

UweVigenschow

Lernende Organisationen

**Das Management komplexer Aufgaben und
Strukturen zukunftssicher gestalten**

-> Mit Beiträgen von Andrea Stricker und Michele Ceccarelli

dpunkt .verlag

Inhaltsverzeichnis

Scheitern ist Silber, Lernen ist Gold - ein Einstieg.....	1
1 Die Ausgangslage	9
1 Wir brauchen lernende Organisationen.....	11
1.1 Ein Lernmodell für Organisationen.....	11
1.2 Erfolgsfaktoren: Dynamik und Innovation	12
2 Organisationen lernen sich anzupassen.....	19
2.1 Die fünf Disziplinen	19
2.2 Der Wandel ist in vollem Gange!.....	22
U Konzepte für die lernende Organisation	25
3 Überblick über die Konzepte.....	27
4 Innovation und Wissensarbeit.....	29
4.1 Konkurrenz belebt das Geschäft.....	29
4.2 Innovationen erzeugen Marktdruck.....	31
5 Organisationstheorie	33
5.1 Organisation - eine Definition.....	33
5.2 Firmenstrategie und ihre Umsetzung	36
5.3 Ziele, ihre Struktur und Erfolgsgrößen.....	41
5.4 Wie lernen Organisationen?.....	46
5.5 Führung in Organisationen	49
5.6 Organisationen entwickeln.....	53
6 Theorie komplexer Systeme.....	59
6.1 Komplexe Systeme.....	59
6.2 Direkte und indirekte Regelkreise.....	64
6.3 Retrospektive Kohärenz - die Steuerung.....	67

7	Systemisches Denken.....	71
7.1	Konstruktivismus und Systemik.....	71
7.2	Systemgesetze.....	72
7.3	Bedeutung in der Praxis.....	75
8	Gruppendynamik.....	77
8.1	Emergenz: $2 + 2 = 7$	77
8.2	Erkenntnisse aus der Organisationspsychologie.....	80
9	Agilität.....	85
9.1	Definition.....	85
9.2	Rahmen für die Praxis.....	86
9.3	Regeln zur Entscheidungsfindung.....	89
10	Werte und Kulturveränderung.....	93
10.1	Werte im Zusammenspiel.....	93
10.2	Werte, Kultur und Mindset.....	99
11	Diversität.....	103
11.1	Was steckt hinter Diversität?	103
11.2	Der Preis für Diversität	106
11.3	Langfristig wirksame Entscheidungen.....	108
12	Erfahrungsbasierter Lernprozess.....	109
12.1	Lernen - Was steckt dahinter?.....	109
12.2	Vom Wissen zum Können	117
12.3	Lernen in Organisationen.....	121
12.4	Experiential Learning Theory.....	123
13	Wissensmanagement.....	131
13.1	Daten, Informationen und Wissen.....	131
13.2	Kreislauf des Wissensmanagements	136
13.3	Wissen schaffen im Unternehmen.....	138
III	So funktioniert eine lernende Organisation	143
14	Lernmodell und Werte.....	145
14.1	Archetyp des Lernmodells	145
14.2	Das Wertesystem	146
15	Prinzipien und Praktiken.....	155
15.1	Grundlegende Prinzipien.....	155
15.2	Zentrale Praktiken	165

16	Die vernetzten Konzepte	181
16.1	Ziele - das Führungskonzept.....	181
16.2	Rhythmus - das Steuerungskonzept.....	192
16.3	Miteinander reden - der Kommunikationsplan.....	199
16.4	Experiential Learning - das Lernkonzept.....	202
16.5	Werte vermitteln - Personalentwicklung.....	207
16.6	Beratung - das Kontrollkonzept.....	214
16.7	Kultur - das Wissensmanagementkonzept.....	215
16.8	Exzellenz - das Erfolgskonzept.....	216
16.9	Verantwortlichkeiten - das Rollenkonzept	218
16.10	Supervision - das Metakonzept.....	219
17	Ziele einer lernenden Organisation.....	223
17.1	Universelle Lernziele.....	223
17.2	Lernziele durch Lernpläne erreichen	229
17.3	Nutzen und Wert ermitteln.....	235
18	Lernen lernen in Organisationen	237
18.1	Lernen in drei Dimensionen.....	237
18.2	Die drei Stufen des Lernens in Organisationen	238
18.3	Ethische Höchstleitung.....	239
18.4	Veränderungen gestalten lernen.....	240
19	Risiken einer lernenden Organisation	243
19.1	Typische Risiken für den Lernprozess.....	243
19.2	Typische Risiken für die Organisation.....	245
20	Learning on Demand.....	249
20.1	Was bedeutet Lernen bei Bedarf?.....	249
20.2	Vier schlanke Beispiele.....	250
20.3	Ein umfassendes Beispiel.....	253
IV	Praxisberichte	257
21	Praxisbericht: Operational Excellence erreichen.....	259
21.1	Veränderung und Führung.....	259
21.2	Menschen, Leadership und Verantwortung.....	265
21.3	Engagement führt zu Performanz.....	267
22	Praxisbericht: Innovationen schaffen.....	273
22.1	Wie alles begann.....	273
22.2	Was bedeutet das heute?.....	274
22.3	Flexibel und fokussiert bleiben.....	276

V	Wie kann es weitergehen?	281
23	Wie sieht der Anfang aus?.....	283
23.1	Erste Maßnahmen.....	283
23.2	Aus dem Lernen ein Lernprojekt machen.....	287
24	Sinnhaftes, selbstbestimmtes Arbeiten.....	289
24.1	New Work.....	289
24.2	Ein kurzer Blick in die Zukunft.....	292
VI	Anhang	295
	Thematische Vertiefungen	297
	Danksagung.....	321
	Referenzen.....	323
	Index.....	337