

Kerncharakteristika der „Lernenden Organisation“ nach P. Senge (1996)

1. Personal Mastery - Individuelle Reife

Durch **Persönlichkeitsentwicklung** der Mitglieder einer Organisation werden deren Fähigkeiten angehoben. Themen sind Sinnfragen des eigenen Beitrages in der Berufs- und Lebenssituation. Methoden sind Zuhör- und Fragetechniken, um die individuelle **Wahrnehmung** zu stärken.

2. Mental Models - Mentale Modelle

Welche expliziten und impliziten Grundannahmen besitzen wir, um die Welt um uns herum zu erklären? Thema dieser Disziplin ist, diese Annahmen sichtbar, besprechbar und damit zum Gegenstand der Entwicklung zu machen.

3. Shared Visioning - Gemeinsame Vision

Gemeinsame Visionen entstehen, wenn alle Mitglieder der Organisation die gemeinsamen **Ziele** verstehen und verinnerlichen. Jeder begreift den **Zweck** und was seine Aufgabe zum Erreichen des gemeinsamen Ziels ist. In der Regel besitzen Visionen auch eine starke emotionale Komponente. Eines der bekanntesten Beispiele für Visionen ist die *I have a dream*-Rede von **Martin Luther King** .

4. Team Learning - Lernen im Team

Team Learning findet statt, wenn die Mitglieder einer Gruppe in innerer Verbundenheit gemeinsam Verstehen. Hier wird aus dem Team mehr als die Summe seiner

Mitglieder. Geeignete Methoden sind beispielsweise [Dialog](#) nach David Bohm oder interaktives [Mind Mapping](#) nach [Tony Buzan](#)

5. Systems Thinking - Denken in Systemen

Durch eine ganzheitliche Betrachtung des Systems, also das [Denken in Systemen](#) werden die Wirkmechanismen und das zu erwartende Verhalten in einer [symbolischen, formalen Sprache](#) beschrieben. Dadurch können typische Verhaltensmuster ([Archetyp](#)) erkannt, besprechbar und bearbeitet werden. Mit den Methoden der [System Dynamics](#) können die Systeme dann simuliert und mögliches Verhalten vorhergesagt werden. Einfach Beispiele sind *fixes that fail* (Reparaturen, die versagen), *shifting the burden* (Probleme verschieben) oder *accidental adversaries* (Feinde wider Willen). In diese Disziplin fließt die [Systemtheorie](#), im speziellen [Soziologische Systemtheorie](#) und [Kybernetik](#) ein. Es bedarf aller 5 Disziplinen, um eine lernende Organisation zu entwickeln. Die Disziplinen unterstützen sich wechselseitig, und in einem Entwicklungsprozess werden die Fähigkeiten der Organisation schrittweise angehoben.

Organisationsgedächtnis

Grundsätzlich ist die Bezeichnung "Lernende Organisation" natürlich sinnlos. Nicht Organisationen lernen, sondern Menschen. Walsh und Ungson [6] erklären auf der Grundlage dieser Erkenntnis, dass es in Organisationen sechs Informationsquellen gibt, die die zum Lernen notwendige Information liefern können. Diese sechs Quellen nennen sie summarisch das Organisationsgedächtnis (engl. *organizational memory*).

1. Die **Kultur** der Organisation

2. Produktionsprozess

Der Produktionsprozess enthält Informationen, die zum Lernen verwendet werden können. Der in der Qualitätsbewegung typische Demming-Zyklus ist hierfür ein Beispiel.

3. Strukturen

Die Einheiten einer Organisation stecken voller Fachwissen; so kann durch Befragung beispielsweise einer Gruppen des **Technischen Hilfswerks** dieses Wissen für andere Gruppen verfügbar gemacht werden.

4. Physischer Aufbau.

Der physischer Aufbau, also wo welche Einheit der Organisation sich relativ zu anderen physisch befindet gibt Information über die Beziehungen der Einheiten und deren wechselseitige Abhängigkeiten

5.Externe Archive

Informationsquellen außerhalb der Organisation, Internet, Bibliotheken, offizielle Archive usw.

6.Individuen

Menschen in der Organisation verfügen über ihre eigenen mentalen Modelle. Diese können mitgeteilt oder durch Beobachtung ermittelt werden.

Klassiker:

Senge P. (1996). Die fünfte Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta

Argyris C. & Schön D. (1999). Die Lernende Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.

Organisationales Lernen

aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie

Organisationales Lernen ist einerseits der sozialwissenschaftliche Themenkomplex über die sogenannte **Lernende Organisation**, der **Handlungsmuster**, Bedingungen und Untersuchungen sowohl auf theoretischer als auch auf praktischer Ebene behandelt und die Fragen zu klären versucht, wie eine **Organisation** beschaffen sein muss, um lernen zu können, und wie letztlich dieses Lernen vonstatten geht und zu bewerten ist.

Andererseits kann **Organisationales Lernen** auch den reinen Lernprozess auf organisationaler Ebene bezeichnen, bei dem man davon ausgeht, dass nicht nur die einzelnen Mitglieder zum Zwecke der **Effizienzsteigerung** lernen, sondern dass die gesamte **Organisation** "lernt". Die Manipulation der **Wissensbasis** und die Aneignung verschiedener **Kompetenzen** durch einzelne Mitglieder der Organisation ist hierbei der maßgebliche Teil des organisationalen Lernens.

Organisationales Lernen nach Chris Argyris und Donald A. Schön

Argyris und Schön beschäftigten sich aus mehreren Blickwinkeln mit dem Organisationalen Lernen und vereinten nach eigener Aussage erstmals die praktische mit der theoretischen Sicht. So bieten Argyris und Schön nicht nur ein theoretisches Modell, sondern auch

praktische Erkenntnisse und Handlungsvorschläge an.

Handlungstheorien

Zunächst stellen sie ein **Kausalitätsbasiertes** Grundmodell für Handlungstheorien auf: Es gibt Situationen (S), Handlungsstrategien (A), Ergebnisse/Ziele (E) und Leitwerte (L).

Handlungstheorien beeinflussen die Auswahl der Handlungsstrategie A um in einer Situation S zum Ergebnis E zu gelangen. Die Leitwerte L erklären in diesem Zusammenhang das Ergebnis E als wünschenswert, bzw. anstrebsam.

Es werden zwei Arten von Handlungstheorien unterschieden. Die *vertretene Theorie* (engl. *espoused theory*) (im Folgenden: *vertretene Handlungstheorie*) und die *handlungsleitende Theorie* (engl. *theory-in-use*). Die **vertretene Handlungstheorie** ist diejenige Handlungstheorie die der Handelnde vorgibt zu benutzen. Sie ist explizit vorgegeben durch Aussagen oder Dokumente. Die **handlungsleitende Theorie** ist die tatsächlich durch den Handelnden angewendete Handlungstheorie Die handlungsleitende Theorie ist implizit.

Die Autoren haben herausgefunden, dass oft **Differenzen zwischen den Handlungstheorien** bestehen. Die vertretene Handlungstheorie und die handlungsleitende Theorie desselben Individuums oder derselben Organisation weisen oft Unterschiede auf, die meistens unerkannt bleiben. Eine Ursache für diese Differenzen liegt nach Argyris und Schön in der Kombination aus routinierter Defensive und unproduktivem

Einschleifenlernen ("Single-loop learning", in der Literatur auch manchmal "Einzelschleifenlernen"), das sich auf die verwendeten Handlungsstrategien auswirkt, nicht aber auf die Leitwerte. Dieses Lernen, auch "instrumentelles Lernen" genannt, ist nicht unbedingt "schlecht", daher auch die Betonung auf "unproduktivem Einschleifenlernen": Das Einschleifenlernen, das Argyris und Schön hier meinen, erwächst nach den gemachten Erfahrungen aus defensivem Verhalten, das zur Vermeidung und Umgehung von Situationen eingesetzt wird, die als peinlich oder bedrohlich wahrgenommen werden. Zum Beispiel Schuldeingeständnisse oder die Angst davor, dass jemand entdecken könnte, dass man sich bei seinen Leitwerten geirrt hat.

Modelle handlungsleitender Theorien

Modell I

Das Modell der handlungsleitenden Theorien, das das defensive Verhalten und Einschleifenlernen beschreibt, wird von Argyris und Schön als "Modell I handlungsleitender Theorien" bezeichnet. Dieses Modell ist stark vereinfacht das Modell des "Gesicht Wahrens". Trotz positiver Absichten, wie z.B. "zeige keine negativen Gefühle", wird hierin hauptsächlich Zensur und Vertuschung betrieben, wodurch zwar das eigene Handeln manipuliert wird, aber die (vielleicht falschen) Leitwerte nicht überprüft werden.

Eine Organisation, in der Modell I vorherrscht, wird von Argyris und Schön **O-I Lernsystem** bezeichnet.

Modell I beinhaltet Mechanismen, die

Doppelschleifenlernen effektiv behindern. Es wird unterschieden zwischen der **primären Hindernisschleife**, die selbstverstärkende Modell I-Verhaltensmuster beschreibt, die auf individueller Ebene das Doppelschleifenlernen behindert, und der **sekundären Hindernisschleife**, die dieses Verhalten auf überindividueller Ebene beschreibt.

Modell II

Ein zweites Modell, das "Modell II handlungsleitender Theorien", könnte als das Modell der Offenheit und Selbstreflexion bezeichnet werden. In diesem Modell steht die Untersuchung und eventuelle Korrektur von Leitwerten im Vordergrund. Hierbei kann es sich sowohl um die eigenen Leitwerte handeln, die offen kommuniziert werden, um durch dritte untersuchbar zu sein, als auch um die Leitwerte anderer, bei deren Untersuchung man mithilfe. Dieses Modell ist ein idealisiertes Modell, das nie vollkommen erreicht werden kann und ist daher mehr ein Leitbild. Eine Erreichung von "Modell II"-Verhalten in bestimmten Bereichen ist auch nicht persistent. Der Handelnde muss, um möglichst nahe bei Modell II zu bleiben, stets bemüht sein, dieses zu erreichen.

Mit Hilfe von Modell II ist es möglich, das sogenannte **Doppelschleifenlernen** zu etablieren. Diese Lernform beinhaltet eine Reflexion und Manipulation der Leitwerte. Dadurch ist es möglich, Konsequenzen, die zunächst als Wünschenswert erschienen sind, als doch nicht so wünschenswert zu identifizieren. Dadurch kann eine ganz andere Auswahl an Handlungsstrategien stattfinden, die letztlich zu einer besseren Produktivität

von Einschleifen- und Doppelschleifenlernen etwas beleuchten, ebenso wie die weit fassbare Anwendbarkeit der Konzepte.

Ich fahre mit dem Fahrrad jeden Tag zur Uni. Nach einigen Tagen höre ich beim Fahren ein Quietschgeräusch. Nach der Uni sehe ich mir das Fahrrad genau an und untersuche die Herkunft des Quietschgeräusches. Dabei entdecke ich eine lockere Schraube. Ziehe ich diese Schraube fest, ist das Geräusch weg. Die Handlungsstrategie "Schraube festziehen" hat die Konsequenz "Geräusch ist weg" nach sich gezogen, unter der Berücksichtigung des Leitwertes, dass eine kurzfristige, unaufwendige Lösung gefragt ist, um das Geräusch weg zu bekommen. Nach einigen Tagen quietscht es erneut. Da ich jetzt gelernt habe, wie ich das behebe, ziehe ich die Schraube erneut fest. (Einschleifenlernen)

Würde ich meinen Leitwert erweitern, und fordern, dass eine *nachhaltige* Lösung gefordert ist, dann genügt das Ziel "Geräusch ist weg" nicht mehr der Anforderung. Ein neues Ziel "Geräusch ist dauerhaft weg" erscheint nun als das erstrebensame Ziel. Dieses Ziel kann ich jedoch mit der bisherigen Handlungsstrategie nicht erreichen. Ich muss also genauer hinsehen und in diesem Fall Ursachenforschung betreiben. Dann hätte ich schon mit einer Doppelschleife gelernt. Als nächstes folgt wieder eine einzelne Schleife,

nämlich die mit der ich lerne, dass ich zum Beispiel eine **Zahnscheibe** zur **Schraubensicherung** benutzen kann.

Von Modell I nach Modell II [Bearbeiten]

Argyris und Schön zeigen an einigen Beispielen, wie Modell I und Einschleifenlernen zu Fehlentscheidungen in Organisationen geführt hat. Anhand der Fallstudie die dem Buch *Wissen In Aktion* zugrundeliegt, verdeutlicht Argyris, wie Modell II und Doppelschleifenlernen potenziell bessere Ergebnisse liefern können.

Eine schrittweise Anleitung, wie eine Organisation von O-I nach O-II gelangt, also auf organisationaler Ebene das Lernen lernt (organisationales Äquivalent zu **Gregory Batesons Deutero-Lernen**) können Argyris und Schön nicht geben, lediglich Hinweise. Zum einen kann Modell II ja nie vollkommen erreicht werden, daher ist die Transition von O-I nach O-II ein fortwährender Prozess. Zum anderen ist es nicht möglich die Bereitschaft aller Beteiligten zu garantieren. Beispiele von Instrumenten, die einer Organisation dabei Helfen zu einer lernenden Organisation zu werden, sind in der Literatur zu finden.

Literatur

Chris Argyris, Donald A. Schön: *Die lernende Organisation*, 2. Auflage, Klett-Cotta

2002, [ISBN 3-608-91890-6](#)

Originaltext: Chris Argyris, Donald A. Schön: *Organizational Learning II*, Addison-Wesley, 1996, [ISBN 0-201-62983-6](#)

Chris Argyris: *Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation.*, Klett-Cotta 1997, [ISBN 3-608-91838-8](#)

Originaltext: Chris Argyris: *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, Jossey-Bass Wiley, 1993, [ISBN 1-55542-519-4](#)

Dietmar Vahs: *Organisation*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2005, [ISBN 3-7910-2357-8](#)