

Sabina von Thenen Menna Barreto

Zur Bedeutung von Wissensmanagement für die Lernende Organisation

## Einleitung

Die Welt, wie wir sie heute erleben, ist gekennzeichnet durch ständige Veränderungen, Diskontinuitäten, Turbulenzen, Zeitdruck und erforderliche kürzere Reaktionszeiten. Diese erkennbaren Tendenzen stellen neue Anforderungen an Führungskräfte.

Knut Bleicher verdeutlicht diesen Aspekt, wenn er schreibt: „Gesellschaftlicher, ökonomischer und technologischer Wandel muss durch sie (Führungskräfte, Anm. d. Verf.) erkannt, verkraftet und im Miteinander in zukunftsführende Aktionskurse umgesetzt werden, die nicht nur das Überleben, sondern auch die Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens sichern.“ In diesem Sinne heißt Führung – vereinfacht gesagt - Bewältigung von Wandel. Gemeint ist damit, Systeme in die Lage zu versetzen, sich sowohl an beliebige Umwelten anzupassen, als auch diese zum Teil mitgestalten zu können.

Zu diesem Zweck müssen Organisationen fähig sein, als ganze Einheit zu lernen. Der Ansatz der „Lernenden Organisation“ erfreut sich aus diesem Grund seit einigen Jahren großer Beliebtheit. Tagungen und Kongresse (z.B. in München, 1991, in Hamburg oder Brüssel, 1993), Fachartikel in einschlägigen Zeitschriften (z.B. De Geuss 1988; Stata 1989, Kiernan 1993) und Buchveröffentlichungen (z.B. Senge 1990; Sattelberger 1991, Probst/Büchel 1994, Argyris/Schön 1999) weisen auf die übereinstimmende Auffassung hin, dass in der Schaffung „lernender Organisationen“ der letzte Wettbewerbsvorteil in einer zunehmend komplexer werdenden dynamischen Weltwirtschaft gesehen wird: „The ability to learn faster than your competitors may be the only sustainable competitive advantage“.

Während allerdings Einigkeit darüber besteht, dass Organisationslernen den Schlüssel für künftige Wettbewerbsvorteile darstellt, stellt sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt die Frage, ob eine solche lernende bzw. „sich kontinuierlich selbststeuernde“ Organisation lediglich als Vision oder Metapher aufgefasst werden soll.

Diese kritische Perspektive lässt sich darauf zurückführen, dass Ideen zum Organisationslernen nur wenig zu einer konkreten Gestaltung beigetragen haben. Beklagt wird somit vorwiegend das angeblich fehlende Steuerungsinstrumentarium und somit das fehlende Potential zur praktischen Realisierung.

Problematisch wird die ganze Angelegenheit jedoch erst dadurch, dass in letzter Zeit der Begriff des Organisationslernens aufgrund der o.g. Kritikpunkte zunehmend unter Verschleißerscheinungen leidet und, weil diese nicht dazu motivieren, die Diskussion um Organisationslernen zu intensivieren, um mehr Klarheit zu erreichen, sondern zum Anlass genommen werden, sich der nächsten Managementmethode hinzugeben und auf diese Weise eine tiefgreifende Auseinandersetzung zu vermeiden. Und diese nächste Managementmode heißt Wissensmanagement.

Ein gutes Beispiel dafür ist das nicht unproblematische Verhalten des Autors Gilbert Probst, der 1994 zusammen mit Bettina Büchel das Buch „Organisationales Lernen“ und 1997 zusammen mit Steffen Raub und Kai Romhardt das Buch „Wissen managen“ in einer Art und Weise publiziert, dass man den Eindruck gewinnen muss, dass das eine nichts mit dem anderen zu tun hat bzw. das Organisationslernen aus nicht näher genannten Gründen „out“ und statt dessen dafür Wissensmanagement neuerdings „in“ ist.

Diesem Eindruck soll mit der vorliegenden Arbeit entgegengetreten werden, indem die Auffassung vertreten wird, dass Wissensmanagement ein spezielles, bedeutsames Element von Organisationslernen bzw. eines der grundlegenden OL-Tools ist. Dabei liegt der Schwerpunkt nicht alleine darauf, eine theoretische Erklärung zu liefern, warum Wissensmanagement als ein Teil der Lernenden Organisation zu verstehen ist, sondern auch praktische Anhaltspunkte zu liefern, wie Wissensmanagement der lernenden Organisation dienlich sein kann.

Zu diesem Zweck soll zunächst im zweiten Kapitel geklärt werden, warum der Ansatz der Lernenden Organisation in den letzten Jahren auf eine sehr große Resonanz gestoßen ist. Dafür bedarf es im ersten Schritt einer Thematisierung der Notwendigkeit des Wandels für Organisationen (siehe 2.1).

Danach soll der Spezialzweig der Organisationsentwicklung vorgestellt werden, der sich ausschließlich der Wandelthematik widmet (siehe 2.2).

Schließlich wird in einem dritten Schritt die Brücke von der Organisationsentwicklung hin zu Lernenden Organisation geschlagen, indem die OE-Modelle zuvor kritisch betrachtet werden sollen (siehe 2.3).

Soll Wissensmanagement als Element der Lernenden Organisation verstanden werden, so muss zunächst ein Verständnis für das Konzept des organisationalen Lernens und damit einhergehend die Bedeutung dieses Konzeptes für das allgegenwärtige Wandelproblem geschaffen werden. Dies soll im dritten Kapitel erfolgen, indem zunächst die wichtigsten individuellen Lerntheorien beschrieben werden, die Anhaltspunkte liefern, um auf kollektive Lernprozesse umzudenken (siehe 3.1).

Soll Wissensmanagement als Element der Lernenden Organisation verstanden werden, so muss zunächst ein Verständnis für das Konzept des organisationalen Lernens und damit einhergehend die Bedeutung dieses Konzeptes für das allgegenwärtige Wandelproblem geschaffen werden. Dies soll im dritten Kapitel erfolgen, indem zunächst die wichtigsten individuellen Lerntheorien beschrieben werden, die Anhaltspunkte liefern um auf kollektive Lernprozesse umzudenken (siehe 3.1).

Darauf aufbauend wird die Bedeutung organisatorischen Wissens hervorgehoben, ohne das ein organisatorisches Lernen nicht möglich ist (siehe 3.2).

Anschließend muss weiterhin, will man das Konzept vollständig erklärt wissen, darauf eingegangen werden, wie organisatorische Lernprozesse ausgelöst werden (siehe 3.3), wie man sich den Prozess des organisationalen Lernens an sich vorzustellen hat (Siehe 3.4) und auf welchen Ebenen organisatorisches Lernen stattfinden kann (Siehe 3.5).

Mit dem Verständnis über Organisationslernen ist es schließlich zum einen möglich, am Ende dieses Kapitels die Bedeutung der Lernenden Organisation für eine erfolgreiche Bewältigung von Wandel hervorzuheben (siehe Zwischenfazit), und zum anderen liefert es gleichzeitig eine Basis dafür, Wissensmanagement als Element der Lernenden Organisation zu verstehen.

Dieser zuletzt genannte Aspekt soll schließlich im vierten Kapitel vertieft werden, wobei zunächst auf die steigende Bedeutung der Ressource Wissen und auf die dringliche

Notwendigkeit eines Managements von Wissen vor dem Hintergrund der Lernenden Organisation eingegangen wird (siehe 4.1).

Im Anschluss darauf wird verdeutlicht, warum Wissensmanagement nicht als ein von dem Ansatz der Lernenden Organisation losgelöstes Konzept zu verstehen ist (siehe 4.2) und welche Konsequenzen sich daraus für ein Wissensmanagement als Element der Lernenden Organisation ergeben (siehe 4.3).

Die daran anknüpfende Beschäftigung mit den Rahmenbedingungen (siehe 4.4) sowie die konkreten Gestaltungsmöglichkeiten (siehe 4.5) für ein Wissensmanagement zeigen dann wie Wissensmanagement als Element der Lernenden Organisation dieser zur praktischen Realisierung verhelfen kann. Am Ende der Arbeit erfolgt ein Fazit, bei dem die Bedeutung von Wissensmanagement für die Lernende Organisation noch einmal zusammengefasst wiedergegeben wird.