

Mythos lernende Organisation

Organisationslernen beginnt mit individuellem Lernen und der > Neuaufnahme von Wissen, > der Verknüpfung mit vorhandenen Wissensstrukturen

Zudem sind die Lernprinzipien:

> Klassisches Konditionieren / Assoziatives Lernen (Verknüpfung bestehender Reiz-Reaktionsmuster mit zuvor neutralen Reizen durch zeitgleiches Auftreten)

> Operantes Konditionieren: Positive_Verstärker erhöht
Verhaltenswahrscheinlichkeit
Negative_Verstärker reduziert



> Lernen am Modell (durch Zusehen, Nachahmung hängt ab von den Handlungskonsequenzen für das Modell)

auch beim Organisationslernen relevant.

Welches Wissen gelernt wird, ist in der Diskussion um das Organisationslernen in vielen Fällen vernachlässigt worden:

> deklaratives_Wissen (Faktenwissen) > prozedurales_Wissen (Handlungswissen) > Verhalten_Tun > emotionales_Wissen

> Werte_Normen_Einstellungen

Je nach Wissensart sind andere Vorgehensweisen notwendig, um das Wissen zu transportieren, zu verankern oder abrufbereit zu machen.

> Ist das Lernen im Team die Summe des Einzellernens? Mehr? Weniger? Lernen im Team hängt über die individuellen Lernprozesse ab von:

- individuelle(s) Motivation und Lernpotential
- Kommunikations_Informationsprozesse
- Soziale_Prozesse / Gruppen_Prozesse
- Emotionale_Prozesse
- Abwehr_Prozesse (falsche) Spiele

Mythos lernende Organisation



Skizze einer lernenden Organisation

- > **Mensch:** hohes Lernpotential, Aufmerksamkeit, Bereitschaft Wissen weiterzugeben, Information_Kommunikation, Verantwortung, Zielausrichtung, Ausrichtung auf „WIR“ statt „ICH“
- > **Investitionen:** professionelle Weiterentwicklung und Förderung, Lernumgebungen die Lernen / Veränderung fördern, das richtige Lerndesign, Freiraum und Optionen „sich zu erweitern“, zugkräftige Vision und Ziele, die für den Mitarbeiter „Sinn machen“, die richtigen (Lern-)Aufgaben und (Lern-)Projekte, Wertsignale, Wirksamkeit, Vorwärtsbewegungen

Personalentwicklung und Weiterbildung: Wichtiger als Zahl und Kosten der Maßnahmen ist die individuelle Ausrichtung und maßgeschneiderte Konzeption, gezielte Impulse unter Berücksichtigung lernpsychologischer Prozesse auszulösen sowie die adäquate Klärung der Fragen WER_WIE_WAS_WARUM_WOMIT_WANN
- > **Team:** Teambuilding und Teamentwicklung, Verbesserung der Kommunikation und des Informationsaustauschs, Transparenz __ „glasklar“ Teamvision, Maßnahmen, die Auge, Kopf, Herz und Hand ansprechen und die das Team aus der Ist-Situation heraus mit Aufgaben und Themen konfrontieren, die einen Übergang zur Soll-Situation anstoßen
- > **Organisation:** Definition von Prozessen als „organisationales Gedächtnis“, Flexibilität von Prozessen um Anpassungslernen zu ermöglichen, Veränderung von Strukturen um (Lern-)Resultate zu „speichern“, Verfügbarkeit von Wissen sicherstellen (am Menschen orientiert), Networking als „soziales Wissensnetzwerk“, Wissens_Vermittlungsrituale, die richtige Fehler- und Lern_Kultur, Bereitstellung von Lern_Wissensressourcen, Frei_Räume Organisationsentwicklung, die von allen Mitarbeitern und Führungskräften getragen wird, die allen eine entsprechende „Vorwärtsbewegung“ signalisiert, Zeichen und Signale setzt und eine konsistente Lern_Botschaft / Veränderungs_Botschaft durch alle Hierarchieebenen bewirkt