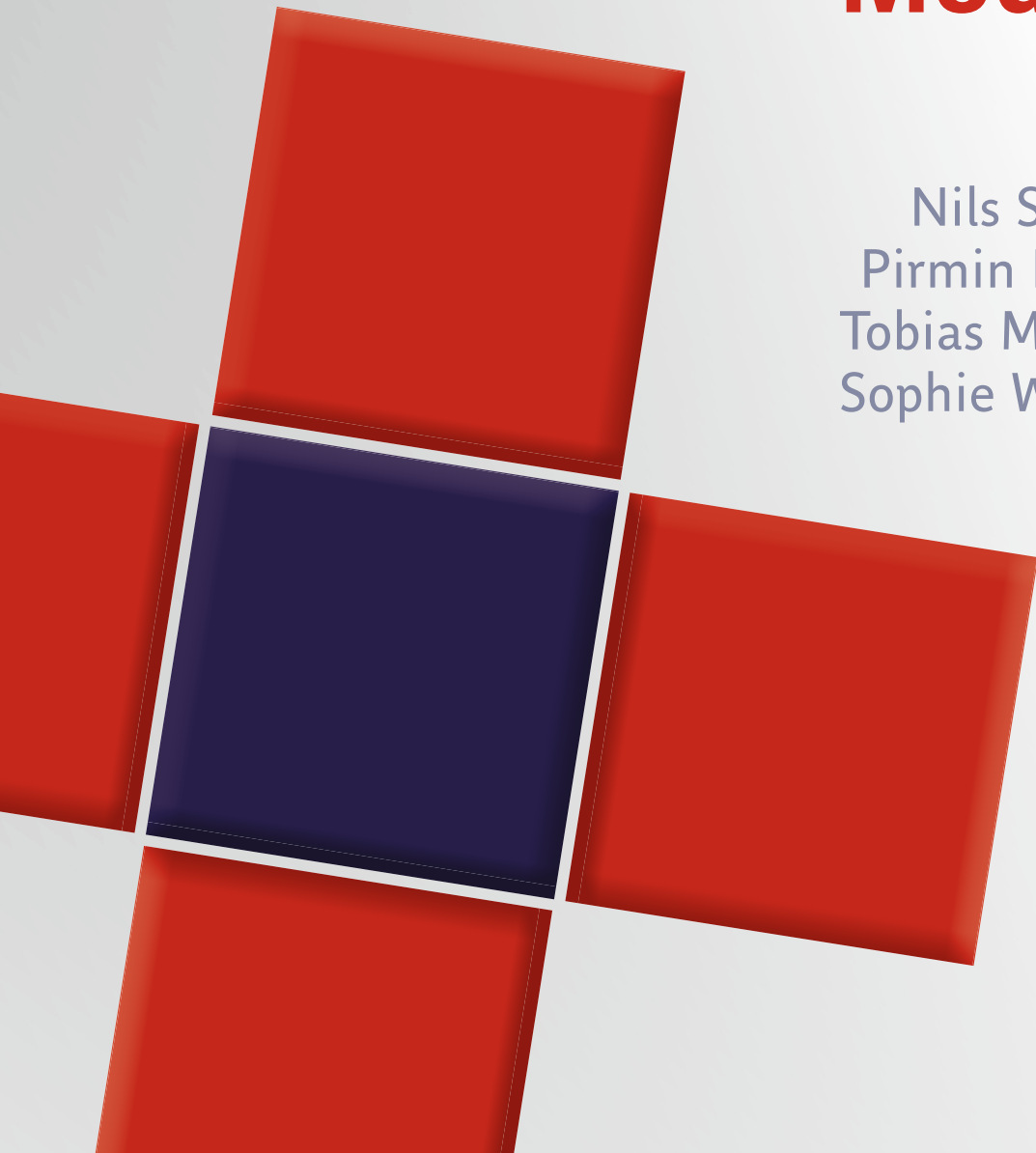


# Die öffentliche Verwaltung verstehen und gestalten: Das IDHEAP Modell

Hrsg.  
Nils Soguel  
Pirmin Bundi  
Tobias Mettler  
Sophie Weerts



# 15. Organisationales Lernen

David Giauque und Yves Emery

## 15.1. Bedeutung des organisationalen Lernens für die öffentliche Verwaltung

Seit mehreren Jahrzehnten sind die Verwaltungen von Bund, Kantonen und Gemeinden aktiv mit zahlreichen organisationalen Umgestaltungen und Managementreformen beschäftigt. Ihre Ziele: Anpassung an das sich verändernde Umfeld und an die Anforderungen der Bürger:innen und Kund:innen und Erbringung qualitativ hochwertiger Dienstleistungen bei gleichzeitiger Einsparung öffentlicher Gelder. In den letzten Jahrzehnten waren sie zudem mit zahlreichen Krisen konfrontiert, sei es in politischer, wirtschaftlicher oder in jüngster Zeit auch in gesundheitlicher Hinsicht. Die Organisationen auf allen drei Ebenen der schweizerischen Verwaltungsstruktur waren in der Lage, diese raschen Veränderungen mit einer gewissen Effizienz und Wirksamkeit zu bewältigen, und zwar dank ihrer Mitarbeiter:innen, die Flexibilität, Erfindungsreichtum, Innovationsgeist, aber auch Widerstandsfähigkeit gezeigt haben.

Ihre organisatorische Flexibilität und Befähigung werden durch ihre Lernfähigkeit und eine weitere untrennbare Eigenschaft ermöglicht: ihre Fähigkeit, Wissen und Know-how zu generieren, zu nutzen, zu sichern und zu verbreiten, die für die (Neu-) Definition der öffentlichen Dienstleistungen, ihre Umsetzung und ihre kontinuierliche Verbesserung unerlässlich sind.

Gleich zu Beginn ist es wichtig zu erwähnen, dass jede Organisation lernt, und sei es nur, um weiter zu bestehen. Organisationales Lernen (OL) ist ein Prozess, durch den Belegschaften neues Wissen generieren, entwickeln, organisieren und nutzen, um ihre Strukturen, Prozesse und Abläufe an den sich verändernden wirtschaftlichen, politischen, sozialen und technologischen Kontext anzupassen. OL kann somit als eine Veränderung des Wissens und Verständnisses in einer Organisation definiert werden, die dadurch erreicht wird, dass man auf Erfahrungen aus der Vergangenheit aufbaut (Argote, 2011).

Organisationales Lernen ist untrennbar mit der Fähigkeit von Organisationen verbunden, die Kompetenzen, das Wissen und die Kenntnisse ihrer Mitglieder hervorzuheben, zu verwalten, zu verbreiten und zu nutzen. Es ist wichtig zu betonen, dass OL ein Prozess ist, der insbesondere von den Führungskräften auf allen Hierarchieebenen aktiviert, gesteuert und geregelt werden muss. Es ist ein individueller und kollektiver Prozess, der kognitive, soziale, verhaltensbezogene und technische Dimensionen umfasst. Es hängt daher von der Art der sozialen Interaktionen, den Besonderheiten der zu erledigenden Aufgaben sowie den Merkmalen der einzelnen Organisation ab. Mit anderen Worten: Der Lernprozess ist insofern kontingent, als er immer vom Kontext und vom Umfeld, in dem er stattfindet, sowie von den durchzuführenden organisationalen Aktivitäten abhängig ist.

Das OL stellt einen wichtigen Vorteil für jede Verwaltungsorganisation dar, die eine positive Dynamik der kontinuierlichen Verbesserung anstrebt und letztlich eine lernende Organisation<sup>50</sup> werden will. Die Qualität, Wirksamkeit und Relevanz von strukturellen Veränderungen, Prozessentwicklungen, Qualitätskonzepten und Anpassungen an den Kontext sind eng mit OL verbunden. Nicht die gleichen Fehler zweimal zu machen, das sogenannte *Single-Loop-Learning*, und die Strategien, Werte und Routinen infrage zu stellen, von denen die Organisation ausgeht, das so genannte *Double-Loop-Learning* (Argyris & Schön, 1996), sind ohne die Umsetzung von OL-Praktiken unrealistische Ziele. OL ermöglicht es den öffentlichen Verwaltungen also, sich an ihr Umfeld, an gesellschaftliche Veränderungen, an die Bedürfnisse der Bürger:innen/Kund:innen und sogar an plötzliche Krisen anzupassen. Darüber hinaus ist OL ein wesentlicher Bestandteil für die Schaffung von organisationaler Innovation (► Innovation). Daraus ergibt sich die Bedeutung des OL für die Sicherstellung der Nachhaltigkeit, Qualität, Effizienz sowie der Legitimität von Organisationen des öffentlichen Sektors bei verschiedenen Stakeholdern (► Stakeholder) (Politiker:innen, Bürger:innen, Steuerzahler:innen, Kund:innen, private Organisationen und andere Partner).

## 15.2. Schlüsselaspekte des organisationalen Lernens

Um den OL-Prozess in einer Organisation zu aktivieren und zu steuern, müssen strukturelle, organisatorische, kulturelle und menschliche Bedingungen erfüllt sein (► Organisation und Prozesse). OL sollte nicht vereinfachend als lineare Dynamik gesehen werden, die mit dem Lernen der Mitarbeiter:innen beginnt, sich auf der

50 *Die lernende Organisation* wird in der Literatur über organisationales Lernen häufig erwähnt: Sie ist quasi das durch OL angestrebte Ergebnis.

Ebene der Gruppen verfestigt und schliesslich auf der Ebene der Verwaltungsorganisation als Ganzes endet. OL hängt sowohl von Initiativen Einzelner, der Gruppen und Teams als auch von den Verwaltungsorganisationen als Ganzes ab. Das bedeutet, dass es sich nicht auf die Entwicklung der Kenntnisse und Kompetenzen einzelner Mitarbeiter:innen beschränken kann. Andere, eher kollektive und strukturelle Hebel müssen aktiviert werden, um die individuellen Fähigkeiten zu verbreiten und sie langfristig in der gesamten Belegschaft zu verankern.

Wissenschaftliche Untersuchungen und zahlreiche Aussagen von betroffenen Akteur:innen ermöglichen es, diese Hebel oder Grundbedingungen zu identifizieren. Wir werden zunächst auf die strukturellen Hebel eingehen und dann weitere begünstigende Faktoren für den oder die einzelne:n Mitarbeiter:in erörtern.

### 15.2.1. Bedeutung der Organisationsstrukturen

Die Art und Weise, wie Organisationen strukturiert sind, ist ein wichtiger Faktor, der im Zusammenhang mit OL zu berücksichtigen ist (► Organisationsstrukturen). Es gibt hauptsächlich vier Modelle, die jeweils eine bestimmte Arbeitsorganisation beinhalten (siehe Tabelle 15.1). Es sei darauf hingewiesen, dass die öffentliche Verwaltung, wie die meisten Organisationen, ein Mischfall zwischen den verschiedenen im Folgenden vorgestellten Modellen ist.

Man stellt also fest, dass immer mehr Arbeitnehmer:innen die Möglichkeit haben, in einem lernenden Umfeld zu arbeiten. Angesichts der grossen Vielfalt an in Verwaltungsorganisationen vertretenen Berufen bestehen oft mehrere Arten von Organisationsstrukturen und Arbeitsverfahren nebeneinander. Diese stehen in engem Zusammenhang mit den auszuführenden (komplexen oder einfachen) Aufgaben, den durchzuführenden Verfahren und den konkreten Tätigkeiten (► Kernaufgaben). Neuere Forschungen haben die Vorteile von lernenden Strukturen untermauert. Je mehr Unternehmen in einem Land oder einer Region nach der Logik der lernenden Arbeit funktionieren, desto mehr Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen bringt dieses Land oder diese Region als Weltneuheit hervor (Benhamou & Lorenz, 2020). Es besteht eindeutig ein erwiesener systemischer Zusammenhang zwischen Organisationsstrukturen, die das Lernen und die Erforschung neuen Wissens fördern, und der Fähigkeit dieser Organisationen, innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

Art der Struktur	Kurzdefinition
Einfache Struktur	Aufteilung der Arbeit in elementare, einfache und sich wiederholende Aufgaben. Wenig formalisierte Arbeitsverfahren, geringe Verbreitung von Teamarbeit, weniger komplexe Aufgaben, sehr direkte hierarchische Struktur. Wenig Autonomie und Lernmöglichkeiten für die Mitarbeiter:innen. 18 % der europäischen Arbeitnehmer:innen arbeiten in solchen Strukturen; die am häufigsten betroffenen Sektoren sind: Handel, Hotels, Restaurants, Freizeitaktivitäten und persönliche Dienstleistungen. In Verwaltungsorganisationen lassen sich identische Tätigkeiten mit sehr ähnlichen Organisations- und Arbeitsmerkmalen feststellen.
Taylorisierte Struktur	Ausführung repetitiver, hoch spezialisierter und oft monotoner Aufgaben mit wenig Autonomie bei Arbeitsmethoden und -inhalten. Den Arbeitnehmer:innen werden starke Zwänge auferlegt, insbesondere in Bezug auf Arbeitsrhythmus und Produktivität. Nach diesem Modell arbeiten immer noch etwa 15 % der europäischen Arbeitnehmer:innen, wobei Industriearbeiter:innen und ungelernete Kräfte am stärksten betroffen sind. Die Industrie und das verarbeitende Gewerbe arbeiten hauptsächlich nach dieser Struktur. Auch einige Verwaltungsangestellte müssen sich mit diesen Arbeitszwängen auseinandersetzen, insbesondere in der Produktion von standardisierten Leistungen mit tayloristischen Arbeitsmethoden.
Struktur des Typs «Lean Production»	Hoher kognitiver Anteil der Arbeit, aber mit geringerer Autonomie, da die Prozesse standardisiert sind. Hohe Anforderungen an das Arbeitstempo, die Produktionsstandards und die Bedeutung von Qualitätskonzepten. Kombination von hohen Anforderungen an das Arbeitstempo mit Praktiken wie Vielseitigkeit, Teamarbeit, total quality management. Betroffen sind 27 % der europäischen Arbeitnehmer:innen, insbesondere Techniker:innen, Facharbeiter:innen und kaufmännische Angestellte. Das Modell ist in fast allen Wirtschaftszweigen vertreten. Auch öffentliche Dienstleistungen sind diesen Zwängen unterworfen: Vervielfachung der zu bearbeitenden Fälle in den Sozialämtern oder den regionalen Arbeitsämtern, Produktionserfordernisse in den Krankenhäusern usw. Diese Art von Struktur ist auch in Verwaltungsorganisationen Realität.
Lernende Struktur	Hohes Niveau der Lernaktivität, ausgerichtet auf die Lösung komplexer Probleme, mit hoher Arbeitsautonomie. Monotone und sich wiederholende Aufgaben sind eher selten und die Zwänge – Produktivitätsstandards, Tempo – sind weniger stark ausgebildet als bei anderen Modellen. Betrifft vor allem Fach- und Führungskräfte. Ein Modell, das in den folgenden Sektoren vorkommt: Finanzen, Grundstücks- und Wohnungswesen, Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen. 40 % der europäischen Arbeitnehmer:innen arbeiten in einem solchen System. Auch hier gibt es Verwaltungsorganisationen, die über ein solches System verfügen: öffentliche Labors, Hochschulen, mit komplexen öffentlichen Politiken betraute Stellen usw.

**Tabelle 15.1** Hauptmerkmale einzelner Organisationsstrukturen (angelehnt an Benhamou & Lorenz, 2020).  
Hinweis: Die Anteile beziehen sich auf das Jahr 2015.

### 15.2.2. Einige bewährte organisationale Verfahren

Andere Feldstudien unterstreichen die Bedeutung spezifischer Arbeitsbedingungen für die Förderung von OL. Zusammenfassend lassen sich diese wie folgt darstellen:

- Das Vorhandensein «enger» Netzwerke, von starken Verbindungen zwischen Kolleg:innen. Das Bestehen von Gruppen, die mit einem starken Fokus auf Gegenseitigkeit und vertrauensvoll zusammenarbeiten, sowie offene und spontane Interaktionen von Angesicht zu Angesicht sind der Entwicklung von OL förderlich.
- Die Art der Führung, die praktiziert wird, d. h. partizipative Führung mit einem transformatorischen Ziel (► Führung), die darauf ausgerichtet ist, die Mitarbeiter:innen zu unterstützen und zu ermutigen, aber auch kollektive Entwicklungsziele im Auge hat.
- Die Schaffung einer Kultur und eines Arbeitsklimas, die auf Innovation, Risikobereitschaft, Akzeptanz von Fehlschlägen, Förderung der Eigeninitiative, Respekt vor der Vielfalt der Standpunkte sowie die Beteiligung einer möglichst grossen Zahl von Mitarbeiter:innen an der Entscheidungsfindung ausgerichtet sind.
- Verschiedene Kommunikationsarten: vertikal, von unten nach oben, von oben nach unten, transversal, transparent und regelmässig. So soll das Entstehen gemeinsamer Werte und Perspektiven sowie einer gemeinsamen Sprache und Sinnhaftigkeit gefördert werden. OL ist auch eine symbolische Angelegenheit.
- Unterstützung durch die Organisation in Form von Arbeitsbedingungen, die auf einigen einfachen Grundsätzen beruhen: den Arbeitnehmer:innen Autonomie geben, damit sie selbst bestimmen können, wie sie ihre Arbeit verrichten, sie für ihre Ziele und Ergebnisse verantwortlich machen, eine Bereicherung der Arbeit ermöglichen und allzu repetitive und monotone Aufgaben vermeiden.
- Eine angemessene Infrastruktur für das Wissens- und Kompetenzmanagement und Personalmanagementprozesse (► Personalmanagement), welche die Auswahl, Entwicklung und Bindung von Mitarbeiter:innen ermöglichen, deren Karriere-wünsche mit den Zielen einer lernenden Organisation vereinbar sind. Mit anderen Worten: Es muss sichergestellt werden, dass die Merkmale und Erwartungen der Arbeitnehmer:innen und die der Organisation übereinstimmen (Bright, 2007).
- Sicherstellung der Übereinstimmung zwischen den von der Organisation vertretenen Werten, insbesondere im Zusammenhang mit ihren OL-Zielen, und der Art der Motivation der Mitarbeiter:innen. Es hat sich gezeigt, dass Personen mit einem hohen Mass an Motivation für den öffentlichen Dienst (sog. *Public Service Motivation*) auch diejenigen sind, die sich am ehesten für ihre Organisation engagieren, um sie weiterzuentwickeln und voranzubringen. Die Motivation für den öffentlichen Dienst ist daher ein starker Motor für OL in Verwaltungsorganisationen (Emery & Giaque, 2012).

Diese Managementgrundsätze haben sich als wirksam erwiesen, um das Entstehen, die Entwicklung und die Verbreitung von OL in Verwaltungsorganisationen zu fördern (Rashman, Withers, & Hartley, 2009). Doch wie lässt sich das in der Praxis umsetzen? In der folgenden Tabelle werden verschiedene Massnahmen vorgeschlagen, auf die der oder die Leiter:in der Organisation achten sollte und die zur Entwicklung von OL und zum Management des organisationalen Wissens beitragen.

Konkrete Massnahmen	Beschreibung
Ernennung eines/einer «Chief Knowledge Officer» (CKO)	Ein oder eine CKO ist für die Schaffung, Pflege und Entwicklung einer Wissensmanagement-Infrastruktur innerhalb der Organisation verantwortlich. Er oder sie ist zuständig für die strategische Entwicklung des Lern- und Wissensmanagements.
Einführung von Coaching und Mentoring	Coaching und Mentoring können dazu beitragen, das implizite und explizite Wissen der einzelnen Organisationen an neue Mitglieder weiterzugeben. Insbesondere das Mentoring, bei dem ein erfahrenes Mitglied einem Neuling zur Seite gestellt wird, fördert die Verbreitung von organisationalen Erfahrungen und Wissensständen.
Organisation von Veranstaltungen zur Förderung der informellen Interaktion	Die Organisation sozialer Veranstaltungen (Grillabende, Wanderungen, Essen usw.) fördert die informelle Kommunikation zwischen den Mitgliedern einer Organisation, den Austausch von Informationen, aber auch die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache (Gemeinschaftsbildung, Bindungsaufbau).
Jobrotation	Mit dieser Praxis sollen die Mitglieder einer Organisation ermutigt werden, den Arbeitsplatz, die hierarchische Position oder den Fach- und Zuständigkeitsbereich zu wechseln, um neue berufliche Erfahrungen zu sammeln. Diese Praxis ermöglicht die Weitergabe von Wissen und Know-how und die Entwicklung von Empathie unter den Mitarbeiter:innen und fördert die Kreativität innerhalb der Organisation.
Kompetenzmanagement	Ein bekanntes Verfahren im Personalwesen zur Ermittlung und Erfassung der Kompetenzen von Mitarbeiter:innen in Form von Kompetenzkatalogen oder Kompetenzprofilen (auch in elektronischer Form). Diese Datenbanken können dann genutzt werden, um schnell Expert:innen für die Lösung spezifischer Probleme innerhalb der Organisation zu finden.
Bildung von praxisbezogenen Gemeinschaften	Gruppen von Mitarbeiter:innen, die sich aufgrund gemeinsamer beruflicher Interessen oder gemeinsamen Fachwissens freiwillig treffen, um Erfahrungen auszutauschen, hilfreiche Verfahren zu ermitteln oder zu entwickeln und neue soziale Beziehungen zu knüpfen. Diese Gruppen sind freiwillig und werden von den Mitarbeiter:innen eigenverantwortlich organisiert.
Bildung von funktionsübergreifenden Teams	Teams, die durch die Zusammenführung von Expert:innen aus verschiedenen Teilen der Organisation gebildet werden, um unterschiedliche funktionale Fachkenntnisse zu kombinieren. Die Mitglieder haben also unterschiedliche Identitäten und Aufgaben und kommen zum Meinungsaustausch zusammen, um mehr oder weniger komplexe Probleme innerhalb der Organisation zu lösen.
Durchführung von Post-Mortem-Evaluierungen	Organisation von Veranstaltungen nach Abschluss von Projekten, bei denen sich die Projektmitglieder über gute und schlechte Erfahrungen, gute und schlechte Praktiken austauschen und den Ablauf des Projekts auswerten. Über diese sogenannten Post-Mortem-Bewertungen wird ein Protokoll geführt.

Konkrete Massnahmen	Beschreibung
Einrichtung einer Einheit <i>Forschung und Entwicklung oder Innovation</i>	Schaffung einer Organisationseinheit, die speziell für die Entwicklung von neuem Wissen und Know-how zuständig ist. Dies kann die Entwicklung neuer Technologien, Qualitätsstandards, Prozesse oder Arbeitsabläufe beinhalten. Die Verbreitung dieses neuen organisationalen Wissens ist ebenfalls eine wichtige Aufgabe dieser Einheit.
Entwicklung von Ad-hoc-Schulungsprogrammen	Erstellung eines systematisierten Schulungsprogramms, das auf den Erwerb bestimmter Kompetenzen oder Verhaltensweisen abzielt (sowohl fachliche als auch soziale Kompetenzen). Diese Schulungen, die von internen oder externen Personen durchgeführt werden, können dazu genutzt werden, standardisierte Inhalte, Verhaltensweisen oder Methoden in der gesamten Organisation zu verbreiten.
Einführung neuer Arbeitsformen ( <i>New ways of working</i> )	Neue Technologien ermöglichen in dafür geeigneten Berufszweigen eine wesentlich flexiblere Arbeitsweise, z. B. ohne festen Arbeitsplatz. Dadurch entstehen neue Beziehungen zwischen den Mitarbeiter:innen, die zu Interaktionen führen, welche wiederum einen kreativen Austausch ermöglichen und die Verbreitung von Wissen fördern.

**Tabelle 15.2.** Beispiele für organisationale Verfahren, die OL fördern.

## 15.3. Perspektiven und künftige Herausforderungen

### 15.3.1. OL und die klassischen Merkmale von Verwaltungsorganisationen

In Organisationen des öffentlichen Sektors können der Einfluss politischer Ausrichtungen und das direkte Eingreifen gewählter Volksvertreter:innen (► Institutionen) (Mitglieder der Exekutive oder des Parlaments), manchmal zur Unzeit, Lernbemühungen sowohl vereiteln als auch im Gegenteil aktivieren. Es ist nicht ungewöhnlich, dass die Verwaltungseinheiten mit einer gewissen Verwirrung hinsichtlich der zu verfolgenden Aufgaben oder Ziele konfrontiert werden (► Ethik). Diese Widersprüche, die von den politischen Akteur:innen mitunter geschickt aufrechterhalten werden, insbesondere wenn die Exekutive nicht homogen ist und nicht «mit einer Stimme» spricht, sind eine echte Herausforderung für das OL.

Organisatorische Starrheit und komplexe Verwaltungsprozesse und -verfahren sind wohlbekannt Merkmale von Verwaltungsorganisationen (Bozeman, 2000). So sehr, dass Bürokratie und ein verfahrenstechnisches Klima die Bemühungen um die Schaffung einer für OL förderlichen Kultur manchmal vereiteln können. Andere Merkmale der Organisation, wie z. B. eine starke Abteilungsgliederung, Segmentierung und Spezialisierung von Verwaltungseinheiten, können ein Hindernis für OL darstellen, insbesondere aus einer Querschnittsperspektive. Von anderen zu lernen ist in der Tat von zentraler Bedeutung, aber dies ist umso schwieriger, wenn die Grenzen zwischen Abteilungen oder Organisationseinheiten schwer zu überwinden sind.



Organisationen des öffentlichen Sektors werden häufig als professionelle Bürokratien bezeichnet. Einige von ihnen, wie z. B. Krankenhäuser, Polizei, Gefängnisse und Steuerverwaltungen, setzen sich aus Fachleuten zusammen, die Expert:innen auf demselben Gebiet sind, die ähnliche Ausbildungen durchlaufen haben und die dieselben Überzeugungen, Werte und Denkweisen teilen, was dazu führt, dass sie mehr oder weniger gleiche Vorstellungen von «guter Arbeit» haben. Diese stillschweigenden beruflichen Normen tragen zwar dazu bei, Expertengemeinschaften zusammenzuhalten, können sich aber auch als Hindernis für die Berücksichtigung neuer Informationen, Kenntnisse oder Erkenntnisse erweisen, die nicht unbedingt mit den Denkmustern und Routinen vereinbar sind, die diese Fachleute verinnerlicht haben. Diese Homogenität der Ansichten, Bedeutungen und Vorstellungen von Arbeit ist offensichtlich schwer zu überwinden, insbesondere wenn es darum geht, eine Öffnung für neue Denkweisen zu ermöglichen (Evetts, 2013).

Wichtig zu erwähnen ist auch, dass OL Zeit braucht, wobei auch die Entwicklung der Fähigkeiten und des Wissens der einzelnen Mitarbeiter:innen nicht kurzfristig erreicht wird. Mit anderen Worten: Es müssen Investitionen getätigt werden, und es muss Zeit dafür zur Verfügung gestellt werden. In den meisten Fällen wurden die Reformen der letzten Jahrzehnte jedoch eher brutal und oft überstürzt nach einer «Top-down»-Logik (► Organisationstrukturen) umgesetzt und waren auf Leistung und Produktivität ausgerichtet. Das Ziel war es, mit oft geringeren finanziellen Mitteln mehr zu erreichen. Infolgedessen können diese Reformen das OL gefährden, insbesondere wenn zu häufig Änderungen vorgenommen werden: Die neu erworbenen Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen können sich nicht setzen, bevor eine weitere organisatorische Umgestaltung stattfindet. Die Aufeinanderfolge von Verwaltungsreformen führt bei den Mitgliedern der Verwaltungsorganisationen zu einem Gefühl der Verschwendung, des Verlusts von Sinn und der Orientierungslosigkeit und sogar der Unklarheit, was zu Widerstand und/oder Resignation führen kann. Dadurch wird es noch schwieriger, OL zu gewährleisten.

### 15.3.2. OL und Krisen: ein schwieriges Paar

Krisenzeiten sind auch für das OL eine Herausforderung, auch wenn sie förderlich sein können, weil sie Gewohnheiten aufbrechen. Krisen führen jedoch häufig zu zentralisierteren, weniger partizipativen und auf Kostenersparnis ausgerichteten Reaktionen der betreffenden Organisation. In solchen Zeiten steigen die Anforderungen an die Berichterstattung, die auf einer Reihe kurzfristiger quantitativer Leistungsindikatoren beruht. Dies sind logischerweise ungünstige Zeiten für OL. Die Herausforderung für den oder die Leiter:in einer Verwaltungseinheit besteht darin, auch in ungünstigen Zeiten Räume für das Lernen und die Entwicklung von Wissen zu erhalten. Damit wird vermieden, dass in künftigen Krisen dieselben Fehler wiederholt werden.

Es ist sehr wahrscheinlich, dass die Effektivität und Effizienz von Verwaltungsorganisationen in Zukunft noch stärker von ihrer Fähigkeit zum kontinuierlichen Lernen abhängen wird. Nicht nur, um in Krisenzeiten weiter zu funktionieren, sondern auch, um neue Arbeitsmethoden zu entwickeln, um innovativ zu sein und den sich immer stärker verändernden Bedürfnissen der Gesellschaft gerecht zu werden.

Eine grosse Herausforderung wird schliesslich auch in der Entwicklung von Managementsystemen liegen, die durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt werden und die Aktivierung und Weitergabe von Wissen fördern. Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung (► Digitale Transformation) stellt grosse Herausforderungen an alle Akteur:innen in der Verwaltung und hohe Anforderungen an deren Lernfähigkeit, was sich in Zukunft noch verstärken wird. Neben strukturellen und organisatorischen Veränderungen und einer Anpassung der Arbeitsbedingungen, wie sie in diesem Beitrag aufgezeigt wurden, sind technologische Lösungen für die Förderung des OL unerlässlich. Aber wie immer wird der kulturelle Wandel der wichtigste und schwierigste sein. OL bedeutet, Wissen zu teilen, stärker bereichsübergreifend zu arbeiten und in einer Zeit von Leistungsdruck Abstand zu gewinnen. Alles Massnahmen, die für viele sehr weit von ihrer täglichen Realität entfernt zu sein scheinen. Die Bereitschaft der Organisationsleiter:innen, voranzukommen, ist also entscheidend!

## Wichtige Begriffe

- Kompetenzmanagement (competency management, gestion des compétences, gestione delle competenze): strategisches und kollektives Management des Wissens, des Know-hows, der sozialen Kompetenzen und der Entwicklungsfähigkeiten von Personen, die in einer Organisation arbeiten.
- Neue Arbeitsformen (new ways of working, nouvelles manières de travailler, nuove forme di lavoro): Managementpraktiken, die es den Arbeitnehmer:innen ermöglichen, unter Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien unabhängig von Ort und Zeit zu arbeiten.
- Organisationales Lernen (organizational learning, apprentissage organisationnel, apprendimento organizzativo): eine Veränderung des Wissens und Know-hows in einer Organisation, die dadurch erreicht wird, dass man auf Erfahrungen aus der Vergangenheit aufbaut.
- Wissen und Wissensmanagement (knowledge and knowledge management, management des connaissances et des savoirs, conoscenze e gestione delle conoscenze): Entwicklung, Verwaltung und Weitergabe von Wissen und Kenntnissen in Organisationen.

## Literatur

- Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management Learning*, 42(4), 439–446. SAGE Publications Ltd.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, method and practice*. Menlo Park California: Addison-Wesley.
- Benhamou, S., & Lorenz, E. (2020). Promouvoir les organisations du travail apprenantes: Enjeux et défis pour la France. *Document de travail – France Stratégie*, (3). Retrieved from <https://www.strategie.gouv.fr/publications/organisations-travail-apprenantes-enjeux-defis-france> (aufgerufen am 09.12.2022).
- Bozeman, B. (2000). *Bureaucracy and Red Tape*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bright, L. (2007). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361–379.
- Emery, Y., & Giauque, D. (2012). *Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Evetts, J. (2013). Professionalism: Value and ideology. *Current Sociology*.
- Nellen, L. C., Gijsselaers, W. H., & Grohnert, T. (2020). A Meta-Analytic Literature Review on Organization-Level Drivers of Team Learning. *Human Resource Development Review*, 19(2), 152–182. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 463–494.

## Weiterführende Literatur

- Ingvaldsen, J. A., & Engesbak, V. (2020). Organizational learning and bureaucracy: An alternative view. *The Learning Organization, ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2019-0168> (aufgerufen am 28.11.2022).
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997–1015. <https://doi.org/10.1108/13673271111179334> (aufgerufen am 28.11.2022).
- Schulz, M. (2017). Organizational Learning. In: *The Blackwell Companion to Organizations* (p. 415–441). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781405164061.ch18> (aufgerufen am 28.11.2022).