Kapitel 3

Geschäftsprozesse

Organisatorische Gestaltung

Ansätze zur Prozessoptimierung – Teil III

Evolutionärer Wandel:

Organisationsentwicklung und lernende Organisation

1 Organisationsentwicklung
2 Lernende Organisation

Warum?

„Es geht nicht nur um eine neue Struktur. [...] Es geht vor allem um eine Veränderung des Denkens." (M. Mirow, ehem. Leiter der Konzernentwicklung der Siemens AG)

Der Soziologe Kurt Lewin geht in seinem „Drei-Phasen-Modell" (➲ Modul: Change Management) davon aus, dass sich eine Organisation nur dann verändern kann, wenn sich ihre Mitarbeiter und Führungskräfte ändern. Hier setzen die beiden Konzepte des evolutionären Wandels – die Organisationsentwicklung und die lernende Organisation – an: Die Veränderungen erfolgen durch Lernprozesse, an denen sich alle Mitarbeiter im Unternehmen beteiligen.

Anders als das Business Process Reengineering, das in kurzer Zeit radikale Veränderungen vornimmt, setzt der evolutionäre Wandel dabei auf ein „sanftes" Vorgehen in kleinen Schritten.

1 Organisationsentwicklung

1.1 Was ist Organisationsentwicklung? [1]

Organisationsentwicklung
Ganzheitlicher, evolutionärer Ansatz: Langfristige Veränderung der gesamten Organisation.
Zieldualismus: Effizienz & Humanität

Unter Organisationsentwicklung (OE, organization development) versteht man einen geplanten, langfristigen und organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess. Es werden unternehmensweit Lernprozesse in Gang gesetzt, an denen sich alle Mitarbeiter aktiv beteiligen.

Dabei verfolgt die OE zwei Ziele: Neben einer Steigerung der Produktivität will man auch die Lebens- und Arbeitsqualität und die Fähigkeit zur Problemlösung innerhalb der Organisation verbessern (Zieldualismus: Effizienz und Humanisierung).

1.2 Wo setzt die Organisationsentwicklung an? [2]

Die Organisationsentwicklung ist kein einheitlicher Ansatz, sondern eher eine Bezeichnung für viele unterschiedliche Methoden und Techniken. Die Veränderung der Organisationsstruktur und die dazu nötigen Lernprozesse der Mitarbeiter (Personalentwicklung) stehen dabei im Vordergrund.

Ansatzpunkte der OE sind somit die Organisations- und Kommunikationsstrukturen sowie das Verhalten der Mitarbeiter (Einstellungen und Fähigkeiten). Umfassend betrachtet geht es bei der Organisationsentwicklung also um Struktur, Mensch, Aufgaben und Technologie:

Abbildung 1
Ansatzpunkte der OE

Zu den Maßnahmen und Methoden der Organisationsentwicklung zählen insbesondere:

- Alle Maßnahmen zur Verbesserung der organisatorischen Abläufe und Strukturen (z.B. Einführung von Teamarbeit)
- Alle Maßnahmen der Personalentwicklung (Weiterbildung, Karriereplanung, Persönlichkeitsentwicklung, Empowerment[3], ...)
- Alle Maßnahmen zur Humanisierung der Arbeit (Gruppenarbeit, Job Enlargement[4] / Enrichment[5] / Rotation[6], ...)
- Techniken wie die Survey-Feedback-Methode[7] und die Laboratoriumsmethode[8]

1.3 Bewertung [9]

Die Zielsetzung der Organisationsentwicklung, die Effizienz des Unternehmens und die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter gleichzeitig zu verbessern, hat große Hoffnungen geweckt. Doch auch dieser Ansatz hat keineswegs nur Vorzüge, sondern auch Nachteile, die man nicht außer Acht lassen darf.

Vorteile

Zu den Vorteilen gehören:

- Weniger Widerstände
  Das schrittweise Vorgehen und die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter verringern den Widerstand gegen die Veränderungen.

➲ **Modul** Change Management

- Keine isolierten Schritte, sondern ganzheitlicher Ansatz
  Anders als bei der Reorganisation will die Organisationsentwicklung nicht nur Schwachstellen in einzelnen Abteilungen oder Bereichen ausbessern, sondern umfassende Veränderungen vornehmen.
- Mitarbeiternutzen als Ziel
  Mehr Verantwortung, bessere Arbeitsbedingungen, Weiterbildung, ...

Nachteile

Die Nachteile der OE sind allerdings:

- Fehlender Kunden- / Marktaspekt
  Der Zieldualismus der Organisationsentwicklung (Effizienz und Humanisierung) vernachlässigt den Blick auf Kunden und Markt. Dadurch bleibt ein Kernziel der Organisationsgestaltung („marktwirksam / kundennah“) unbeachtet.

➲ **Modul** Ziele der Organisationsgestaltung

- Die Organisationsentwicklung ist wenig systematisch und effizient.
- OE ist als Veränderungskonzept für Krisensituationen ungeeignet
  In Krisensituationen ist schnelles Handeln gefragt – OE bedeutet aber Wandel in „kleinen Schritten“
- Langfristiger Wandel bringt ständige Unruhe im Unternehmen.

Außerdem ist anzumerken, dass die Flut der Veröffentlichungen zur OE auch zu vielen höchst unterschiedlichen Definitionen und Vorgehensweisen geführt hat. Eine allgemein akzeptierte Konzeption gibt es daher bis heute nicht.

2 Lernende Organisation

2.1 Was ist eine lernende Organisation? [10]

Lernende Organisation
Ganzheitlicher, evolutionärer Ansatz:
Kontinuierliche Weiterentwicklung der gesamten Organisation.
Ziel:
Größeres Lern- und Wissenspotential

Bis heute gibt es in der Wirtschaftsliteratur keine einheitliche Meinung darüber, was der Begriff „lernende Organisation" eigentlich genau bedeutet: So findet man zwar eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen, ein praxisrelevantes und konkretes Konzept bietet aber auch das Standardwerk „The Fifth Discipline" von PETER SENGE nicht. [11]

Die Mehrheit der Autoren versteht unter einer lernenden Organisation eine Organisation, die sich kontinuierlich weiterentwickelt. Wandel ist hier also nichts Außergewöhnliches, sondern der Normalfall und ständig an der Tagesordnung.

Ziel der lernenden Organisation ist, das Lern- und Wissenspotential der Mitarbeiter (und damit der gesamten Organisation) zu vergrößern, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. Das Konzept ist also wissens- und innovationsorientiert. Deshalb spielen das Wissensmanagement und das Innovationsmanagement hier eine große Rolle.

2.2 Wie lernen Organisationen?

Das wohl bekannteste Modell des organisationalen Lernens geht auf CHRIS ARGYRIS und DONALD SCHÖN zurück. Sie unterscheiden drei verschiedene Lernebenen: Das Single-Loop-Learning, das Double-Loop-Learning und das Deutero-Learning.

- **Single-Loop-Learning** (Anpassungslernen)

  Beim Single-Loop-Learning passt man die Handlungen an, die nicht zum erwünschten Ergebnis führen. Die Rahmenbedingungen werden dabei nicht geändert.

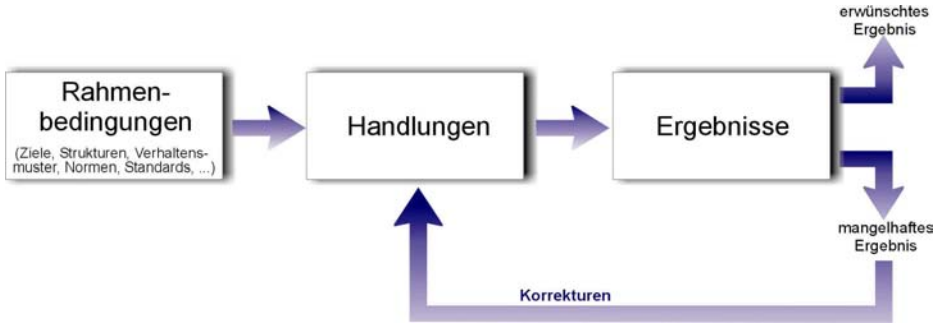

Abbildung 2
Single-Loop-Learning
(vgl. Nagl: Lernende Organisation, S. 64)

„doing the things right"

Das Anpassungslernen steigert somit die Effizienz der Handlungen innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen („doing the things right"). Es werden bessere Ergebnisse erzielt, das vorhandene Repertoire an Verhaltensweisen vergrößert sich dabei allerdings nicht.

Beispiele für Single-Loop-Learning:

① Ein Arbeiter in der Produktion muss pro Stunde 150 Teile anfertigen. Er schafft aber nur 140 Stück. Daraufhin arbeitet er schneller, ohne seinen Handlungsablauf zu verändern.

② Das Top-Management eines Unternehmens merkt, dass der Umsatz eingebrochen ist und die Planwerte für dieses Jahr kaum noch erreicht werden können. Daraufhin werden die Werbeausgaben gesteigert, um den Umsatz anzukurbeln.

- **Double-Loop-Learning** (Veränderungslernen)

  Reichen die bloßen Anpassungsmaßnahmen des Single-Loop-Learning nicht aus, um die Ergebnisse zu verbessern, muss man auch die Rahmenbedingungen überdenken und gegebenenfalls verändern („doing the right things“).

„doing the right things“

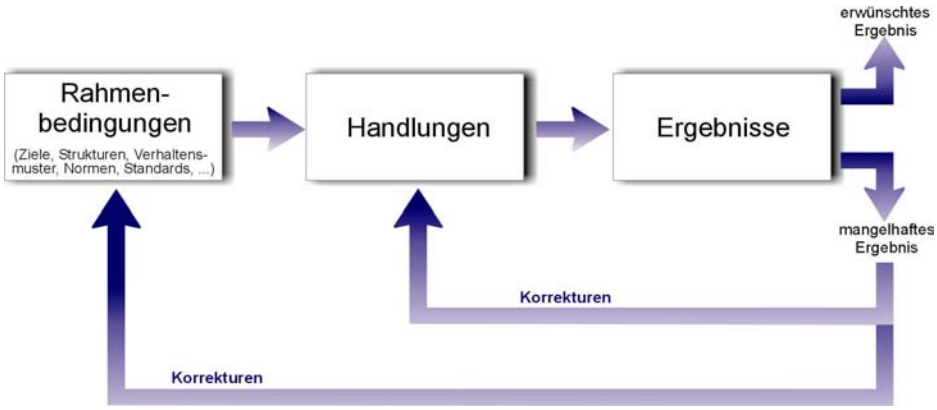

Abbildung 3
Double-Loop-Learning
(vgl. Nagl: Lernende Organisation, S. 67)

Im Gegensatz zum Single-Loop-Learning erweitert sich dabei das vorhandene Handlungspotential.

Beispiele für Double-Loop-Learning:

① Da das schnellere Arbeiten nicht ausreicht, um die erforderlichen 150 Stück zu fertigen, versucht der Arbeiter im zweiten Schritt, die Rahmenbedingungen zu verändern: Er verändert die Anordnung der benötigten Werkzeuge und Materialien und fasst einzelne Handgriffe zu einem zusammen.

② Die vermehrte Werbung zeigt leider nicht die erhoffte Wirkung. In diesem Fall stellt sich das Unternehmen die Frage, ob der hohe Preis des Produkts noch angemessen ist. Obwohl man jahrelang eine Hochpreispolitik verfolgt hat, senkt man nun die Preise.

- **Deutero-Learning** („Das Lernen lernen“)

  Das Deutero-Learning (Problemlösungslernen, Prozesslernen) analysiert und hinterfragt die bisherigen Lernvorgänge im Unternehmen. Ziel ist es, die früheren Lernstrategien zu optimieren und dadurch die

Lernfähigkeit der Organisation zu verbessern – es soll also gelernt werden, wie man richtig lernt.

2.3 Bewertung

Grundsätzlich muss jedes Unternehmen daran interessiert sein, die Lernfähigkeit und das Wissenspotential seiner Mitarbeiter zu steigern: Dadurch erhöht man nicht nur deren Wert (Humankapital bzw. Mitarbeiterwert), sondern bleibt auch in einer sich schnell verändernden Umwelt innovativ und konkurrenzfähig (vgl. „Halbwertszeit des Wissens“). Das Konzept der lernenden Organisation stellt somit eigentlich nichts wirklich Neues dar.

➲ **Anhang**
Die Halbwertszeit des Wissens

Doch das eigentliche Problem dieses idealistischen Konzepts liegt in seiner Umsetzung: Die lernende Organisation stellt sehr hohe Anforderungen an die Lernmotivation und Lernfähigkeit der Mitarbeiter. Außerdem benötigen die Führungskräfte eine große Motivationskraft, um das Konzept tatsächlich überzeugend einzuführen und umzusetzen.

➲ **Modul**
Wissensmanagement
Probleme bei der Einführung

Anhang

Die Halbwertszeit des Wissens [12]

Unter dem Begriff „Halbwertszeit des Wissens“ versteht man den Zeitraum, nach dem die Hälfte des erlernten Wissens veraltet ist. Die Halbwertszeit des Wissens ist je nach Lerninhalt unterschiedlich lang: So veraltet das berufliche Wissen eines Informatikers schneller als das eines Schreiners.

Studien haben ergeben, dass das Wissen immer schneller veraltet. Deshalb ist lebenslanges Lernen unerlässlich!

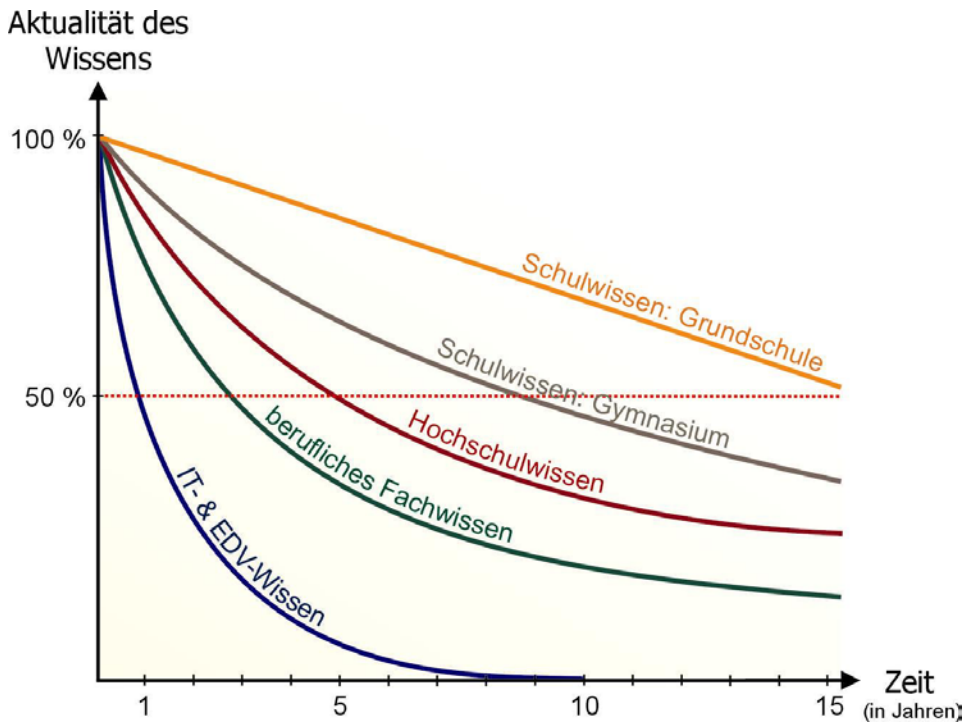

Abbildung 4
Die Halbwertszeit des Wissens
(Charakteristischer Kurvenverlauf)

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Tatsache, dass die Hälfte des Hochschulwissens schon nach fünf bis sechs Jahren nicht mehr aktuell ist.

Da es in Deutschland keine Ausnahme ist, länger als fünf Jahre zu studieren, ist z.B. das Wissen, das ein Student in den Anfängervorlesen erworben hat, beim Berufseinstieg nur noch zur Hälfte relevant.

Interessante Literatur zum Thema

Vahs, Dietmar

Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart, 2003[4].

Kapitel 7 –„Change Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels“ (mit Informationen auch über OE) im Internet: http://www.bw.fh-deggendorf.de/kurse/orga/skripten/vahs_kapitel7.pdf

Interessante Links im Internet (Stand 03/2003)

- **http://www.sozialnetz-hessen.de/ergo-online/Arbeitsorg/G_OE.htm?csok=4**
  „Grundwissen Organisationsentwicklung“ – Wissenswertes über OE
- **http://www.vordenker.de/gerald/**
  Ausführliche Examensarbeit über die lernende Organisation mit Informationen über die Organisationsentwicklung
- **http://www.managerseminare.de/downpdf/LernOrg.pdf**
  „Die lernende Organisation: Zwischen Konzept und Konfusion“ – Kritischer Artikel über die lernende Organisation. Erschienen im Weiterbildungsmagazin managerSeminare

Kommentare

[1] Vgl. BEYER: Unterlagen zur Vorlesung „Synergiemanagement“. Kapitel Geschäftsprozesse
NÜSSEL: Reorganisation, Business Reengineering, Organisationsentwicklung und Lernende Organisation als Ansätze organisatorischer Gestaltung
VAHS: Organisation
url: http://www.sozialnetz-hessen.de/ergo-online/Arbeitsorg/G_OE.htm?csok=3

[2] Vgl. BEYER: Unterlagen zur Vorlesung „Synergiemanagement“. Kapitel Geschäftsprozesse
NÜSSEL: Reorganisation, Business Reengineering, Organisationsentwicklung und Lernende Organisation als Ansätze organisatorischer Gestaltung
VAHS: Organisation
url: http://www1.dgfp.com/dgfp/data/category/Veraenderungsmanagement/Organisationsentwicklung/

[3] **Empowerment**
Der Verantwortungsbereich eines Mitarbeiters wird so weit wie möglich ausgedehnt.

[4] **Job Enlargement**
Quantitative Aufgabenerweiterung. Der Aufgabenbereich des Einzelnen wird so ausgedehnt, dass zusätzliche Arbeitselemente die Tätigkeit bereichern. Diese zusätzlichen Aufgaben sind dabei qualitativ mit den ursprünglichen Tätigkeiten des Mitarbeiters vergleichbar. Ziel ist es, eine zu starke Spezialisierung und damit einhergehende einseitige Belastung und Monotonie zu verringern.

[5] **Job Enrichment**
Qualitative Aufgabenerweiterung. Eine inhaltliche Vergrößerung des Arbeitsfeldes führt zu einem größeren Gestaltungsspielraum des Beschäftigten. Er übernimmt z.B. selbständig Planungsaufgaben, Qualitätskontrolle und die Koordination mit anderen Stellen. Im besten Falle kann Job Enrichment einen positiven Einfluss auf die Arbeitsmotivation haben.

[6] **Job Rotation**
Die Mitarbeiter wechseln systematisch den Arbeitsplatz, wobei sie jeweils unterschiedliche Arbeitsaufgaben erledigen. Ziel ist es, Monotonie zu vermeiden und die Motivation der Mitarbeiter zu steigern. Job Rotation ermöglicht dem Mitarbeiter den Erwerb zusätzlicher Kompetenzen über seinen Fachbereich hinaus. Außerdem erhält er einen Einblick in die größeren Zusammenhänge der einzelnen Tätigkeiten, erkennt deren Sinn und Bedeutung.

[7] **Survey-Feedback-Methode**
Bei der Survey-Feedback-Methode befragt man die Mitarbeiter in anonymen Fragebögen sowohl zu Unternehmensstrukturen, ihren Tätigkeiten und Zeitvorgaben (objektive „Hard Facts“), als auch zu Betriebsklima, Führungsstil des Vorgesetzten und Arbeitszufriedenheit (subjektive „Soft Facts“).
Die so gewonnenen Daten werden ausgewertet. Die Ergebnisse werden anschließend an die Mitarbeiter und Manager weitergegeben und in Workshops diskutiert. Ziel ist es, Lösungsvorschläge für die schrittweise Verbesserung der aufgedeckten Probleme zu finden.

[8] **Laboratoriums-Methode**
In meist mehrtägigen Trainingseinheiten bringt man Mitarbeiter aus verschiedenen Organisationsbereichen zusammen, die sich gegenseitig nicht kennen. Sie bilden kleine Gruppen, in denen sie soziales Verhalten mit- und aneinander üben können. Ziel ist es, jedem Mitarbeiter sein eigenes Verhalten aufzuzeigen und ihn evtl. zu Verhaltensänderungen zu bewegen.

[9] Vgl. BEYER: Unterlagen zur Vorlesung „Synergiemanagement“. Kapitel Geschäftsprozesse
VON DER OELSNITZ: Marktorientierte Organisationsgestaltung

[10] Vgl. NÜSSEL: Reorganisation, Business Reengineering, Organisationsentwicklung und Lernende Organisation als Ansätze organisatorischer Gestaltung
VAHS: Organisation
url: http://www.managerseminare.de/downpdf/LernOrg.pdf

[11] Vgl. Prof. ALFRED KIESER, Universität Mannheim
in: http://www.managerseminare.de/downpdf/LernOrg.pdf

[12] Vgl. url: http://www.mfm-world.de/downloads/download_5_6_2.pdf
url: http://www.knowhouse.org/folien/wissensmanagement.pdf