

WIE LERNFÄHIG IST IHRE ORGANISATION?

Artikel aus Harvard Business Review, März 2008 von
David A. Garvin, Amy C. Edmondson und Francesca Gino
<https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>

Der Artikel im Überblick

Eine lernende Organisation ist ein Ort, an dem Mitarbeiter ausgezeichnete Leistungen bei der Kreation, Akquisition und beim Transfer von Wissen erbringen. Solche Institutionen basieren auf drei Bausteinen: (1) einem dem Lernen förderlichen Umfeld, (2) konkreten Lernprozessen und -praktiken, und (3) Führungsverhalten, das Lernen fördert.

Das hier vorgestellte Online-Tool hilft Ihnen, Lernen in Ihrer Organisation und deren individuellen Einheiten vertieft zu bewerten. Die Stärke des Instruments liegt in den Vergleichsmöglichkeiten, die es den Anwendern eröffnet - innerhalb und über Organisationseinheiten hinweg, zwischen Organisationen und im Vergleich zu etablierten Benchmarks.

Zu erforschen, wie gut Ihr Unternehmen im Vergleich zu anderen lernt, offenbart sowohl die Mehrdimensionalität der Organisation als auch die spezifischen Bereiche, in denen sich das Unternehmen verbessern muss.

WIE LERNFÄHIG IST IHRE ORGANISATION?

Mit dem in der Folge beschriebenen Diagnose-Tool können Organisationen Bereiche identifizieren, bei denen Sie den Austausch von Wissen, die Entwicklung von Ideen, Lernen aus Fehlern und ganzheitliches Denken fördern sollten.

Manche Führungskräfte denken vielleicht, dass es nur der Formulierung einer klaren Vision, der richtigen Anreize für die Mitarbeiter und einer Unmenge an Training bedarf, um eine lernende Organisation zu etablieren. Dieser Glaube ist nicht nur falsch – er ist in Anbetracht des zunehmenden Wettbewerbs, der technologischen Entwicklung und sich ändernder Kundenpräferenzen gefährlich.

Organisationen müssen vor dem Hintergrund dieser zunehmenden Zwänge mehr als je zuvor lernen. Jedes Unternehmen muss sich zu einer lernenden Organisation entwickeln. Dieses Konzept ist nicht neu. Es erlebte, angespornt durch Peter Senge's „The Fifth Discipline“ (Die fünfte Disziplin) und zahllose weitere Publikationen, Workshops und Websites eine erste Blüte in den 90er-Jahren. Das Ergebnis war eine bestechende Vision einer Organisation, bestehend aus Mitarbeitern mit besonderen Fähigkeiten wie Kreativität, Aneignung und Transfer von Wissen. Diese Leute sollten den Unternehmen dabei helfen, Toleranz zu kultivieren, eine offene Diskussion zu fördern und ganzheitlich und systematisch zu denken. Solche lernende Organisationen würden die Fähigkeit haben, das Unvorhersehbare schneller zu erfassen als ihre ins Alter gekommenen Wettbewerber.

Unvorhersehbares begleitet uns ständig. Dennoch wurde das Ideal der lernenden Organisation bislang nicht verwirklicht. Drei Faktoren haben den Prozess behindert:

- Erstens waren viele der frühen Diskussionen Lobeshymnen auf eine bessere Welt anstatt konkreter Rezepte. Sie überbetonten den Wald und vernachlässigten die Bäume. Das Ergebnis war, dass die Empfehlungen kaum umsetzbar waren – Manager konnten keine Abfolge von Schritten erkennen, die sie vorwärts bringen würden.
- Zweitens war das Konzept mehr auf das Topmanagement ausgerichtet als auf Manager kleiner Abteilungen und Organisationseinheiten, wo die wirklich erfolgskritische Arbeit gemacht wird. Für diese Manager gab es keine Möglichkeit zu beurteilen, ob und wie ihr „Teamlerning“ zur Organisation als Ganzes beiträgt.
- Drittens fehlten Standards und Tools zur Messung. Ohne sie konnten Unternehmen frühe Erfolge verkünden oder Fortschritte behaupten ohne auf die Details einzugehen oder sich mit anderen korrekt zu vergleichen.

In diesem Artikel sprechen wir diese Defizite an, indem wir ein umfassendes, konkretes Messinstrumentarium für die Beurteilung von Lernen in einer Organisation aufzeigen. Unser Instrumentarium, das vom Grund auf neu entwickelt wurde misst Lernen in einer Abteilung, einem Projekt oder in einem Bereich – in einer Organisationseinheit beliebiger Größe, die bedeutende arbeitsteilige oder bereichsübergreifende Tätigkeiten ausführt. Unser Instrument befähigt Ihr Unternehmen, sich mit Benchmarks zu vergleichen, die von anderen Unternehmen stammen; Beurteilungen über Bereiche innerhalb der Organisation hinweg anzustellen (z.B. wie lernen verschiedene Gruppen im Vergleich zueinander) und tief in die einzelnen Einheiten hineinzuschauen.

In allen Fällen liegt die Kraft der Methodik im Vergleich, nicht in den absoluten Werten per se. Sie werden feststellen, dass dort, wo ihre Organisation sich stark glaubte Schwächen sichtbar werden. In Wirklichkeit ermöglicht Ihnen das Tool eine breitere, fundiertere Betrachtung der Art und Weise, wie die Organisation lernt und wie gut sie ihre Strategien und Prozesse anpasst. Jede Organisation und jedes ihrer Teile braucht Raum für die Entwicklung, um ihren Lernfortschritt mit jenem ihrer Kollegen und Konkurrenten vergleichen zu können.

BAUSTEINE DER LERNENDEN ORGANISATION

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat die Organisationsforschung drei wesentliche Faktoren für organisationales Lernen und Anpassungsfähigkeit entdeckt:

1. **Lernfreundliches Umfeld**
2. **Konkrete Lernprozesse und -praktiken sowie**
3. **Führungsverhalten, das diese Bedingungen stützt und stärkt.**

Wir bezeichnen dies als die Bausteine der lernenden Organisation. Jeder Baustein und seine einzelnen Komponenten können unabhängig bestehen und einzeln gemessen werden, auch wenn sie Bestandteile des Gesamten sind. Dieses Ausmaß an fein granulierter Analytik war bisher nicht verfügbar.

Unser Werkzeug ist um die drei Bausteine herum gebaut worden und ermöglicht eine sehr detaillierte Messung ihrer Leistungsniveaus. Wie Sie feststellen werden, funktionieren Organisationen weder in allen drei Bausteinen noch in den einzelnen Komponenten gleich gut. Diese Tatsache lässt darauf schließen, dass verschiedene Mechanismen in den einzelnen Bausteinen am Werk sind und dass Leistungssteigerung in den einzelnen Bausteinen ganz bestimmter Maßnahmen bedarf. Unternehmen und deren Teilorganisationen müssen ihre spezifischen Stärken und Schwächen ansprechen, um sich für langfristiges Lernen zu rüsten.

Lernfreundliche Rahmenbedingungen bieten Zeit für eine Unterbrechung der Arbeit und fördern das bewusste Nachdenken über die Prozesse der Organisation.

Da alle drei Bausteine zur Beurteilung von Managern und Unternehmen aller Arten und Ausprägungen ausreichend allgemein gehalten sind, erlaubt das Instrumentarium Organisationen und organisatorischen Einheiten die Daten nach ihren spezifischen Bedürfnissen zu zerlegen und wieder zusammenzustellen. Sie können Profile ihrer eigenen Zugänge und Ansätze zum Lernen erstellen und benchmarken.

Um den Nutzen der verschiedenen Vergleiche zu erkennen, lassen Sie uns einen vertiefenden Blick in die einzelnen Bausteine werfen.

BAUSTEIN 1: LERNFREUNDLICHES UMFELD

Ein Umfeld, das Lernen fördert verfügt über vier spezielle Eigenschaften.

Psychologische Sicherheit:

Um lernen zu ermöglichen, dürfen Mitarbeiter keine Angst haben, erniedrigt oder marginalisiert zu werden, wenn sie die Ansichten ihrer Kollegen oder ihres Vorgesetzten nicht teilen, naive Fragen stellen, Fehler verantworten müssen oder einen Minderheitenstandpunkt vertreten. Im Gegenteil, sie müssen ihre Gedanken frei und ungezwungen äußern dürfen.

Wertschätzung von Unterschieden:

Lernen geschieht, wenn sich Menschen gegensätzlicher Ideen bewusst werden. Konkurrierende funktionalen Betrachtungen und Perspektiven und alternative Sichtweisen auf die Welt steigern die Energie und Motivation, entzünden frisches Denken und bewahren vor Lethargie und Unwissenheit.

Offenheit gegenüber neuen Ideen:

Lernen bedeutet nicht nur Fehler zu korrigieren und Probleme zu lösen. Es befasst sich auch mit der Entwicklung neuer Ansätze. Mitarbeiter sollten bestärkt werden, Risiken auf sich zu nehmen und das Unbekannte und Unerprobte zu erforschen.

Zeit zum Nachdenken:

Zu viele Manager werden nach ihren schieren Arbeitsstunden und Fülle an Aufgaben beurteilt. Wenn Menschen zu viel arbeiten und von Endterminen und vollen Terminkalendern gestresst sind, geht das zu Lasten ihrer analytischen und kreativen Leistung. Ihre Fähigkeit, Probleme zu diagnostizieren und aus Erfahrungen zu lernen, nimmt ab. Lernfreundliche Umgebungen erlauben es, in die tägliche Routine Pausen einzulegen und ermuntern zu einer kritischen Überprüfung der organisationalen Prozesse.

Um eine von Schuldzuweisungen und Totschweigen von Fehlern geprägte Kultur am Kinderspital und der Klinik von Minnesota zu ändern, hat die COO Julie Morath eine neue Regel für ein „Reporting ohne Schuldzuweisungen“ eingeführt, die zum Ersatz von verletzenden Begriffen wie „Fehler“, „Ermittlung / Untersuchung“ durch weniger emotional belastete Begriffe wie „Missgeschick“ und „Analyse“ aufforderte. Für Morath musste die Kultur eines Krankenhauses, wie sie es ausdrückte „eine Kultur der Kooperation aller sein, um Sicherheitsanforderungen zu verstehen, Risiken zu erkennen und über diese ohne Schuldzuweisung und Angst vor Verurteilung zu berichten“. Das Ergebnis war, dass die Leute zu kooperieren begannen, über Verhalten zu reden, Verhalten, Regeln und Systeme zu verändern, die Patienten bedrohten. Mit der Zeit bewirkten diese Lernerfahrungen eine messbare Verringerung vermeidbarer Todesfälle und Erkrankungen.

BAUSTEIN2: KONKRETE LERNPROZESSE UND -PRAKTIKEN

Eine lernende Organisation entwickelt sich nicht ohne Anstrengung. Sie entsteht aus einer Reihe von konkreten Schritten und breit gestreuten Aktivitäten, ähnlich Arbeitsprozessen wie Logistik, Rechnungswesen, Auftragsabwicklung und Produktentwicklung. Lernprozesse umfassen die Entwicklung, Sammlung, Interpretation und Verbreitung von Information. Sie beinhalten Experimente zur Entwicklung und zum Testen neuer Produkte und Dienstleistungen, Zusammenführung von Intelligenz / Wissen um am Stand der Wettbewerber-, Technologie- und Markttrends zu bleiben; disziplinierte Analyse und Interpretation zur Identifikation und Lösung von Problemen, sowie Bildung und Training zur Entwicklung sowohl der neuen als auch bestehenden Mitarbeiter. Um eine maximale Wirkung zu erreichen, muss Wissen systematisch und auf klar definierte Weise verteilt werden. Teilung von Wissen kann zwischen einzelnen Personen, Gruppen oder in der gesamten Organisation erfolgen. Wissen kann sich lateral oder vertikal in Organisationen verbreiten. Der Verteilungsprozess von Wissen kann z.B. mit einem internen Fokus und einem wachsamem Auge auf korrigierende Aktivitäten erfolgen.

Unmittelbar nach Beendigung eines Projektes kann der Prozess Abschluss- Audits oder Bewertungen verlangen, die dann mit jenen geteilt werden, die ähnliche Projekte bearbeiten. Alternativ dazu kann Verteilung von Wissen extern erfolgen, z.B. über regelmäßig organisierte Foren mit Kunden oder Experten, um deren Sicht

der Unternehmensaktivitäten und -herausforderungen kennenzulernen. In Kombination ermöglichen diese konkreten Prozesse, dass wichtige Informationen schnell und effizient in die Hände und Köpfe derer gelangen, die sie benötigen.

Das vielleicht am besten bekannte Beispiel für diesen Ansatz ist der „After Action Review (AAR)“ - Prozess der amerikanischen Armee, der inzwischen von vielen Unternehmen genutzt wird und der ein systematisches Debriefing nach jeder Mission, jedem Projekt oder kritischen Aktion beinhaltet. Dieser Prozess umfasst vier einfache Fragen:

- Was haben wir uns vorgenommen?
- Was ist tatsächlich passiert?
- Warum ist es passiert?
- Was werden wir das nächste Mal tun? (Was werden wir wieder so machen, was werden wir besser machen?)

In der Armee verbreiten sich Information sehr rasch entlang der Befehlskette von oben nach unten und umkehrt sowie lateral über offizielle Websites. Die Ergebnisse werden durch das „Center for Army Lessons Learned (CALL)“ kodifiziert. Diese Verbreitung und Kodifizierung von Lernen ist für jede lernende Organisation lebenswichtig.

Seine Fragen zielten nicht darauf ab bestimmte Antworten zu bekommen, sondern darauf, eine wirklich offene und ehrliche Diskussion zu stimulieren.

BAUSTEIN 3: FÜHRUNGSVERHALTEN DAS GUTE LERNBEDINGUNGEN STÜTZT UND STÄRKT

Organisationales Lernen wird maßgeblich durch das Verhalten der Führungskräfte beeinflusst. Wenn Führungskräfte Mitarbeiter fragen und ihnen zuhören, - und auf diese Weise einen Dialog und eine Diskussion erzeugen – fühlen sich Mitarbeiter in der Organisation ermutigt, zu lernen. Wenn Führungskräfte signalisieren, dass Zeit für die Identifikation von Problemen, Wissenstransfer und reflektive Post-Audits wichtig ist, werden diese Aktivitäten zunehmen. Wenn mächtige Menschen durch ihr eigenes Verhalten den Willen zur Bewahrung von alternativen Sichtweisen und Standpunkten demonstrieren, fühlen sich Mitarbeiter ermutigt, neue Ideen und Optionen anzubieten.

Harvey Golub, der frühere CEO von American Express, war für seine Fähigkeit bekannt, Mitarbeiter und Manager zu lehren. Er forderte aktive Beweisführung / Erklärung und drängte Manager, kreativ und unkonventionell zu denken. Ein Mitarbeiter beobachtete, „ dass er die Themen aus einer anderen Ecke anging“ um sicherzustellen, dass konventionelle Ansätze nicht ohne vorheriges Hinterfragen akzeptiert wurden. „Mich interessiert weit weniger, ob Leute die richtigen Antworten haben, sondern weit mehr, ob sie über die Probleme richtig nachdenken“, erklärte Golub:

„Welche Kriterien verwenden Sie?

Warum denken Sie so, wie sie denken?

Welche Alternativen haben Sie betrachtet?

Welche Prämissen setzen Sie?

Auf welche Grundlagen stützen Sie sich?“

Seine Fragen zielten nicht darauf ab bestimmte Antworten zu bekommen, sondern darauf, eine wirklich offene und ehrliche Diskussion zu erzeugen.

Die drei Bausteine organisationalen Lernens unterstützen sich gegenseitig und überschneiden sich in einem gewissen Ausmaß. So wie Führungsverhalten dazu beiträgt, eine fördernde Lernumgebung zu schaffen, machen es solche Rahmenbedingungen den Führungskräften und Mitarbeitern leichter, konkrete Lernprozesse und -praktiken ruhig und effizient auszuführen. Durch die nachhaltige Pflege dieser Tugenden ermöglichen konkrete Prozesse ein Führungsverhalten, das wiederum Lernen fördert und dieses Verhalten bei anderen kultiviert.

Manager brauchen Sensibilität in Bezug auf lokale Lernkulturen, die von Organisationseinheit zu Organisationseinheit sehr unterschiedlich sein können.

ANWENDUNGEN FÜR DAS ORGANIZATIONAL LEARNING DIAGNOSTIK-TOOL

Unser Online-Diagnostik-Tool dient dazu, zwei Fragen über die Organisationseinheit zu beantworten, die Sie leiten und in der Sie arbeiten:

- „In welchem Ausmaß funktioniert Ihre Einheit als lernende Organisation?“ und
- „Wie sind die Beziehungen zwischen den Faktoren, die das Lernen in Ihrer Organisation beeinflussen?“

Leute, die den Fragebogen ausfüllen, bewerten wie gut eine Reihe von kurzen, erklärenden Sätzen in den drei Bausteinen ihre Organisation und deren Lernkultur beschreiben. Die Liste der Statements für die vollständige Befragung und die Funktionsweise der Erhebung beachten Sie die Schaubilder „Beurteilen Sie die Lerntiefe in Ihrer Organisation“.

Es gibt zwei grundlegende Möglichkeiten, die Befragung zu nutzen:

Erstens kann eine Einzelperson sich rasch einen Eindruck ihrer Arbeitseinheit oder ihres Projektteams verschaffen.

Zweitens kann eine Gruppe von Personen, Mitglieder einer Organisationseinheit den Fragebogen ausfüllen und Mittelwerte ihrer Bewertungen ermitteln.

Wie immer, im nächsten Schritt werden diese Bewertungsergebnisse mit Benchmarks unserer Grundgesamtheit von Organisationen verglichen. Die Benchmarkwerte sind in Quartile gestuft, d.h. die untersten 25%, die nächsten 25% usw., für jedes Attribut um einen Mittelwert angeordnet (siehe Schaubild „Benchmark-Daten für den „Learning Organization Survey“). Wenn Sie über ihre eigenen Online-Daten verfügen, können sie das Quartil identifizieren, in das Ihre Bewertungen fallen und überprüfen, wie sie zu ihren früheren Einschätzungen ihrer Position passen.

Durch den Vergleich der individuellen Scores mit den Benchmarks ist es möglich, Bereiche mit einer ausgezeichneten Bewertung und solche mit Verbesserungspotenzialen zu identifizieren.

Falls Mitarbeiter in verschiedenen Organisationseinheiten die Erhebung machen wollen, kann man auch Vergleiche zwischen diesen Einheiten bzw. über das gesamte Unternehmen anstellen. Selbst wenn zwei Personen von verschiedenen Teilen eines Unternehmens die Bewertungen vergleichen, können sie kulturelle Unterschiede, Gemeinsamkeiten und neue Erkenntnisse finden, um so voneinander zu lernen. Sie können so gegebenenfalls auch feststellen, dass ihre Einheit – oder sogar das ganze Unternehmen – in vielen Bereichen im Hintertreffen ist. Durch die Zusammenführung individueller Daten mit jenen der Organisation, kann die Organisation als Ganzes beginnen, spezifische Defizite zu adressieren.

„EUTILIZE“ IN DEN SPIEGEL SCHAUEN LASSEN

Überlegen Sie, wie die Manager eines bedeutenden Europäischen öffentlichen Versorgungsunternehmens - nennen wir es „Eutilize“ – den Survey nutzten, um die Voraussetzungen für die Entwicklung und den Fortschritt zur lernenden Organisation zu bewerten. Im Sommer 2006 haben 19 Personen aus dem Mittelmanagement am Survey teilgenommen. Bevor sie die Ergebnisse des Surveys erfuhren, sollten die Teilnehmer einschätzen, wo Eutilize im Vergleich zum Benchmark anderen Unternehmen steht.

Nahezu alle Teilnehmer prognostizierten durchschnittliche oder bessere Bewertungen, weil sie das erklärte Ziel, Wissens- und Best-Practice-Transfers zu forcieren als Begründung für Wettbewerbsvorteile sahen. Die Ergebnisse bestätigten diese Vermutungen nicht. Zu ihrer großen Überraschung, bewerteten die Manager von Eutilize ihre eigene Leistung in allen Kategorien, schlechter als den Mittelwert des Benchmarks. Zum Beispiel bewerteten sie Leadership bei einem maximalen Score von 100 für sich selbst mit 68 (im Vergleich zum Benchmark-Mittelwert von 76). Ähnlich bewerteten sie konkrete Lernprozesse mit 58 (im Vergleich zum Benchmark-Mittelwert von 74) und das lernfreundliche Umfeld mit 62 (im Vergleich zum Benchmark mit 71). Diese Ergebnisse offenbarten den Eutilize- Managern, dass die Integration von systematischen Lernpraktiken mit viel Arbeit verbunden wäre. Die niedrigsten Werte – wie Experimente und Zeit zum Nachdenken – waren bei Eutilize und bei den Benchmarks jedoch gleich. Eutilize unterschied sich demnach nicht hinsichtlich der Bedürfnisse, sondern lediglich hinsichtlich des Ausmaßes der vorhandenen Lücke.

Das zutage gekommene Bild war für ein Versorgungsunternehmen nicht überraschend, da das Unternehmen über viele Jahrzehnte als Monopolist in wenigen Märkten agierte und erst wenigen Jahren in andere Länder expandierte. Eutilize's Punktezahlen im untersten Quartil für Offenheit für neue Ideen, Experimentierfreudigkeit, Konflikt- und Diskussionskultur und Informationstransfer zeigten, dass eine Veränderung der bestehenden Kultur einen langen Weg in Anspruch nehmen würden.

Eutilize's Manager mussten auch erkennen, in welchem Ausmaß ihre Vorstellungen über die Art zu arbeiten nicht den Anforderungen entsprachen. So lernten sie z.B., dass viele Leute in ihrer Organisation glaubten, dass „Analyse“ eine Stärke von Eutilize sei, aber sie verstanden unter „Analyse“ nur „Number Crunching“. Die Ergebnisse des Survey halfen ihnen den Begriff „Analyse“ in einem breiteren Sinn zu verstehen – darüber nachzudenken, inwieweit Leute Annahmen testen, an produktiven Debatten teilnehmen und widersprüchliche Sichtweisen zu suchen. Jeder dieser Bereiche war aktuell ein Problem des Unternehmens. Diese Erkenntnis half den Managern von Eutilize zu verstehen, dass das Unternehmen ohne offenere Rahmenbedingungen, gestützt durch geeignete Prozesse sowie Leadership Schwierigkeiten haben würde, die gerade neu beschlossene Strategie zu implementieren. Die Erfahrung von Eutilize illustriert, wie unser Organizational Learning Tool eine reflektierte Diskussion über ihre Leadership und organisationale Praktiken auslöst. Ohne konkrete Daten

kann eine solche Diskussion sehr leicht abstrakt werden und zu realitätsfernen Beurteilungen sowie zu vielfach emotionalen Auseinandersetzungen über den aktuellen Zustand der Geschäftspraktiken führen. Mit den Survey-Daten in der Hand hatten die Manager einen Startpunkt für die Diskussion und die Teilnehmer waren in der Lage, spezifische Verhaltensmuster, Praktiken oder Ereignisse zu benennen, die sowohl zur Erklärung hoher als auch niedriger Bewertungen dienten. Die Ergebnisse halfen den Managern auch Bereiche zu identifizieren, denen das Unternehmen besondere Aufmerksamkeit schenken sollte.

Vorausgesetzt, dass die Bewertungen auf Beobachtungen basieren, der größte Nutzen der Daten für Eutilize war – wie für jedes Unternehmen – einen Austausch und eine Selbstreflexion zu initiieren und nicht nur als einzige Entscheidungsgrundlage zu dienen.

Diskussionen mussten in einer gesunden Balance dessen geführt werden, was Gelehrte „Advocacy and Inquiry“ (Fragen darüber zu stellen, was andere denken) nennen. Die Kommunikation gab den Leuten die Freiheit, ihre eigenen Beobachtungen und bevorzugten Aktionsempfehlungen zu überprüfen.

Aber es wurde damit auch sichergestellt, dass jeder sich die Zeit nahm, Standpunkte sorgfältig zu betrachten, die nicht ihre eigenen waren. Zudem lernten die Manager, Behauptungen mit konkreten Beispielen zu illustrieren, auf bestimmte Praktiken Bezug zu nehmen und Beobachtungen zu beschreiben. Schließlich identifizierten die Manager spezifische Aktionen, die zu setzen waren. Wenn sie das nicht getan hätten, wären die Diskussionen möglicherweise in unproduktive Beschwerdesitzungen abgeglitten.

AUF DEM WEG ZUR VERÄNDERUNG: VIER PRINZIPIEN

LEADERSHIP ALLEIN GENÜGT NICHT

Durch die Formung der gewünschten Verhaltensmuster - offenes Fragen, sorgfältiges Zuhören, Betrachtung verschiedener Optionen und Akzeptanz von gegenteiligen Ansichten - fördern Manager vermutlich tatsächlich größere Lernfortschritte. Lernorientiertes Führungsverhalten allein reicht nicht aus. Die kulturelle und die Prozessdimensionen von Lernen brauchen vermutlich mehr explizite, gezielte Interventionen. Wir untersuchten Dutzende von Organisationen im Detail, als wir unsere Erhebungsfragen formulierten und sie dann als Instrument bei vier Unternehmen unterschiedlicher Größe, Standorte und Missionen einsetzten. Alle vier hatten höhere Punktezahlen beim Erlernen von Leadership als bei konkreten Lernprozessen oder beim lernfreundlichen Umfeld.

Die Leistung variiert oft von Kategorie zu Kategorie. Dies deutet darauf hin, dass die Einführung formaler Lernprozesse und die Kultivierung eines dem Lernen förderlichen Klimas mehr bedarf, als nur der Veränderung des Führungsverhaltens.

ORGANISATIONEN SIND NICHT MONOLITHISCH

Manager sollten beim Aufbau einer lernenden Organisation hinsichtlich der Unterschiede zwischen abteilungsspezifischen Prozessen und Verhaltensmustern besonders sensibel sein. Gruppen können einen unterschiedlichen Reifegrad beim Lernen aufweisen. Manager müssen besonders auf die jeweilige lokale Lernkultur

achten, die von Gruppe zu Gruppe große Unterschiede aufweisen kann. So zeigte eine frühe Untersuchung von medizinischen Fehlern signifikante Unterschiede zwischen Pflegestationen im selben Spital, womit Abweichungen bei Normen und Verhaltensmustern der einzelnen Pflegeleiter deutlich werden. In den meisten Organisationen erweisen sich „One-size-fits-all“-Strategien als untauglich.

LEISTUNGSVERGLEICH IST DIE KRITISCHE SCORECARD

Nur weil eine Organisation sich selbst in Bezug auf Lernverhalten oder –prozesse beurteilt, entsteht noch kein Wettbewerbsvorteil. Überraschenderweise wiesen die meisten Organisationen, die wir untersucht haben, sehr ähnliche Bereiche als ihre Stärken auf. „Offenheit für neue Ideen“ und „Ausbildung und Training“ punkteten ganz allgemein höher als andere Attribute oder Kategorien, möglicherweise aufgrund deren offensichtlichen Verbindungen zu Change Management und Personalentwicklung.

Die Wichtigkeit kritischer Lernattribute ist relativ – abhängig davon, wo Ihre Organisation im Vergleich mit dem Wettbewerb oder Benchmark steht.

LERNEN IST MEHRDIMENSIONAL

Nur zu oft konzentrieren sich die Anstrengungen zur Verbesserung des Lernens auf einen einzelnen Bereich – vielleicht auf „mehr Zeit zum Nachdenken“ oder häufiger Einsatz von

„Post-Audits and After-Action Reviews“. Unsere Analyse zeigt jedoch, dass jeder Baustein einer lernenden Organisation (Umwelt, Prozesse und Führungsverhalten) für sich multidimensional ist und dass deren Elemente auf unterschiedliche Kräfte reagieren. Sie können Lernen in einer Organisation auf verschiedene Arten verbessern. Das hängt davon ab, welche Komponente Sie betonen – z.B. wenn das Lernumfeld verbessert werden soll, kann sich eine Organisation auf „psychologische Sicherheit“ konzentrieren während eine andere den Schwerpunkt auf „Zeit zum Nachdenken“ fokussiert. Manager müssen sich gut überlegen, welche Hebel zur Veränderung sie wählen und welche Optionen sie zur Verfügung haben. Unser Survey eröffnet ein Menü der Möglichkeiten.

Das Ziel unseres Organizational Learning Tools ist die Förderung des Dialogs, nicht der Kritik.

BEWERTEN SIE DIE TIEFE DES LERNENS IN IHRER ORGANISATION

Dieser diagnostische Survey, den Sie am besten auf einem Online-Tool einsetzen, soll Ihnen helfen festzustellen, wie gut Ihr Unternehmen als lernende Organisation funktioniert. Die komplette Interaktive Version beinhaltet alle rechts angeführten Statements für die Selbstbewertung; sie sind in drei Abschnitte gegliedert, von denen jeder einen Baustein der lernenden Organisation repräsentiert. In den ersten zwei Bausteinen ist es Ihre Aufgabe, auf einer 7-teiligen Skala zu bewerten, wie gut jedes Statement die Organisationseinheit beschreibt, in der Sie arbeiten. Im dritten Abschnitt ist es Ihre Aufgabe zu bewerten, wie oft Manager (oder der Manager) an den Sie berichten, sich so verhält, wie im Statement beschrieben.

Dynamisches Online-Scoring verknüpft Ihre Bewertungen (einige werden umgekehrt bewertet, weil sie unerwünschtes Verhalten zeigen) und ermittelt eine geschätzte Punktezahl für jeden Baustein sowie dessen Komponenten. Verknüpfte Scores werden sodann in eine 0 - 100 - Skala gebracht, um Vergleiche mit anderen Leuten in der Organisation sowie Vergleiche zwischen Organisationen zu erleichtern. Zudem können Sie Ihre Scores mit den Benchmark-Daten vergleichen, die Sie auf der Tabelle im Anschluss an die Statements finden.

BAUSTEIN 1

Lernfreundliches Umfeld

Psychologische Sicherheit

- In dieser Einheit fällt es leicht auszusprechen, was man denkt.
- Fehler werden einem in dieser Einheit oft vorgehalten.*
- Die Leute in dieser Einheit tun sich im allgemeinen leicht, über Probleme und gegenteilige Meinungen zu sprechen.
- Die Leute in dieser Einheit sind interessiert zu erfahren, was funktioniert und was nicht.
- In dieser Einheit ist es am besten, die Karten nicht aufzudecken und sie in der Westentasche zu behalten.*

Wertschätzung von Unterschieden

- Unterschiedliche Meinungen und Ansichten sind in dieser Einheit willkommen.
- Meinungen werden in dieser Einheit nur akzeptiert, wenn sie jener des Großteils der anderen Leute entspricht.*
- In dieser Einheit neigt man eher dazu Meinungsunterschiede eher privat oder unter vier Augen zu behandeln, als sie in der Gruppe offen anzusprechen.*
- In dieser Einheit, sind die Leute für alternative Arbeitsweisen und Lösungen offen.

Offenheit für neue Ideen

- In dieser Einheit schätzen die Leute neue Ideen.
- Wenn in dieser Einheit eine Idee nicht schon lange Zeit bekannt ist, will sie niemand hören.*
- In dieser Einheit interessieren sich die Leute für Verbesserungsmöglichkeiten.
- In dieser Einheit widersetzen sich Leute oft Ansätzen, die nicht erprobt sind.

Zeit zum Nachdenken

- In dieser Einheit sind die Leute sehr gestresst.*
- Trotz der hohen Arbeitsbelastung finden die Leute in dieser Einheit Zeit zu überprüfen, wie die Arbeit läuft.
- In dieser Einheit bestimmt Termindruck, ob man eine gute Leistung erbringt.*
- In dieser Einheit sind die Leute zu beschäftigt um Zeit in Verbesserungen zu investieren.*
- In dieser Einheit ist einfach keine Zeit zum Nachdenken da.*

BAUSTEIN 2

Konkrete Lernprozesse und - praktiken

Experimente

- Diese Einheit experimentiert oft mit neuen Arbeitsweisen.
- Diese Einheit experimentiert oft mit neuen Produkt- oder Serviceangeboten.
- Diese Einheit verfügt über formale Prozesse zur Durchführung und Evaluierung von Versuchen oder neuen Ideen.
- Diese Einheit nutzt oft Prototypen oder Simulationen bei Versuchen mit neuen Ideen.

Sammlung von Informationen

- Diese Einheit sammelt systematisch Informationen über
 - Wettbewerber
 - ökonomische und soziale Trends
 - Kunden
 - Technologische Trends
- Diese Einheit vergleicht ihre Leistung häufig mit jener der
 - Wettbewerber
 - Best-in-class - Organisationen

Analyse

- Diese Einheit lässt bei Sitzungen produktive Konflikte und Debatten zu.
- Diese Einheit sucht in Diskussionen nach widersprüchlichen Sichtweisen.
- Diese Einheit stellt gewohnte Sichtweisen bei Diskussionen nie in Frage.
- Diese Einheit identifiziert und diskutiert grundlegende Annahmen, die Einfluss auf Schlüsselentscheidungen haben können.
- Diese Einheit schenkt unterschiedlichen Sichtweisen während Diskussionen keine Beachtung.*

Ausbildung und Training

- Neue Mitarbeiter dieser Einheit erhalten ein angemessenes Training.
- Erfahrene Mitarbeiter dieser Einheit erhalten
 - periodisches Training und Updates
 - Training beim Wechsel in eine neue Position
 - Training am Beginn neuer Initiativen
- In dieser Einheit wird Training wertgeschätzt.
- In dieser Einheit wird Zeit für Training und Ausbildung Verfügung gestellt.

Informationstransfer

- Diese Einheit hat Foren zum Zusammentreffen und Lernen von
 - Experten anderer Bereiche / Abteilungen,
 - Externen Experten
 - Kunden und Klienten
 - Lieferanten
- Diese Einheit tauscht Informationen regelmäßig mit Experten- Netzwerken innerhalb der Organisation aus.
- Diese Einheit tauscht Informationen regelmäßig mit Experten- Netzwerken außerhalb der Organisation aus.
- Diese Einheit kommuniziert neues Wissen schnell und präzise an die Entscheidungsträger.
- Diese Einheit führt regelmäßig Post-Audits und After-Action-Reviews durch.

BAUSTEIN 3

Führungsverhalten, das diese Bedingungen stützt und stärkt

- Meine Vorgesetzten laden bei Diskussionen zu Input von anderen ein.
- Meine Vorgesetzten erkennen ihre eigenen Grenzen in Bezug auf Erfahrung, Information oder Expertise
- Meine Vorgesetzten stellen Testfragen.
- Meine Vorgesetzten hören aufmerksam zu.
- Meine Vorgesetzten ermutigen zu verschiedenen Betrachtungsweisen.
- Meine Vorgesetzten opfern Zeit, Ressourcen und Finanzmittel zur Identifikation von Problemen und organisationalen Herausforderungen.
- Meine Vorgesetzten opfern Zeit, Ressourcen und Finanzmittel für die Überprüfung und Verbesserung der Leistung.
- Meine Vorgesetzten kritisieren andere Sichtweisen als ihre eigenen.

BENCHMARKS FÜR DIE ERHEBUNG

Unsere Grunddaten stammen aus Erhebungen mit einer großen Anzahl von Senior Executive in verschiedenen Industrien, die ein achtwöchiges General Management - Programm an der Harvard Business School absolvierten. Wir führten die Erhebung im Frühjahr 2006 mit 100 Topmanagern mit den Ziel durch, die statistischen Merkmale der Erhebung zu bewerten und die zugrundeliegenden Argumente zu überprüfen. Im Herbst des gleichen Jahres führten wir eine Erhebung mit weiteren 125 Topmanagern für unseren Benchmark durch.

Bausteine und ihre Komponenten	Skalierte Werte				
	Unterstes Quartil	Zweites Quartil	Mittelwert	Drittes Quartil	Oberstes Quartil
Unterstützende Lernumgebung					
Psychologische Sicherheit	31-66	67-75	76	77-86	87-100
Wertschätzung von Unterschieden	14-56	57-63	64	65-79	80-100
Offen für neue Ideen	38-80	81-89	90	91-95	96-100
Zeit zum Nachdenken	14-35	36-49	50	51-64	65-100
Lernumgebung gesamt	31-61	62-70	71	72-79	80-90
Konkrete Lernprozesse					
Experimente	18-53	54-70	71	72-82	83-100
Informationssammlung	23-70	71-79	80	81-89	90-100
Analysen	19-56	57-70	71	72-86	87-100
Ausbildung und Training	26-68	69-79	80	81-89	90-100
Informationstransfer	34-60	61-70	71	72-84	85-100
Leernprozesse gesamt	31-62	63-73	74	75-82	83-97
Führung die Lernen fördert					
Geamt für diesen Block	33-66	61-75	76	77-82	83-100

Vergleichen Sie die durchschnittlichen Bewertungen der Mitglieder in Ihrer Gruppe mit den Benchmarks in der nachfolgenden Tabelle. Wenn die Bewertung in Ihrer Gruppe gleich oder schlechter als der Mittelwert in einem spezifischen Baustein oder einer Komponente ausfällt - speziell wenn sie um untersten Quartal liegen - ziehen Sie ein Verbesserungsprogramm im betreffenden Segment in Betracht. Eine Möglichkeit ist die Bildung eines Teams für ein Brainstorming zur Entwicklung spezifischer, konkreter Strategien zur Verbesserung der Schwachstelle. In allen Bausteinen oder Komponenten, in denen Ihre Bewertung.

Der Vergleich der eigenen Scores mit den Benchmarks zeigt zum einen Bereiche, in denen man schon sehr gut agiert und zum anderen die Identifikation von Aktionsfeldern mit Verbesserungspotenzial. Wenn Mitarbeiter in mehreren Abteilungen oder Bereichen die Erhebung machen möchten, können Sie diese Einheit für Einheit oder für das gesamte Unternehmen durchführen. Wenn auch nur zwei Personen aus verschiedenen Abteilungen oder Bereichen des Unternehmens die Bewertungen vergleichen, werden sie kulturelle Unterschiede, Gemeinsamkeiten und Dinge, die sie voneinander lernen können, erkennen. Sie werden unter Umständen auch entdecken, dass ihr Bereich - möglicherweise sogar das ganze Unternehmen - in bestimmten Bereichen - rückständig ist. Durch die Zusammenführung von Einzel- und Gesamtscores können Organisationen als Ganzes beginnen, spezifische Themen und Probleme zu adressieren.

Die Autoren

David A. Garvin (dgarvin@hbs.edu) war C. Roland Christensen Professor of Business Administration und der Vorsitzende des Teaching and Learning Center an der Harvard Business School in Boston (USA). David Garvin verstarb im Jahr 2017 im Alter von 64 Jahren.

Amy C. Edmondson (aedmondson@hbs.edu) ist die Novartis Professorin für Leadership and Management und die Vorsitzende der Doktoratsstudien an der Harvard Business School in Boston (USA).

Francesca Gino (fgino@andrew.cmu.edu) ist Gastprofessorin für Organizational Behavior and Theory an der Carnegie Mellon University in Pittsburgh (USA).

Deutsche Übersetzung und Bereitstellung des Assessment-Tools

Elmar Simma (elmar.simma@simma-consulting.com), geschäftsführender Gesellschafter der Simma & Partner Consulting GmbH in Bregenz (Austria).

Das Assessment wird von Simma & Partner Consulting für Sie geplant, organisiert und begleitend durchgeführt. Das Erhebungstool wird von Simma & Partner Consulting zur Verfügung gestellt. Gerne unterbreiten wir Ihnen dazu einen Vorschlag und ein Angebot.

SIMMA & PARTNER CONSULTING

Weierstraße 10a/5 | A 6900 Bregenz | elmar.simma@simma-consulting.com | www.simma-consulting.com