

Auf dem Weg zur „Lernenden Organisation“

Eine „Lernende Organisation“ ist eine Gruppe, die anpassungsfähig ist und auf äußere und innere Reize reagiert. Gemeinsame Zielvorstellungen und Visionen innerhalb des Teams sind dabei eine wichtige Voraussetzung. Wie lassen sich diese Prozesse auf die Apotheke übertragen?



Bettina Jäkel-Schmidt ist seit 1991 im Personalmanagement verschiedener Unternehmen mit Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung tätig. Nach einer Personalleitungsposition in einem Krankenhaus steuert sie seit 2007 die interne Personalentwicklung der InWEnt internationale Weiterbildung und Entwicklung GmbH in Bonn.

Eine „Lernende Organisation“ ist eine Gruppe von Menschen, die voneinander und miteinander lernen. Dieses Lernen geschieht im Kontext der Aufgaben, die diese Menschen teilen. Das Lernen ist ein kontinuierlicher Prozess, der die Organisation stetig verbessert. Eigentlich ganz einfach, oder? Doch was hat es mit diesem Konzept auf sich?

Herausforderungen des 21. Jahrhunderts

Der Begriff der „Lernenden Organisation“ wurde in den 1980er und 1990er Jahren geprägt. Seit dieser Zeit hat die Komplexität der Aufgaben für Unternehmen und ihre Mitarbeiter stetig zugenommen. Zudem hat sich die Geschwindigkeit, in der sich ihr Umfeld verändert, erhöht. Ständiges Lernen erleichtert es ihnen, diese Herausforderungen des 21. Jahrhunderts anzunehmen und sich möglichst schnell auf neue Situationen einzustellen.

Damit ein Unternehmen diese Anpassungsfähigkeit erlangen kann, ist es wichtig, dass nicht nur einzelne Mitarbeiter oder Abteilungen lernen, sondern die gesamte Organisation zu jeder Zeit. An diesem Punkt setzt das Konzept der „Lernenden Organisation“ an. Ansatz ist

die Abkehr von isolierten Denk- und Verhaltensweisen, um Unternehmen erfolgreich zu machen.

Gerade im Gesundheitssystem hat es in den letzten Jahren gravierende Veränderungen gegeben, auf die die Apotheken reagieren müssen. Gesellschaftliche, gesetzliche und wirtschaftliche Prozesse haben dazu geführt, dass sich das Berufsbild des Apothekers vom reinen Gesundheitsfachmann hin zum Kaufmann entwickelt. Das Konzept der „Lernenden Organisation“ bietet die Chance, adäquat und schnell auf derartige Anforderungen im Markt zu reagieren. Dabei handelt es sich um einen ständigen Prozess, in den alle Mitarbeiter involviert werden. Zwar bedeutet dies ein gutes Stück Arbeit und viele Veränderungen, die auf den unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens ansetzen. Jedoch reicht oft schon das Ziel, eine „Lernende Organisation“ zu werden und einige Maßnahmen in diesem Rahmen umzusetzen, aus, um ein großes Stück in der Mitarbeiterführung und -motivation voranzukommen und damit den Unternehmenserfolg zu erhöhen. Zudem ist eine „Lernende Organisation“ darauf vorbereitet, sich immer wieder auf neue Situationen einzustellen.

Disziplinen der „Lernenden Organisation“

Die „Lernende Organisation“ ist ein ganzheitlicher Ansatz, mit dem Aufgaben im Unternehmen effektiv zu bearbeiten und zu lösen sind. Für die Umsetzung gibt es keine Patentrezepte, sondern viele verschiedene Ansätze, Techniken und Methoden. Diese beruhen auf folgenden Kerngedanken:

Systemdenken

In einem System sind Ereignisse miteinander verknüpft. Ändert sich innerhalb eines Unternehmens ein Ereignis, beeinflusst dies das ganze System. Um Systeme zu verstehen und zu verbessern, müssen über die einzelnen Ereignisse hinaus die Zusammenhänge betrachtet werden.

Beispielsweise hat die Preisfreigabe für OTC-Präparate Auswirkungen auf viele Bereiche einer Apotheke. Wenn ein Apotheker die Beratung in Bezug auf diese Präparate ändert, wird sich das auf den

So kann der Apotheker eine PTA darin unterstützen, sich zur Ernährungs- oder Kosmetikfachberaterin weiterbilden zu lassen, je nachdem, worin ihre Interessen liegen. Die Apotheke profitiert vom zusätzlichen Beratungsangebot für die Kunden.

Mentale Modelle

Hierbei geht es um tief verwurzelte und zumeist unbewusste Einstellungen bzw. innere Haltungen, die unsere Arbeit erleichtern und beeinträchtigen. Ziel ist es, das eigene Denken von einengenden Mus-

aus eigenem Antrieb und nicht, weil man es ihnen aufträgt. Die Entwicklung einer begeisterten Vision gehört zu den Kernkompetenzen einer guten Führungskraft. Dabei ist es wichtig, die Vision gemeinsam mit den Mitarbeitern zu tragen.

„Wir wollen 2010 die größte Apotheke im Einzugsgebiet sein.“ Visionen wie diese reichen über die täglichen Ziele des Arbeitsalltags hinaus. Wenn die Mitarbeiter von der Idee begeistert sind, leisten sie gerne ihren Beitrag dazu. Somit entsteht eine eigene Dynamik, die zum Erfolg beiträgt.

Lernen und Dialog im Team

Das Team ist mehr als die Summe der einzelnen Teammitglieder. Die Fähigkeit zum offenen Dialog untereinander, zum ge-



Verkauf und somit auch auf den Einkauf auswirken. Die Einstellung, wie die Apotheke mit der Veränderung umgeht, sollte von allen Mitarbeitern getragen werden.

Persönliche Entwicklung

Die ständige (Weiter-)Entwicklung persönlicher Fähigkeiten auf Basis individueller Prioritäten und Ziele. Menschen, die an persönlichem Wachstum interessiert sind, sind wertvoll für eine „Lernende Organisation“. Führungskräfte sollen entsprechende Umfeldbedingungen schaffen, in denen selbstbestimmtes Lernen gefördert wird.

tern zu befreien. Diese persönlichen mentalen Modelle zu kennen, sie zu beeinflussen bzw. sie positiv zu verändern, verstärkt den Erfolg.

Viele Apotheker sehen sich hauptsächlich als Heilberufler. Sie haben Schwierigkeiten damit, unternehmerische Anforderungen, die der Markt an sie stellt, zu erfüllen. Wer diese mentalen Modelle kennt und sich im Mitarbeiterkreis darüber austauscht, kann Abneigungen gegenüber bestimmten Veränderungen leichter überwinden.

Gemeinsame Visionen

Visionen bringen Menschen dazu, über sich hinauszuwachsen. Mitarbeiter lernen

meinsamen Lernen, zeichnet erfolgreiche Teams aus. Somit werden gemeinsame Ziele einfacher erreicht und nachhaltig gesichert.

Voneinander lernen können Apothekenmitarbeiter bei dienstlichen Treffen oder Workshops, aber auch durch Gespräche in ihren Pausen. Um die (informelle) Kommunikation in der Apotheke zu fördern, ist es wichtig, eine anregende Atmosphäre dafür zu schaffen. Dazu verhilft ein Pausenraum genauso wie Zeit, die zum gegenseitigen Austausch zur Verfügung gestellt wird. ■