

LERNARCHITEKTUREN IN ORGANISATIONEN

INTERVIEW MIT PROF. DR. ROLAND DEISER

Herr Professor Deiser, wie kommt es, dass Sie sich so für die Themen Strategie und Lernen von sozialen Systemen begeistern?

Die Veränderung und Transformation von Menschen in ihrem sozialen Umfeld haben mich als Sozialpsychologe und Politikwissenschaftler schon immer beschäftigt. Denkt man über das Individuum hinaus, stellt sich die Frage, wie gelingt es sozialen Bewegungen, gestaltend in die gesellschaftlichen Verhältnisse einzugreifen und welche Rolle spielen Organisationen dabei als politische Akteure? Es hat mich immer fasziniert, wie man große Organisationen so führen und gestalten kann, dass sie verantwortlich handeln und zugleich überlebensfähig bleiben.

Organisationen transformieren sich, weil sie strategische Absichten haben. Sie wollen in ihrem größeren Umfeld erfolgreich handeln und brauchen dazu Fähigkeiten und Kernkompetenzen. Daraus folgt ein sehr enger Zusammenhang zwischen dem Strategieprozess und Organisationslernen, denn die strategisch wichtigen Kompetenzen ändern sich laufend und sind einem kontinuierlichen Lern- und Entwicklungsprozess unterworfen.

In der von Ihnen gegründeten Organisation „European Corporate Learning Forum“ sind große, globale Konzerne vertreten, ist organisationales Lernen nur etwas für große Unternehmen?

Lernen ist natürlich für jede Organisation relevant, aber große Organisationen haben ihre ganz besonderen Herausforderungen. Das Zusammenspiel von oft über 100.000 Menschen in globalen Konzernen ist eine hochkomplexe Herausforderung, die in der Regel zu vielstufigen Hierarchien, bürokratischer Verkrustung und Silomentalität führt. Oft müssen dutzende Geschäftsfelder in einer internationalen Matrix orchestriert werden. Solche Systeme lernfähig und strategisch responsiv zu gestalten verlangt im Vergleich zu Klein- und Mittelbetrieben ganz andere Eingriffe in Strukturen und Geschäftsprozesse, die vor allem auf Organisationsdesign abgestellt sein müssen. Auch Organisationspolitik spielt hier eine große Rolle, zumal die meisten dieser Unternehmen an der Börse notieren und der Dynamik des öffentlichen Kapitalmarktes ausgesetzt sind.

Anders bei den kleineren Unternehmen: Hier finden Sie in der Regel mehr Unternehmertum und Flexibilität, weniger Hierarchie und damit auch direktere Kommunikation. Das heißt nicht, dass nicht auch hier Lernherausforderungen bestehen, zum Beispiel angesichts von Wachstumsphasen, die neue Managementstrukturen erfordern, oder auch bei der Übergabe eines Familienunternehmens in die nächste Generation. Und egal ob groß oder klein: Wir alle müssen heute in einer zunehmend vernetzten Welt mit dem radikalen Wandel zurechtkommen, der durch neue Technologien, Globalisierung sowie den ökologischen und demografischen Herausforderungen der kommenden Jahrzehnte getrieben ist.

Was sind die Lernthemen, mit denen sich Unternehmen aus Ihrer Sicht beschäftigen müssen?

Es geht nicht so sehr um Themen – die ändern sich ja laufend – als vielmehr um die Einrichtung einer organisationsweiten Lernkultur und Lernarchitektur. Ich muss in meiner Organisation ganz bewusst und geplant Irritationen zulassen, die mich systematisch zu einer Auseinandersetzung mit anderen Weltansichten zwingen und damit eine gegenseitige Lerndynamik auslösen. Das können funktions- und bereichsübergreifende Diskurse sein, aber auch unter dem Aspekt des Lernens gestaltete Begegnungen mit der Außenwelt – mit Kunden, Lieferanten, strategischen Partnern, Investoren, Medien, Regulatoren, NGOs usw. Das Top-Management erfolgreicher Organisationen stellt Ressourcen bereit und versteht, dass Lernen über reine Wissensvermittlung hinaus im Dialog und Austausch über Grenzen hinweg passiert. Diese Manager sind selbst involviert und binden interne und externe Stakeholder ein. So gestalten sie eine Diskursarchitektur, in der relevantes Lernen für alle Beteiligten möglich wird und nutzen die Ressourcen, die sowie in jedem Konzern vorhanden sind.

zess, in dem unterschiedliche Weltansichten und daraus abgeleitet normative Ansprüche verhandelt und neu ausgerichtet werden. Wir lernen durch aktives und reflektiertes Handeln im sozialen Kontext. Insofern brauchen wir ein partizipatives, kollaboratives Lernverständnis, das die Gemeinschaft von Lernenden als Motor des Lernprozesses begreift.

Strategisch effektives Organisationslernen entsteht durch eine kluge Gestaltung von Prozessen, Strukturen, Mechanismen und Kulturelementen, die relevante kollaborative Lernprozesse und -erfahrungen ermöglichen. Damit lernen nicht nur die beteiligten Individuen, sondern es entsteht eine Entwicklungsdynamik für das gesamte soziale System.

Warum ist aus Ihrer Sicht die Lernfähigkeit einer Organisation so eng mit ihrer strategischen Kompetenz verknüpft?

Der Beste kann in einer kaputten Organisation nicht erfolgreich sein, aber auch die beste Organisation kann nicht erfolgreich sein, wenn sie strategisch nicht intelligent ist und stur an

einer Organisation ist nicht konstant; sie entwickelt sich im Zusammenspiel zwischen den bestehenden Fähigkeiten des Unternehmens, seinen Erfahrungen mit dem Markt und den sich laufend ändernden Rahmenbedingungen. Strategieentwicklung muss deshalb selbst als dynamischer Lernprozess zwischen Organisation und Umwelt verstanden werden.

Mit anderen Worten: Der Geschäftsprozess selbst wird zu einer Lernerfahrung, die – wenn klug genutzt – dynamisch die Strategie und Organisation immer wieder neu gestaltet. Diese Verbindung zwischen Strategie, Organisationslernen und individueller Kompetenzentwicklung muss besser erkannt, vertieft und gemanagt werden, das ist die Hauptthese in meinem Buch.

Wie hängen das tägliche Streben nach Sinn und Erfolg von Unternehmen mit der Lernfähigkeit ihrer Organisationen zusammen?

Sinnstiftung ist ein wichtiges Thema, vor allem in Zeiten wo Spitzenleute von ihren Unternehmen mehr als nur ein gutes Gehalt erwarten. Traditionelle Mission Statements, die oft austauschbar und bei näherer Betrachtung nur Makulatur sind, reichen da nicht aus.

Der tiefere Sinn einer Organisation („purpose“) ist die entscheidende Antriebsfeder für Menschen einen engagierten Beitrag zu leisten, und er bestimmt die strategische Identität. Vertrauens- und Glaubwürdigkeit hängen eng mit der Frage zusammen: Was ist der immaterielle Wert, den ein Unternehmen in dieser Welt stiftet? Eine gehaltvolle und authentische Antwort darauf erzeugt Sinn und liefert die „License to operate“.

Können Sie bei Ihrer Arbeit einen Zusammenhang zwischen erfolgreichen (Unternehmens)Marken und den Lernstrukturen dieser Unternehmen feststellen?

Erfolgreiche Markenunternehmen sind sich ihrer Identität meist sehr bewusst und machen diese auch immer wieder zum Gegenstand der Reflexion. Sie haben ein tiefgehendes Verständnis der Kommunikationsdynamik zwischen ihnen selbst und ihrer Umwelt und sie gestalten diese offenbar so, dass ein sich selbst verstärkender Effekt von interner und externer Markenidentität entsteht.

Ich habe dieses Thema zwar nicht genauer untersucht, aber der Zusammenhang scheint mir evident: Wir können davon ausgehen, dass Unternehmen, die ihre Identität immer wieder selbst und mit anderen reflektieren und die daraus resultierenden Einsichten in strategische und organisatorische Innovation umsetzen auch besser und mehr lernen als die, die das nicht tun. Umgekehrt sollten



Roland Deiser beschäftigt sich seit mehr als 25 Jahren mit der Frage, wie man in großen und komplexen Systemen eine nachhaltige Fähigkeit für strategisch kluges und ethisch verantwortungsvolles Handeln verankern kann. Er ist gegenwärtig Senior Fellow an der University of Southern California (Los Angeles) und Chairman des von ihm gegründeten European Corporate Learning Forums (ECLF), dem mehr als 60 Grosskonzerne aus 15 Ländern angehören. Er berät Top Executives in Europa und in den USA zu Fragen von Organisationsgestaltung und strategischer Innovation. Sein jüngstes Buch ist „Designing the Smart Organization“, das 2009 bei Jossey Bass in den USA erschien. Der geborene Innsbrucker promovierte an der Leopold Franzens Universität und habilitierte später im Fach Politikwissenschaft an der Universität Wien. Seit 1994 lebt er mit seiner Frau und 2 Kindern in Los Angeles, mit häufigen Gastaufenthalten in Europa.

Kontakt: www.rolanddeiser.com

Unternehmen mit effektiven Lernarchitekturen langfristig auch erfolgreicher im Markenmanagement sein.

Lernen wird mit Innovation und Veränderung assoziiert, Markenführung mit Konsistenz und Kontinuität. Handelt es sich um einen scheinbaren Widerspruch?

Die Entwicklung einer Corporate Identity ist ja nicht etwas, das losgelöst von sozialen Zusammenhängen zu begreifen ist. So wie Lernen im Rahmen eines strategischen Dialogs geschieht, über den sich die Organisation immer wieder neu definiert und weiterentwickelt, ist auch die Marke etwas, das sich immer wieder erneuert, anders wird und trotzdem im Kern das Gleiche bleibt.

Die Umwelt und Märkte haben sich gewandelt, und Social Media Technologien verändern auch die Spielregeln des Marketings fundamental. Die bewusste Gestaltung des Identitätsdiskurses – die Markenführung – kann heute keine einzelne Funktion alleine bewältigen, sie muss so wie strategisches Lernen als übergreifendes Organisationsthema verstanden werden, das zu den Kernaufgaben der Unternehmensführung gehört.

Under the New Paradigm, Learning Becomes Embedded as a Leadership Practice

Restricted Paradigm	Comprehensive Paradigm
Learning as People Development	Learning as Strategic and Organizational Process
Focus primarily on cognitive competences	includes social, political, and ethical competences
Happens primarily in hierarchical expert-student relationship	Happens primarily in horizontal peer-to-peer relationship
Transfers existing knowledge, trains prescribed behavior	Puts existing perspectives and behavior into question
Focus on qualification for future application → requires learning transfer	Focus on ongoing innovation, change and transformation → transfer is not an issue
Happens remote from practice	Is embedded in practice
Learning as Educational Practice	Learning as Leadership Practice

Change Learning Paradigm: Organisationlernen wird zur Führungsaufgabe

A New View of Strategy is Emerging

Traditional View	Emerging View
Strategy as fit with resources	Strategy as stretch and leverage
Strategy as positioning in an existing Industry Space	Strategy as creating new industry space
Strategy as top management activity	Strategy as comprehensive organizational process
Strategy as analytical exercise	Strategy as analytical and organizational exercise
Strategy as extrapolating the past	Strategy as creating the future

Change Strategy Paradigm: Eine neue Sicht auf Strategieprozesse und -inhalte

Was ist der zentrale Unterschied zwischen dem Lernen von Individuen und dem Lernen sozialer Systeme?

Das ist eine komplexe Frage, denn beide greifen ineinander und sind zwei Seiten einer Medaille, die sich in einer gegenseitig abhängigen Dynamik entwickeln. Wenn wir einmal von der reinen Aneignung lexikalischen Wissens und technischer Kompetenz absehen, ist Lernen immer ein sozialer Pro-

überkommenen Geschäftsmodellen festhält.

Erfolgreiche Organisationen bestehen nicht nur aus einer Ansammlung von kompetenten Individuen. Das Geheimnis liegt in intelligenten und eleganten Systemen und Mechanismen, die das komplexe Zusammenspiel von Aktivitäten orchestrieren helfen und Lernprozesse in strategisch relevante Bahnen lenken. Allerdings: Die Strategie

LITERATURTIPP

Prof. Dr. Roland Deiser
Designing the Smart Organization: How Breakthrough Corporate Learning Initiatives Drive Strategic Change and Innovation

In seinem Buch beschreibt Deiser zunächst seinen Managementansatz und belegt ihn im zweiten Teil mit 10 hervorragend aufgearbeiteten Fallstudien. Jede zeigt eine individuelle, dynamische Lernintervention, die bei einer praktischen Problemstellung im spezifischen Unternehmenskontext konkrete, erfolgswirksame Ergebnisse gebracht hat.

Schicken Sie uns Ihre Fragen zu diesem Thema: institute@brand-logic.com