

26./27. Mai 2005 Sampletreffen KMG gGmbH, Dessau

---

Pascalstr. 8-9  
10587 Berlin

**Dipl.-Psych. Ina Finke**  
**Dipl.-Psych. Anita Damrau**

Tel.: +49/(0)30 / 39006 - 264  
Fax: +49/(0)30 / 393 25 03

[ina.finke@ipk.fhg.de](mailto:ina.finke@ipk.fhg.de)  
[anita.damrau@ipk.fhg.de](mailto:anita.damrau@ipk.fhg.de)

Dr. Joachim Borner  
Humperdinckstraße 16  
06844 DESSAU

[Jborner@kmgne.de](mailto:Jborner@kmgne.de)

## **Lernkultur Kompetenzentwicklung**

**Competence Center Wissensmanagement**  
**Fraunhofer IPK**  
**Bereich Unternehmensmanagement**

**KMG – Kolleg für Management und Gestaltung  
nachhaltiger Entwicklung gGmbH**



## Agenda - Donnerstag

---

- 12:00 Uhr**      **Imbiss im KMG Dessau**  
**Kurzführung Umweltbundesamt (UBA) und Bauhaus**
- 13:30 Uhr**      **Transfer zum Tagungsort in Wörlitz**
- 14:00 Uhr**      **Beginn des Treffens:**  
**Stand der Projekte – alle Unternehmen**
- 16:00 Uhr**      **Tour durch die Region**
- 20:00 Uhr**      **Führung durch den Wörlitzer Park**
- 20:30 Uhr**      **Abendessen**

## Agenda - Freitag

---

- 09:30 Uhr**      **Erfolgsfaktoren einer Lernkultur**
- 10:15 Uhr**      **Entwicklung einer Lernkultur am Beispiel der Epak GmbH**  
**Entwicklung einer Lernkultur am Beispiel DQE - Anhalt**
- 11:00 Uhr**      **Kleingruppenarbeit: Beispiele einer Lernkultur**
- 11:40 Uhr**      **Präsentation der Fallbeispiele**
- 13:00 Uhr**      **Mittagessen**
- 14:00 Uhr**      **Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse**
- 14:45 Uhr**      **Evaluation der WIB**
- 15:30 Uhr**      **Feedback**
- 16:00 Uhr**      **Ende der Veranstaltung**

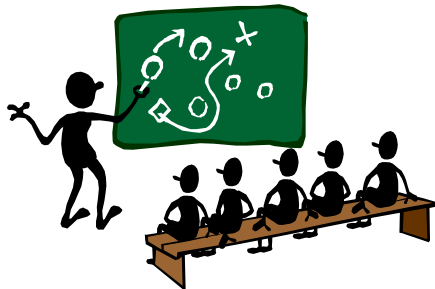
## Gliederung

---



### **Lernkultur Kompetenzentwicklung**

Warum brauchen wir Lernende Organisationen?



### **Definition des Lernens**

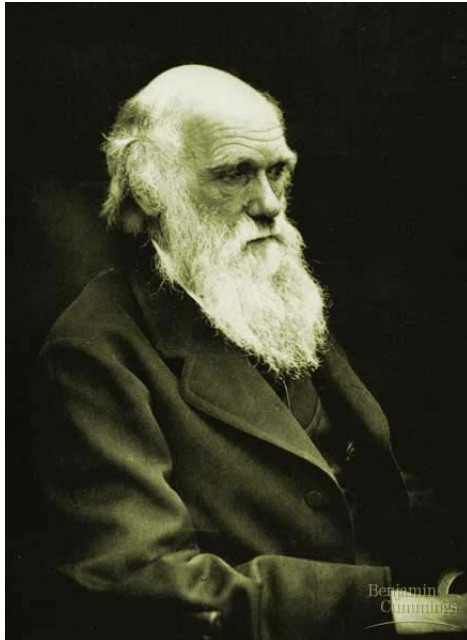
Wann lernen wir erfolgreich?



### **Erfolgsfaktoren einer Lernkultur**

Der Weg zu nachhaltigem Lernen und Kompetenzentwicklung

---



## Charles Darwin:

„Es sind nicht die Stärksten,  
die überleben,  
auch nicht die Intelligentesten,  
sondern diejenigen, die sich am  
schnellsten an einen Wandel  
anpassen können!“

## Warum brauchen wir Lernende Organisationen?

---



- Überleben in Zeiten der Globalisierung und eines immer rapideren Wandels (Märkte, Technologien).
- Entwicklung zur Wissensgesellschaft
- Nicht nur auf Veränderungen der Umwelt reagieren, sondern diese vorhersehen oder aktiv gestalten.

## Definitionen der Lernenden Organisation

---

- „Organisation, die sich in einem **ständigen, abgesicherten Lernprozess** befindet“.
- „Unternehmen, die über eine **Firmenkultur** verfügen, die das ständige Lernen und die Entwicklung individueller Fähigkeiten zur flexiblen Anpassung des einzelnen Mitarbeiters und des Gesamtunternehmens fördert“.

(Quelle: [www.quality.de/lexikon/lernende\\_organisation.htm](http://www.quality.de/lexikon/lernende_organisation.htm))

## Definitionen der Lernenden Organisation

---

- Bei Organisationalem Lernen geht man nicht nur davon aus, dass nur die **einzelnen Mitarbeiter** zum Zwecke der Effizienzsteigerung lernen, sondern dass die **gesamte Organisation** „lernt“.
- Nach Pedler ist eine lernende Organisation "eine Organisation, die das Lernen sämtlicher Organisationsmitglieder ermöglicht und die sich selbst **transformiert.**"



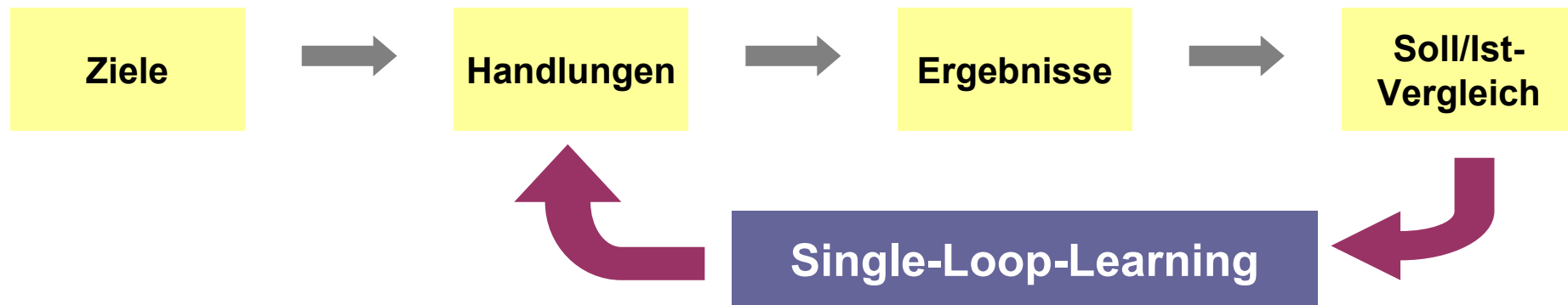
## Ebenen des Organisationalen Lernens

---

- Verbesserungslernen oder Single-Loop-Learning
- Erneuerungslernen oder Double- Loop-Learning
- Prozesslernen oder Deutero-Learning

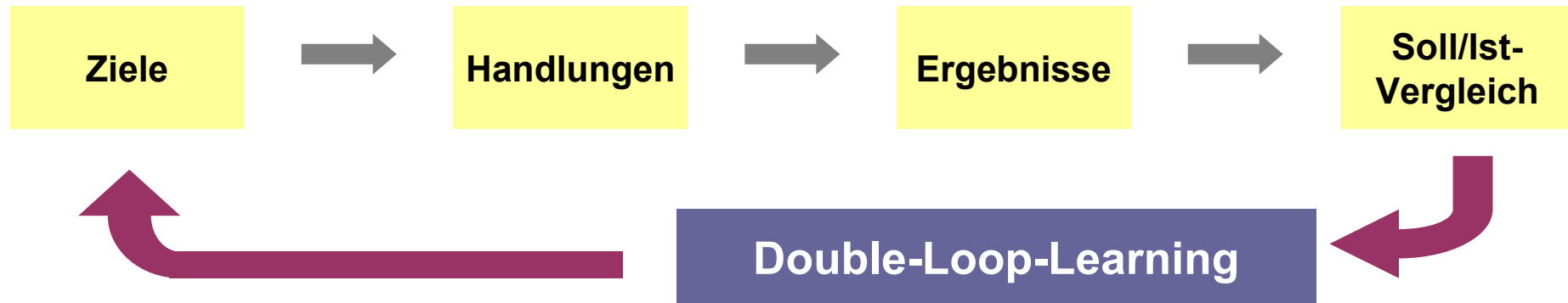
(nach Agyris & Schön sowie Bateson)

## Single-Loop-Learning



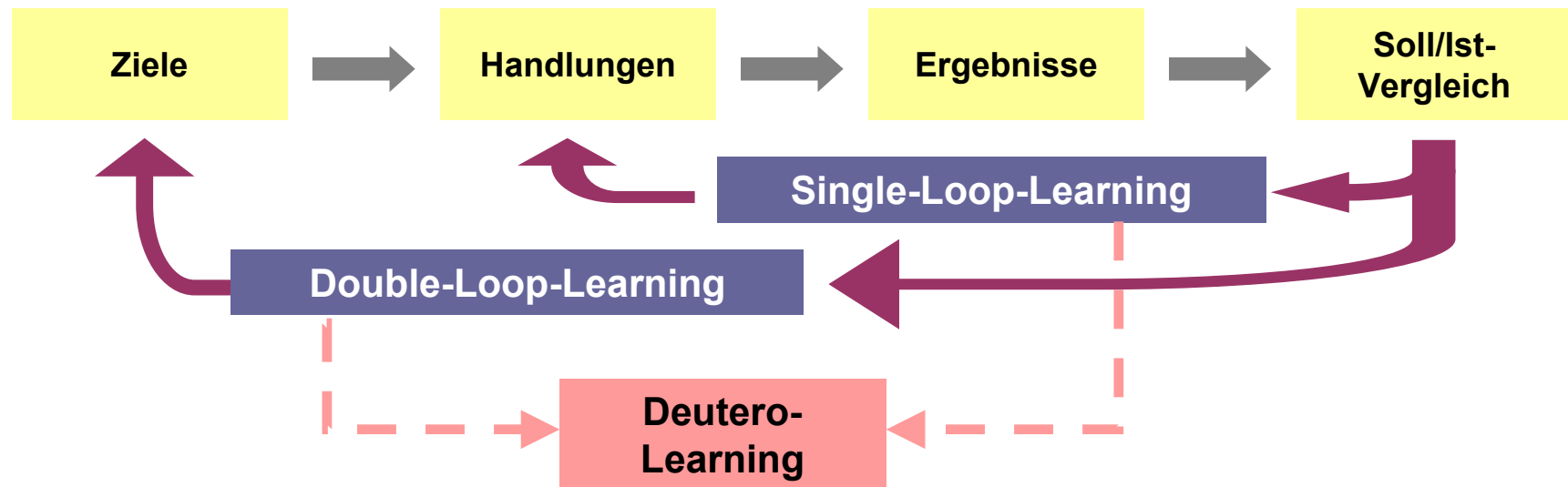
Fehler werden aufgespürt und korrigiert, ohne bestehende Strukturen zu verändern. Anpassung an veränderte Umweltbedingungen, wenn vertraute Handlungsmuster nicht mehr zum Ziel führen.

## Double-Loop-Learning



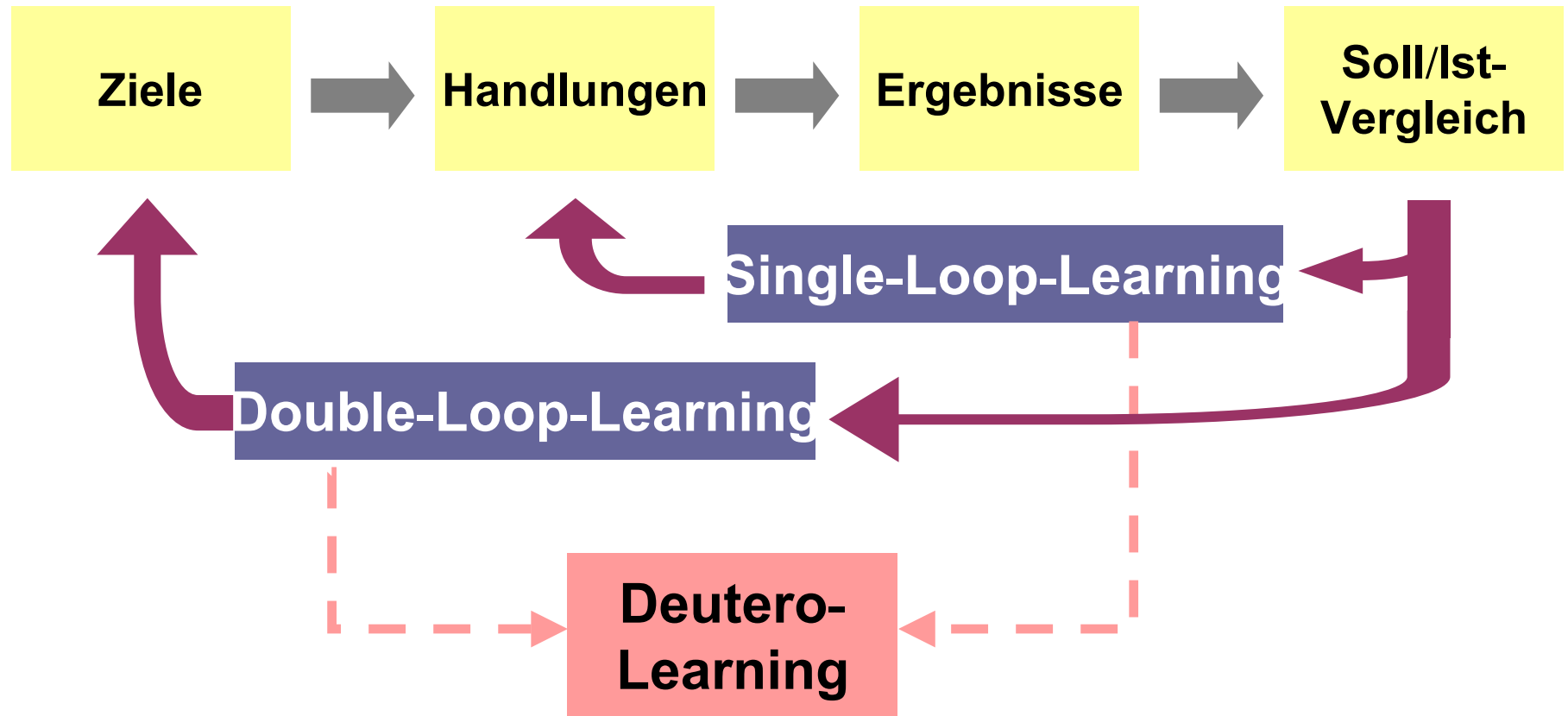
Konstruktive Lernprozesse, die grundlegende Zielstellungen in Frage stellen und so zur Überprüfung und Revision von Strukturen, Prozessen, Methoden und Produkten führen können. Oft durch Krisensituationen ausgelöst (Shock-Learning).

## Deutero-Learning



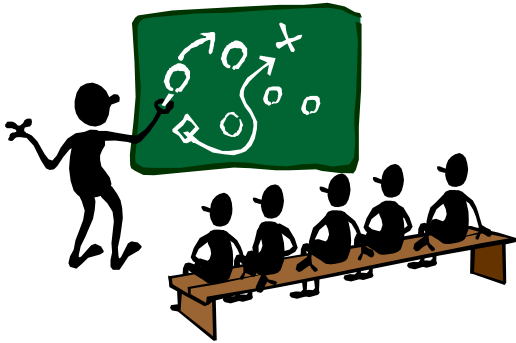
Sammlung und Kommunikation von Wissen über vergangene Lernprozesse  
„**Lernen des Lernens**“ oder „Metaebene des organisationalen Lernens“. Zielt auf die Erhöhung der **Problemlösekapazität** / des **Handlungsspielraums** einer Organisation (nach Stäbler 1999)

# Organisationale Lernebenen



## Definition des Lernens

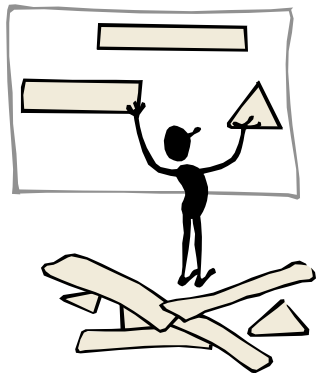
---



### **Traditionelle (behavioristische) Auffassung des Lernens:**

Wissen wird wie ein Gegenstand vom Lehrenden zum Lernenden transportiert

- **„Alte“ Lernformen:** Frontalunterricht



### **Kognitiv/ Konstruktivistisches Lernverständnis:**

Der Lernende integriert das neue Wissen aktiv und selbstgesteuert in bestehende Wissensstrukturen.

- **„Neue“ Lernformen:** E-Learning, Kollegiales Lernen, Projektgruppen, Mentorenmodell

## Definition des Lernens

---

- Wenn neue Informationen/ Verhaltensweisen/ Denk- und Handlungsschemata zu unserem vorhandenen Repertoire dazukommen und ...
- .... zukünftiges Verhalten beeinflussen (Erinnern und Anwenden des Gelernten).
- **Lernen ist ein aktiver, selbstgesteuerter, konstruktiver, situativer und sozialer Prozess.**

(nach Reinmann-Rothmeier und Mandl, 1998)

## Wann lernen wir erfolgreich?

---

- Wenn wir das Gelernte behalten wollen (intrinsische Motivation, Interesse)
- Wenn eine Belohnung winkt oder Bestrafung droht (extrinsische Motivation)
- Wenn wir das Gelernte oft anwenden / wiederholen (Lerntechniken, Lernkompetenz)
- Wenn wir zu dem Gelernten einen besonderen Bezug haben (Vorwissen, Relevanz)
- Wenn wir daran glauben, das Lernziel zu erreichen (Selbstwirksamkeitsüberzeugungen)
- Wenn wir unter günstigen Bedingungen lernen (Lernkontext, Lernumgebung)



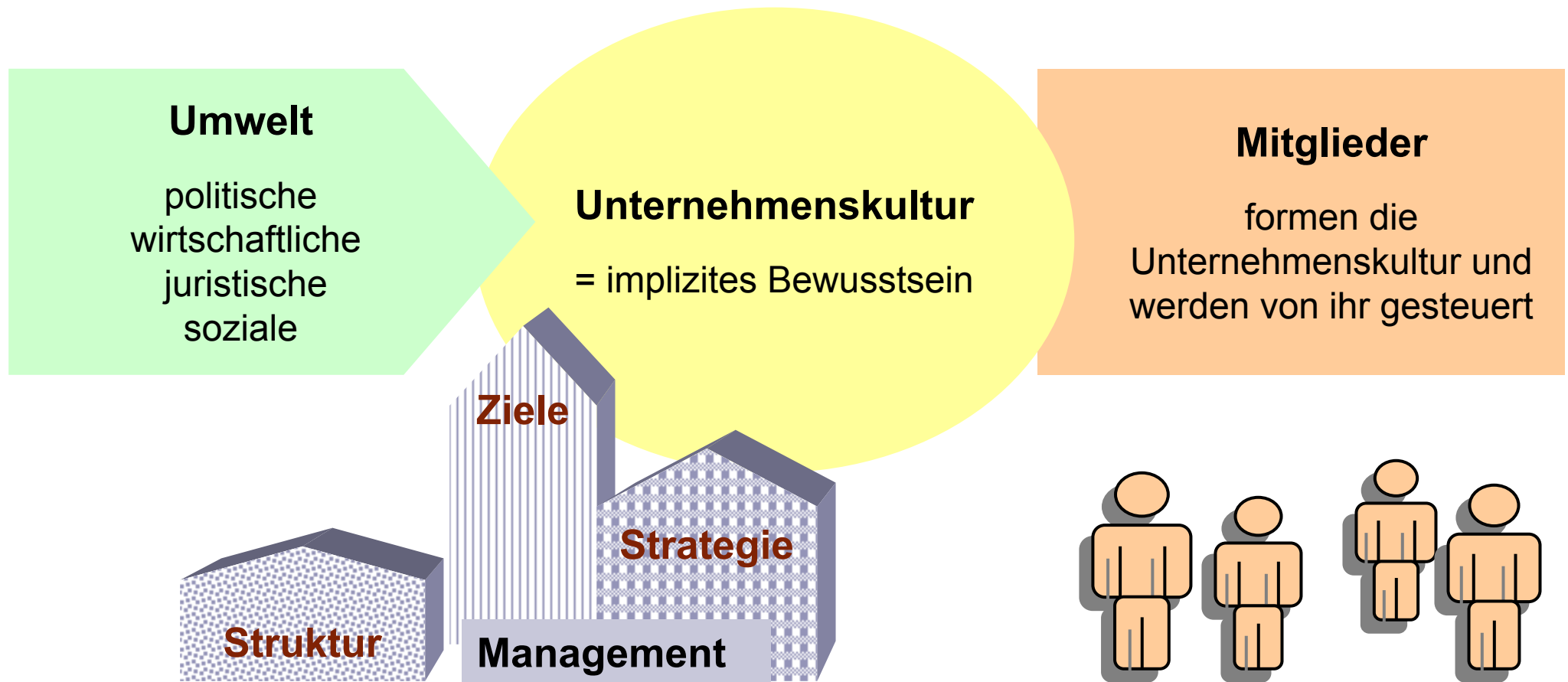
## Wie kann das Lernen im Unternehmen gestaltet werden?

---



- Das Lernen im Unternehmen kann gestaltet werden!
- Über die Veränderung der entsprechenden Rahmenbedingungen wird die Kultur des Unternehmens beeinflusst.

# Das System der Unternehmenskultur



## Begriff der Unternehmenskultur

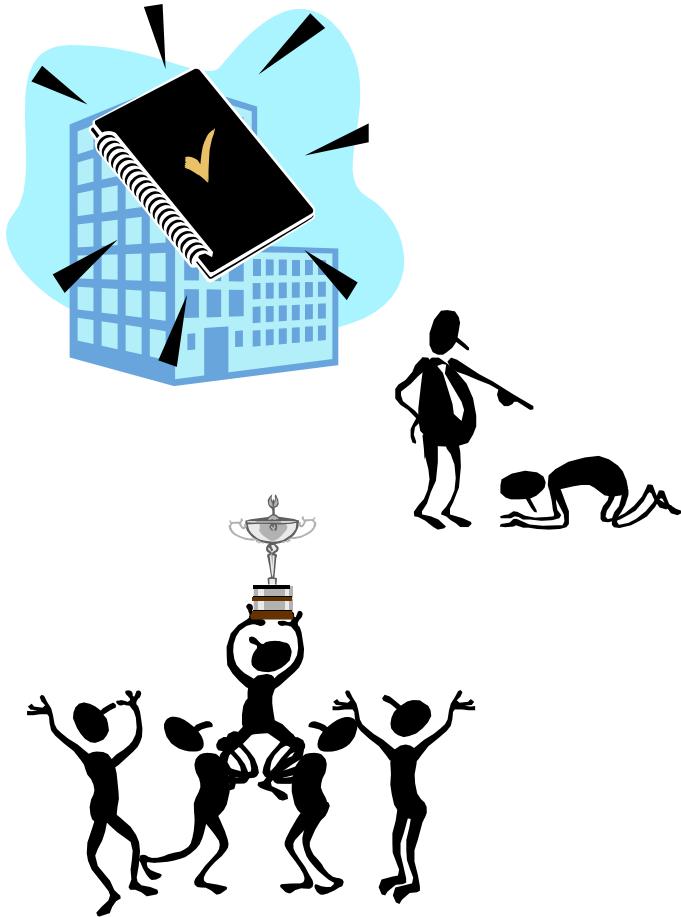
---

- Unternehmenskultur ist das implizite Bewusstsein eines Unternehmens, das sich aus dem Verhalten der Mitglieder ergibt und das im Gegenzug das Verhalten der Individuen steuert.
- Unternehmenskultur entsteht durch die geteilten Erfahrungen der Belegschaften und ist nur sehr langsam gezielt zu verändern. Zudem beeinflussen soziale und wirtschaftliche Rahmenbedingungen, die Unternehmensstruktur und die -Strategie die Unternehmenskultur.

<http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationskultur>

## Ausprägungen der Unternehmenskultur

---



- **Grundannahmen**, von deren Richtigkeit wir überzeugt sind und die das persönliche Verhalten prägen.
- **Werte**, die bestimmen, was wichtig und erstrebenswert ist.
- **Normen und geheime Regeln**, die als ungeschriebene Gebote Verhalten prägen.
- **Instrument, Methoden und typische Arbeitsweisen**, die das individuelle Verhalten strukturieren.
- **Sichtbare Einrichtungen** und Institutionen.

# Ausprägungen der Unternehmenskultur

---

- **Objekte**  
(Standort, Kleidung, Logo, Gebäude)
- **Sprache**  
(Geschichten, Anekdoten, Witze...)
- **Verhalten**  
(Routinen, Bräuche, Riten, Feiern, Zeremonien...)
- **Gefühle**  
(Sicherheit, Gleichbehandlung, Überschaubarkeit, Sachlichkeit, Stolz...)



- Gesamtheit der Wertvorstellungen, Denkmuster, Handlungsweisen und Rahmenbedingungen einer Organisation und ihrer Mitglieder hinsichtlich der Förderung von Lernen und Entwicklung von Kompetenzen.

- (1) Formulierung lern- und entwicklungsbezogener Leitziele und Umsetzung im operativen Tagesgeschäft
- (2) Führungskräfte als Vorbilder und Multiplikatoren
- (3) Strukturen die einen bereichsübergreifenden Informations- und Erfahrungsaustausch ermöglichen (z. B. flache Hierarchien, dezentrale Strukturen, Projektgruppen)
- (4) Professionelle und systematisch durchgeführte PE (Bedarfsbestimmung, Planung, Durchführung, Evaluation) unter Einbezug der Mitarbeiter

## Zentrale Erfolgsfaktoren einer Lernkultur / 2

---

- (5) Ergänzung didaktisch-methodischer Lernformen durch Lernprozesse, die am Arbeitsplatz direkt entstehen
- (6) Offene und kooperative Lernatmosphäre
- (7) Informations- und Kommunikationsstrukturen, die einen horizontalen, vertikalen, formellen und informellen Wissensaustausch ermöglichen
- (8) Nutzung der Beziehungen zur Umwelt (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten) als Lernquelle.



## Überblick: Erfolgsfaktoren einer Lernkultur

---

1. Ziele und Strategie
2. Lernorientierte Führung
3. Kommunikationsförderliche Strukturen und Anreize
4. Personalentwicklung unter Einbezug des Mitarbeiters
5. Lernen im Prozess der Arbeit
6. Offene, kooperative Lernatmosphäre
7. Interner Wissensaustausch
8. Externe Lernquellen einbinden

# Der Weg zu nachhaltigem Lernen und Kompetenzentwicklung

---



- Kein Patentrezept!
- Analyse und spezifische Maßnahmenplanung
- Mitarbeiterorientiert (Information, Partizipation und Motivation)
- Prozessorientiert (Konfliktenergie und Widerstände nutzen)
- Change Management / Projektbegleiter / Gelebtes Leitbild