

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:

Katja Lass-Lennecke

Redaktionsschluss:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text verallgemeinernd das generische Maskulinum verwendet.

Inhalt

1	Einführung: Organisationen im Wandel? Herausforderungen für Organisationen und die Rolle des Changemanagements	1
1.1	Bestimmung der grundlegenden Begriffe	3
	a) Organisationen.....	3
	b) Wandel.....	3
	c) Changemanagement.....	3
1.2	Der Bezugsrahmen: Aktuelle und künftige Herausforderungen für Organisationen	4
	a) Herausforderungen seit 1990	4
	b) Ausblick auf neue Herausforderungen ab 2020.....	4
2	Theoretische Grundlagen: Wandel und Lernen in Organisationen	5
2.1	Analytische Perspektiven auf Wandel in Organisationen	6
2.2	Erklärung von Wandel durch Lernen	10
	a) Abgrenzung der Erklärungskonzepte: „Organisationales Lernen“ versus „Lernende Organisation“	10
	b) „Organisationales Lernen“: Grenzen und Chancen eines Konzepts.....	12
2.3	Das Konzept des “Organisationalen Lernens” im Detail	17
	a) Überblick über die bisherige Forschung.....	18
	b) Auswahl eines konzeptionellen Zugangs – Lernbegriff, Lernsubjekte, Lernstufen und Lernziele (oder: Was, Wer, Wie und Wozu?).....	24
2.4	Wie wird Lernen sichtbar? Indikatoren und empirische Dimensionen des „organisationalen Lernens“	30
	Kontrollfragen zum zweiten Kapitel	37
3	Lernen in Organisationen in der Praxis.....	38
3.1	Zielsetzung und Bereiche des Lernens in Unternehmen	38
3.2	Formen des organisationalen Lernens	39
3.3	Ebenen des Lernens in Unternehmen	41
	a) Individuelle Ebene des Lernens	41
	b) Gruppenebene des Lernens	45
	c) Lernen auf der organisationalen Ebene	48
	d) Überorganisationale Ebene des Lernens	50
3.4	Beispiele	52

Kontrollfragen zum dritten Kapitel	53
4 Zusammenfassung: Hemmnisse und Erfolgsfaktoren für „Organisationales Lernen“ in der Praxis	54
4.1 Hemmnisse.....	54
4.2 Erfolgsfaktoren	55
4.3 Empfehlungen für organisationales Lernen in der Praxis	56
Kontrollfragen zum vierten Kapitel.....	58
Literatur- und Quellenverzeichnis	VII

2 Theoretische Grundlagen: Wandel und Lernen in Organisationen

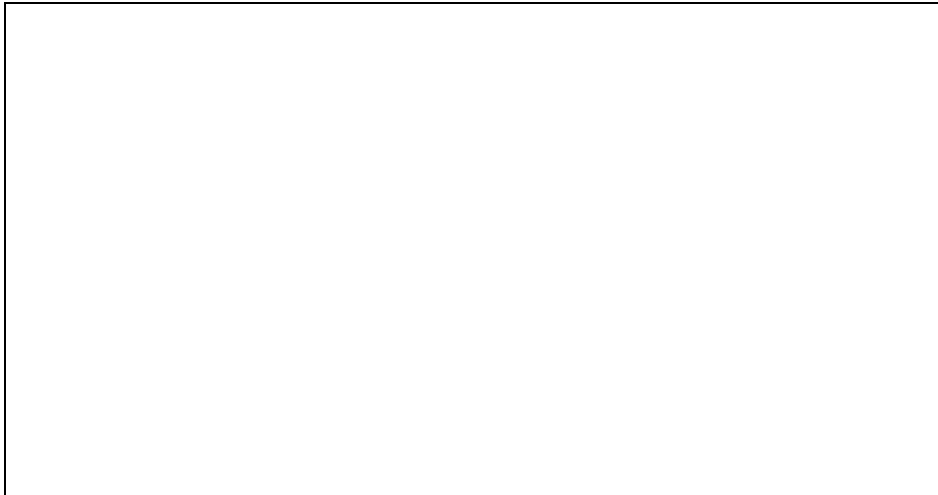


Abbildung 2: Übersicht zum ersten Kapitel
Quelle: Eigene Darstellung.

Da Wandel und Lernen in Organisationen im Mittelpunkt stehen, werden nun die entsprechenden theoretischen Grundlagen sowie das Konzept der Untersuchung vorgestellt. Dieser Abschnitt ist folgendermaßen aufgebaut: Zunächst wird der zentrale Begriff des „Wandels“ in der Organisationsentwicklung eingegrenzt. Es werden die möglichen analytischen Perspektiven auf „Wandel“ dargestellt und Erklärungslücken in der einschlägigen Literatur identifiziert (Teil 1). Daraufhin wird das Konzept des „Lernens“ für die Erklärung eines Wandels innerhalb innerhalb von Organisationen vorgeschlagen (Teil 2). Nach einer Kontrastierung der prominentesten Erklärungskonzepte zum Lernen von Organisationen (Teil 2.a) wird das Konzept des „organisationalen Lernens“ für die Untersuchung ausgewählt (Teil 2.b). Anschließend wird dieses Konzept im Detail vorgestellt (Teil 3), um ein grundlegendes Verständnis für seine Begriffe und Instrumente zu eröffnen. Im nächsten Schritt werden die Optionen zur empirischen Anwendung dieses Konzeptes präzisiert (Teil 4). Schließlich wird das gewonnene Instrumentarium genutzt, um theoriebasierte Annahmen über das Lernen in Organisationen zu formulieren (Teil II.B).

Orientierung: Die Begriffe
„Wandel“ und „Lernen“

2.1 Analytische Perspektiven auf Wandel in Organisationen

Verschiedene Perspektiven
auf „Wandel“

Welches Verständnis von „Wandel“ liegt nun der Arbeit zugrunde? 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. Ist beispielsweise der Wandel der politischen Institutionen der EU Gegenstand, richtet die einschlägige Literatur unter dem Schlagwort „institutional change“ den Blick üblicherweise auf vier verschiedene Kategorien (siehe einführend Best 2004: 3-5):

....

„Wandel“ kann in diesem Kontext entweder als Umgestaltung der größeren institutionellen Arrangements („political design“) verstanden werden; als Veränderungen im Zuge von Reformen für mehr Effizienz und Legitimität („institutional reform“); als Änderung der Interaktionen zwischen den formalen Strukturen und der Zivilgesellschaft („governance“) oder schließlich als Wandel der Ressourcen und des internen Managements, der ihre Fähigkeit erhöhen soll, mit den sich ändernden Anforderungen aus der Praxis umzugehen („capacity building“) (vgl. ebd.). Damit sind jeweils verschiedene Blickwinkel auf die Organisationsentwicklung verbunden, und es werden andere analytische Schwerpunkte gesetzt.

....

Diese Arbeit versteht Wandel im Sinne der letzten Kategorie, des „capacity building“. 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.

....

Es wird also der Wandel des internen Managements einer Organisation beim Umgang mit einer Public Policy betrachtet. Ein solcher Wandel lässt sich analytisch noch differenzierter betrachten, indem er je nach Phase des mehrstufigen Politikverarbeitungsprozesses unterschiedlich verortet wird. Dieser Analyse kann in Anlehnung an die System-Umwelt-Theorie von Luhmann (1964; auch Easton

1965 und Scharpf 1977) ein einfaches Ablaufmodell für das Verständnis des Prozesses der Politikverarbeitung durch eine Organisation zugrunde gelegt werden (ähnlich Bauer 2008: 632). Nach diesem Modell besteht der Prozess aus den drei Phasen *Input*, *Throughput* und *Output*. Am Anfang stehen dabei die Inputs aus der Organisationsumwelt, insbesondere in Form von direkten politischen Handlungsaufträgen an die Organisation oder allgemeinen öffentlichen Anforderungen. Darauf folgt zweitens die Phase des organisatorischen Durchlaufs, des sog. *Throughput*, wobei die organisationsexternen Anforderungen innerhalb der Organisation verarbeitet werden. Diese Phase umfasst das Management der rechtlichen und personellen Ressourcen sowie der internen Prozesse und Konstellationen, um die gegebenen Anforderungen zu erfüllen. Auf die Phase des *Throughput* folgt dann drittens die Phase des *Outputs* der Produkte der Organisation, die in die Organisationsumwelt zurückgegeben werden, etwa in Form von konkreten Politikinhalten. Sie zielen schließlich darauf ab, die politisch gewünschten Ergebnisse, die sog. *Outcomes*, in der realen Welt zu erzeugen.

Je nachdem, auf welche dieser drei Phasen der Politikverarbeitung durch eine Organisation der Fokus gelegt wird, kann Wandel unterschiedlich konzeptionalisiert werden. Somit sind verschiedene analytische Perspektiven für die Untersuchung von Wandel denkbar. Insbesondere die letzten beiden Phasen, *Throughput* und *Output*, erscheinen im engeren Sinne der Organisationsentwicklung als relevant. Dagegen dürfte ein Wandel während der vorangehenden *Input*-Phase am wenigsten von der Organisation selbst als vielmehr von organisationsexternen Variablen abhängen. Damit lassen sich die analytischen Perspektiven hauptsächlich auf zwei Varianten reduzieren: ...

Wandel von politikverarbeitenden Organisationen lässt sich einerseits als (1) Veränderungen im organisationsinternen Durchlauf (*Throughput*) untersuchen, welche als *Explanandum*, also als abhängige bzw. zu erklärende Variable, konzeptionalisiert werden. Demzufolge wäre der beobachtete Wandel innerhalb einer Organisation selbst das zu erklärende Phänomen, nach dessen besserem Verständnis gestrebt wird (vgl. Bauer 2008.: 633f.). Die Untersuchungsperspektive ist in diesem Fall *organisationsintern*. ...

Andererseits kann Wandel im Prozess der Politikverarbeitung aber auch mit Blick auf (2) die *Outputs* und *Outcomes* untersucht werden. In diesem Fall werden Veränderungen in der Phase des *Throughput* in der Organisation als gegeben betrachtet und selbst nicht weiter erklärt. Aus dieser Perspektive wäre etwa ein Wandel im internen Politikmanagement einer Organisation das *Explanans*, die unabhängige bzw. erklärende Variable (oder mindestens ein Teil davon). Erklärt ...

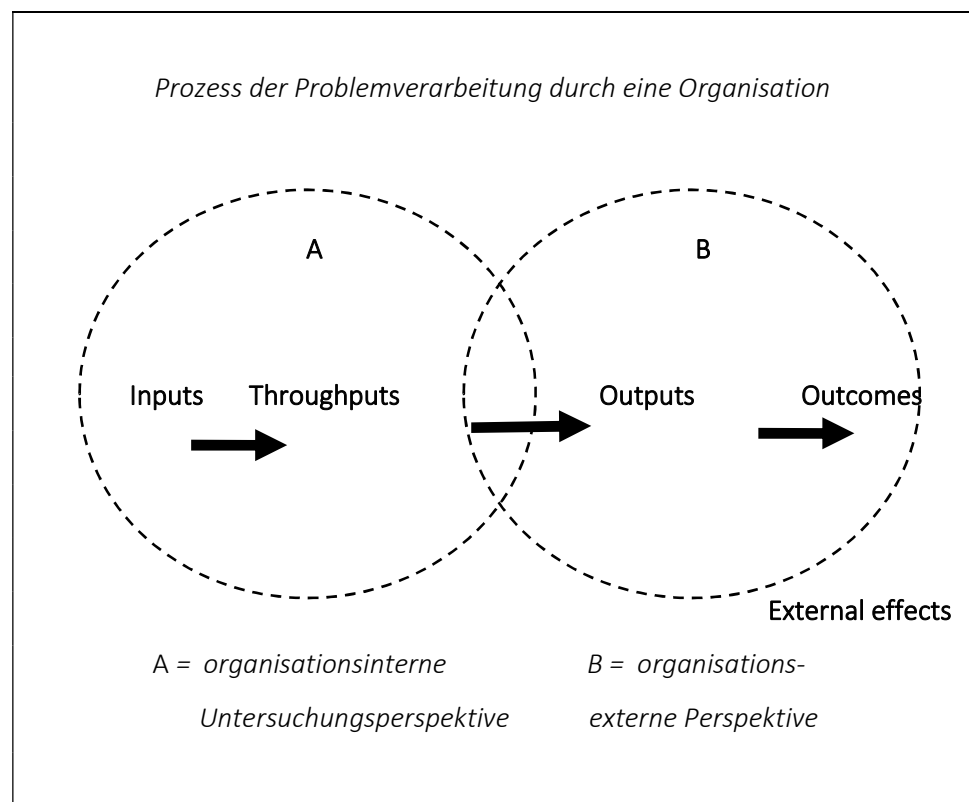
werden Änderungen in den Ergebnissen der Politikverarbeitung, den Outputs oder Outcomes, deren Wandel im Mittelpunkt steht. Diese Untersuchungsperspektive wäre also *organisationsextern* zentriert.

....

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die *organisationsinterne Perspektive* von Wandlungsprozessen. Dem Erkenntnisinteresse entsprechend wird der Blick auf die internen Abläufe einer Organisation beim Management mit einer neuen Herausforderung im Mittelpunkt stehen. Dies kann durch Perspektive A in Abbildung II.1 verbildlicht werden. Die übrigen beiden Phasen werden als gegeben konzeptionalisiert, wobei die Inputs als Explanans dienen.

Abbildung II.1: Zwei analytische Perspektiven für die Untersuchung von Wandel

Quelle: in Anlehnung an Bauer (2008: 633); verändert und ergänzt



....

Das empirische Beispiel der Verwaltung der EU-Kommission wurde in politikwissenschaftlichen Studien bisher aus beiden Perspektiven untersucht (Bauer 2008: 633; siehe auch Metcalfe 2000). Je nachdem, welchen analytischen Blick auf die Organisation sie wählten, variierten die Fragestellungen und Ergebnisse. So the-

matisierten die Studien mit Fragestellungen aus dem Bereich der organisationsinternen Perspektive (dargestellt als Ellipse A in Abbildung II.1) seit 1990 vor allem die Ziele und (Miss-)Erfolge der umfangreichen administrativen Reformen¹ unter Kommissar Neil Kinnock (z.B. Kassim 2008, Schön-Quinlivan 2008). Andere Entwicklungen innerhalb der Organisation wurden jedoch kaum erfasst. Durch Policies induzierte Reformen in der Kommissionsadministration etwa blieben ein Randthema. Schließlich lag der empirische Fokus hauptsächlich auf Fragen aus dem Bereich der organisationsexternen Perspektive, also dem Wandel der Outputs und Outcomes (siehe Bauer 2008: 633f.).

So besteht insbesondere in Bezug auf die Erklärung von Wandel *innerhalb* internationaler Organisationen (die „organisationsinterne Dimension“, Ellipse A) noch immer eine weitgehende Forschungslücke: „(...) it is important to note the existence of a major research gap. The pertinent sub-disciplines – international relations, organizational sociology, comparative public administration – have failed so far to engage in studying internal changes of international public organizations.“ (Ebd.: 634) Das erschwere in der Folge auch die Bearbeitung des zweiten Fragenkomplexes nach den Auswirkungen auf die Policy-Outputs und -Outcomes, also die organisationsexterne Dimension (Ellipse B) (so auch Malek / Hilkermeier 2003).²

Diese Lücke stellen auch andere Autoren fest (Kopp-Malek / Koch / Lindenthal 2009: 46). So wird die Entwicklung von Organisationen im Zeitverlauf bislang vorwiegend deskriptiv erfasst (siehe die Überblickswerke Cini 1996; Nugent 1997, 2001; Spence / Edwards 2006). Die Konzeptionalisierung der Prozesse, die zu ei-

¹ Insgesamt lag der empirische Fokus hier lange Zeit sehr auf den Ende der 1990er Jahre lancierten Top-Down-Reformen für die Kommission (eine der wenigen Autor/innen, die sich intensiv mit Wandel im Kontext der EU-Umweltpolitik befassten, war Tanja Kopp-Malek).

² Weiterhin würden bislang empirische Vergleichspunkte zwischen der Kommission und anderen internationalen Organisationen weitgehend fehlen, stellt Bauer fest (Bauer 2008a: 634). Jedoch erschienen mittlerweile immer mehr Studien zu internationalen Bürokratien (Bauer verweist hier auf Barnett / Finnemore 2004; Liese / Weinlich 2006; Bauer / Knill 2007; Benner et al. 2007; Yi-Chong / Weller 2008; Geri 2001; Dijkzeul / Beigbeder 2003).

nem Wandel in dieser Organisation geführt haben, oder gar längerfristige Betrachtungen von Wandel unter Verwendung eines übergeordneten Erklärungsmusters bleiben jedoch rar.

....

....

Um sich einem Analyseraster für das Thema der lernenden Organisation zu nähern, stellen sich folgende Fragen: Was bietet die bestehende Literatur aus konzeptioneller Sicht zu diesem Thema an? Wie prominent war Lernen von Organisationen bislang in der Forschung? Welche neuen Konzepte bieten hier fruchtbare Ansatzpunkte, um eventuelle Lücken zu schließen? Und welche konkreten Annahmen und Terminologien wurden dort zur Erfassung und Erklärung von Wandel durch Lernen bislang verwendet? Diese Fragen werden im Folgenden beantwortet.

2.2 *Erklärung von Wandel durch Lernen*

....

Nachdem die Erklärung von Wandel innerhalb einer Organisation durch „Lernen“ vielversprechend erscheint, muss das Konzept begrifflich näher gefasst und abgegrenzt werden. In der Management- und Organisationsliteratur gibt es zwei terminologisch passende Konzepte zur Beschreibung von Lernen in Organisationen: **„Organisationales Lernen“** (organisational learning) und **„Lernende Organisation“** (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 sollen sie kurz kontrastiert werden, 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.

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 und unterschiedlich breiten empirischen Fokus. 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: 285, vgl. auch Brown 2000: 39).

unterschiedliche
Perspektiven:
Prozess versus Zustand

Entsprechend wird das Konzept der „Lernenden Organisation“ (Hauptvertreter ist Senge 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: 80).

Lernende Organisationen

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; Pedler 1989; 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).

....

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

organisationales Lernen

normativ-praktisches Erkenntnisinteresse verbinden muss.“ (Ebd.: 24) Diese Prozesse vollziehen sich also nicht infolge normativer Vorgaben einer organisationsexternen Management-Beratung. Vielmehr wird darauf abgezielt, Prozesse in Organisationen wissenschaftlich fassbar zu machen, die aufgrund von Erfordernissen aus der Organisationsumwelt geschehen. Dieses Konzept kann 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“ als geeigneter. Zum einen kann damit der Prozesscharakter des Lernens einer Organisation über einen längeren Zeitraum konzeptionell fassbar gemacht werden, was durch seine Langfristigkeit dem Policy-Management von komplexen, langfristigen Politiken entspricht. Dafür bietet dieser Ansatz ein Instrumentarium von passenden Begriffen und Logiken. Zum anderen wird angenommen, dass ein Wandel innerhalb einer Organisation nicht allein durch organisationsexterne normative Vorgaben für Lernen erklärbar ist, sondern sich das Lernen als Antwort auf bestimmte organisationsinterne Herausforderungen über einen längeren Zeitraum hinweg entwickelt hat.³

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 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:

³ Nichtsdestotrotz weisen Fiol / Lyles zurecht darauf hin, dass Lernen grundsätzlich vor dem Hintergrund geschieht, künftige Prozesse zu verbessern (1985, 803: „In all instances the assumption that learning will improve future performance exists.“). Siehe auch Argyris / Schön 1978: 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)

Der erste Punkt bezieht sich auf die mangelnde Integration von „Lernen“ in einen größeren theoretischen Zusammenhang und, daraus folgend, die Vielzahl der unterschiedlichen Varianten der Konzeptualisierung. Folglich existiert bis heute keine einheitlich anerkannte Definition, so dass geradezu ein „organizational learning jungle“ (Prange 1999: 24) entstünde, der immer dichter und undurchdringlicher werde. 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. 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 definitorische Klarheit und fraglichen analytischen Zusatznutzen.

keine einheitliche Definition von Lernen

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: 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 werden die Arbeiten kaum in einen größeren theoretischen Zusammenhang eingebunden.

....

Auch Malek urteilt, dass, obwohl eine Vielzahl an Versuchen zur Konzeptualisierung von Lernen vorliege, nach wie vor in weiten Teilen das gelte, was Wiesenthal schon Mitte der 1990er Jahre kritisch angemerkt hatte (Malek 2000: 6; siehe auch Kopp-Malek: 2009): Das Feld des Lernens in Organisationen unterliege einem „raschen Wachstum, ist aber noch stark fragmentiert, da die multidisziplinären, zum Teil disparaten Ansätze ein paradigmatisches Bezugssystem entbehren. Weil kein Konsens über Theorien und grundlegende Begriffe besteht, rekurren empirische Untersuchungen nur selten auf vorliegende Erkenntnisse und Hypothesen“ (Wiesenthal 1995: 138).

Mangelnder Transfer zwischen den Disziplinen....

Neben der genannten begrifflichen Zersplitterung und der fehlenden theoretischen Integration gibt es eine weitere Hürde für den – bislang tatsächlich nur marginalen – Konzept- und Ergebnistransfer zwischen den Disziplinen. So bestehen insbesondere auf Seiten der Politikwissenschaftler immer noch grundsätzliche Ressentiments gegenüber dem ursprünglich betriebswirtschaftlichen Konzept des „organisationalen Lernens“. Obwohl schon 1981 der auf dem Gebiet der public policy-Forschung tätige Politologe Etheridge für eine „disciplinary cross-fertilisation“ plädiert hatte, habe diese bis heute noch nicht eingesetzt, wie La-Palombara in einem Handbuch-Kapitel mit dem treffenden Titel „The Underestimated Contributions of Political Science to Organizational Learning“ (2001: 138) bedauernd feststellt. Auch in den letzten Jahren finden sich tatsächlich nur wenige Hinweise auf Überschneidungen und Überschreitungen der disziplinären Grenzen (so auch Shipton 2006: 233).

Untersuchung von privaten und öffentlichen Organisationen

Dabei wird bislang oft übersehen, dass das betriebswirtschaftliche Konzept nicht nur für die Untersuchung von privaten, sondern auch von Organisationen im öffentlichen Sektor geeignet sein kann. Es wird (z.B. in der politikwissenschaftlichen Forschung) bislang immer noch zu kurzfristig 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 ih-

res internen Managements (Throughputs). Dabei ist der Gedanke einer Übertragung von Marktkategorien auf die öffentliche Verwaltung in der Politikwissenschaft im Ansatz schon länger akzeptiert, wie etwa die lange Zeit einflussreiche Strömung des New Public Management verdeutlicht (der Bürger als „Kunde“, der Verwaltungsakt als „Produkt“). Auch dieses Beispiel basiert auf einer Überschneidung von Begriffen und Konzepten der wirtschaftswissenschaftlichen und der politikwissenschaftlichen Disziplin. Insgesamt wurde zu wenig erkannt, dass solche Rahmenbedingungen zunehmend auch für Organisationen im öffentlichen Sektor gelten und auch hier das Lernen innerhalb einer Organisation als Erklärungskonzept genutzt werden kann.

Plädoyer für die disziplinenübergreifende Nutzung des Konzepts

Lücken im Hinblick auf interne Entwicklungen können nur durch die systematische Erklärung von Wandlungsprozessen innerhalb einer Organisation geschlossen werden. Und dies kann mithilfe des Instrumentariums des „organisationalen Lernens“ geschehen. Es gibt Begriffe und Annahmen für eine strukturierte Erfassung der Empirie an die Hand. LaPalombara konstatiert nicht ohne Grund: „[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: 138)

Der angesprochene fehlende Konzept- und Erkenntnistransfer zwischen den Disziplinen führt auch zu Erklärungslücken bei der Betrachtung von langfristigen Prozessen der Organisationsentwicklung. So bemängelt 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: 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.)