

Abstract

Wissen gewinnt für Unternehmen durch die zunehmende Komplexität unserer Umwelt immer mehr an Bedeutung. Lernen ist die Grundlage des Wissens und es wird im unternehmerischen Kontext als organisationales Lernen bezeichnet. Die Literatur zum Thema des organisationalen Lernens ist sehr umfangreich, es wird jedoch selten eine Verbindung mit anderen Disziplinen, wie auch mit dem Controlling, hergestellt.

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, die Rolle des Controlling vor dem Hintergrund des organisationalen Lernens zu beleuchten, um Anforderungen und Ausgestaltung des Controlling als Promotor des organisationalen Lernens herauszuarbeiten. Im Rahmen des ersten Teils der Arbeit wird die Theorie des organisationalen Lernens aufbereitet. Es wird versucht, einen möglichst breiten Querschnitt der konträren Meinungen, die in der Literatur vorherrschen, darzustellen. Die Erkenntnisse, die aus dieser Literaturanalyse gewonnen werden, dienen als Grundlage für den zweiten Teil der Arbeit, der praxisorientierte Vorschläge für die Ausgestaltung des Controlling in einem lernenden Unternehmen geben soll. Weiters wird herausgearbeitet, wie Controlling organisationales Lernen unterstützen kann. Darüber hinaus werden Ansatzpunkte der Unterstützung des Controlling durch organisationales Lernen aufgezeigt, die im Wesentlichen auf Wechselwirkungen beruhen.

Es wird ein ganzheitlicher Ansatz für das Controlling in einem lernenden Unternehmen in Anlehnung an *Stamm* entwickelt. Dieser Ansatz ermöglicht eine Betrachtung des organisationalen Lernens sowohl auf der Ebene des Controlling als auch auf der des gesamten Unternehmens. Auf der Controllingebene wird nicht nur die zielbezogene, funktionale, instrumentale und institutionale Komponente behandelt, sondern es werden auch die Rolle des Controller und des Controlling sowie die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für ein lernendes Unternehmen und die Einflussfaktoren auf diese beiden Dimensionen erörtert. Dies erfolgt auf Grundlage der am weitesten gefassten Sichtweise des Controlling, der führungssystemorientierten bzw. führungorientierten Konzeption. Die Entwicklung dieses Ansatzes beruht auf der Allgemeinen Systemtheorie, die das Unternehmen als ein soziales, vernetztes, offenes und lernfähiges System sieht. Die betrachteten Dimensionen sind nicht statisch, sondern können sich im Zeitablauf verändern, um den Anforderungen einer lernenden Organisation gerecht zu werden.

Es zeigt sich, dass der grundsätzliche Aufgabenbereich des Controlling bereits verschiedene Unterstützungsfunktionen für organisationales Lernen beinhaltet. Ein Beispiel ist die Etablierung eines Risikocontrolling, das dem Lernhindernis der Risikovermeidung entgegenwirken soll. Eine weitere Verbindung von organisationalem Lernen und Controlling ist dadurch gegeben, dass strategisches Controlling als ein Instrument des organisationalen Lernens bezeichnet werden kann. Ein Beispiel für die Einflussnahme von organisationalem Lernen auf das Controlling ist die Verringerung des Koordinationsbedarfs durch Organisationskultur, die als Ergebnis von Lernprozessen bezeichnet werden kann. Die Wechselwirkung besteht hier darin, dass sich weniger Koordination wiederum lernfördernd auswirkt. Es wird deutlich, dass organisationales Lernen mehr sein muss als eine Metapher des individuellen Lernens und dass kollektives Lernen eine wichtige Verbindung von individuellem und organisationalem Lernen darstellt.

Es kann zusammengefasst werden, dass es zahlreiche Möglichkeiten für das Controlling gibt, organisationales Lernen im Unternehmen zu unterstützen. Controlling und Planung sollen jedoch auch selbst zu einem Lernprozess werden.