Ungewisse Zeiten,

DGFP // Skill Management Conference
23. und 25.9.2024, online
www.dgfp.de/veranstaltungen

KLUGE ANTWORTEN

Wie Unternehmen bei wachsendem Veränderungsdruck gedeihen

Als Peter M. Senge 1990 sein Konzept der lernenden Organisation vorstellte, traf es den Nerv der Zeit: In Unternehmen setzte sich die Erkenntnis durch, dass die Arbeitswelt mehr und mehr von Umbrüchen geprägt ist – entsprechend dankbar wurden Senges Ideen zu Veränderungsfähigkeit und Agilität aufgenommen. Aber passt sein Konzept noch in die Mitte der 2020er-Jahre?

Aus der Vergangenheit lernen für die Zukunft: Wissenschaftler des NEEM-Projekts (North Greenland Eemian Ice Drilling) führen Kernbohrungen im grönländischen Eisschild durch, um das Klima während der letzten Warmzeit (Eem-Erdzeitalter, 130 000 bis 115 000 Jahre vor heute) zu untersuchen. Die Ergebnisse helfen, den aktuellen Klimawandel zu verstehen.

Nach Peter M. Senge müssen Unternehmen versuchen, flexibel, adaptiv und produktiv mit Veränderungen umzugehen. Eckpfeiler seines Konzepts ist „die fünfte Disziplin", nämlich Systemdenken – der ganzheitliche Blick auf komplexe Organismen.

Unabhängig davon, ob man den Begriff und das dahinterstehende Konzept kennt oder nicht – als Organisation „lernend" zu sein, sich also flexibel anzupassen und aus sich selbst heraus weiterzuentwickeln, klingt attraktiv. In einer unserer früheren Jahresstudien bezeichneten es sogar alle teilnehmenden Unternehmen als erstrebenswert, eine lernende Organisation zu sein (meta | five GmbH 2011). Zahlreiche Blogbeiträge und Praxisartikel im Internet zeigen, dass sich das auch in den letzten Jahren nicht geändert hat. Aber was genau ist eine lernende Organisation im Sinne der fachwissenschaftlichen Literatur?

Das Konzept der lernenden Organisation geht auf Peter M. Senge und sein 1990 veröffentlichtes Buch „Die fünfte Disziplin: Die Kunst und Praxis der lernenden Organisation" zurück. Darin charakterisiert er eine lernende Organisation als Organisation, in der Menschen laufend ihre Fähigkeiten erweitern, um ihre wahren Ziele zu erreichen, in der neue und weitreichende Denkmuster gefördert werden, in der alle Personen gemeinsame Bestrebungen haben und in der Menschen kontinuierlich lernen, um gemeinsam das Ganze zu sehen (Senge 1990). Ziel ist es, in einer Zeit von ständigen Veränderungen flexibel, adaptiv und produktiv zu sein und so im Wettbewerb einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu erlangen. Dafür sollte laut Senge das adaptive „Überlebens-Lernen" als Reaktion auf Veränderungen durch generatives Lernen ergänzt werden (Kreation statt Reaktion; Senge 1990).

Den Weg zu einer lernenden Organisation beschreibt Senge relativ abstrakt in fünf Disziplinen. Wir haben diese im Rahmen unserer bisherigen Arbeit für das Denken und Handeln von Einzelpersonen konkretisiert. Darauf aufbauend verstehen wir die fünf Disziplinen übergeordnet so:

- **Personal Mastery:** Personen präzisieren und vertiefen kontinuierlich ihre persönliche Vision und arbeiten auf diese hin.
- **Mentale Modelle:** Annahmen und Verallgemeinerungen über die Realität werden bewusst gemacht, transparent geteilt und hinterfragt.
- **Gemeinsame Visionen:** In der Organisation bilden sich gemeinsame Zukunftsbilder, die echtes Engagement statt Einwilligung und Gehorsam fördern.
- **Teamlernen:** Teammitglieder treten in den Dialog, unterstützen sich gegenseitig und gehen so in ein echtes „gemeinsames Denken" über, das eine kollektive Intelligenz etabliert.
- **Systemdenken** ist die fünfte Disziplin, die die anderen vier integriert und so Eckpfeiler des Konzepts ist. Basierend auf der Systemtheorie werden Systeme als Ganzes und mit den Wechselbeziehungen und Zusammenhängen ihrer Teile betrachtet.

Senge veröffentlichte weitere Bücher, die auf „Die fünfte Disziplin" aufbauen. Darin erweitert er den Anwendungskontext des Konzepts und bezieht es beispielsweise auf Schulen (Senge et al. 2000) und die Gesellschaft (Senge et al. 2008). So betont er, dass sich die Relevanz der lernenden Organisation nicht auf die Wirtschaft beschränkt. Über Senges eigene Veröffentlichungen hinaus finden sich in der Wissenschaft nur wenige Weiterentwicklungen aus den letzten Jahren. Diese befassen sich insbesondere mit der Vernetzung des Konzepts mit anderen Disziplinen. Dazu gehört eine Integration mit Wissensmanagement und dem Teilen von Wissen (Fillion et al. 2015) sowie mit verantwortungsbewusster Innovation (Hansen et al. 2019). Da sich aber kaum Anpassungen am Konzept selbst etabliert haben, stellt sich mit Blick auf das Veröffentlichungsdatum (1990) die Frage, inwiefern die lernende Organisation in der heutigen Arbeitswelt noch relevant und sinnvoll anwendbar ist.

Die lernende Organisation in der BANI-Welt

Zur Zeit von Senges Veröffentlichung wurde die Arbeitswelt gerade mit dem Akronym der VUCA-Welt beschrieben. VUCA steht für Volatilität (unbeständige Umgebung mit ständigen Veränderungen), Ungewissheit / Unsicherheit (fehlende Planungssi-

TEXT

Marlene Busch
Wirtschaftspsychologin, Beraterin und Mitglied der Geschäftsleitung, meta | five GmbH, Köln
m.busch@meta-five.com

Carolin Habe
Arbeits- und Organisationspsychologin, meta | five GmbH, Köln

BANI geht einen Schritt weiter als das VUCA-Modell: Nicht nur die Umgebung verändert sich, sondern das System an sich ist instabil.

Nur wenige Organisationen schaffen es, die von Senge beschriebenen fünf Disziplinen im Ganzen umzusetzen, zu integrieren und dadurch messbare wirtschaftliche Erfolge zu erzielen.

cherheit), Komplexität (engl. Complexity; viele, sich wandelnde, vernetzte Elemente) und Ambiguität (fehlende Eindeutigkeit von Situationen). Eine lernende Organisation sollte in dieser Welt besonders erfolgreich agieren können, da Lernen und das Umgehen mit Veränderungen dort zum Alltag gehören. Mittlerweile hat sich anstelle von VUCA ein neues Akronym entwickelt, das die heutige Arbeitswelt besser beschreibt: BANI (Cascio 2020). BANI steht für eine brüchige (engl. brittle), ängstliche (anxious), nichtlineare (non-linear) und unbegreifliche (incomprehensible) Welt.

BANI macht das VUCA-Modell nicht irrelevant, sondern geht einen Schritt weiter. In der BANI-Welt ist die Herausforderung nicht nur, dass die Umgebung volatil ist, sondern auch, dass die aktuellen Systeme brüchig, also wenig belastbar und unflexibel sind. Damit passen sie immer weniger zu den Anforderungen der Umwelt. Die Unsicherheit der Welt schürt Ängste, die passiv und risikoscheu machen. Zusätzlich ist die Welt nicht nur komplex und mehrdeutig, sondern auch nichtlinear und unbegreiflich. Es fällt schwer, Ursache und Wirkung zu erkennen und dadurch Systeme zu verstehen. Bei der Beschreibung der BANI-Welt wird unserer Ansicht nach deutlich: Eine lernende Organisation ist auch in der heutigen Arbeitswelt noch relevant. Die Herausforderungen der VUCA-Welt haben sich nicht erledigt, sondern weiter verschärft.

Eine lernende Organisation zu sein, erleichtert den Umgang mit diesen Herausforderungen. Durch das kontinuierliche, alltägliche Lernen kann verhindert werden, dass Organisationen „brüchig" werden. Das Wissen um die eigene Lern- und Veränderungsfähigkeit wird Ängste mindern. Und die Gewohnheit, dazuzulernen wird umso relevanter, je weniger wir Geschehnisse vorhersehen (Nichtlinearität) und verstehen (Unbegreiflichkeit) können. Ein entscheidender Faktor ist dabei beispielsweise die Digitalisierung, die uns immer wieder neue Wege und veränderte Arbeitsschritte ermöglicht, wodurch die Geschwindigkeit und Frequenz von größeren Veränderungen zunehmen. Die Entwicklungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz sind ein gutes Beispiel dafür, dass wir nicht immer verstehen, wie die Dinge zusammenhängen. Eine lernende Organisation kann hiermit besser umgehen, da sie sich laufend mit den Veränderungen der Welt weiterentwickelt, eigene Lösungen findet und so besser vorbereitet und weniger überfordert ist.

Trotz der Relevanz der lernenden Organisation in der BANI-Welt geht das wissenschaftliche Interesse an diesem Konzept in den letzten Jahren zurück. Dies liegt unserer Ansicht nach darin begründet, dass das Konzept für die Praxis entworfen wurde und die wesentlichen wissenschaftlichen Fragen bereits eruiert sind. Aktuell finden eher verwandte Konstrukte oder Bestandteile des Konzepts in der Wissenschaft Beachtung, etwa die Bedeutung einer Fehlerkultur (Reese 2020).

Wirtschaftlichkeit des Konzepts ist schwer messbar

Die Literatur, die die lernende Organisation explizit aufgreift, diskutiert das Konzept durchaus kontrovers. Wir denken, dass diese Kontroverse kein Grund ist, das Konzept zu verwerfen, da vielen Kritikpunkten in der Praxis mit dem richtigen Fokus und der Ausrichtung auf klare Ziele begegnet werden kann. Zum Teil ist diese Kontroverse schlicht mit der enormen Popularität des Begriffs der lernenden Organisation und der entsprechend häufigen Nutzung zu erklären, die zu teilweise unterschiedlichen Interpretationen des Begriffs geführt hat (Reese 2020). Darüber hinaus wird kritisiert, dass die praktische Umsetzung nicht wie theoretisch postuliert funktioniert (Mak / Hong 2020). Nur wenigen Organisationen gelingt es, die fünf Disziplinen im Ganzen umzusetzen, zu integrieren und messbare Erfolge in der Wirtschaftlichkeit zu erzielen (Fillion et al. 2015).

Unsere Erfahrung legt nahe, dass Letzteres auch mit fehlenden messbaren Zielen zusammenhängen könnte. Darüber hinaus hat Systemdenken laut Senge vor allem langfristige Auswirkungen (Reese 2020). Dementsprechend sind Studien zur Wirtschaftlichkeit, die sich auf wenige Jahre nach Beginn des Entwicklungsprozesses beziehen, wenig aussagekräftig. Längere Studien sind aufwendig und schwer umsetzbar; die Ergebnisse wären durch viele Einflussfaktoren verfälscht. Daher erscheint es plausibel, dass es kaum Forschungsergebnisse zur Wirtschaftlichkeit der lernenden Organisation gibt.

Betrachtet man das Konzept kontextspezifisch, also unter Berücksichtigung der Umstände und Bedingungen einer spezifischen Organisation (Mak / Hong 2020), wird gar nicht erwartet, alle fünf Disziplin-

Die Digitalisierung eröffnet unzählige Möglichkeiten für individuelles Lernen durch Weiterbildungen und Kurse. Das birgt die Gefahr, dass sich die Beschäftigten Fähigkeiten aneignen, die sie für ihre eigentliche Arbeit gar nicht brauchen.

nen vollständig umzusetzen. Laut Senge stellen die fünf Disziplinen vielmehr ein Mittel dar, um einen Lernkreislauf aus Fähigkeitserweiterung und Bewusstseinsveränderung zu etablieren und darüber das Zielbild einer lernenden Organisation zu erreichen (Senge et al. 1994). Nachhaltiges Engagement für die fünf Disziplinen halten diesen Lernkreislauf in Gang. Folglich können abhängig von Ausgangssituation und Zielsetzung die unterschiedlichen Disziplinen unterschiedlich intensiv betrachtet und angesprochen werden. Eine klare Zielsetzung, für die es relevant ist, eine lernende Organisation zu sein, ist jedoch eine zwingende Voraussetzung.

Eine weitere Kritik bezüglich der Umsetzung ist die oft fehlende Berücksichtigung des Systemdenkens. Die Vernetzung und Integration verschiedener Maßnahmen und Perspektiven ist essenziell. Da oft sehr viele geplante oder ungeplante Aktionen auf die Disziplinen der lernenden Organisation einzahlen und die Vernetzung auf vielen Ebenen stattfinden sollte, macht genau dies die Umsetzung häufig so komplex und schwierig – insbesondere in einer BANI-Welt, in der Zusammenhänge mitunter unbegreiflich bleiben.

Eine lernende Organisation zu sein, trägt zur Erfüllung der Geschäftsziele bei. Um diesen zentralen Zusammenhang während des Entwicklungsprozesses im Blick zu behalten, bedarf es übergreifender Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens oder einer etablierten Struktur für die Abstimmung der Schnittstellen. Nur so kann es gelingen, dass die Maßnahmen, die zur Etablierung einer lernenden Organisation ergriffen werden, ganzheitlich gedacht werden und alle relevanten Facetten adressieren. Dabei sollte auch eine Vernetzung mit Stakeholder*innen außerhalb der Organisation stattfinden (Mak / Hong 2020), da das System der Organisation in der Praxis nie isoliert funktioniert.

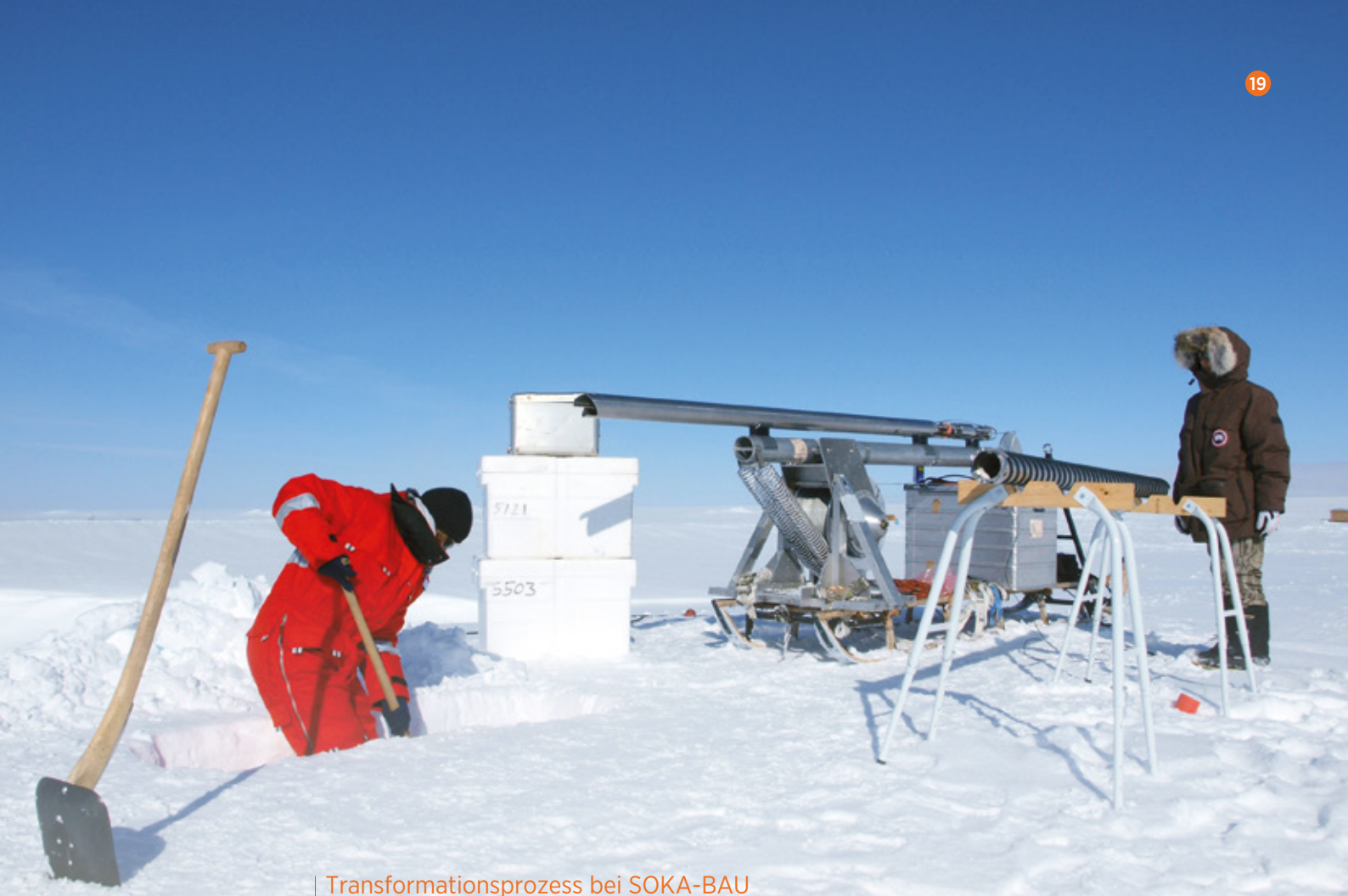
Zuletzt ist auch die Verknüpfung zwischen den verschiedenen Ebenen des Lernens relevant. Insbesondere durch die Digitalisierung bieten sich auf der Ebene des Individuums unzählige Möglichkeiten für Lernen durch Weiterbildungen und Kurse. Damit einher geht das Risiko, dass Mitarbeitende sich individuell Wissen und Fähigkeiten nach ihren Interessen aneignen, ohne dass Lernen auf Team- oder Organisationsebene stattfindet. Dr. Sandra Hutterli, die Geschäftsführerin der Constellation Academy, sagt dazu: „Um organisationales Lernen zu erreichen, ist es essenziell, dass die Lernaktivitäten einzelner Mitarbeitender auf gemeinsame Ziele einzahlen. Eine organisationale Strategie muss vorgeben, in welche Richtung sich das Wissen und die Fähigkeiten der Organisation weiterentwickeln sollen, und Angebote für individuelle Lernaktivitäten müssen auf diese organisationalen Ziele ausgerichtet sein. Nur so ist sichergestellt, dass nicht nur einzelne Personen, sondern auch die Organisation als Ganzes lernt."

Fallbeispiel SOKA-BAU

Zu Beginn ihres Transformationsprozesses hat SOKA-BAU mit „Leadership 2.0" ein neues Verständnis von Führung und Zusammenarbeit definiert. Eine zentrale Anforderung lautet, den Weg zu einer lernenden Organisation zu unterstützen. Natürlich ist „eine lernende Organisation zu sein" kein Selbstzweck. SOKA-BAU verfolgt mit dem aktuellen Transformationsprozess „SOKA-BAU 2.0" das Ziel, sich noch stärker auf die Bedürfnisse ihrer Stakeholder*innen und Kund*innen auszurichten. Wesentliche Aspekte der Transformation sind, über alle Unternehmensbereiche hinweg agiler und effizienter zusammenzuarbeiten und die Digitalisierung voranzutreiben (Abb.).

Der Transformationsprozess wird von Beginn an intern gestaltet und durch verschiedene externe Partner*innen begleitet. Der gemeinsame Auftrag ist, die einzelnen Organisationseinheiten zu unterstützen, die Veränderung erfolgreich zu gestalten und die Organisation als Ganzes zu befähigen, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln – sprich, eine lernende Organisation zu werden. So bieten die fünf Disziplinen der lernenden Organisation eine sehr gute Struktur, um den iterativen Prozess zur Begleitung der Transformation sowie die Wirkachsen der verschiedenen Maßnahmen zu reflektieren. Dabei zeigt sich in der groben chronologischen Darstellung des Vorgehens, analog zur Konzeptdarstellung von Senge, ein tendenzieller „Aufstieg" durch die Disziplinen – von Maßnahmen auf der Ebene einzelner Disziplinen zu einem verstärkten Fokus auf Systemdenken später im Prozess.

Gestartet sind wir in den Prozess mit einem klaren Fokus auf die Disziplin „Personal Mastery": In Development-Centern, die die Anforderungen des neuen Verständnisses von Führung und Zusammenarbeit (Leadership 2.0) abbildeten, konnten alle Führungskräfte ihr Führungsverhalten reflektieren und ein objektives Feedback erhalten.



Transformationsprozess bei SOKA-BAU

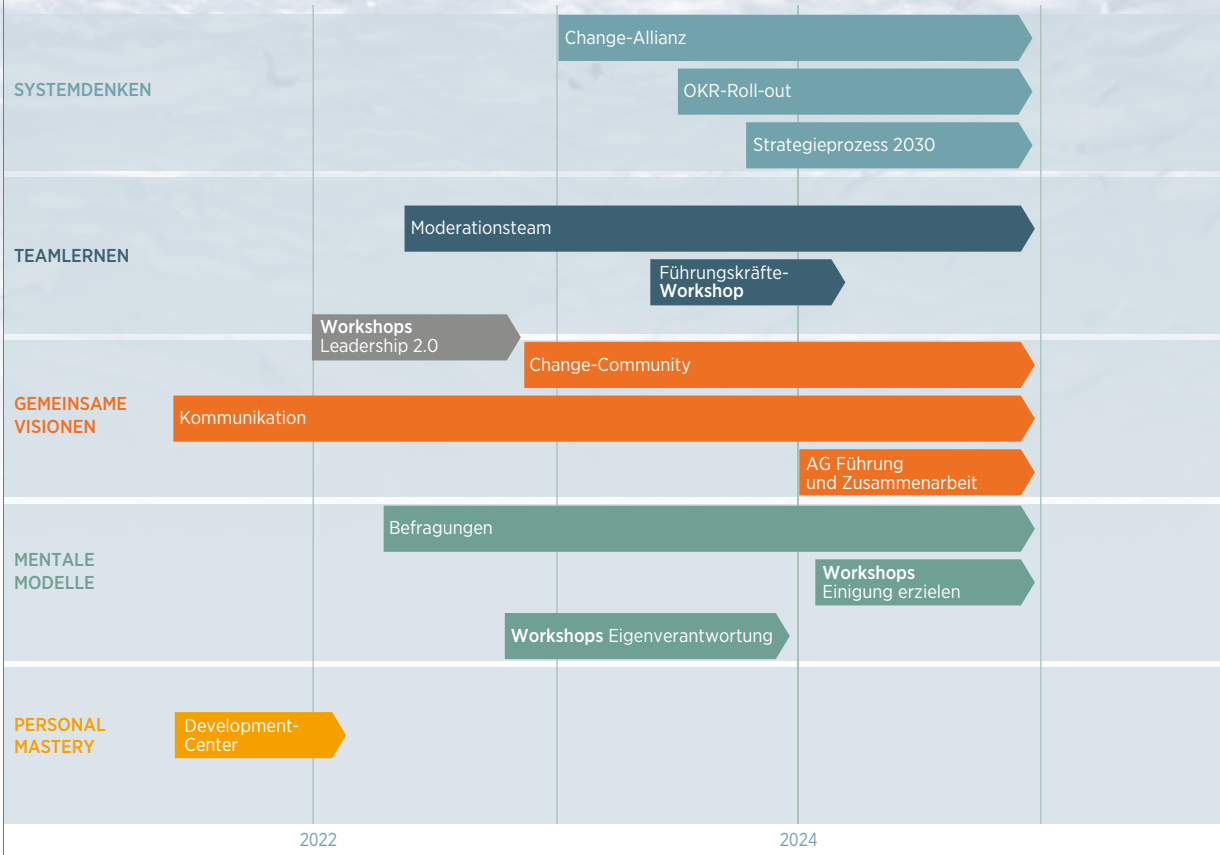


Abb. | Quelle: SOKA-BAU; meta | five GmbH

Mit der Gründung einer Change-Community hat SOKA-BAU Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen zusammengebracht, um den Austausch über Best Practices zu fördern.

Unter dem Motto „Vom Ich zum Wir" sind weitere Maßnahmen geplant, die die Transformation vorantreiben. Beispielsweise soll eine neue Arbeitsgruppe das Verständnis von Führung und Kooperation weiterentwickeln.

In dezidierten Entwicklungsgesprächen wurden sie dabei unterstützt, individuelle Ziele zu setzen und Veränderungsvorhaben zu definieren. So konnten sie an ihrem persönlichen Wachstum und dem Schärfen ihrer (Führungs-)Vision arbeiten. Gleichzeitig unterstützten die Development-Center durch die einheitliche Ausrichtung auf Leadership 2.0 das Ausbilden „Gemeinsamer Visionen" und förderten durch reflexive Elemente die Arbeit an „Mentalen Modellen". Darauf aufbauend wurde Leadership 2.0 in den (Führungs-)Teams diskutiert und für die Umsetzung im eigenen Bereich operationalisiert. So erarbeiteten sich die Teams ihre „Gemeinsame Vision" und schufen eine Grundlage für das „Teamlernen". Regelmäßige Befragungen zum erlebten Fortschritt einer veränderten Führungskultur helfen dabei, die mentalen Modelle transparent und besprechbar zu machen. Fortlaufende Kommunikation über verschiedene Kanäle knüpft daran an, unterstützt den Diskurs und in der Folge das Ausbilden der gemeinsamen Visionen.

Ein Aspekt der neuen Idee von Zusammenarbeit bei SOKA-BAU 2.0 ist die veränderte Allokation von Verantwortung und eine breitere Verteilung von Entscheidungsmacht hin zu stärkerer Eigenverantwortlichkeit. Im Verlauf des Prozesses kristallisierte sich in vielen Bereichen ein wichtiger Klärungspunkt heraus. In Workshops mit den Teams und ihren Führungskräften werden die mentalen Modelle zu Eigenverantwortung herausgearbeitet und vergemeinschaftet sowie gemeinsame Maßnahmen abgeleitet, um die notwendigen Rahmenbedingungen für eigenverantwortliches Handeln zu verbessern.

Die Gründung einer Change-Community war ein wichtiger Schritt, um die gemeinsame Vision von SOKA-BAU 2.0 bereichsübergreifend zu schärfen. Freiwillige Vertreter*innen aller Bereiche nutzen den Austausch in der Community, um voneinander zu lernen (Teamlernen), Best Practices in den eigenen Bereich zu übertragen und so die Transformation aktiv zu unterstützen.

Die Change-Allianz integriert die Maßnahmen im Transformationsprozess und ist ein gutes Beispiel für „Systemdenken", das laut Senge die anderen vier Disziplinen integriert. Über eine gemeinsame Zielsetzung, quartalsweise Prozessreflexion und regelmäßiges Alignment stellen die internen und externen Prozessverantwortlichen das Ineinandergreifen der verschiedenen Initiativen sicher.

Freiwillige Angebote wie die Beteiligung am internen Moderationsteam oder an Workshops für Führungskräfte fördern das Teamlernen, indem sie den Austausch und das Best-Practice-Sharing fokussieren. Gleichzeitig zahlen sie auf Personal Mastery ein, da sie eine individuelle Reflexion und Weiterqualifikation ermöglichen. Ein neues Format mit dem Schwerpunkt auf „Einigungen erzielen" vermittelt darüber hinaus, wie man mentale Modelle herausarbeitet, und unterstützt das Systemdenken, indem unterschiedliche und gemeinsame Interessen innerhalb der Organisation besprochen werden.

Weitere Maßnahmen, die 2024 implementiert beziehungsweise breiter ausgerollt werden, stehen unter dem Motto „Vom Ich zum Wir" und fokussieren auf gemeinsame Visionen und Systemdenken: Beispiele sind ein neu aufgesetzter Strategieprozess, der beteiligungsorientiert ablaufen soll, der zunehmende Roll-out des OKR-Framework oder eine neue Arbeitsgruppe, die das Verständnis von Führung und Zusammenarbeit gemeinsam mit der Organisation weiterentwickelt und sich den Arbeitstitel „Miteinander 4.0" gegeben hat.

Versorgung und Berufsbildung sichern

SOKA-BAU ist die Dachmarke, unter der die Urlaubs- und Lohnausgleichskasse der Bauwirtschaft (ULAK) und die Zusatzversorgungskasse des Baugewerbes AG (ZVK) repräsentiert werden. Beide Einrichtungen wurden von den Tarifvertragsparteien der Bauwirtschaft gegründet (Hauptverband der Deutschen Bauindustrie, Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt, Zentralverband des Deutschen Baugewerbes). Die ULAK und die ZVK haben die Aufgabe, Urlaubsansprüche zu sichern, Versorgungslücken zu schließen und die Berufsbildung finanziell zu unterstützen. Beide Organisationen sind Non-Profit-Organisationen, die sich für das Wohl der Beschäftigten in der Bauwirtschaft einsetzen. Seit 1949 erbringt SOKA-BAU Leistungen, die auf die besondere Situation der Bauwirtschaft zugeschnitten sind. SOKA-BAU setzt branchenspezifische Regelungen um, die im Tarifvertrag über das Sozialkassenverfahren im Baugewerbe (VTV) und in weiteren Tarifverträgen getroffen wurden. Von den Leistungen profitieren rund eine Million Arbeitnehmende, 80 000 Arbeitgeber, 40 000 Auszubildende und 360 000 Bauprofis im Ruhestand.

Auf dem Weg zur lernenden Organisation kommt es darauf an, alle relevanten Personen, Ziele und Lernebenen zu vernetzen.

Wenn Unternehmen ihre Change-Projekte kontinuierlich entlang Senges fünf Disziplinen reflektieren, verbessert das den Prozess insgesamt. Eine positive Fehlerkultur ist ebenso ratsam.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass der Prozess alle Disziplinen der lernenden Organisation jeweils mit mehreren Maßnahmen adressiert. Dabei sind die einzelnen Maßnahmen einer „Hauptdisziplin" zuzuordnen, wirken aber meistens auf mehr als eine. Der Start mit einem Fokus auf Personal Mastery und ein stärkerer Fokus auf Systemdenken zu einem späteren Zeitpunkt im Prozess passen nicht nur zur Konzeptdarstellung von Senge, sondern auch zum Entwicklungsfortschritt der Organisation. Dabei stellen wir in unseren Prozessreflexionen fest, dass neue Maßnahmen einen besonderen Unterschied machen, wenn sie auf bislang unterrepräsentierte Disziplinen einzahlen. Gleichzeitig sind viele der Maßnahmen nicht nur punktuell relevant, sondern bleiben als Angebot bestehen, um den unterschiedlichen Bedürfnissen der Organisationseinheiten und -mitglieder gerecht zu werden.

Fazit

Eine lernende Organisation zu sein, stellt eine gute Antwort auf die Herausforderungen der BANI-Welt dar. Damit hat das Konzept, das Senge in den 90er-Jahren etabliert hat, weder an Aktualität noch an Attraktivität eingebüßt. Eine lernende Organisation zu werden, stellt an sich eine Herausforderung dar, und insbesondere die fünfte Disziplin, das Systemdenken, ist in einer BANI-Welt nicht einfach zu erreichen.

Für die Umsetzung in die Praxis ist es aus unserer Sicht besonders relevant, ein klares Ziel zu setzen, das den Prozess trägt, und mit realistischen Erwartungen in einen iterativen Entwicklungsprozess einzutreten. Wie unser Fallbeispiel SOKA-BAU zeigt, ist es wesentlich, das Systemdenken in der Prozessgestaltung zu berücksichtigen und Maßnahmen, Ebenen des Lernens, relevante Personen und Ziele zu vernetzen und zu integrieren. Bei der Ausgestaltung konkreter Initiativen, die den Weg zu einer lernenden Organisation ebnen, hilft es, den aktuellen Bedarf der Organisation immer wieder entlang der fünf Disziplinen zu reflektieren und die Maßnahmen darauf zuzuschneiden. Ergänzend liefert auch die aktuelle Wissenschaft sachdienliche Hinweise: Sie beschäftigt sich mit vielen Themen, die Bestandteil oder Grundlage der lernenden Organisation sind, zum Beispiel die Etablierung einer positiven Fehlerkultur.

„SOKA-BAU hat bereits vor einigen Jahren die Notwendigkeit der Weiterentwicklung hin zu einer lernenden Organisation erkannt und in seinem Strategieprozess ein entsprechendes Handlungsfeld definiert. Als paritätisch angelegte Einrichtung sind einige Hürden bei der Umsetzung systemimmanent. Daher hat es sich bewährt, das theoretische Konstrukt mit seinen fünf Disziplinen nicht top-down zu promoten, sondern praxisorientiert aus den jeweiligen Bereichen heraus bottom-up tätig zu werden. Bei unseren Change-Maßnahmen lassen wir uns leiten vom Fokus auf die fünfte Disziplin. Hilfreich ist dabei vor allem die Vernetzung innerhalb der Change-Allianz und Change-Community."

Tanja Scharrenbroich, Managerin Change Office bei SOKA-BAU

Literatur

Bui, H. T. M. (2020): From the fifth discipline to the new revolution: What we have learned from Senge's ideas over the last three decades, in: The Learning Organization, 27 (6), 495-504

Cascio, J. (2020): Facing the age of chaos, in: Medium; https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d

Fillion, G. / Koffi, V. / Ekionea, J.-P. B. (2015): Peter Senge's learning organization: A critical view and the addition of some new concepts to actualize theory and practice, in: Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 19 (3), 73-102

Hansen, J. Ø. / Jensen, A. / Nguyen, N. (2020): The responsible learning organization: Can Senge (1990) teach organizations how to become responsible innovators?, in: The learning organization, 27 (1), 65-74

Ignat, V. (2017): Digitalization and the global technology trends, in: IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 227 (1), 012062

Mak, C. / Hong, J. (2020): Creating learning organization 2.0: a contextualized and multi-stakeholder approach, in: The Learning Organization, 2 (3), 235-248

meta | five GmbH (2011): Lernende Organisation: vom Konzept zur Praxis; www.meta-five.com/kunden/meta-five-newsletter-32011/

Reese, S. (2020): Taking the learning organization mainstream and beyond the organizational level: An interview with Peter Senge, in: The Learning Organization, 27 (1), 6-16

Senge, P. M. (1990): The fifth discipline: The art and practice of the learning organization, Stuttgart

Senge, P. M. et al. (2008): The necessary revolution: How individuals and organizations are working together to create a sustainable world, New York

Senge, P. M. et al. (2000): Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education, New York

Senge, P. M. et al. (1994): The fifth discipline fieldbook: Strategies for building a learning organization, New York