



COBURG UNIVERSITY
of applied sciences and arts

MASTERARBEIT

**Integration der lernenden Organisation im
Spannungsfeld der individuellen Unternehmenskultur**

Abstrakt

Die vorliegende Arbeit gibt einen Überblick über die lernende Organisation, welche die Fähigkeit postuliert, die Wissensgesellschaft in Unternehmen zu etablieren und somit schneller zu lernen als die Konkurrenz. Im Speziellen werden die fünf Disziplinen von Peter M. Senge (1990) »Personal Mastery«, »Mental Models«, »Shared Vision«, »Team Learning« und »Systems Thinking« untersucht und den Bedenken von David A. Garvin (1994) und des Organisationssoziologen Stefan Kühl (2000) gegenübergestellt. In der Recherche wurde festgestellt, dass die Literatur zur lernenden Organisation eine Kulturveränderung fordert, jedoch kaum Wege aufzeigt, wie diese durchzuführen ist. Mitarbeiter, die als Kernstück eines Unternehmens gelten, werden nicht psychologisch in einen Unternehmenswandel einbezogen. Weder in Bezug auf Kommunikation, Motivation, Flexibilität oder der Unternehmensvision wird auf die individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer oder deren Werte eingegangen. Die Ergebnisse zeigen, dass ein gelebtes Leadership auf allen Unternehmensebenen diesem Dilemma entgegenwirken kann.

The present work gives an overview of the learning organization, which postulates the ability, to establish the knowledge-based society in companies and thus to learn faster than the competitors. Specifically, the five disciplines of Peter M. Senge (1990) »Personal Mastery«, »Mental Models«, »Shared Vision«, »Team Learning« and »Systems Thinking« are investigated and confronted with the misgivings of David A. Garvin (1994) and the organizational sociologist Stefan Kühl (2000). The research found out that the literature on the learning organization calls for a cultural change, but hardly shows any ways how to perform it. Employees, who are considered as the centerpiece of a company, are psychologically disregarded in a corporate change. Neither in terms of communication, motivation, flexibility or the corporate vision are the individual needs of employees or their values addressed. The results show that a living leadership at all levels of the company can counteract this dilemma.

Inhaltsverzeichnis

1. Eine Auseinandersetzung mit dem Lernen in Organisationen	1
2. Das vorherrschende Kulturverständnis in Organisationen	5
3. Die Faktoren einer lernenden Organisation	13
3.1. Das Konzept der fünf Disziplinen für eine lernende Organisation	17
3.1.1. Die Disziplin der Selbstführung	19
3.1.2. Mentale Modelle als Disziplin der lernenden Organisation.....	22
3.1.3. Die Gemeinsame Vision als Leitbild in Organisationen.....	25
3.1.4. Das Lernen im Team als Erfolgsfaktor	27
3.1.5. Mit der Disziplin Systemdenken die Strukturen begreifen	30
3.2. Die neuen aufkeimenden Organisationsformen	32
4. Die Schwierigkeit eine lernende Organisation zu entwickeln	37
5. Die lernende Organisation im individuellen und kulturellen Kontext	46
5.1. Die ungenutzten Potentiale der Kommunikation	46
5.2. Die Probleme bei der Begeisterung der Mitarbeiter	57
5.3. Eine unklare Zieldefinition verursacht Probleme.....	62
5.4. Das Dilemma der Mitarbeiterflexibilität	69
5.5. Die Freiräume der Mitarbeiter bleiben unbeachtet	72
5.6. Die fehlende Betrachtung der Umweltbedingungen	75
6. Das Fazit der Dilemmata der lernenden Organisation	80
7. Literaturverzeichnis	84

1. Eine Auseinandersetzung mit dem Lernen in Organisationen

*„Lernen ist wie Rudern gegen den Strom.
Hört man damit auf, treibt man zurück.“*
(Altes chinesisches Sprichwort, vermutlich von Laozi)

Vor etwa 52 Millionen Jahren schlossen sich Primaten erstmals zu Gruppen zusammen und ebneten den Weg für das Leben in heutigen Gemeinschaften. Die Einzelgänger entwickelten sich von nachtaktiven Jägern hin zu tagaktiven, lockeren Gruppen. Die Primaten haben gelernt, dass das Leben im Tageslicht Vorteile, aber auch vermehrt Gefahren bringt. Die Gefahren wurden jedoch durch die Gemeinschaft stark reduziert, wodurch sich der Primat weiterentwickeln konnte (Shultz, Opie & Atkinson, 2011, S. 219).

Dieses Lernen bestimmt seither das Leben einer besonderen Art von Primaten. Diese lernten, in Gemeinschaften zu jagen, die Nutzung des Feuers, die Optimierung der Ernährung, die Gründung von Siedlungen, das Festlegen eines Systems für das allgemeine Zusammenleben, die Nutzung von Technologien zur Vereinfachung des Lebens und den Handel, durch den verschiedene Gruppen mit anderen Gruppen interagieren. Biologen und Philosophen diskutieren intensiv über die Entwicklung der Menschheit, hin zum heutigen Menschen. Ob sich die Menschheit von heute weiterentwickelt hat, kann hier nicht geklärt werden. Tatsache ist jedoch, dass der Fortschritt durch lernen aus eigenen Problemen oder den Problemen anderer stattgefunden hat. Heutige Gemeinschaften sind oft so groß, dass diese Organisationen ausbilden. Aber auch in diesen wird Fortschritt durch das Lernen aus der Vergangenheit, oder dem kontinuierlichen Lösen von Problemen vorangetrieben. Im Bereich des Handels bzw. der Wirtschaft sind die Waren- und Dienstleistungsunternehmen ebenfalls Organisationen, die gemeinsam lernen am Markt zu bestehen und sich weiterzuentwickeln. Dabei wurden verschiedenste Organisationsformen benutzt, um sich auf den heutigen Stand der Technologie, Kommunikation und des globalen Handels zu entwickeln.

Die Herausforderungen und die damit verbundene Entwicklung der Unternehmen für die derzeitigen und zukünftigen Märkte ist jedoch enorm. Neue Methoden und neue Geschäftsmodelle entstehen in rasender Geschwindigkeit. Durch den 3D-Druck und der Digitalisierung werden Millionen von Arbeitsplätzen auf der ganzen Welt gefährdet, gleichzeitig bieten diese aber auch Chancen. So ist Asien in vielen Bereichen der neuen Technologien führend, wodurch Märkte in Deutschland von asiatischen Firmen bedient werden, statt von heimischen oder europäischen Unternehmen. Ebenso gefährdet der Trend der Sharing-Economy eine Vielzahl der Geschäftsmodelle, die seit Jahrzehnten etabliert sind. Der Griff der Asiaten, allem voran China, nach mehr Marktmacht ist unübersehbar. Nimmt man roboterunterstützte Fertigungssysteme als Referenz, so liegt China noch deutlich hinter der deutschen Quote von 301 Robotern pro 10000 Arbeiter, jedoch wurde 2016 bereits jeder dritte Roboter in China aufgestellt. Bis 2020 soll sich dieser Wert bis auf 40 Prozent steigern (Pilny, 2018, S. 249–251). Um mit diesen Zahlen mithalten zu können und den Anschluss an die Weltwirtschaft nicht zu verlieren, müssen Unternehmen einen ständigen Wandel betreiben und neue Technologien erforschen und lernen diese einzusetzen.

Wird jedoch Technologie allein für die Notwendigkeit eines Wandels betrachtet, verpassen Manager weitere Herausforderungen. Mit einem Blogbeitrag von 2008 unter dem Pseudonym Satoshi Nakamoto, führte eine Person oder eine Entwicklergruppe eine dezentral verwaltete Währung ein, die vollständig ohne die Regulierung von Banken oder Staaten eingesetzt werden kann. Das Zahlungssystem, welches nicht auf Vertrauen in Institutionen, sondern auf kryptografische Beweise basiert, erlaubt einen direkten Handel zwischen Parteien, ohne dass diese einen Mittelsmann vertrauen müssen. Die freie und, nach derzeitigen Erkenntnissen, sichere Währung wurde unter dem Namen Bitcoin bekannt. Doch nicht die Währung wird für zukünftige Veränderungen in Handels- und Organisationsstrukturen verantwortlich sein. Die hinter dem Bitcoin eingesetzte Blockchain-Technologie sorgt für Umbrüche in bisher nicht bekanntem Ausmaß. Die Zuverlässigkeit und Integrität der Daten, die nun von Unternehmen aufgenommen und in der Blockchain gespeichert werden, sind so vertrauenswürdig, dass eine aufwendige Überprüfung und Nacharbeit nicht mehr notwendig sein wird. Unter anderem kann

somit das Supply Chain Management revolutioniert werden, da das Vertrauen in die aufgestellten Prozesse stark ansteigt, wodurch sich Prozesszeiten verkürzen und Organisationen umgestalten.

Der Druck sich zu wandeln und verändern zu müssen, kann jedoch auch als Verletzung wichtiger Bedürfnisse und Werte gedeutet werden. Starke Gefühle und hartnäckiges Leugnen, dass eine Veränderung durchgeführt werden muss, um weiter zu bestehen, sind die Folge. Diese Blockadehaltung ist eine Form von Angst, die zur Verengung der Sichtweise führt. Rückzug und die Abwehr von Veränderungen können direkte Folgen dieser Angst sein, die zu Fluchtimpulsen des Einzelnen führt und eine Abwendung vom Unternehmen bewirken kann (Keese, 2018, S. 47–57). Um diesen Ängsten ihre Macht zu nehmen, ist eine frühzeitige Informationsweitergabe notwendig, aus der hervorgeht, dass eine Veränderung gestemmt werden kann und diese zu positiven Ergebnissen führt. Auch hier wird wieder das Lernen zu einem Erfolgsfaktor für die Entwicklung des Einzelnen, aber auch das der Organisationen.

Das Lernen zum Erfolg führt, haben Organisationen und Unternehmen erkannt. Sie greifen die Theorien und Studien von Wissenschaftlern auf, um systematisch die Organisation zu verändern, Ängste zu nehmen und anstehende Herausforderungen zu meistern. Eine der bekanntesten Theorien ist die lernende Organisation nach Peter M. Senge (1990), der mit seinem Buch »Die fünfte Disziplin« eine inspirierende und verständliche Theorie einer Organisationsveränderung hin zu einer lernenden Organisation veröffentlicht hat. Mit dem systematischen Aufbau und der Reduktion der Komplexität, einer Einführung und Einteilung der lernfähigen Organisation in fünf Disziplinen, wurde ein Werk geschaffen, das seit Jahrzehnten in den Bestsellerlisten zu finden ist. Unternehmen, die sich an den Wortlaut der Thesen von Senge halten, stellen jedoch schnell fest, dass sie keine Anleitung für eine lernende Organisation in Händen halten sondern eher Leitwerte und Leitideen. Die Umsetzung dieser ist jedoch stark vom jeweiligen Unternehmen und deren Besonderheiten abhängig.

Die individuellen Probleme von Unternehmen bei der Umsetzung der fünf Disziplinen greifen zurecht Kritiker auf, die bei einem Unternehmenswandel nach den fünf Disziplinen Gefah-

ren für die Wirtschaft und für die Unternehmen sehen. David A. Garvin (1994) und der Organisationssoziologe Stefan Kühl (2000) zeigen auf, dass der Organisationswandel und die lernende Organisation zu viele Eigenschaften, die für ein erfolgreiches Unternehmen notwendig sind, unberücksichtigt lassen, diese sogar verdrängen. Zumeist werden jedoch Unternehmenseigenschaften verglichen, die sich direkt aus der Ökonomie ergeben. Das Aufzeigen der kulturellen Probleme eines Unternehmens und das Führen der Organisationsmitglieder zu neuen Werten, die für die lernende Organisation benötigt werden, findet kaum Beachtung. Ferner gewinnt man den Eindruck, dass aktive Mitglieder in der lernenden Organisation nur in hoch bezahlten Managerstellungen zu finden sind. Der Großteil der Mitarbeiter eines Unternehmens muss sich dem Ziel der Einführung einer lernenden Organisation fügen, ohne die propagierte gemeinsame Vision mitzugestalten oder eingreifen zu können.

Die Kultur einer Organisation und damit auch eines Unternehmens spielt in den folgenden Ausführungen eine große Rolle für die lernende Organisation und deren Disziplinen. Die Kultur als solches ist häufig ein undefiniertes, schwammiges Gebilde. Unternehmen sind häufig stolz auf ihre Kultur, ohne diese jedoch exakt beschreiben zu können. Werte, welche eine Kultur definieren, sind hierbei genauso wichtig wie Individuen, die innerhalb des Kulturkreises leben. Die Grundbedingungen einer lernenden Organisation, vor allem die des Modells nach Senge, werden im Anschluss aufgezeigt. Dabei werden die Chancen herausgestellt, die sich durch die strikte Einhaltung der fünf Disziplinen ergeben. Jedoch bergen Chancen auch Risiken und Dilemmata, die einhergehen mit einer Unternehmens- bzw. Organisationsveränderung. Hieraus werden sechs Thesen abgeleitet, die sich vor allem aus der Sicht eines Mitarbeiters und nicht aus der Wahrnehmung eines Managers ergeben. Zuletzt wird ein Resümee aus den Thesen bzgl. der Kommunikation, Motivation, Zieldefinition, Flexibilität, Freiraum und der Unternehmensumwelt gezogen.

2. Das vorherrschende Kulturverständnis in Organisationen

Um eine Organisation zu verstehen, ist es zunächst sinnvoll, die Kultur des Unternehmens zu ergründen. Jedoch sind die Definitionen einer Kultur nicht immer durchgängig. Manch einer sieht im Begriff der Kultur ein Synonym für Brauchtum oder Tradition, eine andere Kulturdefinition stellt heraus, dass eine Gruppe, die gelernt hat zu überleben, gemeinsam zu wachsen, und sich organisiert eine Kultur ist (Schein & Schein, 2018, S. 35).

Blickt man auf die Ursprünge des Kulturbegriffs, stellt man fest, dass dieser sich im Laufe der Zeit angepasst und verändert hat. Der Ausdruck Kultur lässt sich auf das lateinische ‚cultura‘ zurückführen, was in seiner Bedeutung Anbau oder Aufzucht von Pflanzen bedeutet (Dormayer & Kettern, 1997, S. 51). Im weitesten Sinne steht Kultur für die vom Menschen selbst geschaffene Welt der geistigen Güter, materieller Kunstprodukte und sozialer Einrichtungen, die mithilfe einer geplanten Bearbeitung der Natur mittels Techniken, Prozessen und Strukturen geschaffen wurde (Nünning, 2009, S. 4). Heutzutage denken nur die wenigsten an Ackerbau, wenn der Begriff Kultur im Kontext einer Gesellschaft oder eines Unternehmens genannt wird. Eine Definition von Kultur, mit der sich die meisten Menschen identifizieren können, wurde 1871 von Edward Tylor verfasst:

“Culture or Civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society” (Tylor, 1871, S. 1).

Tylor beschreibt, dass die soziale Wechselwirkung der Menschen zueinander eine Kultur prägen, die von den Mitgliedern der Gesellschaft akzeptiert wird. Allerdings bedeutet dies ebenfalls, dass es mehrere Kulturen geben kann, je nachdem nach welcher Wertegewichtung eine Gruppe von Menschen zusammenlebt. Bereits 1952 haben Kroeber und Kluckhohn (1952, S. 41–78) 164 Definitionen bzw. Arten des Kulturbegriffs aufgezeigt und somit die These von Tylor bestätigt. Es ist daher nicht verwunderlich, dass für die unterschiedlichen Kulturausprägungen eine Systematik gesucht bzw. eine Einteilung der Kulturen vorgenommen wurde. Einen guten Überblick über die Vielfalt der Kulturbegriffe lieferte Reckwitz (2004, S. 1–20) mit

einer grundlegenden Einteilung der Kulturbegriffe. Reckwitz unterschied vier Arten von Kulturen in einen normativen Kulturbegriff, einen totalitätsorientierten Kulturbegriff, einen differenztheoretischen Kulturbegriff und einen bedeutungs- und wissensorientierten Kulturbegriff. Der normative Kulturbegriff nimmt Kulturen als menschliche Lebensweise an. Der Begriff kennzeichnet sich jedoch durch eine wertende Gegenüberstellung bestimmter ästhetischer Phänomene, Objekte oder Praktiken, die in einer Gesellschaft geschätzt werden und zu der Bildung einer Tradition führen können. Im totalitätsorientierten Kulturbegriff rücken die ästhetischen Wertungen in den Hintergrund, zugunsten der Denk- und Handlungsmuster einzelner Gruppen. Es sind für die Totalitätskulturen nicht unterschiedliche Zeichen- und Symbolsysteme wichtig, sondern die Auffassungen und Formen des täglichen Lebens, die unterschieden werden und scheinbar untrennbar an bestimmte Gemeinschaften gebunden sind. Durch den differenztheoretischen Kulturbegriff wird der Begriff Kultur radikal eingeschränkt. Dieser sektorale Kulturbegriff beschränkt sich nunmehr auf das enge Feld der Kunst, der Bildung, der Wissenschaft und sonstiger interkultureller Aktivitäten. Typische Beispiele dieser sektoralen Kultur sind z. B. Fankultur, Esskultur oder auch Fußballkultur. In der bedeutungs- und wissensorientierten Kultur wird angenommen, dass unterschiedliche orts- und zeitabhängige Verhaltenskomplexe existieren, die vor dem Hintergrund von symbolischen Ordnungen und spezifischen Formen der Weltinterpretation entstehen, sich reproduzieren und verändern.

Innerhalb einer Gruppe wird die jeweilige Kultur gelebt und an neue Gruppenmitglieder durch lernen weitergegeben. Schein und Schein (2018, S. 5) gehen sogar so weit, dass sie Kultur als eine Ansammlung gemeinsamen Lernens definieren. Innerhalb der Gruppe werden gut funktionierende Problemlösungen an die Mitglieder der Gruppe weitergegeben oder das definiert, was die Gruppe in Bezug auf Probleme wahrnehmen, denken und fühlen soll. Finckler (2017, S. 57) stellt die Kultur als den Weggefährten dar, der Veränderungen in allen Phasen der Umgestaltung begleitet und somit die innere Stabilität einer Organisation oder eines Unternehmens aufrechterhält. Während mit einer Kultur eine Gruppe oder ein Unternehmen eine unverwechselbare Identität gewinnt, fehlen ohne Kultur Werte, Richtung und Zweck der Gruppe bzw. des Unternehmens.

Zur Beschreibung einer Kultur können die wichtigen kulturellen Beziehungen »Geselligkeit« (Sociability) und »Solidarität« (Solidarity) herangezogen werden. Die Geselligkeit bezieht sich in erster Linie auf affektive Beziehungen zwischen Individuen, die sich als Freunde sehen. Eine Kommunikation auf Augenhöhe, sowie ein reger Austausch von Ideen und Werten fördert diese persönlichen Beziehungen, die sich um ihrer selbst willen schätzen. Im Gegensatz dazu beschreibt die Solidarität eine aufgabenorientierte Zusammenarbeit zwischen Individuen und Gruppen. Sie ist weder von enger Freundschaft noch von persönlicher Bekanntschaft abhängig. Jedoch beschreibt die Solidarität innerhalb einer Kulturgemeinschaft die Fähigkeit, Ziele schnell und effektiv, unabhängig von der Einstellung des Einzelnen umzusetzen. Setzt man Geselligkeit und Solidarität in Relation zueinander, können vier fundamentale Arten von Kulturen ausgemacht werden. Während »vernetzte Kulturen« (Networked Cultures) ein sehr hohes Maß an Geselligkeit zeigen, herrscht bei »Söldnerkulturen« ein hohes Maß an Konkurrenzdenken und der starke Wunsch zu gewinnen. Die beiden weiteren Kulturarten, »extreme zersplitterte Kulturen« und »gemeinschaftliche Kulturen« vervollständigen die oben erwähnte Relation der Beziehungen. Die selten vorkommenden zersplitterten Kulturen sind in Unternehmenskulturen mit einem großen Anteil an Outsourcing von Tätigkeiten, Heimarbeit oder einem stark individuellen Know-how zu finden. Gemeinschaftliche Kulturen verbinden eine hohe Solidarität sowie eine hohe Geselligkeit. In diesen Kulturen kann oftmals ein hoher Innovationsgrad sowie eine schnelle Zielerreichung beobachtet werden (Goffee & Jones, 2015, S. 112–118).

Diese vier Arten von Kulturen treten nicht nur in privaten Gruppen oder Gemeinschaften auf, sie sind auch in Unternehmen zu finden. So definiert Sackmann (2017, S. 42) die Kultur im Kontext eines Unternehmens oder einer Organisation sehr ähnlich einer Kultur außerhalb eines Unternehmens, als das von einer Gruppe gemeinsam gehaltene Set an grundlegenden Überzeugungen, das für eine Gruppe insgesamt typisch ist. Die Kultur beeinflusst Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen der Gruppenmitglieder, was sich in deren Handlungen manifestieren kann. Die Verhaltensweisen und grundlegenden Überzeugungen der Gruppe sind aus den Erfahrungen der Kulturgruppe entstanden und entwickeln sich durch die gemachten Erfahrungen weiter und werden so auch an neue Gruppenmitglieder gegeben.

Innerhalb eines Unternehmens, welches sich in verschiedene Abteilungen strukturiert, gibt es daher auch unterschiedliche Arten von Gruppenkulturen. Die einzelnen Unternehmensgruppen vereinigen sich zu einer Unternehmenskultur, die im besten Fall zu einer gemeinschaftlichen Unternehmenskultur fusioniert. Die komplette Vermeidung einer Unternehmenskultur ist nicht möglich. Herget und Strobl (2018, S. 5) verweisen darauf, dass alle sozialen Systeme eine bestimmte Kultur durch ihr Handeln und den Interaktionen untereinander leben. Ein Unternehmen kann daher nicht keine Kultur haben, sondern nur unbefriedigende oder verbesserungswürdige Kulturen. Es ist allerdings auch eine Tatsache, dass eine Unternehmenskultur, auch nicht von einem noch so mächtigen CEO, verordnet werden kann. Eine zielgerichtete Einflussnahme auf die Unternehmenskultur ist nur über die aktive Veränderung von kulturbildenden Rahmenbedingungen möglich. Die diffusen oder schwammigen Faktoren, die eine Kulturveränderung beeinflussen, zeigen kein lineares Ursache-Wirkungs-Verhalten, wodurch höchstens die Möglichkeit besteht, vorteilhafte Trendkanäle für die Einflussnahme auf die Unternehmenskultur zu schaffen (Herget & Strobl, 2018, S. 15–16).

Innerhalb einer Kultur können diese diffusen Trendkanäle z. B. anhand ethnologischer Begriffe wie Zeremonie, Rituale, Mythen oder Tabus ausgebaut werden. Die Zeremonie ist eine in der Regel öffentliche, förmliche, mehr oder weniger feierliche Handlung, welche charakterisierenden Elemente einer Kultur stärkt bzw. stabilisiert. Als Zeremonie innerhalb eines Unternehmens können Firmenfeiern, Jahresversammlungen oder auch Betriebsausflüge angesehen werden. Rituale haben eher eine symbolische Bedeutung und geben in ihrem stereotypischen Verlauf Sicherheit in einer Gruppe. Mythen sind Geschichten, die erzählt werden, als wären sie wahr, sich jedoch nicht so zugetragen haben müssen. Solche Erzählungen und Narrative können sehr bedeutsame Inhalte transportieren und einen Zusammenhalt innerhalb der Kultur stärken. Mit Tabus wird mehr als ein schlichtes Verbot assoziiert. Charakteristisch für Tabus ist ihre magisch-religiöse Natur und die Erwartung von übernatürlichen Sanktionen bei einer Übertretung. Tabus können in Kulturen unausgesprochene Regeln wie z. B. die Kleiderordnung oder auch ethische Grundsätze transportieren (Helmers, 1990, S. 9–15). In den Kulturdefinitionen und Beschreibungen von Kluckhohn (1951), Reckwitz (2004) und Schein und Schein (2018) stehen die diffusen Faktoren und ethnologischen Begriffe als Werte innerhalb einer Gruppe im Vordergrund. Die Kultur arbeitet mit diesen Werten und kann sich damit

definieren und entwickeln. Um eine Unternehmenskultur zu formen, können diese Werte als Stellschrauben für eine Kalibrierung angesehen werden.

Werte stellen demnach ein mächtiges Werkzeug innerhalb einer Kultur dar. Die Definition von Werten scheint jedoch auf den ersten Blick sehr weit gefasst. Kluckhohn versucht dies zu konkretisieren und hat zu dem Begriff Werte eine der anerkanntesten Definitionen geliefert:

„A value is a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means and ends of action“ (Kluckhohn, 1951, S. 395).

Die beschriebene Charakteristik für Werte ist stark individuell geprägt, so ist die Herausforderung der Kulturveränderung, dass die individuellen Werte von Gruppen oder Individuen nicht destruktiv auf die Werte der Kulturgemeinschaft reagieren. Diese Werte und somit die Kultur kann auch eine zeitliche und demografische Komponente aufweisen. Nach Eberhardt (2016, S. 25) ist jede Generation in einer Gesellschaft sozial-zeitlich positioniert und hat somit eigene Werte und eine bestimmte Identität, die leitend für das Denken, Wollen, Handeln oder Fühlen einer Gruppe ist.

In den derzeitigen Kulturgemeinschaften in Unternehmen nehmen in aufsteigender Reihenfolge derzeit die 68er-Generation, die Babyboomer sowie Generation X und Generation Y teil. Generation Z, auch als Generation Internet bekannt, steht in den Startlöchern, um die Kulturgemeinschaften zu erweitern. In allen Arten von Generationen treten unterschiedliche Werte und Interessen auf, die in einer Unternehmenskultur integriert werden müssen. Während in der 68er-Generation Fleiß, Sparsamkeit und Pflichtbewusstsein dominiert, wird die Generation der Babyboomer vom Streben nach Sicherheit und den Aufbau von materiellen Gütern angetrieben. In der Generation X herrscht das Streben nach Wohlstand, Sicherheit und Karriere vor, während ab der Generation Y der hierarchische Aufstieg nicht mehr attraktiv ist, jedoch die Vereinbarung der Lebensbereiche Arbeit, Hobby und Familie angestrebt wird. Das

Zusammenführen dieser generationsübergreifenden Werte und Aspekte ist eine herausfordernde Aufgabe, die zusätzlich erschwert wird, da die Grenzen zwischen den Generationen nicht klar ersichtlich sind.

Eine Analyse der Kultur innerhalb eines Unternehmens kann mittels verschiedener Individual- und Gruppenprozesse durchgeführt werden. Gruppeninterviews, durchgeführt von geschulten Personen, sind zu bevorzugen, da die Kultur, ein Aggregat gemeinsamer Überzeugungen, Werte und Annahmen ist, die in einem Gruppensetting besser zum Vorschein kommt. Jedoch hat eine Kulturanalyse nur einen geringen Wert, wenn sie nicht in Zusammenhang mit einem organisationalen Problem steht. Die Gruppenmitglieder finden sonst die Untersuchung einer Kultur zum Selbstzweck als langweilig und nutzlos, während die Lösung eines Problems mit Hilfe einer Kulturanalyse eher zur Mitarbeit anregt (Schein & Schein, 2018, S. 257).

Ein weiterer Aspekt, warum die Kulturanalyse eher schleppend in Unternehmen durchgeführt wird, ist die Schwierigkeit des Messens einer Unternehmenskultur. Eine Messung der Unternehmenskultur erfordert, dass alle kulturrelevanten Objekte und Ereignisse vorab definiert und bekannt sind. Dies ist jedoch aufgrund der hohen Individualität der Organisationen nicht einfach und allgemeingültig zu definieren (Schein & Hölscher, 2010, S. 69 ff.). Dennoch sind Möglichkeiten bekannt, eine Unternehmenskultur zu messen, wenn die Messung auf ausgewählte Eigenschaften begrenzt wird. Um eine gewisse Objektivität bei der Auswahl der Eigenschaften einzuhalten, empfiehlt es sich auf unbeteiligte oder kulturfremde Personen zurückzugreifen. Ob bei dieser Messung alle Prinzipien einer wissenschaftlichen Messung wie z. B. Quantifizierbarkeit und Reproduzierbarkeit gegeben sind, bleibt durch den individuellen Unternehmenscharakter jedoch fraglich. Jung et al. (2009, S. 1087–1096), Ettl (2018, S. 53–56), Schein und Schein (2018, S. 235–239) listen eine Vielzahl von Instrumenten auf, die eine Messung bzw. Einordnung von einer Unternehmenskultur anstreben. Innerhalb dieses großen Spektrums wird auf beobachtende Methoden, Umfragen und Softwaremethoden eingegangen. Bei der Betrachtung dieser Methoden kann festgestellt werden, dass mit diesen Messinstrumenten der Fokus auf Wertesysteme gelegt wird. Kotter und Heskett (1992) legen in dem von ihnen entwickelten Index der kulturellen Stärke ebenfalls nahe, dass Werte, die von einer Mehrheit der Gruppenmitglieder innerhalb einer Kultur geteilt werden, eine Kultur definieren.

Eine weitreichende Theorie über den Einfluss von Werten auf Einzelpersonen und Gruppen gibt Graves (1970, S. 131–155) in dem Artikel "Levels of Existence" wieder. Graves verglich viele von seinen Studenten verfasste Berichte über die menschliche Wesensart und stellte große Unterschiede in den Berichten, aber auch wiederkehrende Elemente, fest. Er leitete daraus verschiedene Entwicklungsstufen der menschlichen Existenz ab, die er in mehreren Wertelevels gliederte. Eine Entwicklung der menschlichen Existenz muss nach Graves die einzelnen Werteebenen nacheinander durchschreiten. Das Überspringen einer Werteebene ist zwar häufig gewünscht, jedoch nicht möglich. Die Werteebenen bilden sogleich Kulturebenen, die bei einzelnen Menschen, Gruppen aber auch Organisationen zu finden sind.

Eine aufbereitete Auflistung der entsprechenden Werte in den einzelnen Wertesystemen von Graves gibt Rainer Krumm (2014, S. 27–42) mit seinem 9 Levels Value System wieder. Angefangen vom ersten Level, in dem die Grundbedürfnisse nach Nahrung, Wasser, Wärme und Fortpflanzung gelistet werden, zeigt Krumm in den nachfolgenden Levels kennzeichnende Werte für die einzelnen Systeme auf. In der zweiten Ebene sieht sich der Mensch als Mitglied einer Gemeinschaft, die durch Tradition und Brauchtum eine Kultur prägt. Hervorstechende Werte in dieser Ebene sind Tradition, Heimat, Rituale, Schutz, Zugehörigkeit und Gehorsam. Die Levels wechseln sich ab zwischen Ich-bezogenen Werten und Wir-bezogenen Werten. Die Wir-bezogenen Werte stellen dabei den Nutzen von Werten in Gruppenbeziehungen in den Vordergrund. Im nächsten Level wird ein ich-bezogenes Wertesystem, mit Werten wie Macht, Mut, Unabhängigkeit, Stärke und das Streben nach Ansehen postuliert. Das gemeinschaftsbezogene vierte Level bringt Ordnung und sucht nach Normen und Gesetzen. In diesem Level strebt der Einzelne oder die Gruppe nach klaren Regeln. Loyalität, Ordnung Disziplin, Gerechtigkeit sowie Kontrolle sind nur einige Werte dieses Wertesystems. Die fünfte Stufe ist vom Erfolg des Einzelnen geprägt, wobei das Individuum in dieser Stufe auch die Gruppe am Erfolg beteiligt. Innerhalb dieser Stufe werden Werte wie Zielorientierung, Prozessorientierung, Verantwortung, Selbstständigkeit und Verantwortung gelebt. Die Steigerung zur Teamorientierung wird im sechsten Level vollzogen. Ein verstärktes Teamdenken, gemeinsames Handeln und die Konsensbildung ist hier ebenso vertreten wie die Werte Toleranz, Harmonie, Partizipation und Weltoffenheit. Multiperspektivität ist eine Eigenschaft des siebten Levels. In dieser Stufe kann das Individuum zum ersten Mal die vorher vorgestellten Level erfassen, nutzen und

kombinieren. Neben einem hohen Abstraktionsvermögen und einer guten Netzwerkfähigkeit werden die Werte Kreativität, Selbstreflexion, Autonomie, lebenslanges Lernen, Wissen und Offenheit gepflegt. Im achten und letzten definierten Level strebt der Mensch nach Nachhaltigkeit und Ganzheitlichkeit. Mit einer altruistischen Haltung kann er sowohl Beobachter als auch Gestalter sein. Hohe Ideale, systemisches Handeln, Weitsichtigkeit und unternehmerische Verantwortung sind hohe Güter dieses Levels. Das neunte und letzte Level ist nach Krumm derzeit noch nicht exakt definiert und befindet sich in der Findungsphase. Jeder dieser Level mit den genannten Werten beschreibt eine Teilgruppe oder einzelne Personen der Kultur. In der Unternehmenskultur treten unterschiedliche Level gleichzeitig auf. So befinden sich im Vertrieb eines Unternehmens häufig Personen bzw. Teilkulturen des dritten Levels, welche neue Märkte erobern wollen, während in einer Entwicklungsabteilung Kulturen des vierten, ordnungsliebenden Levels oder des fünften, innovativen Levels zu finden sind.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Unternehmenskulturen je nach Unternehmensgröße einfach oder auch komplex aufgebaut sein können. Da eine Messung der Kultur nicht alle Aspekte erfassen kann und eine Festlegung der Unternehmenskultur durch Umfragen stark von Annahmen geprägt wird, ist eine Einteilung von Unternehmenskulturen nur schwer möglich. Das Beeinflussen einer Unternehmenskultur wird zudem erschwert, da unterschiedliche Werteebenen innerhalb eines Unternehmens existieren, die gemeinsam die Unternehmenskultur prägen. Da kulturelle Muster durch verankerte Werte äußerst stabil sind und diese durch die Identität der Mitglieder der kulturellen Gruppe robust gehalten werden, ist eine Änderung der Kultur mühsam. Die Auswirkungen von gewaltsamen Störungen der Unternehmenskultur können nicht vorhergesehen werden (F. Simon, 2014, S. 74). Das aktive Vorleben von Werten innerhalb einer Kulturgruppe kann zu einer Veränderung führen. Hierzu gehört nicht nur das Vorleben der Werte durch den Vorgesetzten oder den Vorsteher einer Kulturgruppe, sondern auch ein effektives und ehrliches Marketing von anzustrebenden Werten. Die Frage bleibt, ob eine Kultur überhaupt verändert werden muss. In einer Welt voller Veränderungen kann die Kultur eine Konstante sein. Eine Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation, welche die bevorstehenden Veränderungen der Welt meistert, wird abschätzen müssen, ob eine Anpassung einiger Ebenen bzw. Levels innerhalb der Kultur sinnvoll ist.

3. Die Faktoren einer lernenden Organisation

Die Lebensbedingungen der heutigen Gesellschaft unterscheiden sich stark von den Bedingungen der vergangenen Jahrhunderte. In den letzten Jahrzehnten wurde durch diverse industrielle Revolutionen der Lebensstandard erhöht, wodurch sich die Gesellschaft noch schneller veränderte. Nicht nur die durchschnittliche Lebenserwartung ist angestiegen, auch die Lebensumstände haben sich geändert. So sinken die Kosten für die überlebensnotwendigen Lebenshaltungskosten kontinuierlich. Während im Jahr 1970 für Nahrungsmittel und Bekleidung 34,2 Prozent des Einkommens aufgewendet wurde, verringerte sich dieser Wert bis zum Jahr 2017 auf 18,6 Prozent (Statistisches Bundesamt, 2018). Hierdurch wurde mehr Freiraum des Einzelnen geschaffen, zur Verwirklichung von Ideen und der Befriedigung von weiteren Bedürfnissen. Diese Senkung der grundlegenden Lebenshaltungskosten konnte durch eine effiziente Nutzung der vorhandenen Ressourcen erreicht werden. Ob durch diese effiziente Nutzung die ethischen oder moralischen Grundsätze immer eingehalten werden, kann in manchen Fällen bezweifelt werden. Vor allem wenn diese durch Ausbeutung von Ressourcen von Dritte-Welt-Ländern erreicht wird. Die Reduktion der Lebenshaltungskosten wurde jedoch durch Lernprozesse erreicht, die in Organisationen kontinuierlich angewandt wurden und im Idealfall ethisch und moralisch vertretbar sind.

In Unternehmen wird ferner versucht, sich durch lernen aus bestehenden Prozessen weiterzuentwickeln, um die notwendigen Ressourcen zu minimieren und das Wachstum und den Erfolg zu maximieren. Dies ist auch notwendig, um die schwierigen Rahmenbedingungen einer Unternehmensführung innerhalb einer globalen und somit stark veränderlichen Welt zu händeln. Wachstumsorientierte Unternehmer setzen in diesem Gesichtspunkt stark auf das Können ihrer Mitarbeiter. Die Mitarbeiter erkennen die akuten technischen und kulturellen Probleme und lösen diese, um das Unternehmen voranzubringen. Die Gefahr besteht jedoch, dass durch eine Problemabstraktion diese verharmlost werden und nur einfache, augenfällige Ursache-Wirkungs-Ketten erkannt werden. Diese Ursache-Wirkungs-Ketten führen zu einer Suche nach schnellen Patentrezepten für die Lösung des Problems. Der aus der Automotive Industrie stammende Projektleiter John Manoogian bezeichnet diese als Flickschuster-Mentalität, welche zu einem Strom von kurzfristigen Lösungen führt, die die Probleme scheinbar

zum Verschwinden bringen. Das Resultat dieser Flickschusterei ist jedoch, dass die gleichen Probleme immer wiederkommen und wieder mit schnellen Patentrezepten gelöst werden. Somit wird das Flickschustern zur Lebensaufgabe (Senge, 2017, S. 292).

In dieser Disziplin des schnellen und nicht nachhaltigen Problemlösens lernt der geübte Manager aus der Vergangenheit und wird zuweilen, zum Virtuosen im Problemlösen. Da die Fragestellungen, die mit dieser Mentalität gelöst werden wiederkehrende Probleme sind, wird ein Kreislauf erzeugt, der oftmals nur durchbrochen werden kann, wenn das Problem mit einigem Abstand betrachtet wird. Durch den Abstand können Probleme aus einem anderen Kontext analysiert werden, was dazu führen kann, dass ein kleiner Eingriff zu einer starken Hebelwirkung für eine dauerhafte Lösung führt. Da diese Hebeleingriffe oft nicht in räumlicher oder zeitlicher Nähe des Problemsymptoms liegen, nehmen die meisten Angehörigen des Systems, in welchem das Problem besteht, diese Hebeleingriffe als besonders fernliegend für die Problemlösung wahr (Senge, 2017, S. 80–81). Sie halten diese Herangehensweise als „neu“ im Vergleich zu dem vorherrschenden Wissen oder den geltenden Normen im Unternehmen und sehen diese im eher negativen Sinn kritisch. Um den Managern zu helfen, kann eine allgemeine Theorie über die Abweichung vom Herkömmlichen zur Klärung einer Theorie des Neuen beitragen (Amabile, 1983, S. 357–376; Wells, Donnell, Thomas, Mills & Miller, 2006, S. 74–77). Dieses Umdenken, weg vom Herkömmlichen und hin zum größeren Systemdenken, ist nicht immer populär, da diese Systemlösungen mit einem hohen kommunikativen Aufwand verbunden sind und somit viel Zeit in Anspruch nehmen. Manager, die bezahlt werden, um kurzfristig die Kohlen aus dem Feuer zu holen, sehen unter Umständen keinen persönlichen Mehrwert in diesem Vorgehen, da die Lösung stark zeitlich versetzt sein kann. Es werden vorrangig tief verwurzelte Managementsysteme von den Managern verwendet, um das Problem zu kategorisieren und gewaltsam mithilfe dieser Systeme schnell zu lösen.

Einen kritischen Blick auf diese Managementsysteme stellten Booth Sweeney, Senge und Wagner (2002) im Rahmen eines Workshops vor. Sie erarbeiteten eine Liste mit den stereotypen Eigenschaften von Managementsystemen:

- Managementmessgrößen
 - Fokussierung auf kurzfristige Messgrößen
 - Abwertung von immateriellem Unternehmenskennzahlen
- Problemlösungsmanagement
 - technische Problemlösung steht im Vordergrund
 - divergierende (systemische) Probleme werden ignoriert
- Corporate Identity
 - Vielfalt ist ein Problem, das behoben werden muss
 - Konflikt wird unterdrückt, zugunsten oberflächlicher Einigkeit
- Kommunikationsmanagement
 - Fragmentierung von Kommunikation
 - lokale Innovationen breiten sich nicht aus

Diese dargestellten Eigenschaften können eine Denkbarriere bilden, welche ein Umdenken innerhalb einer Organisation erschwert oder unmöglich macht. Es wird eine Wirklichkeit konstruiert, die von manchen als Axiom angesehen wird und so in das organisationsindividuelle Managementhandbuch übernommen wird. Innovativ orientierte Manager sehen diese sicheren, berechenbaren, leichter zu planenden Problemlösungsprozesse als so fest verwurzelt an, dass sie daran zweifeln, dass das Unternehmen überhaupt noch zu grundlegenden Innovationen fähig ist (Senge, 2017, S. 129).

Innerhalb einer Organisation können unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen erkannt werden. Die organisatorischen Handlungsmöglichkeiten werden durch gemeinsam geteilte Wirklichkeitskonstruktionen des Unternehmens und den vorherrschenden Bedingungen bestimmt. Kundenorientiertes Handeln setzt z. B. ein Einfühlen in den Kunden und somit ein kundenorientiertes Denken aller Mitarbeiter voraus. Diese kundenorientierte und oft ungeschriebene Regel ist ein eher positives Beispiel für die Handlungsmöglichkeiten eines Unternehmens. Weitverbreitete »Unwritten Rules« wie "Haben wir alles schon gehabt" oder "Erst mal beim anderen optimieren" beschreiben Handlungsmöglichkeiten, die entgegen heute gewünschten Ansätzen wie "Aus Fehlern kann man lernen" oder "Synergie at work"

sprechen. Um aus diesen weitverbreiteten Wirklichkeitskonstruktionen auszubrechen und neue Wege zu gehen ist es ratsam, die Dimensionen unserer individuellen Handlungsmaxime und ungeschriebenen Denkmuster sichtbar zu machen. Somit können Denkprozesse initiiert, Regelkreise veranschaulicht und Variablen sowie Ansatzpunkte für Interventionen erkannt werden. Diese neuen Denkraum können einen hochexplosiven Sprengstoff darstellen, der die Veränderung beflügeln kann. Vor allem wenn es keine Zusammenarbeit oder ein hohes Konkurrenzdenken innerhalb der Organisationsebenen gibt, ist anzunehmen, dass die Auswirkungen dieser Denkmuster einen hohen Einfluss haben.

Die tatsächliche, gemeinsame Erschaffung und Übermittlung eines neuen, sinnvollen Rahmens der Wirklichkeit ist eine zentrale Erfolgsgröße der Zukunftsfähigkeit innerhalb eines Unternehmens. Es geht jedoch nicht darum, anderen eine bestimmte Konstruktion von Wirklichkeit aufzudrängen, sondern den Blick für weitere Möglichkeiten des Denkens zu ermöglichen (Klimecki, Probst & Eberl, 1994, S. 126–131; Luckhardt, 1996, S. 49). Nach dieser Intelligenz streben Organisationen, indem sie nach Ihren Wahrnehmungen der beobachteten Ergebnisse die Prozesse modifizieren. Sie lernen sowohl durch unreflektierte Mechanismen, bei denen erfolgreiche Handlungen oder Routinen einfach wiederholt werden, um Erfahrung aufzubauen, als auch durch reflektierende Mechanismen, die zur Entwicklung von Theorien oder Modellen beitragen. Diese Mechanismen führen vor allem zu spürbaren Verbesserungen in Bereichen mit relativ geringer Komplexität. In selten wiederkehrenden Situationen, die komplexe Kausalbeziehungen aufweisen, ist Erfahrung jedoch keine gute Lehrmeisterin. Verlässliche und klare Grundlagen für eine Leistungsverbesserung werden nicht durch einmalige Situationen geschaffen. Im Allgemeinen erfordert das Lernen Experimente, um langfristig effektiv weniger komplexe Prozesse zu beherrschen, aber auch um festzustellen, dass komplexe Themen oftmals nicht mit Patentlösungen beherrscht werden können (March, 2016, S. 90–91).

Das kritische Lernen in jeder Ebene einer Organisation ist somit ein wichtiger Bestandteil des Erfolgs. Um zukünftige Herausforderungen zu meistern, wird diese Disziplin in den Unternehmen zum Pflichtfach. *„Lernende Organisationen werden in der Lage sein, diese sich abzeichnende Zukunftswelt schöpferisch zu gestalten, anstatt passiv darauf zu reagieren“* (Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith, 2000, S. 13). Diese Organisationen beschäftigen sich

aktiv mit den immer komplexer werdenden internen und externen Bedingungen, indem sie versuchen, für die jeweils aktuelle Situation, den effektivsten und effizientesten Weg zu wählen.

3.1. Das Konzept der fünf Disziplinen für eine lernende Organisation

Unternehmen besitzen ein zwiegespaltenes Wesen. Sie müssen sowohl innere als auch äußere Anforderungen erfüllen, um erfolgreich zu sein. Innerhalb des Unternehmens muss ein ausgewogenes Verhältnis von Stabilität und Flexibilität vorherrschen. Wiederkehrende, standardisierte Aufgaben erfordern fixierte Strukturen, um ein gewisses Maß an Standardisierung zu ermöglichen. So lässt sich eine ausreichende Effizienz innerer Leistungen erzielen.

Hinsichtlich des Marktes werden von Unternehmen jedoch eine hohe Flexibilität und eine geringe Reaktionszeit bezüglich der Kundenanforderungen erwartet. Die äußeren Anforderungen erfordern ein Feingefühl bezüglich der Zusammenarbeit mit externen Akteuren. Die Komplexität und Dynamik des Marktes erzwingt ein enges Zusammenspiel mit den Kunden aber auch den externen Lieferanten für die Teilprozesse der Wertschöpfungskette (Vahs, 2015, S. 545–546). Um diese Anforderungen zu erfüllen, ist es notwendig, bisher separat eingesetzte Instrumente der organisatorischen Anpassung wie z. B. Benchmarking, kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Qualitätszirkel, Gruppenarbeit oder Vernetzung zu verknüpfen. In diesem virtuoson Methoden-Mix müssen die Unternehmenseigenschaften offene Kommunikation, Selbstorganisation, Partizipation, spontaner Arbeitsstil und kurze Lernzyklen ebenfalls eingebracht werden. Das Unternehmen nutzt dabei den Mitarbeiter als zentrale Ressource, um eine Lernorganisation auf- bzw. auszubauen (Kühl, 2015a, S. 18). Der Blick für die unausgeschöpften Möglichkeiten wird geschärft und kultiviert. Das Unternehmen lernt somit kreative Potenziale, emotionalen Antrieb und soziales Verhalten der Ressource Mitarbeiter zu nutzen, um den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten (Wieselhuber, 1997, S. 15).

Diese lernenden Strukturen in Unternehmen sind noch nicht überall anzutreffen. Es entwickelt sich jedoch eine Motivation, anpassungsfähigere Unternehmen aufzubauen, da sich diese des schicksalhaften Gefüges bewusst werden, dass innerhalb der Gesellschaft und somit auch in allen Organisationen grundlegende Lernherausforderungen anstehen (Senge, 2017, S. 397–398). Als Grundannahme gilt, dass eine Organisation, die erfolgreich lernt, eine gute Vorbereitung auf eine Zukunft hat, die einem schnellen Wandel unterworfen ist (Kühl, 2015a, S. 146). Das Wissen schaffende Unternehmen ist somit ein Ort, in dem die Wissensschöpfung keine spezialisierte Tätigkeit ist, sondern die Verhaltens- bzw. Lebensweise eines jeden Mitarbeiters (Nonaka, 1992, S. 95–105).

Die Schaffung einer solchen »lernenden Organisation« fördert das Lernen und die Entwicklung individueller Fähigkeiten zur flexiblen Anpassung des einzelnen Mitarbeiters und des Unternehmens. Die optimale lernende Organisation lässt sich dabei wie ein lebendiger Organismus beschreiben, der aus fähigen und motivierten Mitarbeitern besteht, die in einer klar wahrgenommenen Symbiose leben. Das Streben nach gemeinsam definierten Zielen erzeugt das Gefühl eines zusammenhängenden Schicksals. Es fordert jede Gelegenheit aus Stationen, Prozessen und Wettbewerbern zu lernen und sich den Änderungen in der Umgebung harmonisch anzupassen. Hieraus entsteht der Nutzen, dass die Mitarbeiter ihre eigenen Leistungen und die des Unternehmens ständig verbessern (Ojala, 1994, S. 14–15).

Die Herausforderung, eine solche Organisation einzuführen, wird von vielen Unternehmen angenommen. Bei den Fortschritten der Implementierung sind jedoch einige Unternehmen weiter als andere. Die Krux ist es nicht nur zu wissen, was man will, sondern man muss auch wissen, wozu man es will. Ebenso benötigen Unternehmen die Kraft und das Durchhaltevermögen für die Umsetzung und Verwirklichung einer lernenden Organisation (Wieselhuber, 1997, S. 14). Eine Vorgehensweise, wie ein Unternehmen eine lernende Organisation implementieren kann, gibt Senge (1990) mit den fünf Disziplinen »Personal Mastery« (Selbstführung), »Mental Models« (Mentale Modelle), »Shared Vision« (Gemeinsame Vision), »Team Learning« (Team-Lernen) und »Systems Thinking« (Systemdenken). *„Die fünf Disziplinen verkörpern Ansatzpunkte (Theorien und Methoden) zur Herausbildung von drei entscheidenden*

Lernfähigkeiten: die Förderung von Zielbewusstsein, die Entwicklung reflektierenden Konversationen und das Verständnis für Komplexität“ (Senge, 2017, S. 2). Anhand dieser fünf Disziplinen wurde in den letzten Jahren von zahlreichen namhaften Unternehmen wie AT&T, Procter&Gamble, Coopers und Intel die lernende Organisation implementiert.

3.1.1. Die Disziplin der Selbstführung

Innerhalb eines Unternehmens sind unterschiedliche Abteilungen und Führungsebenen anzutreffen. Diese Hierarchieebenen trennen die Verwaltung der einzelnen Abteilungen voneinander und lassen nur eine genau definierte Kommunikation zu. Diese Befehls- oder Berichtswege dienen dazu die Kommunikationswege zu verwalten, aber auch die einzelnen Ebenen vor übermäßiger Kommunikation zu schützen (Parsons, 1960, S. 59–96). Das Management braucht die Definition der Kommunikationswege, um komplexe Aufgaben zu bewältigen und zu steuern. Mitarbeiter können mit ungerichteten Kommunikationswegen einen hohen Kommunikationsstress ausgesetzt sein und sich überfordert fühlen oder daran zerbrechen. Andererseits bedeutet die hierarchische Kommunikation auch starre Abläufe, die unter Umständen einen sich schnell verändernden Markt nicht bedienen können. Daher ist es das Ziel vieler Unternehmen flache Hierarchien zu schaffen, um die Kommunikation für Entscheidungen gering zu halten. Es ist somit nicht verwunderlich, dass Manager in einer lernenden Organisation anstreben, diese flache Hierarchie den Mitarbeiter nahe zu bringen und Teile der Führungsarbeit an den Einzelnen outzusourcen. Der Mitarbeiter erhält eine höhere Identifikation mit dem Produkt, den Prozessen und den Märkten, was die Innovations- und Wandlungsfähigkeit steigern kann. Übertragen auf einen Steinmetz soll diese Grundeinstellung der Selbstführung nicht mehr als das Gefühl „Ich behaue Steine“ oder „Ich verdiene mein Geld“ wahrgenommen werden, sondern die visionäre Vorstellung von „Ich baue eine Kathedrale“ soll generiert werden (Kühl, 2015a, S. 133, 2015a, S. 107–108).

Diese Selbstführung ist nicht erst seit der Idee der lernenden Organisation ein Forschungsthema. Bereits Management-Vordenker Peter F. Drucker (1954, S. 121–136) stellte die Selbstführung mittels Ziele und Selbstkontrolle (engl. „management by objectives and self-control“)

in den Fokus seines Führungsverständnisses. Damit ein Manager jedoch seine Mitarbeiter zur effektiven Selbstführung anregen kann, muss dieser zunächst lernen, sich selbst zu beeinflussen und zu führen (Furtner & Baldegger, 2016, S. 63). Der Manager wird hierdurch zum Leader, der die Mitarbeiter unterstützt und fördert. Manz und Sims (1991, S. 18) gehen sogar soweit, dass sie Leader und somit das Führungskonzept mit dem Superlativ zum Superleadership steigern: *„In many modern situations, the most appropriate leader is one who can lead others to lead themselves. We call this powerful new kind of leadership “SuperLeadership”.*

Die Selbstführung beginnt mit einer realistischen Selbsteinschätzung und einer angemessenen Einordnung der eigenen Talente wie Defizite, konstruktiver wie weniger konstruktiver Gewohnheiten und Verhaltensweisen. Daneben bedeutet dies, dass eigene Tun regelmäßig aus der Vogelperspektive zu betrachten und bewusst zu justieren. Der sich selbst Führende sollte sich immer wieder in Frage stellen: Ist es gut, was ich gerade tue? Passt es zu meinen Zielen? Passt es zu mir? Was will ich ändern? Kommen alle Lebensbereiche, die mir wichtig sind (Arbeit, Familie, Freundschaften, Gesundheit, Hobbys, ...) zu ihrem Recht? Wenn nein, was kann ich dagegen tun? Selbstführung ist also gleichbedeutend mit einer reflektierten und selbstverantwortlichen Lebenshaltung (Gasche, 2016, S. 3). Die Literatur liefert zum Thema Selbstführung und Selbstkontrolle einen langjährigen Forschungsansatz, der idealerweise eine Anleitung zum Selbstmanagement sein kann (vgl. Follett, Metcalf & Urwick, 2003, S. 262–289; Furtner & Maran, 2015, S. 18–26; Furtner & Baldegger, 2016, S. 59–130; Goetz & Reinhardt, 2016, S. 5; Groß, 2017, S. 1–45; Manz & Sims, 1989; Oelsnitz, 2017, S. 86 ff; Pearce & Manz, 2005, S. 130–140; Poznanski, 2014, S. 70–75; Skinner & Skinner, 2012, S. 225–241; Sprenger, 2012, S. 274–284; Stayer, 1990, S. 66–83; Stewart, Courtright & Manz, 2011, S. 185–222; Yukl, 2013, S. 237 ff).

Nach Furtner und Baldegger (2016, S. 60f) umfasst die Disziplin Personal Mastery folgende Strategiedimensionen zum Self-Leadership:

- Verhaltensfokussierte Strategien
 - Selbstbeobachtung und Selbstzielsetzung
 - Selbstbelohnung und Selbstbestrafung
 - Selbsterinnerung

- Natürliche Belohnungsstrategien
 - intrinsische Motivationen
- Konstruktive Gedankenmusterstrategien
 - erfolgreiche Leistungen imaginieren
 - Überzeugungen und Sichtweisen bewerten

Diese dargestellten Strategien helfen die Disziplin zu beschreiben. Jedoch ist es ebenfalls notwendig, sich auf die tiefsten intrinsischen Bedürfnisse zu konzentrieren und nicht nur auf sekundäre Ziele. Es ist wichtig, die grundsätzliche Lösung, die zu der Zielerreichung führt, zu stärken ohne die symptomatische Reaktion zu schwächen oder Unmut zu erzeugen. Personal Mastery ist somit die Disziplin der Selbstführung und der Persönlichkeitsentwicklung nach ethischen Grundsätzen. Menschen, welche diese Disziplin beherrschen, erweitern beständig ihre Fähigkeiten Ergebnisse zu erzielen, die sie wahrhaft anstreben und ihnen wichtig sind. Damit wird die Grundlage für eine Organisationsumwelt geschaffen, die alle Mitglieder ermutigt, sich in die Richtung ihrer selbstbestimmten Ziele und Absichten zu entwickeln (Senge et al., 2000, S. 6–7; Senge, 2017, S. 153–192).

Durch das Berücksichtigen der intrinsischen Motivationen, warum etwas getan werden soll, und vor allem durch die konsequente Selbstkontrolle ist die Personal Mastery eine der schwierigsten Disziplinen für die Einführung einer lernenden Organisation. Das Motivieren und Entwickeln der Mitarbeiter zu effektiven, selbstgeführten Individuen, die sich selbst zum Wohle des Unternehmens motivieren, ist eine Führungsaufgabe, die schwierig zu handhaben ist. Die Führungskraft agiert in dieser Disziplin nicht als strahlende Kraft im Mittelpunkt des Teams oder des Mitarbeiters, sondern übernimmt die Rolle eines Mentors und Entwicklers, der die Tugenden vorlebt und berät (Furtner & Baldegger, 2016, S. 2f). Die realistische Selbsteinschätzung und die angemessene Einordnung der eigenen Talente sowie Defizite, konstruktiver wie weniger konstruktiver Gewohnheiten und Verhaltensweisen ist ein guter Anfang, hin zu einem immer währenden selbst zu kontrollierenden Ziel der Selbstführung (Gasche, 2016, S. 3).

3.1.2. Mentale Modelle als Disziplin der lernenden Organisation

In der Disziplin Mentale Modelle werden die grundlegenden Denkweisen des Einzelnen und der Gruppe betrachtet und analysiert. Der Mensch denkt in der Regel von sich, dass er selbst positiv eingestellt ist. Erkenntnisse der Neurowissenschaften und Psychologie zeigen jedoch, dass der Mensch im Kern von positiven und negativen Emotionen gesteuert wird. In Unternehmen findet diese Berücksichtigung der Dualität der Emotionen nur wenig Anklang. Eine Beziehung zwischen Unternehmen und Menschen ist häufig sehr rational und unpersönlich geprägt, was im Grunde den aktuellen Werten des Einzelnen widerspricht (Burkhart, 2016, S. 100).

Innerhalb von Unternehmen sind die wertschöpfenden Prozesse oft weniger persönlich aber fest verwurzelt. Das Einbringen der eigenen Emotionen, um die Arbeit so zu gestalten wie der Einzelne diese am besten erledigen kann, ist nur selten gewünscht, da der Prozess personenunabhängig sein soll. Der Soziologe Georg Ritzer (1993, S. 105) verglich diese Prozesse mit den Spielen »Verbinde die Punkte« und »Malen nach Zahlen«, in welchen Kinder lernen, nicht über Linien hinauszumalen und nach genau spezifizierten Angaben zu handeln. Mitarbeiter, die dieses mentale Modell in Unternehmen leben, arbeiten nach diesen Vorgaben, um die einzelnen Schritte zu einem definierten Bild zu verbinden. Das Einbringen eigener Ideen oder die Kreativität des Einzelnen wird nicht berücksichtigt oder sogar unterdrückt.

Dies zeigt sich auch in der Gallup Studie, die die Mitarbeiterzufriedenheit in Unternehmen seit 2001 aufnimmt. In dieser Studie wird deutlich, dass im Jahr 2018 nur 15 Prozent der Mitarbeiter emotional an das Unternehmen gebunden sind, 71 Prozent gering gebunden sind und 14 Prozent bereits innerlich gekündigt hatten. Diese 14 Prozent besitzen jedoch das Potenzial andere Mitarbeiter zu demotivieren und wirken destruktiv. (Nink, 2018, S. 146). Dieser Umstand kann auch auf die mentalen Modelle des Unternehmens zurückgeführt werden. Diese reflektieren nicht die aktuellen Bedingungen des Unternehmens und sind sich dementsprechend weder der Unternehmenswelt, noch der emotionalen Bindung bewusst sind. Eine kurzzeitige Besinnung auf die inneren Werte des Unternehmens, wodurch deutlich wird wie die eigenen Handlungen und Entscheidungen die Unternehmenswelt beeinflussen,

ist kontraproduktiv und erzeugt beim Mitarbeiter eine erlernte Hilflosigkeit. Diese lässt sich laut Pascale (1991, S. 319) so definieren, dass viele leitende Manager zu Initiativen angespornt werden und kurz darauf daran gehindert werden sie zu ergreifen.

Die mentalen Modelle sind jedoch eine umfassendere Disziplin als nur die Unternehmensführung zu einer Reflektion zu bewegen. Alle Mitarbeiter müssen zu den Vorteilen und der eigenen Persönlichkeitsbildung anhand mentaler Modelle stehen. Hierzu muss zuerst die Bereitschaft vorhanden sein, die Wahrheit über eine Lücke in der derzeitigen Wahrnehmung zu erkennen. Mit den Modellen soll gelernt werden, wie neue Einsichten in die Praxis umgesetzt werden obwohl sie tief verwurzelten inneren Vorstellungen vom Wesen der Dinge widersprechen. Diese Vorstellungen binden den Einzelnen an vertraute Denk- und Handlungsweisen, die neu bewertet werden. Die inneren Bilder vom Wesen der Dinge müssen jedoch von jedem Einzelnen selbst an die Oberfläche geholt und überprüft bzw. verbessert werden.

Abstraktionssprünge helfen bei diesem Vorhaben. Für diese Sprünge muss zunächst die Frage gestellt werden, nach welchem Prinzip die derzeitige Unternehmenswelt oder der betrachtete Prozess nach der eigenen Ansicht funktioniert. Die Verallgemeinerung, die bei dieser Überlegung durchgeführt wird, ist auf Richtigkeit oder Irreführung zu validieren. Wenn der Einzelne hierzu bereit ist, kann ein Abstraktionssprung zu einer erweiterten Sichtweise auf die Unternehmenswelt oder die Prozesse erfolgen. Diese abstrakte Sichtweise ist für vorhandene Prozesse sinnvoll, allerdings muss auch die zwischenmenschliche Seite in der Disziplin der mentalen Modelle betrachtet werden. Hier empfiehlt es sich, Gespräche unter Kollegen und Mitarbeitern zu analysieren und sich jeweils bewusst zu machen, was meint der Informationssender und was versteht der Informationsempfänger. Häufig wird die Information ungenau gesendet bzw. verarbeitet und kann so zu Missverständnissen führen. Mittels dieser Gesprächsanalyse kann den einzelnen Personen bewusst werden, dass unausgesprochene Annahmen die Gespräche steuern und die Absicht der Unterhaltung unter Umständen vereiteln (Senge, 2017, S. 193–224).

Eine Hilfestellung kann aus der Leiter der Schlussfolgerungen (Abbildung 1) entnommen werden. In der Leiter wird Stufe für Stufe eine Anleitung für eine individuelle Reflexion gegeben. Angefangen bei der Daten- und Erfahrungssammlung in der ersten Stufe, wird in der zweiten Stufe die Sortierung und das Präferieren der Daten vorgenommen. In der nächsten Stufe wird den Daten eine kulturelle oder persönliche Bedeutung hinzugefügt. Aus dieser entwickelt der Einzelne Annahmen und zieht Schlussfolgerungen. Ist die eigene Schlussfolgerung für den Einzelnen sinnvoll, entstehen Überzeugungen. In dieser Stufe muss nun das Umdenken greifen, da diese Stufe in einer reflektiven Schleife die Auswahl der Daten in der zweiten Stufe der Leiter beeinflussen. Das eigentliche Handeln erfolgt aus den Überzeugungen, die der Einzelne für sich durch das Umdenken und Neubewerten entwickelt hat (Argyris, 1983; Senge et al., 2000, S. 279–291).

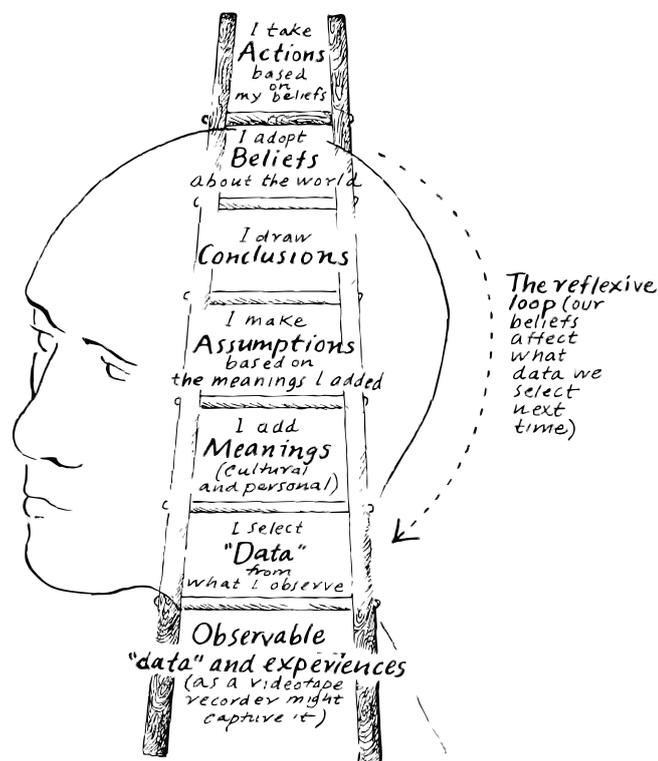


Abbildung 1: Die Leiter der Schlussfolgerungen von Chris Argyris (1983), Darstellung in Senge et al. (2000, S. 280)

Für das Umdenken bzw. die Neubewertung der Überzeugungen existieren verstärkende und ausgleichende Formen von Feedbackprozessen. Verstärkendes Feedback ist quasi die Bestätigung der eigenen Überzeugung. Mit dieser Bestätigung werden die Entscheidungspro-

zesse und das Wachstum in einem Unternehmen beschleunigt. Ausgleichende Feedbackprozesse sind zu berücksichtigen, wenn Stillstand in Prozessen oder im Unternehmenswachstum herrscht. Hier muss ein reflektiver Rückkopplungsprozess gestartet werden, der die Überzeugungen neu bewertet (Senge, 2017, S. 99).

Tief verwurzelte Einstellungen können die potenziellen Veränderungsansätze hin zu einer lernenden Organisation zunichtemachen. Diese Einstellungen und Überzeugungen müssen nicht zwangsweise falsch oder richtig sein, aber um zu lernen müssen diese permanent überdacht und auf die aktuelle Richtigkeit überprüft werden. Nach Senge et al. (2000, S. 7) reflektiert man in der Disziplin der mentalen Modelle die eigenen inneren Bilder von der Welt und bemüht sich um ihre kontinuierliche Klärung und Verbesserung. Dabei erkennt man, wie die eigenen Handlungen und Entscheidungen die Welt beeinflussen.

3.1.3. Die Gemeinsame Vision als Leitbild in Organisationen

Eine leider noch verbreitete Meinung in Organisationen ist es, dass die Motivation der Mitarbeiter durch extrinsische Faktoren wie Arbeitsentgelt, Prämien oder dem eigenen Firmenwagen gesteigert werden kann. Insbesondere die großen multinationalen Konzerne haben begriffen, dass ihre Mitarbeiter nicht mehr mit den alten Methoden wie Geld oder Firmenwagen motiviert werden können. Eine Lösung, um motivierende Faktoren zu schaffen, bietet die Schaffung einer Vision. Mit dieser wird Aufmerksamkeit erzeugt, wodurch Energien der Organisation gebündelt werden, um eine glaubhafte und attraktive Zukunft zu entwerfen (Sprenger, 2014, S. 64–70). Diese Vision oder Ideologie muss jedoch konsistent sein. Wenn sie ständig relativiert und neu ausgerichtet wird oder die Organisationsziele sich häufig wandeln, werden die Mitarbeiter eher mit Zynismus auf die aufgestellte Vision reagieren (Kühl, 2015a, S. 106).

Wenn sich das Unternehmen entscheidet eine Vision für die Mitarbeitermotivation aufzustellen, gibt es zwei grundlegende Arten der Gestaltung. Durch Furcht oder durch Hoffnung.

Negative Visionen schöpfen ihr Potenzial aus der Furcht und können kurzfristig außergewöhnliche Veränderungen bewirken. Ob mit dieser Furcht alle Schichten der Mitarbeiter motiviert werden, ist jedoch fraglich. Hoffnung ist hingegen die Triebfeder von positiven Visionen, welche eine Quelle für das Lernen, Wachstum und ein höheres Ziel sein können. Die bevorzugte positive Vision erzeugt beim Menschen ein hoffnungsvolles Gefühl, welches zur Motivation und Bindung an das Unternehmen führt. Allerdings ist die Vision so auszuführen, dass der Zweck der Vision erkennbar und zu einem Leitstern für alle Mitarbeiter wird. Eine lernende Organisation lässt sich ohne diese gemeinsame Vision nicht realisieren. Ohne die Anziehungskraft eines Ziels werden die Kräfte, die auf eine Erhaltung des Status quo bedacht sind, übermächtig. Ein Ziel der Aufstellung dieser gemeinsamen Vision ist es, dass sich viele Menschen wahrhaft diesem Leitgedanken verschreiben. Wenn Menschen die Vision teilen, fühlen sie sich einander verbunden und durch ein gemeinsames Ziel vereint, da sie ihre eigene persönliche Vision widerspiegelt. Mit der belebenden Wirkung der Vision kann der Funke der Begeisterung erzeugt werden, der dazu führt, dass diese konservativen Kräfte innerhalb des Unternehmens den Status quo überdenken und so das Unternehmen aus den Profanen herausheben.

Der Leitgedanke einer Vision kann mittels der Fragen »Was«, »Warum« und »Wie« beschrieben werden. Das »Was« kann als das Bild der Zukunft beschrieben werden, welches erreicht werden soll. Mit dem »Warum« lässt sich der Sinn der Existenz des Unternehmens erfassen. Die Kenntnis über den umfassenden Zweck der Organisation kann als ein starker Motivator für die Mitglieder der Organisation wirken. Das »Wie« beschreibt die Art und Weise, wie das Unternehmen bzw. die Organisation den Zweck oder genauer gesagt die Mission verwirklicht. Dieses kann mit einer Auswahl von festgelegten Grundwerten für das Unternehmen erfolgen. Mögliche Werte, die eine Vision prägen, können Offenheit, Integrität, Chancengleichheit, Loyalität oder ähnliche Grundwerte sein. Daraus ergibt sich ein bildhaftes, glaubwürdiges und attraktives Bild der Zukunft des Unternehmens, welches eine anzustrebende Richtung gen Zukunft weist. Diese Vision inspiriert die Organisation inkl. der Mitarbeiter gemeinsam in die angegebene Richtung zu denken, zu fühlen und zu handeln. Mit der Vision wird die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter gefördert und diese bekommen die Möglichkeit, den Sinn der eignen Arbeit zu realisieren (Nanus, 1992, S. 23–39; Senge, 2017,

S. 225–253; Hermann Simon, 2004, S. 25–31; Vahs, 2015, S. 124–125). Mit Hilfe der Vision können zusätzlich alle Schichten und Altersstrukturen einer Organisation erreicht werden. Das generative Lernen wird gefördert und nicht nur von kurzfristigen Ereignissen bestimmt. Durch die Vision ist jedem innerhalb der Organisation bekannt, dass die Gestaltung der Zukunft, nur durch kontinuierliches Lernen und dem Streben nach Wissen gelingen kann.

3.1.4. Das Lernen im Team als Erfolgsfaktor

In jeder Organisation arbeiten formelle Teams an täglichen Aufgaben und neuen Problemstellungen. Innerhalb eines Teams entstehen die Strukturen meist informell, basierend auf der jeweiligen sozialen Dynamik des Teams. Es führt derjenige, der die höchste Motivation, die meiste Kompetenz oder den besten Durchblick mitbringt, wobei sich die informelle Führung innerhalb eines Projekts oder von Projekt zu Projekt ändern kann (Burkhart, 2016, S. 114).

Ein Team entwickelt sich innerhalb einer Organisation und wächst mit der Zeit und den Herausforderungen, die es gestellt bekommt: *„Das Team, das etwas Großartiges leistete, war nicht von Anfang an großartig, es hat gelernt, außergewöhnliche Ergebnisse zu erzielen“* (Senge, 2017, S. 14). Um ein Team zusammenzuführen und zu einem dauerhaft lernenden Team zu entwickeln, sind im Team die mentalen Blockaden zu beheben. Ein Team welches häufig Routineaufgaben erledigt, kann dem Lernen nichts mehr abgewinnen und neigt dazu etwas zu tun, weil das Team es schon immer so getan hat. Dieses Team reagiert kaum flexibel auf neue Herausforderungen. Einen Schritt zurücktreten und einen weitergefassten Sinn in den Zusammenhängen der Aufgabe zu sehen, muss diesem Team erst (wieder) beigebracht werden.

Innerhalb dieses bzw. eines jeden Lernprozesses kommt es dabei zu Fehlern, aus denen gelernt werden muss. Mit den Fehlern konstruktiv umzugehen und diese zu nutzen statt zu verleugnen ist in vielen Organisationen bereits angekommen. Damit aus den Fehlern keine wirtschaftlichen Schäden entstehen, wird versucht diese in Probeläufen zu minimieren. Da jeder bestrebt ist, Fehler bei der Einführung von neuen Prozessen zu vermeiden, kann der

Probelauf der Prozesse dazu führen, eigene Fehler früher zu erkennen und dem Team die Möglichkeit geben, daraus zu lernen.

Als wahrscheinlicher Grund warum Teams, vor allem Managementteams, keine effektiven Lerneinheiten bilden, kann das fast vollständige Fehlen bedeutungsvoller Übungs- oder Probemöglichkeiten angesehen werden (Senge, 2017, S. 282). Ein Nachbearbeiten der eigenen Erfahrungen und das Lernen aus den Erfahrungen anderer Teams ist für manche Teammitglieder nicht effektiv bzw. zu zeitaufwendig. Dazu fällt es nach Schank und Childers (1988, S. 9) schwer, sich auf passive Weise Wissen anzueignen. Etwas aktiv zu erfahren ist erheblich wertvoller für sich selbst und das Team als es beschrieben zu kommen. Es zeigt sich somit, dass eine offene Fehlerkultur und die Möglichkeit eines Probelaufs für das Teamlernen einen positiven Effekt haben kann. Jeder hat die Möglichkeit, Fehler konstruktiv selbst zu erleben, was einen individuellen Lernprozess unterstützen kann.

Nicht nur die Fehlerkultur ist Bestandteil eines lernenden Teams, auch die Konfliktfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit sind Teile von effektiven Teams. Im Gegensatz zu einem verbreiteten Mythos zeichnen sich gute Teams nicht durch die Abwesenheit von Konflikten aus. Das Gegenteil ist der Fall. Ein erkennbarer Ideenkonflikt kann in herausragenden Teams zu produktiven Leistungen führen, bei denen sich die einzelnen Ideen gegenseitig beflügeln. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist die gegenseitige Bereitschaft sich einander als gleichberechtigt zu betrachten. Dazu gehört auch das Erkennen im Team, wann es eine Diskussion und wann es einen Dialog führt. Wenn ein Teammitglied seine eigenen Annahmen nicht aufgeben kann, müssen die Teammitglieder erkennen, dass dies eine Diskussion ist. Bei einem Dialog hingegen sind alle Teilnehmer offen für Neues und stellen ihre eigenen Annahmen in Frage. Die erfolgreiche Synergie von Dialog und Diskussion führt zu einem weiteren Schritt für ein gemeinsam lernendes Team (Senge, 2017, S. 254–294). Wie allerdings der Lernprozess eines Teams bei einem neuen Produkt oder einem neuen Prozess vonstattengeht, ist von Team zu Team unterschiedlich. Ein großer Einflussfaktor ist die Unternehmenskultur und der entsprechende Teamleiter, der kommunikativ das Team zusammenhält.

Einen möglichen Lernprozess für die Entwicklung von Produkten, Prozessen und neuen Aufgaben stellt Eric Ries (2017, S. 15) in seinem Buch "Lean Startup" vor. Mittels des Feedback-Loops aus »bauen«, »messen«, »lernen« wird ein kooperativ lernendes Team erzeugt. Hierbei wird eine Idee zu einem Produkt bzw. Prototyp umgewandelt (bauen). Dieser Prototyp wird mittels der positiven und negativen Reaktionen der Stakeholder analysiert (messen) und die herausgefundenen Erkenntnisse werden für eine Verbesserung der Idee bzw. des Prototypen verwendet (lernen). Der nächste Loop startet mit dem Bau eines aktualisierten Prototyps anhand der gelernten Ergebnisse. Diese Art von Lernen stößt nicht sofort bei allen auf Anklang, da ein hohes Maß an Sorgfalt und Genauigkeit besonders wichtig ist. Die Mitarbeiter müssen disziplinierter denken und den Details mehr Aufmerksamkeit schenken. Die unaufhörliche Frage "Woher wissen wir, dass das richtig ist?" beschäftigt dabei fortlaufend die Teammitglieder. Das Vorstoßen zu den eigentlichen Hintergründen einer Thematik und nicht nur das Beachten der augenscheinlichen Symptome ist der wichtige Prozess, der erlernt werden muss und nicht von jedem sofort beherrscht werden kann. Ein Zurückfallen in die schlichte Beobachtung der augenscheinlichen Symptome kann zu einer Stagnierung des Lernprozesses führen (Garvin, 1994, S. 76). Die Reflexion über das Lernen und der Dialog über die Systeme, gemeinsam in der Gruppe, ist daher wichtig für ein kontinuierlich hervorragendes Team.

Reflexion bedeutet jedoch nicht, dass alle Teammitglieder in allen Punkten Einigkeit erzielen. Das Ziel ist es, ein gemeinsames Verständnis für die Problematik zu erhalten und sicherzustellen, dass sich alle an die im Team beschlossene Vorgehensweise gebunden fühlen (Senge, 2017, S. 335–336). Es besteht durchaus die Möglichkeit, dass innerhalb des Teams diese Reflexion ritualisiert wird, z. B. bei einem täglichen/wöchentlichen Teammeeting. Wenn das Team nicht nur aus uneinsichtigen Einzelkämpfern, sondern eine reflektive, lern- und dialogfähige Arbeitsweise entwickelt, stellt sich ein „Wir-Gefühl“ ein, welches die größten Hindernisse überwinden kann. Das Team lernt, sich ständig weiterzuentwickeln und erkennt, dass der Einzelne gemeinsam stärker und intelligenter ist. Das Berliner WeQ Institut drückt dies in ihren Slogan aus: „WeQ More than IQ“.

3.1.5. Mit der Disziplin Systemdenken die Strukturen begreifen

Unternehmen und Organisationen sind Gebilde mit mehr oder weniger ausgeprägten Hierarchiesystem. Dieses System versetzt ein Unternehmen in die Lage, mit einem hohen Maß an Komplexität umzugehen. Die Hierarchieebenen teilen sich in Subsysteme des Unternehmens auf, die miteinander kommunizieren und agieren (Herbert Simon, 1978, S. 96). Innerhalb der Subsysteme werden Lösungen entwickelt und dem Unternehmen zur Verfügung gestellt. Das Unternehmen kann aus diesen Subsystemen Lösungen sammeln und in verschiedene Projekte integrieren. Bei ähnlichen Projekten können die Lösungen wieder aufgegriffen und verwertet werden (Kühl, 2015a, S. 131).

Mit dem Systemdenken innerhalb der lernenden Organisation wird eine Denkweise, Sprache und ein Überblick entwickelt, mit dem man die Kräfte und Wechselsysteme in den Unternehmenssystemen, wie z. B. die beschriebene Hierarchiestruktur, aber auch technische Systeme und Prozesse begreifen und nutzen kann. Es wird möglich, das Verhalten des Systems zu steuern und Systeme effektiver und in größerer Übereinstimmung mit übergreifenden Prozessen der Umwelt und der Wirtschaft zu verändern (Senge et al., 2000, S. 7). Das Vorzeigunternehmen Xerox hat für ein erweitertes Systemdenken Teams gegründet, welche die erste Auslieferung eines Produkts begleiten und genau den Weg verfolgen, den das Produkt beim Kunden und in dessen Fertigungsstraße nimmt. So lernen die Teams, das komplexe System des Produkts zu verstehen, und können übergreifende Ideen für Verbesserungen in Systemen oder Produkten entwickeln. Mit einer Kultureinstellung eines offenen, aufmerksamen Zuhörens auf die Bedürfnisse der eigenen Systeme, aber auch auf die Systeme des Kunden, lässt sich somit nicht nur mitarbeiterindividuelles Wissen, sondern auch Wissen für das Unternehmen generieren. Durch eine Vielzahl von Maßnahmen wie mündliche, schriftliche und Bildberichte, Job Rotation oder Trainingsprogramme kann dieses Systemwissen über das Produkt im gesamten Unternehmen gefestigt werden (Garvin, 1994, S. 80–81).

Tiefere Einblicke in die Systeme gibt ein weiterer Vorreiter für das Systemdenken und das Lernen aus den Erkenntnissen. Toyota hat das eigene Produktionssystem analysiert und festgestellt, dass das sofortige Abstellen eines Fehlers in der Produktionslinie die Qualität und die

Produktion positiv beeinflusst. Die Mitarbeiter in der Produktionslinie stoppen bei einem festgestellten Fehler sofort die Produktion mit einer Reißleine. Das verantwortliche Team für den Produktionsabschnitt macht sich auf die Suche nach der Problemursache und löst diese. Währenddessen werden keine weiteren Änderungen vorgenommen, um exakt das bestehende Problem zu lösen. Durch die Dokumentation und der Information aller Teammitglieder über das Problem, lernt das Unternehmen ähnliche Fehler schneller zu erkennen und nachhaltig zu bewältigen (Ries, 2017, S. 168).

Das System selbst kann man als Baugruppe miteinander verbundener Elemente, die miteinander agieren, sehen. Die typisch reduktionistisch-wissenschaftliche Sichtweise, die intuitiv bei der Analyse des Systems angewandt wird, legt den Schwerpunkt auf die einzelnen Strukturen und Elemente des Systems. Mit einer weiterführenden Analyse, gelangt man allmählich zu der Erkenntnis, dass das System sein Verhalten selbst verursacht (Meadows, 1982, S. 98–108). Dies bedeutet, dass man ein System nur beeinflussen kann, wenn man mit dem System arbeitet und nicht gegen das System. Da die Elemente, die das System beeinflussen, dem Team oder dem Unternehmen oft nicht vollständig bekannt sind, ist nicht immer klar, ob mit dem System oder gegen ein wichtiges Element des Systems gearbeitet wird. Wird gegen ein Element gearbeitet, sind für das Unternehmen oft unerklärliche Kräfte am Werk, wenn sich eine Verbesserung oder Verschlechterung des Systems ergibt. Wenn das Unternehmen hingegen lernt die Strukturen und Elemente wahrzunehmen, in denen sich das System bewegt, befreit es sich allmählich von den zuvor unerkannten Kräften und erlangt schließlich die Fähigkeit produktiv mit diesen Strukturen und Elementen zu arbeiten und sie wunschgemäß zu verändern (Senge, 2017, S. 113). Wenn dies dauerhaft und im kompletten Unternehmen durchgeführt werden kann, ist dieses in der Lage einen Schritt zurückzutreten und das System aus einer anderen Perspektive zu sehen. Neue Potenziale können erkannt und ein Wachstum des Unternehmens erreicht werden.

3.2. Die neuen aufkeimenden Organisationsformen

Nicht nur die lernende Organisation nach Senge (1990) hat sich in den letzten Jahren entwickelt, auch viele andere Organisationsformen sind in der Literatur zu finden. Für die betriebliche Praxis eignen sich nach Vahs (2015, S. 546–552) und Nicolai (2018, S. 13–14) folgende Organisationsformen:

- Modulare Organisation
- Fraktale Organisation
- Netzwerkorganisation
- Virtuelle Organisation
- Lean Management

Eine Betrachtung der Konzepte zeigt, dass diese nicht deutlich voneinander abgegrenzt werden können und gleiche Elemente in den Organisationsformen aber auch Elemente der lernenden Organisation deutlich auftauchen. Die prozessorientierte »modulare Organisation« ist in kleine und überschaubare Module mit dezentraler Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortung gegliedert. Durch die möglichst unkomplizierten Modulstrukturen lassen sich Fehler, Kosten und Zeitverluste vermeiden. Zu einem Modul werden die Teilaufgaben mit einem hohen Interdependenz- und Wiederholungsgrad zusammengefasst. Die beherrschbaren Prozesse werden dadurch überschaubarer und die Zusammenhänge klarer. Mit der modularen Organisation wird somit eine hohe Markt- und Kundenorientierung erzeugt. Die hohe Kompetenz und Motivation der Mitarbeiter generiert im Idealfall eine schnelle Aufgabenerfüllung, fördert die Kreativität und Flexibilität und verringert die Schnittstellenprobleme. Dem gegenüber stehen jedoch sehr hohe fachliche und soziale Anforderungen an die Mitarbeiter und hohe Personal- und Schulungskosten. Eine Führungskraft bzw. ein Koordinator der Modulschnittstellen und der Ressourcenzuweisung muss zudem ein hohes Planungs- und Kommunikationsgeschick mitbringen bzw. aufweisen. Die mit der modularen Organisation erreichte Komplexitätsreduzierung soll ein Unternehmen befähigen, schneller und flexibler auf Kundenwünsche und die Veränderung des Marktes zu reagieren (Nicolai, 2018, S. 14–18; Picot, Reichwald & Wigand, 2001, S. 230–286; Schulte-Zurhausen, 2014, S. 301–305; Vahs, 2015, S. 546–547).

Die »fraktale Organisation« ist der modularen Organisation ähnlich. Ein Fraktal bezeichnet in der Mathematik ein weitgehend autonomes Teil eines Ganzen. In dieser Organisationsart agieren die Fraktale als Unternehmen im Unternehmen, welche jeweils die Ziele und die Struktur des übergeordneten Unternehmens abbilden. Die einzelnen Fraktale innerhalb des Unternehmens sind einander selbstähnlich und leisten ähnliche, vergleichbare Dienste. Die Selbstorganisation der Fraktale ist dabei eine Funktionsgrundlage dieser Organisationsform und unterstützt die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, welche die Organisationsstruktur des Fraktals stetig taktisch und strategisch selbstoptimieren. Erbrachten Leistungen eines Fraktals sind ganzheitliche, weitgehend homogene Leistungen, die anderen Fraktalen vor- oder nachgelagert sind. Mit dem ganzheitlichen Ansatz der Fraktale wird eine Start-Up Mentalität erzeugt, die Generalisten den Spezialisten vorzieht. Die relativ geringe Mitarbeiterzahl in einem Fraktal begünstigt neue Arbeitsstrukturen, wie Job Enrichment und teilautonome Arbeitsgruppen. Mittels einer Abstimmungsphase zu anderen Fraktalen können die einzelnen Ziele definiert werden, welche zu dem übergreifenden Unternehmensziel führen (Nicolai, 2018, S. 18–21; Schulte-Zurhausen, 2014, S. 305; Warnecke & Hüser, 1996, S. 142–227).

Unternehmen, die zusammen mit anderen Firmen und Unternehmen ein gemeinsames Projektziel anstreben, bezeichnet man als »Netzwerkorganisation«. Netzwerke sind bekannt als komplexe, mehrdimensionale Beziehungen zwischen selbstständigen Einheiten. Im Unternehmenskontext werden diese Netzwerke gebildet, um Wettbewerbsvorteile zu realisieren bei einer gleichzeitigen Verringerung des Risikos und um die Innovationskraft zu stärken (Brütsch, 1999, S. 26). Die Unternehmen versprechen sich von diesen strategischen Allianzen die Möglichkeit des flexiblen, selektiven Einsatzes von Kompetenzen und Technologien, um Synergievorteile zu erzielen, ohne das fremde Unternehmen dauerhaft zu akquirieren. Zudem kann innerhalb des Netzwerkes ein möglichst großer Marktbereich abgedeckt werden, in dem die Standards der vernetzten Unternehmen gelten. Ein Markteintritt eines neuen Konkurrenten wird durch die Barriere des Netzwerks deutlich erschwert und die Wettbewerbssituation einer Firma, die Bestandteil einer Netzwerkstruktur ist, verbessert sich (Bühner, 2009, S. 176–178). Die hohe Flexibilität bei einer gleichzeitigen Erhöhung der Kompetenzen der Unternehmen innerhalb einer Netzwerkorganisation ergänzen sich. Ein

Know-how Austausch innerhalb des Netzwerkes steigert nachhaltig die Effizienz und sorgt für eine günstige Kostenstruktur und eine optimale Ressourcennutzung (Brütsch, 1999, S. 23–26). Eine funktionierende Netzwerkorganisation setzt allerdings erfolgreiche Integrationsprozesse der beteiligten Unternehmen in das Netzwerk voraus. Die Kommunikationsprobleme und Konflikte zwischen Unternehmen und deren Subsysteme müssen gehandhabt werden, um diese funktionierende Einheit zu schaffen. Die Bandbreite von vernetzten Organisationen umfasst diese sowohl lose Strukturen mit einer geringen Bindung an das Netzwerk als auch einem dominanten Organisator innerhalb des Netzwerkes, der eine Enge und gut koordinierte Beziehung im Netzwerks aufbaut und pflegt, wie es z. B. in der Automotive Industrie zwischen den OEM's und Zulieferer oder zwischen einzelnen Zulieferern der Fall ist (Vahs, 2015, S. 548).

Der Begriff einer »virtuellen Organisation« wurde von den Autoren William H. Davidow und Michael S. Malone (1993, S. 13–16) in der Managementpraxis eingeführt. Mit der Beschreibung eines konturlosen Gebildes mit durchlässigen, ständig wechselnden Trennlinien zwischen Unternehmen, Lieferanten und Kunden, welches keine eigenständige Wirtschaftseinheit bildet, interpretierten Davidow und Malone den Begriff der Virtualität als Anpassungsfähigkeit und Interaktivität. Scholz (1996, S. 204) spezifiziert die virtuelle Organisation als konkretes Objekt, das zwar nicht real ist, jedoch von seiner Möglichkeit her virtuell existiert. Es definiert sich über die Eigenschaften, die physisch zwar nicht vorhanden sind, aber doch der Möglichkeit nach vorhanden sind und eingesetzt werden können. Mit den existierenden Einrichtungen wie »virtuelles Büro«, »virtuelle Erlebniswelt« und »virtuelle Hochschule« kann die Definition von Scholz, des Fehlens einer physischen Kontur, als richtig angenommen werden. Das Kernelement einer virtuellen Organisation liegt in einer zeitlich begrenzten, ad hoc aufgabenspezifischen und standortübergreifenden Kooperation, mit deren Hilfe komplexe und neuartige Probleme bei einer hohen Marktunsicherheit gelöst werden sollen. Die virtuelle Organisation greift hierbei auf die Vorteile der Modularisierung und der Vernetzung zu und erzeugt im Idealfall optimale Geschäftsprozesse (Vahs, 2015, S. 551).

Die Kooperation zur Erzeugung der optimalen Geschäftsprozesse kann innerhalb eines Unternehmens oder gemeinsam mit anderen Unternehmen stattfinden. Die Kombination von

sich ergänzenden, erstklassigen Kernkompetenzen, die je nach Veränderungen am Markt ausgewählt werden können, bieten einer virtuellen Organisation bereits in der Gründungsphase die Möglichkeit einer sehr hohen Flexibilität. Denkbar für die Einführung einer virtuellen Organisation ist, dass eine einzelne Firma durch die virtuelle Organisation nicht nur ihr Produkt, sondern ein umfassendes Leistungsspektrum anbieten kann. Dies ist unter anderem auch möglich durch die gegenseitigen strategischen Vorteile bei dem Austausch von Know-how, der Ressourcen und der Marktkontakte der einzelnen Einheiten. Die Kostenvorteile, durch die entstehenden Synergien bei dem Produkt, sind ein zusätzlicher Anreiz zur Unterhaltung einer virtuellen Organisation (Brütsch, 1999, S. 57–59). Demgegenüber ist jedoch der hohe Koordinations- und Kommunikationsaufwand aller Beteiligten zu beachten. Im virtuellen Umfeld kann sich zudem die Vertrauensbildung und die Zuweisung von Verantwortungen, sowie die komplizierte Steuerung durch die fehlende formale Struktur als schwierig erweisen (Nicolai, 2018, S. 26–29).

Die intensive Auseinandersetzung mit der Hierarchie und kleiner, eigenverantwortlicher Organisationseinheiten in der europäischen, amerikanischen und japanischen Autoindustrie durch die drei Wissenschaftler Womack, Jones und Roos (1991) führte zu Forschungen auf dem Gebiet des »Lean-Managements«. Dieser ganzheitliche Ansatz von Lean-Methoden berücksichtigt neben der strategischen Umsetzung auch die Einbindung der kulturellen Ebene in einem Unternehmen. Die schlanke Produktion, als eine schlanke Führung unter Zuhilfenahme des Prinzips der Selbstführung ist ebenfalls integriert. Es wird nicht nur auf der methodischen Ebene ein Optimum erreicht, sondern auch in der Unternehmensphilosophie wird der Ansatz des Lean Managements angestrebt (Bertagnolli, 2018, S. 217).

Die vielfältigen Voraussetzungen, die für die Implementierung des Lean Managements notwendig sind, zählt Nicolai (2018, S. 29–35) anschaulich auf. Dabei wird für die Einhaltung der Ziele stark auf die Arbeitsqualität Wert gelegt. Es gilt ein generelles Null-Fehler-Prinzip sowie die absolute Vermeidung von Verschwendung in allen Produktions- und Management-schritten. Das Einbeziehen der Mitarbeiter durch kontinuierliche Verbesserungsmethoden und einer ausgeprägten Teamarbeit sind zudem Eckpfeiler dieser Organisationsmethode. Bertagnolli (2018, S. 218) beschreibt die Veränderung hin zu einem Lean Management als eine

Reise, welche einer Schnitzeljagd zu gleichen scheint. Eine Wegbeschreibung hin zu diesem Organisationskonzept gibt es jedoch nicht. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden. Nicht alle gehen diesen bis zum Schluss, manche geben die beschwerliche Reise vorzeitig auf. Die Lean Management Philosophie ist eher als Kompass zu verstehen, der eine Richtung anzeigt. Zugleich ist das Lean Management die aggressive Umsetzung der wirtschaftlichen Erfordernisse, welche ohne Einschränkungen eine methodische Arbeitsweise von den Mitarbeitern als auch vom Management fordert (Gorecki & Pautsch, 2018, S. 345). Die Störanfälligkeit eines Lean Management stellt Kühl (2015a, S. 139) dar, indem er postuliert, dass die Organisation durch Störungen von außen, z. B. eines Streiks von LKW-Fahrern oder internen maschinellen Problemen überfordert ist. Durch die fehlenden Puffer im Lean-Management ist kein Spielraum für Fehler oder Abweichungen im System vorhanden. Dies kann zu existenziellen Problemen führen.

In allen neuen Konzepten der Organisationsformen sind die Schwerpunkte Modularisierung, Dezentralisierung, Prozessorientierung, Selbststeuerung, Teamarbeit, unternehmensübergreifende Wertschöpfungsketten sowie lebenslanges Lernen aufgeführt (Nicolai, 2018, S. 12–13). Vergleicht man diese mit den fünf Disziplinen der lernenden Organisation, werden viele Konzepte dieser eingesetzt, um die Organisationsformen zu gestalten. Die dargestellten neuen Organisationsformen bauen somit mit ähnlichen Bausteinen angepasste Organisationskonzepte auf, die von Unternehmen aufgegriffen werden können, um sich zu verändern oder neue Strukturen aufzubauen.

4. Die Schwierigkeit eine lernende Organisation zu entwickeln

Für ein Unternehmen, das sich immer schneller an ändernde Bedürfnisse des Marktes ausrichten will, ist die laufende Anpassung, das kontinuierliche Lernen und der Wandel nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Die Organisationsgestaltung und die Organisationskultur sind ausschlaggebend, wie der Wandel in den einzelnen Strukturen des Unternehmens aufgenommen wird. Die meisten Unternehmen sind jedoch nach dem Modell großer und unbeweglicher Paläste und Dome aufgebaut. Klare Formen und imposante Strukturen prägen den Charakter des Unternehmens nach innen und außen (Doppler, 2008, S. 118). Diese Strukturen bieten zwar Orientierung für Manager, sind jedoch für einen Organisationswandel nicht immer förderlich.

Organisationswandel ist in der Managementliteratur ein dauerhaftes Thema, welches ganze Bibliotheken füllt. Nicolai (2018, S. 49–61) hat hierzu folgende Konzepte für einen Wandel in Unternehmen und Organisationen als die Bekanntesten identifiziert:

- Reorganisation
- Business Reengineering
- Organisationsentwicklung
- Change Management

Mit dem Ziel der Effizienzsteigerung kann durch eine »Reorganisation« eine geplante, tiefgreifende Umgestaltung einer Prozessorganisation oder eines Unternehmensbereichs durchgeführt werden. Ein umfassender, radikaler Organisationsumbruch wird unter dem Konzept des »Business Reengineering« verstanden. Dieses soll den Unternehmenszweck, die bestehenden Strategien, die Unternehmenskultur, die Geschäftsprozesse, die Unternehmensleitung und die Mitarbeiter gleichzeitig verändern, um Spitzenleistungen zu erzielen (Hammer & Champy, 1993; Hammer, 1995).

Eine »Organisationsentwicklung« ist hingegen eine langfristig angelegte, umfangreiche Entwicklung und Veränderung der Organisation und seiner Mitarbeiter, um eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und somit eine erhöhte Leistung zu erreichen. In diesem Konzept

wird die Veränderungen von Einstellungen und Verhaltensweisen der Organisation und der Mitarbeiter genauso wie die Personalentwicklung, die für zukünftige Herausforderung benötigt wird, betrachtet (Nicolai, 2018, S. 56–58; Trebesch, 2004, S. 72–79). Für eine Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation, die auch die Menschen verändern will, finden sich in diesem Konzept die meisten Synergien. Mittels einer zielgerichteten Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und einer laufenden Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in einem Unternehmen, lässt sich mit dem Konzept des »Change Managements« ein Wandel zielgerichtet in einem Unternehmen aber auch für jeden Teilbereich durchführen (Vahs, 2015, S. 279). Mit dem Change Management werden somit primär geplante Veränderungen umgesetzt. Eine aufbauende Veränderung mittels Lernkonzepten ist im Change Management nicht vordergründig angestrebt.

Die Durchführung einer organisatorischen Veränderung bzw. eines Wandels innerhalb eines Unternehmens erweist sich jedoch oft schwieriger und langwieriger als es die Literatur postuliert. In einigen Fällen kann ein Unternehmenswandel auch scheitern. Eine Ursache liegt häufig nicht am falsch gewählten Konzept, sondern an der Unfähigkeit und/oder dem Unwillen von Mitarbeitern, welche die anstehenden Veränderungen skeptisch entgegen und in ihnen sogar eine Bedrohung sehen. Externe Faktoren für Probleme beim Wandel oder dem Scheitern einer Unternehmensveränderung können Gesetze und Verordnungen, aber auch die sozialen Werte und Normen der Unternehmensumwelt sein. Ebenso können externe Stakeholder oder das Fehlen einer für das Unternehmen innovativen Technik zu Hemmnissen einer Veränderung werden. Unternehmensinterne Faktoren liegen eher in der mangelnden Fähigkeit und der fehlenden Bereitschaft, das Verhalten von Vorgesetzten und Mitarbeitern zu ändern. Fehlendes Know-how und mangelndes Vorstellungsvermögen über die Vision der Änderung können dazu führen, dass gewohnte Arbeitsroutinen und vertraute Denkmuster nicht aufgebrochen werden. Dies wird durch die etablierten, stabilen und wiederkehrenden Prozesse in einem Unternehmen begünstigt, welche eine Abweichung als Störung des Gleichgewichts interpretieren (Nicolai, 2018, S. 61–64). Unternehmenshistorische Untersuchungen von Hindernissen für organisatorische Umbrüche zeigen jedoch auch, dass der vergangene wirtschaftliche Erfolg ebenfalls ein großes Hemmnis für Veränderungen darstellt (Vahs, 2015, S. 329). Unternehmen neigen manchmal dazu, sich auf diesem früheren wirtschaftlichen

Erfolg auszuruhen und sich einzureden, dass Erfolg bei den Kunden nachhaltig wirkt, wodurch über kurz oder lang neue Aufträge gewonnen werden.

Trotz vorhandener Elemente der lernenden Organisation von Senge in den genannten Wandlungskonzepten gibt es häufig Schwierigkeiten bei der Umsetzung einer Veränderung gemäß den Prinzipien der lernenden Organisation in Unternehmen. Daher kann man vermuten, dass die lernende Organisation fehlerhaft oder zu komplex für eine Einführung in Unternehmen ist. Kühl (2015a, S. 97–98) stellt in seiner kritischen Beobachtung der lernenden Organisation fest, dass die positive Benutzung der Begriffe Ziele, Identifizierung, Kommunikation, Partizipation und Selbstorganisation innerhalb der Konzepte der lernenden Organisation die Befürworter jener blind für etwaige Fehler innerhalb des Konzeptes werden lässt. Der Zweifel an den Konzepten der lernenden Organisation wird tabuisiert. Kühl vertritt die Meinung, dass die Schwierigkeiten in sich wandelnden Organisationen auf eine Vielzahl von Widersprüchlichkeiten, Zielkonflikten und Dilemmata zurückzuführen sind. Das Konzept der lernenden Organisation ist nur durch die positive Darstellung der Konzeptregeln wie »klare Ziele«, »Identifikation der Mitarbeiter«, »Selbstorganisation« oder »Lernen« ein gern gesehenes Instrument für Veränderungen. Prinzipien, die den Konzeptregeln widersprechen, jedoch ebenfalls für einen guten Organisationswandel genutzt werden, wie »unklare Ziele« für eine disruptive Veränderung, »Motivation über Geld«, um ein breites Spektrum von neuen und bestehenden Mitarbeitern anzusprechen, »vergessen von Gelerntem«, um frei von alten Scheuklappen zu sein, werden schlichtweg als schlecht diskriminiert.

Viele Unternehmen, Verwaltungen und Verbände präsentieren sich als lernende Organisation, welche die Prinzipien der fünf Disziplinen leben. Blickt man tiefer in die Strukturen, gibt es eine unübersehbare Diskrepanz zwischen der Theorie und der Realität. Angetrieben von den Geschichten über erfolgreiche Veränderungsprozesse auf Konferenzen oder in Fachartikeln, wird eine systematische Planung, Steuerung und Kontrolle der organisationalen Veränderungsprozesse angestrebt. Im Wettstreit mit den Größen der radikalen Veränderung wie Henry Ford dem „Erfinder“ der Fließbandarbeit im großindustriellen Kontext oder dem „Erschaffer“ der schlanken Produktion Taiichi Ohno mag es nur wenige Organisationen geben, denen es wirklich gelungen ist, den Wandel systematisch zu planen, zu steuern und zu

kontrollieren. Ein guter Organisationswandel scheint nur sehr begrenzt von der Theorie in die Praxis umsetzbar zu sein (Kühl, 2015b, S. 47–48). Schuld an dieser Lage gibt Garvin (1994, S. 74) zum Teil den Wissenschaftlern, die ihre Beiträge zum Thema lernende Organisation oft allzu wirklichkeitsfern und unter einer schon fast irreführenden Terminologie, verwirrend und nebulös gestalten. Das dogmatische Verabsolutieren der Prinzipien der lernenden Organisation ermöglicht es der Organisation, die Risiken des Wandels und der Veränderungen auszublenken (Kühl, 2015a, S. 186). Die stark positiv dargestellten Eigenschaften begeistern vor allem die Manager, welche für den Wandel stehen und lassen Zweifel an den Konzepten verblassen.

Das Scheitern einer Veränderung hin zu einer lernenden Organisation, ist jedoch nicht durch die oben genannten Risiken bestimmt. Eine Vielzahl von Gründen lässt ein Veränderungsprojekt scheitern. Nach den Arbeiten von Maisberger (1996, S. 155) scheitern Organisationsprojekte an einfachen, fast schon banalen Verhaltensweisen:

- fehlende Konsequenz bei der Umsetzung
- zu wenig Mut und Durchhaltevermögen
- Festhalten an alten Abläufen
- mangelnde Information und Kommunikation
- Betroffene werden zu wenig in den Arbeitsprozess eingebunden
- keine schlagkräftige Führungskoalition
- falsche Zeit- und Zielvorgaben
- keine Verankerung in der Unternehmenskultur
- mangelnde Professionalität der Beteiligten
- zu wenig analytisches und methodisches Vorgehen

Neben den Verhaltensmängeln in der Organisation und Planung von Veränderungsprojekten gibt es jedoch auch noch einen menschlichen Faktor, der sich gegen eine Veränderung stemmt. Dueck (2013, S. 57–62) stellt hierzu zwei Typen von Ideenverweigerern vor, an denen Ideen und Veränderungen scheitern. Er beschreibt »CloseMinds« als Menschentypen, die erst beim zweiten oder dritten Überzeugungsanlauf für eine Idee oder eine Veränderung bereit sind, sich für Neues zu öffnen. Der Kommunikationsaufwand für eine Veränderung steigt bei

CloseMinds um ein Vielfaches an. Ein geplanter Ablauf einer Veränderung hin zu einer lernenden Organisation verzögert sich oder muss häufig, aufgrund Einzelner, angepasst werden. Als zweiten Menschentyp beschreibt er »Antagonisten«, die neu Ideen und Vorschläge aus Prinzip ablehnen oder sogar bekämpfen.

Diese beiden Menschentypen finden unter anderem Selbstbestätigung in einem nicht durchgängigen Veränderungskonzept in den einzelnen Unternehmensebenen. Einzelne Führungskräfte vermitteln nicht, unzureichend oder fehlerhaft die Botschaft des Veränderungsprozesses. Zudem wird situativ der Prozess oder die Prinzipien eines guten Organisationswandels aufgehoben, um in bester Absicht, schnell mit den bisherigen Methoden Kundenwünsche zu erfüllen oder Probleme zu lösen. Manager greifen in solchen Situation Gegenprüchwörter des Organisationswandels auf. Kühl (2015a, S. 154–159) greift für eine Aufzählung von Gegenprüchwörtern die fünf Disziplinen von Senge kritisch auf und listet gültige Gegenprinzipien zu den Prinzipien der lernenden Organisation. Im Gegensatz zur Selbstorganisation zeigt er, dass die Fremdorganisation eines Veränderungsprojektes bisher unbekannte, originelle Lösungen bereitstellen kann, die durch die im Arbeitstrott aufgesetzten Scheuklappen nicht erkannt werden. Eine strickte Hierarchiestruktur, kann im Gegensatz zu einer flachen Hierarchie, zur Bewältigung komplexer Aufgaben beitragen, da die Kommunikationsstruktur zwischen den Hierarchieebenen strikt geregelt ist. Die Mitarbeiter werden durch die Hierarchieebenen in der Kommunikation entlastet. In weiteren Gegenprinzipien von Kühl dient der Mitarbeiter nicht als Ressource für eine nachhaltige Entwicklung, sondern vor allem als Mittel zum Zweck, der schnell ausgetauscht werden kann. Als Nebeneffekt kann durch die Fluktuation ein breites Spektrum von Ideen der wechselnden Mitarbeiter innerhalb der Abteilung oder des Teams abgegriffen werden.

Ob eine, in den Prinzipien der lernenden Organisation postulierte, Motivation aller Mitarbeiter durch die Identifikation mit dem Unternehmen bzw. den Produkten als gelenktes Prinzip der lernenden Organisation gelingt, ist eher fraglich. Ein Gegenprinzip von Kühl (2015a, S. 154–159) zu dieser Motivation durch Identifikation kann die Motivation über Geld oder Incentives sein. Die Organisation wird hierdurch elastischer und der einzelne Mitarbeiter kann langfristig breitere Einsatzbedingungen erfüllen. Ebenso ist das Argument zulässig, dass durch

die extrinsische Motivation der Wandel des Unternehmens leichter von einer Konzernleitung, die ggf. mehrere Standorte verwaltet, verordnet werden kann. Eine elastische, flexible Organisation kann auch durch das explizite Fehlen von klaren Zielen und Visionen erreicht werden. Visionen bieten in der Regel Orientierung im Organisationswandel und erleichtern die Koordination. Jedoch können unklare Ziele und Visionen die Organisation für Veränderungen am Markt offenhalten. Dadurch kann die Reaktionszeit von Unternehmen auf Umweltveränderungen drastisch verkürzt werden. Personengruppen, welche die Eigenschaften von CloseMinds und Antagonisten aufweisen, nutzen diese von Kühl aufgestellten Gegenprinzipien, um die Prinzipien der lernenden Organisation zumindest situationsbedingt als ungültig zu deklarieren.

Wie für ein Veränderungsprojekt argumentiert wird, hängt nicht zuletzt von der Kultur ab. Es kann die Kultur des Landes, des privaten Kulturkreises des Einzelnen oder auch die Kultur des Unternehmens ausschlaggebend sein. Innerhalb von unterschiedlichen Kulturkreisen gelten Regeln, die von außen nicht immer sofort erkennbar sind oder verstanden werden. Betrachtet man des deutschen Leibspeise Spaghetti, so werden diese deutschlandweit in der Regel mit Gabel und Löffel gegessen. Im Heimatland der Nudelgerichte, Italien, gilt jedoch das Verzehren von Spaghetti mit Löffel und Gabel als Fauxpas. Missverständnisse basieren häufig auf nicht erkannte Muster, die innerhalb des eigenen Kulturkreises als selbstverständlich und einander stärkend gelten, während in einem anderen Kulturkreis diese keinerlei Beachtung finden. Nach Schein und Schein (2018, S. 9) schließt eine Kulturzugehörigkeit eine strukturelle Stabilität sowie ein tiefes und breites Gefühl der Zugehörigkeit zum Kulturkreis ein. Diese Eigenschaften werden von neuen Mitgliedern des Kulturkreises erlernt, wodurch der Integrationsprozess in diese Kultur gestartet wird. Ein in einer Kultur vorhandenes Verhalten, entsprechend einer lernenden Organisation oder ein Verhalten, das den Gegenprinzipien folgt, wird von neuen Mitgliedern des Kulturkreises erlernt, übernommen und weitergegeben. Eine Weiterentwicklung dieses Verhaltens ist in den Kulturkreisen jedoch nicht immer gegeben oder gewünscht.

Ein Unternehmen, das sich verändern möchte oder durch eine Marktveränderung wandeln muss und die lernende Organisation als Vorbild nutzt, kommt an einer Kulturveränderung nicht vorbei. Trotz der generellen Annahme, dass die Unternehmenskultur speziell von neuen Mitgliedern des Unternehmens oder der Organisation erlernt wird, können auch bestehende Mitglieder der Organisation Kulturveränderungen erlernen und sich anpassen. Die Umsetzung der kulturellen Perspektive auf dem Weg zur lernenden Organisation wird in der Literatur zugunsten der Überführung von unternehmensweiten Wissensbeständen vernachlässigt. Eine Überführung dieser Wissensbestände auf die komplette Organisation ist zwar von zentraler Bedeutung und kann einen kulturellen Wandel beeinflussen, jedoch werden kaum Hinweise gegeben wie dieser Kulturwandel, geschweige denn die Einführung einer lernenden Organisation bewerkstelligt werden soll (Pfißner, 2017, S. 10–13). Unternehmen, die eine lernende Organisation einführen, sind dazu gezwungen, das Trial and Error Prinzip einzusetzen, um den Veränderungsprozess und die fünf Disziplinen zu erlernen.

Wie in Kapitel 2 bereits festgestellt wurde, sind Werte zentrale Steuerelemente innerhalb einer Kultur. Ein Wertewandel geht einher mit einer Kulturveränderung. Die Organisation muss bei diesem Wandel jedoch auch die Werte des Einzelnen oder einer übergreifenden Kultur berücksichtigen. Bürgerliche Arbeitstugenden, wie Disziplin und Strebsamkeit, verlieren an Bedeutung. Die Freizeitorientierung und das Engagement im privaten Umfeld des Einzelnen nehmen hingegen stark zu (Nicolai, 2018, S. 78). Die Prägung durch alte Strukturen und fehlende, übergreifende Kommunikation der Veränderungsnotwendigkeit, sowie der fehlende Wille zur Durchsetzung einer Veränderung führen dazu, dass Veränderungsprozesse nicht so ablaufen, wie sie auf dem Papier geplant werden. Weiterhin blockiert das fehlende Know-how über das »Wie« der Durchsetzung und die Fehleranfälligkeit des Menschen dazu, dass die Probleme im Veränderungsprozess nicht oder nur mit Kompromissen gelöst werden können (Kühl, 2015b, S. 49). Es gilt vor einem Veränderungsprozess zu klären, ob der Einzelne, von der Veränderung betroffene Mensch, diesen persönlichen Wandel der Werte mit seinem Wissen und seinen Fähigkeiten vollziehen kann und ob er bereit dazu ist, diesen Schritt überhaupt zu gehen. Dies gilt nicht nur für die kleinen Antriebsrädchen des Unternehmens, sondern auch für die Führungsriege, die sich das Know-how der Veränderung aneignen und die Bereitschaft sich verändern zu wollen deutlich zeigen muss.

Die Veränderungsfähigkeit erfordert eine ausreichende Studie der benötigten Fertigkeiten und Fähigkeiten, um das Potenzial für einen Wandel zu erkennen und umzusetzen. Dies beinhaltet den geeigneten Umgang mit Hindernissen, die im Veränderungsprozess auftreten, sowie die Integration des Gelernten in die täglichen Arbeitsprozesse. Eine Veränderungsbereitschaft durch die lückenlose Offenlegung der Notwendigkeit der Veränderung aus der Sicht der Unternehmensleitung, sowie die Einsicht, dass die Veränderung Vorteile und den erreichbaren Nutzen gewährleistet, erzeugen die nötige Motivation den Schritt des Wandels zu gehen. Mit diesen Informationen für die Mitarbeiter kann sich eine Dissonanz, also ein Unbehagen, der derzeitigen Situation im Unternehmen und der Belegschaft einstellen. Hierdurch können allerdings neue Werte erkannt und bestehende Werte innerhalb des Unternehmens positiv verändert werden (Bär, Krumm & Wiehle, 2015, S. 29–30; Krumm, 2014, S. 108).

Die Entwicklung der Werte von Menschen und Organisationen lässt sich nach dem Graves Value Modell in Werteebenen einteilen, die der Einzelne durchschreiten muss (Graves, 1966, S. 117–126, 1970, S. 131–155). Der langsame Prozess die im Veränderungsprojekt gewünschte Werteebene zu erreichen, kann bereits die erste Hürde der Veränderung sein. Erschwert wird die Werteveränderung vor allem dadurch, dass Werte, nach allgemeinem Wissensstand, das am schwersten zu ändernde Gestaltungselement in einem Veränderungsprozess darstellen. Isolierte Eingriffe in die Organisationsstruktur, den Systemen, den Prozessen oder dem Know-how Zuwachs der Mitarbeiter, ohne die Werte ebenfalls anzupassen, führen häufig nicht zum gewünschten Resultat. Den Verantwortlichen für die moderne Organisationsveränderung wird dieser Umstand zunehmend bewusst, wodurch die Ausgestaltung eines Wandels mit allen Facetten, inklusive der Werte, generalstabsmäßig geplant wird. Allerdings lassen sich nicht alle Menschen einer Organisation über einen Kamm scheren. Eine individuelle Vorgehensweise, die auf die Menschen in unterschiedlichen Werteebenen angepasst wird, ist daher notwendig, um mit so vielen Organisationsmitgliedern wie möglich den geplanten Weg der Veränderung zu gehen.

Genauso wie die Mitarbeiter individuell unterschiedliche Fähigkeiten und Werte aufweisen, sind auch komplette Bereiche einer Organisation in unterschiedlichen Werteebenen angesiedelt. Diese Unterschiede in den Werteebenen stellen für eine Organisationsveränderung

jedoch keinen Nachteil dar, solange die einzelnen Bereiche hinsichtlich ihrer Ebene in sich stimmig sind (Bär et al., 2015, S. 72–73). Unter Umständen kann es daher sein, dass einzelne Organisationsebenen asynchron im Veränderungsprojekt geführt werden können.

In dem Konzept der lernenden Organisation von Senge (1990) werden Werte innerhalb von Unternehmen, aber vor allem die Werte der Mitarbeiter nur beiläufig erwähnt. Die psychologische Macht der Werte auf Organisationen, Menschen und den Strukturen innerhalb eines Unternehmens wird quasi nicht oder zu wenig beachtet. Auch wird nicht beachtet, dass in unterschiedlichen Bereichen der Organisation, neben den grundsätzlichen Werten, die eine Organisation für sich festgelegt hat, ein unterschiedliches Wertelevel herrschen kann. Das Wissen um die unterschiedlichen Wertelevels kann einer Organisation helfen, den Wandel hin zu einer lernenden Organisation zu meistern. Betrachtet man die fünf Disziplinen der lernenden Organisation mit einem Fokus auf die Werte und somit auf die Unternehmenskultur, so kann man feststellen, dass in den Kerndisziplinen alle Teilbereiche einer Organisation über einen Kamm geschert werden. Individuelle Unterschiede und Werte in den Teilbereichen finden keine Beachtung. So stehen in Fertigungs- und Ingenieurbereichen häufig Werte wie Zuverlässigkeit, Kundennutzen und Kreativität im Vordergrund, während in Bereichen des Einkaufs, Vertriebs und des oberen Managements die Werte Gewinnorientierung, unternehmerisches Denken und Wettbewerb zu finden sind. Der gemeinsame Nutzen dieser Werte in einem Unternehmen kann von zentraler Bedeutung sein, wird jedoch durch die fünf Disziplinen der lernenden Organisation egalisiert.

5. Die lernende Organisation im individuellen und kulturellen Kontext

In Unternehmen bedingen die fachgebundenen Werte, die aus verschiedenen Abteilungen eingebracht werden, einander und ergänzen sich, wodurch das Unternehmen erfolgreich ist. Will man diese Unterschiede gezielt in der lernenden Organisation nutzen, erfordert dies eine diffizilere Herangehensweise bei der Umsetzung. In den folgenden Kapiteln werden daher Gesichtspunkte der fünf Disziplinen mit dem Bezug auf die Unterschiede in den Werten der Teilbereiche einer lernenden Organisation hervorgehoben. Betrachtet werden die Kommunikation in Organisationen, die Motivation der Mitarbeiter und der Organisationsbereiche, die Flexibilität der Mitarbeiter bei der Einführung und Umsetzung der fünf Disziplinen sowie der Umgang mit der Zielerreichung in den Organisationsbereichen. Auch wird der Freiraum des Mitarbeiters sowie die Umwelt um das Unternehmen aufgegriffen, um festzustellen, ob die Beachtung der Werte, die Umsetzung der lernenden Organisation behindert oder beflügelt.

5.1. Die ungenutzten Potentiale der Kommunikation

In heutigen Unternehmen herrscht bereits ein hohes Kommunikationsaufkommen. Viele Führungskräfte beklagen sich über Kommunikationsstress in Meetings und den täglichen E-Mailverkehr. Dadurch stellt sich das Gefühl ein, dass keine Zeit für die eigentliche Arbeit bleibt. Eine sinnvoll vernetzte und regelmäßige Kommunikation über die Teamgrenzen hinweg ist eine Schlüsselfunktion im Hinblick auf die Steuerung und Entwicklung eines Unternehmens. Sobald in einer Organisation eine Veränderung ansteht, steigt der Kommunikationsbedarf enorm an. Da das normale Tagesgeschäft zusätzlich zu den gewollten Veränderungen störungsfrei weiterlaufen muss, ist eine präzise und koordinierte Aufnahme und Weitergabe der Informationen unabdingbar für den Erfolg des Organisationswandels (Doppler, 2008, S. 368–374). In den fünf Disziplinen von Senge (1990), die als Kochbuch für eine lernende Organisation gelten, ist die Kommunikation als ausschlaggebend beschrieben. In der Disziplin »Personal Mastery« ist vor allem die Richtung der Kommunikation, die Informationsbeschaffung sowie die Organisation der eigenen Kommunikation wichtig. Die Disziplin »Mental Models«

reflektiert die vorhandenen Informationen und somit die Kommunikation als Sender, aber auch als Empfänger von Botschaften. Die »Gemeinsame Vision« ist nur möglich, wenn diese Vision über kommunikative Wege den Empfängern der Organisation übermittelt werden. Eine kommunikative Herausforderung besteht in der Disziplin »Team-Lernen« durch die sehr engen Beziehungen zu den Mitgliedern des Teams untereinander, aber auch der teamübergreifenden Kommunikation. Die fünfte Disziplin »Systemdenken« verlangt eine Veränderung der Kommunikation hin zu einer Sprache, mit der man die Kräfte und Wechselbeziehungen, die das Verhalten des Systems steuern, begreifen und beschreiben kann (Senge et al., 2000, S. 7).

Ein Manko in den Fachliteraturen, die den Weg hin zu einer lernenden Organisation aufzeigen, ist jedoch die Pauschalisierung der Kommunikation. Es werden Kochrezepte angeboten, die den Blick nur auf wenige Hierarchieebenen richten und die Kultur und die Werte der einzelnen Teams und Gruppen fast vollständig außer Acht lassen. In den einzelnen Teams wird versucht, die Unternehmensveränderung anhand von angepassten Beispielen aus der Literatur umzusetzen. In Produktions-, Entwicklungs-, Bilanzierungs-, Einkauf- und Verkaufsteams sowie in vielen anderen Bereichen eines Unternehmens, findet diese Unternehmensveränderung nach dem gleichen Schema statt. Es wird schlichtweg nicht beachtet, dass in diesen Teams Berufsgruppen vorhanden sind, die ihre eigene Kultur aufweisen, die stärker verankert sein kann als die Kultur und die Werte des Unternehmens (van Maanen & Barley, 1984, S. 287–365). Van Maanen und Barley definieren diese Subkulturen folgendermaßen:

“We shall define an organizational subculture as a subset of an organization’s members who interact regularly with one another, identify themselves as a distinct group within the organization, share a set of problems commonly defined to be the problem of all, and routinely take action on the basis of collective understandings unique to the group.” (van Maanen & Barley, 1985, S. 38)

Ein Kommunikations- und Führungsstil, welcher die Werte der eigenen Mitarbeiter zuerst wahrnimmt und gemeinsam nach Möglichkeiten sucht, die Werte der Mitarbeiter mit den Werten des Unternehmens zu verknüpfen, ist eine psychologische Herausforderung, die vollkommen außer Acht gelassen wird. Ein Scheitern der lernenden Organisation ist aufgrund der

ungeschulten Kommunikation zwischen Führungskräften, welche die Veränderung durchsetzen sollen und den Mitgliedern der Subkulturen der Organisation möglich, wenn nicht sogar vorprogrammiert.

Die Existenz von Berufsgruppen oder Subkulturen in einer Organisation lässt sich mit den Klischees, die für Berufsgruppen gelten, veranschaulichen. So sind das karierte Hemd für einen Ingenieur, das rosa Hemd mit aufgestellten Kragen für einen Betriebswirtschaftler oder das andauernde ‚recht haben wollen‘ eines Juristen gängige Klischees, die nicht immer richtig und eher mit einem Augenzwinkern zu sehen sind. Sie zeigen jedoch subjektiv die Existenz von Verhaltensweisen in Subkulturen in Unternehmen. Greifbarer als Klischees sind jedoch die Primär- und Sekundärdimensionen die von Loden und Rosener (1991, S. 18–21) für das Diversity Management aufgestellt wurden. Diversity kann im Allgemeinen verstanden werden als die Gemeinsamkeiten und Unterschiede, welche die Individualität eines Menschen ausmachen. Als Primär- und Sekundärdimensionen, die Unterschiede in den Verhaltensweisen und Werten bei den Mitgliedern einer Organisation hervorrufen können, gelten nach Loden und Rosener:

Primärdimensionen:

- Alter
- Ethnische Herkunft
- Geschlecht
- Mentale und physische Fähigkeiten
- Rasse
- Sexuelle Orientierung

Sekundärdimensionen:

- Ausbildung
- Geographische Lage
- Einkommen
- Familienstand
- Militärische Erfahrung
- Elternstatus
- Religion
- Berufserfahrung

Innerhalb einer jeden Organisation herrscht eine Kommunikation über alle Gruppen und Subkulturen hinweg, die sowohl mit Klischees als auch den Punkten des Diversity Managements vor Herausforderungen in der Kommunikation stehen. In jeder Subkultur herrschen, zusätzlich zu den Werten des Unternehmens, eigene Werte, die sich durch die Punkte des Diversity Managements noch weiter aufspreizen. Ein Konflikt des Organisationsmitglieds zwischen den Individualwerten und den Unternehmenswerten ist häufig unvermeidbar. So liegt die Priorität eines frisch gewordenen Vaters oder einer Mutter nicht bei der Einhaltung von Unternehmenswerten wie z. B. Pünktlichkeit, sondern eher bei dem Wohlergehen des Neugeborenen. In diesem Fall können die Werte des Vaters oder der Mutter im Bezug zum Unternehmen nur temporär für einige Monate bis Jahre auseinander gehen. Anders, wenn die Unternehmenswerte nicht den Werten der individuellen Religion oder denen der jeweiligen ethnischen Herkunft entsprechen. Hier kann eine dauerhafte Diskrepanz auftreten, die in der Kommunikation bei der Einführung einer lernenden Organisation berücksichtigt werden muss. Leider gibt die Literatur zu dieser Problematik keinen Hinweis. Sie nimmt ferner an, dass bereits Kommunikationsprofis, die das Wissen zur lernenden Organisation vermitteln, vorhanden sind und es problemlos gelingt, alle Angehörigen der Organisation mit gemeinsamen Werten zu vereinen.

Ebenfalls wird nicht beachtet, dass die Kommunikation zwischen den Abteilungen und Berufsgruppen, aber auch innerhalb der Subkulturen, ein Augenmerk auf die individuellen Werte des Einzelnen legen muss. Nach dem Graves Modell gibt es unterschiedliche Wertelevels, die in einem persönlichen Entwicklungsprozess durchlaufen werden (Graves, 1966, S. 117–126, 1970, S. 131–155). Wenn Mitglieder einer Organisation einen unterschiedlichen Wertelevel aufweisen, ist eine Kommunikation zwischen Organisationsmitgliedern von grundlegend verschiedenen Werten und Annahmen geprägt. Ein Verständnis für eine Organisationsveränderung, die von einem Organisationsmitglied, das sich in einem „Wir-Level“ befindet, gefordert wird, kann von einem Organisationsmitglied in einem „Ich-Level“ aufgrund der unterschiedlichen Werte zu Unverständnis und zu einer Blockadehaltung führen. Der gewünschte, einfache Weg, die einzelnen Mitarbeiter und Berufsgruppen zunächst auf ein gemeinsames Wertelevel anzuheben und in einem zweiten Schritt die Wertelevel an die des Unternehmens anzupassen,

ist eine Herausforderung an die Führungskraft, die ein hohes Einfühlungsvermögen abverlangt.

Das eine gute Kommunikation innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation förderlich und notwendig ist, ist in der Unternehmenswelt keine neue Weisheit. Klaus Doppler drückt dies leicht poetisch, aber treffend für ein Unternehmen aus: *„Sein Wohl und Wehe hängt davon ab, ob die Informationen aus dem Umfeld präzise genug aufgenommen werden, intern rasch weitergeleitet und richtig verarbeitet werden.“* (Doppler, 2008, S. 368)

Wie Doppler weiter ausführt, ist die Kommunikation im normalen Tagesgeschäft oftmals schon eine Herausforderung. Wird zusätzlich ein Veränderungsprozess in einer Organisation durchgeführt, muss parallel zum störungsfreien Tagesgeschäft dieser umgesetzt werden. Die sorgfältige Abstimmung der Prozesse ist nur möglich, wenn alle Beteiligten genau wissen, was wann, warum zu geschehen hat (Doppler, 2008, S. 368). Der Manager oder die Führungskraft ist darauf angewiesen, dass alle oder zumindest ein Großteil der Beteiligten, den Veränderungsprozess mittragen. Dies ist jedoch nur möglich, wenn die Information des Veränderungsprozesses zusätzlich zur Kommunikation im Tagesgeschäft lückenlos erfolgt.

Häufig werden neue Ideen und somit Veränderungsprozesse nicht sofort von allen Mitgliedern einer Organisation übernommen. Vielmehr sind einige eher bereit, sich Veränderungen zu stellen als andere, wodurch die Steuerung der Veränderung erschwert wird. Mit seiner „Diffusion of Innovations“ Theory hat Everett M. Rogers (1983, S. 241–270) Innovationen und Veränderungen analysiert und definierte fünf Gruppen, mit unterschiedlicher Affinität zu Neuem:

- Innovators (2,5 %)
- Early Adaptors (13,5 %)
- Early Majority (34 %)
- Late Majority (34 %)
- Leggards (16 %)

Die »Innovators« (Innovatoren) stellen mit 2,5 Prozent die kleinste Gruppe dar, die Veränderungen und neue Ideen befürworten. Für Innovatoren ist die Risikobereitschaft und das Interesse an Neuem geradezu eine Obsession. Sie verstehen sehr schnell komplexe (technische und organisatorische) Prozesse und erkennen deren Nutzen. Waghalsige und riskante Ideen umzusetzen ist für einen Innovator Alltag. Dabei ist er auch bereit, gelegentlich einen Rückschlag zu akzeptieren. Obwohl die Gruppe der Innovatoren sehr klein ist, spielen diese eine wichtige Rolle in der Verbreitung der Ideen über die System- und Abteilungsgrenzen hinaus (Rogers, 1983, S. 241–270).

»*Early Adaptors*« (frühe Anwender) sind ein gut integrierter Bestandteil einer Organisation oder eines Kulturkreises. Obwohl sie nicht die größte Gruppe darstellen, haben sie eine Meinung über neue Ideen, die von anderen stark respektiert wird. Der frühe Anwender wird von anderen Gruppen als die Person angesehen, welche die Ideen, Innovationen und Veränderungen überprüft, bevor diese akzeptabel sind. Frühe Anwender helfen in Veränderungsprozessen die kritische Masse auszulösen, welche den Organisationswandel zum Erfolg führen. In zentralen Positionen eines Kommunikationsnetzwerks können die frühen Anwender die Ungewissheit über eine Veränderung reduzieren, indem sie eine subjektive Bewertung dieser abgeben (Rogers, 1983, S. 241–270).

Die »*Early Majority*« (frühe Mehrheit) übernimmt kurz vor dem durchschnittlichen Mitglied einer Organisation neue Ideen. Sie interagiert oft und häufig mit den Kollegen, hält jedoch selten die Position einer Meinungsführerschaft in einer Organisation. Die Lage der frühen Mehrheit zwischen den frühen Anwendern und der späten Mehrheit macht sie zum Bindeglied im Diffusionsprozess einer Veränderung. Sie sorgen für eine Vernetzung der Ideen in den zwischenmenschlichen Netzwerken. Dabei kann es vorkommen, dass die frühe Mehrheit durchaus zögert, bevor sie eine neue Idee vollständig übernimmt. Sie folgen mit einer bewussten Bereitschaft, Innovationen anzunehmen. Jedoch sind Mitglieder der *Early Majority* selten in der Führungsrolle bei Veränderungsprozessen (Rogers, 1983, S. 241–270).

Gleich nach der frühen Mehrheit nimmt die »*Late Majority*« (späte Mehrheit) Veränderungen und Ideen an. Wie die frühe Mehrheit nimmt die späte Mehrheit ca. ein Drittel der

Mitglieder einer Organisation oder Kulturgruppe ein. Die Adaption der Ideen und der Veränderungen, kann sowohl als Reaktion auf eine wirtschaftliche Notwendigkeit oder durch den erhöhten Druck der Kollegen erfolgen. Innovationen und Veränderungen werden von der späten Mehrheit mit einer skeptischen und vorsichtigen Haltung beobachtet und erst angenommen, wenn die große Mehrheit einer Gruppe die Veränderungen bereits angenommen hat (Rogers, 1983, S. 241–270).

Mit 16 Prozent stellen die »Leggards« (Nachzügler) noch einen beachtlichen Teil der Mitglieder einer Organisation dar. Der Bezugspunkt für die Nachzügler ist die Vergangenheit. Daher werden Entscheidungen nicht selten auf Basis dessen getroffen, was zuvor bereits oft getan wurde. Nachzügler interagieren zumeist mit anderen Personen, die ebenfalls über relativ traditionelle Werte verfügen. Ihr Misstrauen gegenüber Innovationen und Veränderungen wird durch einen langen Entscheidungsprozess begleitet. Nicht selten nehmen die Nachzügler Veränderungen nur widerwillig an (Rogers, 1983, S. 241–270).

Die individuelle und kommunikative Betreuung in Bezug auf die Werte dieser von Rogers benannten Gruppen, wird in den Konzepten der lernenden Organisation nur spärlich durchgeführt. Die Schaffung eines Gefühls der Begeisterung kann für die Gruppe der Innovators noch einfach zu realisieren sein. Bereits bei den Early Adaptors ist es jedoch notwendig, das Wertelevel der Beschäftigten zu berücksichtigen. Ist der Early Adaptor in einem Ich-bezogenen Wertelevel, müssen bei der Implementierung von Ideen und Konzepten einer lernenden Organisation, deutlich die Vorteile für den Einzelnen hervorgehoben werden. Befindet sich dieser jedoch in einem Wir-bezogenen Wertelevel, reagiert der Early Adaptor eher auf die Hervorhebung von Vorteilen einer Idee oder Veränderung, die einen Gewinn für die Gemeinschaft darstellt. Ebenso, jedoch mit einem größeren Aufwand, muss die Early Majority, die Late Majority und die Gruppe der Leggards nach den individuellen Wertelevel analysiert und dementsprechend die Vorteile der Idee einer lernenden Organisation dem Einzelnen nahegebracht werden.

Führungskräfte, die angewiesen sind den Weg für eine lernende Organisation zu bereiten, benötigen für eine solch komplexe Kommunikation bei der nachhaltigen Einführung einer

lernenden Organisation schon fast eine psychologische Ausbildung. Das Erkennen von Innovators und Early Adaptors fällt einer Führungskraft mit großer Sicherheit rasch auf, jedoch die Förderung dieser und vor allem das Begeistern der Early Majority und der Late Majority im Kontext des jeweiligen Wertelevels ist eine Aufgabe, die schwerfällt. Vor allem wenn eine Führungskraft die Veränderung neben dem Tagesgeschäft managen soll, kann eine psychologisch orientierte Kommunikation auf der Strecke bleiben. Viele Führungskräfte erreichen Ihre Position über die Anhäufung von Fachwissen und herausragenden Leistungen in der täglichen Arbeit oder in Projekten. Eine Führungskraft, die ein Leadership betreiben will, also nicht nur Befehle erteilen, sondern Mitarbeiter motivieren und auf diese eingehen will, braucht häufig mehr als Fachwissen über technische Abläufe oder Prozesse. Die richtige Kommunikation mit den Untergebenen ist nicht jeder Führungskraft in die Wiege gelegt und muss häufig erlernt werden. Das Lernen dieser psychologischen und kommunikativen Grundvoraussetzungen kann helfen, die großen Hindernisse bei der Einführung von Strukturen der lernenden Organisation zu überwinden.

Viele Unternehmen sind jedoch so groß, dass in ihnen die Koordination der Zusammenarbeit nicht mehr durch Absprache und direkter Kommunikation erfolgen kann. Eine zunehmende Formalisierung der Abläufe und der Kommunikation ist abteilungsübergreifend notwendig, um eine geordnete Kommunikation zu gewährleisten. Trotz unterschiedlichster Medien in modernen Unternehmen ist das wichtigste Mittel der Formalisierung zwischen den Inhabern verschiedener Positionen, die schriftliche Kommunikation zwischen den einzelnen Arbeitsgruppen und Abteilungen. Mit dieser dauerhaften und recherchierbaren Kommunikationsform werden jedoch die Führungskräfte leicht austauschbar, da formale Kommunikationsmedien jederzeit für die entsprechenden Arbeitsabläufe herangezogen werden können (Hahne, 1997, S. 217; Nerdinger, 2011, S. 59). Die Einführung einer autoritären Hierarchie, welche auf genaue Anweisungen, häufig in schriftlicher Form, baut, kann dementsprechend eine Führungskraft von der Koordination des Kommunikationsaufwandes entlasten (Kühl, 2015a, S. 129–132). Dies entspricht jedoch nicht vollständig den Prinzipien einer lernenden Organisation nach Senge (1990), der in der Disziplin »Personal Mastery« eine Selbstführung und somit eine Reduzierung der hierarchischen Führungsebenen für eine lernende Organisation fordert.

Die Selbstführungsdisziplin »Personal Mastery« benötigt einen Austausch von Informationen, damit der Einzelne sich selbst organisieren und somit führen kann. Wenn die Selbstführung zum notwendigen Mittel zur Realisierung der Betriebsabläufe wird, steigt auch das Bedürfnis der Informationsbeschaffung innerhalb einer Organisation. Menschen sind dabei auf andere Menschen angewiesen um dieses Informationsbeschaffungsbedürfnis zu befriedigen und stimmen ihr Verhalten entsprechend ab, um eine Bedürfnisbefriedigung zu erreichen (Graumann, 1972, S. 1109–1262). Die notwendige Informationsbeschaffung für eine Selbstorganisation ist stark abhängig von der Interaktion und Kommunikation mit weiteren Organisationsmitgliedern. Wird eine Information jedoch von mehreren Personen benötigt, so ist die Wahl des Kommunikationsmittels entscheidend. Informationsabgabe, die mündlich oder per Aushang erfolgt, muss wiederholt werden, wenn die Organisation ein neues Mitglied erhält. Wiederholt sich die Situation, in der die spezifische Information benötigt wird, muss diese erneut angefordert werden. Diese wiederkehrende Weitergabe von Informationen trifft oftmals nur wenige Mitglieder der Organisation. Befinden sich diese Organisationsmitglieder in einem Wir-bezogenen Wertelevel, der im besten Fall die soziale Struktur der Organisation fördert, wird diese Information oft und bereitwillig weitergegeben. Organisationsmitglieder in einem Ich-bezogenen Wertelevel können sich bei einer häufig wiederkehrenden Informationsweitergabe jedoch gestresst fühlen, was zu einer Verweigerung der Information führen kann. Die Information kann im schlimmsten Fall verloren gehen, wodurch das System der Selbstführung zu scheitern droht.

Eine Möglichkeit dieses Scheitern zu vermeiden, ist eine Bereitstellung der Information in einem durchsuchbaren Informationssystem. Die Informationsbeschaffung des Organisationsmitglieds wird somit unabhängig vom Willen der Informationsweitergabe anderer. Ob eine Einführung einer solchen unpersönlichen Art der Informationsbeschaffung die sozialen Kompetenzen, welche unter anderem im Teamlernen der lernenden Organisation benötigt werden, fördert, bleibt fraglich.

Wird der Erfolg einer Organisation anhand der internen Kommunikation gemessen, so zeigen Untersuchungen von Trevino, Daft und Lengel (1990, S. 71–91), dass erfolgreiche Manager bei der Wahl der geeigneten Kommunikationskanäle der Informationsweitergabe

angemessenere Kanäle nutzen als weniger erfolgreiche Manager. Die für eine Selbstorganisation benötigten Informationen können dementsprechend besser von einem geschulten Manager bzw. einer geschulten Führungskraft bereitgestellt werden. Daher ist ein Vorteil der Informationsweitergabe durch einen von der Führungskraft gewählten Kanal, die individuell angepasste Wahl des Informationskanals. Dieser kann auf die jeweiligen Bedürfnisse, Werte und Vorkenntnisse des Mitarbeiters abgestimmt sein. Die sicherste Kommunikationsquelle für Informationen kommt somit ironischerweise von einer Führungskraft, wodurch das Prinzip der Selbstführung teilweise ad absurdum geführt wird. Fairerweise muss erwähnt werden, dass durch das soziale System innerhalb einer Organisation Informationen zumeist mittels alternativer Wege, als der Weg über die Führungskraft, erlangt werden. Daher ist das Prinzip der Selbstführung für viele dennoch umsetzbar. Jedoch sind in Organisationen auch Quertreiber zu finden, welche Informationen nicht oder in unpassender Weise weitergeben. In diesen Fällen ist eine Führungskraft für die Informationssteuerung unabdingbar.

Die Weitergabe und die Steuerung von Informationen, die für die täglichen Aufgaben benötigt werden, aber auch für einen Veränderungsprozess unabdingbar sind, können über schriftliche oder mündliche Kanäle erfolgen. Vor allem in der direkten mündlichen Kommunikation ist die nonverbale Kommunikation häufig für eine Verzerrung der Information verantwortlich. Die nonverbale Kommunikation kann durch Mimik, Gestik, Körperhaltung und durch Modulation der Stimme den Sinn der Informationen beeinflussen. Sie ist oft unterbewusst für die richtige oder falsche Interpretation von Informationen verantwortlich. Trotz dieser Problematik wird die mündliche Kommunikation als eine wichtige Kommunikationsart angesehen. Vorteil der mündlichen Kommunikation ist dabei die Geschwindigkeit und das direkte verbale oder nonverbale Feedback, welches dazu führt, dass der Informationssender sich präzisieren kann. In der schriftlichen Kommunikation hingegen, werden in Organisationen Briefe, E-Mail, Messenger, Firmenzeitschriften, schwarze Bretter oder interne Webseiten verwendet, die zwar eine breite Masse schnell erreichen können, jedoch nur ein verzögertes Feedback an den Informationssender geben (Nerdinger, 2011, S. 57). Da in Unternehmen eine individuelle, mündliche Kommunikation an den Einzelnen, einen zeitaufwendigen und somit teuren Prozess darstellt, erfreut sich ein Verlagern der Kommunikation auf schriftliche und virtuelle Medien für Arbeitspakete und auch für die Veränderungssteuerung in Organisationen einer

steigenden Beliebtheit. Nebenwirkungen dieser virtuellen Kommunikation können jedoch negative Phänomene wie Technostress und Reizüberflutung sein (Lindner, 2019, S. 47). Die richtige Wahl der Kommunikation erfordert, vor allem für die Einführung einer Veränderung, Fingerspitzengefühl. Eine Weigerung zur Kommunikation ist jedoch nicht möglich, wie Watzlawick „*Man kann nicht nicht kommunizieren*“ (Watzlawick, Bavelas & Jackson, 1967, S. 53) in seinem Axiom feststellt. Alle Handlungen, die wir vollziehen, stellen bereits eine Kommunikation dar. Eine falsche, nonverbale oder ungünstige Kommunikation kann bereits das Wertgefühl eines Einzelnen verletzen. Wiederholt sich diese ungünstige Kommunikation, kann sich dieses verletzte Gefühl steigern, bis sich das Organisationsmitglied gegen Argumente für eine Veränderung verweigert.

Innerhalb der Disziplinen der lernenden Organisation wird kaum eine behutsame, wertorientierte Kommunikation behandelt, die jedoch von psychologisch geschulten Führungskräften und Managern eingesetzt werden sollte. Verschiedene Typen von Mitarbeitern müssen unterschiedlich behandelt werden. Verschiedene Werte von Mitarbeitern, die sich zwar im Großen und Ganzen an die Vorgaben der Organisationen halten, müssen bei der Einführung von Veränderungen stärker beachtet werden, um nicht nur die Innovators und Early Adaptors für das Veränderungsprojekt zu gewinnen, sondern alle Mitglieder der Organisationskultur und deren Subkulturen. Das Beibehalten einer Führungskraft, auch mit zunehmender Selbstführung in Organisationen, scheint unabdingbar. Nicht nur um die Informationssteuerung zu gewährleisten, sondern auch um Mitarbeiter der unterschiedlichen Werteebene zusammenzuführen.

5.2. Die Probleme bei der Begeisterung der Mitarbeiter

Die Einführung einer lernenden Organisation hängt im hohen Maße von den Mitarbeitern und deren Motivation zu lernen und das Erlernte zum Wohle der Organisation einzusetzen ab. Ein motiviertes Mitglied der Organisation kann andere mitreißen und den Veränderungsprozess entscheidend beschleunigen. Doch ist diese Art von Motivation für ein Organisationsmitglied nicht selbstverständlich, vor allem, wenn es nur an der Organisation teilnimmt, um sich und die eigene Familie versorgen zu können.

David H. Pink (2011, S. 225) untersuchte unterschiedliche Arten von Motivation und teilte diese in Motivation 1.0, Motivation 2.0 und Motivation 3.0 ein. Als Motivation 1.0 definiert er die biologischen Grundbedürfnisse, welche zum Überleben wichtig sind. Der Mensch kämpft quasi um seine Grundbedürfnisse wie Essen und Trinken. Die Motivation 2.0 ist nach Pink eine Motivationsart, welche auf Belohnung und Bestrafung basiert. Der Mensch übernimmt nur zusätzliche Aufgaben, wenn er eine Belohnung erwartet oder aus Furcht vor Strafen die Aufgabe ausführt. Diese Motivationsart ist noch immer die vorherrschende Motivationsart in den meisten Unternehmen und Organisationen. Als Motivation 3.0 bezeichnet Pink das Upgrade der Motivation 2.0 hin zu einem Menschen mit einem zusätzlichen altruistischen „drive“ zu lernen, zu schaffen und somit die Welt zu verbessern. Diese dritte Motivationsart ist die Motivation, welche Manager von ihren Mitarbeitern erwarten, wenn ein Veränderungsprojekt gestartet wird. Die Erkenntnis, dass nicht alle Mitarbeiter diese gewünschte Motivation aufbringen, vor allem wenn diese im Laufe Ihrer Karriere bereits viele zukunftsweisende Veränderungsprojekte durchlebt haben, folgt jedoch in den meisten Veränderungsprojekten kurz nach dem Projektstart. Der Erfolg dieser bereits durchlebten, früheren Veränderungen, hin zu einem zukunftsfähigen Unternehmen, konnte meist nur von wenigen Teams innerhalb der Organisationen miterlebt werden. Mitglieder der Organisation, welche nicht in unmittelbarer Nähe eines Vertriebs oder der Organisationsleitung angesiedelt sind, bekommen einen Erfolg oft nur durch eine steigende Arbeitsbelastung mit. Durch steigende Auftragszahlen und einem gleichbleibenden Personalstand wird der Stressfaktor für ein Mitglied der Organisation, welches innerhalb der Produktion oder des Auftragseingangs angesiedelt ist, deutlich erhöht. Ein Einpendeln des Arbeitspensums auf einen normalen Stand ist nur durch einen strukturellen

Wandel, z.B. der Einführung einer weiteren Schicht im Arbeitsbereich, möglich. Veränderungsprojekte, welche das Ziel haben nicht den Absatz, sondern nur den Umsatz zu erhöhen, bedeuten nicht allzu selten einen Abbau von Personal. Es ist daher nicht verwunderlich, dass nicht jedes Mitglied einer Organisation sofort bereit ist, eine Organisationsveränderung positiv zu sehen.

Um die Motivation der Mitarbeiter eines Unternehmens zu erhalten, setzt die lernende Organisation auf eine breite und frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter. Unternehmen informieren Ihre Mitarbeiter bei Veränderungsprojekten über die geschäftliche Notwendigkeit und nutzen auch das Element der Zukunftsangst, um die Veränderungen zu begründen. Eine Sammlung möglicher Informationen, die Unternehmen Ihren Mitarbeitern vor und während des Veränderungsprozesses geben, stellt Doppler (2008, S. 115–116) vor:

- Wirtschaftliche Gründe, weshalb nicht alles so bleiben kann wie es ist
- Aktivitäten der Wettbewerber
- Konkrete Ziele dieses Vorhabens
- Warum gerade so vorgehen und nicht anders
- Darstellung der Risiken des Wandels
- Was wird in Zukunft anders oder neu werden
- Welche Rolle spielen die Mitarbeiter bei dieser Veränderung
- Können die Mitarbeiter denen vertrauen, die das Ganze geplant haben
- Warum muss die Veränderung jetzt durchgeführt werden
- Gibt es keine Alternativen

Hierbei geht es jedoch nicht primär um die Erreichung einer Motivation 3.0, die den Mitarbeiter für den „drive“ zum Lernen und zur Verbesserung der Organisationswelt begeistert. Das Organisationsmitglied soll durch die frühe Einbeziehung zu einem Beteiligten gemacht werden, mit dem Ziel, die Zukunftsangst zu begreifen, Angst vor Veränderungen abzubauen und so eine zügige Umsetzung von Lösungen zu erreichen (Kühl, 2015a, S. 127). Die Motivation, dass das Organisationsmitglied selbstständig zur Verbesserung der Organisation, einem gemeinsamen Lernen und dem Teilen des Gelernten mit anderen Organisationsmitgliedern

angehalten wird, soll aus einer emotionalen Bindung an die Organisation entstehen (Weitbrecht, 2005, S. 10–12; Wolf, 2016, S. 87–89). Mittels dieser Bindung soll erreicht werden, dass das Wohl des Unternehmens für den Einzelnen einen hohen Stellenwert einnimmt. Der Mitarbeiter soll sich wie in einer Familie fühlen, die füreinander einsteht.

Tatsächlich zeigen die Ergebnisse aus 17 Jahren Gallup-Studie, dass Organisationen und Unternehmen eine emotionale Bindung fördern können. So konnte festgestellt werden, dass die emotionale Bindung von Mitarbeitern in Unternehmen zu Beginn der Zusammenarbeit mit Gallup von 28 Prozent auf 65 Prozent gesteigert wurde. Die Anzahl der emotional ungebundenen Mitglieder der Organisation ließ sich innerhalb dieser Studie auf überschaubare 6 Prozent senken. Ein Hauptgrund für diese Steigerung der emotionalen Bindung der Mitarbeiter wurde im Erkennen und dem Erfüllen der emotionalen Bedürfnisse gesehen. Um diese zu ermitteln, müssen jedoch periodisch die richtigen Fragen an die Mitglieder einer Organisation gestellt werden (Nink, 2018, S. 146–154). Die Fragen, die für diese Analyse benötigt werden, können jedoch nicht einfach in einem Fragenkatalog dargestellt werden. Vielmehr müssen diese individuell an der jeweils vorherrschenden Kultur und dem Wertelevel des Einzelnen ausgerichtet sein. Ein Mitarbeiter oder eine Subkultur innerhalb der Organisation kann sich ausgeschlossen oder nicht ernstgenommen fühlen, wenn die Fragen aus einem Fragenkatalog nur auf Werte eines Wir-bezogenen Wertelevels abzielen, die Befragten sich jedoch in einem Ich-bezogenen Wertelevel befinden. Die emotionale Bindung, die für eine Motivation 3.0 benötigt wird, muss individuell für jedes Mitglied der Organisation gestaltet werden. Dies ist eine Aufgabe, die zumeist von Spezialisten und Personalentwicklern erfüllt werden soll, jedoch häufig von den entsprechenden Führungskräften durchgeführt wird. Diese Führungskräfte verfügen nur selten über die psychologischen Fähigkeiten, die benötigt werden, um die richtigen Fragen zu stellen. Eine aufwendige Schulung der Führungskräfte ist in vielen Fällen notwendig, um die richtigen Fragen zu formulieren und die Bedürfnisse der Mitarbeiter richtig zu erkennen und einzusetzen, damit der Mitarbeiter eine emotionale Bindung aufbaut. Diese durchaus zeitaufwendige Vorgehensweise ist in vielen Veränderungsprojekten nicht eingeplant, wodurch eine Motivation 3.0 durch eine emotionale Bindung nicht in allen Fällen gelingt.

Ein erhöhtes Einfühlungsvermögen in die emotionale Welt und in den Bedürfnissen der Organisationsmitglieder wird von den Managern und Führungskräften auch durch den Generationswandel zwingend benötigt. Die Erwartungen von den Mitarbeitern an die Unternehmenskultur wandelten sich im Laufe der Zeit. Mitarbeiter erwarten eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung und neue Arbeitszeitmodelle mit größeren Freiräumen. Ebenso stehen Entfaltungsmöglichkeiten, wie die Einbringung eigener Ideen und der Faktor Mensch, der ein emotionales Wesen zum Ausdruck bringt, vor dem Erreichen der Unternehmensziele (Burkhart, 2016, S. 69). Diese Eigenschaften sind in den verschiedenen Generationen unterschiedlich ausgeprägt. Jede Generation in einer Kultur ist sozial-zeitlich positioniert und hat somit Erwartungen, eine bestimmte Identität und eine Vorstellung über die Entfaltungsmöglichkeiten, die leitend für das jeweilige Denken, Wollen, Handeln und Fühlen des Einzelnen sind (Eberhardt, 2016, S. 25). In der Generation Y werden diese Faktoren besonders deutlich. Nach Burkhart (2016, S. 142–143) müssen Unternehmen und Organisationen sich mit Fragen kontaktiert sehen wie:

- Welchen Mehrwert liefert mir das Unternehmen?
- Wie schnell und gut kann ich meine Kompetenzen einbringen und erweitern?
- Wie gut fordert und fördert mich mein direkter Vorgesetzter?
- Welche Weiterbildungsmöglichkeiten habe ich?
- Wie schnell darf ich wie viel Projekt- /Verantwortung übernehmen?

Eine Unternehmenskultur, die auf diese Fragen keine Antworten hat, befindet sich in einer schwierigen Lage neue Generationen von Mitarbeitern emotional an das Unternehmen zu binden. Doch nicht nur die neuen Generationen haben Verhaltensweisen, die von Organisationen und Unternehmen beachtet werden müssen. Babyboomer, 68er Generation und Generation X haben in Ihren Leben bereits einiges erreicht. Sie können auf viel Erfahrung zurückblicken und diese weitergeben. Durch diese Erfahrungen decken Sie einen Großteil Ihres Arbeitslebens ab und können Ihre Aufgaben schnell und gewissenhaft erledigen. Die Motivation, Neues zu lernen ist jedoch bei jedem Mitglied dieser Generation unterschiedlich ausgeprägt. Während einige gerne neues lernen und Ihr Wissen weitergeben, haben andere das Argument, im Leben bereits genug gelernt und getan zu haben.

Vernetztes, system- und handlungsbezogenes Denken in komplexen Kontexten, Kommunikations-, Kooperations- und Teamfähigkeit, Abstraktionsfähigkeit, intellektuelle Flexibilität sowie Kreativität, Innovationskraft, methodische Kompetenz, Fantasie und Gestaltungsfähigkeit wird in den neuen Organisationsformen von den Mitarbeitern als neue Qualifikationsbasis gefordert (Dobischat & Düsseldorf, 2010, S. 924). Angesichts dieser Flut an Schlüsselqualifikationen sind alle Mitglieder der Organisation angehalten ihren Geist zu öffnen und viele Stunden mit dem Lernen dieser extrafunktionalen Qualifikationen zu verbringen. Die Motivation, diese Zeit ohne einen entsprechenden Anreiz zu investieren, ist bei vielen Menschen nicht sehr ausgeprägt. Eine Untersuchung von Dietz und Osiander (2014, S. 3–4) stellt diese Einstellung von „Ich habe im Leben bereits genug gelernt“ anschaulich dar. Die Untersuchung wurde zwar zum Zwecke der Bewertung von Weiterbildungen für Arbeitslose durchgeführt, wodurch die Befragten erst seit Kurzem wieder in einem Beschäftigungsverhältnis standen oder noch arbeitssuchend waren, jedoch lässt sich aus dieser Untersuchung durchaus eine Tendenz ableiten. Dietz und Osiander stellten besonders heraus, dass 29 Prozent der Befragten nicht an Weiterbildungen teilnehmen, weil sie das Lernen nicht mehr gewohnt sind. Dieser Aussage stimmten Personen über 45 Jahre im Vergleich zu Personen unter 35 Jahren häufiger zu (33 % versus 25 %). Am deutlichsten sind jedoch qualifikationsspezifische Differenzen, wodurch 42 Prozent der Personen ohne Schulabschluss, aber nur 9 Prozent der Personen mit Abitur, dieses Gewohnheitsproblem anführen. Nach den Ergebnissen der Untersuchung kamen die Autoren zu dem Schluss, dass längere Weiterbildungen, wie sie für die extrafunktionalen Qualifikationen benötigt werden, nach lang zurückliegenden Schul- und Ausbildungsbesuchen als zu stark heraus- oder sogar überfordernd wahrgenommen werden.

Eine Forderung des Unternehmens, die Mitarbeiter zu einem andauernden Lernen anzuhalten, kann nicht über einen pauschalisierten Appell zu lernen und das Gelernte weiterzugeben gelingen. Gut ausgebildete Manager des Wandels sind daher gefragt, um die einzelnen Mitarbeiter zu analysieren und entsprechende Lernpakete zu schnüren. Dabei dürfen nicht nur bereits lernwillige Mitarbeiter gefördert werden, sondern vor allem diejenigen mit der Einstellung bereits genug gelernt zu haben. Für die Mitarbeiter müssen zusätzlich Möglichkeiten geschaffen werden, sich selbst zu motivieren, selbstständig zu lernen, zu scheitern und auch erfolgreich zu sein. Eine Orientierungshilfe von anderen Mitgliedern der Organisation,

durch ein Feedback zu den Leistungen und den Perspektiven, kann zu einer Motivationssteigerung und einer Steigerung der Lernbereitschaft und Lernleistung beitragen. Das Zulassen und Fördern einer Vielfalt von Fähigkeiten und Denkweisen der Individuen, beseitigt zusätzlich bereits vorhandene Lernhemmnisse und ermutigt Mitarbeiter, das volle Potenzial auszuschöpfen (Volkens & Bosse, 2017, S. 63).

Die Unternehmen und Organisationen scheitern nicht selten an der Einführung der lernenden Organisation, da die Motivationshemmnisse der Mitarbeiter nicht überwunden werden. Gut ausgebildete Manager und Führungskräfte, welche die Fähigkeiten haben ihre Mitarbeiter richtig einzuschätzen und bei diesen individuell die Motivation zu steigern, können die Chancen erhöhen eine Motivation 3.0 bei allen Organisationsmitgliedern einzuführen. Die individuellen Werte des Einzelnen mit den Unternehmenswerten zu verknüpfen, um eine emotionale Bindung zum Unternehmen aufzubauen, ist ein weiterer Garant für die Steigerung der Motivation des Mitarbeiters. Der Manager und die Führungskraft müssen sich zum Leader erheben und lange vor der flächendeckenden Einführung einer lernenden Organisation in den psychologischen Eigenheiten der Menschen geschult werden.

5.3. Eine unklare Zieldefinition verursacht Probleme

Jede Veränderung hat ein Ziel, welches erreicht werden soll. Durch die Steuerung der Organisation auf dieses Ziel werden Mehrwert und Zukunftsperspektiven für Unternehmen generiert. Gerade in wenig komplexen Organisationen kann es gelingen, alle Mitglieder der Organisation auf eine gemeinsame Vision und ein gemeinsam erarbeitetes Ziel einzuschwören und ein vernünftig geplantes Veränderungsprojekt erfolgreich zu realisieren (Kühl, 2015a, S. 87–88). Auf der Reise hin zu einer lernenden Organisation ist eine Vision, an der sich alle Mitglieder der Organisation orientieren können, unabdingbar. Auch in den fünf Disziplinen wird mit Nachdruck darauf hingewiesen: *„Es gibt keine lernende Organisation ohne eine gemeinsame Vision.“* (Senge, 2017, S. 229)

Visionen wirken belebend und erzeugen den Funken der Begeisterung, der eine Organisation aus dem Profanen herausheben kann und ein Bild schafft, dass es wert ist, erreicht zu werden. Wenn eine Vision gemeinsam erarbeitet wird, besteht die Möglichkeit, dass sich viele Menschen der Organisation dieser annehmen, da sie ihre eigene, persönliche Vision widerspiegelt. Abstrakt ausgedrückt beantwortet eine Vision die Frage: „Was wollen wir wie erschaffen?“. In der gemeinsamen Vision werden die Ziele aus einem tieferen Interesse heraus ernst genommen und erreicht. Mit dem Teilen der Vision und dem Erarbeiten der Ziele, fühlen sich die Organisationsmitglieder einander verbunden und teilen daher ein ähnliches oder sogar das gleiche Bild von der Zukunft (Senge, 2017, S. 226–229). In der Praxis werden Visionen jedoch nur selten gemeinsam mit allen Organisationsmitgliedern entwickelt. Vielmehr werden die meisten Organisationsmitglieder bei der Gestaltung einer Vision außen vor gelassen. In der Business Literatur ist die Erstellung der Vision eine klare Aufgabe der Führungsmannschaft (vgl. Nagl, 2003, S. 59). Eine gemeinsame Vision aller Organisationsmitglieder und die daraus resultierende Verbundenheit zur Vision und den Zielen einer Organisation wird demnach nicht von den Mitarbeitern, sondern von einer elitären Riege mit meist hohem Bildungsabschluss und einem Einkommen, welches kaum Wünsche offenlässt, erstellt. Die Werte-Levels dieser Unternehmenselite können sich durch die hohe Stellung von den anderen Organisationsmitgliedern stark unterscheiden. Die Verbundenheit zu dieser erstellten Vision erreicht oft nicht die große Masse der Organisation, sondern vor allem die Angestellten, welche nah an der Führungsmannschaft angesiedelt sind.

Die Formulierung der Vision ist eine Herausforderung an die Führungsriege, die in der Regel die gemeinsame Vision erstellt. Eine der Haupteigenschaften einer Vision ist die Orientierung, ähnlich eines Leuchtturms, die einem Unternehmen die Zukunft weist und eine Richtung geben soll (Weissman, 2015, S. 33). Gute Visionen heben folgende Eigenschaften hervor und nutzen diese für den strukturellen Aufbau der Unternehmensvision (Ambler, 2013):

1. Fokussiert auf die Zukunft: *Beschreiben das große Bild in fünf bis zehn Jahren.*
2. Richtungsweisend: *Die Richtung für innovative Strategien wird vorgegeben.*
3. Verständlich und klar: *Eine Entscheidungsrichtlinie ist gegeben.*
4. Relevant: *Bezieht sich auf das gewünschte Geschäftsfeld des Unternehmens.*
5. Zweckgetrieben: *Stellt heraus, warum die Vision angestrebt wird.*

6. Wertebasiert: *Bezieht Menschen mit ein.*
7. Herausfordernd: *Will den Standard des Unternehmens anheben.*
8. Einzigartig: *Stellt das Besondere des Unternehmens heraus.*
9. Anschaulich: *Gibt ein anschauliches mentales Bild der Unternehmenszukunft.*
10. Inspirierend: *Spricht das Herz und den Kopf des Menschen an.*

Jedoch ist es auch mit diesen zehn Vorgaben des strukturellen Aufbaus schwierig, eine gute Vision zu erstellen. Oft tritt zumindest einer dieser folgenden Fehler beim Erstellen einer Vision auf:

- Die Vision hat den Charakter eines Motivationslogans:
Saloppe Aussagen bringen eher Skepsis als Nachhaltigkeit.
- Unternehmenswerte sind nicht in die Vision eingebunden:
Eine Einbindung der Werte gibt Kunden und Mitarbeitern Orientierung.
- Die Vision ist unerreichbar:
Unerreichbare Visionen werden nicht ernst genommen.
- Die Marktorientierung ist nicht erkennbar:
Aus der Vision lässt sich kein Ziel ableiten.

Visionen müssen dabei nicht aus langen Texten und Statements bestehen. Kurze griffige Slogans reichen oft aus, um ein zustimmendes Kopfnicken zu der Vision zu erreichen:

- Disney: *„To make people happy.“*
- Wal Mart: *„To give ordinary people the opportunity to buy the same things as rich people.“*
- Wikipedia: *„Stell Dir eine Welt vor, in der jeder einzelne Mensch freien Anteil an der Gesamtheit des Wissens hat.“*

In der Praxis sind leider austauschbare Visionen ohne Aussage nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Es drängt sich schnell die Einstellung auf „Kennt man eine, kennt man alle“. Die folgenden Beispiele zeigen dies anschaulich auf:

- Wacker Chemie: *„Wir entwickeln intelligente Lösungen für dauerhaftes Wachstum.“*
- Siltronic: *„Wir entwickeln intelligente Lösungen für dauerhaftes Wachstum.“*
- Bardusch: *„Wir entwickeln intelligente Textillösungen für dauerhaftes Wachstum.“*
- Georg Schrepfer: *„Wir entwickeln intelligente Verpackungslösungen für ein dauerhaftes Wachstum“*
- AdNabu: *„Wir entwickeln technisches SEO und Webanalytics-Know-How für dauerhaftes Wachstum.“*

Mitarbeiter aber auch Kunden sind bei diesen austauschbaren Buzzwords kaum motiviert, das Unternehmen zu unterstützen. Ein Unternehmen, welches Produkte und Lösungen entwickelt und somit lernen muss, um Entwicklungen zu gewährleisten, punktet bei Mitarbeitern nicht mit hohlen Phrasen. Die Motivation Herausforderungen zu meistern, wird bereits mit der Syntax der Vision abgetötet. Die grundlegende Voraussetzung für eine lernende Organisation, sollte jedoch durch die belebende Wirkung und den Funken der Vision aufgestellt werden. Die Führungsriege kann diese Voraussetzung durch eine geeignete, im besten Falle gemeinsame Vision positiv beeinflussen.

Besonders wenn Visionen in Form eines Narratives den Mitgliedern einer Organisation nahegebracht werden, kann diese belebend wirken und beflügeln. Jede sinnstiftende Geschichte setzt ungeheure Energien frei. In der Geschichte sind zahlreiche Beispiele zum Erreichen eines Ziels zu finden, das nur durch eine gut erzählte Geschichte ermöglicht werden konnte. Das von Kennedy frei erfundene, aber brillant formulierte Narrativ vom „Wettlauf zum Mond“ motivierte die USA, genug Geld, Mitarbeiter und Kraft aufzubringen, um das Apollo-Programm zu realisieren und die Vision vom ersten Mann auf dem Mond umzusetzen. Die Geschichte von Ludwig Erhard vom „Wohlstand für alle“, programmierte Deutschland auf einen Wachstumskurs und schaffte soziale Gerechtigkeit. Diese guten Geschichten sind leicht zu merken und

gehen sofort ins Gedächtnis, klingen logisch und hören sich bereits beim ersten Mal wie selbstverständlich an. Erfolgreiche Narrative bestehen aus einem ungelösten Problem, den Mut dieses zu erkennen, den Willen es zu lösen, die Kraft ein Ziel zu beschreiben und die Verpflichtung es zu erreichen. Gute, durch ein Narrativ aufgestellte Visionen werden so allgegenwärtig, dass sogar die Anwesenheit des Narratives ausgeblendet wird und die Organisationsmitglieder in einer eigenen revitalisierten Welt leben, um die Vision Realität werden zu lassen (Keese, 2018, S. 97–105).

Die im Narrativ aufgerufenen Werte sind der innere Antrieb der Mitarbeiter, um über ihre eigenen Grenzen zu gehen und den Weg der Vision zu gehen. Der mangelnde Einsatz der Führungsriege, die Werte des Unternehmens und die Werte der Mitarbeiter in eine ansprechende, zukunftsorientierte Vision zu verpacken, selbst wenn diese einem Narrativ entspricht, ist jedoch schädlich für die Veränderung auf den Weg zu einer lernenden Organisation. Mit einer schlechten, gleich klingenden und fast schon demotivierenden Vision ist es schwer adäquate Ziele zu definieren, die als greifbar gelten. Die Ziele sind das Verbindungselement für Mitarbeiter zur Vision, die nicht sofort auf die narrative Visionsdarstellung reagieren und Ziele als Ankerpunkt für den nächsten Wegabschnitt benötigen.

Das Ziel als einen Punkt, an dem sich das Unternehmen oder auch der Einzelne entlanghangeln kann zu sehen, um einen weiteren Schritt zur leuchtenden Vision zu gehen, ist nicht immer einfach. Die Definition eines Zieles für ein Unternehmen mag ein leichter Schritt sein, wenn die Werte der Mitarbeiter unberücksichtigt bleiben. Unternehmensziele beziehen sich typischerweise auf Gewinn, Wachstum, Marktstellung oder Know-how. Unter Gewinn ist oft die Rentabilität, also Gewinn in Beziehung zu Umsatz, zu sehen. Das Wachstum wird häufig mit Umsatz gleichgesetzt. Die Marktstellung wird anhand der Marktanteile gemessen. In das Know-how fließt die Qualität oder auch die Anzahl der angebotenen Produkte ein (Thommen, Achleitner, Gilbert, Hachmeister & Kaiser, 2017, S. 48). Das einzelne Organisationsmitglied kann selten eines dieser Ziele direkt beeinflussen. Sicherlich kann der Fließbandarbeiter durch gewissenhaftes Arbeiten die Qualität des Produktes einhalten, einen Einfluss auf den Umsatz hat dieser jedoch kaum. Hier kommt der Vertrieb ins Spiel, der einen hohen Einfluss auf den Umsatz, jedoch nur einen geringen Einfluss auf die Qualität des Produkts hat. Die große Masse

der Organisationsmitglieder bekommt daher oft individuelle SMARTER Ziele, welche zum großen Ganzen beitragen sollen. Das Akronym SMART ist als Abkürzung für die Begriffe »spezifisch«, »messbar«, »attraktiv«, »realistisch« und »terminiert« zu verstehen. In der Literatur tauchen aber auch andere Begrifflichkeiten für das Akronym auf. Die individuellen Ziele sollten so strukturiert und formuliert sein, dass alle diese Elemente zur Definition des Ziels beitragen. Die Richtung, die dieses erstellte Ziel vorgibt, trägt idealerweise dazu bei, dass die Unternehmensziele erreicht werden können.

In der Praxis ist eine geeignete Definition der Ziele jedoch nicht immer gegeben. Eine Führungskraft, welche bis zu 25 Mitarbeiter unter sich hat, ist oft überfordert eine zeitraubende individuelle Zieldefinition vorzunehmen. Das Resultat sind Ziele, die nicht alle Elemente von SMART aufweisen oder so allgemein gestellt sind, dass es quasi egal ist ob das Ziel erreicht wird. Die Motivation diese Art von Zielen zu erreichen ist eher schwach ausgeprägt bei den einzelnen Organisationsmitgliedern. Dies zeigt auch eine Studie der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement, welche eine unklare Zieldefinition, hinter Kommunikationsschwierigkeiten, auf Platz zwei der Gründe warum ein Projekt scheitert, stellt (Engel, Tamdjidi & Quadri, 2008).

Eine mangelnde Zielstrebigkeit bei der Umsetzung des Ziels, eine lernende Organisation zu schaffen, ist ein Grund für das Scheitern des Veränderungsprojekts. Vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen werden Organisationsveränderungen nur mit begrenzten Ressourcen durchgeführt. Mitarbeiter, welche die lernende Organisation einführen sollen, werden bei Notfällen in einzelne Arbeitsbereiche abgezogen, um schnell und effizient Probleme zu lösen. Der Aufbau einer lernenden Organisation wird bis zu dem kurzen Zeitraum zwischen der Behebung des ersten Notfalls und einer neuen Alarmierung verschoben. Der verblüffend einfache Ansatz, mangelnde Zielstrebigkeit mit einem konsequenteren Handeln zu beheben, wird nicht nur von den unteren Riegen einer Organisation ignoriert, auch Manager machen es sich mittlerweile einfach. Sie führen das Scheitern von Maßnahmen einfach auf eine mangelnde Entschlossenheit seitens der Belegschaft zurück (Kühl, 2015a, S. 92–94).

Zwar kennen nach einer Asana Studie 78 Prozent der Belegschaft ohne Führungsfunktion die Unternehmensziele, gleichzeitig zeigt dieselbe Studie jedoch, dass 52 Prozent der Belegschaft ohne Führungsfunktion den Zweck ihrer Arbeit für die Erreichung der Unternehmensziele nicht kennen (Asana, 2018b, 2018c). Eine mangelnde Entschlossenheit der Belegschaft ist daher auch auf mangelnde Informationen der Führungsriege bezüglich des Verhältnisses der gerade anstehenden Arbeitspakete zu den Unternehmenszielen zurückzuführen. Das Verweigern von Informationen zur Aufgabenerfüllung ist nicht neu. Das Erzeugen von Halbwissen kann eine Strategie sein, um die eigene Unsicherheit zu überspielen. Allerdings kann dieses Halbwissen für den Einzelnen auch Komplexität aus einer Fragestellung oder einem Problem nehmen: *„Das Halbwissen ist siegreicher, als das Ganzwissen: es kennt die Dinge einfacher, als sie sind, und macht daher eine Meinung fasslicher und überzeugender“* (Nietzsche, 1878, S. 346). Dieses Halbwissen wird teilweise gezielt den Mitarbeitern weitergegeben, um schnell und unklar die Ziele mit Spielraum weiterzugeben. Dies widerspricht jedoch der Auffassung der fünf Disziplinen, eine lernende Organisation durch klare Ziele zukunftsfähig zu machen und den Einzelnen zu motivieren.

Eine Organisation, die auf Gedeih und Verderb Ziele aufstellt, kommuniziert und diese auch einhalten will, kann jedoch auch Nachteile im Vergleich zu den Wettbewerbern haben. Einen Kurs mittels Ziele in unbekannte Gewässer zu setzen, ist nach Mintzberg der perfekte Weg, mit einem Eisberg zu kollidieren (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2005, S. 15). Daher kann es sinnvoll sein, den Eisberg bzw. das Hindernis zu umfahren und die Ziele anzupassen. In turbulenten Zeiten oder bei der Strategiefindung kann es eine sinnvolle Taktik sein, auf eine strategische Planung zu verzichten. Mit einem unklaren Leitbild und einem undeutlichen Ziel ist ein Unternehmen in der Lage, auf Umweltveränderungen schnell zu reagieren und die Strategie anzupassen (Kühl, 2015a, S. 105). Jedoch geben nur 30 Prozent einer Unternehmensbelegschaft ohne Führungsfunktion an, dass es für sie keine Auswirkungen hat, wenn die Unternehmensziele unklar definiert sind. Eine deutliche Mehrheit meint, dass sie motivierter, engagierter und produktiver mit klaren Unternehmenszielen ihren Arbeitsalltag bewältigen (Asana, 2018a).

Es herrscht daher ein Zwiespalt zwischen einer gewollten Flexibilität der Unternehmensführung und den benötigten Zieldefinitionen der Belegschaft. Das Aufstellen einer gemeinsamen Vision und gemeinsamer Ziele ist durch diesen Zwist schwierig zu realisieren. In einem Veränderungsprojekt, welches die Bindung der Mitarbeiter intensivieren und ein gemeinsames Lernen fördern soll, muss die Bereitschaft der Geschäftsführung vorhanden sein, den Veränderungsprozess wirklich anzustoßen und langfristig zu verfolgen. Ein kurzfristiges Schönwetterprojekt zur Organisationsveränderung, welches je nach Bedarf verschoben wird, ist von vornherein zum Scheitern verurteilt (Nink, 2018, S. 146–154). Freie Ressourcen, um die Vision und die Ziele verständlich und motivierend den Mitarbeitern näherzubringen sind notwendig, um die kommunikativen Aufgaben bei der Visionsübermittlung zu erfüllen. Ebenso müssen die Manager und Führungskräfte fähig und willig für die Erstellung einer Vision sein.

5.4. Das Dilemma der Mitarbeiterflexibilität

In der Unternehmenswelt ist der Einzelne bestrebt, die ihm zugeordneten Aufgaben zu erfüllen. Diese Aufgaben orientieren sich an den Belangen des Kunden oder dienen dem Erhalt und der Weiterentwicklung des Unternehmens. In der Regel werden für die Aufgaben Fristen von Vorgesetzten gesetzt, um eine zügige Erfüllung der Aufgaben zu erreichen. Wird eine Aufgabe nicht erwartungsgemäß oder verspätet abgeliefert, ist eine Sanktion der übliche Weg, auf diese Situation zu reagieren. Manager neigen in solchen Situationen zu der Schlussfolgerung, dass das Team nicht hart genug arbeitet und nicht in der Lage ist, Aufgaben effektiv und effizient abzuarbeiten. Versetzt man sich in das Team, versucht dieses unverdrossen, die Aufgabe entsprechend den Anforderungen der kreativen Köpfe des Topmanagements zu erfüllen.

Im Falle von Produktentwicklungen innerhalb des eigenen Unternehmens ist diese Vorgehensweise eine übliche Methode. Bleiben die gewünschten wirtschaftlichen Resultate aus, vermutet die Führungsmannschaft eine Diskrepanz zwischen dem geplanten und dem entwickelten Produkt. Als Lösung wird versucht, die Spezifikation oder die Aufgabenbeschreibung detaillierter und ausführlicher an das ausführende Team zu geben. Die Paradoxie bei diesem

Verfahren ist, dass durch den hohen Detaillierungsgrad die Planungsphase in die Länge gezogen wird und eine Vielzahl an Rückmeldungen eingeholt werden muss, bevor mit der eigentlichen Aufgabe begonnen werden kann (Ries, 2017, S. 115). Eine Flexibilität aller Mitglieder des Unternehmens wird zwar erwünscht, nicht selten um Personalkosten zu sparen, rückt jedoch eine Deadline für die Erfüllung einer Aufgabe näher, wird eine Flexibilität der Mitarbeiter eher unterdrückt. Die Aufgabenerfüllung stur nach den Vorgaben der Führungsmannschaft hat Priorität. Ein Abweichen hiervon führt bei den Vorgesetzten zu einem Gesichtsverlust.

Lernen ist schwierig, wenn die Ausführenden gehetzt und gedrängt werden, um den Zwängen der Führungsriege zu genügen. Die Einführung einer lernenden Organisation kann nicht über Nacht oder durch Zwang erfolgen. Bei den Erfolgsbeispielen handelt es sich um Organisationen, die sorgfältig und stetig Einstellungen, Engagement und Managementprozesse kultiviert haben. Die Zeit und das vielfältige Verständnis des Einzelnen wird benötigt, um die Prozesse zu analysieren, die Bedürfnisse zu erkennen und diese für ein zukunftsfähiges Unternehmen umzusetzen (Garvin, 1994, S. 83). Die Möglichkeit, eigene Wege zu wählen und auch manchmal zu scheitern, ist wichtig für das Lernen des Einzelnen. Wenn allerdings die Flexibilität unterdrückt wird, nur vorgegebene Prozesse eingehalten werden müssen, verliert der Einzelne auch die Möglichkeit, wenn nicht sogar die Fähigkeit, zu lernen. Strenge Prozessstrukturen, die eingesetzt werden, um die Produktivität und die Effektivität zu steigern, können dazu beitragen, dass kreative Köpfe eingebremst werden, auch wenn diese sich weiterentwickeln wollen. Die Folge ist, dass Prozesse nicht stetig weiterentwickelt werden und das Unternehmen nur von Zeit zu Zeit darauf aufmerksam werden, Prozesse den Gegebenheiten anzupassen. Mitarbeiter, die stets angehalten wurden nach den Regeln des Unternehmens zu denken und zu handeln, sollen nun bei der Einführung einer lernenden Organisation die Prozesse anpassen, um das Unternehmen auf ein neues Level zu heben. Dass die auferlegten Scheuklappen nicht von allen Mitarbeitern auf Anweisung abgelegt werden können, ist vielen jedoch nicht klar.

Moderne Unternehmen versuchen die Flexibilität der Mitarbeiter zu fördern, indem sie die Handlungsspielräume, durch Abbau hierarchischer Ebenen und Regelungen, der einzelnen Person erweitern. Sie fördern eine direkte, abteilungsübergreifende Interaktion mit der

Absicht ein schnelles Handeln zu ermöglichen. Die Gefahr in dieser Art der Unternehmensvereinfachung, ist eine Überforderung der einzelnen Mitarbeiter, durch die erhöhte Kommunikation und den neu hinzugekommenen Planungsaufgaben (Luckhardt, 1996, S. 45–46). Eine Statista Befragung aus dem Jahr 2017, welche die Selbsteinschätzung zur Überforderung in Unternehmen und der Gefahr an einem Burn-out-Syndrom zu erkranken untersuchte, zeigt auf, dass Angestellte mit 66 Prozent vom weitaus höchsten Risiko ausgehen zu erkranken. Teamleiter (13 %) und Abteilungsleiter (7 %) geben weitaus seltener an, ein hohes Risiko für eine Burn-out Erkrankung bei sich selbst zu sehen (Statista - Das Statistik-Portal, 2017). Der Einfluss von flachen Hierarchien, Kommunikationsüberforderung und den zunehmenden Planungsaufgaben die Angestellte ausführen, wird in dieser Studie nicht berücksichtigt. Die überwältigend hohe Anzahl der Angestellten, die ein Risiko zum Burn-out sehen, lässt jedoch den Schluss zu, dass der Stress im Arbeitsleben eines Angestellten zu groß ist, um Flexibilität und Kreativität auszuleben und so Neues zu gestalten.

Die Verringerung der Hierarchieebenen stellt den Top-Down Ansatz dar, die Flexibilität von Mitarbeitern im Unternehmen zu fördern. Jedoch gibt es auch Bottom-Up Ansätze der Angestellten und Arbeiter zu mehr Flexibilität im Arbeitsleben. Hierbei ist nicht immer die Flexibilität im Umgang mit Arbeitsprozessen gemeint, sondern die Flexibilität im Bereich der Arbeitszeit und der Gestaltung der eigenen Arbeit. Der Bereich des Privaten soll nach dem Wunsch der Organisationsmitglieder flexibel in das Arbeitsleben integriert werden können (Nicolai, 2018, S. 78). So spielt nicht nur die Betreuung der Kinder eine Rolle, sondern auch das Arbeiten im Homeoffice, die flexible Werkstattfertigung in Arbeitsgruppen und das Arbeiten zu selbst gewählten Zeiten. Dies sind nur einige Wünsche der Mitglieder eines heutigen Unternehmens. Die Arbeitswelten und Arbeitsweisen, die durch die Wünsche der Mitarbeiter inspiriert werden, können eingesetzt werden, um die bestehenden Prozesse und Produkte zu verbessern oder Vorschläge für neue Produkte zu generieren. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter dazu ermutigen eine solche Arbeitsweise zu leben, sollten jedoch nicht die Mitarbeiter vergessen, die sich nicht mit diesen Arbeitswelten oder agilen Arbeitsmethoden identifizieren können.

Die Wahlfreiheit zwischen den Arbeitsmethoden kann die Motivation der Mitarbeiter steigern. Agile Methoden für Teams sind kein Allheilmittel. Allerdings können durch agile Methoden Mitarbeitern, welche die Flexibilität wollen, eine Möglichkeit geboten werden, sich selbst und das Unternehmen zu entwickeln. Besonders in der Veränderungsgestaltung hin zu einer lernenden Organisation gehen Technologie, Agilität und Flexibilität Hand in Hand mit der Organisationsentwicklung (Lindner, 2019, S. 47). Das Verhindern und die Verweigerung der Förderung der individuellen Flexibilität führt dazu, dass Veränderungsprojekte durch die Mitarbeiter keinen persönlichen Touch bekommen. Mitarbeiter identifizieren sich somit nicht mit dem Veränderungsprojekt, wodurch die erhöhte Gefahr des Scheiterns des Projektes besteht.

5.5. Die Freiräume der Mitarbeiter bleiben unbeachtet

Die ungenutzte Flexibilität geht oft einher mit einem eingeschränkten Freiraum der Mitarbeiter. Durch den Preiskampf im globalen Wettbewerb werden Mitarbeiter in Organisationen eher als Ressource bezeichnet, als dass diese es verdienen Mitarbeiter oder Mensch genannt zu werden. In gängigen Planungstools und in der betriebswirtschaftlichen Literatur wird dies aufgegriffen und so in die Kommunikation des Unternehmens fest verankert. Der Mitarbeiter wird als Ressource gleichgesetzt mit Werkzeugmaschinen, IT-Systemen, Immobilien und vieles mehr. In der Ökonomie wird daher, genauso wie bei Werkzeugmaschinen versucht, den Menschen vollständig auszulasten und Stillstandszeiten zu vermeiden. Besteht die Möglichkeit den Mitarbeiter zu substituieren, wird dieser aus ökonomischen und wirtschaftlichen Gründen, zugunsten einer Arbeitsmaschine oder eines Computerprogramms, anderweitig eingesetzt oder entlassen. Der Begriff Ressource, den Jay Barney (1991, S. 105–112) mit den vier Bedingungen [1] wertvoll, [2] knapp, [3] nicht limitierbar und [4] nicht substituierbar beschreibt, ist allein wegen der Substituierbarkeit bei vielen Mitarbeitern einer Organisation nicht anwendbar. Dennoch werden die Organisationsmitglieder wie Maschinen eingeplant und zur Leistungssteigerung, ähnlich wie die Weiterentwicklung von technischen Geräten, angehalten. Dies bestätigt auch eine Aussage von Teamleitern aus der Textilbranche, dass vor ca. 5 Jahren noch 3-4 große Aufgaben pro Woche bearbeitet wurden. Heute ist es dagegen bereits normal, bis zu 200 Einzelaufgaben pro Woche zu bearbeiten (Lindner, 2019, S. 17).

Mit der straffen Planung und den vielen Einzelaufgaben wird der Freiraum um eigene Ideen zu entwickeln eingeschränkt oder sogar unmöglich für den Mitarbeiter. Die zusätzliche Einführung einer Organisationsveränderung bei dieser engen Planung erzeugt einen erhöhten Stressfaktor. Unternehmen, die stark unter Kostendruck arbeiten, haben bereits eine minimale Anzahl an Mitarbeitern. Diese können den erhöhten Stress durch eine Veränderung als zusätzliche Belastung empfinden und sich gegen die Veränderung stemmen. Werden die Kontrollen der Arbeitszeit und Arbeitsergebnisse erhöht, um festzustellen ob weiterer Ressourcen eingespart werden können, fordert man die Mitarbeiter heraus, diese Kontrollen zu umgehen. Die Mitarbeiter wollen in diesen Fällen bewusst oder auch unterbewusst zeigen, dass sie klüger sind als das Management (Interview mit Frank Kohl-Boas, 01.03.2012). Das Resultat ist wiederum eine Blockade der geplanten Veränderung.

Die Forderung nach »Personal Mastery«, also der Selbstführung in einer lernenden Organisation, soll den Mitarbeiter dazu ermutigen sich selbst zu führen und zu kontrollieren. Dabei werden die Aufgaben, die der Einzelne erfüllen soll nicht weniger. In der Vorstellung einer Selbstführung, weiß der Mitarbeiter von sich aus, welche Arbeit zu tun ist, motiviert sich selbst, löst seine Konflikte alleine und eignet sich, wenn dies erforderlich ist, neues Wissen an. In dieser Idealvorstellung nimmt der Mitarbeiter die Führungsaufgaben selbst wahr und erfüllt sowohl die Unterstützungsfunktion sowie die Kontrollfunktion mittels Selbstdisziplinierung (Kaehler, 2017, S. 403). Die Möglichkeiten des Mitarbeiters sind auf den ersten Blick begrenzt. Er kann durch die Selbstorganisation zwar seine Arbeitsweise und die Art der Arbeitsausführung beeinflussen, jedoch bleiben alle Aufgaben weiterhin bestehen. Das Managen der Arbeitsaufgaben kommt nun zusätzlich zur Arbeitsausführung hinzu und wird unter Umständen in den individuellen Zielvereinbarungen aufgegriffen. Der Zwang, die Arbeitsaufgaben zu managen und gleichzeitig alle anfallenden Aufgaben zu erfüllen, führt zu einer zusätzlichen Komplexität im Arbeitsalltag.

Auf Komplexität reagieren die Menschen jedoch unterschiedlich. Der Netzwerkforscher Prof. Dr. Peter Kruse (2008) erklärt vier Varianten, wie Menschen in Unternehmen auf Komplexität reagieren. Die erste Methode auf Komplexität zu reagieren, ist die Trial and Error Me-

thode. Bei dieser Methode wird zunächst ausprobiert, ob derjenige mit der Komplexität umgehen kann. Wenn dies mehrmals nicht möglich ist, wird die neue Aufgabe oder der Prozess nicht angenommen oder verworfen. In der nächsten Reaktion wird die Komplexität vom Mitarbeiter einfach ausgeblendet und verdrängt. Es wird weiterhin in alten Mustern und Prozessen verharrt. Das Neue bzw. der Fortschritt wird bei fast völligem Desinteresse ausgebremst. Dieses Verhalten ist häufig bei langjährigen unveränderten Mustern und Prozessen in Unternehmen erkennbar, aber auch bei einigen Teilen der älteren Generation, die neue technologische Entwicklungen und die Vielfalt, die z. B. Medien wie das Internet bieten, nicht wahrhaben wollen. Es wird erwartet, dass das Neue nur eine Modeerscheinung ist, die von selbst wieder vergeht. In der dritten Reaktion auf Komplexität versucht der Betroffene, die komplexen Umstände zu verstehen und zu durchdringen. Durch das Erstellen von Kochrezepten, Checklisten und der Einführung eines Zeitmanagements wird versucht, die komplexen neuen Aufgaben und Prozesse zu simplifizieren. Als letzte der vier Reaktionen von Menschen auf Komplexität deklariert Kruse die emotionale Bewertung. Die Mitarbeiter, die diese Methode anwenden können, agieren in komplexen Situationen intuitiv richtig. Die Fähigkeit der Mustererkennung und Musterbildung dieser Mitarbeiter erleichtert die Analyse, die Umsetzung und das Verstehen der Prozesse (Burkhart, 2016, S. 95–103; Kruse, 2008).

Die beiden ersten Varianten von Komplexität sind für eine Selbstführung eher ungeeignet. Die ideale, vierte Variante kommt in der Praxis nur selten in den Rängen der Arbeiterschaft vor, da die Musterbildung als Eigenschaft von Managern angesehen werden kann. Die dritte Reaktion auf Komplexität ist diejenige, die von der Führungsriege erwartet wird, wenn Selbstführung in einem Unternehmen als Leitbild eingeführt wird. Wie viele Mitarbeiter in einem Unternehmen zur Gruppe der Mitarbeiter gehören, die die Prozesse durchdringen und diese sich zu eigen machen, ist nicht bekannt. Es ist jedoch zu erwarten, dass in Unternehmen auch die nicht ganz erwünschten ersten beiden Varianten auftreten. Das Gefühl, den eigenen Freiraum zu verlieren, wenn das Unternehmen den Zwang zur Selbstführung einführt, kann in diesen Fällen häufiger auftreten.

Die Reaktionen auf die Steigerung der Aufgabenanzahl und der Einführung des Personal Mastery sind nach dieser Analyse differenziert. Während die einen sich herausgefordert und

gebraucht fühlen, reagieren andere abweisend auf die Einführung dieser veränderten Anforderungen. Es kann demnach in einem bestehenden Unternehmen kein einheitliches Vorgehen angewandt werden. Ein Teil der Mitarbeiter muss geführt, ermutigt und bei der Aufgabenteilung unterstützt werden. Ein anderer Teil begrüßt die Freiheit einer Selbstführung. Die Bewertung des Mitarbeiters und die damit verbundenen monetären Auswirkungen, sind schwierig für ein Unternehmen und der entsprechenden Führungskraft. Sehr gute Mitarbeiter müssen nicht zwingend gut in der Selbstführung sein und umgekehrt. Wird zudem die Personaldichte notorisch niedrig gehalten, ist eine Überforderung und die einhergehende Verweigerung zur Einführung einer lernenden Organisation vorherzusehen.

Ein Umdenken in Unternehmen findet jedoch bereits statt. So werben und arbeiten große Firmen wie Apple, Google, Tesla und IBM mit dem Slack der entsteht, wenn Mitarbeiter nicht am Arbeitsplatz im Akkord arbeiten. Mit dem Slack bzw. durch informelle Aktivitäten wie Entspannungsecken, gemütliche Kaffeecken, Tischfußball oder einem integrierten Sportprogramm werden die Mitarbeiter dazu angehalten, den Kopf freizubekommen, sich mit Kollegen auszutauschen und so effizienter zu Arbeiten und offen für Neues zu sein.

5.6. Die fehlende Betrachtung der Umweltbedingungen

Organisationen werden in der Literatur zu Veränderungsprojekten meist als alleinstehend angesehen. Eine Verbindung mit den räumlichen Gegebenheiten und der Zusammenarbeit mit Dritten wird ausgeblendet. Es wird angenommen, dass das Unternehmen in seiner eigenen Welt lebt und durch den Markt, Gesetze und Wettbewerber beeinflusst wird. Um weiterhin zu bestehen und zu wachsen, muss das Unternehmen sich diesen Beeinflussern stellen, mit ihnen zusammenarbeiten und im besten Falle gemeinsam weiterentwickeln. Was viele vergessen, ist das Umfeld und die umgebende Welt des Unternehmens.

In den unterschiedlichsten Regionen herrschen oft ganz eigene Regeln und Bräuche, so ist der Karneval im Ruhrgebiet oder das Oktoberfest in München ein fester Bestandteil der Kultur

in den Regionen. Auch sind ländliche Regionen geprägt von dem Muss ein Fahrzeug zu besitzen, während in der Stadt ein Fahrzeug, verbunden mit der schwierigen Parkplatzsituation, als Belastung empfunden wird. Auch die familiäre und kulturelle Struktur der Mitarbeiter wird in der Literatur nicht erwähnt. Mitarbeiter in Unternehmen sind keine Menschen, die nach der täglichen Arbeitszeit ausgeschaltet werden und am nächsten Tag in der gleichen Konfiguration wieder eingeschaltet werden können. Die lernende Organisation mit den fünf Disziplinen berücksichtigt diese Menschlichkeit nicht. Mit einer lernenden Organisation werden die Bedürfnisse des Unternehmens in den Vordergrund gerückt. Der Mitarbeiter soll sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen und mit einem wohligen Gefühl, zum Unternehmen zu gehören, seine Aufgaben erledigen. Die Ziele des Unternehmens sollen in das tägliche Denken übernommen und verinnerlicht werden. Dass der Mensch in mehreren Kulturkreisen lebt und handelt, wird in diesem Zusammenhang von der Literatur unterdrückt. Die Einführung einer lernenden Organisation nach den fünf Disziplinen berücksichtigt nicht das wertvollste Kapital, den eigenen Mitarbeiter.

Die Reise durch einen durchschnittlichen deutschen Tagesablauf hat Regina Mennig (2012) mit den Daten des statistischen Bundesamtes aufgezeigt. Demnach beginnt der Tag um 6:18 Uhr mit dem Aufstehen und Frühstück. Durchschnittlich um 7:20 Uhr startet der Weg zur Arbeitsstelle und damit das gedankliche Auseinandersetzen mit den Arbeitsaufgaben. Der Arbeitstag von 8:00 Uhr bis 17:00 Uhr wird unterbrochen von kleinen Kaffeepausen und der Mittagspause. Ab 17:00 Uhr startet der private Alltag mit Hausarbeit und der Pflege von sozialen Kontakten, bis sich der Durchschnittsdeutsche um 23:00 Uhr schlafen legt. Ab 17:00 Uhr ist demnach der Durchschnittsdeutsche nicht mehr in der kulturellen Welt des Unternehmens. Für den Einzelnen gelten ab diesem Zeitpunkt veränderte, eigene Visionen, die dieser anstrebt. Werden zusätzlich noch Kinder und Familie berücksichtigt, verringert sich zusehends der gedankliche Tagesanteil, mit dem sich ein Arbeitnehmer mit den Werten und Visionen eines Unternehmens beschäftigt. Um die gemeinsame Vision als zentrales Element der fünf Disziplinen in einem Unternehmen einzuführen, ist es demnach notwendig, nicht nur die unternehmerischen Belange in die Werte- und Visionsfindung einzubinden, sondern auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Diese unterscheiden sich im Allgemeinen von Mensch zu

Mensch. Allerdings gibt es durchaus regionale Gemeinsamkeiten, wie z. B. das zwingende Bedürfnis ein Fahrzeug für den Alltag nutzen zu müssen oder in der Faschingswoche bzw. zur Zeit des Oktoberfestes auch mal „Fünfe gerade sein zu lassen“. Das Ausnutzen dieser wirklich gemeinsamen Werte und das Einbinden dieser in die Unternehmenswerte, versprechen eine stärkere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und fördern somit das Verständnis für eine Veränderung.

Der Trend nach einer kollegialen Arbeitsatmosphäre und einer entsprechenden Work-Life Balance wird neben den Karrieremöglichkeiten vor allem von der Generation Y, also den jungen Generationen, gefordert (Kienbaum Institut, 2018). Viele Unternehmen erkennen dies und fördern Ihre Mitarbeiter bei der Bewältigung des Alltags, um flexibler oder auch besser für das Unternehmen verfügbar zu sein. Diese betrieblichen Work-Life-Balance Maßnahmen zielen darauf ab, die Karriereziele und Unternehmensbedürfnisse unter der Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005, S. 4).

Nach einer Studie der Continental Versicherung finden vor allem in größeren Unternehmen von mehr als 100 Mitarbeitern und an großen Standorten Work-Life Balance Maßnahmen statt. Die Verteilung der Work-Life-Balance Maßnahmen ist in den Unternehmen jedoch stärker an Angestellte ausgerichtet als an Arbeiter. Die Befragten der Continental Studie gaben über ihre Arbeitgeber an, dass 59 Prozent der Unternehmen die Beschäftigten mit flexiblen Arbeitszeiten und 39 Prozent mit Stressbewältigungsmaßnahmen fördern. In 30 Prozent der Fälle werden Sportangebote außerhalb der Arbeitszeit angeboten (Continental, 2013, S. 9–10).

Die Sicht auf die Work-Life Balance ist aus Unternehmenssicht jedoch leicht verzerrt. Diese geben an, dass sie zu 91 Prozent flexible Arbeitszeiten und zu 58 Prozent Sportangebote anbieten. Auch bei der Kinderbetreuung gehen die Zahlen aus Sicht der Arbeitgeber und Arbeitnehmer auseinander. Während aus Unternehmenssicht 30 Prozent Kinderbetreuung unterstützen, haben Arbeitnehmer die Wahrnehmung, dass nur etwas mehr als 11 Prozent

der Unternehmen Kinderbetreuungseinrichtungen vorhalten oder unterstützen (Splendid Research, 2018; Staufenbiel Institut, & Kienbaum, 2016). Durch diese verzerrte Sichtweise zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern scheint es nicht verwunderlich, dass Bedürfnisse in Veränderungsprojekten nicht richtig erkannt werden. Es ist den Unternehmen hoch anzurechnen, dass diese eine mitarbeiterfreundliche Arbeitswelt gestalten wollen. Jedoch sind die Evaluationsmethoden der Ergebnisse oder aber das Marketing über die angebotenen Leistungen ausbaufähig.

In den fünf Disziplinen der lernenden Organisation wird kaum auf einen arbeitnehmerfreundlichen Arbeitsstil eingegangen. Die reine Einführung einer lernenden Organisation beschäftigt sich vornehmlich mit den Belangen des Unternehmens und, wenn überhaupt, nur nebensächlich mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter. Der Reiz, eine Veränderung hin zu einer lernenden Organisation zu gestalten, ist stärker in den Werten eines Unternehmens verankert als in den Werten der Mitarbeiter. Die Umsetzung der fünf Disziplinen ist schwierig, da die Bedürfnisse der Mitarbeiter nur aus der verzerrten Sicht der Manager gesehen werden. Unternehmen müssen daher mehrere Strategien vorhalten, um die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen und diese zu motivieren. Diese Strategien beinhalten nicht nur die Interessen der Unternehmen, sondern auch die der Mitarbeiter.

Die Unternehmensumwelt besteht jedoch nicht nur aus den Regeln, die Unternehmen einhalten müssen, und den Belangen der Mitarbeiter. Jedes Unternehmen ist auch mit Zulieferern verbunden. Um schnelle Prozesse in Kleinserien zu gewährleisten, werden häufig regionale Zulieferer für Teile und Dienstleistungen ausgewählt. In Großserien, mit einer entsprechenden Vorausplanung, spielen Entscheidungen zugunsten regionaler Zulieferer jedoch eine untergeordnete Rolle. Die Vernetzung der Zulieferer mit den Unternehmen beeinflusst jedoch die Prozesse des Unternehmens. So sind Entwickler auf das Know-how der Zulieferer angewiesen. Einkäufer sind von schnellen Angeboten und einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis abhängig. Die Wartung von IT-Systemen wird häufig an Zulieferer übergeben, welche eine schnelle Reaktionszeit haben. Auch das Recruiting wird in Unternehmen mittlerweile oft outsourct. Die Vernetzung ist so stark, dass die Zulieferer bei der Einführung einer lernenden Organisation zumindest beachtet werden müssen.

Ein Zwang, Organisationsfremde ebenfalls in die lernende Organisation einzugliedern, wird kaum zum Erfolg führen. Jedoch kann es sich durchaus als sinnvoll erweisen, Organisationsfremde über den Inhalt einiger Disziplinen der lernenden Organisation zu informieren. Wird die Intention über die Werte und die Vision geteilt, können sich Zulieferer darauf einstellen und so die Kommunikation und die Zusammenarbeit ausbauen. Unter Umständen kann der Zulieferer durch dieses strategische Wissen wachsen. Speziell die Disziplin des gemeinsamen Systemdenkens kann für beide Parteien gewinnbringend in Bezug auf Zeit und Ressourcen sein. Werden die Kräfte und Wechselbeziehungen, welche auf die Prozesse der Zusammenarbeit Einfluss nehmen, gemeinsam erkannt, können Prozesse aufeinander abgestimmt und Synergien geschaffen werden. Durch dieses gemeinsame Analysieren der Wechselbeziehungen kann die Disziplin des Team-Lernens dem Zulieferer nähergebracht werden. Durch das gemeinsame Lernen können beide Parteien Wissen aufbauen, gemeinsam nutzen und sich individuell und nach Wunsch kooperativ weiterentwickeln.

Vor allem in Regionen mit einer schwindenden Bevölkerung kann es ratsam sein, auf die Umwelt- und Umgebungsbedingungen zu achten. Die Chance besteht, dass hierdurch die Zukunftsfähigkeit der Organisationen und der Region gestärkt wird. Die lernende Organisation als alleinstehende Organisationsveränderung beschäftigt sich nicht explizit mit der Umgebung von Unternehmen. Dies kann durchaus als Schwäche der lernenden Organisation angesehen werden.

6. Das Fazit der Dilemmata der lernenden Organisation

Unternehmen besitzen ein zwiegespaltenes Wesen. Sie müssen sowohl innere als auch äußere Anforderungen erfüllen, um erfolgreich zu sein (Vahs, 2015, S. 545–546). Das Unternehmen lernt die Anforderungen in Herausforderungen umzuwandeln und diese zu meistern. Hat es diese Veränderungen gemeistert, konnte in der Vergangenheit eine Pause eingelegt werden, um die Anforderungen zu festigen, Prozesse zu optimieren und somit die größtmögliche Effizienz zu erreichen. In der heutigen VUCA-Welt, in der der Wandel und die Veränderung die Regel ist, schwindet diese Pause. Unternehmen, die stabsmäßig geplant und mit einer unverrückbaren Basis aufgebaut sind, müssen und wollen schneller lernen. Doch mit unverrückbaren Fundamenten ist ein Wandel oft schwierig und benötigt Anleitung, um die Chancen des Gelingens zu vergrößern. Das Konzept der lernenden Organisation ist dabei seit den 1990er Jahren ein Buzzword, welches hohen Anklang in den Unternehmen findet. Die lernende Organisation nach Senge (1990), welche mit fünf Disziplinen ein Kochrezept für ein Unternehmen bietet, zeigt mit eindrucksvollen Beispielen und einer logischen Abfolge Möglichkeiten auf, die lernende Organisation für alle Unternehmen einzuführen.

Doch das Konzept der fünf Disziplinen hat Schwierigkeiten mit der Umsetzung. Die logisch klingenden Disziplinen sind schwierig anzuwenden. ClosedMinds, die Veränderungen scheuen, fehlende Ressourcen, um eine Veränderung durchzuführen oder fehlendes Wissen, um die Veränderung zu forcieren, sind nur einige Schwierigkeiten die zu meistern sind. Aber auch innerhalb des Konzeptes der lernenden Organisation treten Zweifel auf, ob dieses umzusetzen ist. Die fünf Disziplinen stellen die Ressource Mitarbeiter, die sich fest mit dem Unternehmen verbunden fühlt in den Mittelpunkt, um die lernende Organisation in Unternehmen zu realisieren. Jedoch vergessen die fünf Disziplinen die Individualität des Menschen, die Werte des Einzelnen und den individuellen Umgang mit Hindernissen.

In der lernenden Organisation wird die Kommunikation zwischen den Einzelnen, aber auch zwischen den Hierarchieebenen pauschalisiert. Der Blick wird in den fünf Disziplinen nur auf wenige Hierarchieebenen gerichtet, vor allem aber auf die typischen Büroarbeiter. Arbeitneh-

mer in Produktion oder Logistik werden kaum angesprochen. Die Diversität der Organisationsmitglieder bleibt vollkommen unbeachtet. Mitglieder einer lernenden Organisation sind nach den fünf Disziplinen gleichgeschaltet, in Bezug auf Selbstführung, Vision, Werte und der Lernwilligkeit. Individuen und die individuelle Akzeptanz der Organisationsveränderung werden kaum beachtet. Es wird vielmehr angenommen, dass alle Mitglieder einer Organisation die Eigenschaften von Innovators oder Early Adaptors innehaben. Dass Veränderungsprozesse nur durch einen hohen, gesteuerten Kommunikationsaufwand erfolgreich eingeführt werden, findet im Konzept der lernenden Organisation keine Beachtung.

Den Unternehmen wird zusätzlich suggeriert, dass durch eine Selbstführung der Mitarbeiter die Führungskräfte reduziert werden können. Für Führungskräfte, die nur durch Anhäufung von Fachwissen in einer Führungsposition platziert wurden, kann dies unter Umständen gelten. Führungskräfte, die sich psychologisch mit den Mitarbeitern befassen und ein Coaching statt des Managens von Mitarbeitern umsetzen, werden jedoch stärker gebraucht. Sie müssen für die Einführung einer lernenden Organisation Hindernisse in der Psyche und der Denkweise der Mitarbeiter analysieren, bewältigen und gewinnbringend einsetzen. Das Erkennen, der jeweiligen individuellen Wertelevel der Mitarbeiter und das schrittweise Anheben auf ein gemeinsames Wertelevel, muss nicht durch fachlich geschulte Coaches erfolgen, sondern durch psychologisch geschulte Führungskräfte und Coaches.

Ebenso wird im Konzept der lernenden Organisation davon ausgegangen, dass alle oder zumindest ein Großteil der Beschäftigten eine starke Motivation aufweisen zu lernen, um die Unternehmenssituation zu verbessern. Mitarbeiter mit privaten Verpflichtungen, können sich jedoch unter Umständen nicht vollständig auf ein Unternehmen einlassen. Familienbetreuung und eine ausgeglichene Freizeit sind für diese wichtiger. Die fünf Disziplinen vernachlässigen dies und gehen davon aus, dass ein Privatleben der Belegschaft nicht existiert. Durch erweiterte psychologische Fähigkeiten der Führungskraft kann auf diese Bedürfnisse der Belegschaft eingegangen und eine Lösung gefunden werden, die zu einer Aufrechterhaltung oder Steigerung der Motivation führen kann. Hierdurch kann ebenfalls auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen, vor allem auf die stark differenzierten Bedürfnisse der Generation Y und Z, eingegangen werden. Aber auch einzelne Mitglieder von älteren Generationen

müssen motiviert werden, um von der Einstellung „bereits genug gelernt zu haben“ abzukommen und sich auf neues einzulassen. Die Erfahrung der Führungskraft bzw. des Leaders, die in den fünf Disziplinen eine eher untergeordnete Rolle innehat, spielt in der Analyse der Beschäftigten eine entscheidende Rolle.

Durch eine Vision und die Vorgabe von Zielen kann die Motivation der Beschäftigten erheblich gesteigert werden. Die fünf Disziplinen setzen hierbei speziell auf eine gemeinsame Vision. In der Praxis wird jedoch die Vision von der Führungsriege vorgegeben. Der Mitarbeiter soll sich in dieser Vision wiederfinden und sein Arbeitsleben danach ausrichten. Zu dieser Vision gehören Ziele, die aus der Vision abgeleitet werden. Die fünf Disziplinen propagieren diese zwar, eine Organisation, welche die lernende Organisation umsetzen möchte, beschäftigt sich aber oft nicht durchgängig über alle Hierarchieebenen hinweg mit der entsprechenden Zieldefinition. Zwar sind die Unternehmensziele der Belegschaft bekannt, jedoch wissen diese oft nicht, wie ihre tägliche Arbeit die Unternehmensziele unterstützen kann. Für die Mitarbeiter werden daher individuelle Ziele erstellt, welche zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen sollen und letztendlich die Vision herbeiführen sollen. Die individuelle Zieldefinition erfolgt in vielen Fällen aus Ressourcenmangel unzureichend, wodurch der Einzelne zwar seine Ziele kennt, diese jedoch weder SMART erreichen kann, noch die Relevanz für die Unternehmensziele erkennt. Auch hier ist ein Coach, der die Vision individuell an die Mitarbeiter weitergibt, eine sinnvolle Unterstützung, um eine Unternehmensveränderung zu erreichen.

Mit der Einführung einer lernenden Organisation, soll dem Einzelnen eine größere Flexibilität bei der Erfüllung der Aufgaben gewährt werden. Die straffe Planung in global konkurrierenden Unternehmen lässt dies jedoch nicht in allen Fällen zu. Die Bedürfnisse des Unternehmens ändern sich oft kurzfristig, wodurch eine geplante Flexibilität nicht immer eingehalten werden kann. Oftmals wird es den Beschäftigten sogar erschwert, eine Flexibilität in der Arbeitswelt zu erreichen. Die Einplanung der Ressource menschliche Arbeitskraft wird verglichen mit der Ressource Arbeitsmaschine. Der Einzelne reagiert zudem unterschiedlich auf eine zur Verfügung gestellte Flexibilität. Je nach Wertelevel kann sich der Einzelne mit dieser

Freiheit wohl oder unwohl fühlen und somit den Veränderungsprozess fördern oder blockieren.

Zuletzt richten sich die fünf Disziplinen vor allem auf die inneren Prozesse eines Unternehmens. Die Unternehmensumgebung und die in sich verändernden Werte in der übergeordneten Kultur werden vernachlässigt. Ebenso erhält die förderliche und prozessvereinfachende Zusammenarbeit mit Zulieferern keine Erwähnung in den Gesetzmäßigkeiten der lernenden Organisation. Synergien und ein gemeinsames Lernen über die Systemgrenzen hinaus bleiben ungenutzt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die fünf Disziplinen und die lernende Organisation einen großen Reiz haben, die zukunftsfähige Organisationsveränderung nach diesen Prinzipien auszurichten. Jedoch werden Individuen und deren Einzelkulturen vernachlässigt. Auch die unterschiedlichen Werteleveles innerhalb eines Unternehmens finden kaum Beachtung. Mit Hilfe eines individuellen Coachings für die einzelnen Unternehmensbereiche, aber auch für die Mitarbeiter, kann die Chance, eine lernende Organisation erfolgreich einzuführen, erhöht werden. Jedoch ist eine Einführung der fünf Disziplinen als Stand-Alone Lösung nicht ausreichend. Erst durch das Zusammenspiel von mehreren Strategien des Organisationswandels, die eine psychologische Komponente aufweisen, werden zusätzlich die Werte und Einstellungen der einzelnen Mitarbeiter beachtet und gefördert. Mit diesem Methodenmix ist es einem Unternehmen möglich, umfassend zu lernen, wie es mit einer ungewissen Zukunft umgehen kann.

7. Literaturverzeichnis

- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (2), 357–376.
- Ambler, G. (2013). *10 Characteristics of an Effective Vision*. Zugriff am 05.07.2018. Verfügbar unter <http://www.georgeambler.com/10-characteristics-of-an-effective-vision/>
- Argyris, C. (1983). *Reasoning, learning, and action. Individual and organizational* (3. Aufl.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Asana. (2018a). *Hat es Auswirkungen auf Ihre persönliche Arbeitsleistung, wenn Sie klar wissen, wie die Unternehmensziele sind?* Zitiert nach de.statista.com. Zugriff am 02.04.2019. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/970811/umfrage/umfrage-zur-auswirkung-der-unternehmensziele-auf-die-arbeitsleistung/>
- Asana. (2018b). *Kennen Sie die derzeitigen Ziele Ihres Unternehmens?* Zitiert nach de.statista.com. Zugriff am 02.04.2019. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/969155/umfrage/umfrage-unter-arbeitnehmern-zur-kenntnis-der-ziele-des-unternehmens/>
- Asana. (2018c). *Wie oft arbeiten Sie an etwas, bei dem Sie den zugrunde liegenden Unternehmenszweck nicht verstehen?* Zitiert nach de.statista.com. Zugriff am 02.04.2019. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/970781/umfrage/umfrage-zur-kenntnis-des-unternehmenszweckes-im-arbeitsalltag/>
- Bär, M., Krumm, R. & Wiehle, H. (2015). *Unternehmen verstehen, gestalten, verändern. Das Graves-Value-System in der Praxis* (3., überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, (17), 99–120.
- Bertagnolli, F. (2018). *Lean Management. Einführung und Vertiefung in die japanische Management-Philosophie*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Booth Sweeney, L., Senge, P. M. & Wagner. (2002). *SoL-CGL Business-Education Dialogue*.
- Brütsch, D. (1999). *Virtuelle Unternehmen* (vdf Wirtschaft, Bd. 7). Zürich: vdf Hochschulverl. an der ETH.
- Bühner, R. (2009). *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre* (Oldenbourgs Lehr- und Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 10., bearb. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2005). *Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte - Zusammenfassung der Ergebnisse*. Berlin.
- Burkhart, S. (2016). *Die spinnen, die Jungen! Eine Gebrauchsanweisung für die Generation Y* (2. Auflage). Offenbach: GABAL.
- Continentale. (2013). *Betriebliches Gesundheitsmanagement aus Sicht der Arbeitnehmer - was wird geboten, gewünscht und genutzt* (Continentale Krankenversicherung a.G., Hrsg.). Dortmund.
- Davidow, W. H. & Malone, M. S. (1993). *Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent*. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Dietz, M. & Osiander, C. (2014). *Weiterbildung bei Arbeitslosen: Finanzielle Aspekte sind nicht zu unterschätzen* (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Hrsg.) (Nr. 14). Nürnberg.
- Dobischat, R. & Düsseldorf, K. (2010). Personalentwicklung und Arbeitnehmer. In R. Tippelt & A. von Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (4., durchgesehene Auflage, S. 917–937). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Doppler, K. (2008). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt am Main: Campus.

- Dormayer, H.-J. & Kettern, T. (1997). Beitrag B. Kulturkonzepte in der allgemeinen Kulturfor-
schung–Grundlage konzeptioneller Überlegungen zur Unternehmenskultur. In E. Heinen
& M. Fank (Hrsg.), *Unternehmenskultur*. Berlin, Boston: DE GRUYTER.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Dueck, G. (2013). *Das Neue und seine Feinde. Wie Ideen verhindert werden und wie sie sich
trotzdem durchsetzen* (1. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Eberhardt, D. (2016). *Generationen zusammen führen. Mit Millenials, Generation X und Ba-
byboomern die Arbeitswelt gestalten* (1. Auflage). Freiburg: Haufe Gruppe.
- Engel, C., Tamdjidi, A. & Quadejacob, N. (2008). *Erfolg und Scheitern im Projektmanagement.
Ergebnisse der Projektmanagement Studie 2008* (GPM Deutsche Gesellschaft für Projekt-
management e.V., Hrsg.).
- Ettl, C. (2018). Organisationskultur – Aufbau, Modelle und Messbarkeit. In J. Herget & H.
Strobl (Hrsg.), *Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen - Methoden - Best Practices*
(S. 39–59). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Finckler, P. (2017). *Transformationale Führung. Wegweiser für nachhaltigen Führungs- und
Unternehmenserfolg*. Berlin: Springer.
- Follett, M. P., Metcalf, H. C. & Urwick, L. F. (2003). *Dynamic administration. The collected pa-
pers of Mary Parker Follett* (Early sociology of management and organizations, v. 3). Lon-
don: Routledge.
- Frank Kohl-Boas (01.03.2012). *Google: Harte Arbeit zwischen Flipper, Kantine und Couch*. In-
terview durch Nikolaus Koller, Andrea Lehky.
- Furtner, M. & Baldegger, U. (2016). *Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und
praktische Umsetzung* (2., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2016). Wiesbaden:
Springer Gabler.
- Furtner, M. & Maran, T. (2015). Self-Leader führen besser: Selbstführung als Grundlage von
Mitarbeiterführung. *Zeitschrift Personalführung*, 1, 18–26.

- Garvin, D. A. (1994). Das lernende Unternehmen: Nicht schöne Worte - Taten zählen. *Harvard Business manager*, (1), 74–109.
- Gasche, R. (2016). *So geht Führung! 7 Gesetze, die Sie im Führungsalltag wirklich weiterbringen* (1. Aufl. 2016). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Goetz, D. & Reinhardt, E. (2016). *Selbstführung: Auf dem Pfad des Business-Häuptlings. Als Manager von Naturvölkern lernen: Intuition und das Wesen der Kommunikation* (1. Aufl. 2016). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Goffee, R. & Jones, G. (2015). *Why should anyone be led by you? What it takes to be an authentic leader; with a new preface by the authors*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Gorecki, P. & Pautsch, P. (2018). *Praxisbuch Lean Management. Der Weg zur operativen Excellence* (Hanser eLibrary, 3., überarbeitete Auflage). München: Hanser.
- Graumann, C. F. (1972). Interaktion und Kommunikation. In C. F. Graumann (Hrsg.), *Sozialpsychologie. 2. Halbband: Forschungsbereiche* (Handbuch der Psychologie, Bd. 7, Bd. 7, S. 1109–1262). Göttingen: Hogrefe.
- Graves, C. W. (1966). Deterioration of Work Standards. *Harvard Business Review*, September/October (44), 117–126.
- Graves, C. W. (1970). Levels of Existence: An Open System Theory of Values. *Journal of Humanistic Psychology*, 10 (2), 131–155.
- Groß, M. (2017). *Erfolgreich im Alltag. Die Top 10 zur Selbstführung für jeden (essentials)*. Wiesbaden: Springer.
- Hahne, A. (1997). *Kommunikation in der Organisation. Grundlagen und Analyse - ein kritischer Überblick*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hammer, M. (1995). *The reengineering revolution. A handbook* (1st ed.). New York, NY: HarperBusiness.

- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation. A manifesto for business revolution* (1. paperback ed.). New York, NY: Harper Business.
- Helmers, S. (1990). *Theoretische und Methodische Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskulturforschung. FS II 90-106*. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Herget, J. & Strobl, H. (2018). Unternehmenskultur – Worüber reden wir? In J. Herget & H. Strobl (Hrsg.), *Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen - Methoden - Best Practices* (S. 3–18). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H. T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. et al. (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*, 69 (6), 1087–1096.
- Kaehler, B. (2017). *Komplementäre Führung. Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Keese, C. (2018). *Disrupt yourself. Vom Abenteuer, sich in der digitalen Welt neu erfinden zu müssen* (1. Auflage). München: Penguin Verlag.
- Kienbaum Institut. (2018). *Arbeitest du noch oder lebst du noch? Die Karriereorientierung der Generation Y: Eine Bilanz*.
- Klimecki, R., Probst, G. J. B. & Eberl, P. (1994). *Entwicklungsorientiertes Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kluckhohn, C. (1951). 2. Values And Value-Orientations In The Theory Of Action: An Exploration In Definition And Classification. In T. Parsons & E. A. Shils (Hrsg.), *Toward a General Theory of Action*. Cambridge, MA and London, England: Harvard University Press.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*: Free Press.
- Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. K. M. (1952). *Culture, a Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge, Massachusetts.

- Krumm, R. (2014). *9 Levels of Value Systems. Ein Entwicklungsmodell für die Persönlichkeitsentfaltung und die Evolution von Organisationen und Kulturen* (2. Aufl., rev. Ausg). Mittenaar: WerdeWelt Verlags- und Medienhaus.
- Kruse, P., Berger Lutz, Reinhard, Ulrike (Mitarbeiter). (2008). *Wie reagieren Menschen auf wachsende Komplexität?* Zugriff am 08.04.2019. Verfügbar unter <https://youtu.be/m3QqDOeSahU>
- Kühl, S. (2000). *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation*. Frankfurt am Main: Campus-Verl.
- Kühl, S. (2015a). *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation* (2., aktualisierte Aufl.). Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Kühl, S. (2015b). Entzauberung der lernenden Organisation. warum die Hoffnung auf die „guten“ Regeln des Wandels weitgehend vergeblich ist. *Organisationsentwicklung*, 1 (34), 44–51.
- Lindner, D. (2019). *KMU im digitalen Wandel. Ergebnisse empirischer Studien zu Arbeit, Führung und Organisation* (essentials, 1. Auflage 2019). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Loden, M. & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource*. Homewood, Ill.: Business One Irwin.
- Luckhardt, M. (1996). *Organisationstransformation und Transformationsmanagement* (Wirtschaftspsychologie, Bd. 4). Frankfurt am Main: Lang.
- Maisberger, P. (1996). Typische Fehler bei Business Reengineering Projekten. In H.-H. Holzamer (Hrsg.), *Management des Wandels. Neue Strategien in der Praxis* (SZ-aktuell, S. 141–156). München: Olzog.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1989). *SuperLeadership. Leading others to lead themselves* (1. ed.). New York: Prentice Hall Press.

- Manz, C. C. & Sims, H. P., JR. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics, Spring 1991* (19), S. 18-35.
- March, J. G. (2016). *Zwei Seiten der Erfahrung. Wie Organisationen intelligenter werden können* (Management/Organisationsberatung, Erste Auflage). Heidelberg: Carl-Auer.
- Meadows, D. H. (1982). Whole Earth Models and Systems. *Coevolution Quarterly, Summer* (34), 98–108.
- Mennig, R. (Deutsche Welle, Hrsg.). (2012). *So geht Deutschland. Ein typisch deutscher Tagesablauf*. Zugriff am 10.04.2019. Verfügbar unter <https://p.dw.com/p/16eZr>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W. & Lampel, J. (2005). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management* (1. Free Press trade paperback ed.). New York, NY: Free Press.
- Nagl, A. (2003). *Der Businessplan. Geschäftspläne professionell erstellen. Mit Checklisten und Fallbeispielen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership. Creating a compelling sense of direction for your organization* (The Jossey-Bass management series, 1. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Nerdinger, F. W. (2011). Interaktion und Kommunikation. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Mit 34 Tab* (Springer-Lehrbuch, 2., überarbeitete Auflage, S. 55–68). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Nicolai, C. (2018). *Die Organisation der Zukunft. Neue Konzepte zur Organisationsgestaltung* (2nd ed.). Berlin: UVK Verlagsgesellschaft.
- Nietzsche, F. W. (1878). *Menschliches, Allzumenschliches: Ein Buch für freie Geister*: E. Schmeitzer.
- Nink, M. (2018). *Engagement Index. Die neuesten Daten und Erkenntnisse der Gallup-Studie* (1. Auflage). München: Redline Verlag.

- Nonaka, I. (1992). Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen. *Harvard Business Manager*, (2), 95–105.
- Nünning, A. (Bundeszentrale für politische Bildung, Hrsg.). (2009). *Vielfalt der Kulturbegriffe*. Zugriff am 28.07.2018. Verfügbar unter <http://www.bpb.de/gesellschaft/bildung/kulturelle-bildung/59917/kulturbegriffe>
- Oelsnitz, D. v. d. (2017). *Einführung in die systemische Personalführung* (Carl-Auer Compact, Zweite, überarbeitete Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Otala, M. (1994). Die lernende Organisation. *Office-Management: OM; Information, Organisation, Kommunikation*, (12), 14–22.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe: Free Press.
- Pascale, R. T. (1991). *Managen auf Messers Schneide. Spannungen im Betrieb kreativ nutzen* (Haufe-Management-Praxis). Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Pearce, C. L. & Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership. *Organizational Dynamics*, 34 (2), 130–140.
- Pfiffner, R. (2017). Wie soziale Organisationen lernen. *SozialAktuell, Oktober* (10), 10–13.
- Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R. T. (Hrsg.). (2001). *Die grenzenlose Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Pilny, K. (2018). *Asia 2030. Was der globalen Wirtschaft blüht*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Pink, D. H. (2011). *Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us*. USA: Penguin Group.
- Poznanski, K. (2014). Eigene Handlungsmöglichkeiten erweitern. wie Mitarbeiter Selbstführung lernen. *Personalführung*, (11), 70–75.

- Reckwitz, A. (2004). Brennpunkte einer kulturwissenschaftlichen Interpretation der Kultur. Die Kontingenzzperspektive der >Kultur<. In F. Jaeger, B. Liebsch, Rösen Jörn & Straub Jürgen (Hrsg.), *Handbuch der Kulturwissenschaften. Band 3: Themen und Tendenzen* (Handbuch der Kulturwissenschaften, Gesamtwerk in drei Bänden / Hrsg. von Friederich Jaeger u. Burkhard Liebsch; Band 3, Bd. 3, S. 1–20). Stuttgart: Metzler.
- Ries, E. (2017). *Lean startup. Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen* (5. Auflage). München: Redline Verlag.
- Ritzer, G. (1993). *The McDonaldization of society. An investigation into the changing character of contemporary social life*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Sackmann, S. A. (2017). *Unternehmenskultur: Erkennen - Entwickeln - Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schank, R. C. & Childers, P. G. (1988). *The creative attitude. Learning to ask and answer the right questions*. New York: Macmillan.
- Schein, E. H. & Hölscher, I. (2010). *Organisationskultur*. s.l.: EHP – Verlag Andreas Kohlhage.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2018). *Organisationskultur und Leadership* (5. Auflage). München: Franz Vahlen.
- Scholz, C. (1996). Virtuelle Organisation: Konzeption und Realisation. *zfo – Zeitschrift Führung + Organisation*, 4 (65), 204–210.
- Schulte-Zurhausen, M. (2014). *Organisation* (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 6. Aufl.). München: Vahlen.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

- Senge, P. M. (2017). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (11., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage 2011, Unveränderter Nachdruck). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B. & Smith, B. J. (2000). *Das Fieldbook zur fünften Disziplin* (4. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Shultz, S., Opie, C. & Atkinson, Q. d. (2011). Stepwise evolution of stable sociality in primates. *Nature*, 479, 219-222.
- Simon, F. B. (2014). *Einführung in die (System-)Theorie der Beratung* (Carl-Auer Compact, 1. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Simon, H. A. (1978). Die Architektur der Komplexität. In K. Türk (Hrsg.), *Handlungssysteme* (Studienbücher zur Sozialwissenschaft, Bd. 35, S. 94–120). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Simon, H. (2004). *Think! Strategische Unternehmensführung statt Kurzfrist-Denke*. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Skinner, B. F. & Skinner, B.F. (2012). *Science and Human Behavior*. Riverside: Free Press.
- Splendid Research. (2018). *Welche der folgenden Maßnahmen zur Vereinbarung von Beruf und Familie bietet Ihr derzeitiger Arbeitgeber an?* Zitiert nach de.statista.com. Zugriff am 16.04.2019.
- Sprenger, R. K. (2012). *Radikal führen*. Frankfurt am Main: Campus.
- Sprenger, R. K. (2014). *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse* (20., aktualisierte Ausg). Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Statista - Das Statistik-Portal. (2017). *In welcher Stellung arbeiten sie aktuell, und wie schätzen Sie das Risiko ein, an Burn-Out zu erkranken?* Zugriff am 05.04.2019. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/667271/umfrage/umfrage-zu-beruflicher-stellung-und-burn-out-risiko-in-deutschland/>

- Statistisches Bundesamt. (2018). *Verteilung der Konsumausgaben der privaten Haushalte in Deutschland nach Verwendungszwecken von 1970 bis 2017*. Statista - Das Statistik-Portal. Zugriff am 15.11.2018. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/259796/umfrage/verteilung-der-konsumausgaben-in-deutschland-nach-verwendungszwecken/>
- Staufenbiel Institut, & Kienbaum. (2016). *Welche Benefits bieten Sie Ihren Mitarbeitern an?* Zitiert nach de.statista.com. Zugriff am 16.04.2019. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/683515/umfrage/angebotene-mitarbeiter-benefits-in-deutschland/>
- Stayer, R. (1990). How I Learned to Let My Workers Lead. *Harvard Business Review*, November-Dezember, 66–83.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37 (1), 185–222.
- Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D. & Kaiser, G. (2017). Unternehmensziele. In J.-P. Thommen, A.-K. Achleitner, D. U. Gilbert, D. Hachmeister & G. Kaiser (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (S. 43–49). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Trebesch, K. (2004). Das Wurzelholz und die neuen Triebe. Ursprünge, Zielsetzungen und Methoden der Organisationsentwicklung und kritische Analyse. *Organisationsentwicklung*, (04), 72–79.
- Trevino, L., Daft, R. & Lengel, R. (1990). Understanding Managers' Media Choices: A Symbolic Interactionist Perspective. In J. Fulk & C. Steinfield (Hrsg.), *Organizations and Communication Technology* (S. 71–94). Thousand Oaks, Kalifornien: SAGE Publications, Inc.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture. Researchers into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. London.
- Vahs, D. (2015). *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch* (9., überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart, Germany: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Van Maanen, J. & Barley, S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. In L. L. Cummings (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior* (Bd. 6, S. 287–365). Oxford: JAI Press Inc.
- Van Maanen, J. & Barley, S. R. (1985). Cultural Organization: Fragments of a Theory. In P. J. Frost (Ed.), *Organizational culture* (S. 31–53). Beverly Hills, Kalifornien: Sage Publ.
- Volkens, B. & Bosse, A. (2017). Fünf Prinzipien für eine starke Führungskultur – Entwicklung und Verankerung der Leadership Principles bei der Lufthansa Group. In C. v. Au (Hrsg.), *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation. Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen* (Leadership und Angewandte Psychologie, S. 57–71). Wiesbaden: Springer.
- Warnecke, H.-J. & Hüser, M. (1996). *Die Fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur* (rororo Sachbuch, Bd. 9708, 2. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Watzlawick, P., Bavelas, J. B. & Jackson, D. d. (1967). *Pragmatics of human communication. A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: Norton.
- Weissman, A. (2015). *Die großen Strategien für den Mittelstand. Die erfolgreichsten Unternehmer verraten ihre Rezepte* (3., komplett aktualisierte und erweiterte Auflage). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Weitbrecht, H. (2005). Mitarbeiter emotional binden. *Personalführung*, (11), 10–12.
- Wells, D., Donnell, A. J., Thomas, A., Mills, M. S. & Miller, M. (2006). Creative Deviance. A Study of the Relationship between Creative Behavior and the Social Construct of Deviance. *College Student Journal*, (40 (1)), 74–77.
- Wieselhuber, N. (1997). Die lernende Organisation: Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen. In N. Wieselhuber & Partner (Hrsg.), *Handbuch Lernende Organisation. Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen* (S. 13–15). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Wolf, G. (2016). *Mitarbeiterbindung. Inkl. Arbeitshilfen online ; Strategie und Umsetzung in Unternehmen* (Haufe Fachbuch, volume 4194, 2. Auflage). Freiburg: Haufe Gruppe.

Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1991). *Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology*. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (6th ed., Low price ed.) [Upper Saddle River, N.J.]: Pearson Education.