

# 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.