

partnerschaftlich | reflektiert | intensiv

meta | five[®]

human performance consulting



studie

Souverän mit Veränderungen umgehen



Souverän mit Veränderungen umgehen

Lernende Organisationen haben einen klaren Wettbewerbsvorteil: Sie können schnell auf neue Trends und Entwicklungen reagieren und diese gezielt vorantreiben. Welche Faktoren eine lernende Organisation ausmachen und inwieweit diese in deutschen Unternehmen anzutreffen sind, zeigt eine Studie.

Wissenschaft und Praxis erforschen fieberhaft, wie Unternehmen mit personellen und organisatorischen Maßnahmen ihre Innovations- und Anpassungsfähigkeit weiterentwickeln können. Denn schnell und adäquat auf veränderte Anforderungen, neue Trends und Entwicklungen zu reagieren, kann für ein Unternehmen überlebensnotwendig sein. Gleichzeitig können Unternehmen, die Neuerungen vorantreiben, einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung erlangen und den Markt gezielt beeinflussen. Lernenden Organisationen gelingt beides mit Hilfe von fünf Disziplinen – Personal Mastery, Mentale Modelle, Gemeinsame Visionen, Teamlernen und Systemdenken – besonders gut. Sie befinden sich ständig in Bewegung und gestalten innere Strukturen zielgerichtet. Doch was tun Unternehmen aktuell dafür, eine Lernende Organisation zu sein? Sind strukturelle Voraussetzungen innerhalb der Unternehmen erfüllt? Welche personellen und organisatorischen Maßnahmen werden ergriffen? Meta five ging diesen Fragen mit einer Studie in verschiedenen deutschsprachigen Unternehmen nach.

Es konnten 128 Vertreter mit Personalfunktion aus deutschsprachigen Unternehmen für die Teilnahme an der Online-

Befragung gewonnen werden. Über 50 Prozent dieser Studien-Teilnehmer haben innerhalb ihres Unternehmens eine leitende Funktion inne und sind in Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern tätig. Vorwegzunehmen ist, dass sich 37,5 Prozent der befragten Unternehmen als Lernende Organisation bezeichnen. Zugleich verneint es kein Unternehmen, dass es erstrebenswert ist, eine Lernende Organisation zu sein. Die nachfolgende Auswertung der Studien-Ergebnisse soll dem Leser Impulse liefern, welche Möglichkeiten es gibt, die Entwicklung hin zur lernenden Organisation voranzutreiben.

Theoretische Hintergründe

Geprägt wurde der Begriff „Lernende Organisation“ von Peter M. Senge. In seinem Buch „Die fünfte Disziplin - Kunst und Praxis der lernenden Organisation“ sagt er unter anderem, dass sowohl strukturelle Rahmenbedingungen als auch Kompetenzen von Organisationsmitgliedern das Fundament für eine Lernende Organisation bilden.

Als Beispiel für eine strukturelle Rahmenbedingung kann eine offene Feedbackkultur angeführt werden. Diese ermöglicht den Organisationsmitgliedern ihre Kompetenzen durch die Kenntnis

ihres Entwicklungsstandes ständig weiterzuentwickeln. Auch ein transparentes Fehlermanagement ist eine notwendige Voraussetzung, da es Mitarbeitern erlaubt, ihre Fehler offen anzusprechen und aus ihnen zu lernen. Die Rahmenbedingungen stellen die Grundlage dar, dass die Organisationsmitglieder ihre lernbezogenen Kompetenzen entfalten und so die eigene Entwicklung und damit die des Unternehmens positiv gestalten können. Welche Kompetenzen seitens der Organisationsmitglieder in einer lernenden Organisation nötig sind, lässt sich aus den fünf Disziplinen ableiten, die Senge in seinem Buch beschreibt. Er vergleicht diese Disziplinen mit „Teiltechnologien“ einer Maschine. Die gewünschte Wirkung kann nur erzielt werden, wenn die richtigen Teiltechnologien in der richtigen Kombination angewendet werden. So sollen auch Senges fünf Bestandteile einer lernenden Organisation nicht einzeln, sondern in einem Gesamtzusammenhang betrachtet und verändert werden.

Personal Mastery beschreibt die Fähigkeit, Ziele konsequent zu verfolgen und zu verwirklichen, Lernmöglichkeiten zu schaffen und zu nutzen, das eigene Verhalten zu reflektieren und auch unter hoher Belastung professionell zu agieren.

Mentale Modelle bezeichnen individuelle Vorstellungen der Realität, die mit dieser nicht immer übereinstimmen müssen. Sie sind häufig unbewusst und können die Handlungsfähigkeit blockieren. Deshalb gilt es, sie aufzudecken, in Frage zu stellen und sie gemeinsam zu verändern. Zentral sind hierbei Offenheit, Konfliktfähigkeit und Flexibilität.

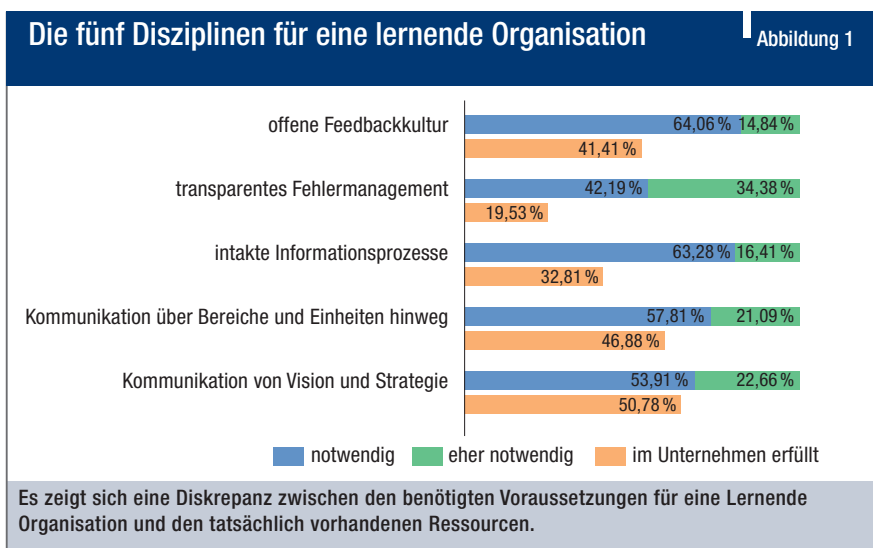
Gemeinsame Visionen sind wichtig, um das Engagement aller Organisationsmitglieder auf ein gemeinsames Unternehmensziel zu lenken. Eindeutige und umsetzbare Ziele sind hierbei ebenso zentral wie das Commitment der Mitarbeiter.

Teamlernen kann gefördert werden, indem Organisationsmitglieder effiziente Informationsprozesse etablieren und von der Fachkompetenz jedes Einzelnen gegenseitig profitieren. Eine offene und zielgerichtete Kommunikation ist dabei ebenso wichtig wie uneingeschränkte Kooperation, die zum Beispiel in interner Serviceorientierung zum Ausdruck kommt.

Systemdenken bedeutet, übergreifende Zusammenhänge und Wechselwirkungen zu begreifen und die dahinterliegenden Veränderungsmöglichkeiten zu erkennen. Indem sowohl die Marktentwicklung als auch das Kundeninteresse in diese Betrachtung einbezogen werden, können innovative Wege aufgezeigt und beschränkt werden.

Strukturelle Voraussetzungen innerhalb der Unternehmen

Im Vorfeld der Studie wurden strukturelle Voraussetzungen definiert, die das Lernen der Organisation fördern. Die Studien-Teilnehmer beurteilten dann anhand einer vierstufigen Skala (1 = notwendig bis 4 = irrelevant) deren Relevanz. Die Ergebnisse zeigen, dass mehr als 70 Prozent der Befragten eine offene Feedbackkultur, ein transparentes Fehlermanagement, intakte Informationsprozesse, Kommunikation über Bereiche und Einheiten hinweg sowie die Kommunikation der Vision und Strategie für notwendig halten (siehe Abbildung 1).



Doch in wie vielen Unternehmen sind diese strukturellen Voraussetzungen wirklich erfüllt? Insbesondere transparentes Fehlermanagement und intakte Informationsprozesse sind bei weniger als einem Drittel aller befragten Unternehmen ge-

ben. Auch die anderen Rahmenbedingungen sind nur in maximal der Hälfte aller an der Studie teilnehmenden Unternehmen erfüllt. Hier zeigt sich, dass Unternehmen zukünftig mehr Möglichkeiten ausschöpfen können, um ein solides Fun-

dament für eine Lernende Organisation zu schaffen. So ist beispielsweise ein transparentes Fehlermanagement eine Voraussetzung dafür, dass Verbesserungen initiiert und in die Organisation getragen werden.

Neben den vorgegebenen strukturellen Voraussetzungen wurde aus den offenen Anmerkungen deutlich, dass die Studien-Teilnehmer eine weitere Rahmenbedingung für das Lernen innerhalb ihres Unternehmens als notwendig erachten: Handlungs- und Gestaltungsspielraum sowie die Möglichkeit, schnelle Entscheidungen zu treffen. Hierfür sehen einige Studien-Teilnehmer in flachen Hierarchien eine unterstützende Variable.

Maßnahmen auf dem Weg zur lernenden Organisation?

Die fünf Disziplinen sollten durch jeden Mitarbeiter, innerhalb eines jeden Teams sowie organisationsweit gelebt werden. Die Entfaltung dieser Disziplinen kann eine Organisation durch den Einsatz verschiedener Instrumente begünstigen. Die Studien-Ergebnisse verdeutlichen, dass alle Disziplinen bereits direkt oder indirekt gefördert werden. Hervorzuheben sind hier die Disziplinen Team-Lernen (53,12 Prozent), gemeinsame Visionen (51,56 Prozent) und Personal Mastery (50 Prozent). Die Hälfte der Studien-Teilnehmer geben an, dass deren Entwicklung mit Maßnahmen in ihrem Unternehmen vorangetrieben wird. Deutlich wird auch, dass die Entfaltung der Disziplinen Systemdenken (39,84 Prozent) und Mentale Modelle (20,31 Prozent) in deutlich weniger Unternehmen explizit unterstützt wird. Dies könnte damit zusammenhängen, dass sie abstrakter erscheinen und sich auf den ersten Blick auf individuelle kognitive Prozesse beziehen. Wie genau die Förderung ausgestaltet ist,

Praxisbeispiel: McDonald's Deutschland Inc.

Info

Mit umfangreichen Personalentwicklungsmaßnahmen fördern McDonald's und seine Franchisenehmer die rund 62 000 Mitarbeiter. Kontinuierliches Lernen sowie das Streben nach Verbesserungen sind mit dem Führungsversprechen fest verankert: Führungskräfte bekennen sich in sechs Leitsätzen dazu, sich durch gezieltes Training persönlich und fachlich weiterzuentwickeln. Dies wird durch den Einsatz von Feedback-Instrumenten begleitet. Darüber hinaus gibt es diverse Trainingsangebote für alle Organisationsmitglieder, von Kreativitäts- über BWL- bis hin zu Konfliktmanagement-Schulungen. Damit unterstützen McDonald's und seine Franchisenehmer die Entfaltung der fünf Disziplinen einer lernenden Organisation und sichern langfristig die Motivation sowie die Fähigkeit der Mitarbeiter, Veränderungen aktiv zu gestalten.

verdeutlichen die offenen Anmerkungen der Studien-Teilnehmer. Abbildung 2 fasst alle genannten Maßnahmen in Clustern zusammen und trennt diese nach Organisations- und Personalentwicklung. Dabei spricht die Schriftgröße der Cluster für die Häufigkeit der Nennungen.

Auch wenn die Disziplinen „Systemdenken“ und „Mentale Modelle“ unterdurchschnittlich gefördert werden, benannt doch einige Studien-Teilnehmer Maßnahmen, die genau deren Weiterentwicklung dienen, wie zum Beispiel Trainings mit dem Fokus Systemdenken oder die Begleitung durch systemische Organisationsberater. Auch diverse oben aufgeführte Instrumente, die das Team-Lernen fördern (interdisziplinäre, regional-, länder- und hierarchieübergreifende Projektarbeit; Teamentwicklung und -building), können dazu führen, dass mentale Modelle diskutiert und weiterentwickelt werden.

Wichtig ist, dass diese Instrumente die Entwicklung einer lernenden Organisation dann besonders effektiv unterstützen können, wenn dieses als Ziel transparent gemacht und die Maßnahmen inhaltlich entsprechend ausgestaltet werden.

Lernende Organisation als selbstverständlich für die Erfolgsstrategie

Die Ergebnisse der Studie sowie die hohe Anzahl der freiwilligen Studienteilnehmer verdeutlichen, dass ein großes Interesse an der Thematik „Lernende Organisation“ besteht. Viele Unternehmen arbeiten bereits darauf hin, eine Lernen-

de Organisation zu werden und zeigen ein Bewusstsein für notwendige Rahmenbedingungen, die jedoch aktuell noch nicht hinreichend erfüllt sind. Damit einhergehend werden viele Instrumente zur Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt. Neben der individuellen Förderung der Mitarbeiter wird so bereits auch die Entfaltung der fünf Disziplinen einer lernenden Organisation unterstützt. Um die Wirkung der Maßnahmen zu maximieren, könnte das übergeordnete Ziel - eine Lernende Organisation zu bilden - als verbindendes Element einbezogen und kommuniziert werden. Indem der Fokus auf das Lernen der Organisation als selbstverständlicher Bestandteil in der Erfolgsstrategie verankert und in jeder Entwicklungsmaßnahme explizit aufgegriffen wird, befähigen Organisationen ihre Mitglieder auf allen Ebenen, einen Beitrag zur Innovations- und Anpassungsfähigkeit ihres Unternehmens zu leisten.



Autorin
Laura Jacob,
Unternehmensberaterin im Bereich der strategischen Personal- und Organisationsentwicklung, meta five gmbh, Köln, l.jacob@meta-five.com



Autorin
Alexandra Hiekel,
Mitbegründerin und Geschäftsführerin und Beraterin bei der meta five gmbh, Köln, a.hiekel@meta-five.com

Mehr zum Thema

Peter M. Senge: Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Klett-Cotta 2008.

partnerschaftlich | reflektiert | intensiv

meta | five[®]

human performance consulting

Ihr Kontakt zu uns:

||| meta | five | gmbh
human performace consulting
deutz-mülheimer str. 183
d | 51063 köln

fon +49 · 221 · 716 15 · 0
info@meta-five.com

Weitere Informationen:

www.meta-five.com

Über uns:

meta | five ist ein Beratungsunternehmen mit einem interdisziplinären Team aus Psychologen, Wirtschaftswissenschaftlern und IT-Spezialisten.

Unser Leistungsspektrum reicht von der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Prozessen über die Konzeption und Implementierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung bis hin zu Analysen „weicher“ Erfolgsfaktoren und Aspekten der Organisationsentwicklung. Diese Aufgaben führen wir immer im Hinblick auf die konkreten Zielsetzungen und spezifischen Rahmenbedingungen unserer Kunden durch. Alle Trainer und Berater von meta | five verfügen über langjährige Erfahrung durch vielfältige Projekte für unsere Kunden aus den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen.