

Ein Evergreen: Die Idee der ‚lernenden Organisation‘

Im Buch „The fifth discipline“ beschrieb Peter Senge 1990 die Grundlagen der „lernenden Organisation“. Obwohl es seither in Forschung und Beratung viele Weiterentwicklungen gegeben hat, fällt ein knappes Vierteljahrhundert später die Umsetzung noch immer schwer. Dieser wissens.blitz gibt einige Anregungen.

Die lernende Organisation

Das Buch „Die fünfte Disziplin“ von Peter Senge beschreibt lernende Organisationen als Gruppen von Menschen, die einander brauchen und die im Laufe der Zeit kontinuierlich ihre Fähigkeiten ausweiten, um das zu erreichen, was sie anstreben. Aus organisationspsychologischer Sicht ist eine lernende Organisation eine Organisation, die systematisch strategische und zielgerichtete Lernprozesse anstößt und zukunftsorientiertes Lernen mit Erfahrungslernen kombiniert.

Die fünf Disziplinen

Um eine lernende Organisation zu werden, sind nach Senge fünf „Disziplinen“ erforderlich.

Die erste Disziplin, Personal Mastery, bedeutet, dass Mitarbeitende (aber auch die Unternehmensführung) dazu ermutigt werden, nach der Weiterentwicklung ihrer eigenen Fähigkeiten zu streben. Aus psychologischer Sicht wird Personal Mastery durch transformationale Führung (wissens.blitz 44) gefördert und hängt mit Mitarbeitermotivation zusammen (wissens.blitz 33).

Zusätzlich sollen verschiedene mentale Modelle innerhalb der Organisation offengelegt werden, die zweite Disziplin. Mentale Modelle sind gedankliche „Bilder“ von Zusammenhängen und Abläufen, z.B. wie eine bestimmte Maschine funktioniert, oder wie eine Bestellung durchgeführt wird. Die Offenlegung der mentalen Modelle und die Entwicklung gemeinsamer mentaler Modelle spielen v.a. bei interdisziplinären Teams in Organisationen eine wichtige Rolle (wissens.blitz 48).

Eine gemeinsame Vision einer Organisation (eine dritte Disziplin) gibt die Richtung vor, in welche die Entwicklung gehen soll. Damit Individuen ihre Arbeitsleistung und ihr Wissen in die Organisation einbringen, ist es wichtig, dass die Vision der Organisation mit individuellen Werten und Zielen übereinstimmt (wissens.blitz 73).

Die Disziplin ‚Teamlernen‘ ist die Weiterentwicklung von Wissen und Kompetenzen auf Team-Ebene. Voraussetzung des Teamlernens ist eine entsprechende „Wissenskultur“, d.h. ein Umfeld, in dem gemeinsame Reflexion und Lernen aus Erfahrung gefördert werden (wissens.blitz 50 und 58).

Die „fünfte Disziplin“ (nach der das Buch benannt ist) ist das Systemdenken, d.h. das Erkennen von Systemzusammenhängen innerhalb der Organisation. Ein Beispiel für Systemdenken ist das Dokumentieren von eigenen

Erfahrungen (z.B. in einem Wiki): Das Auslassen dieses Arbeitsschrittes führt kurzfristig zu einem (Zeit-) Gewinn, langfristig schadet dies aber dem Gesamtsystem weil die Wissensbasis nicht gefüllt wird, oder nicht aktuell ist.

Fazit für die lernende Organisation

Obwohl die Konzepte der lernenden Organisation bekannt sind, fällt es vielen Organisationen schwer, sie umzusetzen. Oft verliert man eine oder mehrere der „Disziplinen“ aus den Augen. Organisationen, die zielgerichtet Lernprozesse anstoßen und die zukunftsorientierte Weiterentwicklung fördern wollen, sollten sich deshalb regelmäßig die Zeit nehmen, folgende Fragen zu reflektieren (siehe Kasten):

Die fünf „Disziplinen“ der lernenden Organisation:

- Personal Mastery: Auf welche Art und Weise werden in unserer Organisation Mitarbeitende motiviert, nach persönlichen Höchstleistungen zu streben?
- Mentale Modelle Welche unterschiedlichen mentalen Modelle gibt es in unserer Organisation (z.B. von Entwicklung und Vertrieb) und wie können wir sie sichtbar machen?
- Die gemeinsame Vision: Wie lautet die gemeinsame Vision unserer Organisation? Wie können wir sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden die gemeinsame Vision mit tragen?
- Teamlernen: Welche Möglichkeiten, Maßnahmen, Anlässe etc. gibt es in unserem Unternehmen für Team-Lernen? Wie können wir dieses Angebot weiter verbessern bzw. ausbauen?
- Systemdenken: Wie hängen einzelne Bereiche unserer Organisation zusammen, die bisher immer getrennt voneinander gesehen wurden (z.B. Buchhaltung und Marketing)?

Senge, P. (1995): Die fünfte Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta.



Dr. Barbara Kump

schreibt auf www.wissensdialoge.de zu den Themen: Wissenskonstruktion und Lernen am Arbeitsplatz, Wissensmanagement, organisationales Lernen

Bitte zitieren als:

Kump, B. (2012). Ein Evergreen: Die Idee der ‚lernenden Organisation‘. wissens.blitz (91). <http://www.wissensdialoge.de/Lernende-Organisation>