

Bernd Jansen

LERNENDE ORGANISATION

Menschen lernen in Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt. Sie geben dem, was sie erleben Namen und vergleichen das Erlebte mit anderen Erfahrungen. Sie stellen dann der neuen Herausforderung geübte und erfolgreiche Reaktionen zur Verfügung. Gelingt es aber nicht, mit den alten erfolgreichen Mustern das gewünschte Ziel zu erreichen, sind Menschen aufgefordert, neu zu lernen. Sie müssen die Situation, in der sie sind, neu definieren und dafür neues Verhalten antizipieren und ausprobieren.

Ähnlich ist das auch mit **Organisationen**. Ihre Umweltbedingungen, Markt- und Adressatensysteme ändern sich ständig. Neue Bedingungen sind oft nicht mit alten Antworten erfolgreich zu bewältigen. Wie Menschen müssen Organisationen lernen sich dieser Situation anzupassen. Was im menschlichen Gehirn oft in Bruchteilen von Sekunden geschieht, muss in Organisationen verabredet werden. Organisationen müssen oft erst die Bedingungen schaffen, dass Lernen möglich wird.

1. Generatives Lernen beschreibt die Fähigkeit des Systems, sich selbst neu zu definieren, d. h. seine eigenen Voraussetzungen zu überdenken und weiterzuentwickeln und sie mit neuen Realitäten abzugleichen. Adaptives Lernen beschränkt sich im Gegensatz dazu nur darauf, seine Leistung durch effiziente Anpassung an bestehende Voraussetzungen zu verbessern. Lernende Organisationen ermöglichen Orte, an denen generative Gespräche und konzertierte Aktionen stattfinden können. Diese sind vom Geiste des Dialoges und der Kooperation geprägt.
2. In lernenden Organisationen sind ringförmige Austauschprozesse organisiert statt einbahnförmige Kommunikationsprozesse. Solche Kommunikationssysteme verknüpfen verschiedene Hierarchieebenen und organisieren sich an der Aufgabe und in konkreten Projekten.
3. In lernenden Organisationen interessieren sich die Menschen stets für die systemischen Konsequenzen ihrer Handlungen, statt sich nur auf die unmittelbaren Auswirkungen zu konzentrieren. Sie versuchen daher nicht, mit einer schnellen Lösung problematische Symptome bzw. Krisen zu beheben. Sicherheit liegt nicht in der Stabilität, sondern in dem dynamischen Gleichgewicht zwischen Festhalten und Loslassen.
4. In lernenden Organisationen werden Fehler nicht bestraft, sondern untersucht. Fehler sind Lernanlässe. Solche Anlässe verbergen zu müssen verhindert das Lernen.
5. Lernende Organisationen werden nicht vom Heldenmythos bestimmt, sondern von Gemeinschaften dienender Führungskräfte gebaut. Der Mythos vom großen Führer liegt darin, dass er andere davon befreit, selbst verstärkt Führungsqualitäten zu entwickeln. In lernenden Organisationen werden Erfahrungen und Anregungen unabhängig von hierarchischen Positionen verarbeitet.

6. Lernende Organisationen verfügen über ein entwickeltes Bewusstsein, dass alle miteinander verbundenen Positionen Teil der Probleme sind, die sie lösen. In vielen Situationen sind alle auf gemeinsame Ressourcen angewiesen.
7. Lernerfahrungen erfordern Räume mit reduziertem Lerntempo: Ein Verlangsamen ermöglicht es, über als gegeben hingenommene Annahmen (Organisationsmythen) und kontraproduktive Verhaltensweisen nachzudenken. Das Tempo der Reflexion ist nicht das Tempo der Handlung.
8. Prozess und Inhalt werden in lernenden Organisationen als untrennbar angesehen. Die übliche Betrachtungsweise, die sich durch Trennung zwischen dem Inhalt (interessierenden Themen) und dem Prozess auszeichnet, entfällt.