

Übergeordnete Zielvorstellung von Wissensmanagement ist es, eine Organisation in eine Lernende Organisation zu transformieren. Doch was genau bedeutet das? Wann ist eine Organisation als lernend zu bezeichnen?

Eine Lernende Organisation ermöglicht das Lernen auf unterschiedlichen Ebenen: auf der individuellen Ebene, der sozialen oder auch kollektiven und schließlich auf der organisationalen Ebene selbst. Lernen bedeutet dabei den „Erwerb neuer Kenntnisse und Fertigkeiten und manifestiert sich in einer systematischen Veränderung des Verhaltens aufgrund der Wahrnehmung von Veränderungen in der Umwelt.“ [1]

Beispiel: In einem Projekt machen ein Mitarbeiter oder auch mehrere Mitarbeiter zunächst individuell eine Erfahrung und gelangen individuell zu einer Erkenntnis. Die Organisation stellt Reflexionsräume, Kommunikationsstrukturen und Mechanismen zur Verfügung, z.B. in Form eines Lessons-Learned-Workshops, die es ermöglichen, dass aus diesem individuellen Lernen ein kollektives Lernen des Teams wird. Diese Lesson Learned wird schließlich noch weiter in die Organisation getragen und beeinflusst letztendlich den dort verankerten Projektmanagement-Prozess, der aufgrund dieser Erfahrung angepasst wird.

In diesem Beispiel findet ein Lernen auf allen Ebenen statt und zwar in Form einer manifesten Verhaltensänderung. Für eine Organisation bedeutet dies eine Anpassung der sie konstituierenden Elemente, Strukturen, Prozesse und/oder Regeln. Das Dokumentieren der Lessons Learned und Einstellen in eine unternehmensweite Wissensbasis ist noch kein organisationales Lernen, es birgt lediglich ein Lernpotenzial.

Damit organisationales Lernen in diesem Sinne stattfinden kann, muss die Organisation durchlässig sein. Und dies in unterschiedliche Richtungen:

- an ihrer Außengrenze, denn ohne diese Durchlässigkeit ist die Wahrnehmung von Veränderungen in der Umwelt als Initial des Lernens nicht möglich
- innerhalb ihrer Grenzen, denn ohne diese Durchlässigkeit können individuelle Erfahrungen und Wahrneh-

mungen nicht zu kollektivem oder organisationalem Lernen führen und vice versa.

Hier stellt sich nun die Frage, inwieweit soziale Medien mit den Möglichkeiten, die sie bieten, diese Durchlässigkeit unterstützen können.

Durchlässigkeit innen-außen: Soziale Medien können als Antennen in die Umwelt dienen. So ermöglichen Foren und Communities eine direkte und zeitnahe Kommunikation mit z.B. Kundengruppen und bieten damit die Chance, Veränderungen in der unmittelbaren Unternehmensumwelt früh wahrzunehmen sowie Anregungen und Ideen von außen aufzunehmen. Voraussetzung: Die Organisation versteht diese Medien als mehr als einen weiteren PR- und Kommunikationskanal und ist bereit, diese Impulse als Lerninitial überhaupt wahrzunehmen.

Durchlässigkeit innerhalb der Organisation: Auch hier bietet der Einsatz sozialer Medien die Möglichkeit, Einzelstimmen in der Unternehmung – jenseits der etablierten und hierarchisierten Kommunikationskanäle – zu Gehör zu bringen, individuelle Erfahrungen gewissermaßen in der Organisation zu diffundieren. Natürlich ist das nur ein erster Schritt hin auf ein mögliches kollektives oder organisationales Lernen, aber doch ein notwendiger. Es braucht dann immer noch Strukturen und Mechanismen, die darauf basierend kollektives und organisationales Lernen ermöglichen. Allem voran eine entsprechende „Geisteshaltung“ der Lern- und Veränderungsbereitschaft, der Flexibilität und – nennen wir es – strukturellen Geschmeidigkeit. Aber auch hier können sich die sozialen Medien als durchaus einflussreich erweisen, indem sie nämlich, gewissermaßen, subversiv bereits durch ihre Nutzung und die damit wirksam werdenden implizierten Prämissen, Partizipation und ent-hierarchisierte Kommunikation, herrschenden Normen unterwandern.

Abschließende und hiermit zur Diskussion gestellte These: Eine Lernende Organisation braucht Durchlässigkeit nach innen und außen. Soziale Medien können diese Durchlässigkeit unterstützen. In aller Kürze.

[1] Vollmar: Knowledge Gardening. Bielefeld 2007. S. 76 f.

Gabriele Vollmar

Soziale Medien in der Lernenden Organisation

→ Die Autorin



Gabriele Vollmar von der Unternehmensberatung VOLLMAR Wissen+Kommunikation ist Mitglied im Beirat der GfWM. Sie unterrichtet an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg sowie der Universität Duisburg-Essen und ist Autorin des Buches Knowledge Gardening.

✉ vollmar@
wissensmanagement.net