



Unser Organisationsentwicklungskonzept ist das Modell der lernenden Organisation

Hennig + Partner entwickelt sich als lernende Organisation. Auch unsere Leistungen und Angebote richten sich an den 5 Disziplinen der lernenden Organisation aus, die Sie in der Grafik auf unserer Startseite sehen. Im Folgenden beschreiben wir kurz die wesentlichen Inhalte und die Entstehungsgeschichte der Lernenden Organisation. *Werden auch Sie mit uns zur lernenden Organisation!*

Lernende Organisation (LO) bezeichnet eine anpassungsfähige, auf äußere und innere Reize reagierende Organisation. Der Begriff wird in der Organisationsentwicklung (OE) verwendet.

In der Fachliteratur wird häufig zwischen lernfähigen und lernenden Organisationen unterschieden (*vgl.* Reinhardt 1995). Diese Unterscheidung resultiert daraus, dass Lernfähigkeit nicht zwangsläufig Innovationen als Resultat hat. Denkbar ist auch das Lernen von bspw. Abschottung, Rückzug, Resignation oder Widerstand (*vgl.* Wagner & Saar 1995). Der Grad der Lernfähigkeit einer Organisation wird als Organisationsintelligenz bezeichnet.

Eine lernende Organisation ist idealer Weise ein System, welches sich ständig in Bewegung befindet. Ereignisse werden als Anregung aufgefasst und für Entwicklungsprozesse genutzt, um die Wissensbasis und Handlungsspielräume an die neuen Erfordernisse anzupassen. Dem zugrunde liegt eine offene und von Individualität geprägte Organisation, die ein innovatives Lösen von Problemen erlaubt und unterstützt. Mechanismen die derartige Lernprozesse unterstützen sind (*vgl.* Frieling 1993):

- klare Visionen, gemeinsame Zielsetzungsprozesse, Orientierung am Nutzen der Kunden
- Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit, wechselseitiges Vertrauen und Teamgeist
- Prozessorientierung und Selbstregulation in Gruppen
- demokratischer und partizipativer Führungsstil, Unterstützung neuer Ideen (insbesondere durch die Führung), Ideenmanagement, Integration von Personal- und Organisationsentwicklung
- Belohnung von Engagement und Fehlertoleranz bei riskanten Vorhaben
- Fähigkeit zur (Selbst-) Beobachtung und Prognose (gut funktionierende Informations- und Kommunikationssysteme - rascher und genauer Überblick über die Wirkung der wichtigsten Prozesse)

Lernende Organisation nach Senge

Peter M. Senge

Peter M Senge war Direktor des *Center for Organizational Learning* an der MIT Sloan School of Management und leitet die *Society for Organizational Learning*.

Er wurde um 1990 mit seinem Buch *The Fifth Discipline* bekannt, in welchem er den Begriff der **Lernenden Organisation** prägte.

Er unterscheidet 5 Vorgehensweisen (Disziplinen), um **Lernende Organisationen** zu entwickeln:

1. Personal Mastery - Individuelle Reife

Durch Persönlichkeitsentwicklung der Mitglieder einer Organisation werden deren Fähigkeiten angehoben. Wir setzen hier auf den personenzentrierten Ansatz.

Der Personenzentrierte Ansatz wurde um 1940 von dem Psychologen Carl R. Rogers in den USA entwickelt. Seine philosophisch anthropologischen Grundlagen sind:

- Die Annahme von Eigenverantwortlichkeit und Individualität,
- das Vertrauen in die Selbstregulierungsfähigkeit und die positive Entwicklungstendenz des Menschen, sowie die
- Annahme des Menschen als soziales Wesen in einem permanenten Prozess von individuellem und sozialen Wandel.

Carl R. Rogers machte Psychotherapie und Beratung mit Hilfe von Tonbandaufzeichnungen empirisch überprüfbar. Seine Forschungen zeigten das menschliche Entwicklungs- und Wachstumsprozesse durch eine förderliche Beziehungsgestaltung wesentlich beeinflusst werden.

Als förderlich erweisen sich folgende Grundhaltungen:

Empathie
Einführendes Verstehen in die Welt des Anderen

Akzeptanz
bedingungsfreie Wertschätzung und Achtung der anderen Person

Kongruenz
Echtheit und Stimmigkeit der eigenen Person und Verhaltensweisen

Die Verwirklichung dieser Grundhaltungen fördert die innere Reifung und Entwicklung von Menschen und bewirkt dauerhafte Veränderungen.

2. Mental Models - Mentale Modelle

Welche expliziten und impliziten Grundannahmen besitzen wir, um die Welt um uns herum zu erklären? Thema dieser Disziplin ist, diese Annahmen sichtbar, bearbeitbar und damit zum Gegenstand der Entwicklung zu machen.

3. Shared Visioning - Gemeinsame Vision

Gemeinsame Visionen entstehen, wenn alle Mitglieder der Organisation die gemeinsamen Ziele verstehen und verinnerlichen. Jeder begreift den Zweck und was seine Aufgabe zum Erreichen des

gemeinsamen Ziels ist. In der Regel besitzen Visionen auch eine starke emotionale Komponente. Eines des bekanntesten Beispiele für Visionen ist die *I have a dream*-Rede von Martin Luther King .

4. Team Learning - Lernen im Team

Team Learning findet statt, wenn die Mitglieder einer Gruppe in innerer Verbundenheit gemeinsam Verstehen. Hier wird aus dem Team mehr als die Summe seiner Mitglieder..

5. Systems Thinking - Denken in Systemen

Es bedarf aller 5 Disziplinen, um eine lernende Organisation zu entwickeln. Die Disziplinen unterstützen sich wechselseitig, und in einem Entwicklungsprozess werden die Fähigkeiten der Organisation schrittweise angehoben. Sie wird leistungsstärker und humaner!