



LERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für systemisches Management und Organisation

Lernende Organisation verzweifelt gesucht!



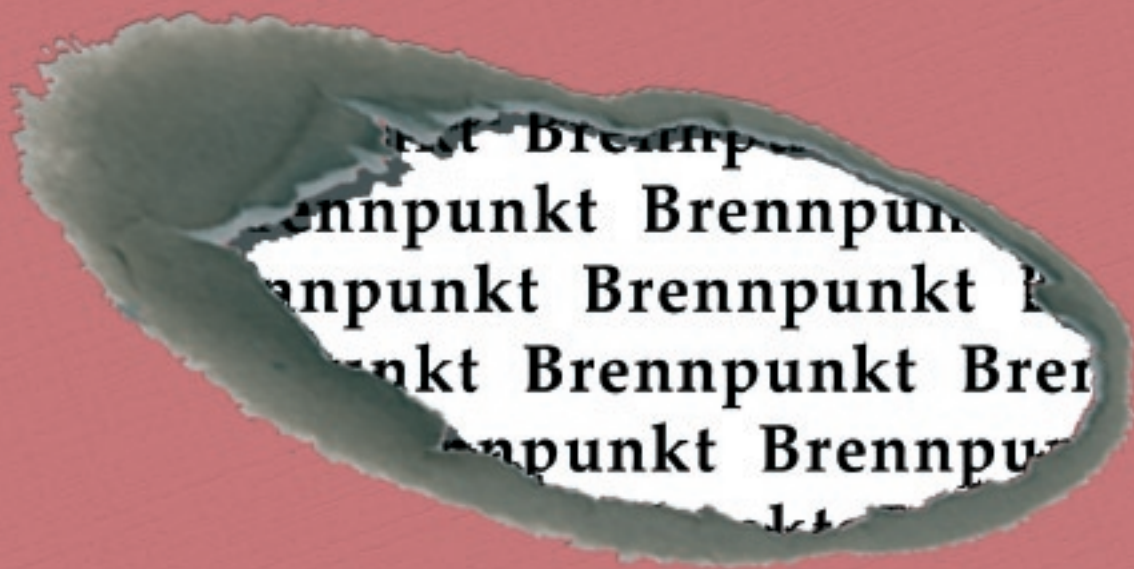
N°54 März / April 2010

ISSN 1609-1248

Euro 21,50 / sFr 34,-

Verlag interrelationales Management www.lo.isct.net

IM BRENNPUNKT



Bernd Schmid

leitet seit 1984 das Institut für systemische Beratung in Wiesloch, Deutschland und ist Mitbegründer der Gesellschaft für Weiterbildung und Supervision. Er ist weiters Lehrtrainer verschiedener Gesellschaften im Bereich Psychotherapie, Coaching, Supervision, systemische Beratung sowie Organisations- und Personalentwicklung. Zahlreiche Veröffentlichungen v.a. zu den Themen: Weiterbildung, systemische Beratung und Organisation.

12 Thesen zur Integration von Lernen und Arbeiten

von Bernd Schmid

Lernen ist Lernen ist Lernen... Und das spielt sich natürlich jenseits des Arbeitens ab. Oder doch nicht? In seinen 12 Thesen zur Integration von Lernen und Arbeiten schildert Bernd Schmid kurz und knapp, welche Implikationen er für das Lernen der Zukunft sieht und wirft dazu recht neue Gedanken auf.

1. Arbeit ist in kreativen Berufen wenig Repetition und viel Neuschöpfung. Daher ist Arbeiten in hohem Maße auch Lernen, und Zusammenarbeiten interaktives Lernen in Gemeinschaft.

2. Schöpferisches Lernen bei der Arbeit hat zwei Komponenten:

- Bei Repetition von verfügbaren Verfahren muss ständig spezifisch selektiert, fokussiert und angekoppelt werden. Hier ist kein Verlauf wie der andere. Man darf ruhig dumm anfangen: Hauptsache man lernt schnell dazu.
- Es muss aus Komponenten und hintergründigem

Know-how Neues, so noch nicht Inszeniertes hervorgebracht werden. Man muss dafür die Implikationen und Konsequenzen des erworbenen Know-hows verstanden haben, sonst ist intelligente und fokussierte Neuschöpfung nicht möglich.

3. Die beiden Komponenten schöpferischen Lernens entsprechen den beiden Anforderungen an Leistung heute, nämlich

- Kreative Aktualisierung von bekannter Leistungsfähigkeit, der eigenen und der der Organisation
- Weiterentwicklung dieser Leistungsfähigkeit (Professionsentwicklung/Organisationsentwicklung)



*Systemische Lernkultur
ist auf fokussiertes,
qualifiziertes Lernen von
Systemen ausgerichtet.
Systemische Didaktik
entwickelt und praktiziert
Konzepte, Methoden
und Arbeitsformen, die
solch integriertes Lernen
fördern.*

4. Lernen als Bildungsmaßnahme muss dafür auf Arbeit ausgerichtet sein und auf Lernen bei der Arbeit. Konzepte, Methoden und Arbeitsformen der Bildungsarbeit sind auf die Förderung und Optimierung des Lernens bei der Arbeit auszurichten. Transferfragen vermindern sich drastisch, wenn Bildung sich als Moderation und Modulation dieses Lernens bei der Arbeit versteht. Bildung soll auf Lernen bei der Arbeit zentriert sein.

5. Bildungsmaßnahmenzentrierte Inhalte, Methoden und Arbeitsformen müssen sich gegenüber der Möglichkeit die gleichen Ressourcen für arbeitslernen-zentrierte Ansätze einzusetzen, rechtfertigen.

Z.B. sollen Selbsterfahrungen nicht von Professions- und Organisationszentriertem Lernen abgekoppelt werden, sondern solches Lernen ist – richtig gestaltet – die beste Selbsterfahrung.

6. Bildungsmaßnahmen i. o. S. sollen sich vorrangig mit dem Transfer von vorhandenen Lernerfahrungen und Kompetenzen auf neue Professions- und Organisationsherausforderungen konzentrieren und nicht auf das Neuaufbauen von solchen Kompetenzen für jedes Wirklichkeitsszenario. Damit lernen die Bildungsnehmer an Beispielen eigenständige Transferprozesse bzw. den Abbau von Transferhemmnissen.

7. Bildungsmaßnahmen sollen vorrangig den eigenständigen und kollegialen Lernprozess und Austausch von Erfahrung fördern. D.h. kollegiale qualifizierte Beratung und Förderung entsprechen der Lehr-/Lernkompetenz wird durch Didaktik und Supervision gefördert. Direktes Lehren durch Lehrer ist die Ausnahme, wenn anders qualifizierte Ergebnisse und das Erreichen eines qualifizierten Niveaus kollegialen Lernens nicht im erforderlichen Zeitrahmen möglich sind. Solche Ausnahmen sind vor dem priorisierten Aufbau einer Kultur eigenständigen Lernens zu rechtfertigen.

8. Systemische Lernkultur ist auf fokussiertes, qualifiziertes Lernen von Systemen ausgerichtet. Dieses Lernen ist in Arbeitsprozesse und die darin innewohnenden Lernprozesse, wie Professionsentwicklungen, OE, KE integriert. Systemische Lernkultur bietet eine entsprechende Bildungsphilosophie und Selbstverständnisse der Bildungsagenten. Systemische Didaktik entwickelt und praktiziert Konzepte, Methoden und Arbeitsformen, die solch integriertes Lernen fördern.

9. Beim arbeitsbezogenen Lernen wie beim Arbeiten selbst wird der methodisch zu gestaltende Vordergrund so konfiguriert, dass Hintergründiges fokussiert und ermöglicht wird. Die methodische Oberfläche muss also „Spielräume“ schaffen und fokussieren, in denen sich die Vernetzung mit den hintergründigen Kompetenz- und Sinnebenen vollziehen kann.

10. Analog dazu muss die methodische Steuerung von Arbeiten so angelegt werden, dass sie hintergründig Arbeitskultur kristallisiert und fokussiert. Die Didaktik guten Lernens und guten Arbeitens ist insoweit identisch.

11. Die wesentliche Bildungsarbeit besteht im Aufbau einer arbeitsoptimierenden Lernkultur, die wie die Arbeit wesentlich so gestaltet wird, dass neben der aktuellen Leistungserbringung die Steuerung

und Entwicklung von Lernen und Arbeiten im Wesen identisch werden.

12. Lernen und Arbeiten werden zunehmend zu einer Verantwortung in Gemeinschaft und zur Verantwortung der Gemeinschaft. Gemeinschaft muss dabei von der Zusammensetzung der jeweils Beteiligten her nicht stabil sein, stabil jedoch bezüglich

*Lernen und Arbeiten
werden zunehmend zu
einer Verantwortung
in Gemeinschaft und
zur Verantwortung der
Gemeinschaft.*

der orientierenden Lern- und Arbeitskultur. Diese „kollektive“ Komponente ist das produktive Gegenstück zur zunehmenden Anforderung an professionelle Individuation und unsicherer werdende Zugehörigkeiten zu bestimmten Organisationen. Die Zugehörigkeit zu einer Kulturgemeinschaft kompensiert die sich auflösenden Zugehörigkeiten zu festen Gruppen. ■

SERVICE

Weiterführende Homepage

www.isw-w.de

E-Mail

schmid@isb-w.de



FUNDIERT | PRAXISBEZOGEN
SERVICEORIENTIERT | SYSTEMISCH-KONSTRUKTIVISTISCH

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im 2-Monatstakt die topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO u.a. über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

„Lernende Organisation“ erscheint 6 x jährlich als Printmedium. Informationen zum Bezug von einzelnen Artikeln und zur englischen Online-Ausgabe finden Sie auf unserer Homepage www.lo.isct.net!

LASSEN SIE SICH DIE TOP-THEMEN REGELMÄSSIG INS HAUS LIEFERN.

- ☐ Ja, ich möchte das **Jahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
 Das Jahresabo kostet € 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- ☐ Ja, ich möchte das **Zweijahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
 Das Zweijahresabo kostet € 179,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- ☐ Ja, ich nutze das sensationelle **Probe-Abo**: Drei Ausgaben der LO um nur € 39,- (inkl. MwSt.).
 Wir erlauben uns, Ihr Mini-Abo in ein Jahresabo übergehen zu lassen, wenn Sie uns keine weitere Mitteilung bis zum Ende des Erscheinungsmonats des 3. Heftes per Mail zukommen lassen.
- ☐ Ja, ich bestelle die aktuelle **Einzelausgabe**
 oder die Ausgabe No.____ der Zeitschrift um € 21,50 (inkl. MwSt.)*.
- * Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir € 3,70 und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas € 5,25 pro Ausgabe.

Name: _____		
Adresse: _____		
Organisation: _____		
Adresse der Organisation: _____		
Position in der Organisation: _____		
Telefon privat (fest/mobil): _____		
Telefon Firma (fest/mobil): _____		
Fax: _____	E-Mail: _____	
Rechnung geht: _____	<input type="checkbox"/> an mich privat	<input type="checkbox"/> an das Unternehmen
Ja, ich zahle mit Kreditkarte: _____	<input type="checkbox"/> MasterCard	<input type="checkbox"/> Visa
Name: _____	Nummer: _____	
gültig bis: _____	KPN (CVC2/CVV2): _____	
Datum: _____	Unterschrift: _____	

Leserservice GmbH | Zeitschrift LO Lernende Organisation
 St. Leonharder Straße 10 | 5081 Anif | Österreich
 Tel: +43 6246 882-5380 | Fax: +43 6246 882-5299 | lo@leserservice.at
www.lo.isct.net