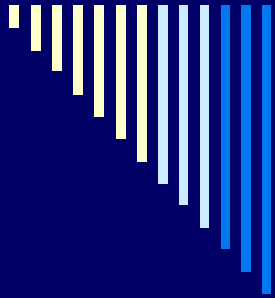


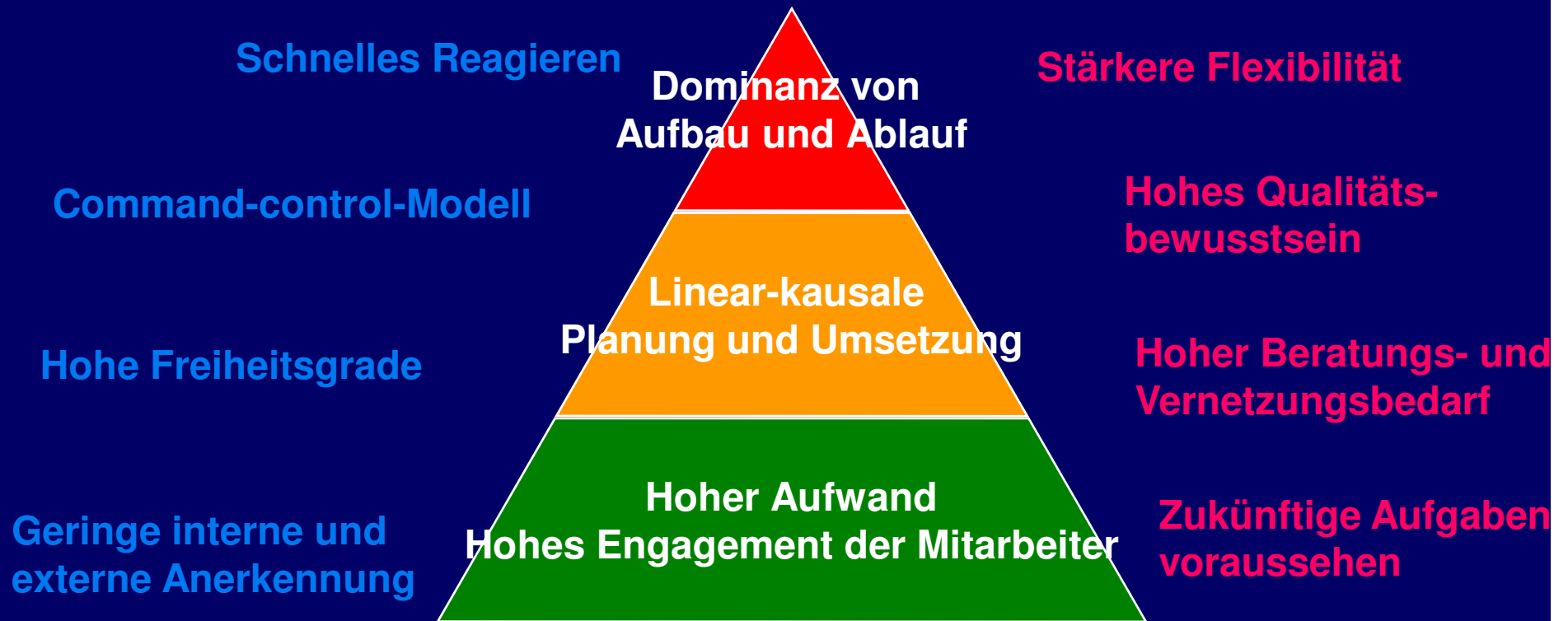
# Organisationsentwicklung – Balance zwischen verschiedenen Lernformen?

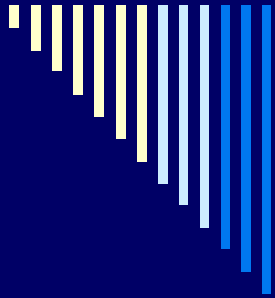
**Möglichkeiten und Erfahrungen  
innovativer Organisationsentwicklung**

Wolfgang Stark  
Labor für Organisationsentwicklung



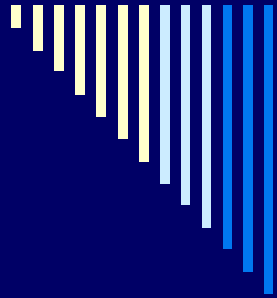
# Arbeiten wir mit dem richtigen Organisationsmodell?





## ***Dominante Theorie in Organisationen (Chris Argyris)***

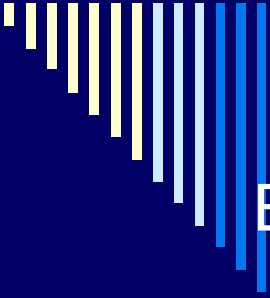
- (1) Einseitige Kontrolle (von oben nach unten) aufrecht erhalten
- (2) Nur der Erfolg zählt – Fehler müssen minimiert werden
- (3) So weit wie möglich (negative) Gefühle unterdrücken
- (4) So rational wie möglich sein



# Die Kunst der Balance des Lernens



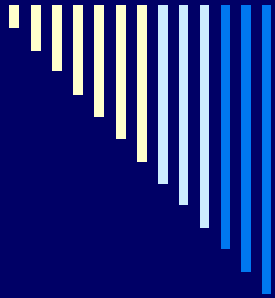
- Lernende Organisation als Herausforderung in einer komplexen Umwelt
- Lernen als Ausbalancieren verschiedener Lernformen
- Möglichkeiten innovativer Organisationsentwicklung



Bitte erinnern Sie sich an eine Situation, in der  
Sie den Eindruck hatten, Sie hätten wirklich  
etwas wichtiges gelernt

**Welche Bedingungen oder Umstände  
haben Ihren Lernprozess beeinflusst?**

Bitte tauschen Sie sich in kleinen Gruppen  
kurz über diese Erfahrung aus.



# 1. *Das „Oxymoron“ organisationalen Lernens „ausbalancieren“*

**Lernen** bedeutet  
die Handlungsmöglichkeiten zu erweitern  
und vorhandene Regeln zu verletzen

**Organisieren** bedeutet vergessen und  
Verschiedenheit reduzieren

Weick & Westley 1996



# Lerntypen

**Single loop learning** – **Anpassungslernen**

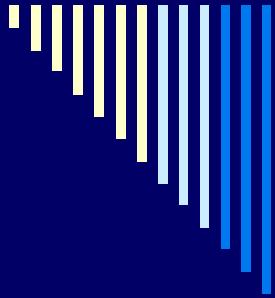
*Do the things right!*

**Double loop learning** – **Veränderungslernen**

*Do the right thing!*

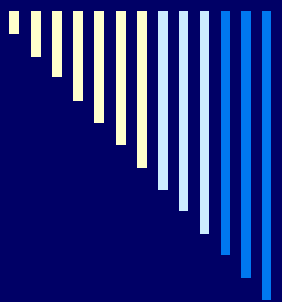
**Triple loop learning** – **Das Lernen lernen**

*It ain't what you do, it's  
the way you do it!*

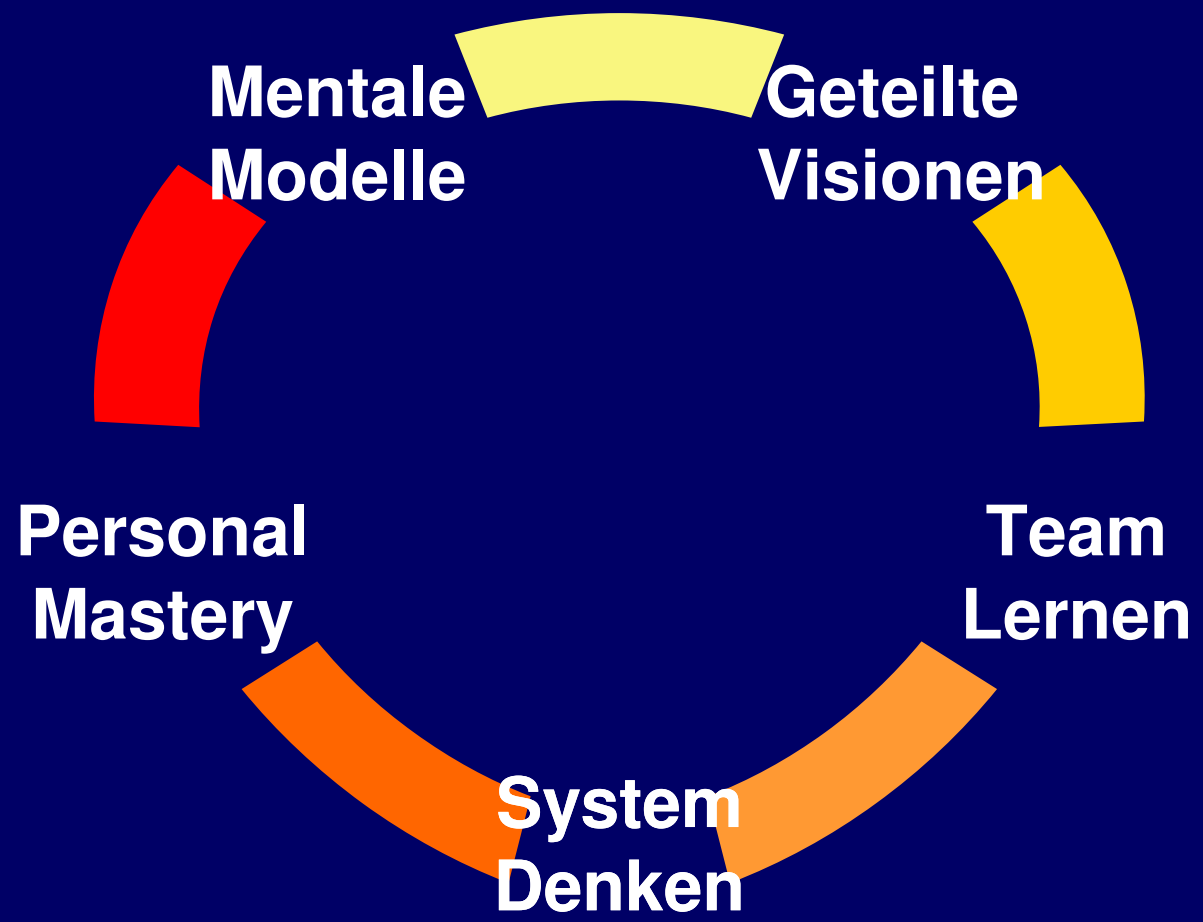


## 2. Balance zwischen unterschiedlichen Lerndynamiken





# *Fünf Disziplinen Lernender Organisationen*





### **3. Balance zwischen zwei Lernquellen**

- **Lernen aus der Vergangenheit** – die Erfahrungen der Vergangenheit als Lernquelle:  
*...Planen - Handeln – Beobachten – Reflektieren – Neu Planen – Handeln...*
- **Lernen aus der Zukunft** – die möglichen zukünftigen Herausforderungen als Lernquelle:  
*die Zukunft erspüren und zulassen*



# Presencing: die Zukunft erspüren

## Downloading

Gewohnte Denk- und  
Handlungsmuster  
bewusst machen

## Seeing

Wahrnehmung  
von/nach außen  
zulassen

## Sensing

Hinter die  
Phänomene  
schauen

**Presencing**  
Wer bin ich?  
Was ist meine  
Berufung?

## Crystallizing

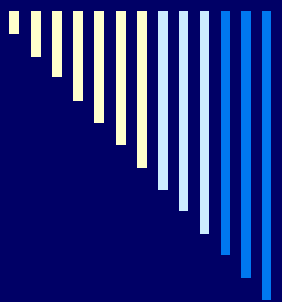
Zukünftige  
Entwicklungen  
erkennen

## Prototyping

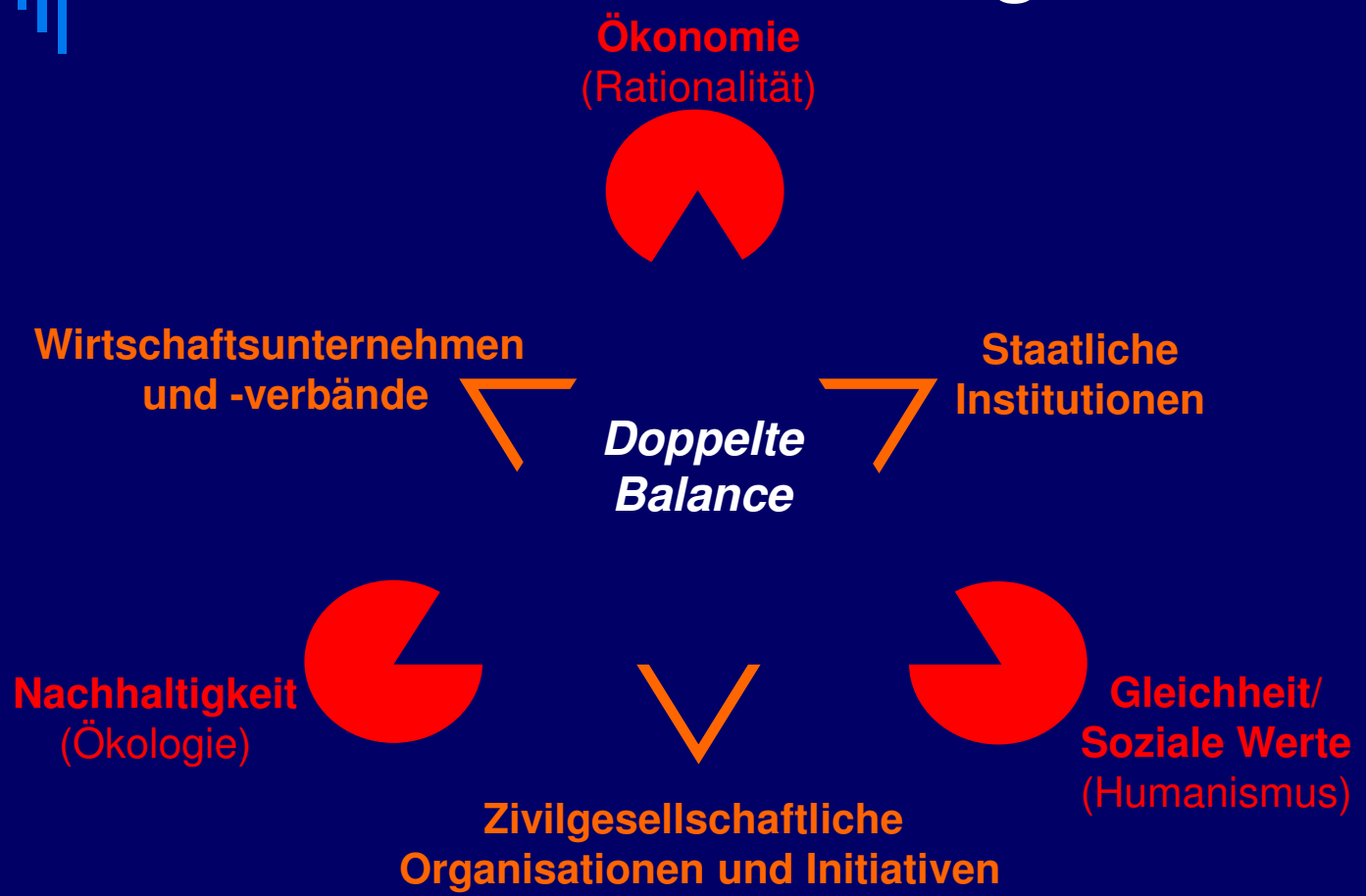
neue Praxis  
erproben

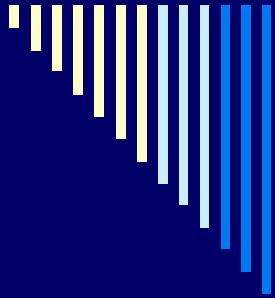
## Institutionalizing

Rahmenbedingungen  
für neue Praxis



# Bedingungen für Innovation in der Zivilgesellschaft





# **Balance zwischen Lernen und Zeit**

**Kairos**

**Werte**

**Persönliches  
Wachstum**

**Soziale Verantwortung**

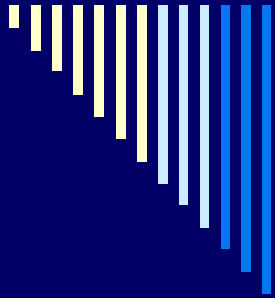
**Metis**

**Dialog**

**Innovation**

**Lernende  
Gemeinschaften**

**Inspiration**



## **Konsequenzen und mögliche Schritte**

- ❑ **Komplexität nicht reduzieren, sondern wahrnehmen und gemeinsam erforschen**
- ❑ **Bildung lernender Gemeinschaften**  
(community action research durch Simulationen)
- ❑ **Neuer Blick auf Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte und in der Personalentwicklung**
- ❑ **Die soziale Grammatik von Organisationen entdecken**  
(Empowerment patterns)

# Gedankenspiel

Es arbeiten drei Steinmetze am Fuß des Kölner Doms.

Der erste blickt  
grimmig,



„Ich verdiene mir  
mein Brot.“

der zweite  
normal,



„Ich behaue  
einen Stein.“

der dritte freut  
sich,



„Ich arbeite am  
Kölner Dom!“

