

Lernendes Unternehmen: Füllt endlich Kraftstoff in den Tank!

Dr. Annette Hartmann, wortstark Kommunikationsberatung, München.

Zusammenfassung:

Die Forschung zur lernenden Organisation hat in den vergangenen zwei Jahrzehnten ansehnliche Veröffentlichungen hervorgebracht. Meilensteine waren dabei unter anderem AGYRIS/ SCHÖN 1978, SCHEIN 1985, BURGOYNE et.al. 1994. So wertvoll die theoretischen Betrachtungen waren, so hapert es andererseits bis heute am Praxistransfer: Tiefes Schweigen über die Frage, wie die Erkenntnisse und konzeptionellen Vorstellungen umgesetzt werden sollen. Daran hat sich seit den 80er Jahren, wo das Thema lernende Organisation aufkam, bis heute nichts geändert. Lernenden Unternehmen werden zwar untersucht (z.B. LITTIG, 1997), aber solche Statusberichte ersetzen den Praxistransfer guter Konzepte nicht, den gestalterischen, proaktiven Part. Während die Literatur diese Frage geschickt vermeidet, ist in den Unternehmen die Informationsflut sprunghaft angestiegen und es besteht mehr Handlungsbedarf für konzeptionelles Eingreifen denn je. Schließlich kam zum Papier auch noch der digitalisierte informationelle Müll. Gleichzeitig gab und gibt die globale Dynamik in der Kommunikationstechnik der Fehlentwicklung zusätzlichen Schub. Unternehmen driften ohne Karte und ohne Kompass im Strudel des „information overkill“, frei nach dem Motto: Mit Volldampf voraus, auch wenn keiner weiß wo es langgeht. Stop!

Es wird Zeit, sämtliche Ressourcen so einzusetzen, dass sie die Informationsverarbeitung qualitativ steigern und nicht länger quantitativ. So kann sich endlich ein return on invest ergeben und vor allem wird ein Unternehmen nur dann wirklich mit dem Wandel umgehen können. Ein praktischer Vorschlag, ein Konzept, wie Organisationslernen gehen könnte, wurde zwischen 1994 und 1998 im Rahmen einer Dissertation entwickelt mit dem Titel: "Unternehmenskommunikation, betriebliche Führungsbildung und ihre Synergie: Ansätze zum dialogisch lernenden Unternehmen. Studie auf der Basis eines Benchmarkings" (HARTMANN, 1998).

Das Benchmarking, der bewertete Unternehmensvergleich, förderte 14 Qualitätsmaßstäbe für die Unternehmenskommunikation hervor, 8 für die Führungskräfteweiterbildung und 9 für die Synergie aus beiden. Das macht 31 konkrete Anhaltspunkte für Qualitätsprüfung und -verbesserung in diesem schwer fassbaren Dienstleistungsbereich der Unternehmen. Die Quintessenz: Bestimmte infrastrukturelle Voraussetzungen und Methoden des Umgangs mit Informationen, aber auch bestimmte Werte sind der entscheidende "Kraftstoff", der das Unternehmen beim Lernen voranbringt. So lange dieser Kraftstoff fehlt, bringt auch die technisch perfektste Ausstattung nur Kosten, aber keinen Fortschritt. Füllt also endlich Kraftstoff in den Tank!

Das Konzept wurde im Rahmen des Forschungswettbewerbs "Shaping-the-future", Sektion "The future of work" für seine Innovation ausgezeichnet und auf der EXPO 2000 vorgestellt. Die hier präsentierte Textfassung enthält zusätzlich Erkenntnisse aus fünf Jahren praktischer Erfahrung in der Kommunikationsberatung.

Natürlicher und menschengemachter Wandel

In der Natur ermöglicht die genetische Informationsweitergabe die Anpassung an eine veränderte Umwelt - was Generationen dauert. Der menschengemachte Wandel allerdings läßt für die Anpassung nicht so viel Zeit. Die technische Entwicklung des 20. Jahrhunderts hat in unserem gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Leben einen rasanten Umbruch ausgelöst, der sich inzwischen mit gewaltiger Eigendynamik fortsetzt. Die weit verbreitete, aber trotzdem falsche Vorstellung von der "Halbwertszeit des Wissens" ist dabei weniger bemerkenswert als vielmehr der Übergang zum Meta-Wandel, also dem Wandel unserer menschengemachten Lebensgrundlagen selbst (BECK, 1986). Damit gilt es angemessen umzugehen, um sich sowohl als Individuum wie auch als Betrieb das Überleben zu sichern und idealerweise auch für Nachkommen(de) die Weichen richtig zu stellen.

Der große Irrtum: Informationen "verarbeiten" können nur Menschen, keine Computer

Computer können immer mehr Informationen immer schneller senden und empfangen. Aber die Menschen brauchen weiterhin ihre Zeit für die Auswahl, Interpretation und Generierung neuer Informationen (Wissen). Diese Informationsverarbeitung muß in unterschiedlichem Ausmaß von allen MitarbeiterInnen eines Unternehmens bewältigt werden. Allerdings wird der kompetente Umgang mit Informationen an den gängigen Ausbildungsinstituten kaum gelehrt. Entsprechend chaotisch sieht die Informationsverarbeitung dann auch bei den meisten Unternehmen aus.

Nicht bloß mithalten, sondern Wandel mit prägen

Was erst spät (an)erkannt wurde, ist außerdem die Notwendigkeit des proaktiven Umgangs mit dem Wandel (vgl. WELCH, 1992: "Control your destiny or someone else will.") Während große Konzerne sich immer häufiger "issue management"-Abteilungen leisten, um nicht zu den Betroffenen sondern zu den Handlungsträgern künftiger Entwicklungen zu gehören, haben mittlere oder kleine Unternehmen meist keine derartigen Frühwarnsysteme und können die öffentlichen Diskussion nicht vorbeugend mitgestalten. Doch sie könnten von den Erfahrungen der Konzerne durchaus profitieren - sowohl über das o.g. Benchmarking als auch über eigene Studien.

Wer ist "zuständig" für den Wandel?

Obwohl Unternehmenskommunikation - im Sinne der institutionalisierten Funktion - und Weiterbildung zu jenen Abteilungen gehören, die in einem Unternehmen prinzipiell am ehesten mit der Bewältigung des Wandels in Zusammenhang gebracht werden können, fand sich in der Literatur bis zum Anfang der 90er Jahre zum lernenden Unternehmen keine einzige Betrachtung einer derartigen systematischen Verbindung. Dies war Anlass für die o.g. Forschungsarbeit.

Untersuchungssetting im Überblick

Die deutschen Niederlassungen der nachfolgenden Unternehmen beteiligten sich 1994 mit ihren Abteilungen Unternehmenskommunikation (UK) und Führungskräfteweiterbildung (FB) am Benchmarking:

- Asea Brown Boveri A.G.
- Bosch GmbH
- General Electric Information Services / Medical Services
- Hewlett-Packard GmbH
- Bayerische Hypotheken- und Wechsel-Bank A.G. (heute Hypo-Vereinsbank)

- Siemens A.G. und
- Toshiba (I.E.) GmbH.

Die Daten wurden über halbstrukturierte Interviews, Dokumentenanalyse und Beobachtungen erhoben und zueinander in Beziehung gesetzt (Triangulation). Im Rahmen der Auswertung kristallisierten sich sowohl Strategien zur Qualitätsbeurteilung als auch konkrete "best practices" heraus.

Benchmarking von "weichen Faktoren" bringt harte Fakten

Nicht nur die Unternehmenskommunikation und die Führungskräfteweiterbildung, auch ihre Synergie im Sinne des lernenden Unternehmens läßt sich durchaus "be-greifen" und fassbar machen, teilweise sogar im materiellen Sinne. Hier die Qualitätskriterien für ein lernendes Unternehmen gemäß der angesprochenen Studie:

1. Architektonische Räume für synergetische Zwecke
2. Elektronische Medien für synergetische Zwecke (*1994 erst Ansätze*)
3. Ausbildung/ Einsatz firmeninterner BeraterInnen
4. Institutionalisierte Selbstreinigung durch Veranstaltungen
5. Dokumente des Unternehmens im Dienst der Synergie
6. Berührungspunkte im Selbstverständnis der MitarbeiterInnen von UK/ FB
7. Praktische/ institutionalisierte Synergien von UK und FB
8. UK und FB als betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren
9. Zeitwahrnehmung als Basis für den Umgang mit Wandel
10. Synergetisches Menschenbild

Im Schnellverfahren zum lernenden Unternehmen?

Bis auf die Kriterien 6 und 10 scheinen die anderen recht schnell realisierbar. Doch wären sie dann nur "implementiert", wie es so unvorsichtig im Sprachgebrauch der Berater heißt. Unvorsichtig deswegen, weil ein Implantat vom Körper oft genug als Fremdkörper abgestoßen wird oder zumindest immer ein Fremdkörper bleibt. Und so geschieht es ja auch mit vielen schnellen "Fertigkonzepten"- sie werden wieder abgestoßen oder jedenfalls nie richtig internalisiert. Dafür ist jedoch jeder Euro einer zu viel! Wer die obigen Kriterien für das lernende Unternehmen realisieren und schließlich den Erfolg ernten will, wird verstehen, dass so ein Umbau nicht auf Knopfdruck und mit aufgepfropften 0815-Zwangsmaßnahmen funktioniert. Vielmehr würde man sich damit höchstens ein Auto einhandeln ohne Sprit im Tank. Oder besser gesagt ohne "Spirit": Um das lernende Unternehmen zum Laufen zu bringen, ist der Einsatz von Geist im Sinne von menschlicher Energie unerlässlich. Und wie entsteht menschliche Energie? Durch Werte, Ziele, Begeisterung! Dies alles braucht Aufwand und Pflege. Und Zeit zum Wachsen und Reifen, genau wie ein Lebewesen.

[\[Illustration Sonnenblume\]](#)

Warum ausgerechnet der Dialog als Wert?

Lernende Unternehmen können aus dem vollen Spektrum von Werten wählen - Hauptsache, es gelingt ihnen, ihre MitarbeiterInnen darauf einzuschwören und so Kraft für den Umbau und die fortlaufende Gestaltung des Unternehmens freizusetzen. Doch ein besonderer Wert bietet dem Umgang mit dem Wandel die meiste Unterstützung: Das dialogische Prinzip nach Sozial- und Religionsphilosoph Martin BUBER (orig. 1923). Drei Faktoren sind kennzeichnend: Die offene, angstfreie Einstellung gegenüber einer Welt im steten Fluß, das Mit-Teilen von Informationen mit einem größeren Respekt vor dem Empfänger (!) und schließlich die spontane, angstfreie Äußerung kreativer Einfälle, die so entschei-

dend für Innovationen ist. Alle drei Faktoren können aber nur in Firmen gelebt und gefestigt werden, deren Führung sie explizit mitträgt und vorlebt.

Die Führungskräfte im lernenden Unternehmen

Entscheidungen treffen und Aufgaben delegieren treten etwas zurück zugunsten des Lehrauftrags im Alltag und am Arbeitsplatz. Die Chefs der Zukunft lehnen aber kein technisches Know-How. Vielmehr lassen sie sich dies möglichst von den Newcomern und Spezialisten beibringen, die auf dem aktuellen Stand der Entwicklung sind. Führen heißt im lernenden Unternehmen a) neuen Entwicklungen einen historischen Kontext geben b) Lernen am Arbeitsplatz organisieren - in Gruppen, Lernpartnerschaften, Selbststudium und schließlich c) Werte vermitteln und Sinn stiften. In einer Zeit, in der unsere Grundwerte in Frage gestellt werden, erwarten MitarbeiterInnen von ihrer Führung (!) klare Stellungnahmen (PETERS/ WATERMAN, 1983; GEISSLER, 1992).

MitarbeiterInnen als BotschafterInnen

Aber auch in der institutionalisierten Unternehmenskommunikation eines lernenden Unternehmens würde sich einiges ändern. Es genügt nicht, eine Pressestelle als Schnittstelle nach außen zu betrachten und kontrollieren zu wollen. Ein fließender Übergang zwischen "intern" und "extern" ist realistischer (Stichwort integrierte Unternehmenskommunikation - allerdings in der konsequentesten Auslegung). Dann gilt es, diesen fließenden Übergang zu gestalten. Die Unternehmenswerte, die Mut zum Mit-Teilen machen bei gleichzeitigem Respekt vor dem Informationsempfänger, müssen verbreitet, immer wieder im Bewußtsein aktualisiert und in ihren aktuellen Ausprägungen weiterentwickelt werden. Dies gelingt nur mit und über die Gesamtheit aller MitarbeiterInnen. Was die Idee optimal unterstützt, ist das Konzept vom demokratischen Unternehmen (ACKHOFF, 1994).

Fazit und Ausblick

Es ist offensichtlich, dass die dargestellten Bedingungen für das lernende Unternehmen - speziell wenn es auch noch auf dem Dialog aufbaut - Fragen und Diskussionen aufwerfen. Dass ein Umbau, der in flexibler Weise halten soll, nicht über Nacht zu machen ist, wurde ebenfalls angesprochen. Und dann muß sich das Unternehmen dafür auch noch professionelle Unterstützung einkaufen. Gründe genug, die Sache so lange wie möglich hinauszuzögern. Aber damit hält man nicht die Zeit an - nur die eigene Entwicklung. Und draußen tobt schneller und bunter denn ja das Leben. Wer überleben will, wird sich rechtzeitig der Herausforderung stellen.

Dr. Annette Hartmann ist selbständige Kommunikationsberaterin mit Ausbildungen als Journalistin, Kommunikationswissenschaftlerin und Erwachsenenbildnerin. Nach vier Jahren Mitarbeit in der Siemens Unternehmenskommunikation (München) ging sie als Medienreferentin und Trainingsentwicklerin zur Deutschen Bahn (Frankfurt) und in die mittelständische Unternehmensberatung. 1999 gegründete die Autorin die wortstark Kommunikationsberatung und bietet Beratung, Training und Coaching an. Im Mittelpunkt ihrer Arbeit stehen Sinn, Effizienz und Innovation. Beachten Sie auch den regelmäßig erscheinenden Online-Newsletter mit aktuellen Experteninterviews aus der Unternehmenskommunikation. Website: www.wortstark.de. Kontakt: ah@wortstark.de.