

# Gewerkschaften als Lernende Organisation?

-----  
Das Beispiel der Zukunftsdebatte  
der IG Metall

Hattinger Forum  
Bremen, 28./29. 10. 04

Raphael Menez & Christian Steffen

EBERHARD KARLS

UNIVERSITÄT  
TÜBINGEN



Institut für Politikwissenschaft  
Abt. Politische Wirtschaftslehre

[www.sowi.uni-tuebingen.de/wip/](http://www.sowi.uni-tuebingen.de/wip/)

[raphael.menez@uni-tuebingen.de](mailto:raphael.menez@uni-tuebingen.de)

[christian.steffen@uni-tuebingen.de](mailto:christian.steffen@uni-tuebingen.de)

## Inhalt

1. Merkmale einer lernenden Organisation
2. Gewerkschaften als lernende Organisation?
3. Die Zukunftsdebatte der IG Metall - Ziele
4. Die Zukunftsdebatte der IG Metall - Ablauf
5. die Zukunftsdebatte als Beispiel für erfolgreiches organisationales Lernen?

## Merkmale einer Lernenden Organisation

---

### Definition von Organisationslernen:

„Die Fähigkeit einer Organisation, ihre Regeln und Routinen sowie ihre Deutungs- und Handlungsmuster in Abhängigkeit von neuen Herausforderungen und Zielen zu verändern“

### Einfaches Organisationslernen:

Die korrekte Befolgung von Regeln im Sinne einer Institutionalisierung von in der Organisation vorherrschenden Normen, Routinen und Deutungsmustern

### Komplexes Organisationslernen:

Entwicklung und Anwendung von alternativen Strategien, Deutungs- und Handlungsmustern

Organisationslernen führt nicht automatisch zu Organisationswandel, sondern kann auch zur Bestätigung des Status Quo führen

Komplexes Organisationslernen ist immer mit hohen Unsicherheiten und Risiken verbunden

## Gewerkschaften als Lernende Organisation?

---

zwei Möglichkeiten:

1. Axiomatische Gleichsetzung: Gewerkschaft ist eine lernende Organisation
  - ▶▶ Alles, was Gewerkschaften dann machen, ist gleichbedeutend mit Organisationslernen
2. Überprüfung der Modellannahmen am Beispiel der Gewerkschaften: Sind Gewerkschaften tatsächlich lernende Organisationen?
  - ▶▶ Theoretische Bestimmung *und* empirische Überprüfung von Mustern einfachen und komplexen Organisationslernens anhand der Zukunftsdebatte der IG Metall

## Ziele der Zukunftsdebatte

---

### Primäres Ziel:

- ▶ Ausgangsanalyse der gewandelten Rahmenbedingungen, Ausarbeitung von Handlungsoptionen, Umsetzung von alternativen Handlungsstrategien

### Sekundärziele:

- ▶ Etablierung neuer Diskurs-, Partizipations- und Engagementkultur
- ▶ Verbesserung des öffentlichen Images
- ▶ Verbesserte Dialogfähigkeit mit Gesellschaft und Politik

## Ablauf der Zukunftsdebatte

---

### Phase I („Mehr erkennen“)

#### Ziel(e):

- ▶ umfangreiche Befragung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern (siehe empirischer Strang); erstes Angebot zur Einmischung (Aktivierung, Mitmachgewerkschaft)
- ▶ Schaffung eines repräsentativen (und ungefilterten) Abbilds der Wünsche, Anregungen und Meinungen der Befragten
- ▶ Bündelung der Ergebnisse / Erkenntnisse im Zukunftsreport

#### Erfolgsvoraussetzung(en):

- ▶ Gewinnung eines ausreichend großen Unterstützerkreises innerhalb der Organisation (Vorstandsverwaltung, Bezirke, Verwaltungsstellen, Betriebsräte etc.)
- ▶ Annahme des Partizipationsangebots seitens der zu Befragenden
- ▶ Bereitstellung / Vorhandensein von ausreichenden Ressourcen (Zeit, Geld, Personal)
- ▶ Offenheit gegenüber den generierten Ergebnissen / Willen zur „authentischen Wiedergabe der Befragungsergebnisse“

## Abl auf der Zukunftsdebatte

### Phase II („Ergebnisse diskutieren“)

#### Ziel(e):

- ▶ breite Diskussion der Ergebnisse der Phase I auf allen Ebenen der Organisation (in Veranstaltungen und Aktivitäten aller Art)
- ▶ Einholung von Stellungnahmen aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Öffentlichkeit
- ▶ Herstellung eines Grundkonsens als Voraussetzung für erfolgreiche Umsetzung der Phase III der Zukunftsdebatte

#### Erfolgsvoraussetzung(en):

- ▶ Gewinnung eines ausreichend großen Unterstützerkreises innerhalb der Organisation (Vorstandsverwaltung, Bezirke, Verwaltungsstellen, Betriebsräte etc.)
- ▶ Annahme des Partizipationsangebots seitens der Zielgruppe(n) (Gliederungen und Mitglieder/Nichtmitglieder)
- ▶ ausreichendes Wissen bezüglich der Durchführung von Aktivitäten, Vorhandensein von Ressourcen (Zeit, Geld, Personal) und Risikobereitschaft (Ergebnisoffenheit)
- ▶ Sicherstellung des Wissenstransfers, Willen zur „authentischen Wiedergabe der Diskussionsergebnisse
- ▶ Kompromiss- und Lernfähigkeit (bzw. -willen)

## Abl auf der Zukunftsdebatte

### Phase III ( „Positionen formulieren und umsetzen“)

#### Ziel(e):

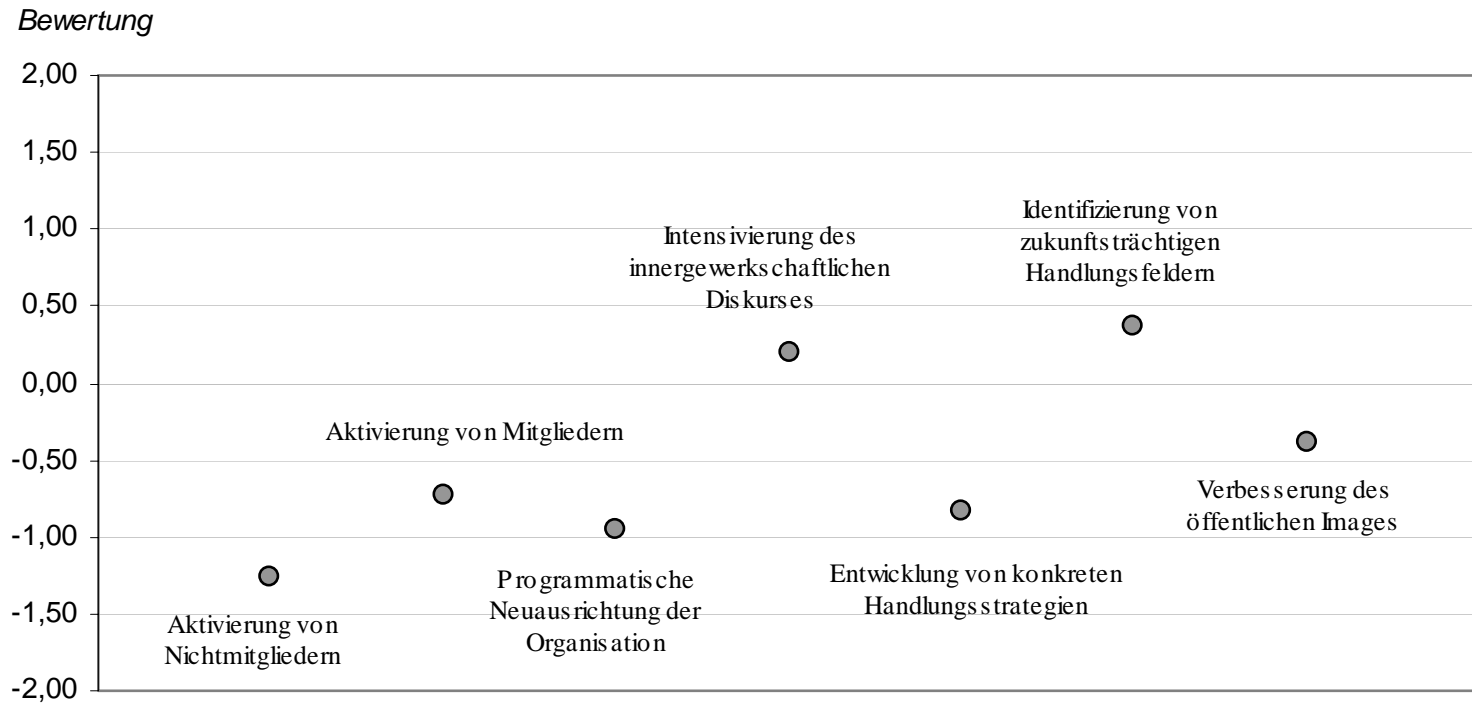
- ▶ Nutzung der generierten Ergebnisse als Grundlage für Programmdiskussion bzw. programmatische Weichenstellungen
- ▶ wissensbasiertes Handeln / Reduktion von Unsicherheit
- ▶ positive „Sekundäreffekte“ (Austreten aus der „Defensive“, Wiedergewinnung von Gestaltungsmacht, Attraktivitätsgewinn der Organisation etc.)

#### Erfolgsvoraussetzung(en):

- ▶ breiter Konsens über Ergebnisse der Zukunftsdebatte / geteilte Problemwahrnehmung / hohe Akzeptanz der Ergebnisse

## Zukunftsdebatte und Organisationslernen

Wurden die zentralen Ziele der Zukunftsdebatte nach Einschätzung der befragten Akteure erreicht?



Bewertung: 2 = Ziel voll und ganz erreicht; 1 = Ziel eher erreicht; - 1 = Ziel eher nicht erreicht; - 2 = Ziel überhaupt nicht erreicht (n=26)

## Zukunftsdebatte und Organisationslernen

---

### Einschätzung der Zukunftsdebatte:

- ▶ Kritische Masse an Unterstützung von wichtigen Akteuren der Organisation fehlte in der Zukunftsdebatte
- ▶ Konfligierende Handlungs- und Deutungsmuster innerhalb der Organisation manifestierten sich in der Zukunftsdebatte und führten zu gegenseitigen Blockaden
- ▶ Interne und externe Schocks überlagerten die Zukunftsdebatte in ihrer Endphase

## Zukunftsdebatte und Organisationslernen

---

### Organisationslernen durch die Zukunftsdebatte?

- ▶ die Zukunftsdebatte hat weniger zum Wandel der Organisation als vielmehr zur Stabilisierung bisheriger Gewissheiten beigetragen
- ▶ Zudem hat der Versuch des „verordneten“ Lernens im Zeitraffertempo unbeabsichtigt dazu beigetragen, die Zerklüftung des Organisationswissens manifest werden zu lassen, anstatt diese zu überwinden.
- ▶ Ausbildung von zwei Gruppen: die eine setzte aufgrund der gewandelten Rahmenbedingungen auf komplexes Lernen trotz hoher Unsicherheit ...
- ▶ ...während die andere Gruppe den Wandel der Umwelt als Fehlentwicklung interpretiert, die durch einfaches Lernen (gesteigerte Regeltreue) grundsätzlich korrigierbar erscheint

## Zukunftsdebatte und Organisationslernen

---

Zusammenfassend stellt sich die schwer zu beantwortende Frage, wie organisationelle Reformprozesse im Spannungsfeld von Innovation und Retention organisiert werden müssen, damit sie einerseits den Staus Quo überwinden, ohne dabei andererseits die Organisation zu überfordern, zurückzulassen oder sogar „defensive Routinen“ zu provozieren

Vielen Dank . . .

-----

. . . für Ihre Aufmerksamkeit

Raphael Menez & Christian Steffen

EBERHARD KARLS  
UNIVERSITÄT  
TÜBINGEN



Institut für Politikwissenschaft  
Abt. Politische Wirtschaftswissenschaften

[www.sowi.uni-tuebingen.de/wip/](http://www.sowi.uni-tuebingen.de/wip/)