

LERNEN IN ORGANISATIONEN

Förderung des selbstgesteuerten Lernens in Organisationen unter Einbezug des unternehmerisch-wirtschaftlichen Wertschöpfungsprozesses

Master of Advanced Studies PH Luzern in Adult and Professional Education

ABSCHLUSSARBEIT

Verfasserin:

Angela Taverna
Lindenmatt 7
6343 Rotkreuz
angela.taverna@caleidoscoop.ch

Betreuung:

Prof. Dr. Robert Langen, Dozent MAS A&PE

Eingereicht am:

05. Juni 2015

an der Pädagogischen Hochschule Luzern (PH Luzern)

und der Akademie für Erwachsenenbildung Schweiz (aeB Schweiz)

Abstract

Der schnelle Wandel im Dienstleistungssektor verlangt bei den Anbietern ein grosses Entwicklungs- und Innovationspotenzial. Eine lernende Organisation beschäftigt Mitarbeitende, die selbstverantwortlich lernen und Führungsgremien, die Frei- und Spielräume für kreative und konstruktive Entwicklung der Individuen und der Organisation. Lernen ermöglichen heisst in diesem Kontext: Strukturen schaffen, in denen Lernorientierung Kultur ist und Bildung zur Haltung wird. Wissen und Lernen in Expertenorganisationen ist elementar für ein nachhaltiges Wachstum in einem immer grösser werdenden Markt. Dafür brauchen sie Konzepte, die Handeln, Reflektieren und Lernen in der Wertschöpfungskette ansetzen und vorhandene Ressourcen und Potenziale dort nutzen, wo sie tatsächlich aufeinander treffen: So werden Schnittstellen, wo Menschen auf Menschen treffen und sich wechselseitig beeinflussen, zu Lernstellen, in denen die Organisationsentwicklung anfängt und wirkt.

*„Progress is impossible without change,
and those who cannot change their
minds cannot change anything.“*

George Bernard Shaw, irisch-britischer Schriftsteller und
Nobelpreisträger (1856 – 1950)

1 Einleitung

Lernen ist im Veränderungsprozess nicht wegzudenken. Der Mensch verändert sich, entwickelt sich, der Mensch lernt. Entwicklung, Veränderung und Lernen sind nicht synonym und doch hängen sie sehr eng zusammen. Das Faszinierende am Lernen ist, dass es nicht als abgeschlossen betrachtet werden kann. Lebenslanges Lernen geschieht – so oder so. Lernen ist ein Prozess, ein Kreislauf, der sich scheinbar schliesst, um sich im selben Moment wieder von neuem zu öffnen und zu beginnen. Wer lernt, aktiv wie auch passiv, der verändert sich, der entwickelt sich. Nur in der Selbstreflexion erfährt der Mensch rückblickend seine Entwicklung, und durch diese Reflexion lernt er weiter, lernt dadurch auch seine Veränderung zu steuern und gestaltet seine Entwicklung bewusst und aktiv.

Seit 1997 bin ich in der Erwachsenenbildung tätig und seit 2007 selbständige Supervisorin, Coach und Moderatorin. In dieser Funktion betreue ich Führungspersonen und Unternehmen in Veränderungsprozessen. Als Organisationsberaterin und als Referentin interessiert mich in diesem Zusammenhang das Lernen in Organisationen. Insbesondere beschäftige ich mich mit Lernprozessen in Organisationen ausserhalb von geleiteten Veränderungen wie Umstrukturierungen, Unternehmensseminaren usw.

Ellebracht, Lenz, Osterhold und Schäfer (2004, S. 81) stellen fest: „Vor dem Hintergrund des ständigen Wandels im Umfeld der Unternehmen, des zunehmenden Wettbewerbs und erhöhten Kostendrucks bei gleichzeitig kontinuierlich gefordertem Wachstum müssen sich immer mehr Unternehmen immer öfter sowohl neu einordnen als auch neu organisieren.“

Mit dieser „Neuorganisation“ sind sowohl die Entwicklung der Organisation, d.h. der Aufbau- und der Ablauforganisation (Strukturen und Prozesse) als auch die Entwicklung der Mitarbeitenden gemeint. Der „Faktor Mensch“ darf in der Organisationsentwicklung nicht ausser Acht gelassen werden, wenn die Veränderungen zum angestrebten Ziel führen sollen (vgl. Ellebracht et al., S. 82f).

In Organisationen treffe ich auf Spannungsfelder und/oder Zielkonflikte, wenn es darum geht, die Mitarbeitenden zwar zu entwickeln und zu fördern, aber dabei die Leistungserbringung nicht leiden zu lassen. Es entstehen unweigerlich Opportunitätskosten (vgl. Eisenhut, 2008, S. 20), wenn im selben Zeitfenster Mitarbeitende geschult werden und diese auch ihrer täglichen Arbeit nachgehen sollten.

Begründete Fragestellung

„Wie können Organisationen Arbeitssettings so gestalten, dass die Beteiligten selbstgesteuertes Lernen und die damit verbundene Reflexion in den Wertschöpfungsprozess zugunsten von innovativer und stabiler Entwicklung integrieren?“

Ziel der Abschlussarbeit ist es, ein Konzept des Lernens am Arbeitsplatz zu formulieren. Die darin enthaltenen Interventionen sollen sich günstig für die Entwicklung des Unternehmens, der darin tätigen Mitarbeitenden und für die Wertschöpfungskette auswirken.

Aufbau der Abschlussarbeit

Das Thema „Lernen in Organisationen“ ist vielschichtig und wurde in der vorliegenden Arbeit in drei Teile strukturiert. Der theoretische Teil grenzt die Bedeutung des Lernens ein und bietet Einblick in zwei Sichtweisen des Lernens. Weiter werden betriebswirtschaftliche und organisationale Grundlagen für das Verständnis des Lernens in Organisationen dargelegt. Insbesondere setzt sich diese Arbeit mit den Aspekten des Lernens in Expertenorganisationen auseinander. Die Merkmale einer Expertenorganisation sowie die Ansprüche an deren Führung werden beschrieben, und im praktischen Teil werden Bestandesaufnahmen in ebensolchen Organisationen gemacht.

Der praktische Teil setzt sich mit der Bestandesaufnahme in drei Expertenorganisationen aus unterschiedlichen Branchen auseinander. Die Bestandesaufnahme in den Expertenorganisationen erfolgte in zwei Workshops und zwei Interviews. Auf den Erkenntnissen und den vorgängig erläuterten theoretischen Modellen basierend wird ein Konzept einschliesslich der Interventionen und entsprechenden Evaluationsmassnahmen erarbeitet.

Im Schlussteil der Arbeit wird die oben formulierte Fragestellung beantwortet und - von einem Metastandpunkt aus - der Prozess der Verfasserin während der Abschlussarbeit beschrieben, reflektiert und eine mögliche künftige berufliche Ausrichtung festgehalten.