

Lernende Organisation

R. Ulrich, Personalentwickler

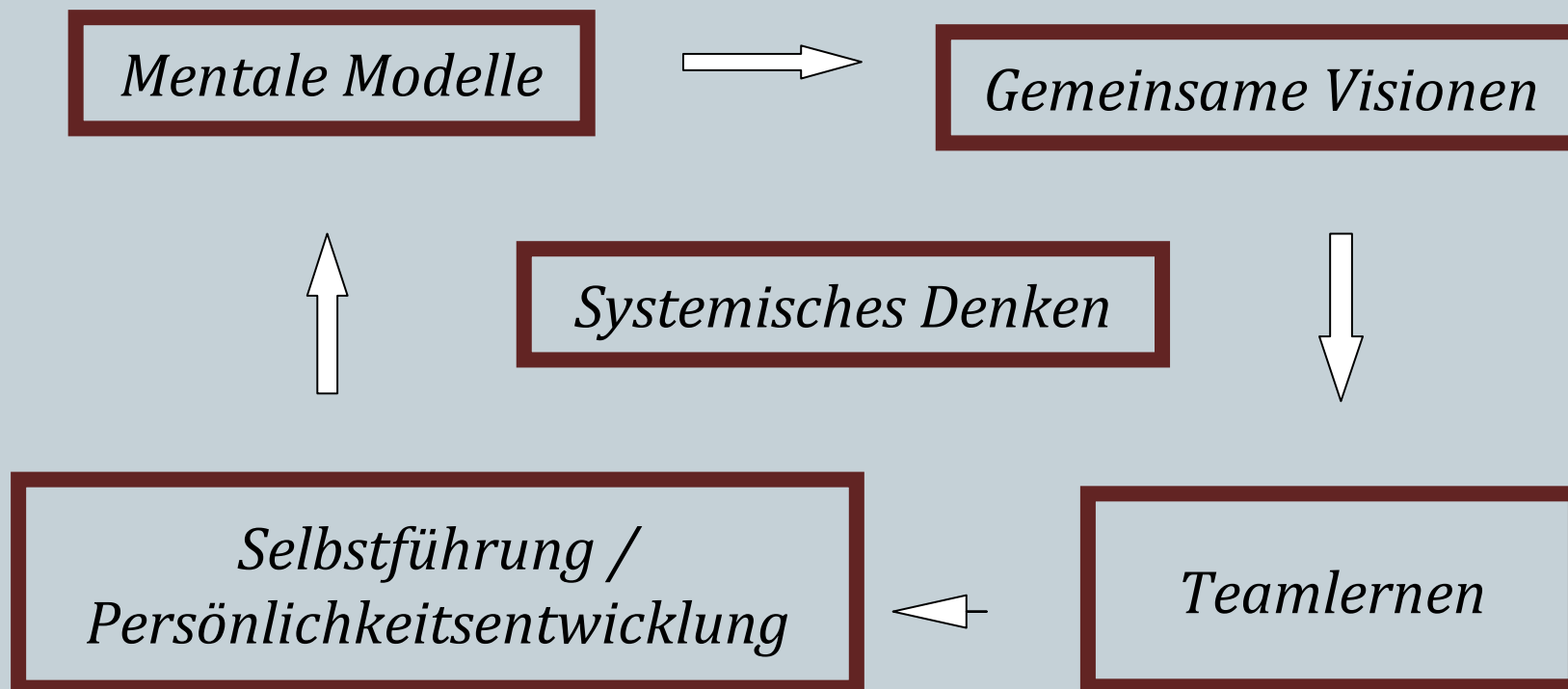
Definition:

Eine „Lernende Organisation“
besitzt die Fähigkeit sich ständig zu
verändern und ihr Wissensniveau
anzuheben.

Peter M. Senge

Die 5 Disziplinen der Lernenden Organisation

Nach Peter M Senge: Standardwerk der Praxis: „The Fifth Disziplin“



Selbstführung/Personal Mastery

Selbstführung betrifft den Umgang mit eigenen Ressourcen.

Strategie:

Das Management des Personal Mastery fördert diese Selbstdisziplinierung, indem sie regelmäßig die Sinnfragen am Arbeitsplatz und die persönlichen Visionen ihrer Mitarbeiter klärt.

.

Mentale Modelle

Mentale Modelle sind Glaubenssätze.

Innere Vorstellungen prägen die Überzeugungen eines jeden Menschen und beeinflussen Handlungs- und Entscheidungsverhalten.



Die Aufgabe einer Führung besteht darin, solche eventuell unbewußten und fürs Lernen hinderlichen Gedanken zum Vorschein zu bringen, um Offenheit für Veränderungsprozesse zu schaffen.

Gemeinsame Visionen

Gemeinsame Visionen entstehen, wenn alle Mitarbeiter gemeinsame Ziele wahrnehmen. Jeder begreift den Zweck seines eigenen Beitrages und ist sich darüber klar, was seine Aufgabe zum Erreichen des gemeinsamen Zieles ist.

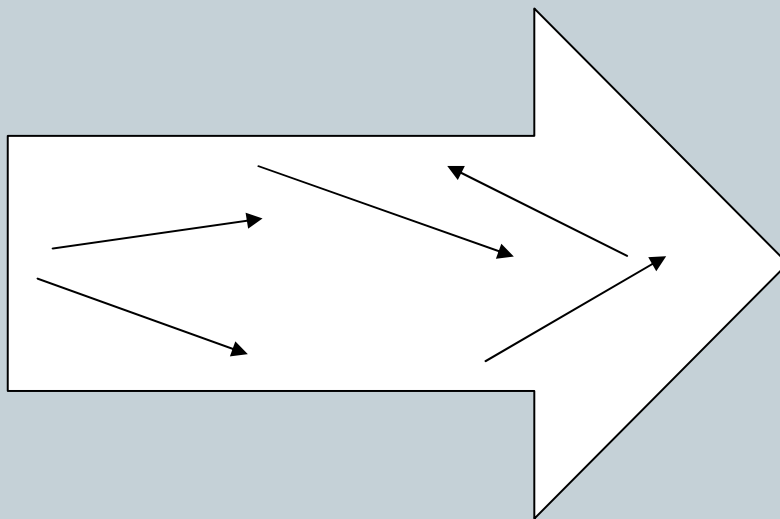
In der Regel besitzen Visionen eine starke emotionale Komponente.

Ein sehr bekanntes Beispiel ist die Vision zur Zeit die Vision von Barack Obama

„Yes, we can“

Teamlernen

Teamlernen findet statt, wenn die Mitarbeiter einer Gruppe sich als Einheit verstehen und eine gemeinsame Ausrichtung stattfindet.



Techniken der Ausrichtung:

Die Kunst des „Dialogs“ und der „Diskussion“

Das System als Netz

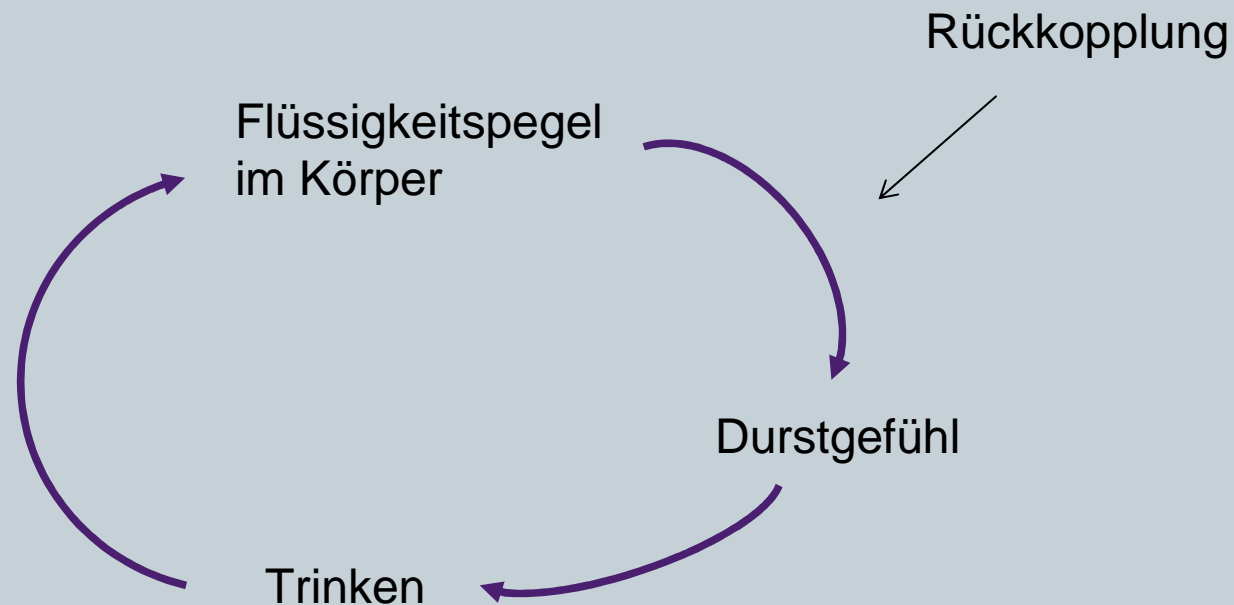
Das Augenmerk des systemischen Ansatzes liegt auf der Betrachtung der wechselseitigen Beziehungen von Systemen. Systeme werden nicht von der Umwelt isoliert betrachtet, sondern in ihren Interaktionen. Sie reagieren in gewohnheitsmäßigen Abläufen.

Das (System)-Verhalten wird durch die Kommunikation erklärbar gemacht und Gedanken und Gefühle spielen hier eine entscheidende Rolle.



Das Ziel ist eine entwicklungsfähige und lösungsorientierte Atmosphäre zu schaffen.

Sobald Teile miteinander in Beziehung gesetzt werden, beeinflussen sie sich gegenseitig und bilden einen Rückkopplungskreislauf



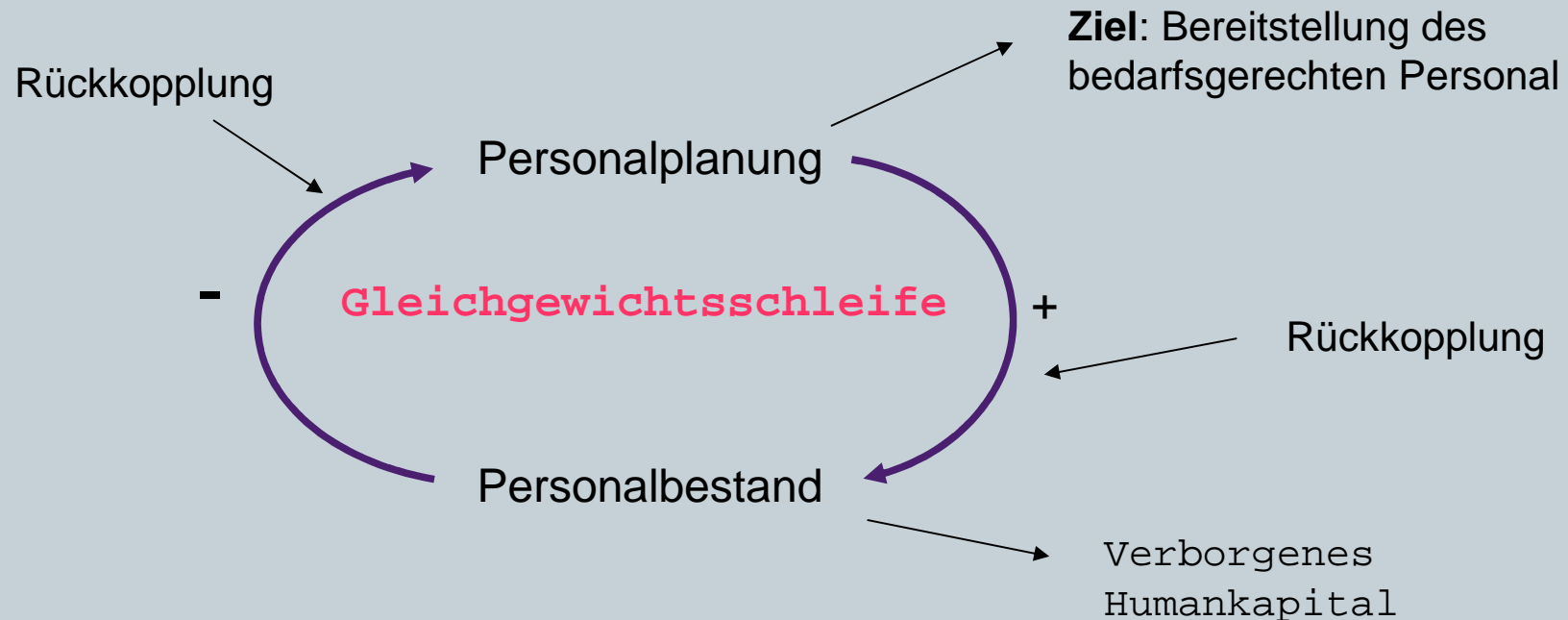
Rückkopplungskreislauf bei Durst

Rückkopplungskreisläufe

Zwei grundlegende Verhaltensmuster

- a) Neutralisierende Rückkopplung
- b) Verstärkende Rückkopplung

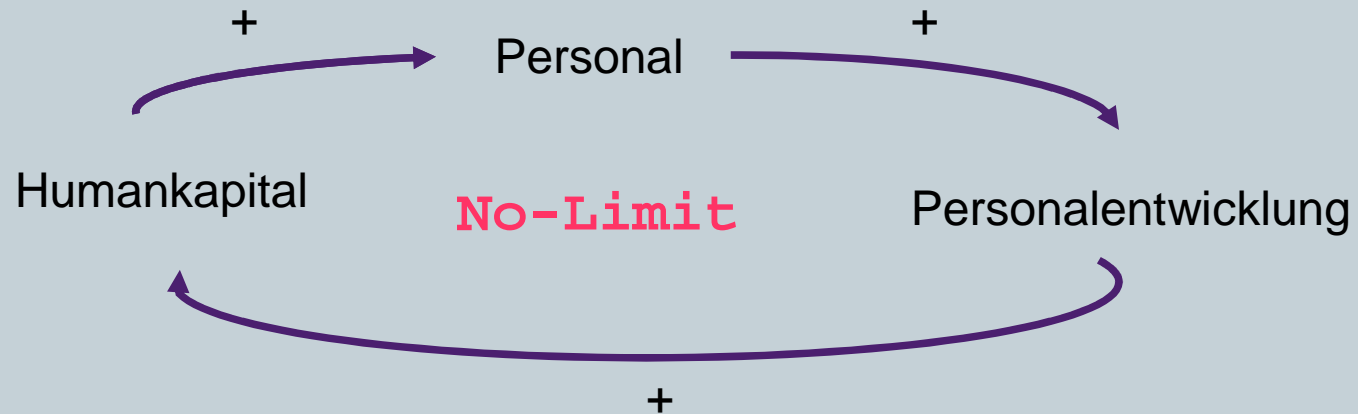
Neutralisierende Rückkopplung



Ziele:

1. Neutralisierende Rückkopplungen widersetzen sich der Veränderung und halten das System stabil.
2. Neutralisierende Rückkopplungen streben den Gleichgewichtszustand an und minimieren den Unterschied zwischen dem aktuellen und dem gewünschten Zustand. Sie verfolgen **immer** ein gesetztes Ziel.

Verstärkende Rückkopplungen



Funktion:

1. Die Veränderung läuft durch das ganze System und verändert das System **unendlich** in die gleiche Richtung
2. Je nach Ausgangszustand kann das Feedback zu Wachstum oder Minderung führen

Hebelwirkungen – Veränderung des Systems

Erster Schritt:

Die systemische Struktur sichtbar machen und verfolgen Sie das System zu seinem Ursprung bzw. Auslöser des Problems zurück.

Zweiter Schritt:

Ausschau halten nach dem schwächsten Glied

(Das Defizit des schwächsten Modell hängt in der Regel auf einem nicht hinterfragten Mentalen Modell, das vorschreibt, wie die Situation zu sein hat.)

Dritter Schritt:

Die Lernhemmnisse hinterfragen und eine neue langfristige Aktion planen.

Denken in Kreisläufen

*Hören/Aufnahme/
Output einer Person*

verursacht

Veränderung in einem Teil
des Systems

Veränderung in einem
zweiten Teil des Systems

verursacht

*Hören/Aufnahme/Output
einer zweiten Person*

Wechselbeziehungen: Veränderung des einen Elementes führt zur Veränderung des anderen Elementes und führt zu seinem Ursprung zurück.