

Das Lernmodell von Huber

Die folgenden Grafiken zeigen die Konstrukte und Prozesse, die Huber in Verbindung mit organisationalem Lernen definiert. Dieser Artikel soll einen Überblick über die Konstrukte und Prozesse geben. Hubers Intention bezüglich der einzelnen Punkte wird in Form von Thesen formuliert.

Konstrukte und Prozesse in Verbindung mit organisationalem Lernen

Constructs and Processes	Subconstructs and Subprocesses
1. Knowledge Acquisition	1.1 Congential Learning 1.2 Experiential Learning 1.3 Vicarious Learning 1.4 Grafting 1.5 Searching and Noticing
2. Information Distribution	
3. Information Interpretation	3.1 Cognitive Maps and Framing 3.2 Media Richness 3.3 Information Overload 3.4 Unlearning
4. Organizational Memory	4.1 Storing and Retriving 4.2 Computer Based Organizational Memory

Quelle: Huber 1991, S.127

Folgende Übertragungen ins Deutsche basieren auf Aussagen des Huber-Aufsatzes (Huber 1991, S128ff.).

Die Bedeutung des Ausdrucks "Knowledge Aquisition" wird im Deutschen am besten durch den Begriff Wissensaufnahme wiedergegeben. Die Subkonstrukte beschreiben den Lernprozeß, der über die Kultur des Unternehmens definiert wird (Congential Learning), das Lernen durch Erfahrungen (Experiential Learning), Lernen durch beobachten (Vicarious Learning) und das Lernen durch Integration von Wissen mit Hilfe neuer Or-

ganisationsmitglieder (Grafting). “Searching and Noticing“ bezeichnet die Informationsaufnahme durch Forschung innerhalb des Unternehmens und der Umwelt des Unternehmens.

Das zweite Konstrukt “Information Distribution“ überschreibt die Informationsverteilung. Huber identifiziert hier keine Subprozesse.

Zur Informationsauslegung (Information Interpretation) gehören folgende Subkategorien. Die Zusammenfassung verschiedener Erkenntnisse einzelner Personen zu einer gemeinsamen Ansicht. (Cognitive Maps and Framing), Informationsvielfalt (Media Richness), Informationsüberschuß (Information Overload) und Verlernen (Unlearning). Dabei ist unter Informationsüberschuß zu verstehen, das die Informationsinterpretation innerhalb der Einheiten weniger effektiv ist, wenn der Informationsgehalt die Kapazitäten der Einheiten übersteigt. Verlernen steht für den Prozeß Wissen bzw. Verhaltensweisen abzubauen, um offen für neue Eindrücke zu sein.

Das letzte Konstrukt beschreibt die Speicherung von Wissen (Organizational Memory). Die dazugehörigen Subkonstrukte beschreiben die Speicherung und Wiedergewinnung von Wissen (Storing and Retriving Information) bzw. die Speicherung von organisationalem Wissen durch Computer (Computer-Based Organizational Memory)

Bezüglich der Subkonstrukte im Rahmen der Wissensaufnahme unterteilt Huber die Punkte “Experiential Learning“ und “Searching and Noticing“ auf einer weiteren Ebene:

1.2 Experiential Learning	1.2.1 Organizational experiments
	1.2.2 Organisational Self appraisal
	1.2.3 Experimenting organizations
	1.2.4 Unintentional learning
	1.2.5 Experience-based learning
1.5 Searching and Noticing	1.5.1 Scanning
	1.5.2 Focused Search
	1.5.3 Performance Monitoring

Quelle: Huber 1991, S.127

“Organizational Experiments“ umschreibt die Verfügbarkeit und die Analyse von Feedback. “Organizational Self Appraisal“ definiert Interaktion und Teilnahme der Mitglieder als kritische Faktoren bezüglich des Lernens. Die Zufriedenheit und positive Bezie-

hungen der Mitglieder untereinander werden als wichtige Lernziele festgehalten. Im Rahmen des Ausdrucks "Experimenting Organizations" wird die ständige Aktualisierung der Strukturen durch das Unternehmen selbst gefordert. "Unintentional Learning" bezeichnet die Gestaltung des Lernprozesses, ohne vor dessen Beginn diverse Anforderungen zu formulieren. Anhand von Lernkurven, die auf Erfahrungen der Unternehmung basieren (Experienced-Based Learning Curves), wird die Leistungserhöhung des Betriebs festgehalten.

Die Subkonstrukte zum Punkt "Searching and Noticing" können folgendermaßen ins Deutsche übertragen werden. "Scanning" beschäftigt sich mit den Veränderungen des organisationalen Umfelds und den Konsequenzen. "Focused Search" umschreibt die spezifizierte Suche nach Symptomen von Problemen, die bekämpft werden können. Letztlich versteht Huber unter "Performance Monitoring" die Fähigkeit des Unternehmens zu Überwachen, inwieweit es die selbst vorgegebenen Standards, wie auch externe Erwartungen erreicht.

Wesentliche Aussagen Hubers bezüglich der Konstrukte und Prozesse

Huber führt in seinem Modell vier Konstrukte die in Verbindung mit organisationalen Lernen stehen zusammen. Es handelt sich dabei um die Aufnahme von Wissen (Knowledge Acquisition), die Informationsverteilung (Information Distribution), die Interpretation von Informationen (Information Interpretation) und die Wissensspeicherung (Organizational Memory) (Huber 1991, S.124).

Er stellt dazu folgende Thesen auf.

Eine Organisation lernt, wenn Teile potentiell wichtiges Wissen aquirieren. Der Wissenserwerb erfolgt hierbei nicht nur über Erfahrungslernen. Der Lernprozeß setzt sich aus organisationalen internen und –externen Wissensquellen zusammen. Huber attestiert in diesem Zusammenhang, das die Organisation auch lernt, wenn nicht jede einzelne Einheit am Lernerfolg teil hat.

Bezüglich der Wissensverteilung appelliert er aber an die Organisationen in voller Bandbreite zu lernen. Der Lernprozeß ist effektiver, wenn mehr Organisationseinheiten darin involviert sind.

Die Breite und Vielfältigkeit der Wissensverteilung soll nach Huber mit einer entsprechend gründlichen Wissensverteilung flankiert werden. Diese Gründlichkeit wird durch eine gemeinsame Interpretation von Informationen erreicht. Huber unterstellt, daß sich unterschiedliche Interpretationen der vorhandenen Information positiv auf den Lernpro-

zeß auswirken, wenn aus den einzelnen Ansichten durch Verständigung unter den Einheiten eine optimale Methode des organisationalen Lernens hervorgeht.

Die Konzepte der Wissensspeicherung sind für Huber von zentraler Bedeutung, da alle Prozesse organisationalen Lernens von der Art und dem Umfang der Wissensspeicherung grundlegend beeinflusst werden. Hier vertritt er die Ansicht, dass Computern mittelfristig ein größerer Stellenwert zukommen wird, weil in Expertensystemen zunehmend auch weiche Information verarbeitet werden kann. (Huber 1991, S.125ff.)

Zur Vertiefung der Thematik "Organisationales Lernen" sei an dieser Stelle auf Wiegand, "Prozesse des organisationalen Lernens", aus dem Jahr 1996 verwiesen.

Literaturquelle:

Huber, G.P. (1991): Organizational Learning: The Contributing Process and the Literatures, in: Organization Science, vol. 2, no. 1.