschau zu halten. Wie Abb. 1 zeigt, ist ein solcher «Trend-Shop» aber nur Nutzungsform der erfassten Trendmeldungen. Man kann sie direkt für die Anfertigung von Studien oder zur Erstellung eines Informationsdienstes nutzen. Das American Council of Life Insurance hat als Verband von Lebensversicherungsunternehmen ein derartiges System auf überbetrieblicher Ebene eingerichtet. Natürlich kann diese Idee des Prozessierens neuer Entwicklungen auch in anderen, ähnlich gelagerten Arenen stattfinden. Hier wäre z.B. an die bekannten Formen des Qualitätszirkels oder der Lernstatt zu denken.

Wissenstransfer verbessern

Was auch noch in Richtung eines organisatorischen Lernens getan werden kann, ist, für die Mobilisierung des in der Organisation vorhandenen Wissens besser Sorge zu tragen. Dies beginnt damit, dass man Sitzungen aus Informationsvermittlungsveranstaltungen zu interaktiven Lernarenen umfunktioniert. Dabei sollten die Grenzen der Arenen offener gestaltet werden, als gemeinhin üblich. Warum nicht einmal die nächste Führungskräfte-Jahrestagung bei und mit einem der Hauptkunden veranstalten; warum nicht Kundenwissen in der Produktentwicklung aktivieren. Renault arbeitet z.B. mit solchen Prosumenten-Arenen.

Weiter ist zu fragen, ob die vorhandenen Wissenspotentiale eigentlich dort eingesetzt sind, wo sie den grössten Nutzen stiften (Leverage-Effekt). Wenn nicht, sollte nach den Ursachen für die fehlende Transparenz und Mobilität gesucht werden. Abhilfe könnte z.B. die Legitimierung der unternehmensinternen Konkurrenz um Wissenspotentiale schaffen; ein interner Markt für Wissen müsste aufgebaut werden, ähnlich wie man es z.B. von Matsushita kennt. Dort, wo keine

Mobilität der Wissensträger besteht, müsste Wissen über die *Verbesserung kooperativer Strukturen* verfügbar gemacht werden.

Ein fünftes Massnahmenpaket könnte auf die *Verbesserung der Fähigkeit zum Lernen* selbst gerichtet sein. Eine Möglichkeit wäre es, eine Art *Kompetenzzentrum* einzurichten. In seinem Aufgabenbereich läge es z.B., Lernerfahrungen von Gruppen zentral auszuwerten und die Ergebnisse daraus an die Organisation zurückzugeben, Hilfestellung bei der Einrichtung von Lernarenen zu geben usw.

Wo gehandelt werden kann

Einmal kann *jeder in seiner täglichen Arbeit* zum organisatorischen Lernen beitragen. Dies beginnt mit der Bereitschaft zur Kollektivierung der individuell gewonnenen Erfahrungen. Aber auch die Öffnung im Dialog, durch Preisgabe eigener Einstellungen und durch Stellen der «Warum-Frage» hilft hier weiter. Bei der Wahl der zur Kommunikation von Führungsinhalten verwendeten Medien sollte bedacht werden, dass das Papier das am wenigsten und die direkte Kommunikation das wirkungsvollste Medium ist.

Ein wichtiger Ort des Lernens sind die *Projektarenen*. Ihre Arbeit kann durch die Aufnahme eines systematischen Diskurses mit den Anspruchsgruppen am Projekt verbessert werden. Bei komplexen und schwierig im Verlauf vorhersehbaren Projekten bieten sich Simulationen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Annahmensätze an.

Gleiches gilt für die *Entscheidungsarenen*, in denen Strategieentwicklung im Sinne eines «Managementsimulators» praktiziert werden kann. Institutionell wären Initiativen zur Einrichtung bereichsübergreifender Lernarenen (z.B. «Trend-Shop») erwünscht.

Das vielleicht breiteste Anwendungsfeld für Ideen zur lernenden Organisation bietet die *Personalentwicklung*. Wissenvermittlung sollte hier auf den direkten Einsatz an einem konkreten Lernfeld ausgerichtet sein. So kann z.B. als Gast zu einem Seminar eine Gruppe von Mitarbeitern eingeladen werden, die vor einem konkreten Problem steht. Interaktiv wird dann – aufbauend auf einem Methodeninput und einer Fallstudie – mit dieser Gastgruppe an deren Fall gearbeitet. Ähnliches praktiziert die *Deutsche Aerospace* in ihrem Executive Development Program. Leitidee könnte das Modell einer Aktionsforschung sein.

Was dabei Probleme bereitet

All die unterbreiteten Vorschläge klingen wohl einigermaßen plausibel. Trotzdem müssen wir erkennen, dass sie de facto nur recht schwer in die Tat umzusetzen sind. Als Barrieren treten hier insbesondere der Mensch selbst, die mangelnde Machbarkeit und der Faktor Zeit auf.

Beim Handlungsträger selbst ist anzuführen, dass wir aus unserer eigenen Erfahrung wissen, wie lange es dauert, auch kleinste, selbst beschlossene Verhaltensänderungen tatsächlich dauerhaft auch durchzuführen («Rau-

chen aufhören», «weniger Essen» usw.). Besonders schwierig scheint es dann zu werden, wenn die Sanktionen durch das System für die Unterlassung der Verhaltensänderung in weiter Ferne liegen und nur schwer messbar sind. Entscheidend ist die Tatsache, dass es so lange keine nachhaltige Verhaltensänderung gibt, solange neue *Ideen* (z.B. neue Strategien zur Bewältigung der Strukturkrise) nicht auch mit den *Interessen* derer, die sie aufgreifen sollen, zur *Deckung* gebracht werden können.

Häufig ist es aber auch eine mangelnde Durchsetzbarkeit, die Veränderungen blockiert. *Es fehlt an Macht und Einfluss*, um grundsätzlich auf die Regelstrukturen der Gruppen einer Organisation einwirken zu können.

Vielleicht das vordergründig gewichtigste Argument gegenüber den obigen Vorschlägen ist der *Faktor Zeit*: Setzt man diese Vorschläge um, so wird es länger dauern, bis man zu Entscheidungen gelangt. Die Führungskräfte müssten sich also auch mehr Zeit nehmen, für diese Art der Führung – und dies angesichts so oder so schon voller Terminkalender. Hier ist zu fragen, ob denn die Zeit bis zur Entscheidungsfindung überhaupt der richtige Massstab für die Effizienz der Führung ist. Müsste man nicht eher nach der Zeit bis zur Implementierung fragen? «*Managers are paid for actions and not for decisions.*»

Heute haben wir es häufig mit (relativ) schnellen Entscheidungen zu tun, die aber – wenn überhaupt – erst sehr spät durch die Tiefenstruktur der Organisation aufgegriffen werden: Man hat zwar entschieden, dabei aber einen wesentlichen Teil der Gruppe hinter sich verloren. Deshalb werden im Vorstand bei *Shell* keine Entscheidungen bei Gegenstimmen gefällt. Es wird sehr stark auf – einen sicher sehr zeitraubenden – Konsensfindungsprozess gesetzt, um die Entscheidungen an die Positionen aller Handelnden anschlussfähig zu machen. Dieser Konsensfindungs- und damit auch Lernprozess kann dort aber durch Modellsimulationen verkürzt werden. Rechnet man dann die Zeit bis zur Implementierung, dann meint man – wie in Abb. 2 dargestellt – insgesamt einen Zeitgewinn verbuchen zu können. ☐

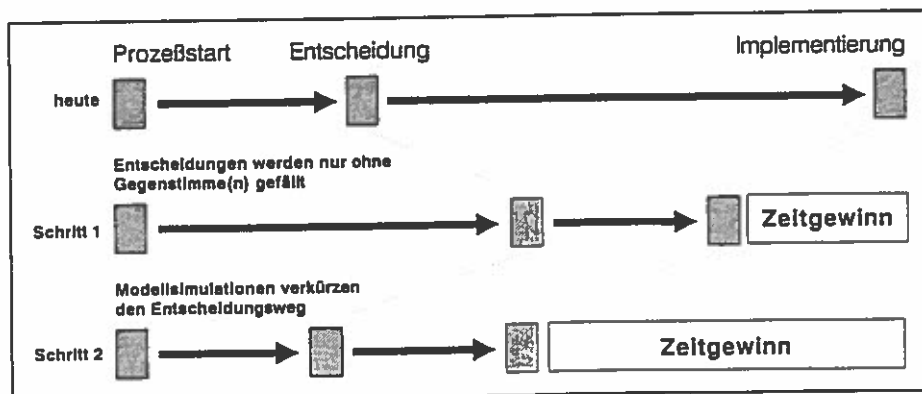


Abb. 2: Zeit bei der Implementierung gewinnen