

Katja Lass-Lennecke

Herausgeforderte Organisationen – Lernende Organisationen:

Wandel durch organisationales Lernen heute

Dieses Werk wurde im Rahmen des Projektes „QUP – Qualifizierung – Unterstützung – Professionalisierung zur Gestaltung des demografischen Wandels“ entwickelt. Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Initiative „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin.



Erarbeitet von:

Dipl. Pol. Katja Lass-Lennecke



# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis .....	IV
<b>1 Einführung: Organisationen im Wandel – Herausforderungen für Organisationen und die Rolle des Change Managements heute .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Bestimmung der grundlegenden Begriffe.....</b>	<b>3</b>
a) Organisationen und Organisationskultur.....	3
b) Wandel und Lernen .....	7
c) Change Management und Agilität .....	8
<b>1.2 Der Bezugsrahmen: Aktuelle und künftige Herausforderungen für Organisationen.....</b>	<b>12</b>
a) Herausforderungen seit 1990: Megatrends als neuer Handlungsrahmen und Treiber des Wandels .....	12
b) Ausblick auf neue Herausforderungen: VUCA, neue Megatrends und Corona .....	14
<b>Kontrollfragen zum ersten Kapitel.....</b>	<b>20</b>
<b>2 Theoretische Grundlagen: Wandel und Lernen in Organisationen .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Grundlegende Perspektiven auf Wandel .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Erklärung von Wandel durch „Lernen“ .....</b>	<b>25</b>
a) Abgrenzung der Erklärungskonzepte: „Organisationales Lernen“ versus „Lernende Organisation“ .....	25
b) „Organisationales Lernen“: Grenzen und Chancen eines Konzepts .....	27
c) Plädoyer für eine disziplinenübergreifende Nutzung des Konzepts.....	29
<b>2.3 Das Konzept des “Organisationalen Lernens” im Detail.....</b>	<b>32</b>
a) Überblick über die bisherige Forschung .....	32

b)	Untersuchungsgegenstände: Organisationen nur im Wirtschafts- und nicht im öffentlichen Sektor? .....	39
c)	Vorschlag eines aktuellen konzeptionellen Zugangs: Lernbegriff, Lernsubjekte, Lernorte, Lernstufen und Lernziele (oder: Was, Wer, Wo, Wie und Wozu?) .....	41
<b>2.4</b>	<b>Wie wird Lernen sichtbar? – Indikatoren und empirische Dimensionen des „organisationalen Lernens“ .....</b>	<b>49</b>
	<b>Kontrollfragen zum zweiten Kapitel .....</b>	<b>53</b>
<b>3</b>	<b>Lernen in Organisationen in der Praxis: Hemmnisse und Erfolgsfaktoren.....</b>	<b>54</b>
<b>3.1</b>	<b>Hemmnisse.....</b>	<b>55</b>
a)	Hemmnisse auf Ebene der Organisation .....	56
b)	Hemmnisse auf individueller Ebene.....	58
<b>3.2</b>	<b>Erfolgsfaktoren.....</b>	<b>61</b>
a)	eine lernfördernde Organisationskultur .....	61
b)	gute Führung.....	62
c)	organisationale Resilienz und Agilität.....	64
<b>3.3</b>	<b>Empfehlungen für organisationales Lernen in der Praxis.....</b>	<b>67</b>
	<b>Kontrollfragen zum dritten Kapitel.....</b>	<b>69</b>
	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Übersicht zum ersten Kapitel .....	1
Abbildung 2:	Ebenen der Organisationskultur nach Schein/Sackmann .....	6
Abbildung 3:	Kernelemente von Agilität in der Praxis nach Fischer .....	10
Abbildung 4:	Bedingungen der VUCA-Welt .....	15
Abbildung 5:	Übersicht zum zweiten Kapitel.....	21
Abbildung 6:	Zwei analytische Perspektiven für die Untersuchung von Wandel .....	23
Abbildung 8:	Disziplinen mit Anwendungsfeldern für organisationales Lernen.....	31
Abbildung 7:	Das Dreieck der Voraussetzungen für Wandel.....	40
Abbildung 9:	Die drei Lernstufen nach Argyris / Schön.....	46
Abbildung 10:	Organisationales Lernen und seine empirischen Ausprägungen.....	50
Abbildung 11:	Übersicht zum vierten Kapitel.....	54
Abbildung 12:	Gesamtgleichgewicht in Wandlungsprozessen (nach Lewin).....	55
Abbildung 13:	Zusammenhang aus Sicherheit und Verant- wortung (nach Edmondson).....	62
Abbildung 13:	Kompetenzprofil einer Führungskraft der Zukunft nach Kompetenzgruppen (nach Franken).....	63
Abbildung 14:	Dimensionen organisationaler Resilienz : "Resilienzkompass" (nach Wellensiek).....	66

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gesellschaftliche und wirtschaftliche Megatrends seit 1990 als neuer Handlungsrahmen für Unternehmen .....	13
Tabelle 2: Gesellschaftliche und wirtschaftliche Megatrends in der VUCA-Welt heute .....	16
Tabelle 3: Die drei übergreifenden Verständnisse des organisationalen Lernens im Überblick .....	36
Tabelle 4: Stufen des organisationalen Lernens (nach Argyris / Schön) und Ziele der Organisationsentwicklung .....	47

# 1 Einführung: Organisationen im Wandel – Herausforderungen für Organisationen und die Rolle des Change Managements heute

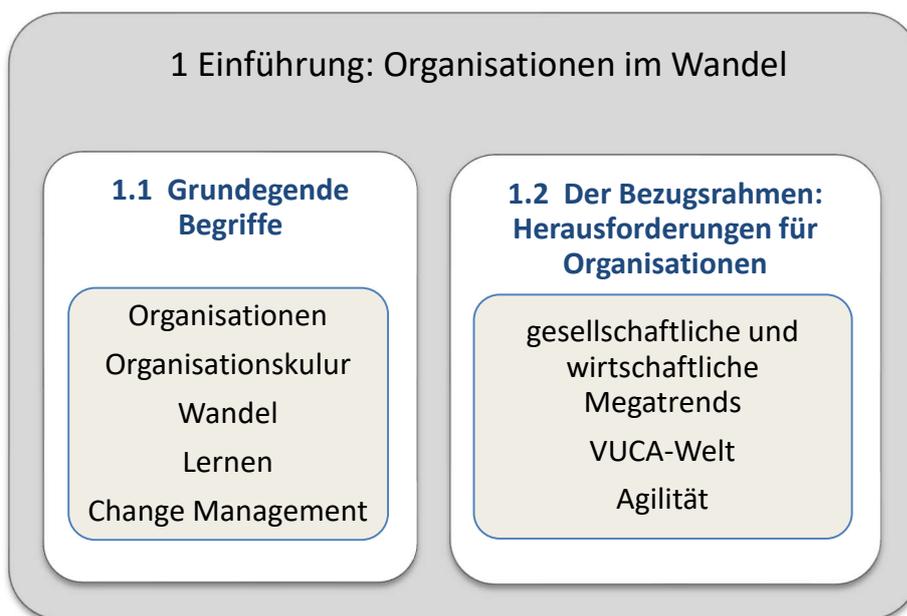


Abbildung 1:

Übersicht  
zum ersten Kapitel

*„Organisationen verhalten sich wie schlechte Skifahrer.  
Wird es schwierig, geraten sie in Panik  
und setzen sich auf den Hosenboden.“*

John Geesink (schweizer. Organisationsentwicklungs-Manager, Genf)

Organisationen – sowohl im privatwirtschaftlichen als auch im öffentlichen Sektor – sind nichts Statisches. Heute mehr denn je befinden sie sich in einem Umfeld, das sich permanent wandelt und damit ständig neue Herausforderungen erzeugt, deren Bewältigung darüber entscheidet, ob sie langfristig bestehen bleiben oder nicht.

Die Fähigkeit, auf Herausforderungen passend zu reagieren, also neue Lösungen zu entwickeln und sich zu wandeln – kurz: zu „lernen“ –, wird auf allen Ebenen der Organisation essenziell. Alle – von der Führungskraft bis zu den Mitarbeitenden – sitzen in einem Boot auf einem immer schneller werdenden, zunehmend unberechenbaren Strom. Sie müssen zum einen ein agiles Mindset sowie ihre persönlichen Fähigkeiten entwickeln, um situationsgerecht (re)agieren und an den Herausforderungen unbeschadet wachsen zu können (Resilienz). Zum anderen braucht es auch ein reaktionsschnelles und stimmiges Handeln der gesamten Organisation, um das Boot nicht etwa durch gegensätzliches Rudern oder Nicht-Rudern eines Teils der Mannschaft zum Kentern zu bringen, sondern es sicher durch die Stromschnellen zu steuern. Denn nur die Wandlungsfähigkeit als die Fähigkeit, sich immer wieder flexibel anzupassen, zu verändern und sich weiterzuentwickeln erhöhen absehbar die Überlebenschancen einer Organisation.

Neu in der sog. VUCA-Welt ist dabei das Maß an Geschwindigkeit, mit dem Organisationen auf Veränderungen reagieren müssen, aber auch die Breite an Möglichkeiten, mit denen sie dies tun können.

Die Komplexität der Herausforderungen, die Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen und deren Taktung nehmen zu. Gleichzeitig nehmen die Phasen der Stabilität und die Planbarkeit der Zukunft ab. Es gibt nicht mehr nur die eine richtige Lösung oder den einen erfolgreichen Weg dorthin, der Orientierung geben kann. Ständiges und erfolgreiches Lernen scheint die einzige Antwort. Unter diesen Bedingungen gewinnen gute Führung, eine förderliche Organisationskultur sowie Resilienz noch mehr an Bedeutung als dies bislang schon der Fall war.

Das vorliegende Buch nimmt diese Prozesse genauer unter die Lupe. Es fragt, warum Organisationen heute (noch mehr) lernen müssen, wie Lernprozesse genau funktionieren und welche typischen Hindernisse zu überwinden sind, um in der Praxis auch tatsächlich „erfolgreich zu lernen“ – sich also als Antwort auf die an sie gestellten, zahlreichen Herausforderungen „selbst zu wandeln“.

Aus wissenschaftlicher Sicht gibt es verschiedene Herangehensweisen, um Wandel durch Lernen theoretisch zu verstehen und in der Praxis greifbar zu machen. Hier wird der Ansatz des „*organisationalen Lernens*“ gewählt und näher vorgestellt, der Lernen als einen stetigen Anpassungs- und Veränderungsprozess einer Organisation in Reaktion auf Herausforderungen oder Hindernisse versteht.

Auch die Anforderungen und neuen Spielräume für das sog. „*Change Management*“ als der Versuch einer Organisation, Veränderungen bewußt zu steuern und Lernen positiv zu beeinflussen, wird betrachtet. Und es werden die Bedingungen gelüftet, unter denen sich Lernen und Wandel auch ungesteuert in die gewünschte Richtung vollziehen können.

Insgesamt stellt das vorliegende Buch damit vor, wie Lernen und Wandel in der Theorie und Praxis ablaufen, welche Rolle das Change Management übernehmen kann und welche Faktoren als Hemmnisse und Beförderer für organisationales Lernen wirken können. Abschließend fasst es diese als Empfehlungen für erfolgreiches Lernen zusammen.

## 1.1 Bestimmung der grundlegenden Begriffe

Zunächst braucht es ein grundlegendes Verständnis der Begriffe, welche die Prozesse und Akteure von Organisationen im Wandel umschreiben. Dazu gehören: Organisationen, Wandel (Change), Lernen und Change Management. Diese werden im Folgenden definiert:

### a) *Organisationen und Organisationskultur*

#### **Was sind zunächst „Organisationen“?**

Dafür, was unter einer „Organisation“ per definitionem zu verstehen ist, haben sich bis heute in der Organisationswissenschaft weder einheitliche Definitionen noch einheitliche Merkmalsbeschreibungen durchgesetzt. Es gibt viele einzelne Formen, die sich empirisch beobachten lassen, aber keine generell fassbare (vgl. Reinhard 2020 mit Bezug auf Prietula und Carley 1994).

keine einheitliche  
Definition von  
Organisation

zentrale Eigenschaften  
von Organisationen

Richard W. Scott, ein wichtiger Vertreter der Organisationswissenschaften, beschrieb dennoch 2003 einige *zentrale Eigenschaften, die allen Organisationen gleich sind*. Der Organisationswissenschaftler Kai Reinhardt (2020, S. 102f.) fasst diese Eigenschaften mit aktuellem Bezug wie folgt zusammen:

#### Organisationen als...

- ... **soziale Konstruktion mit gemeinsamen Zielen:** „Mittels einer Organisation sind Einzelpersonen in der Lage, gemeinsam Ziele zu verfolgen. Die kollektiven Ziele können vielfältig sein: Von der Produktentwicklung eines Unternehmens, über die Umsetzung eines Kundenauftrags, der Haushaltssanierung in einer Landesbehörde, der Ausbildung von Kindern in Schulen bis hin zur Löschung eines Brands durch die Feuerwehr.“
- ... **eigenständige kollektive Akteure:** „Die Organisation ist nicht nur bloßer Kontext für Zusammenarbeit. Vielmehr (...) können [sie] Maßnahmen ergreifen, Verträge abschließen oder Eigentum besitzen. Dadurch sind sie in der Lage untereinander in Beziehung zu treten. Sie arbeiten gemeinsam mit anderen Organisationen im interorganisationalen Verbund, verbinden sich darin zu Wertschöpfungsketten und grenzen sich zu anderen kollektiven Akteuren ab.“
- ... **dominierende Form der Zusammenarbeit in modernen Gesellschaften:** „die Möglichkeit, kollektive Ziele zu verfolgen, (...) führt zur Allgegenwärtigkeit. Sie erfüllen sehr unterschiedliche Aufgaben und Funktionen, wie Verwaltung, Bildung, Resozialisierung, Strafverfolgung etc. Moderne Gesellschaften verfügen auch über eine große Vielfalt wirtschaftlicher Organisationen, die sich der Produktion, dem Vertrieb von Waren an Industrieunternehmen, dem Einzelhandel oder der Erbringung von Dienstleistungen widmen. (...)“
- ... **Arenen für Machteliten:** Aufgrund der kollektiv verfolgten Ziele „tendieren Organisationen dazu, Machteliten – meist an der Spitze der Organisation – herauszubilden. Einzelne Perso-

nen dominieren die Ziele. Diese können sich teilweise auch gegen die Bedürfnisse und Ziele anderer Akteure richten, die nicht Teil der Organisation sind. (...)“

Natürlich gibt es noch weitere Merkmale, die eine Organisation von der anderen unterscheiden wie etwa ihre Größe und Mitarbeiterzahl, die demografische Prägung und die Organisationsstruktur (z.B. die Anzahl der Hierarchieebenen). Insgesamt betrachtet sind Organisationen heute die „*dominierende Form der Zusammenarbeit in modernen Gesellschaften*“. Sie sind institutionalisierte soziale Systeme, deren Grenzen durch Handeln hergestellt werden. Zentral sind dabei die kollektiven Ziele der Organisationsmitglieder, die durch den entstandenen Akteur machtvoller umgesetzt werden können. Dadurch wird es also „möglich, hochgradig differenzierte Aufgaben in der Gesellschaft zu organisieren, in ihnen Dinge zu erledigen, um die Ziele zu erreichen, die über das Mögliche des Einzelnen in der Gesellschaft hinausgehen.“ (Reinhardt 2020, S. 102ff.)

Organisationen als Form der Zusammenarbeit

### Was heißt nun „Organisationskultur“?

Bei der Organisationskultur ist die Lage eindeutiger. Der Begriff und die Untersuchung der Organisations- bzw. Unternehmenskultur gehen vor allem auf den Organisationspsychologen und Managementprofessor Edgar H. Schein zurück (2004, 2009). Er definiert Organisationskultur als „*Bestandteil der Routinen und Gewohnheiten, die im alltäglichen Arbeitsprozess bei der Wahrnehmung, im Denken, Handeln und Fühlen unreflektiert zu Tage kommen*“ (2009, S. 27). Im Mittelpunkt stehen dabei das gemeinsame Verständnis von Normen, Werten und Symbolen, die als Artefakte eine Organisationskultur vermitteln – etwa durch ein Firmengebäude aus Glas, legere Kleidung der Belegschaft oder das kostenfreie Mittagessen. Relevant seien vor allem die Werte und darauf basierende Entscheidungen von UnternehmensgründerInnen, wie z.B. der Fokus auf Entwicklung oder Marketing. (vgl. Heller / Gallenmüller 2019, S. 13)

Definition von Organisationskultur

Die Organisations- bzw. Unternehmenskultur wird demnach auf verschiedenen Ebenen greifbar: als sichtbare *Artefakte*, als nur teilweise sichtbare

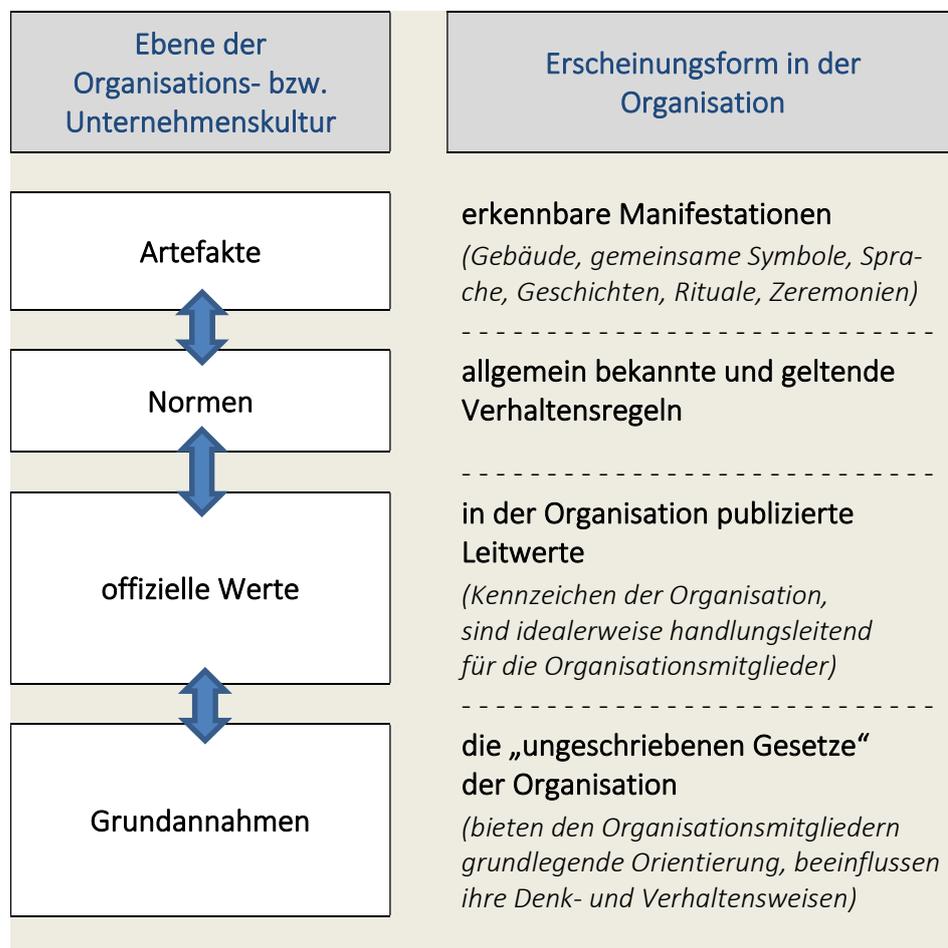
Ebenen der Organisationskultur

*Normen und offizielle Werte* sowie als *gemeinsame Grundannahmen* der Organisationsmitglieder, die den von außen nicht sichtbaren Kern bilden. Sonja A. Sackmann (2006), Arbeits- und Organisationspsychologin, ergänzte zu Scheins Definition noch eine weitere Ebene: die *gezeigten Werte*, die noch zwischen den Ebenen Normen und Werte und grundlegende Annahmen liegt und sich durch ihre Sichtbarkeit für Außenstehende von den anderen Ebenen unterscheidet. (vgl. Homma / Bauchka / Hofmann 2014, S. 6, siehe auch Franken 2019, S. 197f.)

Daraus ergibt sich folgendes Gesamtbild der **Organisationskultur**

Abbildung 2:

Ebenen der Organisationskultur nach Schein/Sackmann



Quelle: Homma/Bauschka/Hofmann 2014, S. 6, in Anlehnung an Schein 2004 und Sackmann 2006, mit eigenen Ergänzungen.

b) *Wandel und Lernen*

**Was meint nun „Wandel“?**

Aus Sicht der Organisationsentwicklung beschreibt „*Wandel* (engl. *Change*)“ zunächst einfach Veränderung. Dabei kann sich Wandel auf Veränderungen innerhalb und außerhalb von Organisationen beziehen:

Wandel als Veränderung außerhalb und innerhalb von Organisationen

*Außerhalb von Organisationen* bezeichnet er einen *Wandel in der Systemumwelt, der neue Herausforderungen definiert*, welche in dem Maße auf die Organisation wirken, dass sie Antworten erfordern. Das heißt, der Wandel muss eine gewisse Relevanz erreichen, um als Impulsgeber für Veränderung zu wirken und die Organisation, die an sich auf Stetigkeit und stabiles Funktionieren angelegt ist, überhaupt zu einer Reaktion zu bewegen.

*Innerhalb von Organisationen* bezeichnet der Begriff sowohl den Prozess der Veränderung selbst als auch dessen Ergebnis, d.h. „wenn Entwicklungen eingetreten sind, die mehr sind als die üblichen Wechselfälle des Lebens oder/und die nicht allein aus dem vorhandenen Repertoire beantwortet werden können.“ (Schmid 2014, S. 213). Dabei entstehen neue Antworten auf relevante Herausforderungen in Form von veränderten Strukturen, Prozessen oder Ergebnissen des Organisationshandelns bis hin zu Veränderungen in der gesamten Organisationskultur. (siehe Abschnitt 2.4)

Neben der grundsätzlichen Betrachtung der Rahmenbedingungen und Ausprägungen von Wandel sind in der Literatur noch andere, ausdifferenzierte Unterscheidungen zu finden: etwa mit Blick auf das Ausmaß der Veränderung (z.B. episodisch oder kontinuierlich, inkremental oder fundamental) oder auf die Bedeutung des Wandels für das strategische Management einer Organisation (etwa Restrukturierung oder Revitalisierung) (vgl. Franklin / Krüger 2017, S. 241).

andere mögliche Differenzierungen von Wandel

Gemeinsam ist allen, dass der Umgang mit Herausforderungen, Hemmnissen und Widerständen im Mittelpunkt steht. Das Ziel von Wandel der überlebenswilligen Organisation sei dabei stets „eine möglichst schnelle und wirkungsvolle Umsetzung eines Veränderungsvorhabens, um nach

Gemeinsamkeit der Perspektiven

dem Verlassen eines stabilen Zustands möglichst rasch wieder eine erneute Stabilität zu gewinnen.“ (Ebd.)

### **Und was umschreibt „Lernen“ von Organisation?**

eine allgemein  
akzeptierte Definition  
von Lernen

Passend zum Gegenstand lässt sich hier dem Verständnis der Arbeits- und Organisationspsychologin Linda Argote, zugleich Direktorin des Center of Organizational Learning, Innovation and Knowledge (Pittsburgh/USA), folgen. Unter dem Begriff des *organisationalen Lernens* versteht sie, dass Organisationen ihr Verhalten kontinuierlich an veränderte Umwelanforderungen anpassen. Lernen sein demnach ein Prozess, in dem die Wissensbestände der Organisation weiterentwickelt würden. Da Organisationen offene Systeme seien, die in der Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt ihren Wissensbestand verändern. (siehe Argote 2013)

Detailliertere Ausführungen dazu finden sich in den Abschnitten 2.2, 2.3 und 2.4 dieser Arbeit.

### c) *Change Management und Agilität*

#### **Was bezeichnet Change Management?**

Steuerung von  
Veränderungsprozessen  
in Organisationen

Versucht eine Organisation, Veränderungsprozesse bewußt von oben zu initiieren und aktiv zu beeinflussen, geschieht dies im Rahmen ihres sog. *Change Managements*. Es wird auch oft als *Veränderungsmanagement* bezeichnet und umfasst alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung in einer Organisation bewirken sollen. Ziel ist die Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen. Vahs definiert es als „zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen“ (2009, S. 292). Damit steht der Begriff als „Sammelbezeichnung für sehr unterschiedliche Arten von Veränderungsvorhaben, die eine größere Zahl von Beschäftigten betreffen und deshalb sowohl Emotionen bei ihnen auslösen als auch Reaktionen. Die Bandbreite reicht von Sanierungen und Kostensenkungsprogrammen

über Qualitäts- und Reengineering-Projekte bis hin zu Kulturveränderungsprojekten und der Einführung von Leitbildern und Führungsgrundsätzen“ (Berner 2010, S. 352, für einen Überblick siehe auch Rasche / Rehder 2018, S. 9-17).

Eine besondere Rolle als Ermöglicher und Motor von Change spielen die Führungskräfte einer Organisation. Sie nehmen Veränderungsbedarf durch ihre Filter wahr, bewerten ihn anhand ihrer Kriterien und weisen Ressourcen zu, um ihn zu bewältigen. Dabei scheint die Notwendigkeit des Wandels – im Gegensatz zu Organisationen im öffentlichen Sektor – besonders in Organisationen im wirtschaftlichen Bereich unumstritten. Hier wurde dem Change-Management bereits 2010 in einer branchenübergreifenden Studie mit 116 Führungskräften, Changemanagern und Projektleitern als „zentrale Managementaufgabe mit zunehmender Bedeutung“ angesehen (Capgemini Consulting 2010). (vgl. Vahs 2019, S. 265)

besondere Rolle der Führungskräfte

Die besondere Herausforderung für die Führungskräfte in Organisationen liegt dabei in der Parallelität von zwei Lernprozessen, der sog. „*Beidhändigkeit*“ („*organisationale Ambidextrie*“): Neben der Planung, Initiierung und Umsetzung von grundlegenden und weitreichenden Veränderungen im Unternehmen müssen sie sicherstellen, dass auch das Tagesgeschäft in einer effizienten und anforderungsgerechten Weise weiterläuft. „Auch in Veränderungssituationen von Unternehmen erwarten die Kunden schließlich eine gleichbleibende Qualität der erbrachten Leistungen. Schließlich kann es sich keine Firma leisten, ein Schild mit der Aufschrift »Wegen Change zwölf Monate geschlossen« an ihre Pforte zu hängen. Insofern müssen Unternehmen in Veränderungsprozessen sozusagen »beidhändig« arbeiten: »Die ›rechte Hand‹ betreibt das Tagesgeschäft und kümmert sich auch um die operativen Verbesserungen, die eben dieses Geschäft optimieren sollen, z.B. Kostensenkungsprogramme, kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) oder Verkaufsförderungsprogramme. Die ›linke Hand‹ muss währenddessen nach strategischer Erneuerung streben. Dies allerdings in abgestimmter Weise, damit die rechte weiß, was die linke tut. In der Theorie wird in diesem Zusammenhang der Begriff der ›organisationalen Ambidextrie‹ (lat.: Beidhändigkeit) verwendet (Krüger 2014, S. 2).“ (Vahs 2019, S. 265)

„Beidhändigkeit“  
(organisationale  
Ambidextrie)

gleichzeitige Exploitation und Exploration

Letztlich geht es also um die Fähigkeit einer Organisation, gleichzeitig das Bestehende zu optimieren (*Exploitation*) und andererseits neue Dinge zu erforschen oder zu entwickeln (*Exploration*), um langfristig anpassungsfähig und überlebensfähig zu sein. (Ebd., S. 266)

### Und was bedeutet Agilität?

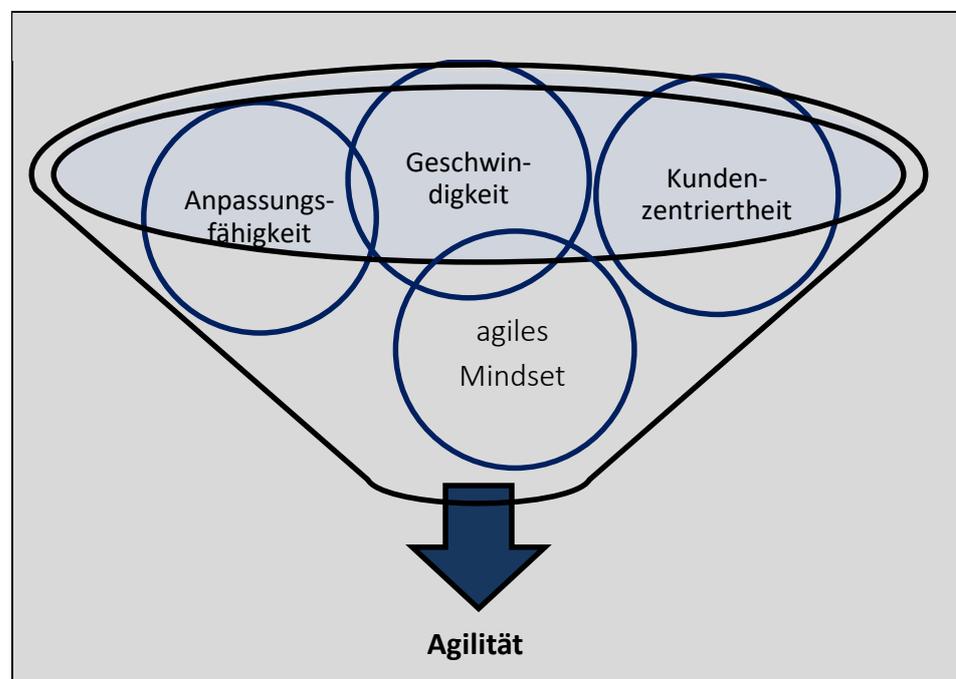
Begriff der „Agilität“

Der Begriff der *Agilität* einer Organisation ist bislang kaum über Definitionsversuche herausgekommen. Ursprünglich ein Begriff aus der Softwareentwicklung, wurde er ab ca. 2015 auch außerhalb der IT ein Thema. Agiles Management gilt seitdem nicht nur als moderne Projektmanagementmethode, sondern auch als Führungsprinzip und Organisationsstruktur.

Doch oft ist nicht klar, was sich hinter "Agilität" wirklich verbirgt. Eine qualitative Studie des Personalforschers Stephan Fischer hat Ende 2016 untersucht, was in der Praxis unter Agilität verstanden wird und hat dabei die folgenden vier *Kernelemente* herausgearbeitet (siehe Fischer / Weber / Zimmermann 2017):

Abbildung 3:

Kernelemente von Agilität in der Praxis nach Fischer



Quelle: eigene Darstellung.

Kennzeichnend für Agilität sind auch laut der Unternehmensberatung Capgemini also Begriffe wie „*schnell, flexibel, dynamisch, vernetzt und selbstorganisierend*“ (Capgemini Consulting 2017, S. 10):

„Agile Unternehmen setzen auf dynamisches Denken und Handeln. Sie zeichnen sich durch eine schnelle Anpassungsfähigkeit auf sich verändernde Umweltbedingungen und Kundenbedürfnisse aus. Diese Anpassungsfähigkeit wird unter anderem durch die hohe Ambiguitätstoleranz der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie der Flexibilität des Unternehmens als Ganzes unterstützt. Neue Impulse werden schnell aufgenommen, bewertet und umgesetzt. Die agilen Prozesse und Strukturen werden dynamisch und bedarfsgerecht angepasst und unterstreichen die hohe Veränderungsbereitschaft des Unternehmens.“ (Ebd., S. 24)

Ein *agiles Unternehmen* erkennen die Berater demzufolge an folgenden Merkmalen: „es nimmt Veränderungen frühzeitig wahr und bindet sie aktiv in seine Strategien ein, es besitzt die Fähigkeit, sich immer wieder aus eigener Kraft zu erneuern, es fördert eine Kultur der Innovation und des ständigen Lernens, es adaptiert und befriedigt die Bedürfnisse wechselhafter Märkte und gut informierter Kunden und es späht fortwährend nach Chancen, um am Markt noch erfolgreicher sein zu können.“ (Ebd., S. 14)

## 1.2 Der Bezugsrahmen: Aktuelle und künftige Herausforderungen für Organisationen

***Die Fähigkeit einer Organisation zu lernen und das Gelernte schnell in Taten umzusetzen ist der ultimative Wettbewerbsvorteil.***

*Jack Welch (1935-2020),  
ehem. CEO von General Electric (1981-2001)*

steigender Druck in Richtung Lernen seit den 1990er Jahren

Obwohl Organisationen in der Geschichte schon immer Herausforderungen gegenüberstanden, die sie zu Anpassungen und Veränderungen zwangen, hat in den letzten Dekaden die Geschwindigkeit durch Umbrüche und neuere Entwicklungen noch einmal deutlich zugenommen. Der steigende Druck in Richtung Anpassungsfähigkeit rückte damit zugleich auch das Lernen – als erfolgreiche Überlebensstrategie – mehr in den Mittelpunkt. Doch welchen Herausforderungen standen und stehen Organisationen seit 1990 konkret gegenüber?

a) *Herausforderungen seit 1990: Megatrends als neuer Handlungsrahmen und Treiber des Wandels*

Megatrends erzeugten neue Anforderungen

Nach den politischen Umbrüchen von 1989/1990 in Europa formten neue *gesellschaftliche und wirtschaftliche Megatrends* den Rahmen für das Handeln von Organisationen und Wirtschaftsunternehmen: Die Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen, die Digitalisierung aller Lebens- und Arbeitsbereiche, der demografische Wandel in zunehmend alternden Gesellschaften, begleitet von einem Wertewandel in Wirtschaft und Gesellschaft sowie die zunehmende Dynamik von Veränderungen hatten Auswirkungen auf Organisationen in allen Bereichen, allen voran auf Unternehmen. Damit einher gingen neue Anforderungen an die Kompetenzen von Führungskräften, wie folgende Tabelle zusammenfassend zeigt:

<b>Megatrend</b>	<b>Auswirkungen auf Unternehmen</b>	<b>Anforderungen an die Führung</b>
<b>Globalisierung</b>	Weltweite Wertschöpfungsketten, internationale Aktivitäten, hoher Wettbewerbs- und Innovationsdruck	Globales Denken, interkulturelle Kompetenz, Zukunftsorientierung, Offenheit für das Neue, strategische Innovationsfähigkeit
<b>Digitalisierung</b>	Automatisierung und Vernetzung, Informationstechnologie und social media, virtuelle Zusammenarbeit, Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeit, offene Unternehmensgrenzen	Digitale und Medienkompetenz, virtuelle Führung, (schriftliche) Kommunikationsstärke, Feedbackkompetenz, Fähigkeit zur Kulturgestaltung und Wertevermittlung, Networking (intern und extern)
<b>Demografischer Wandel und Vielfalt (Diversity)</b>	Alterung der Belegschaften, Fachkräftemangel, Vielfalt der Kunden und Mitarbeitenden	Generationenmanagement, Toleranz und Wertschätzung der Vielfalt, individualisierte und stärkeorientierte Führung
<b>Wertewandel, Demokratisierung</b>	Anforderungen an Partizipation und Souveränität, Arbeit als Selbstverwirklichung, Work-Life-Balance	Fähigkeit zur Partizipation und Delegation, kooperativer/delegativer Führungsstil, Freiräume für Initiative und Mitgestaltung ermöglichen
<b>Dynamik</b>	Permanente Veränderung, flexible Strukturen und Prozesse, schnelle Entscheidungen, Netzwerke	Change-Kompetenz, Verständnis für Zusammenhänge, Veränderungs- und Lernbereitschaft, Netzwerkkompetenz, Reflexionsfähigkeit, Sinnstiftung

Tabelle 1:

**Gesellschaftliche und wirtschaftliche Megatrends seit 1990 als neuer Handlungsrahmen für Unternehmen**

Quelle: Franken (2019), S. 17 in Anlehnung an DGFP (2015)

Bereits unter diesen Bedingungen hingen der Erfolg und Fortbestand eines Unternehmens vor allem von seiner Fähigkeit ab zu lernen und sich anzupassen. „Die Bedeutung des menschlichen Faktors in Unternehmen wuchs auf allen Ebenen. Der Mensch wird nicht mehr nur als ein Rädchen

steigende Bedeutung des Lernens

in einem bürokratisch geführten Hierarchiesystem angesehen, sondern als Schöpfer von Ideen und Werten, als Persönlichkeit mit individuellen Stärken, Fähigkeiten und Talenten.“ (Franken 2019, S. 16)

Nicht nur die Fähigkeit des einzelnen Individuums in der Organisation zu lernen zählte, sondern auch die Rolle von Führungskräften als Vorbilder und Ermöglicher von Veränderungs- und Lernprozessen sowie die gelebte Organisationskultur wurden zum Schlüssel für erfolgreichen Wandel (siehe Teil 3 der vorliegenden Arbeit).

b) *Ausblick auf neue Herausforderungen: VUCA, neue Megatrends und Corona*

disruptive Transformation in der VUCA-Welt

Jedoch blieb und bleibt die Entwicklung damit nicht stehen – die Rahmenbedingungen für Organisationen als Teil von Gesellschaft und Wirtschaft veränderten sich weiter, und zwar ziemlich rasant. Besonders der technologische Fortschritt sorgte für eine disruptive Transformation, Digitalisierung gilt als zentraler Treiber des Wandels in der Arbeitswelt. Während der Veränderungsbedarf durch globale Entwicklungen und neue Trends sich zuvor meist langsamer und planbarer für Organisationen und Unternehmen entwickelte, sehen sie sich heute mit einer neuen Qualität an Herausforderungen konfrontiert: mit der sog. „VUCA-Welt“, wo die Bedeutung von Wandel und Anpassung durch Lernen weiter ansteigt.

### **Was beschreibt VUCA?**

Begriff „VUCA“

Das *Akronym* „VUCA“, das vom US-Militär stammt und ursprünglich die turbulenten, multilateralen Szenarien der neuen asymmetrischen Kriegsführung beschreibt, die zu einem Umbau der Armee zu einer agilen Organisation führten (siehe Burg 2017), tauchte gegen 2015 in der allgemeinen Debatte über aktuelle Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft auf (siehe Lenz 2019, S. 51f.). Im Einzelnen bedeuten die Begriffe:

**Volatility (Volatilität):** Unbeständigkeit, Geschwindigkeit, Dynamik und Umfang von Veränderungen werden größer

**Uncertainty (Unsicherheit):** unklare Bewertung der Gegenwart, Überraschungen

**Complexity (Komplexität):** multivariate Einflusskriterien

**Ambiguity (Mehrdeutigkeit):** unklare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge

Es beschreibt das Mehr an Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit der global entstehenden Systeme – Systeme aus untereinander vielfältig verknüpften und sich gegenseitig beeinflussenden Faktoren, die sich nicht genau vorhersehbar entwickeln. (vgl. Graf / Gramß / Edelkraut 2017, S. 218)

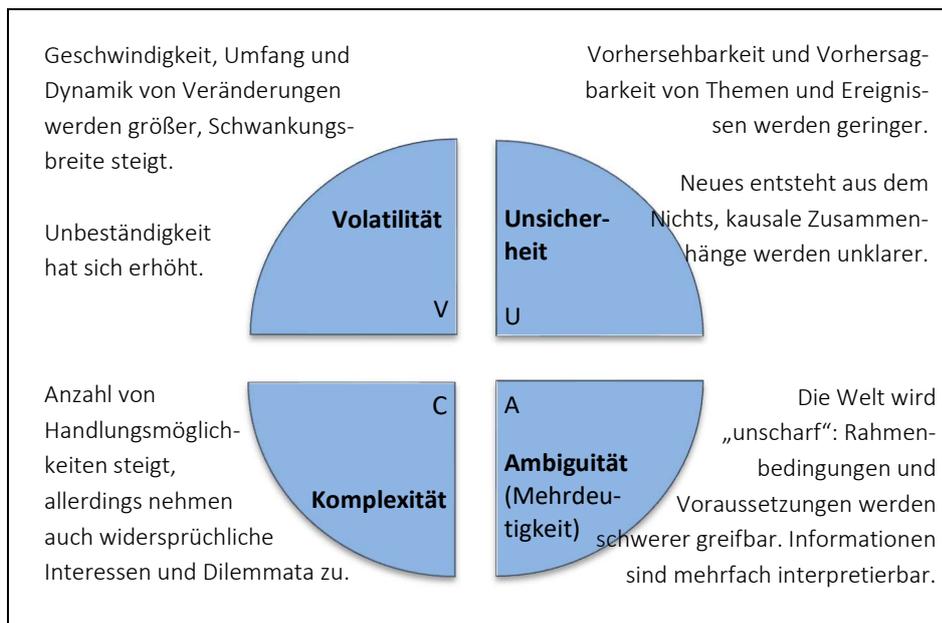


Abbildung 4:

**Bedingungen der VUCA-Welt**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an LEKAF (2020)<sup>2</sup>

Unter diesen Bedingungen kann sich der Krisenzustand zum Normalzustand für Organisationen entwickeln. In der VUCA-Welt versagen die bisher bekannten Muster, bei denen auf eine Krise erst ein

Die Krise als Normalzustand

<sup>2</sup> <http://www.lekaf.de/faehigkeiten-fuer-die-vuca-welt/> [01.07.2020].

Schockzustand und dann eine Phase der Erholung folgten: Denn kaum hat die Organisation eine Situation im Griff, taucht jetzt bereits der nächste Krisenherd auf, bei dem vorhandene Lösungsroutinen nicht mehr greifen. Das ist im Kern das, was eine Krise heute auszeichnet: Die übliche, gewohnte Reaktion auf eine Situation funktioniert nicht mehr. Alles läuft aus dem Ruder, wird unkontrollierbar. Umso wichtiger wird für Unternehmen und andere Organisationen die Fähigkeit, auch in kritisch erlebten Situationen wandlungsfähig zu sein, um handlungsfähig zu bleiben. (vgl. Heller 2017)

Bedeutung für das  
Change Management

Um den Anforderungen in Zeiten von VUCA und dem Zielbild hoher Agilität gerecht zu werden, muss sich also auch das Change Management verändern. Zeitgemäßes Change Management wird beweglicher und schneller, kurze Sprints und Beobachtung wechseln einander ab, und stellt die Lernorientierung in seinen Mittelpunkt. Das bedeutet, es legt seinen Fokus noch stärker als bisher auf den mentalen Wandel in den Köpfen von Führungskräften und Mitarbeitern. Kurz: „In dem Maße, in dem die Unternehmen agil werden, wird auch das Change Management agil.“ (Ebd., S. 65)

### Wie verändern sich die Megatrends?

Neben den oben genannten Megatrends, die seit 1990 wirken (Teil 1.2 a), kommen aktuell neue dazu und lösen andere ab. Einige wie die Globalisierung bestimmen weiterhin den Rahmen für gesellschaftliches, politisches und wirtschaftliches Handeln, wirken aber noch tiefgreifender (siehe Zukunftsinstitut 2020a). Die wichtigsten, die auf Unternehmen und andere Organisationen wirken, sind folgende:

Tabelle 2:

**Gesellschaftliche und wirtschaftliche Megatrends in der VUCA-Welt heute**

neuer Megatrend	Beschreibung	sich daraus ergebende Anforderungen
Konnektivität (digitale Vernetzung)	kein Megatrend löst mehr Disruption aus: - <b>totale Vernetzung</b> des gesamten Lebens dank digitaler Kommunikationstechnologien mit dem Internet im Zentrum; - <b>neue Formen</b> der Gemeinschaft, des Zusammenarbeitens, Wirtschaftens und Arbeitens entstehen	Unternehmen und Individuen brauchen <b>Netzwerkkompetenz</b> und ein ganzheitlich-systemisches <b>Verständnis des digitalen Wandels</b> .

<p><b>Wissens- kultur</b></p>	<p>im Zusammenspiel mit der Konnektivität verändert sich das Wissen und die Art, mit Informationen umzugehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>enorme Mengen an Wissen</b> werden in dezentralen Strukturen generiert;</li> <li>- <b>neue Formen der Innovation</b> und des gemeinsamen Forschens entstehen;</li> <li>- <b>Wissen</b> verliert seinen elitären Charakter und wird zunehmend <b>Gemeingut</b>, globaler Bildungsstand ist heute so hoch wie nie.</li> </ul>	<p><b>Lebenslangen Lernen;</b> Vermittlung von Methoden für neue, kollaborative Formen der <b>Wissensaneignung;</b> Soft-Skills im <b>Umgang mit Wissen</b> und komplexeren, unvorhersehbaren Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt</p>
<p><b>New Work</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- durch Digitalisierung und Globalisierung können <b>Maschinen</b> künftig bestimmte Arbeiten besser verrichten als Menschen</li> <li>- epochaler Umbruch der Arbeitswelt, der mit der <b>Sinnfrage</b> beginnt (Wofür arbeiten wir Menschen?);</li> <li>- Abschied von der rationalen Leistungsgesellschaft; Zeitalter der <b>Kreativökonomie</b> beginnt</li> </ul>	<p><b>Potenzialentfaltung</b> eines jeden einzelnen Menschen steht im Mittelpunkt gelungene <b>Symbiose von Leben und Arbeiten</b></p>
<p><b>Globalisierung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- immer komplexere, weil zunehmend vernetzte Welt, verstärkte <b>globale Dynamik</b></li> <li>- Nachteile entstehen im Organisationsumfeld durch Versuche der Politik, globale Prozesse mit <b>alten nationalstaatlichen Mechanismen</b> zu regulieren (Handelskriege, diplomatische Krisen)</li> <li>- Cyber-Angriffe, <b>Ungleichgewicht</b> durch internationale Konzernmächte nehmen zu</li> </ul>	<p><b>Anpassung</b> an die globale Dynamik</p>

Quelle: eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Zukunftsinstitut (2000a)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Siehe <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> [01.07.2020].

Anpassungsfähigkeit durch Lernen als entscheidender Wettbewerbsvorteil

Lernen in Organisationen erlebt unter den Bedingungen von VUCA und Agilität eine Renaissance und einen Ausbau. Während Organisationen mit traditionellen arbeitsteiligen Strukturen und Prozessen vor allem auf Effizienz und Kostenreduzierung zielten, rücken für das Management einer agilen Organisation nun die Effektivität der Anpassungsprozesse und das Wissen der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt. Bei der Anpassung an neue Herausforderungen geht es nicht mehr darum, ein gesetztes Ziel mit möglichst geringem Aufwand zu erreichen, sondern darum, überhaupt immer wieder die richtigen Ziele anzusteuern und die passenden Handlungen einleiten zu können. Als Reaktion muss eine Organisation idealerweise neue Informationen schnell integrieren, sie in Wissen umwandeln und sich dadurch wandlungsfähig und agil halten. Schneller zu lernen als Konkurrenzunternehmen wird zum vielleicht wichtigsten Wettbewerbsvorteil – Routinen und Erfolgsmuster verlieren an Bedeutung. (vgl. Buchholz 2019, S. 37f., Capgemini Consulting 2017) Daher folgert Buchholz passend: „Am Ende des Tages bedeutet VUCA für Unternehmen, wachsam und jederzeit auf Veränderung vorbereitet zu sein. Es gibt keine Masterpläne mehr, sondern iterative Umsetzungspläne.“ (2019, S. 34) Das bereitet den Weg hin zum agilen Unternehmen.

### **Ausblick: Corona-Krise und Post-Corona-Zeit**

Corona-Pandemie als starker Treiber für Veränderungen

Eine weitere, unvorhergesehene, Entwicklung verändert aktuell den Kontext für Organisationen in allen Sektoren: Die vom Coronavirus (SARS-CoV 2/Covid-19) im Jahr 2020 ausgelöste Pandemie, in dessen Folge durch Shut-Downs das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben weltweit eingeschränkt wurde, dürfte als starker Treiber für Veränderungen und Umbrüche wirken.

Es ist anzunehmen, dass sich die Dynamik der VUCA-Welt damit noch weiter erhöht; die Berechenbarkeit und Planbarkeit von Kontextbedingungen wie der Marktentwicklung dürfte weiter rapide abnehmen; Umbrüche und der Wandel ganzer Sektoren werden wahrscheinlicher.

neue Gewichtung der Megatrends

Das Zukunftsinstitut stellte vor diesem Hintergrund zu Recht die Frage: „Gibt es sowas wie eine Konstante des Wandels in Zukunft überhaupt

*noch?* Oder: Werden durch Corona alle Grenzzlinien neu gezogen?“<sup>4</sup> Mit Hilfe von Modellen aus der Netzwerkforschung zeigt es, dass „5 der 12 Megatrends für alle Szenarien von zentraler Bedeutung sind. An diesen Megatrends werden sich die robusten Brücken in die Zukunft errichten lassen. Dabei handelt es sich wenig überraschend um die beiden Megatrends **Sicherheit** und **Gesundheit**; gefolgt von **Konnektivität** wie auch **Individualisierung** und — wie könnte es anders sein: **Globalisierung**. An diesen Megatrends wird sich die Zukunft jedenfalls ausrichten. Man kann sie lesen wie das strategische 1x1 der kommenden Jahre.“ Und „Die Krise beschleunigt die Entwicklung von Lernprozessen, die dazu beitragen, Businessziele zu erreichen und die unternehmerische Wertschöpfung zu sichern.“ (Zukunftsinstitut 2020b, ebd.)

Je mehr Organisationen heute mit der Umwelt verknüpft sind, desto mehr wird ihre Wandlungsfähigkeit geradezu zum Imperativ. Hier wird es darauf ankommen, die Chancen von Konnektivität und Digitalisierung konsequent zu nutzen, das individuelle Potenzial der Mitarbeitenden einzubeziehen und ihre Strukturen, Prozesse und Kulturen agil weiterzuentwickeln.

Insgesamt ist also zu erwarten, dass die Rolle des Lernens und Change Managements in Organisationen in Zukunft weiter enorm zunimmt und geradezu essentiell wird, um den Herausforderungen der VUCA- und Post-Corona Welt gewachsen zu sein.

---

<sup>4</sup> Siehe <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mit-den-megatrends-in-die-post-corona-zeit/> [01.07.2020].

### Kontrollfragen zum ersten Kapitel

1. Benennen Sie die zentralen Eigenschaften von „Organisationen“ nach Richard W. Scott.
2. Welche Ebenen umfasst die „Organisationskultur“ nach Edgar H. Schein und Sonja A. Sackmann? Welche davon sind auch außerhalb und welche nur innerhalb der Organisation selbst sichtbar?
3. Wie lässt sich der Begriff „Wandel“ definieren und welche Differenzierungsmöglichkeiten werden meist genutzt? Worin liegt die Gemeinsamkeit der verschiedenen Perspektiven?
4. Welche allgemein akzeptierte Definition umschreibt „Lernen“ von Organisationen? Und wer hat sie formuliert?
5. Was bezeichnet „Change Management“ in Unternehmen und wer steuert es? Welche besondere Herausforderung entsteht dabei für Führungskräfte?
6. Benennen Sie die Kernelemente von Agilität nach Fischer. Skizzieren Sie, woran Berater ein agiles Unternehmen in der Praxis erkennen.
7. Welche gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Megatrends entstanden seit 1990 und bildeten den Handlungsrahmen für Unternehmen? Skizzieren Sie anhand eines Beispiels, welche Auswirkungen auf Unternehmen und welche Anforderungen an die Kompetenzen von Führungskräfte daraus entstanden.
8. Wofür steht das Akronym „VUCA“ und welche Bedingungen beschreibt es in Wirtschaft und Gesellschaft?
9. Diskutieren Sie die Bedeutung von Wandel und Anpassung durch Lernen in der „neuen VUCA-Welt“.
10. Welche aktuellen Megatrends beeinflussen Unternehmen heute und was unterscheidet sie von früheren Herausforderungen?
11. Inwiefern könnte die Corona-Krise als ein weiterer, starker Treiber für Veränderungen und Umbrüche wirken und warum?

## 2 Theoretische Grundlagen: Wandel und Lernen in Organisationen

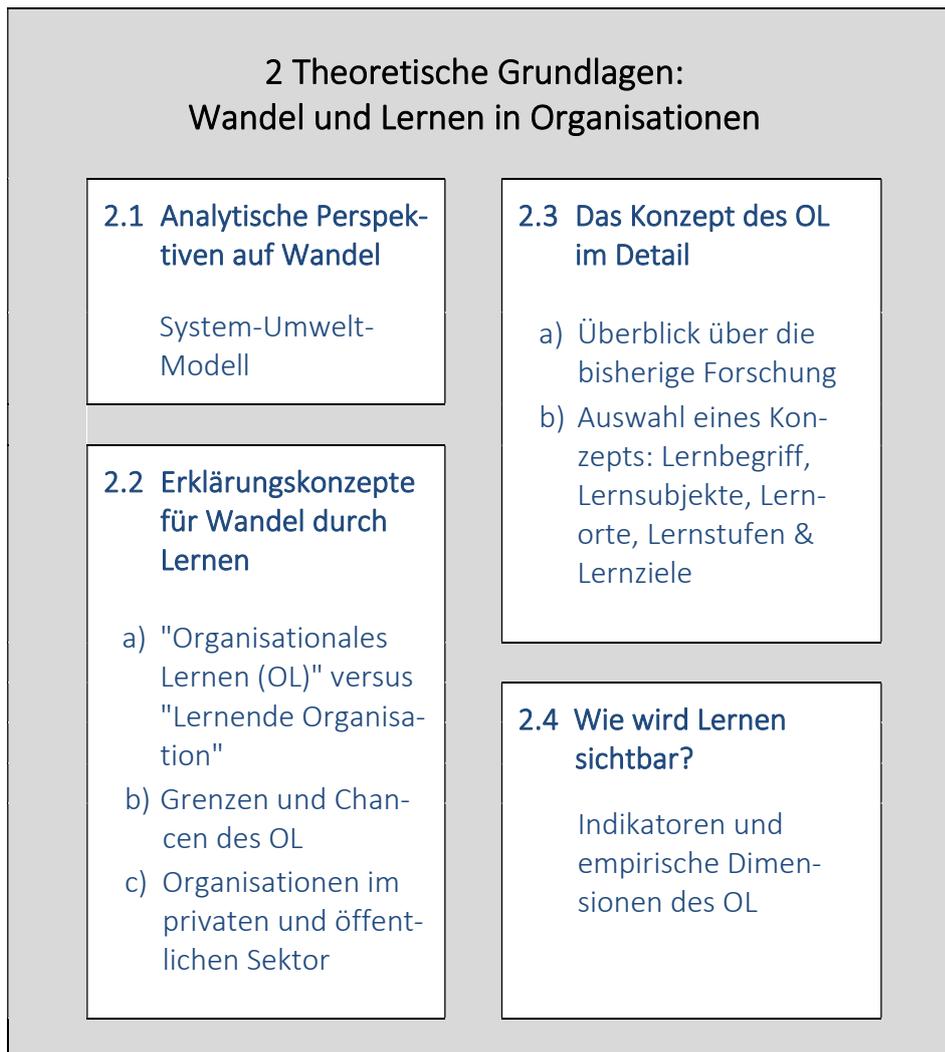


Abbildung 5:

Übersicht  
zum zweiten Kapitel

Da Wandel und Lernen in Organisationen im Mittelpunkt stehen, werden nun die entsprechenden theoretischen Grundlagen für diesen Gegenstand sowie ein vielversprechendes Erklärungskonzept vorgestellt. Dazu grenzt das folgende Kapitel zunächst den zentralen Begriff des „Wandels“ in der Entwicklung von Organisationen ein und stellt mögliche analytische Perspektiven auf „Wandel“ vor (Teil 2.1). Daraufhin wird das Konzept des

Orientierung: Die Begriffe „Wandel“ und „Lernen“

„Lernens“ für die Erklärung eines Wandels innerhalb von Organisationen vorgeschlagen (Teil 2.2). Nach einer Kontrastierung der prominentesten Erklärungskonzepte zum Lernen von Organisationen wird das Konzept des „organisationalen Lernens“ ausgewählt. Anschließend wird dieses Konzept im Detail vorgestellt (Teil 2.3), um ein grundlegendes Verständnis für seine Begriffe und Instrumente zu eröffnen. Abschließend werden Indikatoren und empirische Dimensionen vorgestellt, die Lernen sichtbar machen (Teil 2.4).

## 2.1 Grundlegende Perspektiven auf Wandel

Verschiedene Perspektiven auf „Wandel“

Grundsätzlich kann „Wandel“ bei der Entwicklung von Organisationen aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Je nachdem, welches inhaltliche Verständnis von Wandel im Vordergrund steht und welche empirischen Gegenstände gewählt werden, können unterschiedliche Fragen untersucht werden.

Diese Arbeit versteht Wandel im Sinne des „capacity building“, dem Aufbau von Problemlösungskompetenzen. Sie richtet ihren Blick somit auf den *Wandel des internen Managements einer Organisation* und versteht diesen als Reaktion auf organisationsexterne Herausforderungen mit dem Ziel, organisationsintern die notwendigen Kapazitäten für den Umgang damit zu schaffen oder zu verbessern. Die Betrachtung erfolgt langfristig, sie fokussiert also weniger auf singuläre Veränderungen innerhalb der Organisation zu einem bestimmten Zeitpunkt durch einzelne Ereignisse als auf ihre Entwicklung im Zeitverlauf.

Modell der Problemverarbeitung nach der System-Umwelt-Theorie von Luhmann

Es wird also der Wandel in einer Organisation beim Umgang mit Herausforderungen betrachtet. Ein solcher Wandel lässt sich wie folgt analytisch noch differenzierter betrachten. Die *System-Umwelt-Theorie* von Luhmann (1964; auch Easton 1965 und Scharpf 1977) bietet ein einfaches Ablaufmodell für einen *Prozesses der Verarbeitung von Herausforderungen* durch eine Organisation. Es geht davon aus, dass Organisationen offene Systeme sind, die in der Auseinandersetzung mit

ihrer Umwelt ihren Wissensbestand und ihre Problemlösungsfähigkeiten verändern.

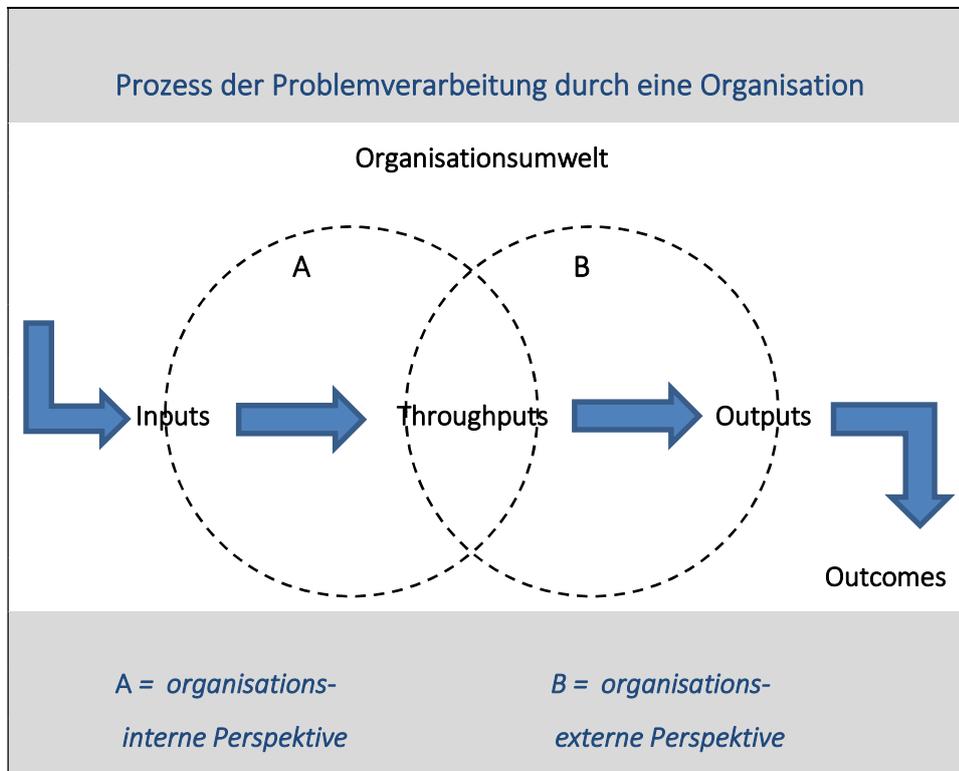


Abbildung 6:

Zwei analytische Perspektiven für die Untersuchung von Wandel

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bauer (2008, S. 633)

Nach diesem Modell besteht der Prozess, bei dem eine Herausforderung bzw. ein „Problem“ (issue) von der Organisation verarbeitet wird, zunächst aus den Phasen des *Input*, *Throughput* und *Output*. Abschließend werden daraus bestimmte *Outcomes* erzeugt, die wiederum auf die Organisationsumwelt wirken. Am Anfang stehen dabei die Einwirkungen („Inputs“) aus der Organisationsumwelt, etwa von Stakeholdern, Kundengruppen oder allgemeinen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen (siehe Abschnitt 1.2).<sup>5</sup> Darauf folgt die Phase des organisatorischen Durchlaufs („Throughput“), bei der die neuen Anforderungen in der Organisation verarbeitet werden. Diese Phase umfasst alle Reaktionen, um die gestellten Anforderungen zu erfüllen.

---

<sup>5</sup> Aber auch interne Veränderungen, wie etwa ein Strategiewandel, Änderungen in der Organisationskultur oder schlicht eine Neuverteilung von Ressourcen, können eine Rolle spielen. Diese Dimension wird hier vernachlässigt.

Drittens folgt die Phase des „Outputs“, der Ergebnisse, die nach dem Durchlaufs als Produkte des internen Prozesses wieder in die Organisationsumwelt zurückgegeben werden. Diese zielen schließlich darauf ab, die von der Organisation gewünschten Ergebnisse, die sog. „Outcomes“, verstanden als Auswirkungen, in der realen Welt zu erzeugen.

Throughput und Output  
als besonders relevante  
Phasen

Je nachdem, auf welche dieser Phasen durch eine Organisation der Fokus gelegt wird, kann Wandel unterschiedlich konzeptualisiert werden. Insbesondere die Phasen des Durchlaufs (Throughput) und des Outputs im obigen Ablaufmodell, erscheinen als relevant im engeren Sinne der Organisationsentwicklung durch Lernen, da sie Anpassungsprozesse und Veränderungen umfassen.

Zuordnung der  
Erklärungsfaktoren

Forschungspraktisch gesprochen, setzt die vorliegende Arbeit also den Schwerpunkt auf die organisationsinterne Perspektive von Wandlungsprozessen. Diese dient als Explanandum, der Variable, die erklärt wird. Dem Erkenntnisinteresse entsprechend steht der Blick auf die internen Abläufe einer Organisation beim Management mit einer neuen Herausforderung im Mittelpunkt (vgl. Perspektive A in Abbildung 6). Die übrigen beiden Phasen werden als gegeben angenommen, wobei die Herausforderungen aus der Systemumwelt (Inputs) als Explanans bzw. erklärende Variable dienen.

Fragen für die Auswahl  
eines geeigneten  
Erklärungskonzepts

Nach dieser ersten Eingrenzung stellen sich nun folgende Fragen: Welche Erklärungskonzepte bietet die bestehende Literatur an? Welches Konzept erscheint am passendsten, um die durch systemexterne Herausforderungen verursachten Prozesse des Wandels innerhalb von Organisationen zu adressieren, die im Fokus dieser Arbeit stehen? Und welche Grenzen und Chancen beinhaltet das gewählte Konzepte hinsichtlich der Beschreibung und Erklärung des Wandels?

## 2.2 Erklärung von Wandel durch „Lernen“

Nachdem die Erklärung von Wandel einer Organisation durch „Lernen“ fruchtbar erscheint, wird das Konzept nun begrifflich noch näher gefasst und abgegrenzt. In der Management- und Organisationsliteratur gibt es zwei prominente, terminologisch passende Konzepte zur Beschreibung von Lernen von und in Organisationen: **„Organisationales Lernen“** (engl. organisational learning) und **„Lernende Organisation“** (engl. learning organisation). Beide erscheinen auf den ersten Blick ähnlich, sind aber unterschiedlich ausgerichtet. Sie basieren auf verschiedenen konzeptionellen Zuschnitten und beinhalten jeweils andere Herangehensweisen. Im Folgenden werden sie kurz kontrastiert, um ihre Ungleichheit zu verdeutlichen und einer eventuellen begrifflichen Verwechslung vorzubeugen. Dabei zeigt sich auch die bessere Eignung des Konzeptes des „organisationalen Lernens“ für den in dieser Arbeit gewählten empirischen Gegenstand.

unterschiedlich  
ausgerichtete Konzepte  
in der Management- und  
Organisationsliteratur

### a) *Abgrenzung der Erklärungskonzepte: „Organisationales Lernen“ versus „Lernende Organisation“*

Der Hauptunterschied zwischen dem „organisationalen Lernen“ und der „Lernenden Organisation“ liegt in ihrer jeweiligen *Perspektive*. Beide Konzepte erlauben jeweils einen anderen, unterschiedlich breiten empirischen Blick. Einer Prozessbetrachtung beim organisationalen Lernen steht die Beschreibung eines normativen Zielzustandes bei der Lernenden Organisation gegenüber. „The study of organisational learning is based on observing learning processes within organisations, whereas the study of learning organisations emanates from an ‘action learning’ perspective, based on the observations of the organisations involved or consultants” (Torrington / Hall / Taylor 2002, S. 285; vgl. auch Brown 2000, S. 39).

Perspektiven:  
Prozess *versus*  
normativer Zielzustand

„Lernende Organisationen“: beschreibt normativen Zielzustand

Entsprechend wird das Konzept der „**Lernenden Organisation**“ (Hauptvertreter ist der einflussreiche Managementberater und Systemforscher **Peter M. Senge** mit seinen Arbeiten von 1990, 1993) vorwiegend in der betriebswirtschaftlichen Organisationsberatung angewendet, die *Zielvorgaben* für private Organisationen, wie z.B. Wirtschaftsunternehmen, entwirft. Es befasst sich aus *normativer Sicht* mit der Frage, „wie man eine Organisation als lernende Organisation gestalten kann.“ Dabei geht es vor allem „um die (bestmögliche) Gestaltung von Organisationsstrukturen sowie Aufgaben und Verhaltensweisen der Managementebene. Der prozesshafte Charakter des Lernens [dagegen] wird jedoch eher ausgeblendet.“, urteilt Malek (2003, S. 80).

Konzepte der „Lernenden Organisation“ zielen primär darauf ab, dass betriebswirtschaftliche Berater Modelle erfolgreich lernender Organisationen identifizieren, die eine Umsetzung auch in anderen Organisationen versprechen lassen. Diese Modelle fußen dabei entweder auf einer Synthese aus in der Praxis gewonnenen „Best Practices“-Beispielen oder sind von bestimmten theoretischen Prinzipien abgeleitet (siehe Malek 2004 mit Verweis auf Senge 1990; Garvin 1993; Hennemann 1997). Die Lernende Organisation gilt dabei oft als das „Paradigma einer ganzheitlichen und nachhaltigen Organisationsentwicklung“. Das Instrumentarium der „Lernenden Organisation“ ist demzufolge nicht primär Teil der wissenschaftlichen Debatte, sondern wird vor allem für die Selbstdarstellung von privaten Organisationen genutzt (ebd.: 23).

„organisationales Lernen“: beobachtet Lernprozesse in der Praxis

Dagegen bezieht sich das Konzept des „**organisationalen Lernens**“ vor allem auf „die empirische *Beobachtung und Analyse von individuellen und kollektiven Lernprozessen* in und von Organisationen – ohne dass sich damit zwangsläufig ein normativ-praktisches Erkenntnisinteresse verbinden muss.“ (Ebd., S. 24, Hervorhebungen d. Verf.) Diese Prozesse vollziehen sich also nicht infolge normativer Vorgaben einer organisationsexternen Management-Beratung, die einen Ideal-Zustand beschreibt. Vielmehr zielt es darauf ab, Prozesse in Organisationen

wissenschaftlich fassbar zu machen, die sich aufgrund von Erfordernissen aus der Organisationsumwelt vollziehen. Dieses Konzept kann dabei sehr gut auch für öffentliche Verwaltungen angewendet werden, wenn davon ausgegangen wird, dass diese – ähnlich den privaten Organisationen wie z.B. Unternehmen – Anreize zum Lernen unterliegen, die sich auf ihre internen Organisationsstrukturen und -abläufe auswirken.

Für diese Arbeit erscheint das Konzept des „organisationalen Lernens“ gegenüber dem Konzept der „Lernenden Organisation“ also als geeigneter. Zum einen kann damit der *Prozesscharakter des Lernens* einer Organisation über einen längeren Zeitraum konzeptionell fassbar gemacht werden. Denn dafür bietet dieser Ansatz ein Instrumentarium von passenden Begriffen und Erklärungslogiken. Zum anderen wird angenommen, dass ein Wandel innerhalb einer Organisation nicht allein durch organisations-externe normative Vorgaben für ein Lernen erklärbar ist, sondern dass sich das Lernen als *Antwort auf bestimmte Herausforderungen* über einen längeren Zeitraum hinweg entwickelt.<sup>6</sup>

organisationales  
Lernen berücksichtigt  
Prozesscharakter  
des Lernens

b) „Organisationales Lernen“: Grenzen und Chancen  
eines Konzepts

Organisationales Lernen kann also einen Veränderungsprozess besonders gut beschreiben und gibt nicht dessen Ergebnis vor. Dennoch gibt es einige Grenzen und forschungspraktische Hürden, die einen Begriffs- und Erkenntnistransfer erschweren. So fasst Prange (1999) in ihrem Aufsatz „Organizational Learning – Desperately Seeking Theory?“ die übliche Kritik wie folgt zusammen:

Grenzen und  
Kritikpunkte

---

<sup>6</sup> Nichtsdestotrotz weisen Fiol / Lyles zurecht darauf hin, dass Lernen grundsätzlich vor dem Hintergrund geschieht, künftige Prozesse zu verbessern (1985, S. 803: „In all instances the assumption that learning will improve future performance exists.“). Siehe auch Argyris / Schön (1978, S. 323).

- „1 Organizational learning lacks theoretical integration, and research is being done in a non-cumulative way;
- 2 organizational learning does not provide ‘useful’ knowledge for practitioners;
- 3 organizational learning is mostly used in a metaphorical and/or analogous sense.“ (Ebd.: 25)

keine übergeordnete  
theoretische Klammer

Der erste Kritikpunkt bezieht sich auf die mangelnde Integration von „Lernen“ in einen größeren theoretischen Zusammenhang und, daraus folgend, die Vielzahl der unterschiedlichen Varianten der Konzeptualisierung. Diese Varianten stünden relativ lose nebeneinander ohne die Verbindung durch eine gemeinsame theoretische Klammer. Folglich existiere bis heute keine einheitlich anerkannte Definition, so dass geradezu ein „organizational learning jungle“ (Prange 1999, S. 24) entstünde, der immer dichter und undurchdringlicher werde.

mangelnde  
Praxisorientierung

Mit dem zweiten Punkt wird eine mangelnde Praxisorientierung in der Aufbereitung der wissenschaftlichen Erkenntnisse angesprochen, etwa durch eine zu komplexe Terminologie. Diese erschwere es, die Forschungsergebnisse in die Praxis der Organisationen zu transferieren.

unspezifische Ver-  
wendung von „Ler-  
nen“

Und der letzte Punkt beinhaltet vor allem eine Kritik an der häufig recht oberflächlichen und geradezu metaphorischen Verwendung des Begriffs „Lernen“, ohne diesen näher zu spezifizieren, also eine mangelnde definitonische Klarheit und fraglichen analytischen Zusatznutzen.

keine einheitlichen  
Konzepte und  
Grundbegriffe

Nach eingehender Beschäftigung mit der einschlägigen Literatur erweist sich der erste Kritikpunkt als am schwerwiegendsten. Tatsächlich bestätigt sich das Bild einer *konzeptionellen Zersplitterung* der Arbeiten zum organisationalen Lernen (siehe auch Brown 2000; Dunlop / Radaelli 2010; Olsen / Peters 1996), was die Möglichkeiten zur Nutzung des Konzepts (eher) erschwert (vgl. LaPalombara 2001, S. 138). Anerkannte einheitliche Grundbegriffe sucht man in den verschiedenen Disziplinen, die sich bisher mit „Lernen“ befasst haben, vergeblich, und die verwendeten Konzepte

variieren stark in Bezug auf ihren Inhalt und ihre Tiefe. Vielmehr werden die mit „Lernen“ verbundenen Begriffe oft nur oberflächlich eingesetzt und kaum voneinander abgegrenzt oder gar im Detail definiert. So stellt Shipton (2006) in einem fachübergreifenden Literaturüberblick fest, dass es insgesamt nur wenige Versuche gebe, sich tiefergehender einer handhabbaren Definition von „Lernen“ zu nähern, die dem jeweiligen Untersuchungsgegenstand gerecht würde. Zudem würden die Arbeiten kaum in einen größeren theoretischen Zusammenhang eingebunden.

Ein weiteres Manko ist der häufig mangelnde Transfer zwischen den Disziplinen. So wird das betriebswirtschaftliche Konzept bislang vorrangig für die Untersuchung von Organisationen im Wirtschaftssektor genutzt und kaum etwa auch für Organisationen im öffentlichen Sektor wie öffentliche Verwaltungen.

c) *Plädoyer für eine disziplinenübergreifende Nutzung des Konzepts*

Wie beschrieben, wurde das Konzept des „organisationalen Lernens“ zunächst in den Wirtschaftswissenschaften entwickelt, um den Wandel in Wirtschaftsunternehmen zu beschreiben zu erklären. Genauer betrachtet, sprechen aber mehrere Gründe für disziplinübergreifende Nutzung des Konzepts, um Wandlungsprozesse in einem breiteren Spektrum an Organisationen theoretisch zu erfassen und empirisch zu erklären:

Argumente für die breitere Anwendung des Konzepts

- (1) In anderen Disziplinen können mit dem Instrumentarium des „organisationalen Lernens“ bestehende *Lücken* hinsichtlich interner Veränderungen und genereller Wandlungsprozesse von Organisationen gefüllt werden. Das Set an *etablierten Annahmen, Erklärungsmuster und Begriffe* des „organisationalen Lernens“ bietet fruchtbare Ansatzpunkte, um die Empirie systematisch und strukturiert zu erfassen. LaPalombara konstatiert nicht ohne Grund:

etablierte Erklärungsmuster und Begriffe und

Erklärung langfristiger  
Prozesse der Organisationsentwicklung

„[T]hose outside the organizational learning subfield are typically at a loss as to how the learning aspects of organizations might be systematically and empirically measured.“ (2001, S. 138)

- (2) Bislang führt der fehlende Konzept- und Erkenntnistransfer zwischen den Disziplinen zu Erklärungslücken bei der Betrachtung von *langfristigen Prozessen der Organisationsentwicklung*. So bemängelt der Politikwissenschaftler Demuth, dass in Untersuchungen zur Organisationsentwicklung die grundlegend relevanten Begriffe „Lernen“, „Anpassung“ und „Wandel“ „ständig vermischt [würden], ohne diese theoretisch weiter zu vertiefen oder zu nutzen.“ (2009, S. 44) Gerade die „verbreitete inflationäre (und unspezifische) Nutzung der Begriffe“ könne aber ihre Nützlichkeit stark beeinträchtigen. Zentral müsse es daher sein, „neben einer genauen Definition von Lernen in Organisationen auch eine klare Einbettung in ein Konzept des Wandels vorzunehmen und das Verhältnis zwischen Lernen und Reform (...) näher zu definieren.“ (Ebd.) Das organisationale Lernen, das Wandel einer Organisation im Zeitverlauf erfassen und erklären kann, kann hier helfen Lücken zu schließen.

Plädoyer für eine  
disziplinübergreifenden  
Nutzung

Trotz aller Grenzen bietet das Konzept damit die Chance eines *disziplinübergreifenden Instrumentariums* zur Erfassung und Erklärungen von Wandlungsprozessen. Seine Perspektive kann zur Ergänzung, Erweiterung und Kontrastierung gängiger Erklärungen dienen. Wenn eine begründete Auswahl der eingesetzten Begriffe und eine Verknüpfung mit den richtunggebenden Theoriesträngen getroffen wird, verspricht es aussagefähige Ergebnisse. Das illustrieren etwa die wenigen bereits vorliegenden Studien aus den Sozialwissenschaften mit dem Fokus auf organisationalem Lernen in der öffentlichen Verwaltung (z.B. Brown 2000; Malek 2000, Malek / Hilkermeier 2003; Soramäki 2005; Egger 2006; Bauer 2008; Demuth 2009; Kopp-Malek / Koch / Lindenthal 2009).

Ein Beispiel für die gute Nutzbarkeit wirtschaftswissenschaftlicher Konzepte in anderen Disziplinen bietet die in der Politikwissenschaft lange

Zeit einflussreiche Strömung des *New Public Management*. Sie basierte auf einer Überschneidung von Begriffen und Konzepten beider Disziplinen (der Bürger als „Kunde“, der Verwaltungsakt als „Produkt“). Insgesamt wurde aber bislang auch hier zu wenig erkannt, dass mit dem Angleichen der Rahmenbedingungen für Organisationen im privatwirtschaftlichen und im öffentlichen Bereich das Erklärungskonzept auch für öffentliche Verwaltungen genutzt werden kann. Hier liegt also noch eine große Chance.

In der Übersicht der Disziplinen finden sich noch viele weitere Anknüpfungspunkte für organisationales Lernen: Immer da, wo *neues Wissen und „Wissensmanagement“ in Organisationen* im Fokus stehen, bietet es Erklärungschancen: so z.B. in der (Organisations-)Psychologie, der (Organisations-)Soziologie, der Managementwissenschaft, der (Organisations-)Geschichte und der Politikwissenschaft, wie folgende Übersicht abbildet:

Fokus auf neuem Wissen und Wissensmanagement

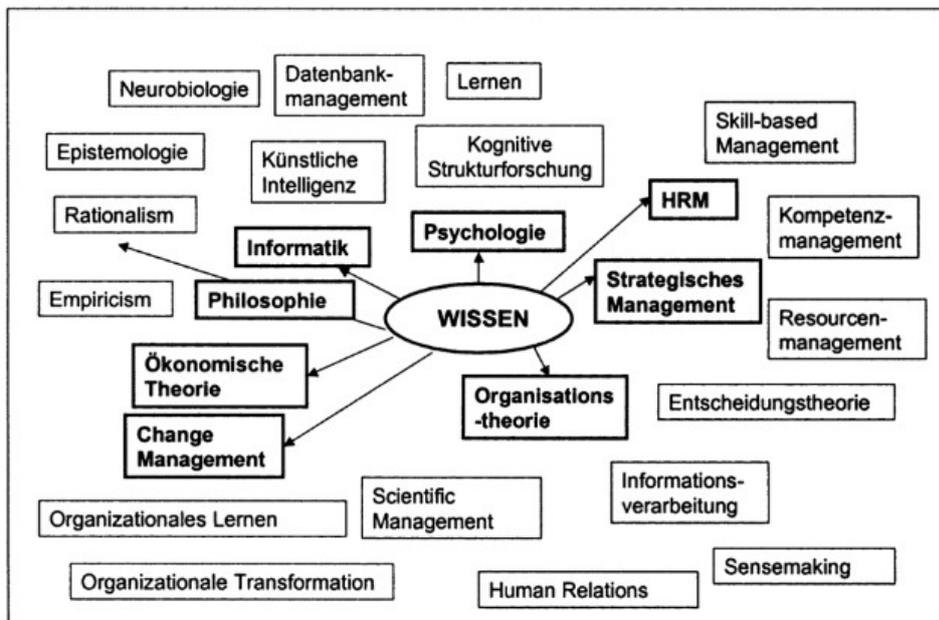


Abbildung 7:

Disziplinen mit Anwendungsfeldern für organisationales Lernen

Quelle: Prange (2002), S. 26.

## 2.3 Das Konzept des “Organisationalen Lernens” im Detail

Überblick der wichtigsten  
Autoren und Grundla-  
genwerke

In diesem Abschnitt wird das Konzept des organisationalen Lernens (engl. *organisational learning*) näher eingegrenzt. Dazu werden die wichtigsten Erkenntnisfortschritte in der bisherigen, über 40-jährigen Forschung zum Thema nachgezeichnet. Die wichtigsten Autoren und Grundlagenwerke seit 1960 werden im Folgenden überblicksartig dargestellt.

### a) Überblick über die bisherige Forschung

betriebswirtschaftliche  
Organisationsforschung  
der 1960er Jahre

Der Ursprung des hier angewandten Lernkonzepts geht auf die betriebswirtschaftliche Organisationsforschung der 1960er Jahre zurück. Damals begann die Forschung zum Lernen von Organisationen mit vereinzelt Arbeiten über Veränderungsprozesse in Wirtschaftsunternehmen. Der Begriff eines „organisationalen Lernens“ wurde dabei zum ersten Mal 1963 von **Richard M. Cyert** und **James G. March** in die Organisationsforschung eingebracht. In ihrem viel zitierten Grundlagenwerk „*A Behavioral Theory of the Firm*“ beschrieben sie die Entwicklung einer Firma als Problemlösungsprozess, bei dem sich die Organisation durch Adaption ihrer Regeln an die Umweltherausforderungen anpasse. Dabei spielten *Erfahrungen* mit vergangenen Problemen eine ganz zentrale Rolle. Diese spiegeln sich in den internen Prozeduren und Regeln. Der Lernprozesses wurde wie folgt gefasst:

„Experience is embodied in standard operating procedures, rules reflecting solutions to problems that the firm has managed to solve in the past and negotiated resolutions of past conflicts. As time passes and experience changes, the firm's routines change through processes of organizational search, learning, and negotiation. As a result, the firm is seen as a system of rules that change over time in response to experience, as that experience is interpreted in terms of the relation between performance and aspirations and in terms of multiple, conflicting goals.“ (Augier / March 2008, S. 3)

Ende der 1970er Jahre entwickelte sich dann infolge erster breiter angelegter Grundlagenwerke ein eigener organisationswissenschaftlicher Forschungszweig. Die bekanntesten Vertreter des organisationalen Lernens wurden Argyris und Schön (1976, 1978) sowie Duncan und Weiss (1979). Ihre Werke sind heute noch viel zitierte Quellen und haben die Diskussion nachhaltig beeinflusst.

bekannteste Vertreter  
des Forschungszweigs

Die große Leistung von **Chris Argyris** und **Donald A. Schön** war zum einen, dass sie in ihrer Arbeit mit dem Titel „*Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making*“ (1976) aufeinander aufbauende Lernstufen einführten, die sich in Reichweite und Umfang der Voraussetzungen unterscheiden und in einem logischen Modell gut nachvollziehbar miteinander verknüpft waren. Auf ihr Stufenmodell wurde später immer wieder Bezug genommen (siehe zum Überblick der späteren Varianten z.B. Soramäki 2005, S. 26). Zum anderen haben sie in einer umfangreicheren Arbeit über „*Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*“ (1978) Anhaltspunkte für das Verhalten von Organisationsmitgliedern geliefert, indem sie die allgemeine Weltsicht einer Organisation – verstanden als Handlungstheorie („action theory“) – in einen offiziellen Handlungsrahmen („espoused theory“) und eine für die Praxis tatsächlich relevantere Gebrauchstheorie („theory of use“) unterschieden. Diese Unterscheidung erlaubte, Handlungslogiken innerhalb von Organisationen nachzuzeichnen.<sup>8</sup>

Chris Argyris &  
Donald A. Schön

**Robert B. Duncan** und **Andrew Weiss** haben dann 1979 in einem Sammelband zum Thema „*Research in Organizational Behavior*“ in ihrem Kapitel zu „Organizational Learning. Implications for Organizational Design“ erste wichtige Anhaltspunkte zur expliziten Rolle von „Wissen“ für

Robert B. Duncan &  
Andrew Weiss

---

<sup>8</sup> Während sich die „espoused theory“ (analog zu „talk“-Prozessen auf symbolischer Ebene) in offiziellen Leitbildern, Strategien und Zielen manifestiert und das schriftliche Organisationswissen repräsentiert, bestimmt die „theory of use“ das eigentliche Verhalten der Organisationsmitglieder (vgl. Malek / Hilkermeier 2003, S. 82f.). So folgert Malek (2000: 16): „Auf einen Lernprozeß kann demzufolge erst geschlossen werden, wenn sich analog zu einer Veränderung der offiziellen Handlungstheorie auch die Gebrauchstheorie der Mitglieder einer Organisation ändert. Erst eine Veränderung auf der materiellen Ebene kann zeigen, ob eine Organisation gelernt hat oder nur symbolische ‘Politik’ betreibt. Denn Veränderungen auf der symbolischen Ebene bedeuten nicht zwangsläufig, dass sich auch die tatsächlichen Arbeitsweisen der Organisation ändern, da sich die Handlungen der Organisationsmitglieder erst dann verändern, wenn neues Wissen von ihnen geteilt und akzeptiert wird.“

Lernen geliefert und eine Diskussion über die Verbindung zwischen individuellem Wissen und dem Wissen der Gesamtorganisation entfacht. Sie führten das Konzept der organisationalen Wissensbasis („knowledge base“) ein und formulierten Annahmen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, die individuelles Wissen durch einen Transfer „nach oben“ mit dem Wissen der Gesamtorganisation verknüpfen.<sup>9</sup>

Fokus auf Organisationen  
im privatwirtschaftlichen  
Sektor

Aufbauend auf diesen Arbeiten intensivierte sich die Forschung zu lernenden Organisationen und organisationaler Lernfähigkeit ab Ende der 1980er Jahre. Allerdings lag der Schwerpunkt immer noch einseitig auf Organisationen im privatwirtschaftlichen Sektor; öffentliche Verwaltungen spielten noch keine Rolle. Das erklärt sich aus der weit verbreiteten Grundannahme, dass die primäre Intention von Lernen die Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit im Marktumfeld sei. Und diese Intention wurde nur Wirtschaftsunternehmen zugeschrieben. Daher wurden meist „praxisorientierte Anleitungen zur verbesserten Anpassungsfähigkeit (...) an sich zunehmend rascher verändernde Umweltbedingungen“ für diese Wirtschaftsunternehmen erarbeitet (Egger 2006, S. 26).

Blick auch auf  
Organisationen im  
öffentlichen Sektor:  
New Public Management

Erst in den 1990er Jahren geriet schließlich auch der öffentliche Sektor – als ein genuiner Untersuchungsgegenstand der Politikwissenschaft – mehr in den Blick. Im Rahmen der „*New Public Management*“-Reformbewegung versuchten Organisationen im öffentlichen Sektor (public sector organisations) verstärkt, auf einen wachsenden Erneuerungs- und Effizienzdruck zu reagieren. Jedoch entdeckte die Forschung die öffentlichen Organisationen bis heute insgesamt nur recht langsam und bietet nur wenige empirische Anwendungsbeispiele, was immer wieder beanstandet wird (Easterby-Smith / Araujo / Snell 1999; Easterby-Smith / Crossan / Nicolini

---

<sup>9</sup> Nach ihrer Sicht kommt es zur „Speicherung von individuellem Wissen in organisationalen Wissens-Systemen“ unter der Voraussetzung, dass „individuelles Wissen kommunizierbar, konsensfähig und integrierbar ist, um als valide und reliable Annahme organisationalen Verhaltens akzeptiert, gespeichert und angewandt zu werden.“ (Malek / Hilkermeier 2003, S. 83 mit Verweis auf Duncan / Weiss 1979, S. 86). Dieses Wissen sei „überindividuell, also nicht nur in den Köpfen von Personen gespeichert, sondern auch in anonymisierten Regelsystemen, wie z.B. in Leitlinien, Arbeitsprozessbeschreibungen, Routinen und den Merkmalen der Organisationskultur, die allen Organisationsmitgliedern zugänglich sind.“ (Ebd. mit Verweis auf Willke 1998; S. 291)

2000). Kontaktpunkte zum organisationalen Lernen fanden sich in Untersuchungen zu nicht-wirtschaftlichen Organisationen wie der öffentlichen Verwaltung erst spät (LaPalombara 2001; Brown 2000; Malek / Hilkermeier 2003; Hilkermeier 2002; Kopp-Malek / Koch / Lindenthal 2009). Zwar wurde die organisationsexterne Perspektive des Lernens in der politikwissenschaftlichen Forschung durch Konzepte wie „Policy Learning“ und „Lesson-Drawing“ abgedeckt, aber die Perspektive des organisationsinternen Wandels und dessen Erklärung durch Lernen blieb lange Zeit vernachlässigt.

Für einen Überblick über die bisherige Forschung zum organisationalen Lernen ist die Kategorisierung der wichtigsten Grundlagenwerke hilfreich. Shrivastava (1983) hat sie in verschiedene Typen gegliedert,<sup>10</sup> welche Sackmann (1993) später nach ihren Grundfragen auf drei wesentliche Ansätze konzentrierte:

- (a) *Lernen als Adaptation;*
- (b) *Lernen als das Schaffen einer gemeinsamen Wirklichkeit;*
- (c) *Lernen als die Entwicklung einer gemeinsamen Wissensbasis.*

Die sich daraus ergebenden Kombinationen demonstrieren noch heute die verschiedenen möglichen Verständnisse des organisationalen Lernens.

Ein weiterer – aktuell in der Literatur prominenter – Ansatzpunkt zur Unterscheidung zwischen den vorliegenden Lernansätzen sind vier Dimensionen, die das Lernen von Organisationen charakterisieren helfen: die Unterscheidung der *Lernsubjekte*, *Lernprozesse*, *Lernauslöser* und *Lerngegenstände* (siehe Malek 2004; ähnlich Csigó 2006). Auch diese lassen sich dem oben genannten Schema von Sackmann zuordnen.

Drei wesentliche  
Ansätze zum Lernen  
in der Literatur

Dimensionen und  
Verständnisse  
des Lernens

---

<sup>10</sup> Shrivastava (1983: 7ff.) unterschied nicht nur drei Ansätze des organisationalen Lernens, sondern mindestens fünf (Lernen aus Erfahrung, Verbesserung der Problemlösungsfähigkeit, Institutionalisierte Erfahrungen, Generierung und / oder Veränderung formaler Organisationsaspekte sowie die Veränderung des organisatorischen Wissens). Sackmann fasst zehn Jahre später lediglich ähnliche Typen zusammen.

Insgesamt können also *drei übergreifende Verständnisse von organisationalem Lernen* unterschieden werden, in die sich andere Kategorien einordnen lassen. Deren Merkmale werden in der folgenden Übersichtstabelle zusammengefasst und deren Unterschiede verdeutlicht (siehe Tabelle 3):

Tabelle 3:

**Die drei übergreifenden Verständnisse des organisationalen Lernens im Überblick**

	<b>Organisationslernen als...</b>		
	<b>(1) ...Adaption</b>	<b>(2) ...Schaffen einer gemeinsamen Wirklichkeit</b>	<b>(3) ...Entwicklung einer gemeinsamen Wissensbasis</b>
<b>Die Hauptvertreter sind:</b>	Cyert & March (1963) March & Olsen (1976)	Argyris & Schön (1978) Mitroff & Emshoff (1978)	Duncan & Weiss (1979)
<b>Definition:</b> „Organisationslernen ist ein/e ...“	... Anpassung an die Umwelt  ...Prozess, bei dem <b>Umweltveränderungen</b> und Organisationskontexte identifiziert werden und darauf wirksam reagiert wird.	... gemeinsame Wirklichkeitskonstruktionen und deren Anpassungen durch gemeinsames Verhandeln über <b>kognitive Landkarten</b> .	... Prozess, bei dem <b>Wissen</b> über Handlungs-Ergebnis- Beziehungen und die Auswirkungen der Umwelt auf diese Beziehungen entwickelt wird.
<b>Lernsubjekte:</b> „Wer lernt?“	Individuum – Gruppe  Gesamtorganisation	Individuum  - Lernergebnisse werden dann anderen mitgeteilt und im Kollektiv akzeptiert.	Gruppe von Individuen  Mögliche Lernbehinderungen durch Organisationsideologien, rigide Strukturen, Leistungs- und Rechtfertigungsprozesse sowie Umwelteinflüsse
<b>Lerngegenstände:</b>	neue Ziele, Regeln für Aufmerksamkeit, Suchregeln	<b>Soziale Wirklichkeiten</b> – kollektive Handlungstheorien, denen ge-	Wissensbasis, die Veränderungsprozesse ermöglicht.

<p><b>„Was wird gelernt?“</b></p>		<p>meinsame Annahmen und kognitive Landkarten zugrunde liegen.</p>	<p><b>Wissensbasis</b> ist: über Gesamtorganisation verteilt, kommunizierbar, konsensuell validiert, in Arbeitsabläufe und Strukturen integriert, relevant für organisationsbezogenes Handeln.</p>
<p><b>Lernprozesse:</b> <b>„Wie wird gelernt?“</b></p>	<p>Reihe von Interaktionen zwischen <b>Anpassungen</b> auf der individuellen oder Subgruppenebene und Anpassungen auf der Organisationsebene.  Anstoß durch wahrgenommene Diskrepanzen zwischen Zielen und Leistungen sowie Konflikte zwischen Individuen und Subgruppen.</p>	<p><b>Fehlerkorrekturen</b> durch:  a) Veränderungen von Organisationsstrategien innerhalb eines konstanten Rahmens von Normen und Leistungen (single loop learning)  b) Restrukturierung von Organisationsnormen sowie der damit verbundenen Strategien und Annahmen (double loop learning).</p>	<p>Auswahlprozesse, Entscheidungen über Strategien, Transformationsprozesse, Strukturen, die auf vorhandenem Wissen über die Beziehung zwischen Handlungen und Ergebnissen basieren.  <b>(Weiterentwicklung der gemeinsamen Wissensbasis)</b></p>
<p><b>Voraussetzungen:</b> <b>„Was bestimmt die Qualität des Lernens?“</b></p>	<p>Qualität des Lernens hängt vom Umgang mit der vorhandenen kollektiven Wissensbasis ab.</p>	<p>Individuelle Lernergebnisse müssen in die kollektiven Handlungstheorien einfließen und verankert werden.</p>	<p>Qualität der vorhandenen Wissensbasis bestimmt Qualität der Entscheidungsprozesse. Lernsysteme sind wichtig für Weitergabe und Erhaltung des Wissens.</p>

Quelle: Sackmann (1993), S. 230; mit eigenen Hervorhebungen und Ergänzungen (in Klammern).

Wie Tabelle 3 verdeutlicht, gab es in der Geschichte der Forschung zum ....

organisationalen Lernen verschiedene Blickwinkel und konzeptionelle Herangehensweisen. Im Kern beinhalten die drei oben dargestellten Ansätze (nach Sackmann 1993) jeweils unterschiedliche Verständnisse davon, was Lernen einer Organisation ist, wo es stattfindet (auf individueller, Subgruppen- oder Organisationsebene) und ob es eher reaktiv oder progressiv erfolgt. Soramäki fasst die drei grundlegenden Verständnisse wie folgt zusammen (2005: 25):

Lernen als Adaptation

(a) **Lernen als Adaption** versteht das Lernen einer Organisation als Anpassung an veränderte Umweltbedingungen. Lernprozesse entstehen nach der Wahrnehmung von „Diskrepanzen zwischen Ziel und Leistung (der Organisation) sowie durch Konflikte zwischen Individuen und (Sub-) Gruppen“ (ebd.). Diese führen zu neuen Zielen und Regeln. Gelernt werden kann von Individuen, Gruppen und der Gesamtorganisation. Das Lernen ist reaktiv, d.h. auf Umweltveränderungen wird erst rückwirkend reagiert. (vgl. ebd.)

Lernen als Schaffen einer  
gemeinsamen  
Wirklichkeit

(b) **Lernen als Schaffen einer gemeinsamen Wirklichkeit** versteht Lernen in einer Organisation als „Konstruktion und Veränderung gemeinsamer Annahmen und Wirklichkeiten durch die individuelle und kollektive Infragestellung kognitiver Landkarten.“ (ebd.) Fehlerkorrekturen führen, je nach Lernniveau, entweder einfach zu neuen Strategien (single loop learning bzw. Anpassungslernen) oder aber zusätzlich auch zur Restrukturierung von zugrunde liegenden Organisationsnormen (double loop learning bzw. reflexives Lernen). Gelernt wird von Individuen im kollektiven Kontext. Auch hier bleibt das Lernen größtenteils reaktiv. (vgl. ebd. mit Bezug auf Sackmann 1993)

Lernen als Entwicklung  
einer gemeinsamen Wis-  
sensbasis

(c) **Lernen als Entwicklung einer gemeinsamen Wissensbasis** begreift Lernen in einer Organisation als Veränderungsprozess, bei dem Wissen (weiter)entwickelt wird. Lerngegenstand sind „Handlungs-Ergebnis-Beziehungen und die Auswirkungen der Umwelt auf diese Beziehungen“ (Sackmann 1993: 230). Die Lernergebnisse werden in der gemeinsamen Wissensbasis gespeichert. Gelernt wird hier von „einer Gruppe von Indi-

viduen, die mit Hilfe koordinierter Handlungen zielgerichtet Transformationsprozesse herbeiführt“ (ebd.: 234). Lernen kann sowohl reaktiv als auch progressiv sein.

b) *Untersuchungsgegenstände: Organisationen nur im Wirtschafts- und nicht im öffentlichen Sektor?*

Infolge des häufig mangelnden Transfers zwischen den Disziplinen, wird das betriebswirtschaftliche Konzept bislang vorrangig für die Untersuchung von Organisationen im Wirtschaftssektor genutzt und kaum etwa auch für Organisationen im öffentlichen Sektor wie öffentliche Verwaltungen.

mangelnder Transfer  
zwischen den Disziplinen

So wurde und wird z.B. in der verwaltungs- und politikwissenschaftlichen Forschung meist davon ausgegangen, dass „organisationales Lernen“ sich vorwiegend in privatwirtschaftlichen, gewinn- und effizienzorientierten Organisationen vollziehe, weil eben (nur) diese auf äußere Herausforderungen (in Form von Marktzwängen) reagieren müssten – nicht nur durch verbesserte Produkte (Outputs), sondern eben auch durch den Wandel ihres internen Managements (Throughputs).

Ausgangspunkt für diese Trennung ist die Annahme, dass insbesondere Wirtschaftsunternehmen in einem komplexen, sich zunehmend wandelnden (Markt-)Umfeld tätig seien, welches besondere Anforderungen an ihre Lern- und Wandlungsfähigkeit stelle. (Nur) In einem solchen Kontext sei die Fähigkeit, sich adaptiv und reaktionsschnell auf neue Herausforderungen aus dem Unternehmensumfeld einzustellen entscheidend und notwendig, um am Markt bestehen zu bleiben. (siehe exemplarisch Capgemini Consulting 2017, Baltes / Freyth 2017, Heller 2019)

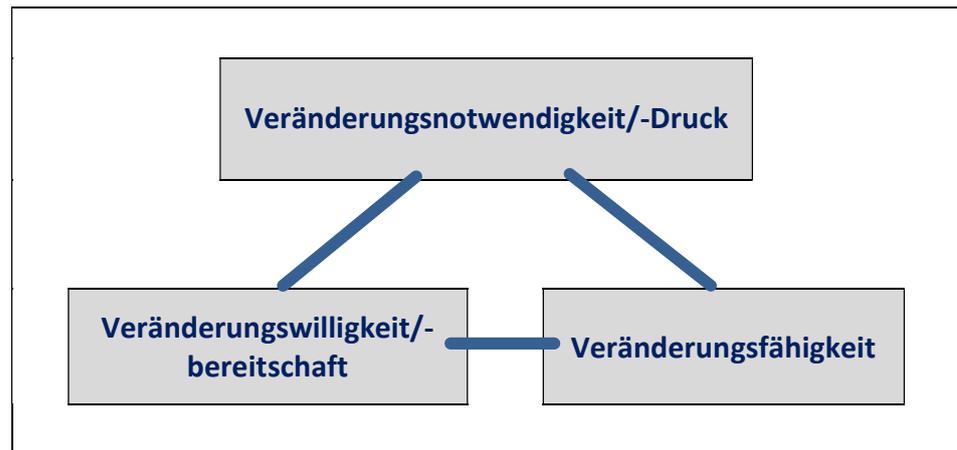
Dabei gilt es zu hinterfragen, inwieweit das Konzept des Lernens im dynamischen Kontext tatsächlich vorrangig für den empirischen Gegenstand der Wirtschaftsunternehmen geeignet ist oder unter welchen Bedingungen es auch auf für die Betrachtung öffentlicher Verwaltungen passt.

Lernende öffentliche  
Verwaltungen?

Entscheidend sind hier die Dynamik, die Veränderungsdruck bzw. Veränderungsnotwendigkeit erzeugt, sowie die Veränderungsfähigkeit und die Veränderungswilligkeit der Organisation. Kurz: „Müssen“, „Wollen“ und „Können“ bilden ein untrennbares Zusammenspiel als Voraussetzungen für Wandel:

Abbildung 8:

Das Dreieck der Voraussetzungen für Wandel



Quelle: eigene Darstellung

Veränderungsdruck aus der Organisationsumwelt wirkt weniger stark

Tatsächlich waren klassische nationale Verwaltungen in den letzten Dekaden – abgesehen von radikalen politischen und gesellschaftlichen Umbrüchen wie 1989/90 – üblicherweise weniger stark durch schnelle Dynamiken im Umfeld herausgefordert als Wirtschaftsunternehmen. Ihr Veränderungsdruck dürfte also geringer sein, auch trotz der zunehmenden Europäisierung der nationalen Politiken (siehe z.B. Börzel 2000; Sturm / Pehle 2005; Goetz 2006; Goetz / Meyer-Sahling 2008). Deshalb liegt auch die Folgerung nahe, dass der Veränderungsdruck – als eine der Voraussetzungen für Wandel im oben skizzierten Dreieck mit der Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit (siehe Abbildung 7) – weniger stark wirkte.

strukturelles Beharrungsvermögen gegenüber Veränderung

Ein relevanter Unterschied ist hier gewiss, dass die öffentlichen Verwaltungen – als Teil der staatlich aufrecht erhaltenen und (durch Steuermittel) eher planbar finanzierten – Strukturen durch Umfelddynamiken in ihrer Überlebensfähigkeit nicht grundlegend bedroht sind, zumindest nicht so kurzfristig wie (größtenteils nicht-steuerfinanzierte) Wirtschaftsunternehmen. Sie sind eher auf Kontinuität und Berechenbarkeit in ihrem Handeln ausgelegt. Dadurch besteht eher ein Beharrungsvermögen in den Strukturen und Reaktionen auf Herausforderungen der Organisationsumwelt sind

deutlich langsamer umsetzbar sein. Damit muss der Veränderungsdruck bzw. die Veränderungsnotwendigkeit ungleich höher sein, um Anstöße zu geben, insbesondere wenn wenige andere Anreize sich zu wandeln (wie z.B. durch neue Normen in der Organisationskultur) gegeben sind.

Allerdings verändert und dynamisiert sich der Kontext auch für die eher unbeweglichen nationale Verwaltungen zusehends. Gesamtgesellschaftliche und wirtschaftliche Trends wie die Globalisierung, Digitalisierung und Konnektivität wirken auch hier. Und spätestens mit der VUCA-Welt und in der Post-Corona-Zeit können sie sich der Dynamik in Wirtschaft und Gesellschaft immer weniger verschließen und müssen ihre Reaktionsgeschwindigkeit erhöhen (wie im Beispiel der Konzipierung und Umsetzung der staatlichen Corona-Soforthilfe-Programme innerhalb kürzester Zeit im Jahr 2020). Umso mehr der Veränderungsdruck mit einer Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit zusammenkommt, öffnet das die Tür für ursprünglich wirtschaftswissenschaftliche Erklärungskonzepte künftig noch weiter.

heute zunehmende Dynamik der Organisationsumwelt wirkt auch hier

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass das Konzept des organisationalen Lernens sowohl als passend für Wirtschaftsunternehmen als auch für Organisationen der öffentlichen Verwaltung sein kann, da und wenn beide zunehmend unter vergleichbaren Kontextbedingungen agieren. Diese erhöhen den Veränderungsdruck und wirken damit begünstigend für Wandel, müssen aber zusätzlich noch auf die Voraussetzungen der Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit (Abbildung 7) treffen.

Bedingungen für eine Übertragbarkeit auf öffentliche Verwaltungen

c) *Vorschlag eines aktuellen konzeptionellen Zugangs:  
Lernbegriff, Lernsubjekte, Lernorte, Lernstufen und Lernziele  
(oder: Was, Wer, Wo, Wie und Wozu?)*

Aus der Vielzahl der angedeuteten Möglichkeiten zur Konzeptualisierung von organisationalem Lernen in der Theorie kann (und muss) jeweils ein passender Zugang gewählt werden, um Lernen in der Praxis zu beobachten. Wie passend dieser Zugang ist, hängt immer vom Gegenstand ab – also von der konkreten Organisation und ihren den Merkmalen sowie vom

Passung zwischen Konzept und Untersuchungsgegenstand

Sektor, der betrachtet wird:

Ist es eine privatwirtschaftliche oder eine öffentliche Organisation (Sektor)? Ist die Organisation eher hierarchisch oder demokratisch organisiert (Hierarchiegrad)? Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Lernen erwünscht ist oder eher blockiert wird (Organisationskultur)? Wie hoch ist der (empfundene) Druck oder Anreiz, sich zu wandeln und kommt er eher von innen oder außen (Organisationsziele- und Umfeld)? Und wie stark sind die Fähigkeiten, sich zu wandeln und anzupassen, ausgeprägt (Kompetenzniveau / Erfahrungsgrad im Lernen)? Je nach Antwort auf diese Fragen wird sich der Fokus also noch einmal verschieben (müssen).

Grundfragen für ein allgemeines empirisches Analyseraster

Um ein allgemeines Analyseraster abzuleiten, können diejenigen Elemente aus der obigen Tabelle (Tabelle 3) genutzt und kombiniert werden, die allgemein eine gute empirische Greifbarkeit in Organisationen versprechen.

Als Konzeptbausteine für ein solches allgemeines Analyseraster wählt und definiert der folgende Abschnitt entsprechend zunächst die Frage nach dem Lernbegriff („Was“ ist Lernen?), dann die Lernsubjekte („Wer“ lernt?), die Lernstufen („Wie“ wird gelernt?) sowie schließlich die Frage nach den Zielen („Wozu“ lernt die Organisation?). Damit wird Licht auf die grundlegenden Fragen nach dem „Was“, „Wer“, „Wie“ und „Wozu“ geworfen.

Definition des Lernbegriffs

Welche empirisch besonders gut greifbare *Begriffsdefinition* des organisationalen Lernens kann nun für eine Beispiel-Organisation genutzt werden? Nach Olsen und Peters (1996, S. 4) umfasst organisationales Lernen “the development of structures and procedures that improve the problem-solving capacity of an organisation and make it better prepared for the future”. Von einem solchen Lernen wird gesprochen, wenn „observations and influences from experience create fairly enduring changes in organizational structures and standard operating procedures” (Ebd., S. 6) Aus Beobachtungen und Erfahrungen entstehen demnach relativ *dauerhafte Veränderungen in den internen Strukturen und Prozeduren* der Organisation, die in der Folge die Problemlösungskapazität der Organisation verbessern (bzw. verbessern sollen).

Dieser Definition zufolge sind modifizierte Strukturen und Prozesse innerhalb einer Organisation die sichtbare Folge von vorausgegangenem Lernen. In der Logik von Bauer (2008) entspricht das einem *Wandel in der „internen Dimension“* einer Organisation (vgl. Perspektive A in Abbildung 6). Ein ebenfalls möglicher Wandel in der „externen Dimension“ einer Organisation dagegen bezeichnet Veränderungen des politischen und/oder rechtlichen Umfelds (vgl. Perspektive B in Abbildung 6).

Weiterhin sind die *Lernsubjekte und Lernorte* einzugrenzen: Wer lernt bzw. wo genau findet das Lernen in einer Organisation statt? Diese Fragen sind seit langem Gegenstand einer kontroversen Diskussion. Um die erste Teilfrage „*Wer lernt?*“ lässt sich das Forschungsfeld in zwei traditionelle Grundpositionen aufteilen (siehe Kopp-Malek 2009, S. 20f.):

Lernsubjekte  
und Lernorte

(a) *Organisationen lernen*, sie besitzen Eigenschaften wie Individuen, die sie dafür einsetzen;

(b) *Individuen lernen* und bedingen – bei Vorhandensein entsprechender Durchsetzungsmittel bzw. Ressourcen – Veränderungen der Organisation.

In Bezug auf die zweite Teilfrage nach den verschiedenen hierarchischen *Ebenen einer Organisation*, auf denen gelernt werden kann („*Wo wird gelernt?*“), weist z.B. Hilkermeier (2002, S. 130) zutreffend darauf hin, dass Organisationen komplexe Gebilde seien, bei denen verschiedene Ebenen für die Betrachtung ausgewählt werden könnten. Für diese Ebenen gibt es dann natürlich jeweils andere Erklärungsansätze.

Orte des Lernens

In dieser Arbeit wird im Anschluss an die Mehrzahl der Arbeiten zum organisationalen Lernen davon ausgegangen, dass in Organisationen zunächst auf *individueller Ebene* gelernt wird, bevor das neue Wissen der Individuen auf die Subeinheiten sowie schließlich auf die Organisation insgesamt übertragen bzw. in der Hierarchie „nach oben“ transferiert wird. Die wichtige Rolle von Individuen als „*Lernagenten*“ bzw. *Lernantreiber* haben auch schon Argyris und Schön herausgestellt:

Rolle von Individuen  
als Lernagenten

„Organizational learning occurs when members of the organization act as learning agents for the organization responding to changes in the internal and external environments of the organization by detecting and correcting errors in organizational theory-in-use, and embedding the results of their inquiry in private images and shared maps of organization” (1978, S. 29).

Lernstufen

Weiterhin kann organisationales Lernen mit unterschiedlicher Qualität und Reichweite erfolgen, was konzeptionell mit *verschiedenen Lernstufen* erfasst wird. In der einschlägigen Literatur wird in Anlehnung an die Arbeiten von *Chris Argyris*<sup>11</sup> und *Donald A. Schön*<sup>12</sup> (1978, 1996) meist auf die drei folgenden, aufeinander aufbauenden Stufen rekurriert. Sie gelten heute noch als Stand der Forschung (Biegelbauer 2007, S. 238):

„Einzelschleifen-  
Lernen“

- (1) Einfache Lernprozesse (**Single loop learning** bzw. „*Einzelschleifen-Lernen*“, auch adaptives, evolutionäres, exploitatives, inkrementelles, operationales, reaktives oder simples Lernen genannt): Bei diesem einfachen Anpassungslernen auf der niedrigsten Stufe des Lernens wird Bestehendes in einem Durchgang angepasst bzw. optimiert. Kleinere Anpassungen von bisherigen Vorgehensweisen und Prozesse innerhalb des Systems

---

<sup>11</sup> Chris Argyris (1923-2013) war US-amerikanischer Organisationspsychologe und Wirtschaftswissenschaften. An der Cornell University promovierte er zum Verhalten in Organisationen. 1951 bis 1971 lehrte er als Professor für Verwaltungswissenschaften in Yale und später als Professor für Pädagogik und Organisationsverhalten in Harvard, so auch zum Zeitpunkt des Erscheinens seines einflussreichen Werkes „Die Lernende Organisation“ (1978), das er gemeinsam mit Donald A. Schön schrieb.

<sup>12</sup> Donald Alan Schön (1930-1997) war ein bekannter US-amerikanischer Philosoph und Systemtheoretiker. Nach dem Studium der Philosophie und Musik promovierte er in Harvard zu Dewey's Theory of Inquiry. Nach langjähriger Tätigkeit für eine große Unternehmensberatung war er ab 1968 bis zu seinem Tode 1997 Professor für urbane Studien und Erziehung am Massachusetts Institute of Technology (MIT).

erfolgen dabei lediglich entlang der gegebenen Zielkriterien und Paradigmen.<sup>13</sup>

(2) **Komplexere Lernprozesse (Double loop learning** bzw. „*Doppelschleifen-Lernen*“, wird auch komplexes, exploratives, generatives, strategisches oder transformationales Lernen genannt): Bei dem schon anspruchsvolleren „Reflexiven Lernen“ (Bandelow 2003) betrifft und verändert das Lernen auch die dem Handeln zugrunde liegenden Annahmen, übergeordneten Normen oder Ziele einer Organisation. Reformen erfordern also nicht nur einen Wandel von Vorgehensweisen, sondern einen Kulturwandel.

„Doppelschleifen-Lernen“

(3) **Lernen über das Lernen (Meta learning** bzw. *Deutero-Lernen*“ oder Metal-Lernen genannt): In der höchsten Stufe des Lernens, dem fortlaufenden „Lernen über das Lernen“ („learning how to learn“) werden die beiden vorangestellten Lernprozesse selbst zum Gegenstand des Lernens und neue Strategien entwickelt. Ziel ist die Verbesserung der Lernfähigkeit der Organisation insgesamt. Dafür muss die richtige Balance zwischen dem einfachen und komplexen Lernen gefunden werden, indem die Organisation nicht nur bestehende Routinen weiterentwickelt, sondern auch neue schafft und zwar im „richtigen Verhältnis zueinander“. (vgl. Koizica / Kaiser / Brandl 2019, S. 3)

„Deutero-Lernen bzw. Meta-Lernen“

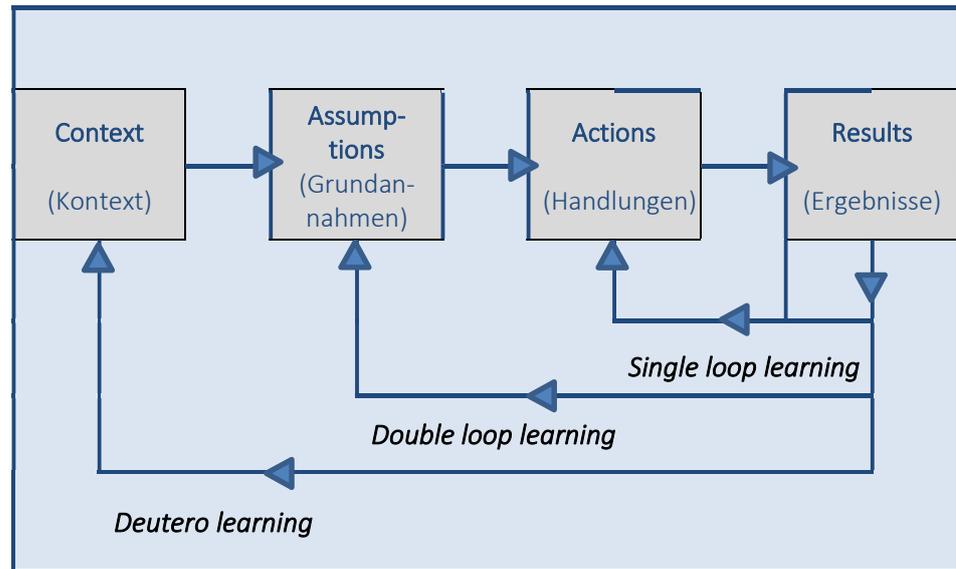
Je höher die Lernstufe, desto umfassender ist also das Lernen und seine Wirkung in der Organisation, wie folgende Abbildung illustriert:

---

<sup>13</sup> Ob Anpassungslernen schon als echtes Lernen gilt, wurde später zum Teil anders beurteilt (Brown / Kenney / Zarkin 2006: 5f.). So sah Haas (1990) kleine Veränderungen in Organisationsroutinen, Prozeduren oder Politiken in Reaktion auf neue Informationen und Erfahrungen lediglich als „Adaptation“ an. Den Terminus Lernen reservierte er nur für „the situations in which an organization is induced to question the basic beliefs“. (Haas 1990, S. 36)

Abbildung 9:

Die drei Lernstufen  
nach Argyris / Schön



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Argyris / Schön (1978).

Lernstufen im  
Beispiel des  
Fehlermanagement

Den praktischen Unterschied zwischen den Lernstufen verdeutlichen die Urväter des organisationalen Lernens, Argyris und Schön, in ihrem Grundlagenwerk von 1978 anhand eines Beispiels zum Umgang mit Fehlern wie folgt:

“Organizational learning involves the detection and correction of error. When the error detected and corrected permits the organization to carry on its present policies or achieve its present objectives, then that *error-detection-and-correction process* is [1] *single-loop learning*. [2] *Double-loop learning* occurs when error is detected and corrected in ways that involve the modification of an organization's underlying *norms, policies and objectives*” (Ebd., S. 3).

“When an organization engages in [3] *deutero-learning* its members learn about the previous context for learning. They reflect on and inquire into previous episodes of organizational learning, or failure to learn. They discover what they did that facilitated or inhibited learning, they invent *new strategies for learning*, they produce these strategies, and they evaluate and generalize what they have produced.” (Ebd., S. 3f., zit. in Brown 2000, S. 579; Hervorhebungen der Autorin)

Bringt man in einem nächsten logischen Schritt diese drei möglichen Lernstufen in Zusammenhang mit den Zielen der Organisationsentwicklung, die durch das Lernen erreicht werden können, entsteht folgendes Raster:

Lernstufe	Inhalt	Lernziel (für die Organisationsentwicklung)
<b>Single Loop-Learning / Anpassungslernen</b> (Lernniveau I)	Optimierung des Bestehenden (Anpassungsfähigkeit)	<b>Verbesserung</b> des unmittelbaren Problemlösungs- und Handlungspotentials der Organisation
<b>Double Loop-Learning / Reflexives Lernen</b> (Lernniveau II)	Bestehendes verstehen und verbessern (Veränderungsfähigkeit)	<b>Veränderung</b> der zugrunde liegenden Werte- und Wissensbasis der Organisation
<b>Deutero-Learning / Meta-Lernen</b> (Lernniveau III)	Lernprozesse verstehen und transformieren (Entwicklungsfähigkeit)	bewusste <b>Gestaltung</b> der organisationalen Werte- und Wissensbasis (höchste Veränderungsfähigkeit)

Tabelle 4:

**Stufen des organisationalen Lernens (nach Argyris / Schön) und Ziele der Organisationsentwicklung**

Quelle: Nagl (1997, S. 85), mit eigenen Veränderungen und Ergänzungen.

Alle drei Lernformen dienen dem Ziel, die Fähigkeiten und das Handlungspotenzial einer Organisation zu verbessern. Je nach Lernstufe. So verbessert das einfache Single Loop-Lernen die *Anpassungsfähigkeit* der Organisation an Umweltveränderungen. Das reflexive Double Loop-Lernen erlaubt notwendige *Veränderungen* der größeren, zugrunde liegenden *Handlungstheorien* in der Organisation. Und das Meta-Lernen als höchste Lernform fördert die *Entwicklungsfähigkeit* einer Organisation durch die bewusste Weiterentwicklung und Verbesserung ihrer Lernfähigkeit insgesamt.

Lernziele

Diese Unterscheidung in drei Lernstufen, die verschieden weit reichen und aufeinander aufbauen, bietet nicht nur Hinweise auf die theoretische Erklärung des Lernens, sondern auch für seine Erfassung in der Empirie, die im Mittelpunkt des folgenden Abschnitts stehen.

## 2.4 Wie wird Lernen sichtbar? – Indikatoren und empirische Dimensionen des „organisationalen Lernens“

Neben der begrifflichen Eingrenzung ist die Frage relevant, wie „folgenreiches“ Lernen – verstanden als Alternative zu einem möglichen „folgenlosen Lernen“ – empirisch sichtbar und damit erfassbar wird. Hier bestehen viele konzeptionelle Möglichkeiten. Die empirische Betrachtung von Wandel in der Entwicklung einer Organisation lässt sich z.B. entlang von vier Kategorien strukturieren, welche ihre Institutionalisierung bestimmen: *formale Organisationsstrukturen, Prozesse und Prozeduren, interne Geschäftsordnungen (Codes of Conduct) und Richtlinien (Guidelines) sowie Kultur und Normen* (Schön 2005, S. 5). Diese Kategorien verdeutlichen schon, dass das mögliche Spektrum an empirischen Zugriffsmöglichkeiten auf Wandel in Organisationen recht breit ist. In dieser Arbeit wird vor dem Hintergrund des Konzepts des Lernens ein engerer Fokus gewählt.

Indikatoren für folgenreiches (sichtbares) Lernen

Im Sinne von Olsen und Peters (1996) und im Anschluss an Brown (2000) können folgende *Indikatoren* für das Auftreten von organisationalem Lernen genutzt werden (siehe Abbildung 10):

Indikatoren für das Auftreten von organisationalem Lernen innerhalb der Organisation

„Clear indicators that organizational learning is occurring or has occurred are *modifications in personnel, programs, and legal and organizational structures* that incorporate new information (including policy feedback) and causal understandings that yield more intellectually perceptive processes, a wider range of capabilities, and more effective policy. (...) changes may (also) include the incorporation of *new actors and organizational structures* into deliberative processes such as scientific working groups, consultants, and epistemic communities.“ (Brown 2000, S. 579; Hervorhebungen d. Verf.)

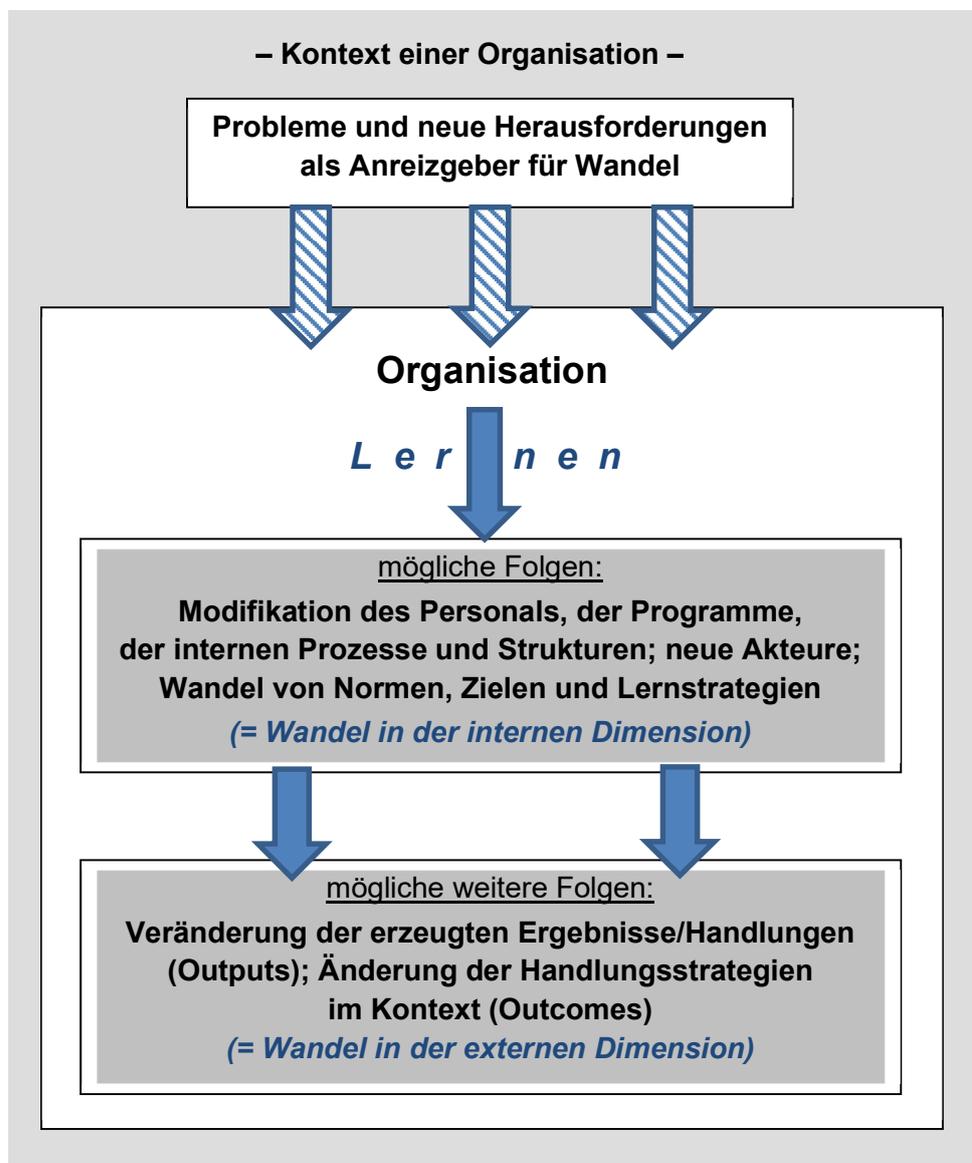
Relevanz des Kontextes

Wie Olsen und Peters betonen, ist es zusätzlich wichtig, auch immer den *politischen und rechtlichen Kontext* des Lernens zu beachten, da „the lessons drawn are significantly influenced by political institutions and legacies, and the current situational context of reform and learning processes” (1996, S. 33).

Insgesamt lässt sich aus dieser Auswahl von empirischen Indikatoren für Lernen folgendes Schema zusammenstellen:

Abbildung 10:

Organisationales Lernen  
und seine empirischen  
Ausprägungen



Quelle: eigene Darstellung

Wie das Schema in Abbildung 10 zeigt, kann als unmittelbare, empirisch sichtbare Folge des Lernens eine *Modifikation von Personal, internen Prozesse und Strukturen* auftreten oder – in Abhängigkeit von der erreichten Lernstufe nach Argyris und Schön – sogar ein Wandel der übergeordneten Normen und Ziele einer Organisation. Solche Änderungen gehören analytisch zur „*organisationsinternen Dimension*“. Dagegen sind in der „*organisationsexternen Dimension*“ Veränderungen in den erzeugten Ergebnissen und Handlungen der Organisation (Outputs) oder in den Handlungsstrategien im (Markt-)Umfeld (Outcomes) infolge eines Lernens möglich. Veränderungen der Ziele, internen Politiken oder gar des Handelns der Organisation nach außen werden sich aber frühestens ab der zweiten Lernstufe, dem Reflexiven Lernen, vollziehen und sind schwieriger empirisch nachvollziehbar. Sie können eher als mittelbare Folge des Lernens angenommen werden, da mit dem Umfang der Modifikationen auch die *Wahrscheinlichkeit des Einflusses anderer Faktoren* stark ansteigt. So sind für weitreichende Veränderungen einer Organisation oft mehrere Voraussetzungen zu erfüllen, nicht nur ein Lernen allein.

organisationsinterne  
und -externe Dimension

Wie oben ausgeführt, kann laut Argyris und Schön die Folge eines Deutero-Lernens als höchste Lernstufe theoretisch auch die *Änderung der übergeordneten Lern-Strategie in der Organisation* sein (1978, S. 4). Eine solche Veränderung ist jedoch am schwersten empirisch messbar (und erfordert größere personelle und finanzielle Ressourcen, etwa in einem Forschungsprojekt) und einem bestimmten Auslöser zuzuordnen. Dies erfordert einen sehr guten qualitativen Datenzugang und zugleich bleiben die Ergebnisse in ihrer Generalisierbarkeit begrenzt.

Veränderung der  
übergeordneten Lern-  
Strategie schwer  
empirisch messbar

Abschließend sei zur Vollständigkeit der theoretischen Überlegungen erwähnt, dass es nicht nur ein „*folgenreiches Lernen*“ geben kann, das durch einen sichtbaren Wandel in der Organisation nachvollziehbar wird. Daneben besteht auch die Möglichkeit eines „*folgenlosen Lernens*“. Folgenlos bleibt ein Lernen z.B. dann, wenn zwar auf der kognitiven Ebene gelernt wurde, sich die Befürworter des Gelernten aber nicht durchsetzen können und damit keine messbaren Folgen aus diesem Lernen resultieren. Kopp-Malek, Koch und Lindenthal weisen in diesem

Möglichkeit des folgen-  
losen, d.h. nicht  
messbaren Lernens

strategische Handlungs-  
möglichkeiten zur Ver-  
meidung von Lernen

Zusammenhang zurecht darauf hin, „dass (Sub-)Organisationen eine Vielzahl an Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, um auf Umweltveränderungen zu reagieren. (...) Sie können Verhaltensweisen des Widerstandes oder des Ignorierens zeigen, die zwar nicht zu beobachtbaren Verhaltensänderungen führen, die aber gleichwohl auf einer reflexiven Auseinandersetzung (...) beruhen.“ (2009, S. 36)

Hier kann an Überlegungen von Oliver (1991) angeknüpft werden, die aufbauend auf neo-institutionalistischen Arbeiten – vor allem Meyer / Rowan (1977), DiMaggio / Powell (1983) und Meyer / Scott (1983) – ein Kontinuum an *strategischen Handlungsmöglichkeiten* (von Konformität bis Widerstand) entwickelt hat, mit denen Organisationen auf Anforderungen der externen Umwelten reagieren können. Oliver (1991) hat innerhalb dieses Kontinuums eine Typologie strategischer Reaktionsmuster entworfen, die Hilkermeier (2002) zu einem Konzept mit sieben organisationalen Handlungstypen ausbaute (vgl. Kopp-Malek / Koch / Lindenthal 2009, S. 36): *Anerkennen, Erdulden, Kompromiss, Vermeiden, Ablehnen, Opponieren oder Ignorieren*.

Zusammengefasst heißt das für jeden Versuch, Lernen empirisch zu erfassen: Selbst wenn keine Veränderungen beobachtbar sind, belegt das noch nicht, dass es keine kognitive Auseinandersetzung mit Veränderungsbedarf oder mit Lösungsmöglichkeiten gegeben hätte, da auch die Möglichkeit eines (ggf. beabsichtigt vermiedenen) folgenlosen Lernens besteht.

### Kontrollfragen zum zweiten Kapitel

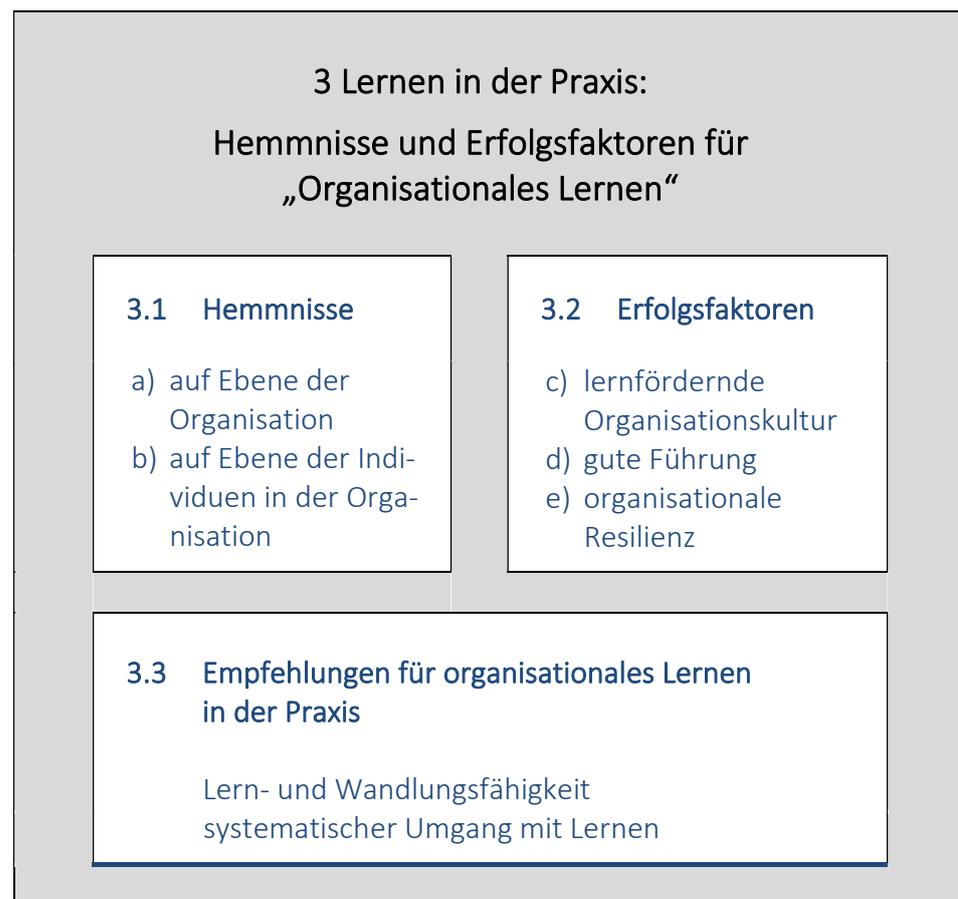
1. Benennen Sie die zwei grundsätzlichen analytischen Perspektiven auf den Wandel einer Organisation nach der System-Umwelt-Theorie von Niklas Luhmann.
2. Welche Phasen im Ablaufmodell der Problemverarbeitung sind besonders relevant, um Anpassungsprozesse und Veränderungen durch Lernen innerhalb einer Organisation zu fassen?
3. Welche zwei prominenten Erklärungskonzepte bietet die bestehende Management- und Organisationsliteratur zur Beschreibung von Lernen in Organisationen an? Und welches erscheint am passendsten, um durch organisations-externe Herausforderungen verursachte organisations-interne Prozesse des Wandels zu adressieren?
4. Was sind die Kritikpunkte am Konzept des „organisationalen Lernens“?
5. Welche Argumente sprechen für eine disziplinübergreifende Nutzung des aus den Wirtschaftswissenschaften stammenden Konzepts des „organisationalen Lernens“? Und in welchen Disziplinen finden sich besonders naheliegende Anknüpfungspunkte?
6. Nennen Sie die bekanntesten Vertreter der Grundlagenforschung zum „organisationalen Lernen“.
7. Nennen Sie die drei übergreifenden Verständnisse zum Organisationslernen in der Literatur.
8. Sie die Diskutieren Sie, warum das Konzept des Lernens im dynamischen Kontext tatsächlich vorrangig für den Untersuchungsgegenstand der Wirtschaftsunternehmen geeignet ist und unter welchen Bedingungen es auch auf für den internen Wandel öffentlicher Verwaltungen übertragbar ist.
9. Welche möglichen Folgen des Lernens werden empirisch sichtbar (a) in der internen Dimension und (b) in der externen Dimension einer Organisation?
10. Was beschreibt die Option des „folgenlosen Lernens“? Unter welchen Umständen kann es auftreten?

---

### 3 Lernen in Organisationen in der Praxis: Hemmnisse und Erfolgsfaktoren

Abbildung 11:

Übersicht  
zum vierten Kapitel



***„Wer lernen soll, muss lernen wollen.***

***Und wer aus Fehlern lernen will, muss Fehler machen.“***

Georg-Wilhelm Exler, Direktor Unternehmenskommunikation

Dieser Teil fasst nun die gewonnenen Erkenntnisse aus der Betrachtung der Praxis zusammen. Der Schwerpunkt liegt auf der Frage sowohl nach den Hemmnissen (Teil 3.1), die Lernen und Wandlungsprozesse behindern, als auch nach den Erfolgsfaktoren (Teil 3.2), die erfolgreiches Lernen in Organisationen ermöglichen und befördern.

### 3.1 Hemmnisse

Auf allen Ebenen des Lernens in Organisationen können immer wieder Hemmnisse als Widerstände gegenüber Lernen und Wandel auftreten – sowohl auf der Ebene der Gesamtorganisation (siehe Abschnitt 3.1 a) als auch auf der individuellen Ebene der Organisationsmitglieder, also bei den Mitarbeiter/innen eines Unternehmens (siehe Abschnitt 3.1 b).

Zunächst ist es in der Gesamtbetrachtung aber wichtig, dass keine Organisation ständig im Wandel sein kann. Auch Stabilität ist wichtig, etwa durch Erholungsphasen im Wandel oder im Hinblick auf verlässliche, berechenbare Strukturen. Entsprechend Kurt Lewins Modell von Wandlungsprozessen sollte ein *Gleichgewicht* angestrebt werden zwischen Kräften, die auf Wandel drängen (driving forces bzw. „akzelerierende Kräfte“) und Kräften, die Wandel entgegenstehen (restraining forces bzw. „retardierende Kräfte“). Ein solches Gleichgewicht ließe sich so verbildlichen:

Gleichgewicht von Wandel und Stabilität als Ziel

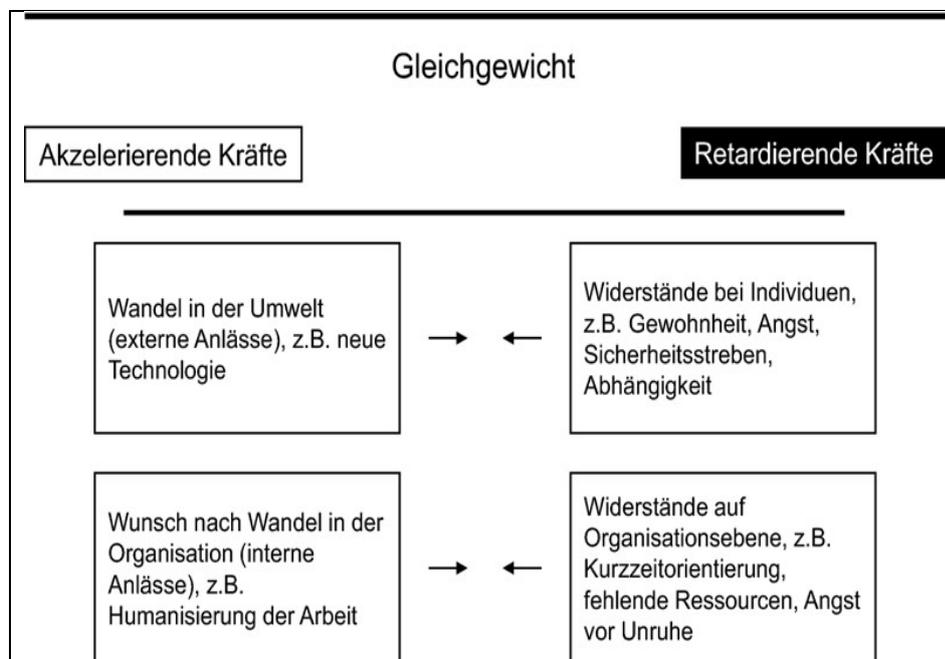


Abbildung 12:

Gesamtgleichgewicht in Wandlungsprozessen (nach Lewin)

Quelle: Lauer 2019, S. 68

Die Folgerung liegt auf der Hand: Will eine Organisation auf Dauer überleben, muss sie ein Gleichgewicht zwischen diesen beiden

Folgen des Ungleichgewichts

gegenüberstehenden Kräftearten anstreben und herstellen. Keine Seite sollte dominieren. Wenn beispielsweise die rückwärtsgewandten Kräfte überwiegen, erfolgt keinerlei Wandel oder es entsteht sogar eine Rückwärtsentwicklung. Dies wäre angesichts der dynamischen Umwelt, mit der sich Unternehmen heutzutage konfrontiert sehen (siehe Abschnitt 1.2), verhängnisvoll. Überwiegen andererseits jedoch die akzelerierenden Kräfte dauerhaft, so kommt eine Organisation aber auch nicht ins Gleichgewicht. Der permanente Wandel würde hier die Mitglieder überfordern und auch auf Dauer zu einem Leistungsabfall führen. (vgl. Lauer 2019, S. 68).

Es geht also darum, in einem sorgfältigen Austarieren das Maß an Wandel und Stabilität zu finden, mit dem die Organisation auf Dauer gut fahren kann. Oder, um auf das Bild der Bootsfahrt aus der Einleitung zurückzukommen: Wenn die Mannschaft in einem Sturm dauerhaft nur auf eine Seite sitzt, droht das Boot zu kentern und alle gehen unter.

Zu dieser generellen Sicht auf Hemmnisse und Gefahren beim Wandel, die das gesamte Boot der sich wandelnden Organisation aus dem Gleichgewicht bringen, kommen noch Hemmnisse, die im Einzelnen wirken und den Wandel im gewünschten Maße behindern:

a) *Hemmnisse auf Ebene der Organisation*

hemmende Faktoren auf Ebene der Organisation

Auf der Ebene der Organisation bzw. des Unternehmens können gemäß Lauer (2019) drei Faktoren angeführt werden, die die Ausgangsbasis für Wandlungsprozesse in der Praxis typischerweise erschweren:

starke (bzw. starre) Unternehmenskultur

- (1) *Eine starke (bzw. starre) Unternehmenskultur:* Starke Unternehmenskulturen werden zwar gemeinhin als ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Unternehmen betrachtet, sie können gleichzeitig können sie aber auch notwendigen Wandel hemmen. Als „stark“ kann eine Unternehmenskultur dann bezeichnet werden, wenn sie in einheitlicher und umfassender Weise das Verhalten nahezu aller Unternehmensangehörigen regelt und diese den Verhaltensregeln freiwillig, das heißt ohne konkrete Furcht vor Bestrafung, folgen.

Augenscheinlich erleichtert eine solche Kultur das Zusammenarbeiten aller im Unternehmen, Konflikte sind selten, explizite Kontrollen kaum notwendig, der Zusammenhalt und die Motivation sind hoch. Kehrseite dieser Medaille ist aber, dass damit in der Regel auch die Offenheit für Neues und die Sensitivität zur Wahrnehmung von Änderungen im Unternehmensumfeld sinkt. Da alle das Gleiche denken und dieselben Werthaltungen teilen, wird es für Abweichler schwer, sich mit neuem Gedankengut durchzusetzen. Dies ist für Wandel aber unabdingbar. (S. 58)

- (2) *Die generelle Ablehnung von Externen:* Dieser Faktor hängt eng mit starken Unternehmenskulturen zusammen, da diese ihr Selbstverständnis ja auch aus der Abwertung der Außenwelt beziehen. Werden Externe als Ratgeber generell abgelehnt, so droht „ein Kochen im eigenen Saft“. Wesentliche Inputs über äußeren Wandel oder aber auch Hinweise kritischer Beobachter des Unternehmens drohen in den Wind geschlagen zu werden, statt sich damit produktiv auseinanderzusetzen. Andererseits ist Wandel ohne die Hilfe von Externen, Beratern oder Moderatoren, häufig aber schwer umsetzbar, da die objektive Draufsicht aufs Unternehmen ebenso benötigt wird wie eine neutrale Vermittlung zwischen den betroffenen Gruppen – z.B. zwischen Management und Widerstand leistenden Mitarbeiter/innen. (Ebd.)
- Ablehnung von externen Ratgebern
- (3) *Eine rein kurzfristige Erfolgsorientierung:* Besonders in vielen börsennotierten Unternehmen besteht ein Hang zur kurzfristigen Erfolgsorientierung. Verantwortlich dafür ist die Kombination aus institutionellem Management und dem oft kurzfristigen, da spekulativen Interesse der Eigentümer. Top-Manager sind in aller Regel nicht die (Haupt-)Eigentümer der von ihnen geleiteten Unternehmen, ihr Interesse reicht von daher oftmals nur bis zur nächsten Verlängerung ihres Vertrags. Die Eigentümer selbst sind vielfach anonyme Aktionäre, die wiederum Anteile eher aus spekulativem Interesse halten und bevorzugt kurzfristig bei Kursgewinnen wiederverkaufen möchten. Die Börsen unterstützen diesen Mechanismus schließlich insofern, als dass heutzutage in der Regel die Veröffentlichung von Quartalsbilanzen gefordert wird und
- rein kurzfristige Erfolgsorientierung

Manager auf die positive Darstellung in der nächsten Quartalsberichterstattung hinarbeiten. Mit Unternehmenswandel steht diese Kurzfristorientierung nun insofern in Konflikt, als dass dieser in aller Regel eher Jahre als Monate erfordert und bis zu seiner Vollendung zunächst ein Absinken der Produktivität und damit auch der Rentabilität des Unternehmens droht. (Ebd., S. 58)

Im Bild des Bootes im Sturm ist das also wie Fahren mit geworfenem Anker (starre Kultur), Fahren ohne Seekarte (keinen Rat von anderen annehmen) oder nur mit kurzzeitigem schnellen Rudern ohne auf die Gesamtroute zu achten (rein kurzfristige Erfolgsorientierung).

b) *Hemmnisse auf individueller Ebene*

Hemmnisse auf  
Mitarbeiter/innen-  
ebene

Auch auf der Ebene der Individuen einer Organisation, im Unternehmen also bei den Mitarbeiter/innen, gibt es Faktoren, die Widerstände und damit gescheiterten Wandel begünstigen. Lauer (2019) identifiziert vor allem diese vier:

spezifische Eigenschaften  
der Persönlichkeit

- (1) *Spezifische Persönlichkeitseigenschaften*: Allgemein ist zunächst (a) die *Trägheit* ein Faktor: Der Mensch ist von Natur aus eher ein träges Wesen (siehe die Satisficing-Theorie<sup>14</sup>) und neigt entsprechend erst dann dazu, Dinge zu ändern, wenn Probleme offensichtlich und persönlich gravierend werden. Die/der Einzelne ist von dem Ungemach, welches einem Unternehmen durch Umfeldwandel dauerhaft droht, aber oftmals weder persönlich noch kurzfristig betroffen. Von daher ist ihre/seine Motivation, eigene Energien zur Unterstützung des Wandels aufzuwenden, eher gering. Diese grundsätzliche Trägheit kann aber nicht nur situativ bedingt sein, sondern zusätzlich auch von (b) der *Persönlichkeitsstruktur* herrühren. Ausschlaggebend sind hier besonders die Merkmale „*einfach, oberflächlich und unintelligent*“, die als Bremser wirken, im Gegensatz zu den Beförderern „*Kreativ, intellektuell und offen*“

---

<sup>14</sup> siehe Lauer 2019, S. 35f.

*für Erfahrungen* (siehe Zimbardo und Gerrig 2004, S. 608).<sup>15</sup> Wie neuere Forschungsergebnisse zeigen, seien diese Faktoren zu großen Teilen vererbt, also wenig vom Unternehmen steuerbar. Mitarbeiter/innen, die bezüglich dieses Faktors eine konservative Ausprägung zeigen, werden vermutlich auch eher Widerständler gegen Prozesse des Wandels sein.<sup>16</sup> Neben den Persönlichkeitsvariablen spielt auch (c) das sog. *psychologische Kapital eines/einer Mitarbeiters/in* eine wichtige Rolle für Wandlungsfähigkeit. Es ist umso höher, je stärker ihr/sein Denken gekennzeichnet ist: durch den Glauben an die eigene Stärke (Selbstwirksamkeit); einen grundsätzlichen Optimismus in Bezug auf die Möglichkeit eines positiven Ausgangs des Wandels; die Hoffnung einen, notfalls auch alternativen Lösungsweg zu finden; und ihre/seine Resilienz, d.h. Widerstandsfähigkeit gegen mögliche Rückschläge. Diese Aspekte lassen sich, im Gegensatz zu den gegebenen Persönlichkeitseigenschaften, mit entsprechenden, vor allem individuellen, Personalentwicklungsmaßnahmen wie Coaching fördern. (Siehe ebd., S. 60)

- (2) *Furcht vor dem Ungewissen*: Die Furcht vor Fremdem wächst in aller Regel mit sinkendem Bildungsgrad. Je höher die Bildung ist, umso eher voraussehbar sind die Folgewirkungen von Neuem und umso mehr werden auch die Nachteile des Althergebrachten gesehen. Die/der gebildete Mitarbeitende wird zudem mehr Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten und das Erlernen notwendiger neuer Kompetenzen haben und von daher weniger Furcht vor dem Ungewissen entwickeln sowie eine geringere persönliche Mühe bei der Bewältigung des Kommenden prognostizieren. (Ebd., S. 60)

Furcht vor dem  
Ungewissen

---

<sup>15</sup> Lauer verweist hier auf das Fünf-Faktoren-Modell nach P. G. Zimbardo, und R. J. Gerrig (2004 im Buch: Psychologie, 16. Auflage, München: Pearson, S.607ff.). Mithilfe dieses aus zahlreichen empirischen Studien extrahierten Modells misst die moderne Persönlichkeitspsychologie Persönlichkeitsstrukturen.

<sup>16</sup> Wie sich der Widerstand äußert, sei unter anderem auch von der Ausprägung der anderen vier Persönlichkeitsfaktoren – Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Neurotizismus (emotionale Stabilität) – abhängig. Extravertierte würden demnach eher aktiven, verbalen Widerstand leisten, introvertierte vermutlich eher passiv und nonverbal reagieren. (siehe Lauer 2019, S. 56)

schlechte  
Vorerfahrungen mit  
Wandel

- (3) *Schlechte Erfahrungen*: Der Volksmund sagt, dass „das gebrannte Kind das Feuer scheut.“ Ähnlich verhält es sich mit Mitarbeiter/innen, die bereits in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen in Change-Projekten gemacht haben. Da das Scheitern von solchen Projekten nicht selten ist, und die Fluktuation zwischen Unternehmen beständig wächst, ist die Wahrscheinlichkeit, Mitarbeiter/innen in den Reihen zu haben, auf die dieses zutrifft, nicht gerade gering. Die negative Erfahrung wird dabei nur schwer auszulöschen sein, da Erlebtes einen höheren subjektiven Wahrheitsgehalt besitzt als Erzähltes. Sind diese Mitarbeiter/innen auch noch Meinungsführer in ihren Bereichen, so kann hiervon also ein erhebliches Widerstandspotenzial ausgehen. Aus Skepsis gegenüber Wandel entsteht mangelnde Veränderungsbereitschaft. (Vgl. ebd., S. 61)

Soziale Dilemmata durch  
Nutzenmaximierung

- (4) *Soziale Dilemmata infolge von Nutzenmaximierung*: Anhand spieltheoretischer Überlegungen lässt sich aufzeigen, dass der Start von Wandelinitiativen in Unternehmen auch an individuell-rationalem Verhalten der Akteure scheitern kann, sofern daraus sogenannte soziale Dilemmata resultieren. Damit dies eintritt, braucht es nur wenige grundlegende Bedingungen, die in der Praxis häufig gegeben sein dürften. Unterstellt man, dass der realisierte Wandel insgesamt zu einem Ergebnis führen würde, bei dem sich das Unternehmen und auch jeder einzelne besserstellen würde, und nimmt man zugleich an, dass die (psychischen) Kosten des Beitrags zum Wandel jedes einzelnen größer sind als der Nutzen, den er durch den realisierten Wandel erhält, so ist es, sofern alle anderen sich engagieren, aus Nutzenmaximierungssicht rational, sich nicht aktiv am Wandel zu beteiligen (eine passive Form des Widerstands). Unglücklicherweise gilt dieses Nutzenkalkül für alle anderen Akteure auch, sodass sich im Endeffekt keiner engagiert, womit sich aber alle schlechter stellen, denn die gemeinschaftliche Realisierung des Wandels hätte ihren individuellen Nutzen ja gesteigert. Eine solche Situation bezeichnet man als soziales Dilemma, ähnlich dem bekannten Gefangenendilemma. Aufgelöst werden können solche

Dilemmata durch positive wie negative Anreize, das gewünschte Verhalten zu zeigen. Besonders wirksam sind dabei kulturelle Normen die einzelne dazu drängen, sich an den Initiativen zu beteiligen. (Vgl. ebd., S. 61; zur förderlichen Organisationskultur siehe dazu auch Abschnitt 3.2 dieser Arbeit)

Insgesamt geht es also sowohl um die Lernwilligkeit und die Lernbereitschaft der Individuen in der Organisation, die gegeben sein müssen und bei einem Mangel als Hemmnisse wirken. Sie können zum Teil beeinflusst werden, zum Teil sind sie gegeben und wenig änderbar. Sehen wir uns nun aber die Erfolgsfaktoren an, die den Wandel einer Organisation durch Lernen befördern.

### 3.2 Erfolgsfaktoren

Die gute Nachricht ist, dass es trotz aller Hemmnisse für Lernen und Wandel (siehe Teil 3.1) auch Faktoren gibt, die organisationales Lernen in der Praxis unterstützen. Diese sind allerdings nicht von selbst gegeben, aber lassen sich von der Organisation gestalten. Dazu gehören insbesondere (a) eine lernfördernde Organisationskultur; (b) gute Führung; (c) resilienzfördernde Organisationsstrukturen. Wirken sie im Dreiklang, führt das zu einer Steigerung der Lern- und Anpassungsfähigkeit einer Organisationen im Umgang mit den Herausforderungen aus ihrer Umwelt und erhöht damit ihre langfristige Überlebensfähigkeit.

a) *eine lernfördernde Organisationskultur*

**„Ein Unternehmen lebt von der Kultur der Mitarbeiter.“**

Eric Schmidt, (\*1955), CEO von Google  
in einem Stern-Interview, Mai 2006

Autoren betonen, dass besonders eine konstruktive Fehler- und Vertrauenskultur wichtig ist. Psychologische Sicherheit in Kombination mit Eigenverantwortung der Organisationsmitglieder schaffen dabei beste Voraussetzungen für Lernen und Weiterentwicklung:

Abbildung 13:

Zusammenhang aus Sicherheit und Verantwortung (nach Edmondson)



Quelle: Rascher (2019), S. 48 in Anlehnung an Edmondson (2008), S. 6

b) *gute Führung*

*„Menschen verlassen Organisationen wegen Vorgesetzten und bleiben wegen Anführern.“*

Unbekannt

veränderte Führungsrolle in der VUCA-Welt

Die Rolle von Führungskräften wird sich in einer von Resilienz geprägten Organisationskultur entscheidend verändern. Die VUCA-Welt mit ihren Anforderungen an Agilität und breite und schnelle Nutzung von Wissen auf allen Ebenen der von Herausforderungen betroffene Organisation wird das ihre dazu tun, dass hierarchische Modelle mit einer Zentrierung von Wissen und Macht weniger erfolgreich funktionieren als zuvor unter überschaubaren und planbareren Kontextbedingungen. Heute können Führungskräfte herausgeforderter Organisationen nicht mehr als quasi

„AlleinherrscherIn“ und EntscheiderIn agieren, da sie sich mit diversen Unternehmensbereichen und Ebenen abstimmen müssen. Auch eine Top-Down-Autorität wird dann nicht mehr funktionieren, da durch geteiltes Wissen der Abstand zwischen den Ebenen schrumpft und zunehmend Augenhöhe entsteht. Wenn die Kulturentwicklung gar in Richtung evolutionärer Organisationsmodelle geht (siehe Laloux 2017, S. 38ff.), dann wird die Selbstführung von Mitarbeitenden deutlich zunehmen und die Bedeutung von Führungskräften mehr in Richtung Unterstützung für die MitarbeiterInnen („servant leader“) gehen.“ (vgl. Heller / Gallenmüller 2015, S. 14f.)

Das Kompetenzprofil einer Führungskraft der Zukunft wird immer anspruchsvoller. Neben den Fach- und Methodenkompetenzen sollen sie über eine Vielzahl von neuartigen strategischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen verfügen. Gute Führungskräfte sind Visionäre, Analytiker und Vordenken bei der Entwicklung der Strategie. Sie sind Vorbilder und Coachs für ihre Mitarbeiter und Teams und besitzen die Fähigkeit, ihre Mitarbeiter individuell wahrzunehmen und zu fördern. (Franken 2019, S. 19) Zusammengefasst nach *Kompetenzgruppen* zeigen sich folgende Anforderungen:

anspruchsvolles  
Kompetenzprofil

Kompetenzgruppen	Kompetenzanforderungen
<b>Fachkompetenzen</b>	Spezifische Fachkompetenz für den zu leitenden Bereich; Systemkompetenz, Verständnis von Zusammenhängen; Innovationskompetenz; Change-Kompetenz
<b>Methodenkompetenzen</b>	Strategisches, logisches und kritisches Denken; Fähigkeit zur interdisziplinären und interkulturellen Arbeit; digitale, Medien- und Netzwerkkompetenz
<b>Soziale Kompetenzen</b>	Koordinations- und Moderationskompetenz; Fähigkeit, Werte und Visionen zu vermitteln; Motivationskompetenz; Fähigkeit zur Partizipation und Delegation; Teamkompetenz (interaktiv und virtuell); Kommunikationskompetenz (mündlich und schriftlich); Feedbackfähigkeit; Wertschätzung der Vielfalt; Fähigkeit,

Abbildung 14:

**Kompetenzprofil einer Führungskraft der Zukunft nach Kompetenzgruppen (nach Franken)**

	Potenziale und Talente anderer Menschen zu erkennen
<b>Persönliche Kompetenzen</b>	Werte und Prinzipien; reife Persönlichkeit; hohe Integrität und Vertrauensbereitschaft, Selbstkenntnis und Reflexionsfähigkeit; Lern- und Veränderungsbereitschaft

Quelle: Franken 2019, S. 20.

c) *organisationale Resilienz und Agilität*

Resilienz als Kulturentwicklung

Die gesamte Organisation ist gefragt, sich auf stetigen Wandel einzustellen. Dafür entstand das Leitbild der „organisationalen Resilienz“. Heller und Gallenmüller (2019) zeigen, dass es bei Lernen und Wandel von Organisationen nicht nur um Risikomanagement geht, sondern tatsächlich um eine „Kulturentwicklung“ mit dem Fokus auf veränderten Werten und Haltungen der Organisationsmitglieder.

Sie beschreiben *neun Elemente organisationaler Resilienz*:

Elemente organisationaler Resilienz

- **Geteilte Vision und klares Ziel.** Eine resiliente Organisation teilt auf allen Hierarchieebenen eine gemeinsame Vision, gemeinsame Ziele und Werte in Hinblick auf den Nutzen von Resilienzmanagement.
- **Umfeld verstehen und beeinflussen.** Eine resiliente Organisation versteht die internen und externen Systeme, in denen sie sich bewegt, und schafft demzufolge Möglichkeiten zur Einflussnahme.
- **Effektive und ermutigende Führung.** Eine resiliente Organisation besitzt eine Führungskultur, die Führung auch in Perioden der Unsicherheit und der Veränderung ermöglicht.
- **Resilienzfördernde Kultur.** Eine resiliente Organisation hat gemeinsame resilienzfördernde Überzeugungen und Werte, positive Einstellungen und Verhaltensweisen, die fest in jedem/jeder Einzelnen verankert sind. Information und Wissen teilen. Die Mitglieder einer resilienten Organisation teilen ihre

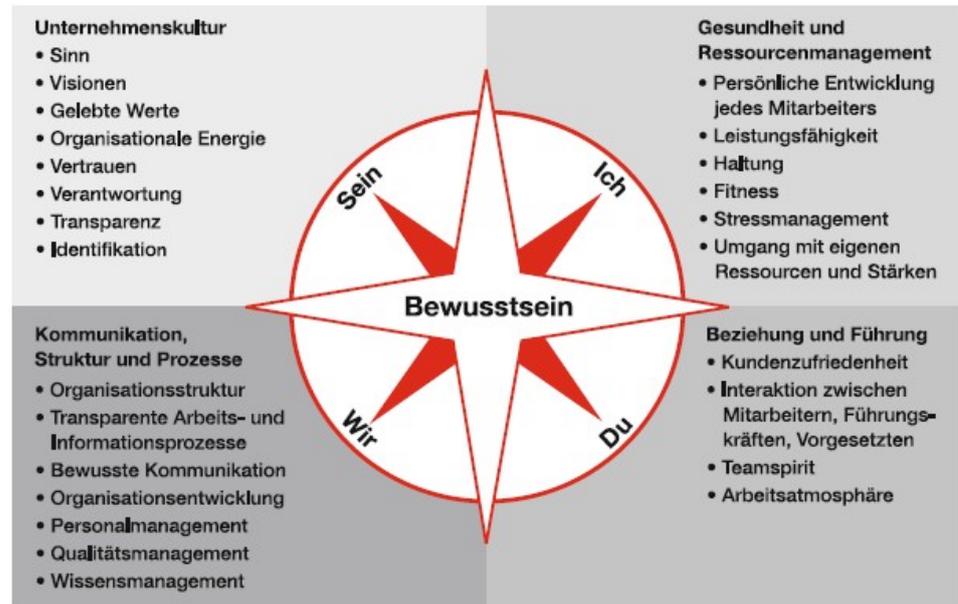
Informationen und ihr Wissen. Lernen aus Erfahrung und aus Fehlern wird unterstützt.

- **Verfügbarkeit von Ressourcen.** Eine resiliente Organisation entwickelt Ressourcen (z.B. qualifizierte MitarbeiterInnen, Anlagen, Informationen, Technologie etc.), die die vulnerablen Stellen der Organisation abdecken und eine schnelle Anpassung an veränderte Umstände ermöglichen.
- **Koordinierte Unternehmensbereiche.** Die verschiedenen Unternehmensmanagementbereiche einer resilienten Organisation werden definiert, entwickelt und koordiniert, so dass sie gemeinsam an den strategischen Zielen der Organisation arbeiten. („Unternehmensmanagementbereiche“ umfasst in diesem Sinne z.B. HR, QR, BGM, Krisenmanagement, IT, ...)
- **Kontinuierliche Verbesserung fördern.** Eine resiliente Organisation evaluiert ihre Ergebnisse, um von Erfahrungen zu lernen und Chancen zu erkennen.
- **Veränderung antizipieren und managen.** Eine resiliente Organisation erkennt zukünftige Veränderungen früh, kann damit umgehen und reagiert angemessen. (Ebd., S. 14)

Zusammengefasst in einem Modell nach Wellensiek (2011) erfüllt die resiliente Organisation die vier Felder der Kultur, Gesundheit, Kommunikation sowie Beziehung und Führung.

Abbildung 15:

Dimensionen organisationaler Resilienz: „Resilienzkompass“ (nach Wellensiek)



Quelle: Rolfe 2019, S. 48 in Anlehnung an Wellensiek 2011, S. 65.

Vorteile für das Agieren in der VUCA-Welt

Insgesamt hilft eine Stärkung der Resilienz und Agilität auf organisationaler Ebene Unternehmen, sogar von der VUCA-Welt zu profitieren, die Chancen der Megatrends der Digitalisierung und Konnektivität nachhaltig zu nutzen und positiv mit Veränderungen umzugehen. Dafür lohnt es sich, in vier Lernfelder zu investieren: **Unternehmenskultur** (z. B. Sinn und Werte, Vertrauen statt Macht und Kontrolle, organisationales Lernen und Fehlerkultur sowie Stärkenorientierung), **bewusste, positive Führung**, **organisationale Energie** sowie **resilienzfördernde Strukturen und Prozesse** (z. B. Förderung der Selbstorganisation und von Netzwerken). (siehe Rolfe 2019, S. 95)

### 3.3 Empfehlungen für organisationales Lernen in der Praxis

Insgesamt hängt die langfristige Überlebensfähigkeit einer Organisation unter den Bedingungen der starken Dynamik in der VUCA-Welt und angesichts neuer umfassender Megatrends in Wirtschaft und Gesellschaft von ihrer Lern- und Wandlungsfähigkeit ab. Besonders die Unternehmen sind wegen ihrer Marktabhängigkeit betroffen und müssen die Wettbewerbsfähigkeit sichern. Die Leitungsebene und die Akteure des Change Managements müssen daher die Bedingungen für einen kontinuierlichen Lernprozess auf allen Ebenen schaffen, angefangen auf der Ebene der Gesamtorganisation über die Ebene der Führungskräfte und die Gruppenebene bis hin zum einzelnen Individuum in der Organisation. Der Anpassungs- und Veränderungsdruck führt besonders bei Unternehmen, zunehmend aber auch bei durch dynamische Kontextbedingungen herausgeforderten öffentlichen Verwaltungen dazu, dass Lernbereitschaft entsteht und sie fragen, wie sie auch die notwendige Lernfähigkeit entwickeln und ausbauen kann. Organisationales Lernen wird mindestens zum notwendigen Mittel, wenn nicht zum Imperativ.

Lern- und Wandlungsfähigkeit als notwendige Voraussetzung für Überlebensfähigkeit

Allerdings stellt sich die Frage, welches Lernen ein Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig macht und wie man dieses Lernen in der Praxis gestalten kann? (Franken 2019, S. 260) Welche der drei oben beschriebenen *Lernstufen* bzw. *Lernniveaus* von Argyris und Schön sichern das Überleben am besten?

Welche der drei Lernniveaus sichern das Überleben am besten?

Franken urteilt, dass das auf dem behavioristischen Verständnis des Lernens basierende einfache „*Einzelschleifen-Lernen*“ (Single loop learning) allein nicht ausreicht, da es nur Abweichungen innerhalb gegebenen Systemstands korrigieren könne und damit rein reaktiv ist. Vielmehr soll organisationales Lernen in einer dynamischen Umwelt auch die Wahrnehmungsmuster und Denkmodelle der Organisation hinterfragen (im Rahmen eines „*Doppelschleifen-Lernens*“ (bzw. Double loop learning) und den Sollzustand neu definieren. Hierbei werden neue Ideen für Produkte und Prozesse gefunden, die zur effizienten Erreichung von Unternehmenszielen beitragen würden. Man brauche daher auf jeden Fall ein Lernen auf dem Niveau des reflexiven Doppelschleifen-Lernens. Jedoch geht auch dieses Lernen nicht weit genug, langfristig erfolgreich sein möchte. Um

diesen Anforderungen zu entsprechen, brauchen Menschen wie Unternehmen ganzheitliches, lebenslanges Lernen. Im Sinne von Argyris und Schön bedeute das, dass die dritte Schleife des Lernens notwendig ist – das „*Meta-Lernen*“ (Deutero learning), das „Lernen des Lernens“. Bei dieser höchsten der möglichen Lernstufen werden nicht nur die Anpassungen vorgenommen (Steigerung der Effizienz), sondern auch die Zielsetzungen überprüft (Prüfung der Effektivität) sowie die Mechanismen des Lernens evaluiert und optimal gestaltet. Nur die Beherrschung von allen drei Stufen des Lernens erlaube es somit einem Unternehmen, langfristig lern- und überlebensfähig zu sein. Das einfache Einzelschleifen- und das reflexive Doppelschleifen-Lernen befähigen eine Organisation wie ein Unternehmen, sich an die Bedingungen der Umwelt anzupassen und kleine Veränderungen in Produkten, Prozessen und Strukturen durchzuführen (Veränderungsinnovationen). Ein lernendes Unternehmen dagegen geht über die bloße Anpassung an die Umwelt durch minimale Veränderungen hinaus. Es gestaltet seine Realität und die Organisationsmitglieder, seiner Kunden, Lieferanten, Gesellschaft und anderen Stakeholder mit. Das kann durch Innovationen bei Geschäftsmodellen und echte Produktinnovationen geschehen. Damit erfindet sich ein Unternehmen immer wieder neu (Senge 2017). (vgl. Franken 2019, S. 270f.)

systematischer Umgang  
mit dem Lernen

Um sich dem Ideal der Lernenden Organisation anzunähern, braucht ein Unternehmen also einen *systematischen Umgang mit dem Lernen*, z. B. auf der Basis der fünf Disziplinen nach Senge: Persönlichkeitsentwicklung, mentale Modelle, gemeinsame Visionen und Teamlernen, die durch Systemdenken zu einem lebenden System verbunden werden. Eine ganzheitliche Gestaltung des organisationalen Lernens begünstigt das Erkennen von Chancen und Risiken, erschließt die Potenziale und Talente der Beteiligten und ermöglicht einen nachhaltigen Erfolg. Lernen und Innovation lassen sich dabei jedoch nicht erzwingen, sie finden nicht unter Druck oder von selbst statt. Die Führung sollte für eine kreative, offene Atmosphäre, Freiräume für Ideen und Ausprobieren, Vertrauen und Wertschätzung der Vielfalt sowie die (interaktiven und digitalen) Voraussetzungen für einen aktiven Wissensaustausch sorgen. Nur dann wird das Lernen in Unternehmen zu einer Selbstverständlichkeit und zu einer Quelle für Ideen und Innovationen. (Ebd.)

### Kontrollfragen zum dritten Kapitel

1. Welche Hemmnisse für Lernen und Wandlungsprozesse von Organisationen können in der Praxis bestehen?
2. Welche Faktoren ermöglichen und befördern erfolgreiches Lernen in Organisationen in der Praxis?
3. Was zeichnet eine lernfördernde Kultur in Organisationen aus?
4. Was beschreibt „gute Führung“ und welche Kompetenzen muss die Führungskraft der Zukunft mitbringen?
5. Diskutieren Sie die Elemente „organisationale Resilienz“.



# Literatur- und Quellenverzeichnis

## Monographien

---

- Argote, Linda (2013): *Organizational learning. Creating, retaining and transferring knowledge*, 2. Aufl., Boston: Springer.
- Argyris, Chris / Schön, Donald A. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading: Addison-Wesley.
- Argyris, Chris / Schön, Donald A. (1996): *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*, Reading: Addison-Wesley (Dt. Übersetzung erschienen 1999: *Die lernenden Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*, Stuttgart: Klett-Cotta.)
- Baltes, Guido / Freyth, Antje (Hrsg.) (2017): *Veränderungsintelligenz. Agiler, innovativer, unternehmerischer den Wandel unserer Zeit meistern*, Wiesbaden: Springer.
- Brown, M. Leann / Kenney, Michael / Zarkin, Michael (2006): *Organizational learning in the global context*, Aldershot: Ashgate.
- Capgemini Consulting (2017): *Culture First! Von den Vorreitern des digitalen Wandels lernen. Change Management Studie 2017*.
- Csigó, Monika (2006): *Institutioneller Wandel durch Lernprozesse. Eine neo-institutionalistische Perspektive*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Demuth, Christian (2009): *Der Bundestag als lernende Institution: Eine evolutionstheoretische Analyse der Lern- und Anpassungsprozesse des Bundestages, insbesondere an die Europäische Integration*, Baden-Baden: Nomos, zugl.: Berlin, Univ. Diss.
- DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.) (Hrsg.) (2015): *DGFP-Praxispapiere. Schlüsselkompetenz Reflexionsfähigkeit. Führungskräfteentwicklung der Zukunft. Best Practices*, 1(2015).
- Dunlop, Claire A. / Radaelli, Claudio M. (2010): *Systematizing Policy Learning*, APSA 2010 Annual Meeting Paper, Panel: Establishing Causality in Policy Learning, online: <http://ssrn.com/abstract=1643366>.
- Easterby-Smith, Mark / Araujo, Luis / Snell, Robin (1999): *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*, London: Sage.
- Easton, David (1965): *A Systems Analysis of Political Life*, New York: John Wiley.

- Egger, Miriam (2006): Die Auslandsarbeit der politischen Stiftungen zwischen Entwicklungs- und Transformationskontext: Eine Untersuchung der Tätigkeit der Friedrich-Ebert-Stiftung in Lateinamerika und Osteuropa – Eine Studie zum organisationalen Lernen, Dissertation, Freie Universität Berlin.
- Franken, Swetlana (2019): Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen, 4. Auflage, Wiesbaden: Springer.
- Gairing, Fritz (2017): Organisationsentwicklung: Geschichte - Konzepte - Praxis (Kohlhammer Human Resource Competence), Stuttgart: Kohlhammer.
- Graf, Nele Graf / Gramß, Denise / Edelkraut, Frank (2017): Agiles Lernen: Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext, Freiburg: Haufe-Lexware.
- Grannemann, Ulrich / Seele, Hagen (2016): Führungsaufgabe Change. Eine Roadmap für Führungskräfte in Veränderungsprozessen, Wiesbaden: Springer.
- Haas, Peter M. (1990): Saving the Mediterranean: The Politics of International Environmental Cooperation, New York: Columbia University Press.
- Heller, Jutta (Hrsg.) (2019): Resilienz für die VUCA-Welt, Wiesbaden: Springer.
- Hennemann, Carola (1997): Organisationales Lernen und die lernende Organisation: Entwicklungen eines praxisbezogenen Gestaltungsvorschlages aus ressourcenorientierter Sicht, München: Hampp.
- Hilkermeier, Lena (2002): Zwischen Konformität und Widerstand: Welche Möglichkeiten haben Organisationen im Umgang mit neuen (Umwelt-)Anforderungen?, Darmstadt, Univ. Diss.
- Homma, Norbert / Bauschke, Rafael / Hofmann, Laila Maija (2014): Einführung Unternehmenskultur: Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen, Wiesbaden: Springer.
- Jecker, Constanze (Hrsg.) (2019): Interne Kommunikation: Theoretische, empirische und praktische Perspektiven, Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Kaufmann, Timothy / Servatius, Hans-Gerd (2020): Das Internet der Dinge und Künstliche Intelligenz als Game Changer. Wege zu einem Management 4.0 und einer digitalen Architektur, Wiesbaden: Springer.
- Kopp-Malek, Tanja / Koch, Martin / Lindenthal, Alexandra (2009): Die Europäische Kommission als lernende Organisation?: Die Umsetzung des umweltpolitischen Integrationsprinzips in ausgewählten Generaldirektionen der Europäischen Kommission, Wiesbaden: Springer.
- Lauer, Thomas (2019): Grundlagen und Erfolgsfaktoren, 3. überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- LaPalombara, Joseph (2001): The Underestimated Contributions of Political Science to Organizational Learning. Handbook of Organizational Learning & Knowledge. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin: Duncker & Humblot.

- Malek, Tanja (2000): Die Europäische Kommission als lernende Organisation? Grenzen, Möglichkeiten und Bedingungen organisationaler Lernfähigkeit am Beispiel des umweltpolitischen Integrationsprinzips der Europäischen Union, Projektantrag, Universität Bielefeld.
- Nagl, Anna (1997): Lernende Organisation: Entwicklungsstand, Perspektiven und Gestaltungsansätze in deutschen Unternehmen. Eine empirische Untersuchung, Aachen: Shaker.
- Olsen, Johan P. / Peters, B. Guy (Hrsg.) (1996): Lessons from Experience: Experiential Learning in Administrative Reforms in Eight Democracies, Oslo: Scandinavian University Press.
- Pisano, Gary P. (2019): Creative construction – the DNA of sustained innovation. PublicAffairs, New York.
- Prange, Christiane (2002): Organisationales Lernen und Wissensmanagement. Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis, Wiesbaden: Gabler.
- Rasche, Christoph / Rehder, Stephan A. (2018): Change Management, Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Rascher, Stephanie (2019): Just Culture in Organisationen. Wie Piloten eine konstruktive Fehler- und Vertrauenskultur schaffen, Wiesbaden: Springer.
- Reinhardt, Kai (2020): Digitale Transformation der Organisation. Grundlagen, Praktiken und Praxisbeispiele der digitalen Unternehmensentwicklung, Wiesbaden: Springer.
- Sackmann, Sonja A. (2006): Assessment, evaluation improvement: Success through corporate culture. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Schein, Edgar H. (2004): Organizational culture and leadership, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. (2009): Führung und Veränderungsmanagement, Bergisch Gladbach: EHP.
- Schmid, Bernd (Hrsg.) (2014): Systemische Organisationsentwicklung: Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schreyögg, Georg (2016): Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis, 2., aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Springer.
- Scott, W. Richard (2003): Organizations rational, natural, and open systems, 5. Auflage, New Jersey: Parson International.
- Senge, Peter M. (1990): The fifth discipline – the art and practice of the learning organization, New York: Doubleday/Currency.
- Soramäki, Arja (2005): Mit Wissensmanagement zur Lernenden Organisation. Eine Evaluation des Konzepts der OP-Bank-Gruppe in Finnland, Dissertation, Freiburg.
- Torrington, Derek / Hall, Laura / Taylor, Stephen (2002): Human Resource Management, Harlow: Pearson Education.
- Vahs, Dietmar (2019): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 10. Auflage, Stuttgart: Schäffer Pöschel.
- Schmid, Bernd (Hrsg.) (2014): Systemische Organisationsentwicklung: Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Buchholz, Ulrike (2019): Purpose statt Mission: Das Erläutern des Wozu anstatt der Erklärung des Wohin als zentrale Aufgabe der internen Kommunikation, in: Jecker, Constanze (Hrsg.): *Interne Kommunikation: Theoretische, empirische und praktische Perspektiven*, Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Duncan, Robert B. / Weiss, Andrew (1979): Organizational Learning. Implications for Organizational Design, in: Staw, Barry M. (Hrsg.): *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, 75-123.
- Franklin, Peter / Krüger, Moritz (2017): Organisationale Veränderung in internationalen Zusammenhängen, 219-253, in: Baltes, Guido / Freyth, Antje (Hrsg.): *Veränderungsintelligenz. Agiler, innovativer, unternehmerischer den Wandel unserer Zeit meistern*, Wiesbaden: Springer.
- Heller, Jutta / Gallenmüller, Nina (2019): Resilienz-Coaching: Zwischen „Händchenhalten“ für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen, in: Heller, Jutta (Hrsg.): *Resilienz für die VUCA-Welt*, Wiesbaden: Springer, 3-18.
- Lenz, Ulrich (2019): Coaching im Kontext der VUCA-Welt: Der Umbruch steht bevor, in: Heller, Jutta (Hrsg.): *Resilienz für die VUCA-Welt*. Springer: Wiesbaden, 69-83.
- Malek, Tanja (2004): Über das Lernen in und von Organisationen. Einblicke in Diskussionen zum Forschungsfeld „organisationales Lernen“, in: Florian, Michael / Hillebrandt, Frank (Hrsg.): *Adaption und Lernen von und in Organisationen. Beiträge aus der Sozionik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 23-40.
- Malek, Tanja / Hilkermeier, Lena (2003): Überlegungen zur Bedeutung organisationaler Lernansätze in der und für die Politikwissenschaft, in: Maier, Matthias Leonhard / Hurrelmann, Achim / Nullmeier, Frank / Pritzlaff, Tanja / Wiesner, Achim (Hrsg.): *Politik als Lernprozess? Wissenszentrierte Ansätze in der Politikanalyse*, Opladen: Leske + Budrich, 78-97.
- Prange, Christiane (1999): Organizational learning - desperately seeking theory?, in: Easterby-Smith, Mark / Burgoyne, John / Araujo, Luis (Hrsg.), *Organizational Learning and the Learning Organisation*, London: Sage, 23-43.
- Sackmann, Sonja A. (1993): Die lernende Organisation: Theoretische Überlegungen, gelebte und reflektierte Praxis, in: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): *Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch*, Köln: Edition Humanistische Psychologie – Organisation, 227-255.

#### Aufsätze aus Zeitschriften

---

- Argyris, Chris (1976): Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making, in: *Administrative Science Quarterly*, 21, 363-375.
- Bauer, Michael W. (2008): Introduction: Organizational change, management reform and EU policy-making, in: *Journal of European Public Policy*, 15, 627-647.
- Biegelbauer, Peter (2007): Ein neuer Blick auf politisches Handeln: Politik-Lernansätze im Vergleich, in: *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 36, 231-247.

- Brown, M. Leann (2000): Scientific uncertainty and learning in European Union environmental policymaking, in: *Policy Studies Journal*, 28(3), 576-96.
- Easterby-Smith, Mark / Crossan, Mary / Nicolini, Davide (2000): Organizational Learning: Debates Past, Present and Future, in: *Journal of Management Studies*, 37(6), 783-96.
- Edmondson, Amy C. (2008): The competitive imperative of learning, in: *Harvard Business Review*, 86(7-8), 2-9.
- Fiol, C. Marlene / Lyles, Marjorie A. (1985): Organizational learning, in: *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Garvin, David A. (1993): Building a Learning Organization, in: *Harvard Business Review*, 71, 78-92.
- Oliver, Christine (1991): Strategic Response to Institutional Processes, in: *Academy of Management Review*, 16: 1, 145-179.
- Prietula, Michael J. / Carley, Kathleen M. (1994): Computational organization theory: Autonomous agents and emergent behavior, in: *Journal of Organizational Computing* 4 (1), 41-83.
- Scharpf, Fritz W. (1977): Does organization matter? Task structure and interaction in the ministerial bureaucracy, in: *Organization and Administrative Sciences*, 8(1), 149-68.
- Senge, Peter M. (1993): Transforming the practice of management, in: *Human Resource Development Quarterly*, 4 (1), 5-32.
- Shipton, H. (2006): Cohesion or confusion? Towards a typology for organizational learning research, in: *International Journal of Management Reviews*, 8(4), 233-252.
- Shrivastava, P. (1983): Typology of organizational learning systems, in: *Journal of Management Studies*, 20, 7-28.

#### Online-Publikationen

---

- Burg, Monika (2017): Essay „VUCA verstehen: der Ursprung des Begriffs in der U.S. Army“, in: VUCABLOG [Weblog], 4.12.2017, Online-Publikation: <https://blog.monikaburg.com/2017/12/04/vuca-verstehen-begriff-ursprung-us-army/> [01.07.2020].
- Fischer, Stephan / Weber, Sabrina / Zimmermann, Annegret (2017): „Was ist Agilität und welche Vorteile bringt eine agile Organisation?“ (Haufe Personalmagazin 04/2017), Online-Publikation: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet-definition-und-verstaendnis-in-der-praxis\\_80\\_405804.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet-definition-und-verstaendnis-in-der-praxis_80_405804.html) [01.07.2020].
- Heller, Jutta (2017): „Resilienz-Coaching im Unternehmen“, 09.02.2017, Online-Publikation: <https://www.coaching-kongress.com/resilienz-coaching-im-unternehmen/> [01.07.2020].
- Zukunftsinstitut (2020a): Dossier „Megatrends“, Online-Publikation: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> [01.07.2020].
- Zukunftsinstitut (2020b): Artikel „Mit den Megatrends in die Post-Corona-Zeit“, Online-Publikation: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mit-den-megatrends-in-die-post-corona-zeit/> [01.07.2020].



