

Rainer König

Thesen zur Lernenden Organisation

1. Organisationen sind soziale Systeme, die sich durch drei charakteristische Merkmale auszeichnen: Zielorientiertheit, Arbeitsteilung und Entscheidungskommunikation.
2. Nicht Organisationen lernen, sondern nur die Individuen in ihnen. Insofern ist die Idee der lernenden Organisation lediglich eine Metapher und nur im übertragenen Sinne zu gebrauchen.
3. In diesem übertragenen Sinn verstanden, ist nicht die Frage, ob Organisationen überhaupt 'lernen' oder lernfähig sind, d.h. auf äußere und innere Umweltveränderungen reagieren, sondern nur, WIE sie das auf den drei Merkmalsebenen Zielorientiertheit, Arbeitsteilung und Entscheidungskommunikation tun. So können sie auch lernen, sich *nicht* zu verändern und sich statt dessen möglichst stark gegen Umwelteinflüsse mit entsprechenden Veränderungen der Ziele, der Strukturen und der Kommunikationen abschotten. Natürlich ist aber auch das eine (kontinuierliche) Veränderung aus Lernen.
4. Lernen selbst bezeichnet kein chaotisches Sich-Treiben-Lassen im Strom der Umwelteinflüsse, sondern einen strukturierten Prozeß der Strukturbildung. Lernen schafft also neue mentale Strukturen (= Muster, Schemata etc.) oder festigt bzw. variiert alte. Insofern gibt es eine Affinität zwischen Lernen und Organisationsbildung: Beide bilden Strukturen, um Systemgrenzen zu stabilisieren.
5. Von hier aus ist der Ausdruck „lernende Organisation“ eigentlich ebenso tautologisch wie der vom 'weißen Schwan': Gerade *als* soziale Systeme sind Organisationen strukturell an ihre Umwelt gekoppelt und tun eigentlich nichts anders als den Austausch - und damit das Lernen voneinander - zu strukturieren. Nur so können sie ihre Grenze und damit ihre Stabilität und Identität erhalten.
6. Wenn darum der (übertragene) Ausdruck „lernende Organisation“ überhaupt Sinn machen soll, dann nur den, daß das Lernen von Organisationen (heute) eine neue Qualität gewinnt bzw. gewinnen soll: die gesetzten Ziele, die Struktur der Arbeitsteilung sowie die Art der Entscheidungskommunikation wird rationaler, d.h. die drei Ebenen sollen *bewußt und systematisch* so 'organisiert' werden, daß die Organisation ihre Funktionen weiterhin optimal erfüllen kann.
7. Daß Organisationen heute systematisch-bewußt(er) lernen müssen, hängt vor allem mit den Wandlungen ihrer Umwelten zusammen:
 - die subjektive Umwelt ihrer Mitglieder und Adressaten ist von Wertewandel und -pluralisierung einerseits sowie von Individualisierung und Erlebnisorientierung andererseits geprägt,
 - die objektive Umwelt, die sich aus anderen Organisationen sowie umfassenderen sozialen Systemen (wie Wirtschaft, Politik, Recht etc.) zusammensetzt, zeichnet sich heute vor allem durch Ressourcenknappheit, ökologische Gefährdungen, Marktschwankungen, Verrechtlichung und technologische Innovationen aus.

8. Daß sich das rationale Lernen oder Verändern von Organisationen über Dilemmata - wie Kühl meint¹ auf den Ebenen der Ziele, der Identifikation, der Kommunikation, der Selbstorganisation und des Lernens - bewegt, ist trivial: Eben als Systeme sind Organisationen von dem Grunddilemma geprägt, die Komplexität der Welt dadurch zu reduzieren, daß sie neue (nämlich System-)Komplexität schaffen. So versucht die öffentliche Verwaltung Ordnung in die soziale Welt zu bringen, macht sie aber durch die dazu nötige Bürokratie für die meisten Menschen noch viel komplizierter („Von der Wiege bis zur Bahre: Formulare!“).
9. Was Kühl Dilemmata, Hegel-Marx-Luhmann dialektische Widersprüche, der Psychologe Konflikte und der Mann im Pott schlicht „Probleme“ nennt, ist der kreative Stachel in der Evolution sozialer und psychischer Systeme: ohne sie gäbe es keine Entwicklung, sondern höchstens eine repetitiv-tumbe Abwicklung des Lebens (Kreisschritt statt Fortschritt). Ohne sie gäbe es damit auch kein Lernen. Warum auch?
10. So ist denn auch die Behauptung, Dilemmata wären konstitutiv für Organisationshandeln, so richtig wie banal. Allerdings ist Kühls weitere Folgerung, „gerade erfolgreiche Lernprozesse sind für den Niedergang von Unternehmen verantwortlich“² falsch und fatal. Falsch, weil er einen Beleg für diese Behauptung schuldig bleibt. Statt dessen verfängt sich Kühl in der widersprüchlichen Forderung, man solle aus seinem Buch lernen, nicht zu lernen und doch lieber die Kategorie des Dilemmas als die wichtigste für Organisationswandel ansehen. Fatal ist diese Konsequenz, weil sie a) zumindest implizit die resignative Haltung des Sich-Treiben-lassens im Strom der Ereignisse favorisiert und b) den konservativen Feinden von Reformen zuarbeitet.

¹ Vgl. Stefan Kühl: Die blinden Flecke der lernenden Organisation. Noch unveröffentl. Manuskript, ersch. im Frühjahr 2000

² Vgl. ebd., 10