



MANAGEMENTSCHRIFTEN

Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein — Hochschule für Wirtschaft

HERAUSGEGEBEN VON
BEATE KREMIN-BUCH, FRITZ UNGER
HARTMUT WALZ

Lernende Organisation

3., überarb. u. erw. Auflage

Verlag Wissenschaft & Praxis



Lernende Organisation

Managementschriften

**Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein
Hochschule für Wirtschaft**

HERAUSGEGEBEN VON

**BEATE KREMIN-BUCH, FRITZ UNGER
HARTMUT WALZ**

Band 1

Beate Kremin-Buch, Fritz Unger
Hartmut Walz (Hrsg.)

Lernende Organisation

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Wissenschaft & Praxis



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-215-6

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2008
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Vorwort

Diese dritte Auflage von Band 1 der Managementschriften beinhaltet einige fast „klassische“ Beiträge noch aus der ersten Auflage. Einige, nur zu einer bestimmten Zeit aktuelle Beiträge wurden nicht mehr aufgenommen. Neu ist der letzte Beitrag, in dem das Konzept der lernenden Organisation in einen Zusammenhang mit „konkurrierenden“ Ansätzen der neueren Organisationslehre gestellt wird.

Trotz teilweise auch berechtigter Kritik scheint das Konzept der lernenden Organisation einen der wenigen Ansätze zu betreffen, der von längerfristiger Bedeutung ist. Wenn es in der Management-Praxis nicht die Bedeutung hat, die es verdient, dann liegt das ohne Zweifel auch daran, dass das Management nicht dazu bereit oder nicht dazu in der Lage ist, die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen: Kritikfähigkeit und Offenlegung von Entscheidungsgrundlagen und die radikale Abkehr von allen autoritären Denkstrukturen. Aber selbst bei Fehlen einiger Voraussetzungen muss das Konzept nicht vollständig scheitern, es kann auch in geringerem Maße umgesetzt werden und entsprechend in geringerem Maße seinen Nutzen entfalten. Darum lohnt es sich immer, sich mit diesem Ansatz zu beschäftigen.

Die „lernende Organisation“ ist ein evolutionärer Ansatz, welcher dem revolutionären Ansatz des Business Reengineering diametral gegenübersteht. In der geforderten Bereitschaft, grundsätzlich alles in Frage zu stellen, dennoch aber das Bewährte zu erhalten, findet sich eine ganz deutliche Parallele zum kritischen Rationalismus. Es sei auf Hans Albert verweisen: „In diesem Sinne sind alle praktizierten Problemlösungen im Grunde genommen als Provisorien und damit als revidierbar zu betrachten, auch wenn sie in noch so starkem Maße sozial verankert sind (Albert, H.: Traktat über rationale Praxis, Tübingen, 1978, 26 f.). Gleichzeitig verwies Karl Popper auf die Bedeutung der Tradition (auf die Bedeutung des Lernens aus der Vergangenheit auf der Grundlage von vorläufiger Bewährung) ohne deswegen ein Traditionalist sein zu dürfen. Ein solcher besteht auf die Tradition um ihrer selbst willen. Wir wissen längst aus der wissenschaftstheoretischen Diskussion, dass es keine sicheren Grundlagen menschlicher Erkenntnis geben kann, wenn das so ist, dann kann es auch keine sicheren Grundlagen menschlicher Entscheidungen geben. Wenn alle Entscheidungen auf der Grundlage unsicherer, vermutlich auch fehlerhafter und ganz sicher unvollständiger Grundlage getroffen werden, dann kommt es darauf an, etwas eher als die Wettbewerber, etwas fehlerärmere Entscheidungen zu treffen. Wenn aber alle Entscheidungen mehr oder weniger fehlerbehaftet sein müssen, dann lohnt es

sich immer nach Fehlern zu suchen. Ein (angeblich) japanisches Management-spruchwort lautet: „Fehlersuche ist Schatzsuche“. Aber auch das Konzept der lernenden Organisation bedarf der Kritik, was aus dem letzten Beitrag hervorgeht.

Dass das Konzept der lernenden Organisation (und das Bekenntnis dazu) gleichzeitig ein Schlag gegen den Homo Oeconomicus in der Betriebswirtschaftslehre ist, sei nur am Rande erwähnt.

Die Herausgeber wünschen sich, dass dieser Band dazu beiträgt, das Wissen, das an der Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein entsteht, weiter zu verbreiten. Wir danken Frau Dipl.-Betriebswirtin (FH) Regina Kalteis für die recht kurzfristig zu realisierenden Formatierungsarbeiten. Dem Gabler-Verlag in Wiesbaden danken wir für die freundliche Genehmigung des Abdrucks größerer Passagen eines Vortrages von Friedrich Bock an unserer Fachhochschule, die teilweise dem Werk „Management der Lernprozesse im Unternehmen“ entnommen sind.

Oberstdorf, im August 2007

Fritz Unger

im Namen der Herausgeber

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
<i>Friedrich Bock</i>	
Lernen als Element der Wettbewerbsstrategie	9
<i>Thomas Bertels</i>	
Die Lernende Organisation: Modell für das Management des Wandels im Wissenszeitalter	47
<i>Rudolf Dögl</i>	
Plädoyer und methodischer Ansatz für eine Technikorientierung im Innovationsmanagement	101
<i>Manfred König</i>	
Erfolgreiches Managen von Kundenzufriedenheit als Basis zur Steigerung der organisatorischen und prozessualen Leistungsfähigkeit von Unternehmen	135
<i>Alexander Unger</i>	
Neue Ansätze in der Organisation.....	175
Autorenverzeichnis	215

Friedrich Bock

Lernen als Element der Wettbewerbsstrategie

-
- 1 Lernen als Element der Wettbewerbsstrategie
 - 2 Ganzheitlicher Wandel und Nachhaltigkeit der Veränderungen
 - 3 Das Modell der Hochleistungsorganisation
 - 4 Ist-Zustand und die Vision einer Hochleistungsorganisation
 - 5 Organisation und Beherrschung von Lernprozessen
 - 6 Vier Phasen im Prozess des organisatorischen Lernens. Der Lernkreislauf
 - 7 Visionäre Ausrichtung
 - 8 Unterschiedliche Ebenen im Lernprozess
 - 9 Spielregeln zur Lernbereitschaft
 - 10 Säulen der Lernenden Organisation
 - 11 Voraussetzungen der Lernenden Organisation
- Literaturverzeichnis
-

Lernen als Element der Wettbewerbsstrategie¹

Friedrich Bock

1 Von der Notwendigkeit des Wandels

Die Unternehmen müssen immer schneller und immer öfter neue Wege einschlagen, denn sie sehen sich einem immer mehr beschleunigten und vielfältigeren Wandel ausgesetzt. Die Gründe dafür sind äußerst vielfältiger Natur. Die Veränderungsgeschwindigkeit in Technik, Markt und Gesellschaft hat sich in noch nicht da gewesenen Größenordnungen erhöht:

- grundlegende Wettbewerbsveränderungen durch digitale Medien und Kommunikationstechnologien
- Bildung neuer industrieller Ballungsräume
- Standortverlagerungen, sowohl durch politische als auch ökonomische und technologische Entwicklungen bedingt
- Internationalisierung, Globalisierung und das sukzessive Verschwinden von Marktnischen
- Wandel von Zielgruppen, Tendenz zum kritischen Verbraucher
- verstärkter Wettbewerbsdruck, insbesondere durch Entwicklungen in Osteuropa und Ostasien
- technologische Entwicklungen, die gleichzeitig Verfahrens-, Werkstoff- und Produkttechnologien betreffen
- finanzielle Probleme der öffentlichen Hand als einen der wichtigsten Auftraggeber

Einige Aspekte sollen hier eklektisch herausgegriffen werden:

Märkte sind heute nicht nur weltoffen, sondern sie sind auf breiten, insbesondere Hightech-Gebieten von der japanischen und koreanischen Markt- und Kostenführerschaft geprägt und unterliegen aus dieser Sicht einem erhöhten Wettbewerbsdruck. Gleichzeitig zunehmend ist die Bedeutung von Schwellenländern in traditionellen Marktgebieten. Man denke nur an das Überangebot an farbigen Flachbildschirmen, das, ausgelöst durch koreanische Massenproduktion, selbst den

¹ Vortrag, gehalten an der Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein, am 12. März 1996.

Japanern zu schaffen macht und den Preis für einfache Laptops deutlich gesenkt hat (*Busch, Dögl & Unger, 1995, S. 50*).

Im Bereich der Technik haben sich einerseits Anzahl und Umfang der Veränderungen deutlich erhöht, andererseits treten die Veränderungen im Gegensatz zu früher immer stärker gleichzeitig bzw. überlappend auf. Produkt-, Werkstoff- und Herstellungstechnologien berühren sich immer stärker, die technischen Neuerungen werden komplexer, haben einen höheren Neuigkeitsgrad und stammen aus technisch-naturwissenschaftlichen Gebieten gleichzeitig, die mit der klassischen bzw. bestehenden Know-how-Basis wenig verwandt sind. Daher muss der Früherkennung technischer Veränderungen höchste Aufmerksamkeit geschenkt werden, da nur ein früher Einstieg in die Entwicklungsphase die Chance öffnet, die mit den neuen Technologien verbundenen Möglichkeiten marktwirksam zu nutzen (ebenda).

Die Veränderungen im Kräftefeld Gesellschaft, dem Sozialsystem oder der Gesetzgebung sind z. B. durch eine zunehmend stärkere Orientierung an ökologischen Aspekten mit den entsprechenden Konsequenzen für die Unternehmen geprägt.

So kommt man unschwer zu dem Schluss, dass das Einzige, was heute noch konstant abläuft, die Zeit ist. Alles andere ist einem mehr oder weniger starken Wandel unterworfen, der nicht entlang prognostizierbarer Trends verläuft, sondern einen bestehenden Trend urplötzlich abbricht und eine andere Richtung einschlagen lässt (*Pfeiffer & Dögl, 1986, S. 150*). *Drucker* (1968) hat darauf hingewiesen, dass nicht die konstanten Trends selbst, sondern die Brüche in diesen Trends die für die Unternehmenssteuerung zentral bedeutsamen Umweltveränderungen darstellen.

Sich aufgrund dessen aber zurückzulehnen und zu meinen, strategische Planung wäre damit obsolet, weil sich ohnehin alles ändert, wäre fatal. Ganz im Gegenteil ist es in diesen Situationen um so wichtiger, die eigenen relevanten Erfolgsfaktoren zu erkennen und die unternehmerischen Handlungen exakt vorzusteuern, da man sonst in immer dynamischeren Wettbewerbsumfeldern orientierungslos wird und hoffnungslos zurückfällt. Die Planungszeithorizonte mögen sich allerdings aufgrund dieser Entwicklungen verkürzen. Die in der Vergangenheit üblichen Zeiträume von 5 Jahren für eine strategische Konzeption sind in vielen Branchen nicht mehr durchzuhalten. Die wohl weit verbreitet wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren sind Kapital, Zeit (*Busch, Dögl & Unger, 1995, S. 50*) und zudem **die Fähigkeit zu lernen**, d. h. die gegebene Know-how-Basis möglichst schnell und wirkungsvoll an veränderte Anforderungen anzupassen! Die Fähigkeit zu lernen ermöglicht es auch, den Faktor Zeit in den Griff zu bekom-

men. Bestehendes Wissen kann durchaus als eine symbolische, nicht gegenständliche Erscheinungsform von Kapital angesehen werden.

Besonders gravierende Veränderungen ergeben sich zudem durch zunehmende Internationalisierung der Märkte. Wir befinden uns auf dem Weg „von der Triade zum polizentrischen Weltbild“ (*Little*, 1995, S. 55 ff.). Unter der Triade wurde bisher die Dreiecksbeziehung der drei hoch entwickelten Regionen der Welt verstanden: Nordamerika, Westeuropa und Japan. Sie repräsentieren 13,5 % der Weltbevölkerung, aber 2/3 der Weltproduktion und etwa 75 % des Weltbruttosozialproduktes. Zu dem krassen wirtschaftlichen Vorsprung der Triade-Länder trug eine Vielzahl von Faktoren bei, die zum Teil regional sehr unterschiedlich waren.

Im Endeffekt war es aber immer eine günstige Kombination von gesellschaftlich-kulturellen Grundeinstellungen, auf Wirtschaftswachstum ausgerichteten politischen Prioritäten, einem stark technisch-wirtschaftlich geprägten Bildungssystem und einer hohen Bereitschaft, technische und industrielle Neuerungen als Fortschritt anzunehmen und aktiv zu nutzen.

Inzwischen treten Phänomene auf, die das Wirtschaftswachstum in der Triade-Region zunehmend begrenzen:

- Es besteht ein hoher Sättigungsgrad für viele Konsumgütermärkte bei Fehlen wirklich grundlegender Produktinnovationen zur Erschließung neuer Nachfrageimpulse.
- Die Folgen des Wegwerfkonsums für die Umwelt werden offensichtlich und zwingen zu Einschränkungen in den Herstell- und Verbrauchsprozessen.
- Die Ausdehnung des Handels und der wirtschaftlichen Verflechtungen innerhalb der einzelnen Triade-Regionen und zwischen ihnen, wodurch Mengen-, Degressions- und Spezialisierungsvorteile möglich werden, hat ihre wirtschaftlich sinnvollen und politisch akzeptablen Grenzen erreicht.

Die Triade-Regionen werden daher bis zum Ende des Jahrtausends keine ausreichenden Wachstumsraten erreichen, um angesichts

- weiterhin voranschreitender marktwirtschaftlich auch erforderlicher Produktivitätssteigerung und
- des weiterhin erfolgenden und technisch immer leichter zu realisierenden Kapazitätsausbaus

eine akzeptable Auslastung der Human-Ressourcen und Produktionskapazitäten zu gewährleisten. Es drohen also weiterhin zunehmende Arbeitslosigkeit und