

Lernende Organisation,

**Organisation:**

Zielgerichtete Ordnung bzw. Regelung von Aufgaben (Funktionen) und Tätigkeiten (Arbeitsvorgängen) in Sozialgebilden in der Weise, daß alle Elemente der Organisation (Aufgaben, Tätigkeiten) und alle daraus gebildeten Organisationseinheiten in das Gefüge des Sozialgebildes eingegliedert sind.

**Strategie:**

Entwurf und die Durchführung eines Gesamtkonzepts, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen

**Lernen:**

Aneignen von beliebigen Wissen und Kenntnissen mit beliebigen Mitteln

**mentale Modelle:**

Aktive Wissenstrukturen des Gedächtnisses, die das Denken und Handeln beeinflussen. (Können eine Filterfunktion haben)

**unterstützende Faktoren:**

Faktor, mit Hilfe derer ein für das Lernen förderliches Umfeld erzeugt werden kann.

**Lernorientierung:**

Beschreibung dessen, wie Lernen stattfindet und was gelernt wird.

**Normative Perspektive:**

Betrachtet, welches Umfeld zu schaffen ist, um organisationales Lernen erst zu ermöglichen und anschließend zu fördern. (im Text näher erläutert)

**Entwicklungsorientierte Perspektive:**

Betrachtet anhand des Entwicklungsstadiums, in dem sich eine Organisation befindet, welche Lernarten- bzw. Lerncharakteristika am zweckmäßigsten sind. (im Text näher erläutert)

**Kompetenzperspektive:**

Betrachtet wie Mitarbeiter einer Organisation was lernen und warum sie das tun. (im Text näher erläutert)

Gegenstand dieser Betrachtung ist die aus der Aufgabenstellung entnommene Tatsache, daß die Jura-Bibliothek der FU-Berlin eine Restrukturierungsmaßnahme vornehmen möchte, um eine neue Ebene des Servicegrades für den virtuellen Marktplatz juristischer Forschung zu ermöglichen. Hierfür ist nach unserer Auffassung vor allen Dingen Teamarbeit und ein Gruppenverständnis nötig, die sich jedoch bei den bestehenden Kommunikations- und Wissenstransferproblemen nicht entwickeln können. Folgend möchten wir nach Klärung der theoretischen Grundlagen vier Bereiche hervorheben, deren Modifikation zu einer nachhaltigen Verbesserung der Lernfähigkeit der Organisation und damit zum Erreichen des gestellten Ziels führen.

Zur Verbesserung der Lernfähigkeit einer Organisation, ist es zunächst einmal notwendig zu beschreiben, wie das Lernen der Organisation gegenwärtig aussieht. Neben den Lerninhalten ist es insbesondere auch interessant wie gelernt wird, um im Ergebnis Empfehlungen für eine Veränderung des Lernverhaltens abgeben zu können.

In der Aufgabenstellung wurde eine derartige Analyse für die Lernorientierungen und die unterstützenden Faktoren bereits durchgeführt. In Bezug auf die Lernorientierung ist ersichtlich, daß vornehmlich intern Wissen erzeugt wird, daß sich speziell auf die zu erbringenden Leistungsinhalte und nicht so sehr auf den dahinter stehenden Prozeß konzentriert. Das über eher informalen Wegen verbreitete Wissen wird nicht zentral abgespeichert, wobei eine Verfügbarkeit für das Gesamtteam gewährleistet wäre, sondern wird von den einzelnen Mitarbeitern eher für sich behalten, was ein Ergebnis dessen sein

kann daß das Hauptaugenmerk der Wissensentwicklung beim Individuum liegt. Der Lernumfang ist zwar eher auf die bestehenden Dienstleistungen beschränkt, liegt aber tendenziell im Bereich Entwicklung.

Hinsichtlich der das Lernen unterstützenden Faktoren kommt es nur zu einer unzureichenden Beobachtung des Umfeldes. Leistungsdefizite werden nur begrenzt wahrgenommen und ein Bewußtsein für die Meßbarkeit von Leistung ist quasi nicht vorhanden. Dem steht eine eigentlich hinreichend gut ausgeprägte organisationale Neugier gegenüber, die mit einer sogar noch etwas besser ausgeprägten operationalen Vielfalt korreliert. Über Probleme, Fehler oder neue Erkenntnisse wird allerdings nicht so offen diskutiert, wie das eigentlich wünschenswert wäre. Obwohl die ständige Weiterentwicklung und die eine engagierte Mitarbeiterführung innerhalb der Organisation feste, gut ausgeprägte Bestandteile zu sein scheinen, werden neue Ideen und Lösungswege nicht auf allen Ebenen weitergetragen und unterstützt. Es besteht jedoch offensichtlich ein großes Problem der Überschaubarkeit von Ursache und Wirkung sowohl in Interdependenzfragen zwischen organisatorischen Einheiten, als auch zwischen Handlung und Resultaten.

Ziel ist es, eine nachhaltiger Verbesserung der Lernfähigkeit der Gesamtorganisation zu erreichen. Von entscheidender Bedeutung sind für das Organisationslernen die durch die individuellen und gemeinsamen mentalen Modelle repräsentierten Elemente des Organisationsgedächtnisses, nach denen eine Organisation entscheidet, worauf sie reagiert, auf welche Weise sie sich zum handeln entscheidet und welche vergangenen Erfahrungen für Sie von Bedeutung sind. Das Organisationslernen ist also immer abhängig von den individuellen mentalen Modellen der Einzelindividuen. Nur wenn diese explizit sind (kommuniziert werden), können diese zu gemeinsamen mentalen Modellen werden, wodurch die Organisation Unabhängigkeit von Wissen bestimmter Personen erhält. Vor diesem Hintergrund ist bezüglich der Lernorientierung der Jura-Fachbibliothek innerhalb der Lernorientierungen eine Verschiebung des Wissensreservoirs weg von persönlich, hin zu öffentlich vorzunehmen. Das durch eine Verschiebung des Wissensreservoirs mehr in die Organisationsöffentlichkeit verschobene Wissen muß, um die gewünschten Effekte hinsichtlich einer nachhaltigen Verbesserung der Lernfähigkeit der Organisation zu erreichen, natürlich auch sicher zu anderen Mitglieder der Organisation transferiert werden. Aus der Analyse der Ist-Situation geht, wie bereits einleitend festgestellt, hervor, daß der Wissenstransfer eher über informale Kanäle erfolgt, so daß kein optimaler Wissenstransfer sichergestellt ist. Es wird aus diesem Grunde vorgeschlagen den Transfermodus von informal weg zu formal zu verschieben, um das Wissen im Ergebnis auch wirklich der Organisation zur Verfügung zu stellen.

Durch die Auswertung des Lernprofils wurde festgestellt, daß individuelle Initiativen aufgrund mangelhafter Unterstützung oft im Sande verliefen. Es fehlte zudem an Möglichkeiten zur Kommunikation und zum Willen über den eigenen Bereich hinaus zu schauen. Um den durch die beschriebene Modifikation der Lernorientierung (Wissensreservoir und Transfermodus) beschrittenen Weg der nachhaltigen Verbesserung der Organisationslernfähigkeit weiterzugehen, müssen zudem auch unterstützende Faktoren modifiziert werden. Aufgrund der beschriebenen Defizite im Ist-Zustand und der vorgenommenen Modifikationen in der Lernorientierung erscheint eine Modifikation der Faktoren „Klima von Offenheit“ und „Vielfache Fürsprache“ als zweckmäßig, wie folgend auch begründet wird. Durch die Modifikation der Lernorientierungen hin zu einer auf formalen Wegen für alle zugänglich gemachten Wissensbasis ist es natürlich von besonderer Bedeutung, die Kommunikation der Organisationsmitglieder zu fördern, um eine Aufnahme des bereitgestellten Wissens in die jeweiligen individuellen und damit auch in die gemeinsamen mentalen Modelle zu fördern. Dieses Vorgehen kann vorteilhaft dadurch unterstützt werden, daß durch Vielfache Fürsprache neue Lösungsideen und -wege von allen Mitarbeitern auf allen Ebenen weitergetragen und unterstützt werden.

Explizit schlagen wir also eine Modifikation der vier folgenden Bereiche vor:

1. Wissensreservoir
2. Transfermodus
3. Klima von Offenheit
4. Vielfache Fürsprache

Die von uns zur Modifikation ausgewählten vier Komponenten zielen also vor allen Dingen auf eine Verschiebung des Wissens weg vom Individualwissen hin zum Gruppenwissen, die durch eine von vielen Seiten her verbesserte Kommunikations- und Transfermöglichkeit unterstützt wird. Im Ergebnis zielen die von uns initiierten Modifikationen also auf eine Verbesserung des Wissensmanagements und der Kommunikation, mit denen das Ziel einer verbesserten Organisationslernfähigkeit erreicht werden kann.

Folgend wird aufgabengemäß eine Positionsanalyse der von uns ausgewählten Komponenten hinsichtlich der drei wesentlichen Perspektiven des Organisationslernens vorgenommen, die einleitend kurz beschrieben werden.

Normative Perspektive: Dieser Sichtweise liegt die Grundannahme zugrunde, daß Lernen als kollektive Aktivität nur unter bestimmten Bedingungen stattfindet und daß es daher die wesentliche Aufgabe des Top-Managements dieser Organisation ist, ein Umfeld solcher Bedingungen zu schaffen. Die Organisation sollte also die Kompetenz der Mitarbeiter, ihre Kultur und ihre formalen Strukturen mit den normativen Anforderungen in Einklang bringen. Diese Sichtweise ist also eher strategisch visionär auf zukünftige Eingriffe in die bestehende Lernkultur gerichtet.

Entwicklungsorientierte Perspektive: Die Organisation durchläuft in ihrer Entwicklung verschiedene Entwicklungsphasen, die z.B. durch Alter, Größe, spezielle Erfahrung und die Branchendynamik determiniert sind. Je nach Entwicklungsphase bestimmt sich der Lernansatz / die Lernstrategie einer Organisation; bei eher jungen, kleinen Organisationen Lernen durch Handeln, bei reiferen Organisation Lernen vor dem Handeln.

Kompetenzperspektive: Der Fokus dieser Betrachtungsweise liegt nicht auf den zukünftigen, sondern eher auf den existierenden, gegenwärtigen Lernprozessen. Betrachtet wird hier was der Mitarbeiter wie lernt, wobei speziell zwischen konzeptionellem und operationalisiertem Lernen unterschieden wird.

Strategische Entscheidungen des Managements beinhalten häufig auch Entscheidungen darüber was und vor allen Dingen wie gelernt werden sollen. Trifft jetzt z.B. das Management der Bibliothek der FU-Berlin die Entscheidung einen virtuellen Marktplatz für juristische Forschung zu errichten, impliziert das indirekt auch Lernorientierungen. Das heißt es werden mit dieser Entscheidung auch indirekt darüber Entscheidungen getroffen, was wie gelernt wird, um das zu realisierende Ziel zu erreichen. Damit wird die Gesamtproblematik aus einer stark kompetenzorientierten Perspektive betrachtet, indem insbesondere auf die existierenden Lernprozesse eingegangen wird. Um jedoch diese Lernorientierungen letztlich zu realisieren, muß ein bestimmtes Lernumfeld geschaffen werden, daß im wesentlichen durch die unterstützenden Faktoren determiniert wird. Diese unterstützenden Faktoren haben einen stark normativen Charakter, so daß das Problem im Hinblick auf die unterstützenden Faktoren auch aus einer normativen Perspektive betrachtet wird.