

SIMMA & PARTNER CONSULTING

WIE LERNFÄHIG IST IHRE ORGANISATION?

HARVARD BUSINESS REVIEW - TOOL KIT
THE LEARNING ORGANIZATION SURVEY

Kurzfassung des Artikels von
David A., Garvin, Amy C. Edmondson and Francesca Gino

Ungekürzte Version unter
<https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>

in deutscher Übersetzung auf der Website von Simma & Partner Consulting

Bregenz, May 2022

Wie lernfähig ist Ihre Organisation?

Die Idee und das Konzept in Kürze

In einer Welt, die den Druck auf Organisationen zunehmend erhöht, ist es wichtiger denn je, dass sich Unternehmen zu lernenden Organisationen entwickeln.

Zunehmender Wettbewerb, technologische Entwicklung, Anforderungen an das Nachhaltigkeitsmanagement, sozialer und politischer Wandel und disruptive Geschäftsmodelle tragen zu ständiger Veränderung und entsprechendem Entwicklungsbedarf bei. In einer lernenden Organisation schaffen, erwerben und übertragen Mitarbeiter kontinuierlich Wissen und helfen ihrem Unternehmen, resilient und agiler zu werden und sich schneller als seine Konkurrenten an das Unvorhersehbare anzupassen.

Aber nur wenige Unternehmen haben dieses Ideal erreicht. Warum? Weil viele Manager die erforderlichen Schritte zum Aufbau einer lernenden Organisation nicht kennen. Und es fehlen ihnen die Werkzeuge um zu beurteilen, ob ihre Teams lernen und wie dieses Lernen dem Unternehmen zugute kommt.

David Garvin, Amy Edmondson und Francesca Gino haben dazu eine Lösung entwickelt. Dazu müssen Sie zunächst die drei Bausteine kennen, die für die Entwicklung zur lernenden Organisationen erforderlich sind:

1. ein unterstützendes Umfeld,
2. konkrete Lernprozesse und
3. eine Führung, die individuelles und organisationales Lernen fördert.

Nutzen Sie das Diagnosetool der Autoren - den „Learning Organization Survey“ - um festzustellen, wie gut Ihr Team, Ihre Abteilung oder Ihr gesamtes Unternehmen in jedem Baustein abschneidet.

Indem Sie die Leistung für jeden Baustein bewerten, identifizieren Sie die Bereiche, die verbessert werden müssen und bringen Ihr Unternehmen dem Ideal der lernenden Organisation einen großen Schritt näher.

Die Idee in der Praxis

David Garvin, Amy Edmondson und Francesca Gino empfehlen diese Praktiken, um das Lernen in Ihrem Team oder Unternehmen zu verbessern.

Identifizieren Sie Bereiche für Verbesserungen

Indem Sie beurteilen, wie gut Ihr Team, Ihre Einheit oder Ihr Unternehmen die definierenden Merkmale für jeden Baustein aufweist, identifizieren Sie Bereiche für Verbesserungen. Der Vergleich der Leistung verschiedener Einheiten innerhalb Ihres Unternehmens oder mit Branchen - Benchmarks bietet ebenfalls nützliche Informationen.

Zum Beispiel:

Ein europäisches Energie-Versorgungsunternehmen stellte fest, dass es im Vergleich zu konkurrierenden Unternehmen in Bereichen wie Offenheit für neue Ideen, Experimentieren und Informationstransfer schwach war. Dieses Muster war für ein öffentliches Versorgungsunternehmen, das lange Zeit Monopole in einer kleinen Anzahl von Märkten genossen hatte, nicht unerwartet. Aber das Unternehmen wollte die Expansion in neue geografische Märkte beschleunigen. Seine Leistungsbewertung lieferte Belege dafür, dass es sich zur Erreichung dieses strategischen Ziels stark auf die Veränderung seiner etablierten Kultur konzentrieren müsste.

Die drei Bausteine einer lernenden Organisation

BAUSTEINE	MERKMALE
<p>1 Ein Lernen förderndes Umfeld</p>	<p>Mitarbeiter</p> <ul style="list-style-type: none"> • fühlen Sie sich sicher, wenn Sie mit anderen nicht einverstanden sind, • erkennen den Wert unterschiedlicher, gegensätzlicher Ideen, • gehen Risiken gehen um das Unbekannte zu erforschen und nehmen sich Zeit, um organisatorische Prozesse zu überprüfen.
<p>2 Konkrete Lernprozesse</p>	<p>Ein Team oder das Unternehmen verfügt über formale Prozesse, um</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationen zu generieren, zu sammeln, zu interpretieren und zu verbreiten, • mit neuen Angeboten zu experimentieren, • Informationen über Wettbewerber, Kunden und technologische Trends zu sammeln, • Probleme zu identifizieren und zu lösen sowie • die Fähigkeiten der Mitarbeiter weiter zu entwickeln.
<p>3 Führung, die Lernen fördert</p>	<p>Die Führungskräfte des Teams / Unternehmens</p> <ul style="list-style-type: none"> • zeigen die Bereitschaft, alternative Standpunkte herauszufordern und zu diskutieren, • signalisieren, wie wichtig es ist, Zeit für Problemidentifikation, Wissenstransfer und Reflexion aufzuwenden und • praktizieren aktives Fragen und Zuhören.

Mit diesem Bewertungstool können Unternehmen jene Bereiche identifizieren, in denen sie den Wissensaustausch, die Ideenentwicklung, das Lernen aus Fehlern und ganzheitliches Denken fördern müssen.

Es gibt zwei wesentliche Möglichkeiten, die Umfrage zu verwenden:

- Erstens kann man sie verwenden, um ein schnelles Gefühl für die Arbeitseinheit oder das Projektteam zu bekommen.
- Zweitens können mehrere Mitglieder einer Einheit einzeln die Umfrage ausfüllen und ihre Ergebnisse vergleichen.

In jedem Fall besteht der nächste Schritt darin, Einzel- oder Gruppen-Selbstbewertungen mit den Gesamt-Benchmark-Bewertungen der Basisgruppe von Organisationen zu vergleichen. Die Benchmark-Daten werden für jedes Attribut in Quartile – d. h. die unteren 25 %, die nächsten 25 % usw. – geschichtet, die um einen Median angeordnet sind (siehe Abbildung "Benchmark Scores den Learning Organization Survey"). Sobald Sie Ihre eigenen Werte berechnet haben¹⁾, können Sie das Quartil identifizieren, in das Ihre Punktzahlen fallen, und darüber nachdenken, ob sie Ihren früheren Erwartungen entsprechen, wo Sie stehen.

Benchmark - Scores

Skalierte Werte					
Bausteine und Komponenten	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
Lernprozesse 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

Nach dem Vergleich von Einzel- oder Einheitswerten mit den Benchmarks ist es möglich, exzellente Bereiche und Bereiche mit Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren. Wenn Mitarbeiter in mehreren Einheiten an

¹⁾ Simma & Partner Consulting stellt Ihnen das elektronische Erhebungstool zur Verfügung und erstellt für Sie die Auswertung samt Benchmarkvergleich

der Befragung teilnehmen möchten, können Sie die Vergleiche auch Einheit für Einheit oder unternehmensweit durchführen. Selbst wenn nur zwei Personen aus verschiedenen Teilen eines Unternehmens die Ergebnisse vergleichen, können sie kulturelle Unterschiede, Gemeinsamkeiten und Dinge identifizieren, die voneinander lernen können. Sie können auch feststellen, ob ihre Gruppe - oder sogar das Unternehmen - in vielen Bereichen hinterherhinkt. Durch die Bündelung von Einzel- und Gruppenbewertungen können Organisationen als Ganzes beginnen, spezifische Probleme anzugehen.

AUF DEM WEG ZUR VERÄNDERUNG – VIER PRINZIPIEN

Die Erfahrungen der Autoren bei der Entwicklung, dem Testen und der Verwendung dieser Umfrage haben einige zusätzliche Erkenntnisse für Manager geliefert, die lernende Organisationen nutzen können.

1. Führung allein genügt nicht.

Durch die Modellierung gewünschter Verhaltensweisen - aufgeschlossenes Fragen, nachdenkliches Zuhören, Berücksichtigung mehrerer Optionen und Akzeptanz gegensätzlicher Standpunkte - werden Führungskräfte in der Tat besseres Lernen fördern. Lernorientiertes Führungsverhalten allein reicht jedoch nicht aus. Die kulturellen und prozessualen Dimensionen des Lernens scheinen explizitere, gezieltere Interventionen zu erfordern. Wir haben Dutzende von Organisationen bei der Entwicklung unserer Umfragefragen eingehend untersucht und das Instrument dann mit vier Unternehmen mit unterschiedlichen Größen, Standorten und Missionen eingesetzt. Alle vier hatten höhere Punktzahlen in der Lernführung als in konkreten Lernprozessen oder einer unterstützenden Lernumgebung. Die Leistung variiert oft von Kategorie zu Kategorie. Dies deutet darauf hin, dass die Installation formaler Lernprozesse und die Kultivierung eines unterstützenden Lernklimas Schritte erfordert, die über die einfache Änderung des Führungsverhaltens hinausgehen.

2. Organisationen sind nicht monolithisch.

Manager müssen in Bezug auf die Unterschiede zwischen Abteilungsprozessen und -verhalten sensibel sein, wenn sie lernende Organisationen aufbauen wollen. Gruppen können in ihrem Fokus oder ihrer Lernreife variieren. Zum Beispiel dokumentierte eine frühe Studie über medizinische Fehler signifikante Unterschiede in den Raten der gemeldeten Fehler zwischen Pflegeeinheiten im selben Krankenhaus, was Unterschiede in den von den Abteilungsleitern festgelegten Normen und Verhaltensweisen widerspiegelt. In den meisten Situationen ist es unwahrscheinlich, dass eine Einheitsstrategie für den Aufbau einer lernenden Organisation erfolgreich ist.

Manager müssen besonders sensibel für lokale Lernkulturen sein, da sie von Organisation zu Organisation sehr unterschiedlich sein können.

3. Der Leistungsvergleich ist die entscheidende Scorecard.

Nur weil sich eine Organisation in einem bestimmten Bereich des Lernverhaltens oder der Lernprozesse selbst gut bewertet, macht dies den Bereich nicht zu einem Füllhorn von Wettbewerbsvorteilen. Überraschenderweise identifizierten die meisten der von uns befragten Organisationen die gleichen Bereiche als ihre Stärken. "Offenheit für neue Ideen" und "Bildung und Ausbildung" schnitten fast überall höher ab als andere Attribute oder Kategorien, wahrscheinlich aufgrund ihrer offensichtlichen Verbindungen zur organisatorischen Verbesserung und persönlichen Entwicklung. Ein Highscore vermittelt daher nur begrenzte Informationen über die Leistung. Die wichtigsten Bewertungen kritischer Lernattribute sind relativ – wie Ihr Unternehmen im Vergleich zu Mitbewerbern oder Benchmark-Daten abschneidet.

4. Lernen ist multidimensional.

Allzu oft konzentrieren sich die Bemühungen der Unternehmen, das Lernen zu verbessern, auf einen einzigen Bereich – z.B. mehr Zeit zum Nachdenken oder mehr Einsatz von Post-Audits und After-Action-Reviews. Unsere Analyse legt jedoch nahe, dass jeder der Bausteine einer lernenden Organisation (Umwelt, Prozesse und Führungsverhalten) selbst multidimensional ist und dass diese Elemente auf unterschiedliche Kräfte reagieren. Sie können das Lernen in einer Organisation auf verschiedene Arten verbessern, je nachdem, welche Unterkomponente Sie betonen - wenn es beispielsweise darum geht, die Lernumgebung zu verbessern, möchte sich ein Unternehmen möglicherweise auf die psychologische Sicherheit und ein anderes auf die Zeit zum Nachdenken konzentrieren. Manager müssen bei der Auswahl der Veränderungshebel nachdenklich sein und sollten umfassend über die verfügbaren Optionen nachdenken. Unsere Umfrage eröffnet das Menü der Möglichkeiten.

Das Ziel unseres organisatorischen Lernwerkzeugs ist es, den Dialog zu fördern, nicht die Kritik.

Alle von uns untersuchten Organisationen fanden heraus, dass die Überprüfung ihrer Umfrageergebnisse eine Chance war, in einen Spiegel zu schauen. Die produktivsten Diskussionen waren diejenigen, in denen Manager mit den Auswirkungen ihrer Punktzahlen rangen, insbesondere mit den vergleichenden Dimensionen (Unterschiede nach Ebene, Untereinheit usw.), anstatt die Leistung einfach hart oder günstig zu bewerten. Diese Manager versuchten, die Stärken und Schwächen ihrer Organisationen zu verstehen und ein ehrliches Bild ihrer Kulturen und Führung zu zeichnen. Es überrascht nicht, dass wir der Überzeugung sind, dass die Umfrage zur lernenden Organisation am besten nicht nur als Zeugnis oder Endergebnis verwendet wird, sondern als diagnostisches Instrument - mit anderen Worten, als Instrument zur Förderung des Lernens.

Die Autoren

David A. Garvin war C. Roland Christensen Professor an der Harvard Business School. David A. Garvin verstarb im Jahr 2021.

Amy C. Edmondson ist der Novartis Professor of Leadership and Management an der Harvard Business School. Sie ist die Autorin von *The Fearless Organization* (Wiley, 2018)

Francesca Gino ist Verhaltensforscherin und Tandon Family Professor of Business Administration an der Harvard Business School. Sie ist die Autorin der Bücher *"Rebel Talent: Why It Pays to Break the Rules at Work and in Life"* und *"Sidetracked: Why Our Decisions Get Derailed, and How We Can Stick to the Plan"*.

Die Übersetzung in die deutsche Sprache und Kürzung des Artikels wurde von Elmar Simma, Simma & Partner Consulting durchgeführt.

H A B E N W I R I H R
I N T E R E S S E G E W E C K T ?

Wir freuen uns auf Ihren Anruf, Ihren Brief oder E-Mail.
Gerne beantworten wir Ihre Fragen und erstellen ein Angebot für die Unterstützung bei der Planung
und Durchführung eines Assessments.

SIMMA & PARTNER CONSULTING
Driving Change is our Business

Simma & Partner Consulting GmbH | Weiherstraße 10A / 5 | 6900 Bregenz | Austria
elmar.simma@simma-consulting.com | phone +43 (0)676 33 00 533

