

## Material 2.1.2m

### DIE „LERNENDE“ ORGANISATION

Innovative Konzepte und Entwicklungen für die betriebliche Karrierearbeit sind nicht nur eine Folge der Megatrends in der Arbeitswelt, sondern auch von innovativen Managementtheorien zum arbeitsbasierten Lernen und zur Kompetenzentwicklung in Unternehmen beeinflusst und bewirken damit einen Wandel des Führungsverständnisses in Unternehmen und die Rolle der Arbeitnehmer.

Ein wichtiger Auslöser war die Veröffentlichung von:

**Peter Senge (1990): The fifth discipline. Doubleday, New York** *(alle Zitate in kursiver Schrift sind aus dem Buch entnommen)*

Dieses Buch hat die Managementstrategien bis heute innovativ beeinflusst. Ziel ist die Entwicklung innovativer Ansätze, die die Lernfähigkeit von Individuen, Teams und Organisationen steigern und so der Komplexität und Dynamik des Organisationsumfelds gerecht werden.

Senge entwickelt einen systemischen Ansatz zur Unternehmensführung, der die gesamte Führungsaufgabe in fünf Disziplinen unterteilt: Systemisches Denken, Persönliche Meisterschaft, Mentale Modelle, Gemeinsame Sichtweise und Team Lernen.

**Systemisches Denken** ist die übergeordnete Disziplin. Senge beginnt seine Argumentation mit dieser 5. Disziplin, die dem Buch den Titel gab: (Teil II)

*Da die Welt immer vernetzter wird und das Geschäft immer komplexer und dynamischer wird, muss die Arbeit „lernfähiger“ werden.*

*Die Organisationen, die in Zukunft wirklich herausragen werden, werden diejenigen sein, die entdecken, wie sie das Engagement und die Lernfähigkeit der Menschen auf allen Ebenen einer Organisation nutzen können.*

Senge entwickelt die Vision eines freigesetzten kollektiven Strebens, in dem Menschen kontinuierlich lernen, gemeinsam zu lernen.

Im Folgenden stellt Senge 4 (*Part III*) vor:

### **Persönliche Meisterschaft**

*Organisationen lernen nur durch Individuen, die lernen. Individuelles Lernen garantiert kein organisationales Lernen. Aber ohne organisatorisches Lernen findet kein Lernen statt.*

### **Mentale Modelle**

*Alle Manager wissen, dass viele der besten Ideen nie in die Praxis umgesetzt werden. Geniale Strategien werden nicht in die Tat umgesetzt.*

Dies ist auf Annahmen zurückzuführen, die Menschen auf Vorurteilen beruhen. Vermutet beispielsweise ein Vorgesetzter, dass ein Mitarbeiter arbeitsscheu und nur durch Geld motiviert ist, wird sein Verhalten von diesem Vorurteil bestimmt und demotiviert den Mitarbeiter. Solche mentalen Modelle müssen selbstbewusst gemacht werden.

### **Gemeinsame Sichtweise**

*Nur wenige Kräfte in den menschlichen Angelegenheiten sind so mächtig wie gemeinsame Visionen.*

Gemeinsame Visionen sind eine Kraft, die Energie gibt und Menschen zu mehr Leistung bringt. Ohne gemeinsame Visionen gibt es keine lernenden Organisationen.

### **Team-Lernen**

*Individuelles Lernen ist auf einer gewissen Ebene für das organisationale Lernen irrelevant. Aber wenn Teams lernen, werden sie zu einem Mikrokosmos für das Lernen in der gesamten Organisation.*

Team Learning ist ein Prozess, bei dem die Fähigkeit eines Teams, Ziele zu erreichen, durch Dialoge und Diskussionen kontinuierlich erweitert wird.

## **Schlussfolgerungen aus Peter Senges Konzept der fünften Disziplin der betrieblichen Karrierearbeit:**

Peter Senge zeigt in seinem Buch sehr anschaulich die Verbindung zwischen den Individuen eines Unternehmens und der Organisation als Ganzes auf. Er richtet den Blick auf das „Systemunternehmen“, das dem geforderten „Systemdenken“ entspricht.

Die verwandten Kerndisziplinen „Persönliche Meisterschaft“ und „Mentale Modelle“ lenken das Personalmanagement des Unternehmens auf individuelle Maßnahmen, während „Gemeinsame Sichtweise“ und „Teamlernen“ ganzheitliche Entwicklungsaktivitäten erfordern.

Das Personalmanagement schätzt oft die Zusammenarbeit mit externen Beratern und Beratern, die neues Know-how in das Unternehmen einbringen

Besonders Experten der beruflichen Beratung orientieren sich meist an den persönlichen Perspektiven und der individuellen Entwicklung des Mitarbeiters, während Personalverantwortliche meist am Wohlstand des Unternehmens interessiert sind und eher die Unternehmensperspektive beobachten, die nicht immer deckungsgleich mit der Individualisierung der Karriere ist Beratung. Systemisches Denken kann helfen, die Ansichten von Berufsberatern und -beratern sowie Personalmanagern zu berücksichtigen.

*(„Organisationen lernen nur durch Individuen, die lernen.“)*

Team Lernen, wie es Senge verstand, könnte den Weg für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Unternehmens- und Individualaspekten ebnen, indem eine Kultur des Dialogs (und nicht nur der Diskussion) innerhalb eines Unternehmens etabliert wird. Die Etablierung einer Dialogkultur könnte im Wesentlichen Sache von CGCs wie auch von HRMs sein. Daher müssen beide Gruppen zusammenkommen und ein lernendes Team bilden.