

Berthoin Antal, Ariane

Book Part

Lerntransfer: vom Individuum zur Organisation. Wie kann Organisationslernen gefördert werden?

Provided in Cooperation with:
WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Berthoin Antal, Ariane (1992) : Lerntransfer: vom Individuum zur Organisation. Wie kann Organisationslernen gefördert werden?, In: Camilla Krebsbach-Gnath (Ed.): Den Wandel in Unternehmen steuern: Faktoren für ein erfolgreiches Change-Management, ISBN 3-929368-00-5, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt/M., pp. 85-102

This Version is available at:
<https://hdl.handle.net/10419/112018>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH
Bibliothek und wissenschaftliche Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
E-Mail: bibliothek@wzb.eu

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)
Library and Scientific Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
e-mail: bibliothek@wzb.eu

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Lerntransfer: Vom Individuum zur Organisation

Wie kann Organisationslernen gefördert werden?

Ariane Berthoin Antal

Organisationslernen: Wessen Aufgabe ist es?

Eigentlich sollte es uns überraschen, daß Unternehmen auf die Suche nach Innovationspotential gehen müssen, daß sie nach neuen Modellen Ausschau halten müssen, um Ideen generieren zu können. Denn diese Unternehmen sind doch Gebilde, juristische Konstrukte, die davon leben, daß sie viele Menschen beherbergen, die mit unterschiedlichen Kompetenzen ausgestattet, mit vielfältigen Lebenserfahrungen bereichert und oft mit einer über viele Jahre hinweg erworbenen Bildung versehen sind. Warum wird, angesichts dieser Ressourcen, so emsig um das Thema »Organisationslernen« herum geforscht und beraten?

Organisationen können logischerweise nur durch Individuen lernen, aber das Verhältnis zwischen individuellen Lernen und Organisationslernen ist komplex¹. Als das Thema »Organisationslernen« in den siebziger Jahren aufkam, machten Argyris und Schön bereits darauf aufmerksam, daß Organisationen mehr, aber auch weniger wissen können, als die Summe ihrer Mitglieder (Argyris u. Schön 1978). Idealerweise wird das Lernen durch die Mitglieder in der Organisation festgelegt: »the learning that individuals achieve ... becomes transformed into organizational learning when it becomes embedded in some way in the life of the organization so that it remains an asset after the individual has moved elsewhere« (Sadler 1991:126). Hedberg verdeutlichte, daß die Lehren sich in Form von Ideen, Verhaltensregeln, Entscheidungspro-

¹ Ein Teil des Problems liegt sicherlich darin, daß, obwohl es in der Psychologie einen Grundkonsens über die Definition von Lernen gibt (Hilgard u. Bower 1966), bisher noch keine befriedigende Definition von »Organisationslernen« entwickelt worden ist. (Fiol u. Lyles 1985:803). Der Psychologe Lefrancois liefert eine prägnante Definition: »Learning comprises all relatively permanent changes in behavior that are due to experience« (Lefrancois 1982:4). In der vorhandenen Literatur zum Thema Organisationslernen finden sich eher Apelle und normative Vorstellungen als Definitionen, aus denen sich solide Untersuchungskategorien und Kriterien ableiten ließen.

zessen sowie Geschichten und Traditionen im »Organisationsgedächtnis« dadurch ansiedeln, daß sie schriftlich festgeschrieben oder von einem Mitarbeiter zum anderen über die Generationen weitergegeben werden (Hedberg 1981). Dieses Modell entspricht auch ethnologischen Vorstellungen über die Erhaltung von Kulturen (Helmers 1991).

Die Verarbeitung der Erkenntnisse, die aus den Erfahrungen von Individuen und Gruppen in einer Organisation hervorgehen, ist aber oft blockiert, und der Transfer zur Organisation selbst wird verzerrt oder findet gar nicht erst statt. Die Lehren, die Mitarbeiter aus einer erfolgreichen oder auch verfehlten Strategie ziehen, werden manchmal gar nicht an andere weitergegeben, so daß Mitarbeiter in anderen Abteilungen oder neue Mitarbeiter die gleichen Schritte und Erfahrungen wiederholen müssen. In solchen Fällen ist das individuelle Lernen überhaupt nicht in Organisationslernen umgemünzt worden. Auch spielt die Interpretation von Erfahrungen eine wesentliche Rolle im Lernprozeß, denn wenn individuelles Lernen unreflektiert als Organisationslernen weitergegeben wird, wird »falsch« gelernt. So zum Beispiel, wenn die Strategie einer Person, ohne genauere Analyse des Entstehungskontextes entweder als Erfolgsrezept verherrlicht oder als Katastrophe abgestempelt wird. Levitt und March bezeichnen einen Typus solcher Fehlinterpretationen von Kausalitäten als »superstitious learning« (1988:325).

Die vorhandenen Theorieelemente untermauern also die Einschätzung von Praktikern: Organisationen lernen nicht automatisch. Versuchen wir diese Problematik einmal direkt anzugehen und zunächst zwei Fragen zu beantworten:

1. Wer lernt in einer Organisation?
2. Wie kann das individuelle Lernen gefördert und für die Organisation nutzbar gemacht werden?

Die neue Rolle von Führungskräften im Organisationslernen

Zwei Kategorien von Mitarbeitern sind im Lernprozeß besonders erwähnenswert: Topmanager und Forscher. Dies mag nicht weiter überraschend sein, denn sie werden meist explizit dafür bezahlt, daß sie Ideen entwickeln und einbringen. Die Veröffentlichungen, die es in den letzten Jahren auf diesem Gebiet gab, deuten darauf hin, daß Führungskräfte

in unserer Zeit diese Rolle nur unzureichend erfüllen und ein Bedarf nach neuen Konzepten und Methoden besteht (s. insbesondere Garrat 1987; Senge 1990a u. b). Die Rolle von Führungskräften und das Verständnis der Dynamik des Lernens werden hinterfragt und neu definiert. Die traditionelle Vorstellung von Führungskräften als besondere, fast »heroische« Individuen, die richtungweisend wirken und alle wesentlichen Entscheidungen treffen, gerät ins Wanken, behauptet Senge, und er betont, Organisationen brauchen heute »leaders«, die sich als »designers, teachers, and stewards« verstehen und die die Fähigkeit besitzen: »...to build shared vision, to bring to the surface and challenge prevailing mental models, and to foster more systemic patterns of thinking« (1990b:9). Wie auch andere Experten auf diesem Gebiet (z. B. Peters u. Austin 1985) will Senge die Rolle des »Lehrers« mit einem veränderten Verständnis versehen: Führungskräfte sollten sich nicht als autoritäre Wissenshüter, sondern als »coach« und »facilitator« verstehen, die die Entwicklung von Kompetenzen der Mitarbeiter und die Entstehung einer kreativen Spannung für das Lernen in der Organisation fördern. Die Ergebnisse einer Untersuchung innovativer High-Tech-Unternehmen zeigen hohe Anforderungen an die technischen und kommunikativen Kompetenzen von heutigen Führungskräften: »The leaders must be capable of envisioning both technical outcomes and the organizational wherewithal to bring them to market. What is more, they must enable others to share this view, thus creating an amended organizational mission, shifted in response to the new needs engendered by the break through product« (Jelinek u. Schoonhoven 1990: 153).

Die Entwicklung von Leitbildern, die als Orientierungsrahmen und dynamische Triebkraft für die Arbeit und das Lernen in einer Organisation dienen, wird als eine wesentliche Rolle des Topmanagements gesehen. Aber auch hier ist das »Ende des Taylorismus« zu erkennen: Leitbilder können nicht vom Topmanagement alleine formuliert werden, sondern müssen in Zusammenarbeit mit einer breiten Palette von Mitarbeitern erarbeitet werden (s. Campbell, Devine, Young 1992; Dierkes, Hoffmann, Marz 1992). Die Rolle von Führungskräften ist es nicht, Visionäre zu werden, sondern Raum zu schaffen und Prozesse in Gang zu setzen, die den Mitgliedern der Organisation ermöglichen, ihre Vorstellungen gemeinsam zum Tragen zu bringen.

Mit der veränderten Definition der Aufgabe des Topmanagements ändern sich auch die Aufgaben von anderen Organisationsebenen: neue

Strukturen, insbesondere Projektteams, werden gefördert. »Das mittlere Management ist Spielmacher, baut Teams auf und betreibt das Geschäft. Das untere Management hat freien Zugang und tritt dort in der Organisation auf, wo es seine Leistung am besten einbringen kann« (Fix 1991:53).

Die neue Bescheidenheit des Einzelforschers im Innovationsprozeß

Einzelforscher werden immer noch mit Nobelpreisen prämiert, aber detaillierte Untersuchungen von Innovationsprozessen dokumentieren, daß Durchbrüche eher durch die Zusammenarbeit von Menschen zustandekommen. »There is no only, lonely inventor: Ideas combine and interact and hybridize many times on the route from ›aha!‹ to the marketplace. Again and again ideas must capture the imagination of people whose push and personal commitment are essential for ultimate success« (Jelinek u. Schoonhoven 1990:420). Die Rolle des Einzelnen mag durch die Komplexität der anstehenden Probleme relativiert worden sein, da für die meisten Entwicklungen heute umfangreiche finanzielle und technische Ressourcen sowie unterschiedliche Kompetenzen erforderlich sind. Im Laufe eines erfolgreichen Innovationsprozesses spielen nicht nur die, oft großen, Forschungs- und Entwicklungsteams, sondern auch Experten aus einer Reihe anderer Unternehmensbereiche eine wichtige Rolle: »the varieties of insight and expertise that reside in several different potential contributors must be combined« (Jelinek u. Schoonhoven 1990:392). Die folgenden Beispiele sollen zur Illustration dienen.

Die Post-It-Haftnotizen von 3M

Diese, aus heutiger Sicht, einfache Erfindung ist vielfach untersucht worden. Ketteringham und Nayak fassen zusammen: »Post-It-Haftnotizen, hervorgebracht durch Spence Silver, verfeinert durch zwei stille Wissenschaftler namens Henry Courtney und Roger Merrill, vom Embryostadium bis zur Vermehrung gehegt und gepflegt von Arthur Fry und verkauft durch Nicholson und Ramey, sind heute im modernen Geschäftsleben allgegenwärtig, weil sie etwas können, was noch kein Produkt vor ihnen konnte« (Ketteringham u. Nayak 1987:69). Spence

Silver hatte fast beiläufig einen »merkwürdigen« Klebstoff entwickelt, wußte aber zunächst selbst nicht, in welcher Anwendung sich diese Erfindung niederschlagen könnte. Erst durch die Beteiligung von anderen Wissenschaftlern und des Forschungsleiters sowie der Marketingexperten, wurde aus der Klebmasse »ein Produkt geboren«.

Der Sony Walkman

Die Entstehung des Walkmans ist ebenfalls dem Wirken verschiedener Experten zu verdanken. Der Sony-Tonbandingenieur Ida hatte ein Gerät entwickelt, welches in seinen Augen und in den Augen seiner Kollegen »seinen Zweck verfehlt hatte«: ein Stereokassettenrecorder, der nichts aufnehmen konnte (Ketteringham u. Nayak 1987:133–134). Bei einem rein zufälligen Besuch entdeckte der Ehrenvorsitzende von Sony, Ibuka, das Gerät, und er kam auf die Idee, dieses Projekt mit einem anderem Projekt zu verbinden, denn Ingenieure in einer anderen Abteilung arbeiteten an der Entwicklung leichter Kopfhörer. »Vielleicht könnte man die Aufnahmefunktion ganz vergessen und ein erfolgreiches Produkt mit einer reinen Musikabspieľfunktion herstellen.« In der Welt der Tonbandgeräte war Ibukas Gedanke reine Ketzerei. Diese Idee widersprach jeglichem Industriekriterium für die Beurteilung von Entwicklungsprojekten. Sinnvoll ist eine Idee, wenn ein neuer Produktprototyp besser ist als eine vorhergehende Produktgeneration. Idas Prototype ohne Aufnahmefunktion aber galt allen als Rückschritt (Ketteringham u. Nayak 1987:138–139). Es gelang dem Ehrenvorsitzenden, den damaligen Vorsitzenden von Sony für das Projekt zu gewinnen, was zur Folge hatte, daß diese beiden Abteilungen veranlaßt wurden zusammenzuarbeiten, um das endgültige Produkt gemeinsam zu entwickeln.

Die Entwicklung des Dieselmotors

Der heutige Dieselmotor hat wenig gemeinsam mit den ursprünglichen Ideen seines Erfinders, Rudolf Diesel. Dieser verdankt die Funktionsfähigkeit und das Überleben seiner Idee nicht nur dem Zutun anderer Ingenieure, die wesentliche technische Veränderungen und Korrekturen einbrachten, sondern auch einem sorgfältig aufgebauten Bündnis von Entscheidungsträgern aus der Wirtschaft, ohne deren finanzielle Unterstützung die Prototypen nie serienreif geworden wären. Die Be-

deutung dieser Faktoren sind durch einen Vergleich mit anderen zeitgleichen Motorenexperimenten, denen der Durchbruch zum Markt nicht gelang, besonders klar erkennbar (Knie 1991).

Die Rolle von Verrückten, Querdenkern und anderen Außenseitern

»Ich bin etwas verrückt«, »Sie halten mich für einen Verrückten«, »Ich muß ab und zu etwas Verrücktes anstellen«: Diese Aussagen stammen von erfolgreichen Führungskräften im Rahmen einer international vergleichenden Untersuchung (Berthoin Antal 1990 u. 1992). An der Beschreibung der sehr sorgfältigen Entwicklung von Maßnahmen zur Verwirklichung ihrer Ideen war zu erkennen, daß diese Manager sehr rationale Lernschritte für ihr Unternehmen eingeleitet hatten. Die Bezeichnung »Verrücktsein« war eine mit Stolz getragene Würde. Eine vielleicht passendere Bezeichnung für diese erfolgreichen Manager wäre »inkrementaler Revolutionär«, weil sie das Unternehmen durch ihre ungewöhnlichen Ideen schrittweise verändert haben.

Ziel der Untersuchung war es, anhand von unternehmerischen Maßnahmen gegen Jugendarbeitslosigkeit in Deutschland und Großbritannien, die Faktoren zu identifizieren, die Unternehmen befähigen, neue Ideen zu entwickeln und durchzusetzen. Die Experteninterviews in den 62 untersuchten Unternehmen haben ergeben, daß strukturelle Eigenschaften wie Branche, Größe, Rechtsform und wirtschaftliche Lage nur sehr begrenzt die Unterschiede im Innovationsverhalten und den Grad an Engagement für das Problem erklären konnten. Viel wichtiger waren organisationskulturelle Momente, die die Durchlässigkeit für neue Ideen aus der Umwelt förderten.

Ein Merkmal der »aktiven Unternehmen« in dieser Studie war die offensichtliche Fähigkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu rekrutieren, die ungewöhnliche Ideen einbringen wollten und die sich nicht davor scheuten, als »verrückt« zu gelten. Das ist deshalb unüblich, weil Organisationen dazu neigen, ihre Mitglieder danach zu selektieren, ob sie in die Organisation passen. Die jeweilige Kultur wird immer wieder dadurch verstärkt, daß tendenziell diejenigen Bewerber eingestellt werden, die bereits vor Eintritt in die Gemeinschaft den Eindruck erwecken, sie würden die Werte, Zielvorstellungen und Verhaltensnormen der

Gruppe mittragen. Diese oft subtilen, unausgesprochenen Auswahlkriterien sind insofern sinnvoll, als sie den Sozialisationsaufwand bei der Integration von neuen MitarbeiterInnen reduzieren. Homogene Gruppen können sich schnell und mit weniger Reibungsverlusten bei der Entscheidungsfindung sowie der Durchführung von Entscheidungen verständigen. Leider enthält dieser soziale Reproduktionsmechanismus den Kern der eigenen Zerstörung, denn fremde Sichtweisen und neue Impulse werden dadurch von vornherein ausgeschlossen.

Obwohl die Übertragung von Erkenntnissen aus natur- bzw. technikkissenschaftlichen Untersuchungen und Theorien auf menschliche Zusammenhänge nur mit größter Vorsicht betrieben werden sollte, lohnt es sich hier, einen Blick auf die Lehre der Kybernetik zu werfen. Sie besagt, daß die Erhaltungs- und Veränderungsfähigkeit eines Systems wesentlich davon abhängt, daß seine interne Vielfalt der Komplexität seiner Umwelanforderungen entspricht. Aus dieser Beobachtung leitet sich das »law of requisite variety« ab: »If one reduces variety inside, a system is unable to cope with variety outside« (Pascale 1990: 14). Mit anderen Worten, wenn Organisationen eine höhere, innere Homogenität erzwingen, als jene der für sie relevanten Umwelt, laufen sie Gefahr, sich von den aktuellen gesellschaftlichen, politischen und technologischen Veränderungen abzukoppeln. Wenn sie keine innere Aufnahmefähigkeit dafür haben, können sie die Signale aus der Umwelt weder empfangen noch begreifen, und oft ist es dann zu spät.

Aus diesem Grund gilt vom Aufsichtsrat bis hin zur Produktionshalle: Jede Ebene braucht »Verrückte«, die den Auftrag haben, mutige Fragen zu stellen und ungewöhnliche Ideen einzubringen. Im Falle des Sony Walkmans hat die »Narrenfreiheit«, die der Ehrenvorsitzende genoß, eine wesentliche Rolle gespielt. Es war sein anerkanntes Recht, überall informell aufzutauchen und mit jedem zu sprechen. So konnte er zwei parallele Entwicklungen im Unternehmen erkennen und zusammenbringen, die sonst vielleicht nie miteinander verbunden worden wären. Zweifellos hat auch seine direkte Zugangsmöglichkeiten zum Vorstandsvorsitzenden eine Rolle gespielt.

Unternehmen sollten mehr Mitarbeiter mit bunten Lebensläufen statt mit lückenlosen Streberlebensmustern suchen. Der Entwickler der Computertomographie bei EMI, Godfrey Hounsfield, hatte sich vom Filmvorführer, Radioreparaturtechniker und technischen Zeichner zum Elektroingenieur hochgearbeitet. Dann wurde er zum Radartechniker ausge-

bildet. Er bezeichnete seine Idee als »reine Science-fiction«, denn er machte sich Gedanken über die praktische Anwendung des Leitstrahlphänomens aus der amerikanischen Fernsehserie »Star Trek« (dt.: Raumschiff Enterprise). Seine ungewöhnliche Entwicklung war es, die die Zusammentragung von Wissen aus zwei getrennten wissenschaftlichen Gebieten ermöglicht hat: »Er assoziierte sein Wissen über die Flächenmustererkennung durch den Computer mit der Radiologie im Bereich der Medizin« (Ketteringham u. Nayak 1987:164).

Auch sollten Unternehmen sich nicht davor scheuen, Künstler ins Management zu holen – und Manager in die Künste zu schicken. Kodachrom z. B. wurde von zwei Fachfremden entwickelt: sie waren Musiker! (Sadler 1991:117).

Nicht nur Aushängeschilder, sondern viele Lernende fördern

Es geht nicht darum, ein paar »Verrückte« als Aushängeschilder zu rekrutieren. Es geht vielmehr darum, das Potential vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen und zu entwickeln und durch Strukturen, Prozesse und Anerkennungssysteme eine Organisationskultur zu schaffen, die es Individuen ermöglicht, neue Erfahrungen zu machen, durch die sie lernen, und sie befähigt, diese Ergebnisse anderen zugänglich machen zu können. Und es geht darum, die Vielfalt von Ideen in einer Organisation zu vermehren.

Viele Unternehmen behaupten heute, sie suchten nur »Mitarbeiter mit Eigeninitiative, die ihre Ideen einbringen wollen.« Aber die wenigsten bieten die organisationskulturellen Bedingungen, um tatsächlich von diesen Individuen zu lernen.

Welche Strukturen und Prozesse können das Lernen in der Organisation fördern?

1. Mit Szenarien spielen

Die Ausarbeitung von alternativen Szenarien soll Entscheidungsträgern helfen, sich vorzustellen, was unter veränderten Rahmenbedingungen passieren könnte und wie sie darauf reagieren können. Einer der stärk-

sten Befürworter dieser Technik ist Arie de Geus, Chefplaner bei der Royal Dutch-Shell Group. Dem Einsatz von Szenariotechniken verdankte er bei der Ölkrise 1986 das schnelle Umdenken und Agieren des Unternehmens. 1984 entwickelte die Planungsabteilung ein Szenario, in dem Öl lediglich \$15 pro Barrel kosten sollte – zu einem Zeitpunkt, an dem der Barrel auf dem Weltmarkt \$28 kostete. Diese »unvorstellbare Vorstellung« wurde im Unternehmen anfangs überhaupt nicht ernst genommen, bis die Abteilung daraus ein Spiel entwickelte, das die Manager im gesamten Unternehmen zu intensiven Diskussionen animieren konnte. In jeder Abteilung des Unternehmens stellten die Führungskräfte ihre bisherigen Annahmen auf den Kopf, malten sich die Konsequenzen des Alptrahms »\$15 pro Barrel« aus und entwickelten unterschiedliche Strategien für ihre Arbeit unter diesen Weltmarktbedingungen. Im Januar 1986 war der Barrel noch bei \$27, im Februar lag er bei \$17 und im April fiel er auf \$10. »The fact that Shell had already visited the world of \$15 oil helped a great deal in that panicky spring of 1986« kommentiert de Geus (1988).

Die Erfahrungen der Planungsabteilung dieses Unternehmens zeigen, daß Szenarien und ähnliche Techniken nur dann die Führungskräfte zum Nachdenken bringen, wenn ihre eigenen Denkmodelle aufgedeckt und als Grundlage für die Arbeit eingebracht werden. Es hat wenig Sinn, von Experten in abgeschotteten Planungsabteilungen raffinierte Modelle entwickeln zu lassen. Diese werden selten zu radikalen Durchbrüchen in der Gedankenwelt der Manager führen, weil sie nicht an ihre eigenen Grundannahmen und die Weltbilder der Beteiligten anknüpfen. Noch wichtiger ist die zweite Schlußfolgerung des Chefplaners: Szenariotechniken alleine können nichts bewirken. Es geht darum, eine Kultur zu schaffen, in der mit Ideen gespielt werden kann und soll. Er fragt: »How are we going to make it OK to play?«

2. Die Kunst der Redundanz: Projektteams und Untergründarbeit

Der Druck zur Innovation in der Computerindustrie ist genau so hoch wie der in der Modebranche. Fast täglich kommen Neuerungen auf den Markt, und die Unternehmen, die eine Entwicklung nur um einige Monate verpassen, können sie selten wieder einholen. Unter diesem Druck stand Data General Ende der 70er Jahre, nachdem DEC das VAX-Modell der Öffentlichkeit vorgestellt hatte (Kidder 1981). Firmen-

intern gab es zwei Entwicklungsoptionen: offiziell entschied sich das Topmanagement, in die Entwicklung eines dieser Modelle zu investieren. Ein kleines Team beschloß, im Untergrund (im wahrsten Sinne des Wortes: im Keller) trotzdem an seiner Idee weiterzuarbeiten.

Dieses war der Unternehmensleitung bekannt und wurde aus der Ferne unterstützt, da ihr die Arbeit an diesem Modell vom Teamleiter intern als »Versicherungspolice« verkauft wurde, für den Fall, daß das andere nicht rechtzeitig fertig werden sollte. Die Konkurrenz zwischen den beiden Forschungsteams war intensiv und der Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeitweise schlicht übermenschlich. Schließlich mußte die Gruppe mit dem offiziellen Entwicklungsauftrag zugeben, daß sie trotz allem ein marktfähiges Gerät nicht termingerecht liefern könnte und kurze Zeit später erreichten die »Untergrundarbeiter« ihr Ziel.

Dieses Beispiel zeigt, wie fruchtbar es sein kann, Raum für konkurrierende Ideen im Unternehmen zu schaffen. Das Unternehmen hat letztendlich davon profitiert, daß es mehrere Subgruppen zunächst toleriert und schließlich gefördert hat, die das gemeinsame Oberziel des Unternehmenserfolgs auf unterschiedliche Wege verfolgten. Innovationsreiche Unternehmen wie Sharp, Casio und NEC lassen Hunderte von Ideen gleichzeitig entwickeln, wohlwissend, daß viele nie realisiert werden. Diese Strategie erlaubt es dem Unternehmen, sich mehrere Optionen zur Auswahl zu halten und durch die Verschiebung der Endauswahl, eine solide Informationsbasis für die Entscheidungsfindung zu haben (Quinn 1979:24).

Leider wird die parallele Verfolgung mehrerer Ideen allzuoft als Luxus abgetan. Der erfahrene Unternehmensberater Ohmae führt diese Einschätzung auf eine Fehlkalkulation zurück. Aufgrund seiner Vergleiche von japanischen und US-amerikanischen Firmen stellt er fest, daß bürokratische Berichtszwänge und die Einhaltung komplexer technischer Protokolle und organisatorischer Richtlinien zur Eskalation der Forschungs- und Entwicklungskosten in den amerikanischen Unternehmen führen (Ohmae 1992:81). Er beobachtet einen gefährlichen Kreislauf: Je größer der empfundene Druck, sich sehr früh für »die richtige« Entwicklungsidee zu entscheiden, desto höher und komplexer sind die Anforderungen an das Modell und desto weniger Energie bleibt für Kreativität übrig. Daher fordert er Unternehmen dazu auf, viele kleinere und autonome Teams zu bilden und parallel zueinander arbeiten zu lassen. Die Lebenszeit der einzelnen Projekte ist unter diesen Bedingun-

gen oft recht kurz (z. B. bei NEC im Durchschnitt weniger als ein halbes Jahr), so daß die mögliche Redundanz im Hinblick auf die Kosten unerheblich ist.

Die Vorteile des Experimentierens durch parallel arbeitende und gemischt zusammengesetzte Gruppen, in denen die Mitarbeiter eng und informell miteinander arbeiten können, wird auch von anderen Experten unterstrichen. Untersuchungen über Innovationsmanagement bei solchen Unternehmen wie Control Data, Lockheed, British Motor Corporation und Pilkington führen Quinn zur Schlußfolgerung: »The approach tends to orient the group toward its task, rather than toward organizational promotion. It speeds turnaround time, increases the number of experiments, and encourages all technical, design, and shop personnel to join in the venture as productive coequals« (Quinn 1979:28). Am wichtigsten, betont Ohmae, ist es, daß hierdurch viele Ideen entstehen, was den Marktanforderungen entspricht, denn »The market really does not want a single solution« (Ohmae 1992:84). Jeder Kunde will die Lösung seiner speziellen Probleme bekommen, was selten durch Kompromisse von aneinandergereihten Anforderungen vieler zusammengewürfelter Kundenwünsche erreicht wird.

Ein weiterer Grund dafür, daß das Innovationspotential von Subgruppen selten erkannt und bewußt entwickelt wird, liegt im Streben nach Harmonie. Unterschiede sollen minimiert und Konflikte vermieden werden. Dies ist zwar menschlich verständlich, da die Koexistenz von Subkulturen selten bequem ist, aber die konsequente Förderung von alternativen Subkulturen ermöglicht die Auseinandersetzung mit andersartigen Ideen in einer Organisation. Die konkurrierenden Vorstellungen und Herangehensweisen dieser Gruppen können nicht so leicht ausgeblendet werden, wie Ideen von externen Quellen. Die Kunst, Konflikte konstruktiv auszutragen, um aus den Funken der Auseinandersetzung etwas zu lernen, ist aber in den meisten Unternehmen, wie Pascale beobachtet, noch unterentwickelt (Pascale 1990).

3. Ressourcenregelungen: Die Freiheit zu experimentieren und zu verlieren

Die Entwicklung von neuen Ideen kann nicht Sache von einigen wenigen Mitarbeitern sein. Viele sollten in die Lage versetzt werden oder sich sogar dazu verpflichtet fühlen, Innovationen hervorzubringen. Da

Zeit eine der kostbarsten Ressourcen im Arbeitsprozeß ist, haben einige Unternehmen explizite Regelungen eingeführt, um den Mitarbeitern den notwendigen Freiraum zu garantieren. Bei Hewlett Packard z. B. wird 10% der Arbeitszeit für »Steckenpferde« freigehalten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von 3M können über 15% ihrer Arbeitszeit für eigene Projekte verfügen. Mit der Freiheit, eigene Ideen zu verfolgen, geht die Notwendigkeit einher, diese Ideen intern zu »verkaufen«, wenn sie die Kapazitätsgrenze des Einzelnen übersteigen. Prozesse des internen Verkaufs, der Überzeugungsarbeit, um Ressourcen für die Weiterentwicklung einer Projektidee zu gewinnen, sind inzwischen in mehreren Untersuchungen dokumentiert worden (z. B. Berthoin Antal 1990 u. 1992; Jelinek u. Schoonhoven 1990). Die Expertise und Arbeitszeit aus anderen Abteilungen müssen gewonnen und fremde Budgets müssen angezapft werden. Der Verfechter des Projektes muß Verbündete gewinnen, dadurch, daß er sie davon überzeugt, daß seine Idee auch ihre Probleme lösen könnte oder eine sinnvolle Anknüpfung an ihre Projekte darstellt. Diese interne Verkaufsarbeit stellt eine erste informelle Hürde für das Überleben von Projekten dar, denn Projekte, für die es keine ausreichende Anzahl von Interessierten gibt, können nicht weiterverfolgt werden.

Der Freiraum, eigenen Ideen nachzugehen, hätte wenig Wert, wenn aus jedem Experiment unbedingt ein Erfolg werden müßte. Auch die Freiheit, Irrwege zu gehen und Fehler zu machen, sollte explizit zugesprochen werden. Es ist wohl kein Zufall, daß gerade diejenigen Unternehmen, die besonders viele Ideen hervorbringen, auch diejenigen sind, die Anerkennungen und Prämien für Ideen aussetzen, die im Endeffekt nicht weiterverfolgt werden (Ohmae 1992:81). Unternehmen wie Johnson und Johnson haben erkannt, daß »Freedom to fail« eine besonders wichtige Form der Freiheit ist, die das Lernen in der Organisation stimuliert.

4. Der organisierte Perspektivenwechsel

Rosabeth Moss Kanter hat den Begriff »kaleidoscopic thinking« geprägt, womit sie auf die Notwendigkeit hinweisen wollte, in der heutigen komplexen Umwelt, Situationen und Probleme von mehreren Perspektiven betrachten zu können (Kanter 1983). Dieses geht aber erst dann, wenn man die Möglichkeit hat, genug Information und Erfahrung

aus unterschiedlichen Perspektiven zu sammeln. Mehrere Alternativen sind erprobt worden, um Individuen die Chance zu geben, Aufgaben aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Ein bewährtes Beispiel hierfür ist »job rotation«. In diesem Zusammenhang machen neuerdings Organisationen auf sich aufmerksam, weil sie im oberen Management ungewöhnliche Experimente mit Stellenwechseln durchführen.

In einem großen amerikanischen Finanzdienstleistungsunternehmen zum Beispiel tauschten zwei Vizepräsidenten ihre Posten: der eine war für den Bereich Administration zuständig, der andere für die Strategische Planung. Der Vizepräsident im Finanzwesen wechselte zum Marketing. Dieses Unternehmen bezeichnet das Programm als »muscle-building« für die Organisation. Es bietet neue Personalentwicklungs- und Karriereöglichkeiten in flacher werdenden Organisationen. Es fördert zudem die Kreativität der Führungskräfte »by putting managers in circumstances where their own tried-and-true routines are unlikely to apply...and cultivating in them a healthy appreciation of their ability to take risks - and make those risks pay off« (Northcraft et al. 1992:37).

Eine weitere Möglichkeit, Perspektivenwechsel zu organisieren, liegt in »Shadowing Schemes«. Hierdurch bekommen Mitarbeiter die Möglichkeit, die gesamte Palette von Aufgaben einer Person, die sie individuell »beschatten«, kennenzulernen. Dieses Modell wird häufiger in US-amerikanischen und britischen als in deutschen Betrieben eingesetzt. Die Erfahrungen in einem deutschen Unternehmen mit diesem Ansatz haben gezeigt, daß nicht nur »der Schatten« sondern auch »der Beschattete« viel von der Erfahrung lernen kann (Berthoin Antal 1990). Der Austausch und die anschließenden Auseinandersetzungen über die Interpretation der gemachten Beobachtungen erwies sich als sehr aufschlußreich. In diesem Fall wurden Vorstandsmitglieder vom Auszubildenden »beschattet«. Der Vorstandsvorsitzende stellte fest, daß seine Kollegen zunächst viele Sorgen und Ängste überwinden mußten, aber nach dem Experiment erkannten sie, daß ihre Sorgen um die Loyalität der jungen Mitarbeiter eigentlich grundlos waren. Noch wichtiger war jedoch: Sie hatten auch langfristige positive Effekte gesichert, denn durch die persönliche Beziehung, die in dieser Zeit entstand, hatten sie direkte Gesprächspartner »aus den Tiefen« der Organisation gewonnen, die über einen längeren Zeitraum hinweg einen »Perspektivenwechsel« bieten konnten.

Eine besondere Form des Perspektivenwechsels bietet der Auslandsaufenthalt. Durch das Kennenlernen von fremden Kulturen und Arbeitsweisen können bisher unvorstellbare Optionen »angedacht« werden. Festgefahrene und meist unausgesprochene Grundannahmen darüber, »wie die Welt funktioniert«, können durch solche Erfahrungen in Frage gestellt werden. Gerade an diesem Beispiel aber wird besonders deutlich, wieviel getan werden muß, damit aus den Lernmöglichkeiten tatsächlich auch gelernt wird. Immer mehr multinationale Unternehmen bereiten ihre Mitarbeiter gründlich auf den Auslandsaufenthalt vor, weil sie erkennen, daß die Begegnung mit fremden Verhaltensformen und Sichtweisen sehr verunsichernd wirken und im Gegenteil auch dazu führen kann, eigenen Wegen noch sturer zu folgen. Obwohl für die Vorbereitungsphase Vorkehrungen getroffen werden, stehen entsprechend gut durchdachte Maßnahmen bei der Reintegration von Mitarbeitern, die aus dem Ausland zurückkehren, noch aus. So berichten Mitarbeiter nach der Rückkehr oft, daß keiner sie gefragt hat, was sie dort gelernt haben, und daß Entscheidungen ohne die Auswertung ihrer Erfahrungen getroffen werden. An solchen Stellen wird besonders klar deutlich, daß das individuell Gelernte nicht automatisch in Organisationslernen umschlägt. Es muß bewußt dafür gesorgt werden!

5. Das Lernen an den Grenzen des Unternehmens

Wie erfährt ein Unternehmen, was sich in seiner Umwelt tut? Für die Beobachtung von politischen und gesellschaftlichen Veränderungen sind oft »Stabsstellen« zuständig, die mehr oder weniger formalisierte »environmental scanning-Techniken« einsetzen. Die Marketingabteilung führt Untersuchungen durch, um Kundenwünsche zu testen und die Marktkonkurrenten zu beobachten. Diese Strukturen und Techniken können zweifelsohne viele Informationen liefern, aber innovative Unternehmen haben entdeckt, daß der eigene Mitarbeiter den engsten Kontakt zur Umwelt darstellen kann. Die Voraussetzungen für die Verwertung dieses Potentials liegt erstens darin, daß Netzwerke gepflegt werden, und zweitens, daß den Mitarbeitern zugehört wird, unabhängig von der Funktion und der Hierarchie.

Der größte gemeinsame Nenner der »aktiven Unternehmen« in meiner eigenen internationalen Untersuchung war das intensive Netzwerkverhalten (Berthoin Antal 1990 u. 1992). Während in den eher »passi-

ven« Unternehmen die Befragten ihren Arbeitsplatz eng definierten und sehr wenige Kontakte hatten, zeichneten sich die Befragten in den »aktiven« Unternehmen durch ihre aktive Beteiligung an Netzwerken aus. Durch den Austausch mit Kollegen, z. B. in Arbeitskreisen der Industrie- und Handelskammer, die Teilnahme an Kongressen bis hin zum Engagement in Schulbeiräten und kritischen Umweltgruppen wurden diese Mitarbeiter sehr früh für neue Trends und Probleme sensibilisiert. Sie erfuhren durch diese Gespräche, wie andere damit umgingen, und erarbeiteten an manchen Stellen die Grundlage für kooperative Lösungsansätze. Das Unternehmensinteresse an diesem Engagement in Netzwerken wurde stellvertretend von einem Befragten pragmatisch erklärt: »Wenn man nur im eigenen Saft schmort, erkennt man die Trends nicht.«

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Jelinek und Schoonhoven in ihrer Untersuchung von Innovationsprozessen in Hi-Tech-Unternehmen. »Wide arrays of outside contacts are an important method for hybridizing technical and market appreciation, thus helping to spark creativity« (Jelinek u. Schoonhoven 1990:141). Die Nähe zum Kunden wird in dieser Studie besonders stark betont als Innovationsfaktor eine Nähe, die von allen Mitarbeitern im Unternehmen gesucht und gepflegt wird. Nicht nur die Verkäufer und Marketingleute sondern auch Führungskräfte auf der obersten Ebene, Wissenschaftler und Techniker, alle erkannten die Fruchtbarkeit des Kontakts zur Außenwelt, speziell zum Kunden.

Ausblick

Der zunehmende Einsatz von Projektteams, die Erkennung der zentralen Rolle der Nähe zum Kunden im Innovationsprozeß und die Befürwortung von extensiven Netzwerken auf allen Unternehmensebenen und in allen Funktionsbereichen deutet auf die Notwendigkeit hin, unsere Vorstellungen von »Unternehmen« und »Aufgabenverteilung« gründlich zu revidieren. Die Umriss des Unternehmens in seiner Beziehung zur Umwelt verschwimmen und die Klarheit, mit der Aufgaben in »Denken« und »Ausführen« traditionell verteilt wurden, verblaßt. Unternehmen, die erfolgreich sein wollen, müssen so enge Kontakte zur Umwelt halten, daß es sinnvoller ist, in größeren Systemzusammenhängen zu

denken als in isolierten und abschottbaren Einheiten. Die Notwendigkeit, sich in Bürgerinitiativen zu engagieren, mit Mitbewerbern strategische Allianzen einzugehen, Kunden und Lieferanten langfristig und vertrauensvoll in die Planung und Produktion zu integrieren, erfordert stark durchlässige »Grenzen« um das juristische Gebilde herum. Die internen Strukturen bieten immer weniger Halt als Orientierungspunkt für die Definition eines Unternehmens, weil sie immer wieder verändert werden müssen, um den Marktanforderungen gerecht zu werden. Kurzfristig zusammengesetzte Projektteams und neue Bereiche müssen laufend auf- und wieder abgebaut werden. Die wohl wichtigste Erkenntnis liegt in der Feststellung, daß die dringend benötigten »organs of perception«, die das Unternehmen braucht, um die Strömungen in der Gesellschaft zu verstehen und mitzugestalten, weniger in neuen Strukturen und Kommissionen zu finden sind als in den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Denn die vielen Menschen, die durch die Türen der Unternehmen tagtäglich ein- und ausströmen sind keine eindimensionalen »Funktionsträger«. Sie haben Augen, Ohren und viele Kompetenzen, wenn ein Unternehmen in der Lage ist, Raum und Möglichkeiten zu schaffen, um ihnen zuzuhören.

Literatur

- Argyris, Chris; Donald Schön (1978): *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*: Reading, MA: Addison-Wesley.
- Berthoin Antal, Ariane (1990): *Making Ends Meet – Corporate Responses to Youth Unemployment in Britain and Germany*. London: Anglo German Foundation and Pinter.
- Berthoin Antal, Ariane (1992): *Corporate Social Performance. Rediscovering Actors in their Organizational Contexts*. Frankfurt and Colorado Springs: Campus and Westview.
- Campbell, Andrew; Maron Devine; David Young (1992): *Vision, Mission, Strategie. Die Energien des Unternehmens aktivieren*. (Übersetzt aus dem Englischen von Wilfried Hof) Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- de Geus, Arie P. (1988): »Planning as Learning«, in: *Harvard Business Review*, March/April, S. 70–74.
- Dierkes, Meinolf; Ute Hoffmann; Lutz Marz (1992): *Leitbilder*. Berlin: Sigma Verlag.
- Fiol, Marlene; Marjorie A. Lyles (1985): »Organizational Learning«, in: *Academy of Management Review* Vol 10, No 4, S. 803–813.

- Fix, Dagmar (1991): »Das Ziel heißt halbieren«, in: *Wirtschaftswoche*, Nr. 17, 19. 4. 1991, S. 52–53.
- Garrat, Bob (1987): *The Learning Organization*, London: Fontana.
- Ginsberg, Ari; Eric Abrahamson (1991): »Champions of Change and Strategic Shifts. The Role of Internal and External Change Advocates«, in: *Journal of Management Studies*, Bd. 28, No. 2, S. 173–190.
- Hedberg, Bo (1981): »How Organizations Learn and Unlearn«. P. C. Nystrom/W. H. Starbuck: *Handbook of Organizational Design*. Vol. 1. Oxford University Press.
- Helmers, Sabine (1991): *Theoretische und methodische Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskultur*. Berlin, Wissenschaftszentrum. FSII, S. 90–106.
- Jelinek, Mariann; Claudia Bird Schoonhoven (1990): *The Innovation Marathon. Lessons from High Technology Firms*. Oxford: Basil Blackwell.
- Kanter, Rosabeth Moss. (1983): *The Change Masters*, New York: Simon and Schuster.
- Ketteringham, John M. & P. Ranganath Nayak (1987): *Senkrechtstarter. Große Produktideen und ihre Durchsetzung* (Übersetzt aus dem Englischen von Ursel Reineke) Düsseldorf: Econ Verlag.
- Kidder, Tracy (1981): *The Soul of a New Machine*. New York: Avon.
- Knie, Andreas (1991): *Diesel: Karriere einer Technik*. Berlin: Edition Sigma.
- Lefrancois, Guy (1982): *Psychological Theories and Human Learning 2nd ed.* Monterey, Ca: Brooks/Cole Publ.
- Levitt, Barbara & James G. March (1988): »Organizational Learning« *American Review of Sociology* 14, S. 319–340.
- Ohmae, Kenichi (1992): *The Borderless World. Power and Strategy in the Interlinked Economy*. (Erstveröffentlichung 1990, Collins). London: Fontana.
- Northcraft, Gregory B.; Terris L. Griffith und Christina Staaley (1992): *Building Top Management Muscle in a Slow Growth Environment*, in: *Academy of Management Executive*, Vol VI. No 1, S. 32–41.
- Moss Kanter, Rosabeth (1983): *The Change Masters, Innovation for Productivity in The American Corporation*, New York: Simon and Schuster.
- Pascale, Richard Tanner (1990): *Managing on the Edge. How Successful Companies Use Conflict to Stay Ahead* London: Viking.
- Peters, Thomas & Nancy Austin (1985): *A Passion for Excellence*. New York, Random House.
- Quinn, James Brian (1979): »Technological Innovation. Entrepreneurship, and Strategy« in: *Sloan Management Review*, Spring 1979, S. 19–30.
- Sadler, Philip (1991): *Designing Organisations. The Foundation for Excellence*. London: Mercury Books.

- Sattelberger, Thomas (1991): *Die Lernende Organisation, Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung*, Wiesbaden: Gabler.
- Senge, Peter M. (1990a): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday/Currency.
- Senge, Peter M. (1990b): »The Leader's New Work Building Learning Organizations« in: *Sloan Management Review*, Vol 32, No. 1, S. 7-23.