

# Vom Aussterben des Bartgeiers



■ Walter Pretelli  
Schulleiter

■ Walter Pretelli  
Responsable de l'école

**Viele Arten (Tiere, Pflanzen usw.) sind in der Schweiz vom Aussterben bedroht oder sind, wie der Bartgeier, bereits ausgestorben. Nebst historischen Irrtümern – dem Bartgeier wurde nachgesagt, er zerfleische Kleinkinder – gehen die Ursachen häufig auf die fehlende Anpassungsfähigkeit dieser Lebewesen an den sich wandelnden natürlichen Wohnraum zurück. Was bedeutet für uns diese Einsicht?**

Was für die Tierwelt, das gilt auch für Vereine, Verbände und Unternehmen (sog. Organisationen). In Analogie zum Aussterben des Bartgeiers leben diese auch in einem bestimmten Habitat (Markt) und haben sich im Wettbewerb mit anderen Arten zu behaupten, um nicht Gefahr zu laufen, ausgerottet zu werden. Sowohl natürliche Wohnräume wie auch Märkte sind in stetem Wandel. Dieser Wandel verlangt von den angesiedelten Lebewesen eine ständige Anpassung an die sich verändernden Systembedingungen.

Starken, lernfähigen und lernwilligen Einzeltieren gelingt das eher als schwachen und anpassungsunfähigen. Dauert der Selektionsprozess an, verlieren nach und nach mehr Einzeltiere ihr Leben, und der betroffenen Art droht die Ausrottung. Sinnigerweise sind auch Verbände diesem natürlichen Selektionsprozess ausgesetzt. Starke, lernfähige und -willige können sich dem Wettbewerb in den Märkten (Mitgliedermarkt, Bildungsmarkt usw.) schnell und mit weniger Ressourcenverbrauch anpassen und so überleben, während schwache, lernunwillige und -unfähige Organisationen des natürlichen Todes sterben. Das ist die traurige Nachricht.

## Gibt es erfolgreiche Überlebensstrategien?

Die gute Nachricht: «In Analogie zum Tierreich haben auch Einzelorganisationen grössere Überlebenschancen, wenn sie sich relativ zu ihren Konkurrenten lernwilliger und -fähiger verhalten». Organisationen, welche den Anpassungsbedarf nicht sehen können oder wollen, fallen früher oder später der Selektion zum Opfer. Können Organisationen überhaupt lernen? Ja, Organisationen können lernen, sofern sie eine anpassungsfähige Organisationskultur an den Tag legen, welche es versteht, auf äussere und innere Reize geeignet und zeitgerecht zu reagieren. Seit rund 2 Jahrzehnten sucht die Forschung nach Antworten auf diese Frage und findet erfreulicherweise auch solche. Das Konzept der «lernenden Organisation» liefert ein nützliches Instrumentarium für erfolgreiche Führungsarbeit in Verbänden und ähnlichen Organisationen ab.

## Wie lernen Organisationen das Lernen?

Eine «lernenden Organisation» ist idealerweise ein offenes und dynamisches System, welches sich ständig in Bewegung befindet. Ereignisse von innen und von aussen werden als Anregung und nicht als Störung empfunden und von der Führungsscrew dazu genutzt, die Organisation unter Zuhilfenahme von Entwicklungs-

prozessen und dem vorhandenen Know-how weiter zu entwickeln. Dadurch gelingt es der Organisation, durch Lernen sich effizient und effektiv den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen und sich gesund dem Wettbewerb der Märkte zu stellen. Aber welche Voraussetzungen braucht denn «organisationales Lernen» überhaupt?

Gemäss Peter M. Senge (geboren 1947 in Stanford, Direktor des Zentrums für Organizational Learning der MIT Sloan School of Management in Cambridge, Massachusetts, gegründet 1991, und Präsident der Society for Organizational Learning (SOL), gegründet 1997, sein Wissenschaftsgebiet betrifft vor allem die Entwicklung von Organisationen) gilt es, folgende 5 Fertigkeiten zu beherrschen, um «lernende Organisationen» erfolgreich entwickeln zu können:

- Individuelle Reife: Die verantwortlichen Führungspersonen haben vielfältige Fähigkeiten und ausgeprägten Willen zur persönlichen Weiterentwicklung.

- Mentale Modelle: Mitglieder der Organisation haben gemeinsame Weltbilder und Grundannahmen vorliegen und verwenden diese zum Zweck der Organisationsentwicklung.

- Gemeinsame Visionen: Gemeinsame Visionen können nur dort entstehen, wo Mitglieder der Organisation sich auf gemeinsame Ziele und deren Erreichen einschwören können (Mission).

- Lernen im Team: Lernen im Team gedeiht dort, wo sich die einzelnen Organisationsmitglieder durch innere Verbundenheit gemeinsam verstehen und gemeinsam mehr herausholen als in der Summe der Einzelleistungen.

- Denken in Systemen: Das Systemverständnis ist eine unerlässliche Kompetenz, um Abhängigkeiten zwischen organisationsinternen wie auch -externen Abhängigkeiten erkennen zu können. Nur so lassen sich die komplexen Regel- und Wirkkreise auch begreifen und effektiv managen.

Die genannten Fertigkeiten lassen gewöhnliche Organisationen zu «lernenden Organisationen» werden. Sie weisen eine höhere Anpassungsfähigkeit auf und erarbeiten sich in der Zeit grössere Überlebenschancen im Wettbewerb der Natur. Tun sie dies nicht, verschwinden sie von der Bildfläche. Wiederansiedlungsprogramme gibt es in der Wirtschaft – im Gegensatz zum Schicksal der Bartgeier – leider keine.

WALTER PRETELLI  
SCHULLEITER



## Sur la disparition du gypaète barbu

**Nombreuses espèces (animales, végétales, etc.) sont en voie de disparition en Suisse ou comme le gypaète barbu (parfois nommé vautour des agneaux), ont déjà disparu. Prétendu jadis à tort déchetueur d'enfants, les causes de sa disparition sont plutôt le manque d'adaptabilité de ces espèces à leur habitat en mutation. Que signifie, pour nous, cette constatation?**

Ce qui est valable pour le monde animal, est aussi applicable aux sociétés, associations et entreprises (les dites organisations). Par analogie à la disparition du gypaète, ces organisations évoluent aussi dans un habitat (le marché) où elles doivent tenter de survivre et de ne pas être la proie de la compétitivité. Les écosystèmes sont comme les marchés: en constant changement. Les être établis doivent s'adapter sans relâche aux conditions du système en mutation.

Certaines espèces animales fortes, capables d'adaptation y parviendront mieux que les faibles et incapables d'évoluer. Lorsque le processus de sélection perdure, certains animaux individuels disparaissent progressivement; l'extermination devient alors menaçante. Les associations sont judicieusement aussi exposées à ce processus de sélection naturelle. Celles qui sont fortes, capables et disposées à apprendre peuvent résister à la compétitivité du marché (marché pour le recrutement de membres, marché de la formation, etc.) tandis que les organisations faibles, obtuses et incapables d'apprendre mourront naturellement. Voilà pour la triste nouvelle!

### Y a-t-il des chances réelles de survie ?

La bonne nouvelle: «Par analogie au monde animale, les organisations individuelles ont de grandes chances de survie si elles affrontent leur concurrents avec propension à l'apprentissage.» Les organisations qui ne veulent pas ou sont incapables de percevoir les besoins d'adaptation seront tôt ou tard les proies de la section. Est-ce que les organisations sont vraiment capables d'apprendre? Oui elles le sont si elles disposent d'une culture organisationnelle permettant de réagir à temps aux incitations internes et externes. Depuis près de deux décennies, la recherche s'investit pour trouver une réponse à cette question; des découvertes ont heureusement été faites. Le concept de l'«organisation apprenante» livre une instrumentation utile pour la conduite couronnée de succès des associations et organisations similaires.

### Comment les organisations apprennent-elles à apprendre?

Une organisation apprenante est, de préférence, un système ouvert et dynamique, constamment en mouvement. Les incidents intérieurs et extérieurs ne sont pas perçus comme troubles mais comme incitations qui animent le groupe directorial à développer

l'organisation à l'aide du savoir acquis et partant de processus y relatifs. Ainsi, par l'apprentissage, l'organisation peut s'adapter avec efficacité et efficacité aux conditions cadres modifiées, pour affronter sereinement la concurrence du marché. Mais quelles sont les conditions préalables nécessaires pour qu'une organisation soit en mesure d'apprendre?

Selon Peter M. Senge (né en 1947 à Stanford, directeur du Center for Organizational Learning de la MIT Sloan School of Management à Cambridge [Massachusetts] fondé en 1991, et président de la Society for Organizational Learning (SOL), fondée en 1997, son secteur de recherche concerne avant tout le développement des organisations) il faut maîtriser cinq facultés pour développer avec succès des organisations apprenantes:

- **La maturité individuelle:** Les personnes responsables de la direction ont de multiples aptitudes et une volonté accentuée de se développer personnellement.

- **Des modèles mentaux:** Les membres de l'organisation ont une perception commune du monde et des conceptions fondamentales qu'ils utilisent en faveur du développement de l'organisation.

- **Des visions communes:** Les visions communes ne peuvent jaillir que là, où les membres de l'organisation se fixent des buts communs et s'investissent à leur réalisation (mission).

- **Apprendre en groupe:** L'apprentissage en groupes fructifie là où chaque membre de l'organisation se sent intrinsèquement lié et aspire à atteindre d'avantage communément, par le cumul des efforts individuels.

- **Réflexion par le biais de systèmes:** La compréhension des systèmes est une compétence indéniable pour comprendre et élucider les interdépendances entre dépendances internes et externes à l'organisation. Ce n'est qu'ainsi que les cycles régulateurs et influents peuvent être compris et gérés efficacement.

Les dites aptitudes font des organisations ordinaires des «organisations apprenantes». Ces dernières disposent d'une plus grande capacité d'adaptation et élaborent, avec le temps, une vigilance accroissant leurs chances de survie dans la compétitivité naturelle. Sans ceci, elles disparaissent de la planète. Il n'y a malheureusement pas de programme de recolonisation pour l'économie – contrairement à la destinée du gypaète barbu.

WALTER PRETELLI  
RESPONSABLE DE L'ÉCOLE

