

Controlling in Lernenden Organisationen -

Werner H. Hoffmann
Stefan Güldenbergl

Bereits der große österreichische Nationalökonom Joseph Schumpeter hat festgestellt, daß Innovationen der Motor der Veränderung in unserer Wirtschaft und Gesellschaft sind. Basisinnovationen spielen in diesem Zusammenhang eine ganz besondere Rolle. Sie beruhen auf revolutionären Erfindungen und ziehen eine Welle von Produkt-, Prozeß- und Managementinnovationen nach sich.

Die neue Erkenntnis wird in Form eines zukünftigen Handlungswissens auf die Organisationsmitglieder übertragen und in der Praxis erprobt.

Die unbestrittene Basisinnovation am Ausgang des 20. Jahrhunderts ist der Computerchip. Er hat dazu geführt, daß sich unsere Gesellschaft von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft wandelt. Was aber zeichnet diese kommende Wissensgesellschaft im Vergleich zur bisherigen Industriegesellschaft aus?

Die hereinbrechende Wissensgesellschaft ist in erster Linie dadurch charakterisiert, daß in Zukunft immer mehr Menschen damit beschäftigt sein werden, Wissen zu beschaffen, zu bearbeiten, weiterzuentwickeln oder zu transferieren.

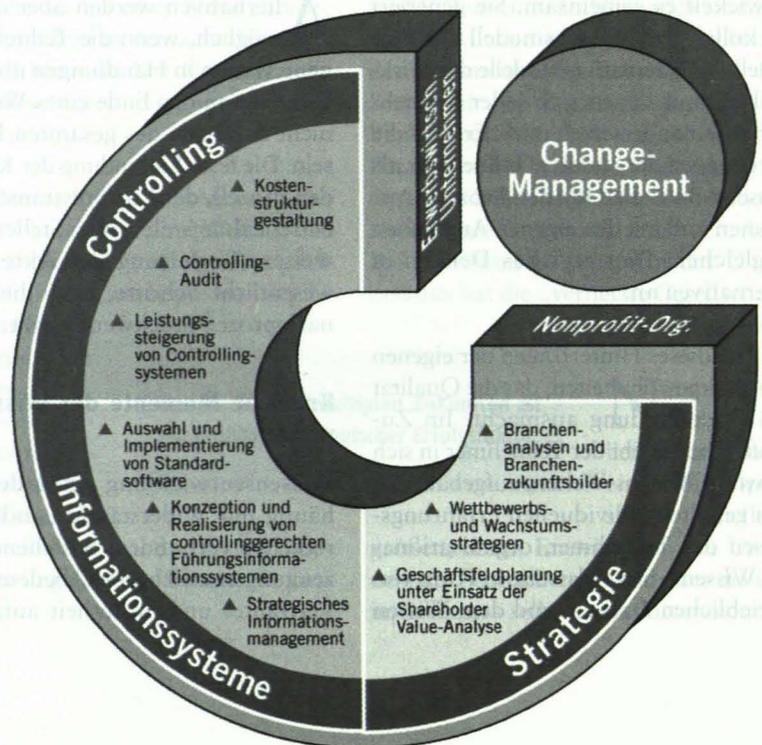
Immer seltener werden ausschließlich materielle Güter hergestellt und verkauft. Die eigentlichen Produkte sind immer öfter immaterieller Natur und setzen sich immer häufiger ausschließlich aus Information und aus Wissen zusammen. Selbst bei materiellen Produkten wird Wissen als anteiliger Kosten- und Differenzierungsfaktor immer bedeutsamer. Wir leben in einer Zeit, in der das Gesamtwissen der Menschheit exponentiell wächst. Gleichzeitig nimmt die Halbwertszeit des Wissens, d. h. die zeitliche Dauer der Entwertung der Relevanz und Gültigkeit des Wissens, dramatisch ab.

Lebenslanges Lernen, also der lebenslange Neuerwerb von Wissen, gehört deshalb schon heute zu der wichtigsten Aufgabe aller Entscheidungsträger. Sie werden zu Geistesarbeitern, das Wissen zur Quelle neuer Arbeitsplätze, das Management von Lernen und Wissen zu einer Überlebensfrage für die Unternehmen. Der Managementansatz der Lernenden Organisation ist ein erster Versuch, den veränderten Anforderungen der Wissensgesellschaft gerecht zu werden. Die wichtigste Voraussetzung für bewußten organisatorischen Wandel stellen Lernprozesse, d. h. der Erwerb zusätzlichen Wissens, dar. Lernen wird zur Überlebensfrage und gleichzeitig zu einer Überlebensstrategie – für Menschen wie für Unternehmen.

Organisationales Lernen basiert auf dem neuen Wissen, den neuen Ideen und Erfahrungen der Mitarbeiter.

Diese Ideen werden durch Kommunikation in einen Dialog eingebracht. Eine Gruppe von Menschen setzt sich kritisch mit diesem Wissen auseinander und erzeugt gegebenenfalls neues Wissen, das in den kollektiven Wissensvorrat aufgenommen wird. Anschließend wird dieses Wissen innerhalb des Unternehmens in der organisationalen Wissensbasis strukturell verankert. Die neue Erkenntnis wird in Form eines zukünftigen Handlungswissens auf die Organisationsmitglieder übertragen und in der Praxis erprobt. Daraus resultieren neue Lernprozesse bei den einzelnen Mitarbeitern, und die Wissensspirale wird auf höherem Niveau fortgesetzt.

Lernende Organisationen verfügen über eine ausgeprägte Anpassungs- und Gestaltungsfähigkeit. Ihre systematisch gesammelte Erfahrung ist die Vor-



auf dem Weg zum Wissenscontrolling

aussetzung dafür, künftige Chancen besser zu antizipieren und zu nützen und in Krisensituationen notwendige Restrukturierungsmaßnahmen leichter umzusetzen sowie auf zukünftig bedrohliche Krisensituationen vorbeugend einzuwirken.

Wir leben in einer Zeit, in der das Gesamtwissen der Menschheit exponentiell wächst.

Ziel des Wissensmanagements in Lernenden Organisationen ist es, Prozesse der Wissensgenerierung, der Wissensspeicherung, des Wissenstransfers und der Wissensanwendung zu initiieren und zu etablieren, um dadurch die Lernfähigkeit zu verbessern. Lernfähigkeit läßt sich durch den Aufbau lernfördernder Infrastrukturen (wie flexiblen Projektgruppen, Lernstätten etc.) und durch den Abbau von Lernbarrieren (z. B. Zurückdrängen von Abteilungsdenken, Abbau starrer Bürokratie) steigern.

Controlling kann einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, das Management beim Schaffen, Erhalten und Nutzen der Lernfähigkeit des Unternehmens zu unterstützen. Die Controlling-Kernprozesse leisten einen wichtigen Beitrag zur Institutionalisierung von organisationalen Lernprozessen und zur Transformation von Wissen in Nutzen.

Planung und Budgetierung:

Die Versorgung der Planungsverantwortlichen mit intern und extern gewonnenen Orientierungsgrundlagen verbessert deren Informationsstand und erhöht die Planungsqualität. Die laufende Abstimmung der Planansätze und die Integration der Teilpläne zu einem Gesamtplan stellt den unternehmensweiten Austausch von Wissen sicher. Planungsgespräche und Klausuren schaffen die Gelegenheit, den Ist-Zustand kritisch zu reflektieren und Gestaltungsoptionen

für die Zukunft zu diskutieren. Bei der Diskussion der Planungsalternativen müssen die den einzelnen Varianten zugrundeliegenden Annahmen offengelegt werden. Dadurch werden die Hintergründe und Implikationen der Planungsvarianten für alle Beteiligten verständlicher.

→ **Lernen durch gemeinsames Vorausdenken**

Berichtswesen und Abweichungsanalyse:

Zeitnahe und adressatengerecht aufbereitete Abweichungsinformation verbessert die Wahrnehmung und beschleunigt den Transfer von Führungsinformation. Verbindliche Maßnahmenvereinbarungen bei Abweichungen helfen, die gewonnenen Erkenntnisse zu verankern bzw. umzusetzen und führen zu gemeinsamen Erfolgserlebnissen.

→ **Lernen durch Erfolg (bzw. aus Fehlern)**

Betriebswirtschaftliche Beratung und Analyse:

Die interne betriebswirtschaftliche Anwendungsberatung führt zur Verbreiterung der Wissensgenerierung und zu laufendem Wissenstransfer zu den „Kunden“ des Controlling, wodurch der betriebswirtschaftliche Wissensstand der Entscheidungsträger sukzessive erhöht wird. Dadurch verbessern sich auch die Voraussetzungen für das „Selbstcontrolling“ durch die Manager.

→ **Lernen durch Training**

Frühaufklärung

durch Umfeld- und Unternehmensradar beschreibt die Vorkoppelungsfunktion

des Controlling (Feedforward) und trägt wesentlich dazu bei, das Wahrnehmungsfeld des Unternehmens zu erweitern und die Sensibilität für schwache Signale zu erhöhen.

→ **Lernen durch Offenheit und Intuition**

Die genannten Beispiele machen deutlich, daß alle Controlling-Kernprozesse wichtige Beiträge für organisationales Lernen leisten. Insgesamt ist zu erkennen, daß der Schwerpunkt des Controlling auf der Förderung des Erkennens und des Transfers von neuem Wissen liegt. Controlling hat dann auch größere Bedeutung für die Verankerung und Anwendung von neuem Wissen, wenn durch den Controllingprozeß der „Zwang“ zur intensiveren Auseinandersetzung und Umsetzung mit den neuen Wissensinhalten institutionalisiert wird.

Der Controller hat aufgrund seiner Rollen als „Informationsmanager“, „betriebswirtschaftlicher Berater“ und „Navigator“ zentrale Bedeutung für die Generierung von neuem Wissen und für die Transformation von Wissen in Nutzen. Wissenscontrolling im Sinne eines Lernens durch Controlling verlangt dabei nicht nach einem neuen „Bindestrich-Controlling“ mit zusätzlichen Aufgabenfeldern und

Instrumenten, sondern erfordert primär die lernorientierte Durchführung der klassischen Controllingaufgaben. Nicht der weitere Ausbau des Funktionsumfangs und der Methoden des Controlling steht im Vordergrund, sondern die konsequente Anpassung und Nutzung der etablierten Controllingprozesse für das Erkennen, Transferieren, Verankern und Anwenden von Wissen im Unternehmen.

Organisationales Lernen basiert auf dem neuen Wissen, den neuen Ideen und Erfahrungen der Mitarbeiter.