

Bernd Kriegesmann, Friedrich Kerka, Markus G. Schwering,  
Frank Striewe

## **Bedingungen betrieblicher Innovationsprozesse**

Ein kritischer Blick auf das Konzept der Lernenden Organisation

### **Abstract**

Überlegungen zum Managementkonzept der Lernenden Organisation nehmen seit Jahren einen breiten Raum in Wissenschaft und Praxis ein. Dabei avancierte das Konzept zum Hoffnungsträger für die Steigerung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Mittlerweile weist eine Reihe von Befunden darauf hin, dass es bei der Umsetzung der theoretischen Überlegungen in die Praxis zu großen Schwierigkeiten kommt. Während von wissenschaftlicher Seite häufig die Praktiker für Umsetzungsprobleme verantwortlich gemacht werden, deutet einiges auf fundamentalere Mängel im Konzept der Lernenden Organisation hin. In dem angefügten Beitrag werden zwei zentrale Missverständnisse herausgearbeitet.

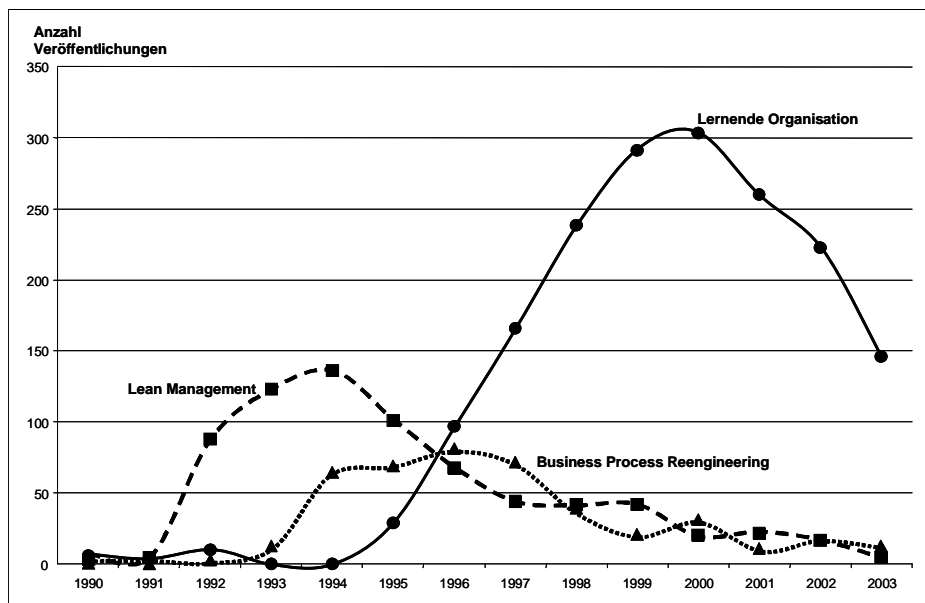
### **1 Lernende Organisationen – Hoffnungsträger für Innovationen**

In den letzten Jahren ist eine geradezu sintflutartige Verbreitung von Management- und Organisationskonzepten zu verzeichnen, die als Patentrezepte zur Lösung betrieblicher Entwicklungsprobleme beitragen sollen. Die Diffusion von Total Quality Management, Organizational Culture, Lean Production oder Business Process Reengineering verläuft dabei nach ähnlichen Mustern. Nimmt man Veröffentlichungen als Spiegel für die Verbreitung der unterschiedlichen Konzepte, ergeben sich erstaunliche Parallelen zu den Diffusionsverläufen neuer Produkte, und eine Analogie zu Modewellen drängt sich auf (Kieser 1996, 22) (vgl. Abb. 1): Während zu Beginn nur einige wagemutige Trendsetter („pioneers“) mit neuen Managementkonzepten experimentieren, treten in der Folge immer mehr Nachahmer („follow the leader“) auf den Plan. Der Zug der Lemminge, die sich Vorteile von einem der Mode konformen Verhalten versprechen, beginnt („application“). Schließlich ist die Mode „out“ und allenfalls einige späte Folger („me-too“), die den Trend verschlafen haben, springen noch auf den Zug auf (Teichert/Talaulicar 2002, 410).

Die jeweils aktuellen Managementmoden setzen dabei bevorzugt an den Lücken, Versäumnissen und Problemen der Vorläuferkonzepte an. In den frühen neunziger Jahren standen die in erster Linie aufbau-organisatorisch geprägten Konzepte – allen voran das Lean-Management – im Vordergrund, die über den radikalen Abbau von Hierarchien „schlanke“ Aufbaustrukturen propagierten. Als man feststellen musste, dass auch mit flachen Hierarchien eine Reihe von Dysfunktionalitäten verbunden sind und verstärkt Friktionen in der Steuerung von bereichs- und geschäftsübergreifenden Prozessen sichtbar wurden, begann die Konjunk-

tur des Business-Process-Reengineering. Dabei begnügte man sich nicht mehr damit, einzelne Hierarchieebenen zu eliminieren und das Middle-Management auszudünnen. Vielmehr sollten die Unternehmen einer „Radikalkur“ unterzogen werden, die nach Auffassung der Protagonisten schnell, grundlegend und kompromisslos auf einem „leeren Blatt Papier“ erfolgen sollte, umso gleichzeitig auch „... die konventionellen Weisheiten und die tradierten Annahmen der Vergangenheit über Bord ...“ (Hammer/Champy 1996, 70) werfen zu können.

**Abb. 1: Aufstieg und Fall von Managementmoden<sup>1</sup>**



Welches Patentrezept auch gerade den Königsweg in die neue Wettbewerbslandschaft weisen soll, stets wird den Unternehmen die Argumentationsbasis dafür geliefert, mit viel Aufwand ihre gewachsenen Organisationsstrukturen und -abläufe aufzubrechen und sich des vermeintlich überflüssigen Personals zu entledigen. In der Zwischenzeit weht den Verfechtern der „Verschlankung“ oder der „Radikalkur“ allerdings ein scharfer Wind ins Gesicht (z.B. Kühl 2000; Friedrich/Hinterhuber 1998). Denn so notwendig die Straffung der Hierarchien, Prozesse und Belegschaften war, die Rationalisierung und Optimierung des Bestehenden hat zur Folge, dass viele Unternehmen mit den Fettpolstern auch ihre Entwicklungspotentiale abbauten und anfällig für Fehler wurden (Staudt 2002). Die Abschöpfung der personellen Überhangpotentiale hat in vielen Unternehmen zum Abbau der letzten innovatorischen Freiräume geführt. Die eigene Orientierungsfähigkeit, sich mit Innovationen jenseits scheinbar abgesicherter und damit allgemein akzeptierter Trends und Moden in neu entstehenden Wirtschaftsstrukturen zu positionieren, bleibt auf der Strecke (Kriegesmann/Kerka 2003).

<sup>1</sup> Die Abbildung wurde auf der Basis von Einträgen in der Datenbank WISO 2 erstellt. Wir bedanken uns bei Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser, Universität Mannheim. Er stellte uns die Datenreihen bis 2002 zur Verfügung und gab uns darüber hinaus wichtige Hinweise zur methodischen Vorgehensweise. Seine ursprüngliche Grafik haben wir um das Managementkonzept der Lernenden Organisation erweitert.

Unter dem Druck von Downsizing, Outsourcing, Cost-Cutting und weiteren, auf Ausschöpfen von Rationalisierungsreserven bedachten Strategien, laufen Unternehmen immer mehr Gefahr, sich in einen Zustand höchster Effizienz, aber auch höchster innovatorischer Inkompetenz hineinzumanövrieren. Eine gesunde Schlankheitskur im Routinebereich droht in eine krankhafte Magersucht im Innovationsbereich („Lean Innovation“) umzuschlagen. Wenn Fach- und Führungskräfte ihrer letzten innovatorischen Freiräume beraubt werden, fehlt die Zeit, über den Tellerrand zu schauen und Wege zu Neuem vorzubereiten. Die „Kultur der Rationalisierung“ blockiert den Aufbruch zu Neuem und führt zu einer Innovationslethargie. Marginale Verbesserungen und Rationalisierungsinnovationen in kleiner werdenden Nischen oder Fusionen sind dann das höchste Maß an Entwicklung.

Die langfristig kontraproduktiven Effekte der oft als reine Personalabbauprogramme gefahrenen Managementkonzepte Lean Management oder Business Reengineering haben die Einsicht erzwungen, dass die im Unternehmen vorhandenen und entwickelbaren Kompetenzen die Entwicklungsfähigkeit von Organisationen bestimmen (z.B. Kriegesmann/Kerka 2001; Staudt/Schwering 2002; Schwering 2004). Mit dem Anspruch, die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an ein dynamisches Umfeld abzusichern, kamen folgerichtig Konzepte in Mode, mit denen der Aufbau und die Entwicklung individueller und organisationaler Kompetenzen forciert werden soll. Im Zuge dieser Überlegungen avancierte das Konzept der „Lernenden Organisation“ zum Hoffnungsträger für die Steigerung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit.

Wenngleich die Lernende Organisation in der (populär-)wissenschaftlichen Debatte den Höhepunkt mittlerweile überschritten zu haben scheint, ist in den letzten Jahren eine beispiellose Veränderungseuphorie zu verzeichnen, die von einem außergewöhnlichen Diffusionserfolg des Konzeptes begleitet wird. So wurde Ende der neunziger Jahre der Lernenden Organisation von Experten aus Wissenschaft, Beratung und Unternehmenspraxis im Rahmen einer Befragung die größte Bedeutung unter den gängigen Managementkonzepten beigemessen (Appel/Schwaab 1999). Auch gibt es mittlerweile einige Forschungsinstitute, die sich mit diesem Label schmücken, und die positiven Assoziationen, die offensichtlich mit dem Begriff der Lernenden Organisation verbunden werden, verleiten noch immer die unterschiedlichsten Einrichtungen dazu, der „gewaltig anschwellenden Veränderungsrhetorik“ (Raub 1998, 290) zu verfallen und sich schleunigst das Etikett der Lernenden Organisation oder des Lernenden Unternehmens anzuheften. Egal ob es Schulen, Polizei, Bundeswehr, Gewerkschaften und Krankenhäuser im öffentlichen oder Unternehmen einzelner Branchen, wie z.B. dem Bankensektor oder dem Handwerk, im privatwirtschaftlichen Bereich sind, es gibt kaum Organisationen, die sich nicht als „lernend“ oder gar „schnell lernend“ bezeichnen würden.

Das Label der Lernenden Organisation wird von vielen Unternehmen schnell adaptiert. Mit dem Übergang zu einer Lernenden Organisation erwartet man ein sich innovatorisch erfolgreich veränderndes System. Doch bei näherer Betrachtung tut sich ein Widerspruch zwischen Programmatik und realem Handeln auf: Unter Beibehaltung des Postulats Lernender Organisationen konzentriert man sich in der betrieblichen Umsetzung weiter auf rigide Cost-Cutting-Maßnahmen und weitreichende Downsizing-Programme. Damit gerät man in eine Schiefelage zwischen weiterer Optimierung des Bestehenden und geforderten Bedingungen für Innovativität. Es stellt sich die Frage, ob der programmatische Anspruch einzulösen ist, gesamte Organisationen zu innovierenden Systemen zu entwickeln bzw. ob die dem Konzept zugrunde liegenden Annahmen in praxi realisierbar sind.

## 2 Lernende Organisationen zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Die Prophezeiungen der Lernenden Organisation lassen – bei Umsetzung – auf eine sich gleichsam automatisch einstellende Innovationsfähigkeit hoffen. Ebenso wie bei Lean Management und Business Process Reengineering knüpft das Konzept mit griffiger Sprache an die Wünsche und Probleme von Managern an, und das oft mit weitschweifenden Erfolgsgeschichten und (anglo-amerikanischer) „Bestsellerrhetorik“ (Raub 1998; Kieser 1996).

Das Lernen wird dabei als der zentrale Erfolgsfaktor von Unternehmensentwicklungsprozessen (wieder-)entdeckt, denn „ohne Dazulernen laufen Unternehmen – wie Individuen – in den alten Gleisen, bleiben Veränderungen Kosmetik und stellen sich Verbesserungen entweder zufällig oder als kurzlebig heraus“ (Garvin 1994, 74). Konsequenterweise muss es daher das Ziel sein, zu einer Lernenden Organisation zu werden, in der die „... Erhöhung und Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder ...“ (Probst/Büchel 1994, 17) im Mittelpunkt stehen. Die Intention scheint folglich klar: Es sind Organisationen zu schaffen, „... in denen die Menschen kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert und gemeinsame Hoffnungen freigesetzt werden und in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen“ (Senge 2001, 11).

Dass die Umsetzung derartiger Ziele wünschenswert wäre, darüber dürfte schnell Konsens gefunden sein, und wenn es „im großen und ganzen ... um die Schaffung von strukturellen Wegen, die Innovation, Kreativität, Reflexion und Freiräume fördern“ (Probst/Büchel 1994, 119) geht, wird sich kaum jemand finden, der das in Frage stellt. Doch was zeichnet eine Lernende Organisation auf dem Weg in dieses Idyll aus?

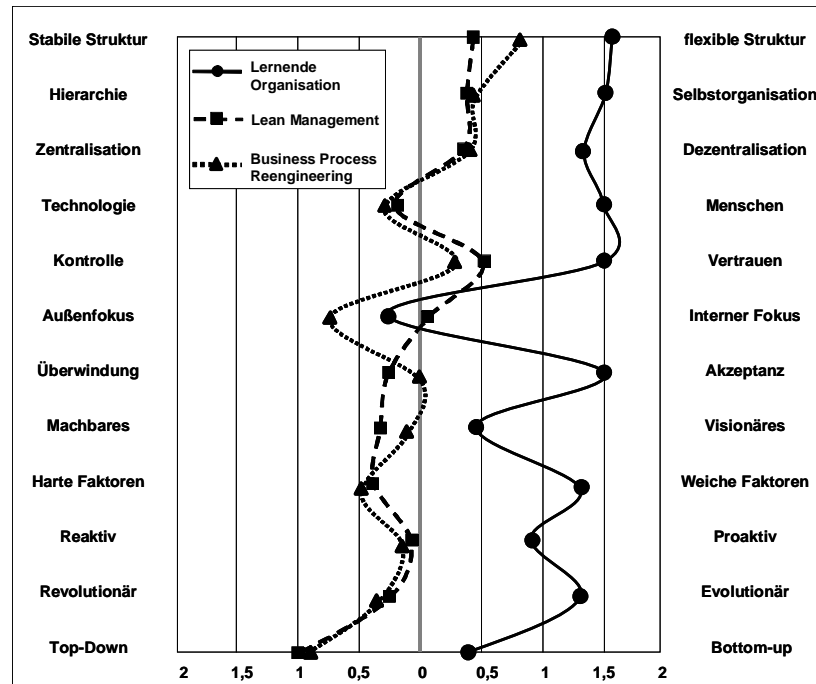
Glaut man den Protagonisten, dann müssen die Unternehmen alles über Bord werfen, was ehemals eine erfolgreiche Unternehmensführung auszeichnete. Zunächst seien dazu die „... Aufgaben neu (zu) definieren ... (und) das alte Dogma der Planung, Organisation und Kontrolle aufzugeben.“ Weiterhin lautet die Maßgabe, „... die Handlungsspielräume ‚vor Ort‘ zunehmend (zu) erweitern und das Höchstmaß an Autorität und Macht nicht an der ‚Spitze‘ (zu) konzentrieren ...“, sondern so weit wie irgend möglich aus(zu)dehnen.“ Am Ende soll allen Organisationsmitgliedern eine „Lokale Autonomie“ zugestanden werden, die ihnen die Freiheit bietet, eigenständig zu handeln und eigene Ideen zu testen (Senge 2001, 172, 349).

Mit diesem Verständnis von Lernenden Organisationen werden deutliche Kontraste zu den Managementkonzepten des Lean Managements und des Business Process Reengineering sichtbar (vgl. Abb. 2).

Um die „Grundkrankheiten der Hierarchie“ (Senge 2001, 221) zu überwinden, treten an ihre Stelle Mechanismen zur Selbstorganisation und zur Stärkung des gemeinschaftlichen Vertrauens. Indem der Mensch in den Mittelpunkt rückt, soll die „... Organisation als Kollektiv in die Lage versetzt werden, sich durch ständiges Lernen schnell an Veränderungen anpassen zu können“ (Appel/Schwaab 1999, 171). Voraussetzungen dafür seien „... ein hohes Maß an Kommunikation, vielfältige Wissensspeicher und große organisationale Flexibilität“ (Appel/Schwaab 1999, 171). Widerstände gegenüber organisatorischen Veränderungen – so könnte der Eindruck entstehen – lösen sich dabei langfristig durch akzeptanzbildende Maßnahmen in Luft auf.

Zusammengenommen scheint die Bewältigung von Entwicklungsproblemen ein Problem des permanenten Wandels zu sein, das durch stufenweise Rückführung oder sogar radikalen

**Abb. 2: Charakteristika Lernender Organisationen (Appel/Schwaab 1999, 170)<sup>2</sup>**



Abbau organisatorischer Regelungen gelöst werden soll, an deren Stelle dann Selbstregulation und Partizipation treten. Nahezu alles, worauf die früheren Management- und Organisationskonzepte abstellten, erweist sich plötzlich als Hemmschuh für die Unternehmensentwicklung. Lernende Organisationen werden heute „... in der Tendenz als ‚anti-strukturell‘ beschrieben, d.h. es sollen Organisationen sein, die sich von dem Steuerungsinstrument Organisationsstruktur weitgehend lösen und sich statt dessen für einen permanenten Wandel rüsten. Die mündliche Kommunikation und die hierarchiefreie Vernetzung nach eigenem Ermessen sollen an die Stelle strikter struktureller Vorordnung treten. Mehr noch: Die Struktur mit ihren starren Kopplungsbeziehungen wird als Bremsklotz gesehen, der der Bewältigung komplexer Probleme im Wege steht. Vertraut werden soll jetzt der ‚Entkopplung‘ der Systemstrukturen im Sinne einer nahezu vollständigen Flexibilisierung. Der Argumentation folgend werden lose Kopplungen und Flexibilisierung als Funktions-Voraussetzungen erachtet, die der Entwicklungsfähigkeit und damit Lernfähigkeit von Organisationen zugrunde liegen“ (Steinmann/Schreyögg 1997, 463).

Führt man diese Überlegungen konsequent weiter, so handelt es sich bei Lernenden Organisationen um praktisch strukturlose Gebilde, wie sie von Karl Weick als „chronically unfrozen system“ beschrieben wurden (Weick 1977).

Dass Praktiker unter diesen Umständen erhebliche Schwierigkeiten damit haben, ihren Betrieb in eine Lernende Organisation zu (ver-)wandeln, kann nicht weiter verwundern. Denn

<sup>2</sup> Grundlage dieser Einschätzungen ist eine schriftliche Befragung von N=281 Organisationsexperten. Die Stichprobe setzt sich zusammen aus n=97 Professoren mit organisationswissenschaftlichem Hintergrund sowie n=184 Organisationspraktikern und -beratern.

aus Unternehmenssicht ist die Problematik der Organisation von Entwicklungsprozessen wesentlich facettenreicher und anspruchsvoller, als es die Vertreter des Konzeptes Glauben machen wollen. Frustriert muss das Management erkennen, dass

- sich viele Mitarbeiter aus Angst, einen individuellen Wettbewerbsvorteil preiszugeben, schlicht weigern, ihr Wissen und ihre Erfahrung mit Kollegen zu teilen (Schick 2002, 449),
- es an der Bereitschaft mangelt, sich für die Belange des Unternehmens mit der „ganzen Persönlichkeit einzubringen“ (Kühl 2000, 117 f.),
- eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur nicht über Nacht aus dem Boden zu stampfen ist, sondern nur langsam wächst und sich dabei Pfadabhängigkeiten beugen muss (Pekruhl 2001, 264),
- allzu flexible Organisationsstrukturen zu einer Identitäts- und Bestandsbedrohung für das Unternehmen werden, da sie eine Vernachlässigung des Routinegeschäfts nach sich ziehen (Kriegesmann 2003),
- aus der (fremdverordneten) Selbstorganisation permanente kontroverse Aushandlungsprozesse bei den Mitarbeitern resultieren (Pongratz/Voß 1997, 30) und
- durch den Abbau traditioneller hierarchischer Strukturen ein Machtvakuum entsteht, das heftige Machtkämpfe und mikropolitische Handeln provozieren kann (Reichwald/Koller 1996, 137).

Ohne die Grundannahmen des Konzeptes selbst in Frage zu stellen, führen viele Protagonisten die geringe praktische Relevanz auf Umsetzungsprobleme zurück: Sie monieren den mangelnden Konkretisierungsgrad (Appel/Schwaab 1999, 179) oder unterstellen gar, dass die Aufrechterhaltung „alter Denk- und Handlungsmuster“ (Beucke-Galm/Lau-Villinger 1999, 2) bei den Mitarbeitern die Einführung blockiert.

Die Befunde können aber auch als Indiz für überzogene Erwartungen an die Realisierbarkeit gewertet werden. Jenseits des Versuchs, das individuelle Lernschema auf Organisationen zu übertragen (Kriegesmann 2003), werden zwei Missverständnisse als Erklärung der begrenzten Umsetzung sichtbar:

- Zum einen basiert der Wunsch einer kollektiven, einvernehmlichen Umsetzung von Veränderungen in Unternehmen auf einer Harmonieillusion, die von einem allzu optimistischen Menschenbild ausgeht (vgl. Kapitel 3).
- Zum anderen wird die einseitige Konzentration auf lern- und innovationsfördernde Rahmenbedingungen, die über den radikalen Abbau von strukturellen Regelungen geschaffen werden sollen, dem Erfordernis nach stabilen Produktions- und Vermarktungsverhältnissen, über die letztlich Umsatz generiert wird, nicht gerecht (vgl. Kapitel 4).

An diesen beiden Missverständnissen muss man ansetzen, wenn das Konzept der Lernenden Organisation zur Grundlage für die Gestaltung wirklich zukunftsfähiger Organisationen werden soll (vgl. Kapitel 5).

### **3 Innovation im Konsens ist Nonsens – den Wandel personifizieren**

Den Vorstellungen über die Gestaltung von betrieblichen Veränderungsprozessen im Konzept der Lernenden Organisation liegt die Hoffnung zugrunde, dass sich die Beschäftigten „... auf breiter Basis an der Diskussion über Organisationspolitik und -strategie ...“ (Pedler/Boydell/Burgoyne 1994, 64) beteiligen. Von einer Harmonieillusion getragen, wird dabei auf „... das Lernen sämtlicher Organisationsmitglieder ...“ (Pedler/Boydell/Burgoyne 1994, 60)

gesetzt, die auf der Grundlage von Selbstregulation, gegenseitigem Vertrauen und breiter Akzeptanz innerhalb der Belegschaft die kontinuierliche Selbsttransformation der Unternehmen gewährleisten. Wenn dann noch eine Lernende Organisation „... aus Mitarbeitern besteht, die in einer klar wahrgenommenen Symbiose leben, das Gefühl eines gemeinsamen Schicksals und Nutzens spüren, zusammen nach gemeinsam definierten Zielen streben ...“ (Ojala 1994, 12) und „... ein Gefühl von gemeinsamer Bestimmung“ (Senge 2001, 18) die Organisationsmitglieder zusammenbindet, weht ein Hauch von Sozialromantik durch die Betriebe.

Die sich nahezu durch alle Konzeptionsvorschläge ziehende Vorstellung, sämtliche Mitarbeiter zum Aufbruch zu Neuem bewegen zu können, zeugt von einem zu schlichten Verständnis von Veränderungsprozessen. Denn „Innovationen im Konsens sind Nonsense“ (Staudt 1999, 25). Es sind immer Einzelne oder Wenige, die Innovationen voranbringen: Erfahrungen aus der angewandten Innovationsforschung zeigen, dass allenfalls ein Entwicklungsdynamischer Rand von 10-15 Prozent der Beschäftigten bereit und in der Lage ist, Ausbrüche aus gewohnten Bahnen zu initiieren und sich gegen Widerstände durchzusetzen (Kriegesmann u.a. 2005, 98).

Selbst wenn der Wille zur Veränderung zumindest programmatisch bei vielen Fach- und Führungskräften vorhanden sein mag, so verflüchtigt er sich erfahrungsgemäß schlagartig, wenn Besitzstände oder gar die eigene Position zur Disposition stehen. Da Innovationen für ihr Umsystem immer eine Veränderung des Status Quo implizieren, ist in Veränderungsprozessen stets mit Widerständen zu rechnen, weil regelmäßig Opponenten auf den Plan treten, die sich gewieft den Neuerungen widersetzen (Kriegesmann/Kerka/Kley i. V.). Das Beharrungsmoment von eingespielten Interessenkonstellationen wird unterschätzt und führt in der Folge dazu, dass aussichtsreiche Vorschläge zerredet werden.

Mögen sich solche Barrieren bei kleineren Änderungen noch durch eine offene Informations- und Kommunikationspolitik und viel Überzeugungsarbeit beseitigen lassen, so sieht das bei (Sprung-)Innovationen mit hohem Neuigkeitsgrad, die gewachsene Strukturen, Prozesse und Kompetenzabgrenzungen in Frage stellen, völlig anders aus. Innovationsprozesse als komplexe Systemtransformationen sind stets durch massive Kämpfe, Widersprüchlichkeiten und Paradoxien geprägt, da sie auf nahezu allen Ebenen einer Organisation Besitzstände gefährden (Staudt 1986; Kühl 2000). Insofern kommt es einer Illusion gleich, zu hoffen, dass sich radikale Innovationen über alle Mitglieder einer Organisation ansteuern ließen.

Den meisten Innovatoren, die den hürdenreichen Weg über die zahlreichen Barrieren bewältigt haben, ist klar, dass Ausbrüche aus gewohnten Bahnen nach anderen Mustern verlaufen. Innovationen sind in der Regel nicht das Ergebnis einer gemeinsamen geteilten Vision, sondern entstehen vielmehr aus Zufällen oder aus Versuchen und Irrtümern sowie aus Lernprozessen innovativer Kräfte, die oft ohne das Wissen des Top-Managements, zum Teil sogar gegen bestehende Regeln handeln, sich mit Fachkräften aus anderen Abteilungen verbünden, im Untergrund arbeiten und erst an die Oberfläche kommen, wenn sie vom Erfolg ihrer Neuerung überzeugt sind (Staudt 1999, 25).

Einzelbefunde aus sehr heterogenen Bereichen dokumentieren die zentrale Bedeutung dieser spezifischen Personenkonstellationen für innovatives Handeln. Quintessenz von Beispielen wie „Externe Ventures“ (Nathusius 1979), „Promotorengespanne“ (Witte 1973), „Change masters“ (Kanter 1984), „U-Boote“ (Eglau u.a. 2000), „Bunte Hunde“ (Mathews/Waker 2003) und „Bootlegging“ (Hoffman 1991; Michalik 2003) ist, dass die besten Konzepte und Lösungen aus Projekten stammen, die – bevor sie ihre volle Blüte entfalten – zunächst im Verborgenen gedeihen. Solche Innovationseinheiten sind Ausdruck eines „...“

lebendigen Immunsystems gegen bürokratische Verkrustungen, innovationsfeindliche Hierarchien und vorgeblich unpolitische Entscheidungsprozesse“ (Hoffman 1991, 127).

Wie kann man solche außergewöhnlichen Initiativen für Innovationen ermöglichen oder sogar unterstützen? Solange sich die heute vorherrschenden Harmonieillusionen halten und Innovationen in konsensualen Prozeduren versucht werden, kommen Veränderungsprozesse nicht voran. Der Aufbruch zu Neuem erfordert eine neue Art der Führung, die den innovativen Kräften und der Entwicklung und Entfaltung dieser innovativen Kräfte eine Schlüsselrolle einräumt. Es ist eine Art Partisanenstrategie, die den Aufbruch zu Neuem möglich macht (Kriegesmann/Kerka 2003). Die – rar gesäten – Innovatoren brauchen gerade für Sprunginnovationen Rahmenbedingungen, unter denen sie ihre Potentiale zur Entfaltung bringen können:

- Zunächst sind Handlungsfreiräume zu sichern, indem innovative Kräfte von Routinearbeiten entlastet, aus den verkrusteten alten Netzwerken entkoppelt, Ressourcen ohne die kontraproduktiven Kontrollschleifen der eingefahrenen Regulierungssysteme bereitgestellt und Projektschritte durch die Unternehmensleitung abgesichert werden.
- Handlungsfreiräume allein stellen aber nicht sicher, dass etwas passiert. Ohne daran gekoppelte Erwartungen geraten sie schnell zu „Spielwiesen“. Neben die gewährten Freiräume müssen daher noch Handlungsanreize durch die Art der Aufgabenstellung selbst, durch mit dem Projekt verbundene Karrierechancen oder durch die Aussicht auf herausfordernde Folgeprojekte treten.

**Abb. 3: Handlungsfreiräume und Handlungsdruck bestimmen die Rahmenbedingungen für Innovationen (Kriegesmann/Kerka 2003)**





So aufgestellt meiden Innovatoren runde Tische, an denen der Konsens für Veränderungen gesucht wird, Entscheidungen für echte Innovationen aber nicht zustande kommen. Sie überwinden Hindernisse und gehen Risiken ein, die in Gremien gar nicht diskutierbar sind. Auf sich selbst gestellt, haben sie den Unternehmergeist, der in gut kontrollierten Organisationen nicht mehr aufkommen kann.

Ist man mit seinen Ansprüchen etwas bescheidener und erkennt man an, dass es immer Einzelne oder Minderheiten sind, die Neuentwicklungen wagen, Risiken eingehen und Veränderungen suchen, muss man sich viel intensiver damit beschäftigen, welche Mitarbeiter derartige Ausbrüche aus gewohnten Bahnen überhaupt personifizieren können und wie geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden können (Staudt/Kriegesmann 2002, 22). Erst durch die Personifizierung des Wandels im Verbund mit neuen organisatorischen Freiräumen und Handlungsanreizen kann es gelingen, das Potential dezentraler Innovationskräfte zu entfalten, ausgetretene Pfade zu verlassen und die Begrenzungen des kollektivistischen Ideals einer Lernenden Organisation zu überwinden.

#### **4 Vernachlässigung von Routinen führt in die Sackgasse – operative Exzellenz fördern**

Inzwischen besteht weitgehend Konsens, dass Innovationen der Schlüssel für die nachhaltige Unternehmensentwicklung sind. Doch bei aller Veränderungseuphorie sollten die Gefahren eines allzu ausufernden Innovierens für den Bestand des Unternehmens nicht aus dem Blick verloren werden. Nur mit leistungsfähigen Routineprozessen lässt sich das Geld verdienen, das an anderer Stelle für Innovationen erforderlich ist. Werden die Routinen vernachlässigt, droht auch den Innovatoren ein schnelles Ende (Levinthal/March 1993).<sup>3</sup>

Bei einem Blick auf die gängigen Entwürfe drängt sich aber der Eindruck auf, dass Lernende Organisationen sich permanent und ausschließlich mit ihrer Veränderungsfähigkeit zu befassen hätten und dafür eine radikale Änderung ihres organisatorischen Erscheinungsbildes notwendig wäre. Dazu sei auf die etablierten Strukturen und Prozesse, die die Aufgabenverteilung auf relativ eindeutige und konstante Weise klären und insofern zur Koordination der einzelnen Mitarbeiter und der organisatorischen Einheiten beitragen, nun weitestgehend zu verzichten.

So wichtig und richtig die Kritik an überkommenen, innovationshemmenden Führungs- und Lernkulturen ist, so wenig kann die Vorstellung einer lernenden als einer nahezu strukturlosen Organisation überzeugen (z.B. Steinmann/Schreyögg 1997; Boerner/Gebert 2002). Dabei wird vergessen, dass eine kompromisslose Dezentralisierung, allzu flexible Strukturen etc. die Effizienz im Routinebereich tendenziell gefährden. Es wird dezent darüber hinweggesehen, dass Unternehmen ohne Routinen und effiziente Standardprozeduren ihre Kontinuität, Identität und Sicherheit in Frage stellen würden. Organisationen können und dürfen sich nicht ausschließlich mit der Suche und Realisierung von Veränderungen befassen. Eine Lernende Organisation, in der alles fließt und keine Orientierung mehr möglich ist, kehrt in ihrer Extremform als „chronically unfrozen system“ ziemlich genau das um, was Unternehmen brauchen, um effizient arbeiten zu können. Auch lernende Organisationen sind auf

<sup>3</sup> Levinthal und March haben darauf hingewiesen, dass „[t]he basic problem confronting an organization is to engage in sufficient exploitation to ensure its current viability and, at the same time, to devote enough energy for exploration to ensure its future viability. Survival requires a balance, and the precise mix of exploitation and exploration that is optimal is hard to specify.“ (Levinthal/March 1993, 105).

stabilisierende Routinen und operative Exzellenz – die ebenfalls aus z.T. langjährigen Lernprozessen hervorgegangen sind – angewiesen (Levitt/March 1988, 320 f.).

Welche Folgen die Überflexibilisierung in Organisationen, „... die kontinuierlich die Fähigkeit ausweite(n), ihre eigene Zukunft schöpferisch zu gestalten“ (Senge 2001, 24), haben kann, lässt sich eindrucksvoll am Beispiel von forschungs- und entwicklungslastigen Gründungsunternehmen der New Economy ablesen. In diesen Organisationen waren zwar die postulierten Charakteristika von Lernenden Organisationen wie ein geringer Formalisierungsgrad, ein hoher Improvisationscharakter sowie Partizipation, Selbstorganisation und Kommunikation im Wesentlichen erfüllt; beim Übergang in stabilisierende Routinen zur Vermarktung der Produkte sind diese Unternehmen aber reihenweise in massive Schwierigkeiten geraten. In ihrem Bemühen, eine organisatorische Anpassung an das Unternehmenswachstum vorzunehmen, mussten sie schließlich erkennen, wie wichtig geordnete Strukturen und Prozesse für die Koordination, Motivation und Orientierung sind (z.B. Kriegesmann/Sieger, 2002).

Die Organisationsgestaltungsprobleme bewegen sich in der Praxis immer in einem Spannungsfeld zwischen der Förderung von Innovationen sowie der Entwicklung und Sicherung von Routinen. Während junge Unternehmen Standardprozeduren entwickeln müssen, ohne ihre Kreativität und Innovativität einzubüßen, sind reife Unternehmen gefordert, die Entwicklungsdynamik früherer Tage zurückzugewinnen, ohne dabei jedoch bewährte Routinen zu demontieren und ihre operative Exzellenz zu verlieren (Kriegesmann/Schweering/Lamping 2003).

Es ist daher wenig sinnvoll, unreflektiert dem Leitbild der Lernenden Organisation zu folgen und das gesamte Unternehmen für Innovationen instrumentalisieren oder umfunktionalisieren zu wollen. Die latente Forderung einer Maximierung der Flexibilität führt auf den Irrweg. Sie ist aus individueller Sicht kaum zumutbar und aus betrieblicher Sicht wenig durchdacht. In der Konsequenz heisst das, auf die Veränderung des gesamten Systems und den Versuch, alle Beschäftigten gegen ihren Willen und ihre Talente für den Aufbruch zu Neuem zu bewegen, zu verzichten. Vielmehr spricht einiges dafür, Veränderungen am Rande gewachsener Strukturen zu forcieren und damit gleichzeitig Eliten für Routinen zu fördern.

## **5 Die Zukunft der Lernenden Organisation – Balance von Innovation und Routine**

Mit zunehmendem Innovationsdruck hat ein Wandel in den diskutierten Managementkonzepten stattgefunden. Waren lange Zeit Konzepte auf der Agenda, die die Optimierung von Strukturen und Prozessen im Fokus hatten, wird nunmehr die Forderung nach Flexibilität, Dezentralisierung, Selbstorganisation etc. erhoben. Die Lernende Organisation steht den Vorgängerkonzepten damit diametral gegenüber und erhebt den Anspruch, Unternehmen zu wandlungsfähigen Einheiten zu machen. Programmatisch adaptieren Unternehmen gerne dieses Label, halten in praxi jedoch mit Cost-Cutting-Programmen an den Handlungsmaximen der Vorgängerkonzepte fest. Innovationen kommen so kaum voran und als Lernende Organisationen apostrophierte Unternehmen rationalisieren und schrumpfen weiter.

Nun wäre es falsch, das Anliegen Lernender Organisationen zu verwerfen und mit dem Fortführen von Rationalisierung und Bestandsoptimierung die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen weiter zu gefährden. Vielmehr geht es darum, in den Annahmen des Konzeptes realistischer zu werden, um die betriebliche Umsetzbarkeit jenseits bestehender Lippenbe-

kenntnisse zu ermöglichen. Das setzt zunächst die Einsicht voraus, dass alle Versuche der generellen Sensibilisierung von Gesamtorganisationen für die Notwendigkeit des organisatorischen Wandels ihr Ziel bereits im Ansatz verfehlen müssen. Echte Innovationen sind in der Regel nicht das Ergebnis kollektiven Wandels, sondern entstehen vielmehr aus Versuchen und Irrtümern sowie aus den Lernprozessen einzelner, dezentraler Innovationskräfte. Insofern setzt die Förderung von Innovationen immer die Personifizierung des Wandels voraus. Für diesen entwicklungs-dynamischen Rand – und nicht für *alle* Mitarbeiter, wie im Konzept der Lernenden Organisation suggeriert – sind spezifische Rahmenbedingungen zu schaffen. Damit läuft man dann auch nicht Gefahr, über den Versuch der breiten Institutionalisierung von Innovations-sprüngen die Gesamtorganisation zu destabilisieren. Denn bei allem Konsens über die Notwendigkeit zur Innovation dürfen etablierte und funktionierende Routinen nicht vernachlässigt und unreflektiert geopfert werden. Voraussetzung dafür, dass sich Innovations-einheiten überhaupt entwickeln können, sind intakte Routinen. Hier wird das Geld verdient, das die Innovatoren benötigen.

Unternehmen sind daher gut beraten, nicht unbedacht dem modischen Leitbild der Lernenden Organisation zu folgen und in eine riskante Veränderungseuphorie zu verfallen. Wer Innovationen fördern will, ohne dabei die operative Exzellenz zu gefährden, muss dafür jeweils spezifische organisatorische Voraussetzungen schaffen. Die für die Unternehmens-entwicklung entscheidende Balance von Innovation und Routine erfordert mithin eine »Parallelorganisation«, die beide Kernaktivitäten gezielt unterstützt. Nur so verstanden macht es aus betrieblicher Perspektive Sinn, sich mit Lernenden Organisationen auseinander zu setzen.

## Literatur

- Appel, Wolfgang, Ph., Carsten Schwaab (1999): Change-Management: Instrumente und Gestaltungsempfehlungen aus der Praxis. Eine empirische Untersuchung; in: Helmut Staminski, Rolf Bronner (Hg.): Evolution steuern – Revolution planen. Bonn u.a., 165-189
- Bau, Henning, Dorothea Schemme (Hg.) (2001): Auf dem Weg zur Lernenden Organisation. Berichte zur beruflichen Bildung, 248. Bielefeld
- Beucke-Galm, Mechthild, Doris Lau-Villinger (1999): Dialog in Lernenden Organisationen – Dialog als Kernkompetenz zur Förderung kollektiver Intelligenz in organisationalen Lern- und Entwicklungsprozessen. Frankfurt am Main (unveröffentlichtes Skript)
- Boerner, Sabine, Diether Gebert (2002): Zur Förderung von Innovationen: Freiheit um jeden Preis?; in: Organisationsentwicklung 21, 2, 32-37
- Eglau, Hans Otto u.a. (2000): Durchstarten zur Spitze. Frankfurt am Main/New York
- Friedrich, Stephan A., Hans Hinterhuber (1998): Restrukturierung auf dem Prüfstand: Streben wir nach der «falschen» Wettbewerbsfähigkeit?; in: io management 1-2, 16-21
- Garvin, David. A. (1994): Das lernende Unternehmen I: Nicht schöne Worte – Taten zählen; in: Harvard Business Manager 43, 1, 74-85
- Hammer, Michael, James Champy (1996): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt am Main/New York, 6. Auflage
- Hoffmann, Lutz (1991): Innovation durch Konspiration: Bootlegging-Innovations: Schelmenstücke, Geniestreiche oder alltägliche Praxis?; in: Harvard Manager 1, 121-127
- Kanter, Rosabeth M. (1984): The Change Masters. Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation. New York
- Kieser, Alfred (1996): Moden & Mythen des Organisierens; in: Die Betriebswirtschaft 56, 1, 21-39

- Kriegesmann, Bernd (2003): Lernen in Organisationen – oder lernende Organisationen, Individuelle Kompetenz zur Innovation setzt organisationale Lernprozesse und komplexe Systemtransformationen voraus; in: *Personalführung* 36, 4, 18-27
- Kriegesmann, Bernd, Friedrich Kerka (2001): Kompetenzentwicklung – Neue Aufgaben für die Gestaltung und Umsetzung von Innovationsprozessen; in: Lutz Bellmann, Heiner Minssen, Petra Wagner (Hg.): *Personalwirtschaft und Organisationskonzepte moderner Betriebe*. Nürnberg, 133-162
- Kriegesmann, Bernd, Friedrich Kerka (2003): Riskante Managementirrtümer – ein kritischer Blick auf den Kernkompetenzenansatz und die Mode der wahllosen Diversifikation. Bochum
- Kriegesmann, Bernd, Friedrich Kerka, Thomas Kley (i.E.): *Innovation: Widerstand gegen den Widerstand. Der Umgang mit innovativen Ideen im Lichte empirischer Analysen*.
- Kriegesmann, Bernd u.a. (2005): »Genial daneben« – vom Wert des kreativen Fehlers für die Unternehmensentwicklung; in: *Zeitschrift Führung + Organisation* 74, 2, 94-98
- Kriegesmann, Bernd, Stefanie Lamping, Markus G. Schwering (2003): Innovationsorientierte Kompetenzentwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen – Eine empirische Untersuchung von Unterschieden in der Personal- und Organisationsentwicklung dynamischer und statischer KMU; in: *Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen (IGA)* 51, 4, 221-236
- Kriegesmann, Bernd, Christina A. Sieger (2002): Identifizierung und Bilanzierung erfolgreicher Veränderungen in der Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation: Innovationsorientierte Kompetenzentwicklung. Bochum
- Kühl, Stefan (2000): *Das Regenmacher-Phänomen – Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation*. Frankfurt am Main/New York
- Levinthal, Daniel A., James G. March (1993): The Myopia of Learning; in: *Strategic Management Journal* 14, 4, 95-112
- Levitt, Barbara, James G. March (1988): Organizational Learning, in: *Annual Review of Sociology* 14, 319-340
- Mathews, Ryan, Watts Wacker (2003): *Bunte Hunde – Mit abseitigen Ideen zum Erfolg*. Hamburg
- Michalik, Claudia (2003): *Innovatives Engagement. Eine empirische Untersuchung zum Phänomen des Bootlegging*. Wiesbaden
- Nathusius, Klaus (1979): Grundansatz und Formen des Venture Managements; in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 31, 7, 507-526
- Otala, Matti (1994): Die lernende Organisation; in: *Office-Management* 12, 14-22
- Pedler, Mike, Tom Boydell, John Burgoyne (1994): Auf dem Weg zum „Lernenden Unternehmen“; in: Thomas Sattelberger (Hg.): *Die lernende Organisation – Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung*. Wiesbaden, 2. Auflage, 57-65
- Pekruhl, Ulrich (2001): *Partizipatives Management. Konzepte und Kulturen*. München/Mering
- Pongratz, Hans J., Günter G. Voß (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte; in: *Zeitschrift für Personalforschung* 11, 1, 30-53
- Probst, Gilbert J. B., Bettina S. T. Büchel (1994): *Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft*. Wiesbaden
- Raub, Steffen P. (1998): Vom Zauber des „ultimativen Wettbewerbsvorteils“ – Ein kritischer Blick auf den Kernkompetenzenansatz; in: *Zeitschrift Führung + Organisation* 67, 5, 290-293.
- Reichwald, Ralf, Hans Koller (1996): Die Dezentralisierung als Maßnahme zur Förderung der Lernfähigkeit von Organisationen – Spannungsfelder auf dem Weg zu neuen Innovationsstrategien; in: Hans-Jörg Bullinger (Hg.): *Lernende Organisationen: Konzepte, Methoden und Erfahrungsberichte*. Stuttgart, 105-153
- Schick, Hagen (2002): Theorieprobleme des Wissensmanagements; in: *Zeitschrift für Personalforschung* 16, 3, 433-457
- Schwering, Markus G. (2004): *Kompetenzentwicklung in Veränderungsprozessen*. Bochum
- Senge, Peter M. (2001): *Die fünfte Disziplin*. Stuttgart, 8. Auflage
- Staudt, Erich (1986): Innovationsdynamik und Innovationswiderstände; in: Erich Staudt (Hg.): *Das Management von Innovationen*. Frankfurt am Main, 601-610

- Staudt, Erich (2002): Innovationspatt – Ein reformfeindliches Establishment verspielt Deutschlands Chancen; in: Stefan Bollmann (Hg.): Patient Deutschland – Eine Therapie. Stuttgart/München, 45-61
- Staudt, Erich, Bernd Kriegesmann (2002): Innovationsmanagement – neue Wege bei der Umsetzung; in: Peter Knauth, Artur Wollert (Hg.): Human Resource Management, 35. Ergänzungslieferung, Neuwied, Gruppe 8, Beitrag 8.30
- Staudt, Erich, Markus G. Schwering (2002): Kompetenzentwicklung als Engpass- und Schlüsselfaktor für Innovationen in KMU der New Economy; in: Jörn-Axel Meyer (Hg.): New Economy in kleinen und mittleren Unternehmen – Jahrbuch der KMU-Forschung 2002. München, 221-238
- Steinmann Horst, Georg Schreyögg (1997): Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. Wiesbaden, 4. Auflage
- Teichert, Thorsten, Till Talaulicar (2002): Managementkonzepte im betriebswirtschaftlichen Diskurs: Eine bibliometrische Klassifizierung; in: Die Betriebswirtschaft 62, 4, 409-423
- Weick, Karl E. (1977): Organization design: Organizations as self-designing systems; in: Organizational Dynamics 6, 2, 31-46
- Witte, Eberhard (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen – Das Promotoren-Modell. Göttingen

Anschrift der Verfasser:

Prof. Dr. Bernd Kriegesmann  
Dr. Friedrich Kerka  
Dr. Markus G. Schwering  
Dipl.-Soz.-Wiss. Frank Striewe  
Institut für angewandte Innovationsforschung (IAI) e.V.  
an der Ruhr-Universität Bochum  
Buscheyplatz 13  
D-44801 Bochum  
info@iai-bochum.de  
Friedrich.Kerka@iai-bochum.de  
Markus.Schwering@iai-bochum.de  
Frank.Striewe@iai-bochum.de

**Schlagwörter: Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation/Organisationsentwicklung, Personal/Personalführung**