

PRESSE-INFORMATION

Stuttgart, den 29. März 2001

**In deutschen und österreichischen Unternehmen
wird zu wenig gelernt**Internationale Lernrends sind in deutschen und österreichischen
Unternehmen kaum spürbar**Neueste Erkenntnisse zum Thema „lernende Organisation“**

Siebzig Berater der im Jahr 2000 gebildeten Allianz mit den Beratungsfirmen C2 OrganisationsBeratung (Stuttgart), HLP (Frankfurt/Berlin), INFORA (Graz/Wien) und Trigon (Wien/Klagenfurt/Graz) verbrachten eine intensive Lernwoche in Boston. Renommiertere Vordenker wie Ed Schein, Michael Goodman, Nancy Dixon und Claus-Otto Scharmer berichteten über Trends im zukünftigen Change-Management und über neueste Erkenntnisse zum Thema „lernende Organisation“.

Das 21. Jahrhundert erfordert ein gänzlich anderes Lernen

Die zentrale Erkenntnis: Innovation in der „old economy“ und erfolgreiches Management in der „new economy“ erfordern ein gänzlich anderes Lernen, als wir es im klassischen Sinne bisher in unseren Unternehmen praktiziert haben. Ein Lernen, wo nicht nur die mentalen Modelle in der Organisation hinterfragt werden, sondern wo auch Innovation im Geschäft entstehen kann. Diese neuen Geschäftsideen gilt es dann blitzschnell am Markt zu implementieren.

Studie „Wie lernen Unternehmen“?

Ein durchschnittliches bis eher schlechtes Zeugnis stellt eine danach durchgeführte Erhebung den österreichischen und deutschen Unternehmen in punkto „Lernen“ aus. Die von C2, HLP, INFORA und Trigon durchgeführte Untersuchung zeigt, dass innovative Lernformen nur in Ansätzen, in vielen Unternehmen aber gar nicht angewandt werden bzw. bekannt sind. Knapp 100 Unternehmen aus verschiedensten Branchen (davon 40 % > 1.000 Mitarbeiter) wurden analysiert. Die interessantesten Ergebnisse sind in der beiliegenden Grafik dargestellt.

Die wichtigsten Ergebnisse kurz zusammengefasst:

Für 77,15 % der Unternehmen ist Lehren nach wie vor ein hierarchischer Prozess mit klarem Lehrer-/Schülerverhältnis (ein „Belehren“ also). Erst eine Minderheit setzt moderne, kooperativ angelegte Lernformen wie „Erfahrungsaustauschgruppen“ o.ä. in größerem Umfang ein (siehe Grafik).

Erklärungen zur Grafik:

1. Vom Belehren zum gemeinsamen Entdecken

Erste Ansätze des „peer-group-learning“ – darunter versteht man, die Erfahrung anderer, die sich in gleicher oder ähnlicher Situation befinden, zu nützen bzw. daraus zu lernen - sind zwar in 54,29 % der Unternehmen bereits vorhanden, in 22,86 % der Unternehmen bleibt diese Art zu lernen noch völlig ungenützt.

2. Nutzung von Wissensdatenbanken (knowledge databases)

Wissensdatenbanken - als zentrales Element modernen Know-how-Managements – setzen 35,71 % der Unternehmen überhaupt nicht und 48,57 % erst in geringem Ausmaß bzw. in ersten Ansätzen ein. Dabei zeigen die erfolgreichen Beispiele, dass gerade moderne EDV-Systeme den Aufbau derartiger Know-how-„Speicher“ unterstützen würden. In viel zu vielen Unternehmen ist das Wissen noch in den Köpfen von Einzelpersonen verankert und steht damit den anderen MitarbeiterInnen nicht zur Verfügung.

-> *siehe Detailgrafik*

3. After-action-reviews

After-action-learning und after-action reviews (also unmittelbare Auswertung von betrieblichen Ereignissen oder Vorhaben als Basis für angewandtes Lernen) sind nur in knapp 25 % der Unternehmen in relevantem Umfang anzutreffen.

4. Bewusster Abbau von Lernhemmnissen in Veränderungsprozessen (nach Ed Schein)

Veränderungsprozesse werden überwiegend mit Druck, und nicht mit Motivation und Unterstützung der Betroffenen im Sinne von Lernunterstützung vorangetrieben. Gerade auf diesem Gebiet hat der „Altvater“ der Organisationsentwicklung - Ed Schein - nachgewiesen, dass neben einem zweifelsohne erforderlichen Veränderungsdruck ohne derartige Lernunterstützung das Gelingen von Veränderungsprozessen hochgradig gefährdet ist – Veränderung entsteht dem gemäß nur über die Veränderung der Menschen.

5. Arbeit in Großgruppen (in Ergänzung zur Organisationsentwicklung in Teams)

Nicht alles ist negativ: auch erste Ansätze einer lernenden Organisation greifen in Europa um sich: Großgruppenarbeit und moderne Strategieprozesse sind – zumindest ansatzweise – schon in einer Mehrheit der mitteleuropäischen Unternehmen im Einsatz.

6. Lernfördernde Entlohnung

Aspekte wie Engagement für Lernen, Experimentierfreudigkeit/Innovation werden im Entlohnungssystem nur von mageren 8,7 % der Unternehmen berücksichtigt.

-> *siehe Detailgrafik*

Rückfragen richten Sie bitte an:

C2 OrganisationsBeratung, Turbinenstraße 47, D 70599 Stuttgart
Tel. +49 (0)711/ 83 99 10 - 14, Fax: 0711/ 83 99 10 - 10
c2@c2-beratung.de, www.c2-beratung.de