



Wie lernen Organisationen?

Zürich, 26. November 2021

Hansjürg Lusti

„Organizational Learning – Desperately Seeking Theory?“*



- Organizational learning lacks theoretical integration, and research is being done in a non-cumulative way;
- organizational learning does not provide ‘useful’ knowledge for practitioners;
- organizational learning is mostly used in a metaphorical and/or analogous sense.

(*Prange, Ch. 1999)



„Organisation“

Wie funktionieren Organisationen?

Organisationsverständnis prägt Lernverständnis



- **Die Organisation als Maschine**
mechanistisch, planbar, rational, beherrschbar, prognostizierbar
- **Die Organisation als Bilanz**
ökonomisch: Mit passenden Formeln auszurechnen - alle Bestrebungen gehen in Richtung Gewinn
- **Die Organisation als politisches System**
Macht und Einfluss, Ordnung, Allianzen, Interessensausgleich
- **Die Organisation als Organismus**
Hoch vernetztes Ganzes, verschiedene Systeme und Prozesse in vielfältigen Interaktionen und Abhängigkeiten, Fließgleichgewicht (Homöostase)
- **Die Organisation als Gruppe / Familie**
sozialpsychologisch. Fokus auf Gruppen, die Entwicklung der Beziehungen und das Wohlbefinden der Mitarbeiter
- **Die systemische Perspektive**
...

> Lernen = ?

> Lernen = ?

> Lernen = ?

> Lernen = ?

> Lernen = ?

> Lernen = ?



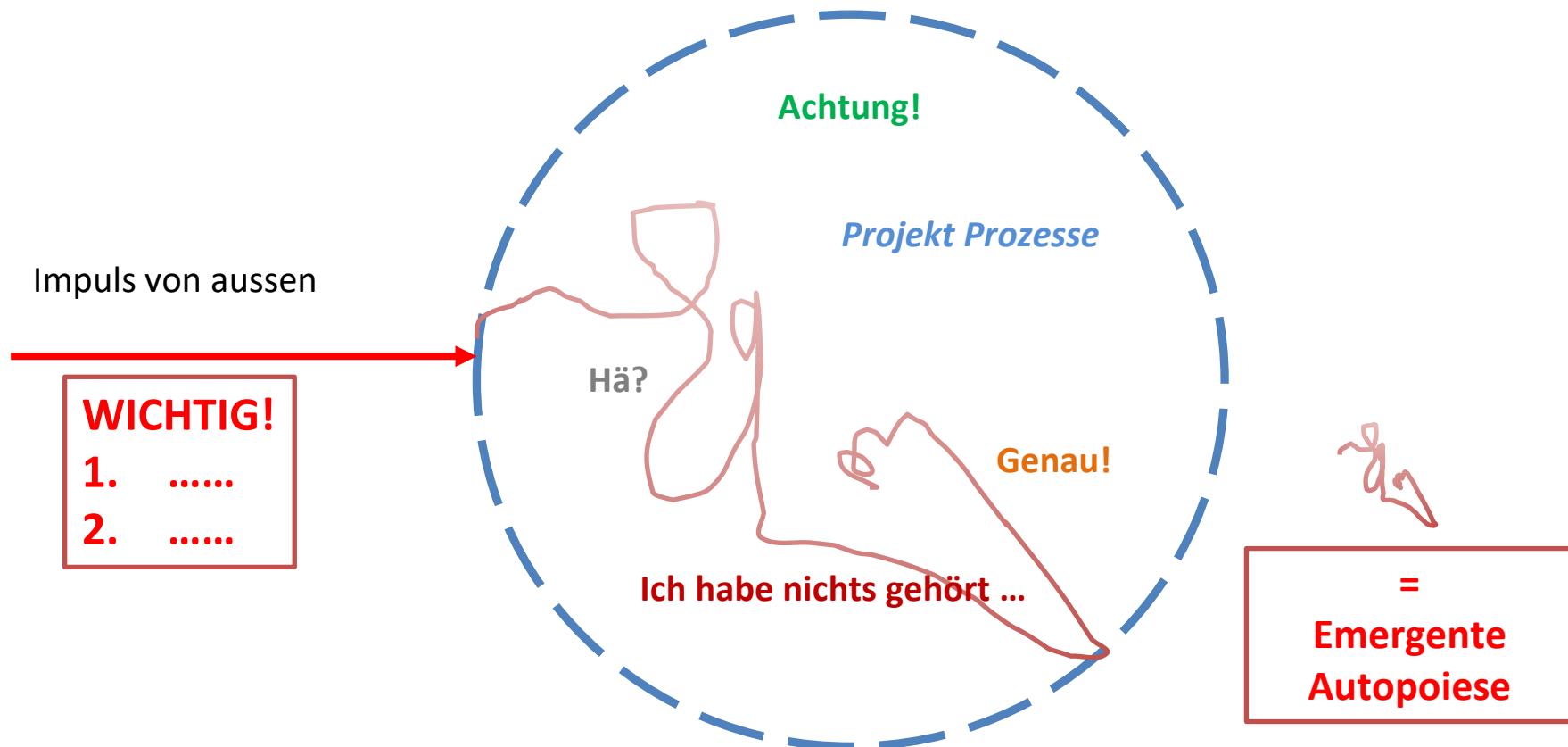
Organisation

Einige systemtheoretische Prämissen

Soziale Systeme sind operativ geschlossen



„Der Versuch, ein komplexes System zu beeinflussen, muss von der Einsicht ausgehen, dass dieses System seinen eigenen Strukturen gemäss operiert.» (Rotthaus, 2021)



Wie lernen Organisationen?

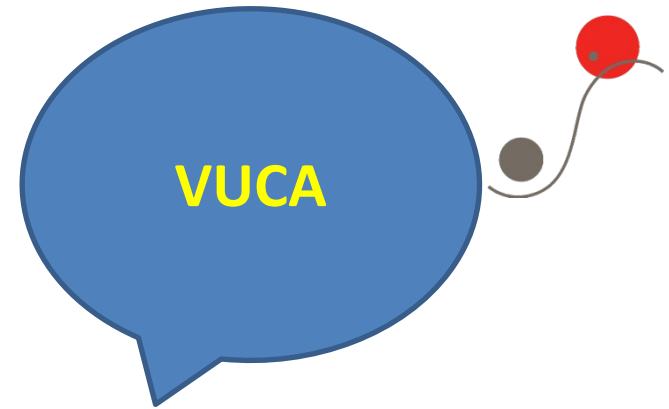
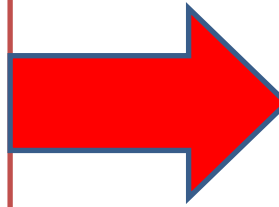


1. **Selbstreferentiell**, d.h. so, wie sie es eben tun (und das hat nicht zwingend mit dem Reiz / Impuls zu tun und ist nicht planbar)

Komplexität sozialer Systeme

Komplexe Systeme sind

- Undurchschaubar
- Nicht rational erklärbar
- Nicht prognostizierbar
- Selbstreferentiell (nicht direktiv instruierbar)



**UNSICHERHEIT
KONTINGENZ
RISIKO**

Wie sorgen Organisationen für „Sicherheit“ und Stabilität?

Rationalität vs. Unsicherheitsabsorption

(nach Groth 2017)



Rationalität beschreibt komplexe soziale Systeme ungenügend.
Mit **Unsicherheitsabsorption** lassen sich viele Organisationsfragen neu und interessant interpretieren:

- **Tradition und Routinen sind wichtig**, denn sie absorbieren (verringern) Unsicherheit ...
- **Wandel und Innovation sind riskant**, denn sie erhöhen Unsicherheit ...
- Starre Hierarchien, “starke Entscheider“, renommierte Fachberater, 5-Jahres-Strategien, klare Reglemente und Prozesse usw. sind wunderbare Mechanismen der Unsicherheitsabsorption.

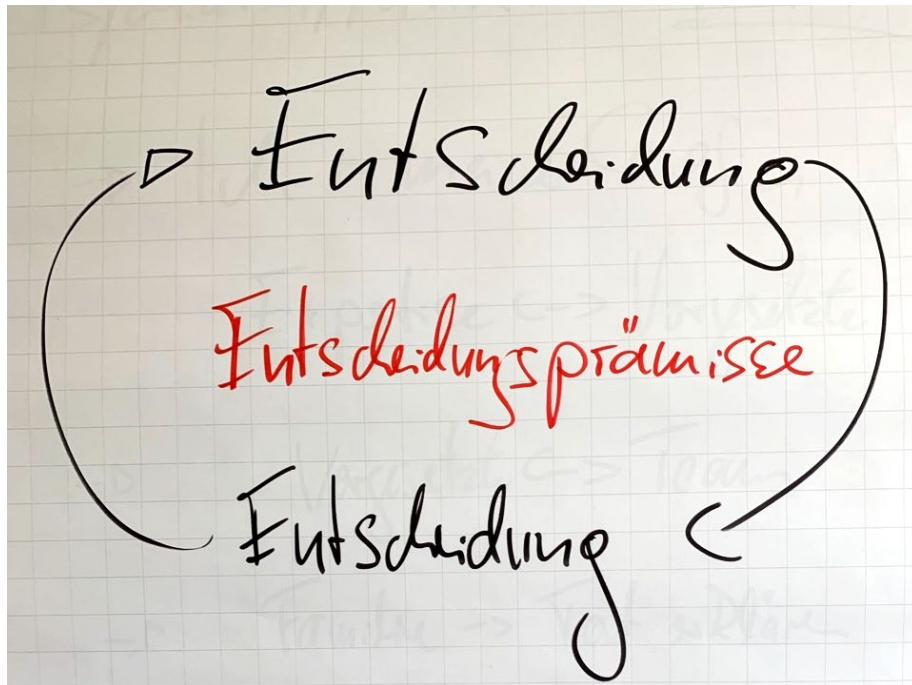


Wie lernen Organisationen?

1. Selbstreferentiell, d.h. so wie sie es eben tun (und das hat nicht zwingend mit dem Reiz / Impuls zu tun und ist nicht planbar)
2. So, dass Unsicherheit in ausreichendem Mass stabilisiert werden kann. Das heisst: De-Stabilisierung riskieren und aushalten

Organisation – Prozessieren von Entscheidungen

*Entscheidungen verwandeln Unsicherheit (Was machen wir?)
in (vorübergehende) Sicherheit (Das!)*



- Entscheiden = Auswahl aus wählbaren Alternativen
- Die Entscheidungsprämissen sollen für Stringenz der Entscheidungen sorgen (und sind selber Entscheidungen)
- 2 Probleme beim Entscheiden:
 - *Komplexität ((kein richtig oder falsch)*
 - *Paradoxien (Zielkonflikte)*

„Denke evolutionär“



3 Schritte evolutionärer Veränderung:

- **Variation**
Variation gibt es immer - werden (Umwelt-) Veränderungen überhaupt wahrgenommen? Welche?
- **Selektion**
Wie wird auf Neues reagiert? Wird Unbekanntes sofort als riskant aussortiert, als besonders spannend fokussiert? Nach welchen Kriterien erfolgt die Selektion?
- **Retention**
Woran erinnert sich die Organisation? Vor allem immer wieder das Gleiche (Stabilität) oder fast nichts (Innovation – und das Rad immer wieder neu erfinden)

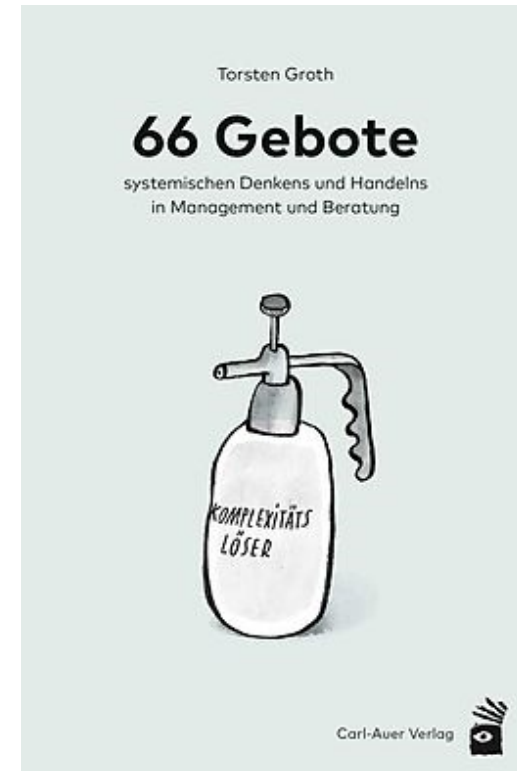




Wie lernen Organisationen?

1. Selbstreferentiell, d.h. so wie sie es eben tun (und das hat nicht zwingend mit dem Reiz / Impuls zu tun und ist nicht planbar)
2. So, dass Unsicherheit in ausreichendem Mass stabilisiert werden kann. Das heisst: De-Stabilisierung riskieren und aushalten
3. Durch andere Entscheidungen oder Entscheidungsprämissen (v.a. Selektion bewusst wahrnehmen und steuern)

„Wundere dich über den Status Quo“



Nicht-Veränderung (-Lernen) ist eine (bedenkenswerte) Leistung!



Wie lernen Organisationen?

1. Selbstreferentiell, d.h. so wie sie es eben tun (und das hat nicht zwingend mit dem Reiz / Impuls zu tun und ist nicht planbar)
2. So, dass Unsicherheit in ausreichendem Mass stabilisiert werden kann. Das heisst: De-Stabilisierung riskieren und aushalten
3. Durch andere Entscheidungen oder Entscheidungsprämissen
4. Immer – nur nicht in eine auf den ersten Blick offensichtliche Richtung (z.B. Lernen, trotz Veränderungen in der Umwelt so zu tun, als ob alles beim Alten bleibe)

Paradoxien

Oder: Wie konstruieren Organisationen Problemlosigkeit



Zum Beispiel:

- Tradition – Innovation
- Teil – Ganzes
- Autonomie – Steuerung
- Kurzfristigkeit - Nachhaltigkeit
- Vertrauen – Kontrolle
- Qualität – Quantität
- Stabilität – Wandel
-

Umgang mit Paradoxien

- *Negation der Paradoxie*
- *Eindeutigkeit durch Entscheidung (Priorisieren)*
- *Differenzierung*
- *Oszillation*
- *Scheinheiligkeit*
- *Uneindeutigkeit*
- ...

Wie konstruieren Organisationen ihre Wirklichkeit (und die Wirkprinzipien)?



Stefan Kühl

DAS REGEN- MACHER- PHÄNOMEN

WIDERSPRÜCHE
IM KONZEPT DER
LERNENDEN ORGANISATION

2., aktualisierte Auflage

campus

«Wie bei den Regenmachern gibt es auch bei den neuen Managementkonzepten einen versteckten, nicht sofort sichtbaren Nutzen. Der versteckte Nutzen der aktuell gehandelten Leitbilder besteht darin, den Mitarbeitern in einer Situation hoher Verunsicherung Orientierung zu geben. **Genauso wie es zweifelhaft ist, ob Regenmacher wirklich Regen machen, ist es fragwürdig, ob die Prinzipien »guten« Organisationswandels zum Erfolg der geplanten Veränderungsmaßnahmen führen.»**

(Kühl, 2015)

Inhibierung - „Achte auf die Eindämmung von Möglichkeitenüberschüssen“



Groth, T. (2017): 66 Gebote Systemischen Denkens und Handelns in Management und Beratung. Heidelberg, Carl Auer)



Wie lernen Organisationen?

1. Selbstreferentiell, d.h. so wie sie es eben tun (und das hat nicht zwingend mit dem Reiz / Impuls zu tun und ist nicht planbar)
2. So, dass Unsicherheit in ausreichendem Mass stabilisiert werden kann. Das heisst: De-Stabilisierung riskieren und aushalten
3. Durch andere Entscheidungen oder Entscheidungsprämissen
4. Immer – nur nicht in eine auf den ersten Blick offensichtliche Richtung (z.B. Lernen, trotz Veränderungen in der Umwelt so zu tun, als ob alles beim Alten bleibe)
5. Durch neue Selbstbeschreibungen
6. Durch Vermeidung von Vermeidung (Zulassen von mehr Variation)



Organisationen lernen also (irgendwie) immer, und zwar funktional, so wie es für sie passt und viabel (v. Glasersfeld). Sie lassen sich anregen von der Umwelt und reagieren unabhängig von der Umwelt. Sie nutzen vielfältige Variationen, in gerade passender Dosierung und Art und Weise.

Also alles gut? Eher nicht ...



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



Lernen?

Lernen! Zwischenfazit ...



- Organisationen (und Lernen von Organisationen) sind nicht rein rational und direktiv steuerbar, sondern komplex.
- Zentrale Herausforderungen sind Unsicherheitsabsorption und Paradoxiemanagement. Lernen muss unter dieser Perspektive betrachtet werden.
- Lernen gefährdet Wissen. Wo Wissen bewahrt wird, wird Lernen verhindert.
- Nicht-Lernen ist (in sich ständig verändernden sozialen Systemen) eine grosse und oft wichtige (weil stabilisierende und für Orientierung sorgende) Leistung
- Lernen bedeutet, sicheren Boden zu verlassen und das Risiko von noch nicht bewährten Lösungen einzugehen. Das kann gerade in herausfordernden Situationen sehr schwierig erscheinen.
- Lernen ist also nicht per se besser als nicht-Lernen.

„Wie können Organisationen lernen, nicht zu lernen, um die Werte durchzusetzen und zu erhalten, die ihnen erhaltenswert erscheinen? Und wie können sie diese Mechanismen des Nicht-Lernens ausschalten, falls es für ihr Überleben wichtig sein sollte ...“ (Simon, 1997)

Weitere Aspekte ...

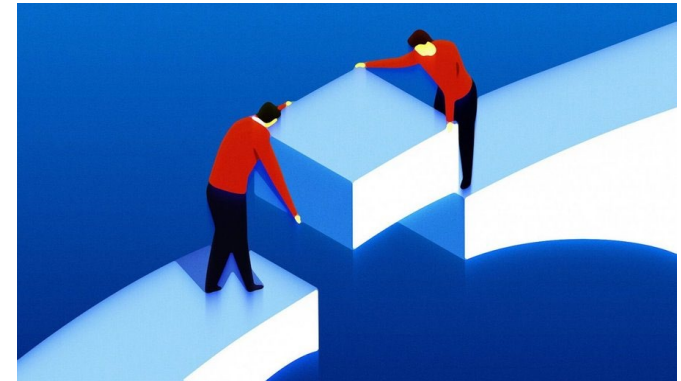


Lernen ist ein Erklärungsprinzip für die Beobachtung von unterschiedlichen Phänomenen zu unterschiedlichen Beobachtungszeitpunkten (nach Simon, 1997)

vorher



jetzt

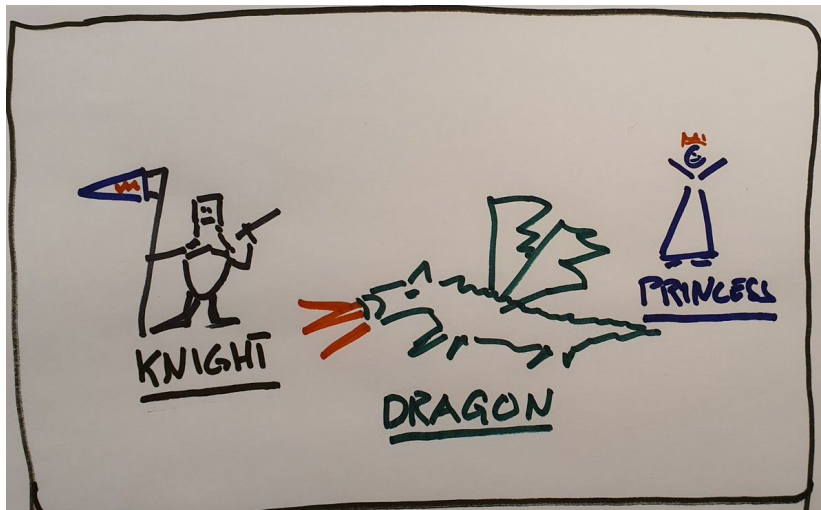


Aber vielleicht auch

- Neue Chefin ...?
- Unsere Strategie?
- Jahresziel Feedback?
- Teamcoaching?
- Zufall?
- ...



Lernen ist eine **Begründung** für bestimmte Aktivitäten (in) der Organisation, welche die **Zukunftsfähigkeit** stärken sollen.



Winning the Princess
und
Killing the Dragon



- Wer identifiziert und entscheidet, welche Problemfelder (Drachen) resp. Visions-Perspektiven fokussiert werden sollen?
- Wie gestalten wir diese Fokussierung? Ist dazu Lernen nötig? Wie gestalten wir erfolgsversprechende Lern-Prozesse?



- **Lernfalle (Weick)**
Lernen aus der Vergangenheit („das hat damals auch geholfen“) hilft oft nicht, die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen (im Gegenteil).
> Wie können wir Lernen für die Zukunft?
- **Individuelles Lernen ≠ Organisationales Lernen**
Individuelles Lernen wird oft genutzt, um organisationale Defizite auszugleichen
> Wie kann man die Organisation zum lernen bringen?



Die Organisation zum Lernen bringen bedeutet:

- *Trivialisierung vermeiden*
- *Kommunikationsmöglichkeiten schaffen*
- *Reflektieren (gemeinsam)*
- *Entscheidungsprämissen hinterfragen*
- *Experimentieren (statt festlegen)*
- *Scheitern als wichtige Lernmöglichkeit betrachten*
- *Prozeduren und Prozesse überprüfen*
- *Für passende Balance zwischen Stabilisierung / Orientierung und Entwicklung sorgen*
- *Eine Lern-Kultur anstreben*
- *Den Nutzen von Lernen benennen, die Risiken diskutieren und abwägen*
- *...*
- *...*

Wozu lernen? Aus Organisationsperspektive ...



Eine agile, anpassungsfähige Organisation als Antwort auf die folgenden Herausforderungen (nach Heitger / Serfass, 2015):



Wann braucht es Lernen – das Cynefin Modell



CYNEFIN



Quelle: Dave Snowden

HRO: Wie kooperieren Menschen in Hoch-Zuverlässigkeits-Organisationen?



1. Speak up (knowledge lies between heads).
2. Encourage others to speak up and ask questions.
3. Check for comprehension; acknowledge what you hear.
4. Be aware of how you react to pressure; tell others.
5. Verbalize your plans.
6. Reduce pressure by changing importance, demands, abilities.
7. Overlearn new routines.

Weick, K., Sutcliff, K. (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. (Managing the Unexpected)

„Knowledge lies between heads“



Die relevante Frage ist also:

Wie verbinden wir die intelligenten Köpfe einer Organisation möglichst intelligent, d.h. auf eine Art, in der sie

- sich für andere Perspektiven und Ideen interessieren
- den Mehrwert der Verbindung suchen
- über die eigenen Interessen hinaus die Organisation verbessern / entwickeln wollen





Wie lernen Organisationen?

Brauchbare Hinweise, wie die Wahrscheinlichkeit von brauchbaren Lernprozessen erhöht wird



The New York Times Magazine | <https://nyti.ms/20WG1yY>

THE WORK ISSUE

What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team

Das perfekte Team!?

By Charles Duhigg

Feb. 25, 2016

Effektive Teams (Google Aristotle)



Die folgenden Faktoren unterscheiden laut Google erfolgreiche Teams von weniger erfolgreichen:

1. Psychologische Sicherheit

Dieser Faktor dominiert alle anderen. Gemeint ist ein Betriebsklima, in dem Menschen sich trauen nachzufragen, Fehler offen zugeben, sich wohl fühlen und zusammenarbeiten

2. Verlässlichkeit

Das Gefühl, dass die Teammitglieder sich aufeinander verlassen können.

3. Struktur und Klarheit

Ziele, Aufgaben und Rollen sind klar.

4. Bedeutsamkeit

Die Arbeit ist jedem einzelnen im Team persönlich wichtig.

5. Sinnhaftigkeit

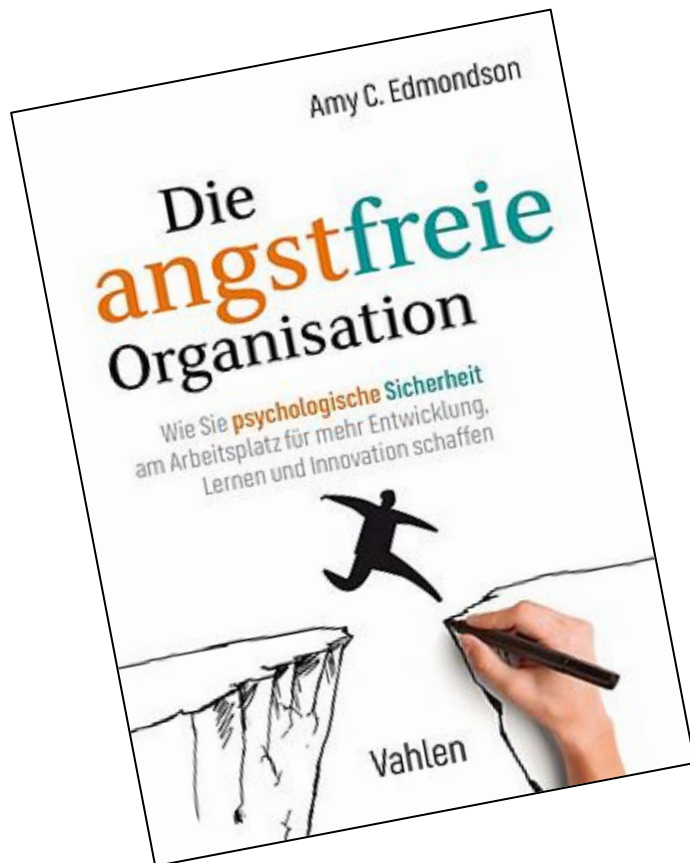
Jeder Mitarbeiter des Teams glaubt daran, dass seine Arbeit etwas bewirkt und schlussendlich zum Unternehmenserfolg beiträgt.



Konzept der psychologischen Sicherheit...

Amy Edmondson (2020)

- als Grundlage von Lernen, Entwicklung, Kreativität und High Performance



Psychologische Sicherheit stellt sich ein, wenn die Menschen das Gefühl haben, dass ihr Arbeitsplatz ein Ort ist, an dem sie sich äußern, Ideen einbringen und Fragen stellen können, ohne Angst davor bestraft oder beschämt zu werden.

Wirkungen guter psychologischer Sicherheit



In Teams mit hoher psychologischer Sicherheit wurden von Edmondson u.a. folgende Wirkungen gemessen:

- Bessere Ergebnisse
- Offener Umgang mit Fehlern, dadurch rasches Lernen und höhere Sicherheit
- Bessere Innovation
- Mehr Zusammenhalt im Team
- Gegenseitige Unterstützung
- Mehr Vertrauen in die Führung
- Höhere Einsatzbereitschaft
- Stärkere Identifikation mit der Organisation
- Stärkere Verpflichtung wichtigen Organisationszielen gegenüber, z.B. Patientensicherheit, Qualität usw.
- Bessere Gesundheit der Mitarbeitenden
- u.v.m.

Was ist die Schwierigkeit?

Hinweise aus der Individualpsychologie



Menschen verhalten sich in sozialen Situationen oft so, wie es ihnen sozial erwünscht erscheint.

So werden psychologische Grundbedürfnisse geschützt:

- Selbstwert schützen / Gesichtsverlust vermeiden,
- Zugehörigkeit / Schutz von Beziehungen,
- Vermeidung von Unlust / Suche nach Wohlbefinden (z.B. Grawe)

Konkret (nach Edmonson 2018/2020)

- Keine Fragen stellen (um nicht unwissend zu erscheinen)
- Keine Schwäche oder Fehler zugeben (um nicht inkompetent zu erscheinen)
- Keine Ideen einbringen (um nicht aufdringlich oder besserwisserisch zu erscheinen)
- Den Status Quo nicht kritisieren (um nicht negativ zu erscheinen)



Informelle Kultur in vielen Organisationen

- Sich nicht äussern, wenn man keine soliden Daten hat
- Dem / der Vorgesetzten nicht widersprechen
- Nicht gegen Ideen sprechen, die von Vorgesetzten initiiert / unterstützt sind
- Nichts Kritisches sagen, um die Stimmung nicht zu verderben
- Nichts Kritisches sagen, um die Kooperationsbereitschaft der anderen nicht zu mindern
- ...



- **„Sicherheit“ für den Einzelnen (aber unbefriedigend)**
- **Schlecht für die Organisation (Lernen, Entwicklung, Qualität, usw.)**



Organisationen brauchen Offenheit!

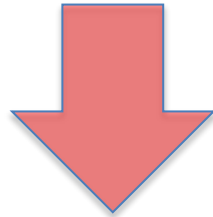
Für

- Verbesserung, Lernen und Entwicklung (gute Ideen nutzen, neue Lösungen diskutieren und entwickeln)
- Innovation: Mut, Neues auszuprobieren
- Beste Qualität: Lernfokussierten Umgang mit Fehlern (statt Vertuschen)
- Sicherheit: Mitdenken, kritische Situationen benennen und klären, usw.
- Verantwortungsübernahme aller Expert*innen zum Umgang mit komplexen Problemen
- Zum intensiven und produktiven Diskurs über Entscheidungen (Prioritäten, Qualität, Ausrichtung, usw.)

Zukunftsfähigkeit durch offene Auseinandersetzung in psychologischer Sicherheit

Psychologische Sicherheit

„A key insight from this work was that psychological safety is not a personality difference but rather a feature of the workplace that leaders can and must help create.“



Die Kultur und Beziehungen am Arbeitsplatz können so viel Sicherheit geben, dass der / die Einzelne den psychologischen Selbstschutz reduzieren und sich offen einbringen kann.

Psychologische Sicherheit ≠ „nett“ oder „vermeidend“

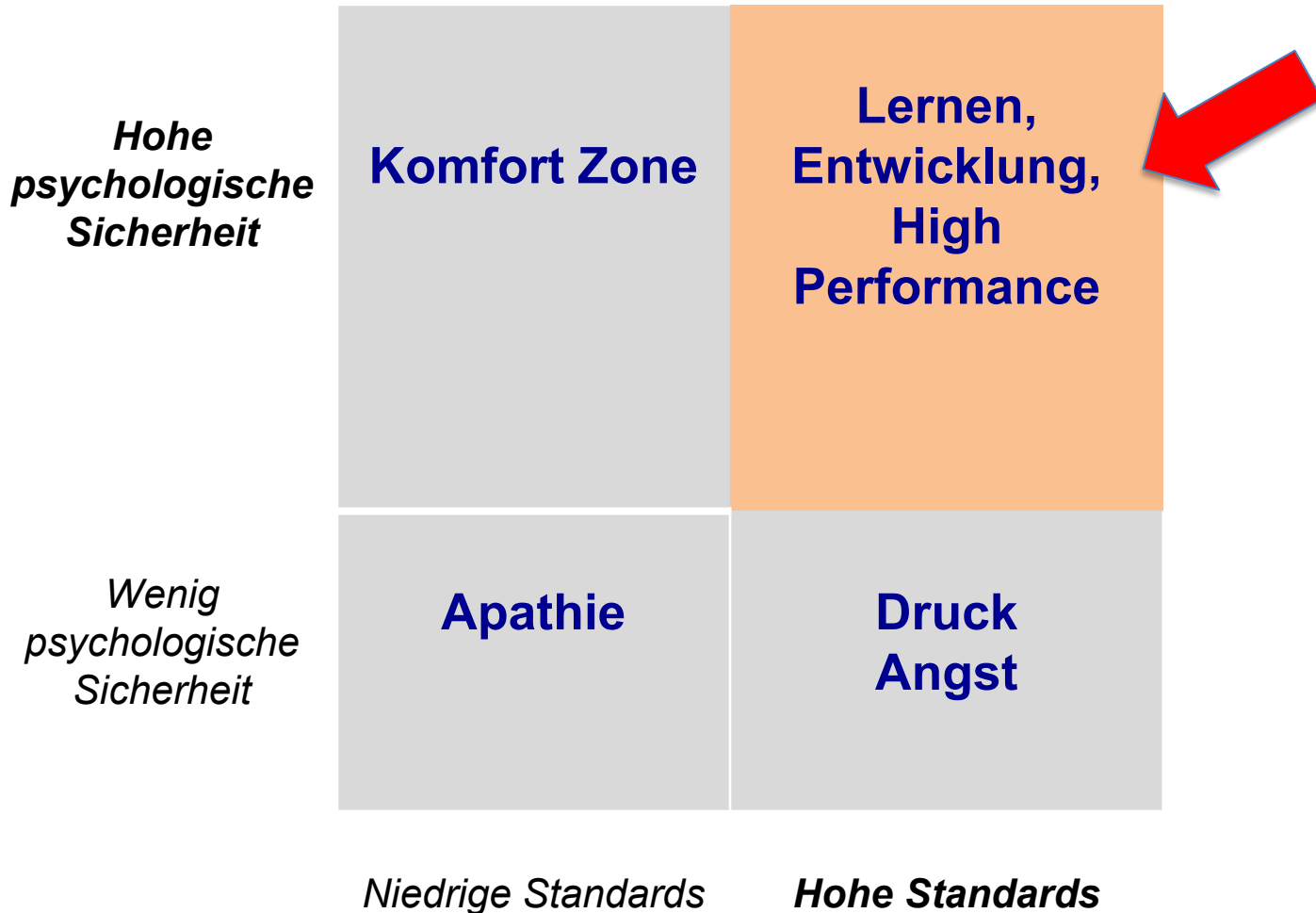


“Psychologische Sicherheit meint nicht, dass die Menschen immer nett zueinander sind. Es geht nicht um Wohlgefühl und Harmonie. Im Gegenteil: Psychologische Sicherheit meint Offenheit, Aufrichtigkeit und den Willen, sich in produktivem Konflikt zu engagieren und aus verschiedenen Sichtweisen zu lernen.“

„Psychologische Sicherheit ist nicht genug ...

... Führungskräfte haben zwei vitale Aufgaben: Erstens müssen sie psychologische Sicherheit stärken ...Zweitens müssen sie hohe Anforderungen setzen und andere inspirieren und unterstützen, diese zu erreichen."

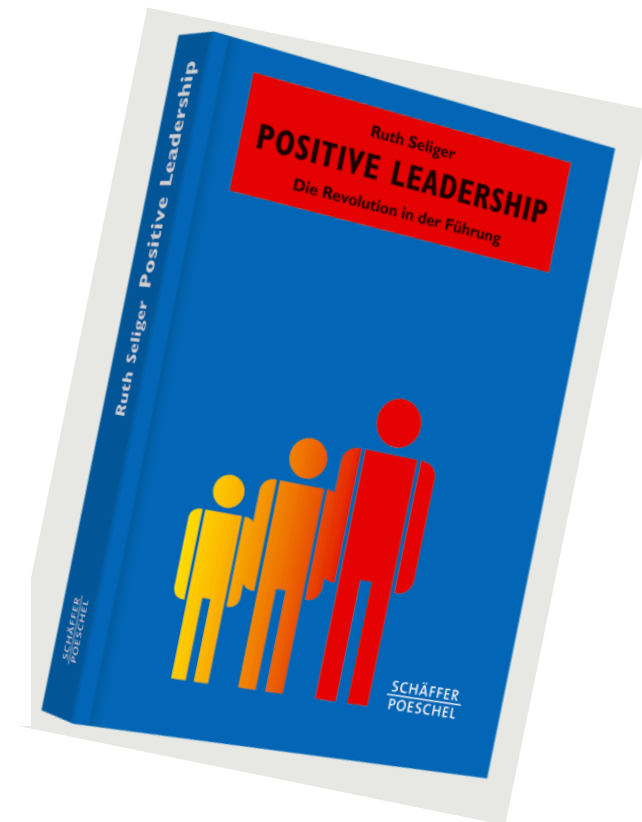
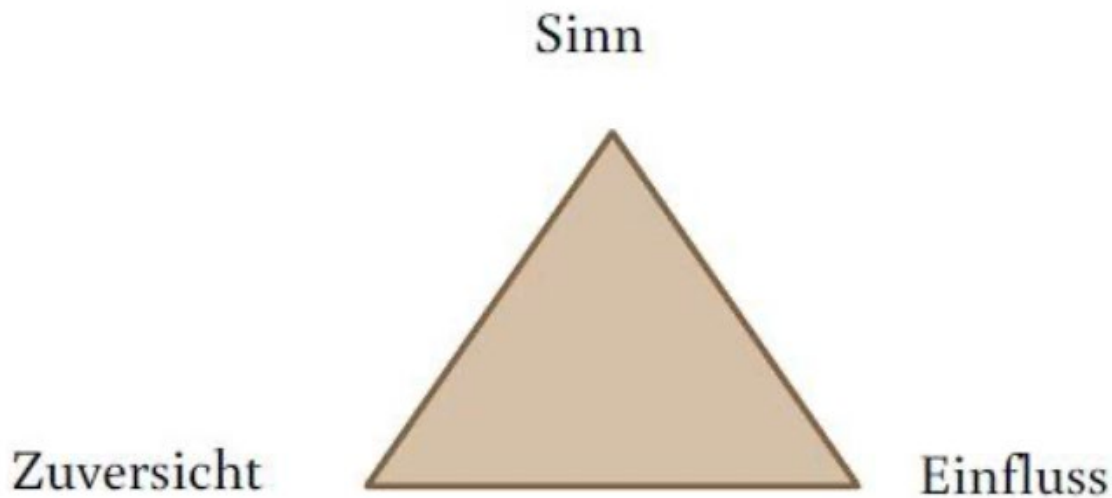
Lernen, Entwicklung und Höchstleistung



Positive Leadership



Drei Prinzipien, wie Energie für Veränderung geschaffen werden kann



Seliger, 2014

Erfolgreiche Musterbrecher



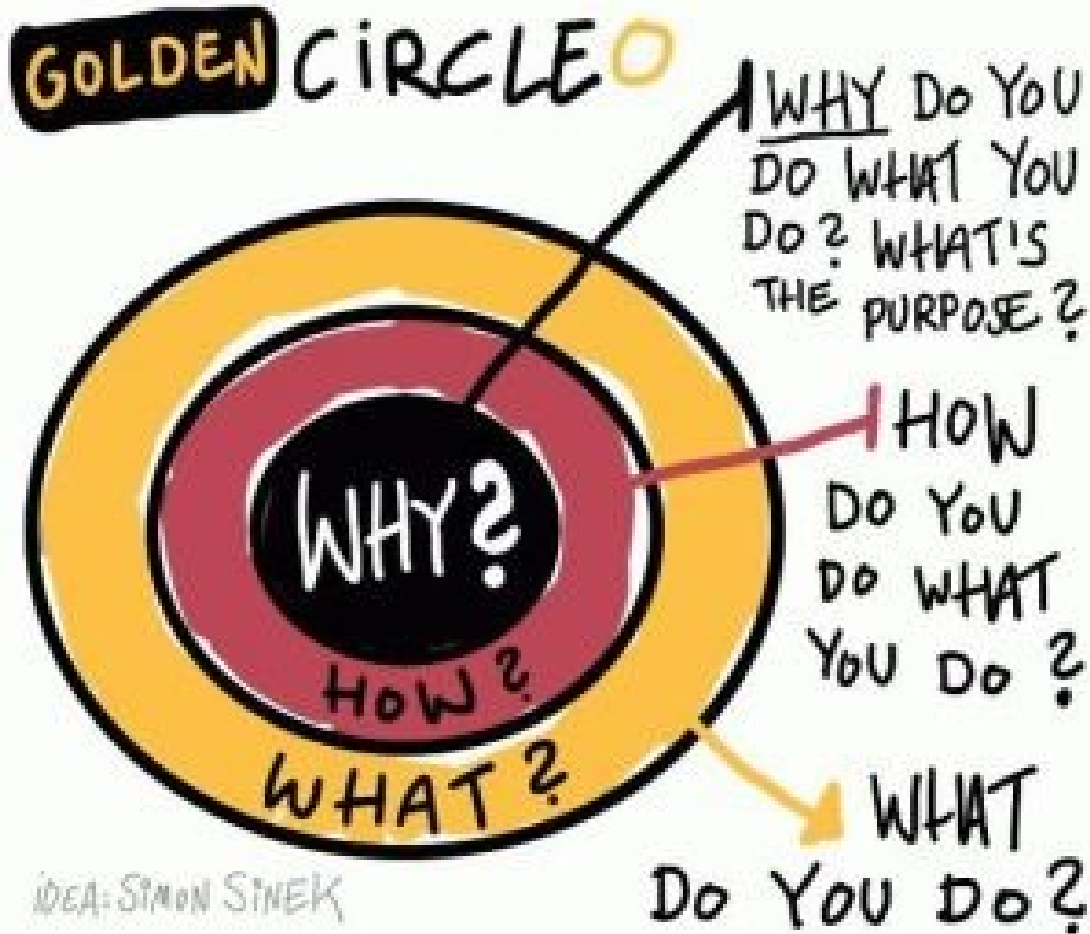
«Es beginnt mit einer Haltung der Bescheidenheit... Stattdessen müssen wir stärker versuchen, gelenkte Selbstorganisation zuzulassen, die Potenzialentfaltung in Organisationen zu unterstützen und die Intelligenz im Kollektiv zu nutzen. Ansätze dafür haben wir bei Persönlichkeiten und Organisationen gefunden, die den „leisen“ Mut haben, dem Mainstream zu widerstehen, antrainierte Muster zu brechen und eigene Experimente zu wagen. Ihre Zugänge sind sehr unterschiedlich.» (Wüthrich, 2016)

Drei „Muster des Musterbruchs“:

- **eine ausgeprägte Reflexionsfähigkeit** (Probieren zu verstehen, wie Unternehmen funktionieren und was der eigene Beitrag darin sein kann).
- **Mut, eigene Wege zu gehen** und vordergründigen Antworten nicht zu vertrauen. Ganz bewusst etwas auszuprobieren und zuzulassen, was dem antrainierten Menschenverstand widerspricht.
- **In-Beziehung-sein**, sowohl bezogen auf die Mitarbeitenden als auch bezogen auf Organisation und Kunden (auf Grundlagen eines sehr positiven Menschenbildes)

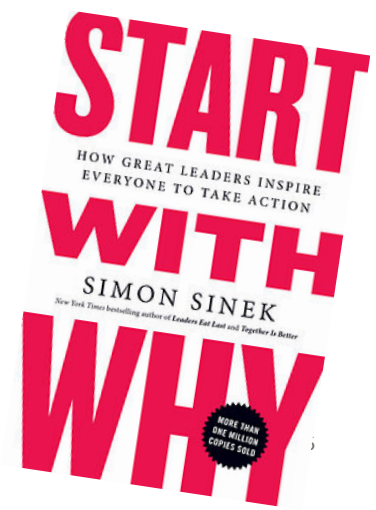


Why?!



The role of a leader is not to come up with all the great ideas. The role of a leader is to create an environment in which great ideas can happen.

Simon Sinek



Lernen in Organisationen: Essenz



1. It's complex!
2. Lernen in Organisationen ist (wie viele andere Aspekte) nicht per se gut oder schlecht.
3. Lernen tangiert vor allem die Balance von Stabilität und Unsicherheit.
4. Viele Organisationen brauchen heutzutage eine hohe Lernfähigkeit.
5. Lösungsversuche gehen m.E. in Richtung Kooperationskultur:
 - Mitdenken / Beiträge aller (Augenhöhe)
 - Knowledge lies between heads
 - Offenheit: Einbringen von Ideen, Fragen, Kritik, Unsicherheit, usw.
 - Auseinandersetzung als Ringen um Verbesserung
 - Beides gelingt nur in einer Kultur der psychologischen Sicherheit, welche wiederum
 - Scheitern als wichtige Lernmöglichkeit definiert
6. Lernen lebt von Zuversicht, Sinnhaftigkeit, Einflussmöglichkeiten und Experimentierfreudigkeit.
7. **Lernen von Organisationen heisst zu lernen, wie Lernen passend zu gestalten sein könnte**

Quellen / Vertiefende Literatur



- Argyris, C. / Schön, D.A. (2002): Die Lernende Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta
- Edmondson, A. (2020): Die angstfreie Organisation. München: Vahlen
- Groth, T. (2017): 66 Gebote systemischen Denkens und Handelns in Management und Beratung. Heidelberg, Carl-Auer Verlag
- Kaduk, S; Osmetz, D. ; Wüthrich, H.A. (2013): Musterbrecher. Die Kunst, das Spiel zu drehen. Murmann Verlag
- Simon, F. (1997): Können Organisationen lernen? Und wenn ja, wie?. Hernstein Thema 4 / 97
- Simon, F. (2004): Gemeinsam sind wir blöd. Heidelberg: Carl-Auer Verlag