

Zusammenfassung Skript Lernende Organisation

Skript

Allgemeines

Vor allem 2 Umweltentwicklungen haben überragende Bedeutung:

- Immer dynamischere und komplexere Umwelt
- Neue Möglichkeiten der Kommunikation - Wissensflut

Lernen

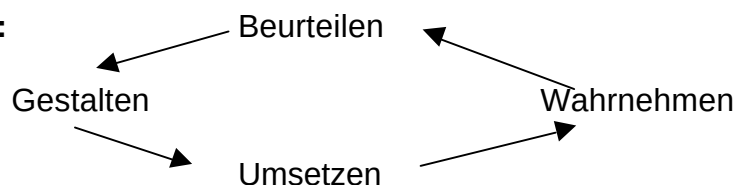
6

Definition: Menschliches Lernen ist eine überwiegend einsichtige, aktive, sozial vermittelte Aneignung von Kenntnissen und Fertigkeiten, Überzeugungen und Verhaltensweisen.

Ziel: Immer besser auf Situationen, die sich stellen, reagieren zu können.

Individueller Lernzyklus:

6



Prozess des Lernens durch Erfahrung

7

Grundlage des Lernens ist eine möglichst objektive Wahrnehmung der Situation (Schwierigkeit der Objektivität und des Kennens der relevanten Fakten).

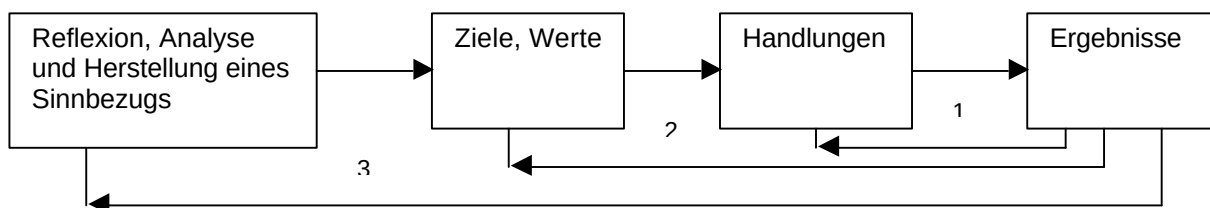
Je nach Fokus ergeben sich verschiedene Sichtweisen:

- Zukunftsbezogen
- Gegenwartsbezogen
- Vergangenheitsbezogen

Einfaches Lernen und Doppelschleifen-Lernen

8

- Einfaches „Anpassungslernen“: zugrundeliegende Ziele und Werte werden nicht in Frage gestellt
- Doppelschleifen-Lernen: Aufgrund Feedback werden Ziele und Werte überprüft und wenn nötig angepasst

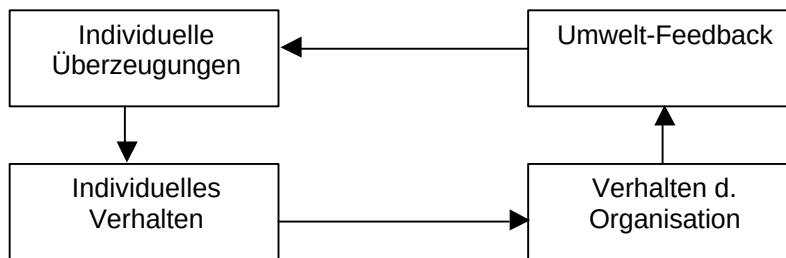


- 1: Single Loop
2: Double Loop
3: Deutero Learning (Lernen zu lernen)

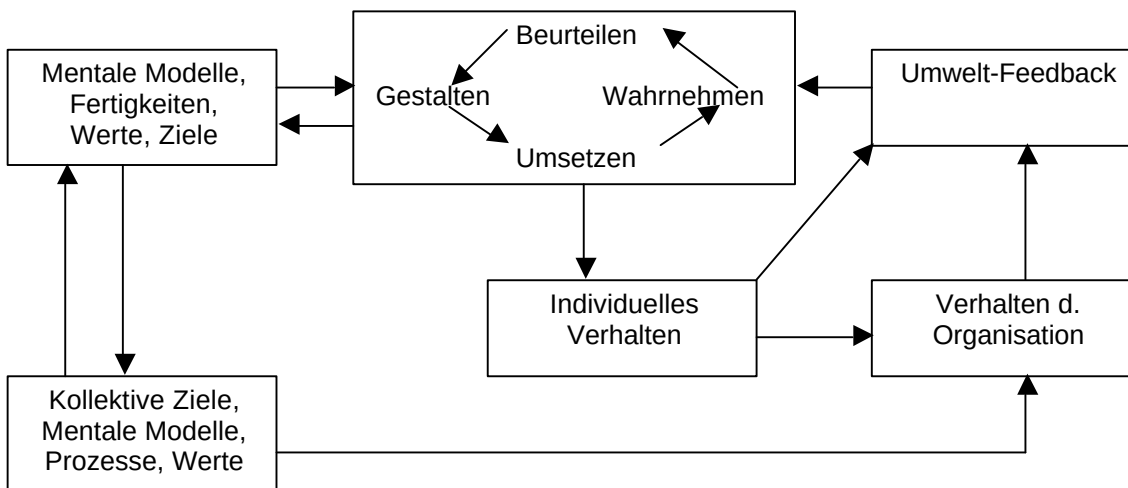
Grundmodell organisatorischen Lernens:

12

(Beziehung zwischen individuellem und organisatorischen Lernen / Individuelles Lernen gilt als Grundlage des organisatorischen Lernens)

**Weiterentwickeltes Modell:**

13



Konsequenz: Während Individuen direkt aufgrund der Umwelt-Feedbacks lernen können, lernen Organisationen nur indirekt, durch die Wahrnehmungen und Analysen ihrer MitarbeiterInnen.

Lernende Organisationen

Seng's fünf Disziplinen (erst wenn diese Disziplinen alle beherrscht werden, kann von einem lernenden Unternehmen gesprochen werden):

15

1. Selbstkompetenz
2. Mentale Modelle
3. Gemeinsam getragene Visionen
4. Teamlernen
5. Systematisches Denken

Defensive Routinen:

16

Menschen tun nicht immer das, was sie vorgeben (Peinliches – Ausweichen / Vertuschen – Aktionen die das Ausweichen und Vertuschen entschuldigen und beibehalten – Zementierung Status Quo). Diese Abwehrmechanismen müssen aufgedeckt werden.

Konsequenzen:

- Kultur des Nullfehler-Wahns vermeiden!
- Kollektive Werte und Einstellungen, mentale Modelle, Ziele und Prozesse müssen immer wieder überdacht und geändert werden können!
- Aus Erfahrungen, die nicht gemacht werden, kann niemand lernen!

Umsetzungsschritte

19

1. Grundlagen legen, die Lernen ermöglichen
2. Grundlegende Fähigkeiten entwickeln, die die lernende Organisation ausmachen
3. Hindernisse für Doppelschleifen-Lernen aus dem Weg räumen

Lernen aus Projekten

20

1. Learning before doing
2. Learning while doing
3. Learning after doing