„Lernen lernen". Auf dem Weg zur *„Organisationsentwicklung – OE".*

Wie Betriebe und Behörden ihre Beschäftigten qualifizieren können.

Oder:

Die „Not-wendigkeit"* organisationalen Lernens
auf einer neuen, „höheren", Ebene
als wirklich große Herausforderung für viele Unternehmen.

- Kurzer Problemaufriss und einige Lösungsvorschläge -

* *„Um die Not (ab-) zu wenden."*

Dr. Detlef Horn-Wagner
Philippistraße 14
14059 Berlin-Charl.burg
0049 171 27 35 725
hornwagner@hotmail.com

Wer weitere Fragen hat …, sehr gerne. Ich bin erreichbar.

Im Übrigen empfehle ich insbesondere bei *der* hier behandelten Thematik die eigene Recherche im Internet; auch und gerade natürlich bei „WIKIPEDIA“. Dort findet sich eine Fülle von auch weiterführenden Hinweisen und Anregungen; ich kann mit Hilfe meines Vortrages hier und meiner beigefügten Unterlagen nur einen ersten orientierenden Überblick liefern.

Die Corona-Krise
hat es, wie durch eine Lupe vergrößert, überdeutlich gemacht:
In vielen „Unternehmen“[1] ist die „Not-wendigkeit“[2]
eines tiefgreifenden und nachhaltigen „Change“[3]
massiv gestiegen! Es ist Zeit! Versuchen Sie‘s zumindest!

[1] Unternehmen steht auch für: „Betrieb“, „Firma“, „Organisation“, „Institution“, „Behörde/ Amt“, „Träger“, „Projekt“ …
[2] „Not-wendigkeit“: *„Um die Not (ab-) zu wenden“* (s. Folie 1).
[3] „Change“ ist eher grundlegender „Wandel“ (in der „Tiefe“) als oberflächliche „Reform“ oder allgemein (nur) „Veränderung“.
Dazu im einzelnen ausführlicher: **Folien 08-10**:

s.a. Kommentar Hannes Soltau und Essay Peter Bieri

Ich bin kein Volkswirt, und kann und will deswegen
keine Einschätzung dazu abgeben was – national und global betrachtet –
volkswirtschaftlich *„auf uns zukommt"*.

- Aber eines scheint doch deutlich: Die Digitalisierung schreitet verstärkt voran!
- Glauben Sie denn, die Menschen gehen einfach nach der Pandemie
in den Läden wieder so einkaufen, als ob nichts geschehen wäre?
Oder glauben Sie stattdessen, sie werden – wie jetzt schon sehr lange
und sehr erfolgreich! – immer wieder ganz Vieles bestellen?
- Glauben Sie denn, die Menschen gehen einfach so wieder ins Büro?
Oder glauben Sie eher, sie werden auf ihr erprobtes „Home-Office"-Recht pochen?
(Das gilt natürlich nur für die, die in einem „Büro" (welcher Art auch immer) ihrer Arbeit nachgehen.)
- Glauben Sie denn, die Büros werden auch zukünftig ein Platz sein,
an den man konzentriert arbeiten kann (und vor allem) will?
Oder glauben Sie eher, es wird mehr und mehr ein Platz sein,
an dem man sich „nett" trifft, um die KollegInnen auch mal wieder zu sehen?
- Ich weiß nicht, was ich glauben soll(te). Ich weiß nur, es wird anders werden!

»Ich weiß (auch) nicht, ob es besser wird, wenn es anders wird.
Aber es muss anders werden, wenn es besser werden soll!«

(nach: GEORG CHRISTOPH LICHTENBERG)

Worum geht es / wird es in Zukunft (vermutlich) im „Kern" gehen?

Entwicklung der Anpassungs-Fähigkeit des Unternehmens an seine Umfeld-Gegebenheiten und damit auch eine deutliche Steigerung seiner „Agilität" („strukturelle Beweglichkeit")

Entwicklung der **Organisation** - im Sinne der Organisiertheit:

„Wir sind gut organisiert bzw. aufgestellt bzw. für die Zukunft gewappnet!"

Das meint insbesondere (auch):

- Optimierung der Aufbau- und Ablauf-/Prozessstrukturen;
- Minimierung der täglichen großen und kleinen „Ärgernisse";
- Optimierung unserer „Performance" an dem „Markt", von dem wir bestimmt werden;
- Minimierung unserer strategischen und operativen „Fehler" und Versäumnisse

Entwicklung der „**Digitalität**" des Unternehmens insgesamt:

Mehr und besserer Umgang mit digitalen Techniken, Konzepten und Methoden jeder Art

Entwicklung der „**Kultur**" des Unternehmens insgesamt

und damit auch Verbesserung des **Betriebsklimas**

Entwicklung der „**Mitarbeiterschaft**" (Motivation, Fähigkeiten …) des Unternehmens insgesamt

und damit auch Entwicklung der Führungs-„Mannschaft" („Haltung", „Stil" …)

Lerntheorie. Grundlagen (Lernen 1)

Beim **„Lernen lernen"** werden
lerntheoretisch grundsätzlich zwei Konzepte unterschieden

_ Von der *„Assimilation"* zur *„Akkomodation"*

(**„Assimilation"**: Neue Erfahrungen/ Wissen werden in **schon vorhandene** Grundmuster aufgenommen und eingeordnet
„Akkomodation": Durch neue Erfahrungen/ Wissen entstehen neue, **noch nicht vorhandene** Denk- und Verhaltensmuster.)

und

_ vom *„Single-Loop"*- zum *„Double-Loop"*- und *„Triple-Loop"*-Denken und -Handeln.

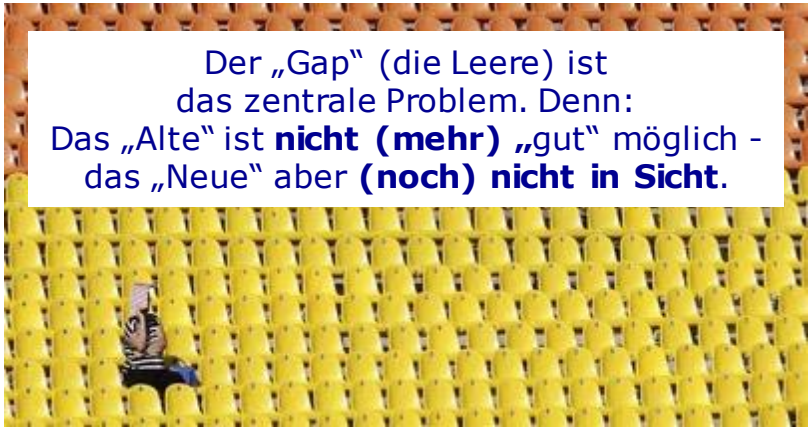
Beginnen wir mit der Assimilation/ Akkomodation:

»Akkomodation« statt »Assimilation«

„Hinzu kommt: Eine, wenn auch noch so gute, Assimilation reicht nicht (mehr) aus, gefragt sind daher in Zukunft Konzepte der Akkomodation."

(GERHARD ROTH, GEHIRNFORSCHER)

?



„Das Neue macht insbesondere dann Angst, wenn das Vertraute seinen Dienst versagt und das Neue noch nicht zur Verfügung steht."

(KARIN MEYER-DRÄWS, UNTERNEHMENSBERATERIN)

Intro: Vom **Schersprung** … zum **Straddle** (Bauchwälzer) … zum **Fosbury-Flop** (1968, Mexico City; Olympia-Gold)

Schersprung

REFORM / Best-Practice / E-volution

„Best-" oder „Next-Practice"?

„Best-" oder „Next-Practice"?

WANDEL / Next-Practice / Re-volution

„Reparieren"

Das »Alte«

… anpassen, optimieren …

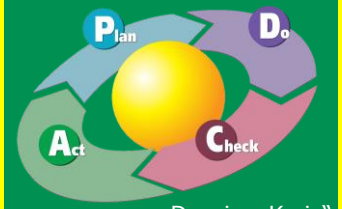
Das »Alte«

… bewahren, konsolidieren …

„Modernisieren"

PHILIPS
Let's make things better

Das »Neue«



„Deming-Kreis"

… experimentieren/ probieren, evaluieren, korrigieren implementieren …

»Let's make things better!« (Philips)

Das ist ein Satz, der sich sicher ohne Bedenken unterschreiben lässt.

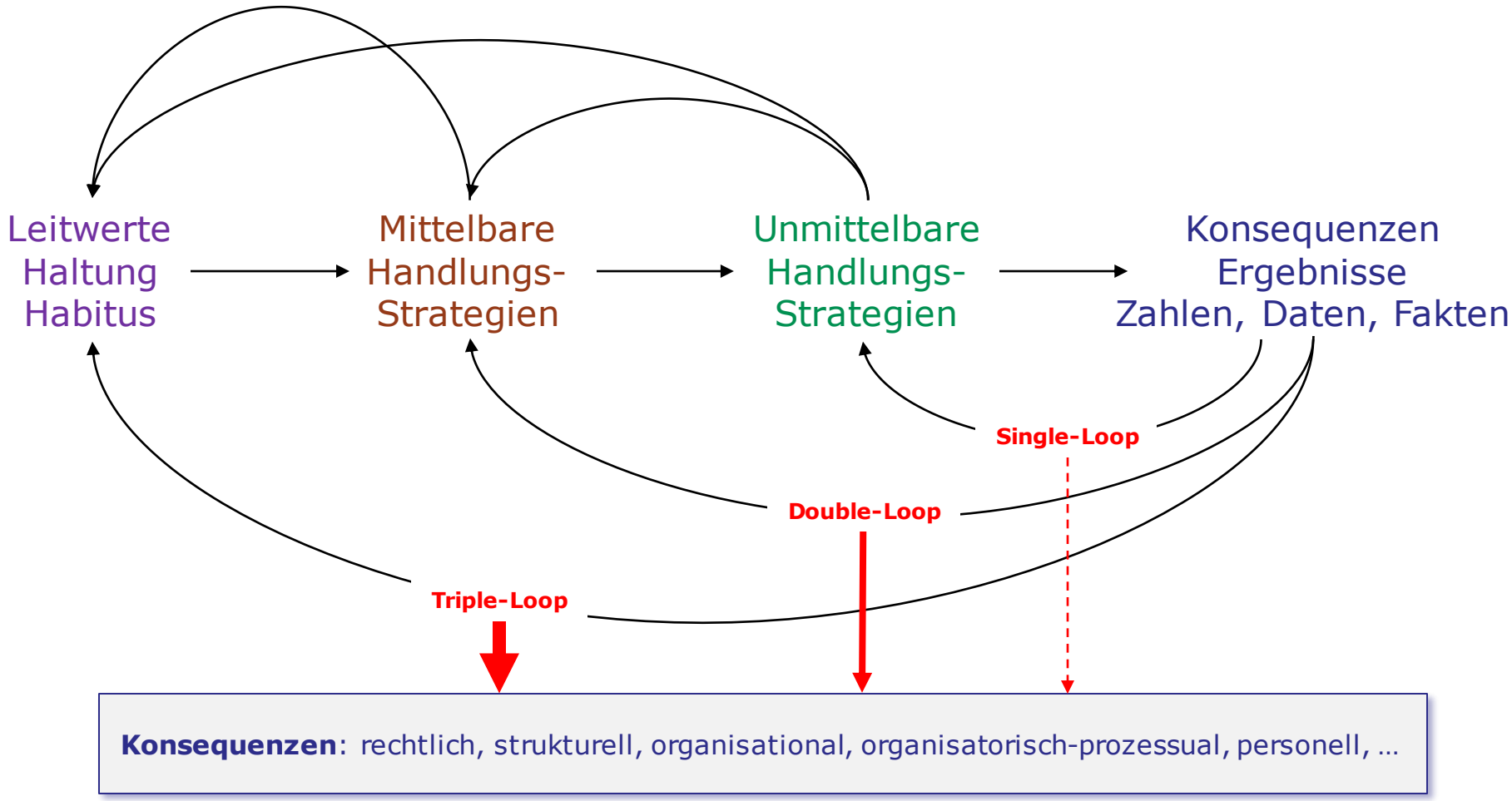
Organisationale „Ambidextrie" beschreibt die Fähigkeit von Organisationen, gleichzeitig **effizient** und **flexibel** zu sein. „Ambidextrie" (von lateinisch *»ambo«, „beide" und »dextera«, „rechte Hand"*) bedeutet vom Wortursprung her, somit „Beidhändigkeit" und soll im Rahmen der „organisationalen Ambidextrie" die Wichtigkeit der Integration von *Exploitation* („Ausnutzung und Optimierung von Bestehendem") und *Exploration* („Erkundung von Neuem") verdeutlichen.

»Never Change a Running System!« (IT-Branche)[1]
»Never Change a Winning Team!« (Sport-Branche)[2]

[1] Der Satz wird häufig missverstanden und in einem Kontext zitiert, der nicht immer passt, denn – natürlich!, siehe rechts – müssen auch „laufende Systeme, bisweilen verändert und an die sich **verändernden Rahmenbedingungen** angepasst werden.

[2] Auch dieser Satz ist nicht so ganz plausibel: Jeder halbwegs fähige, Trainer weiß doch, dass dieser Satz nur für sehr begrenzte Zeit „gilt", weil das Team dann „SO" wie bisher eben nicht mehr gewinnt. Beide Sätze sind typische „Pseudo-Anglizismen" (wie „Handy" auch) und sind in den USA und in GB so gar nicht in Gebrauch. Dort heißt es eher: *»If it ain't broke, don't fix it!«* „Wenn es nicht kaputt ist, dann repariere es eher nicht!" Kurz: „Patch your staff!" „Verbessere Deine Belegschaft!"

„*Loop*"-Konzept(e)

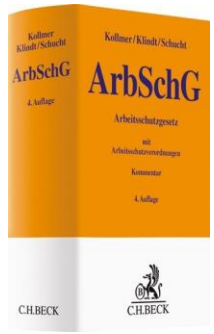


Variante 1 des Loop-Denkens am Beispiel „es quietscht“

Photo aus dem Internet. Nur zum privaten Gebrauch!

Variante 2 des Loop-Denkens am Beispiel „Baustelle“

„*Loop*"-Konzepte. Praxis



2

36°
UV+++

1

„es quietscht"

Leitwerte
Haltung
Habitus

→

Mittelbare
Handlungs-
Strategien

→

Unmittelbare
Handlungs-
Strategien

→

Konsequenzen
Ergebnisse
Zahlen, Daten, Fakten

Single-Loop

Double-Loop

Triple-Loop

Konsequenzen: rechtlich, strukturell, organisational, organisatorisch-prozessual, personell, …

Fazit

Fazit:

„Triple-Loop-Konzepte“ sind teurer und aufwändiger.

Aber sie sind eben auch

_ effizienter,
_ effektiver,
_ wirksamer,
_ nachhaltiger,
_ grundsätzlicher,
_ konsistenter,
_ plausibler,
_ logischer,
_ motivierender,
_ machen mehr Freude …

„Gewidmet allen schöpferischen, mit Poesie erfüllten Querköpfen, welche dem Unverständnis, der Missgunst und dem Kleinmut mediokrer ErbsenzählerInnen ausgesetzt sind. “

Ed Watzke, * 1951, Mediator, Wien

Lernen (2). Konkretes

Lernen durch Aneignung von Wissen

Und das heißt: (Viel) lesen, sehen, hören, fühlen, schmecken, riechen, bewegen …

Lernen durch (zufällige) Erfahrung, insbesondere bei Fehlern/ Krisen, und/oder viel (reflektierte) Erfahrung bis hin zur „Intuition".

«Intuition ist letzten Endes nichts anderes als Verstand in Eile.» (HOLBROOK JACKSON)

«Krise kann ein sehr produktiver Zustand sein.
Man muss ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.» (MAX FRISCH)

Lernen durch systematisierte Erfahrung: Übung

«Wie», fragt der Besucher, *«komme ich denn hier zur MET?»* Daraufhin der NEW-YORKER: *«Üben, üben, üben!»*

Lernen durch An-/ Abschauen und Nachahmen (Imitation)

Lernen durch intensives (Nach-) Denken ({Selbst-} Reflexion)

Lernen ist auch Arbeit („Büffeln") – und das geht nur, wenn die Intrinsische Motivation stimmt und/ oder der Leidensdruck hoch genug ist.

Lernen durch Rückmeldungen jeder Art (Feedback)

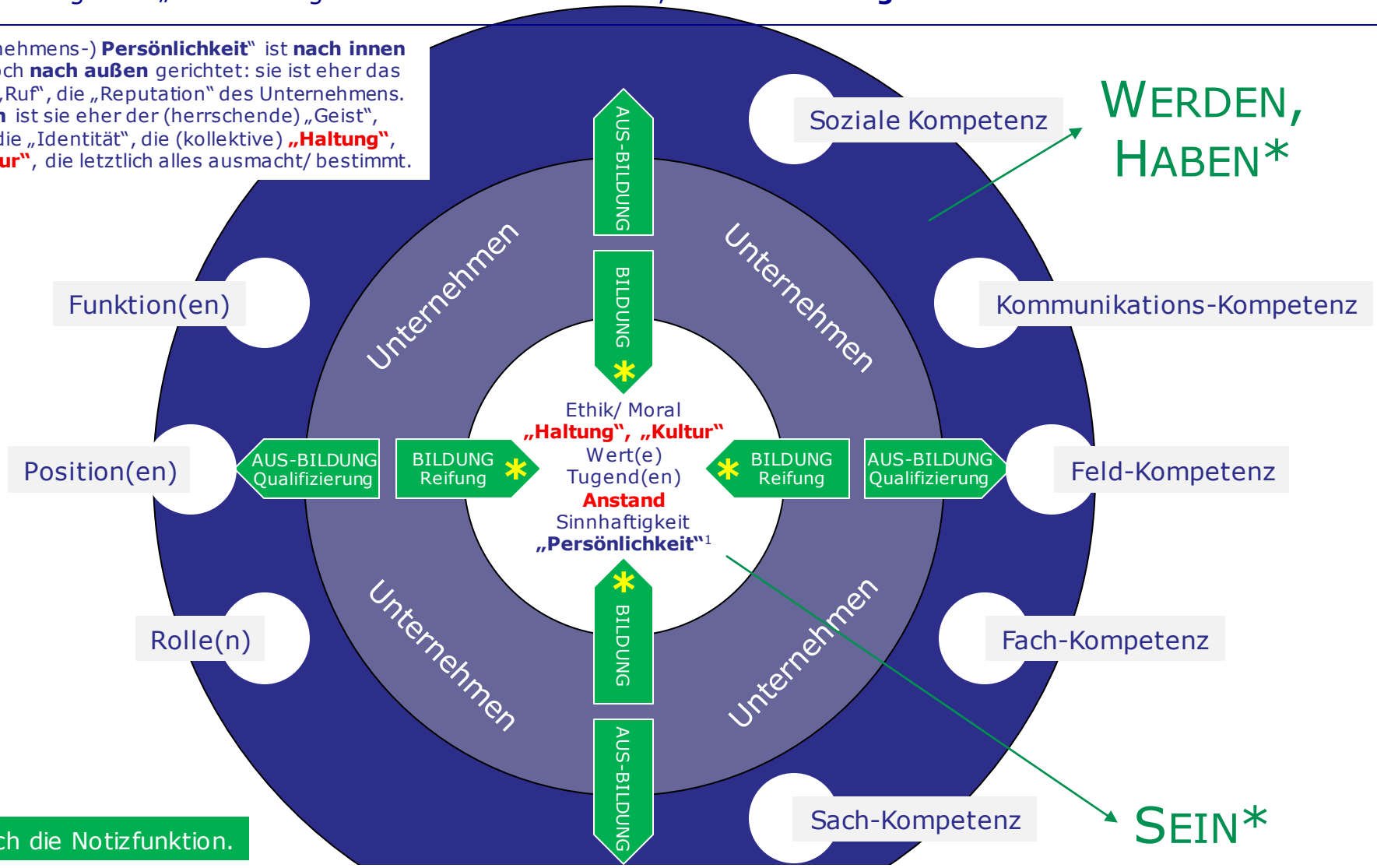
Neues Lernen macht es erforderlich, in „Triple-Loop-Dimensionen" zu handeln:

(1) Ergebnis – anders machen/ (2) Ergebnis – anders denken/ (3) Ergebnis – anders sein.

«Der Mensch hat dreierlei Wege, klug zu handeln: erstens durch nachdenken - das ist der edelste, zweitens durch nachahmen - das ist der leichteste, und drittens durch Erfahrung - das ist der bitterste.»
(KONFUZIUS)

„Bildung“ und „Aus-Bildung“: Zwei Seiten einer Sache, nämlich die der **ganzheitlichen** Unternehmensentwicklung

[1] Die („Unternehmens-) **Persönlichkeit**“ ist **nach innen** entwickelt**,** doch **nach außen** gerichtet: sie ist eher das „Image“, der „Ruf“, die „Reputation“ des Unternehmens. **Nach innen** ist sie eher der (herrschende) „Geist“, der „Spirit“, die „Identität“, die (kollektive) **„Haltung“**, eben die **„Kultur“**, die letztlich alles ausmacht/ bestimmt.



* Siehe auch die Notizfunktion.

* Ich beziehe mich mit dieser Graphik inhaltlich auf ein Essay von PROF. PETER BIERI (2015) mit dem Titel: **«Wie wäre es, gebildet zu sein?»** BIERI verdeutlicht in seinem Essay den Unterschied zwischen „Bildung“ und „Ausbildung“: „Bildung“ dient dem *intrinsisch* motivierten „Sein“. „Bildung“ verantwortet der Mensch sozusagen *für sich* und *mit sich*, „ausbilden“ können auch andere und so dient „Ausbildung“ dem „Werden“ und „Haben“, mithin eher *extrinsisch* motivierten Ziel(en).

Dimensionen der Angst in Unternehmen

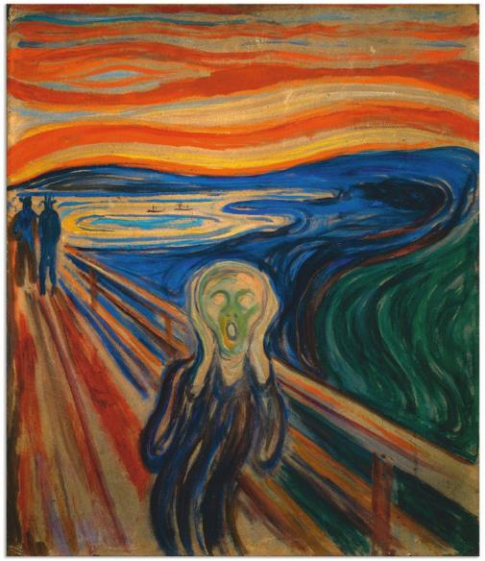
1: Bei sich selbst:
Angst
zu versagen
und
Angst vor der
Beschädigung
des Selbstbildes,
vor Verantwortung,
vor Fehlern,
vor „*Schuld*“ …

2: Bei/ durch andere(n):
Angst vor
Kritik,
Beurteilung,
Bewertung,
Beschämung;
Angst
vor Abwertung
und Angst
vor „*Anklagen*“* …

1961. Flutkatastrophe in HAMBURG.
„Tun Sie das,
was für den Hamburger am besten ist!
Ich übernehme die Verantwortung!“

* Wenn noch Zeit ist, dazu
eine kleine Geschichte
der Schulbehörde Berlins

Wege aus der Krise (1). Minimierung der Ängste. Grundlagen



Vertrauen statt Misstrauen

Fehler- statt „Blame"-Kultur

miteinander statt gegen und/ oder „ohne einander"

Zukunftsperspektive statt Rückwärtsgewandtheit

Ganzheitliches Denken und Handeln statt Silodenken

Double-Loop und Triple-Loop- statt Single-Loop-Denken

Transformation statt Transaktion

[1] All' dies könnte ja in der Post-Corona-Phase wichtig sein!

Wir lernen von und aneinander![1]

Wir lernen miteinander![1]

Wir lernen füreinander![1]

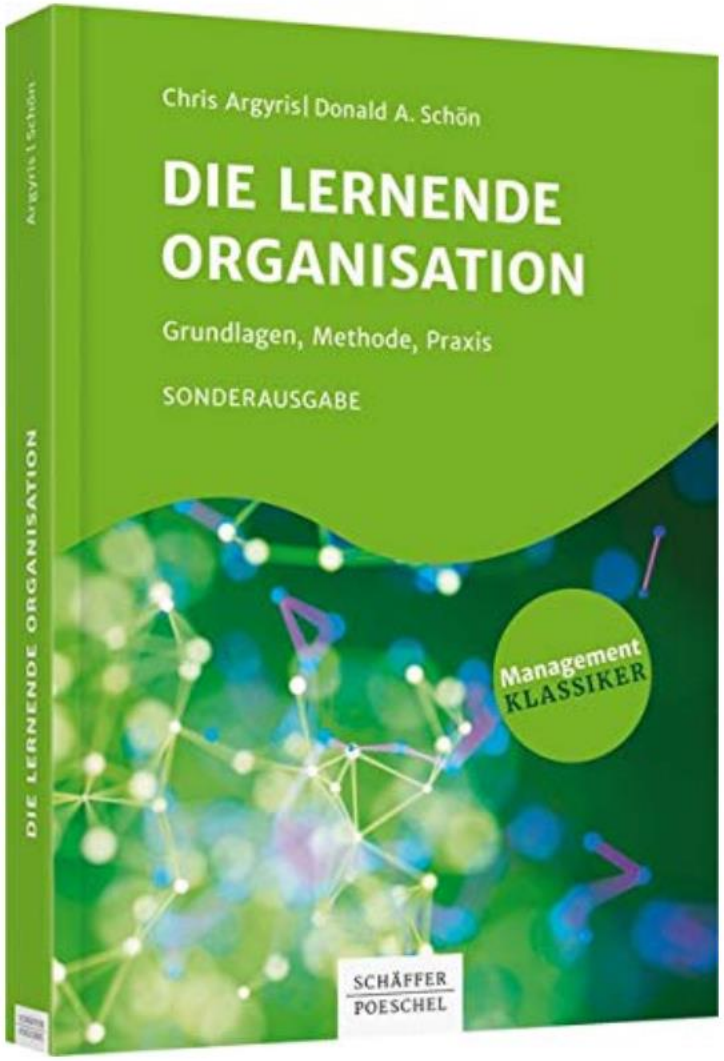
Wir lernen uns besser kennen![1]

Wir lernen, uns zu respektieren![1]

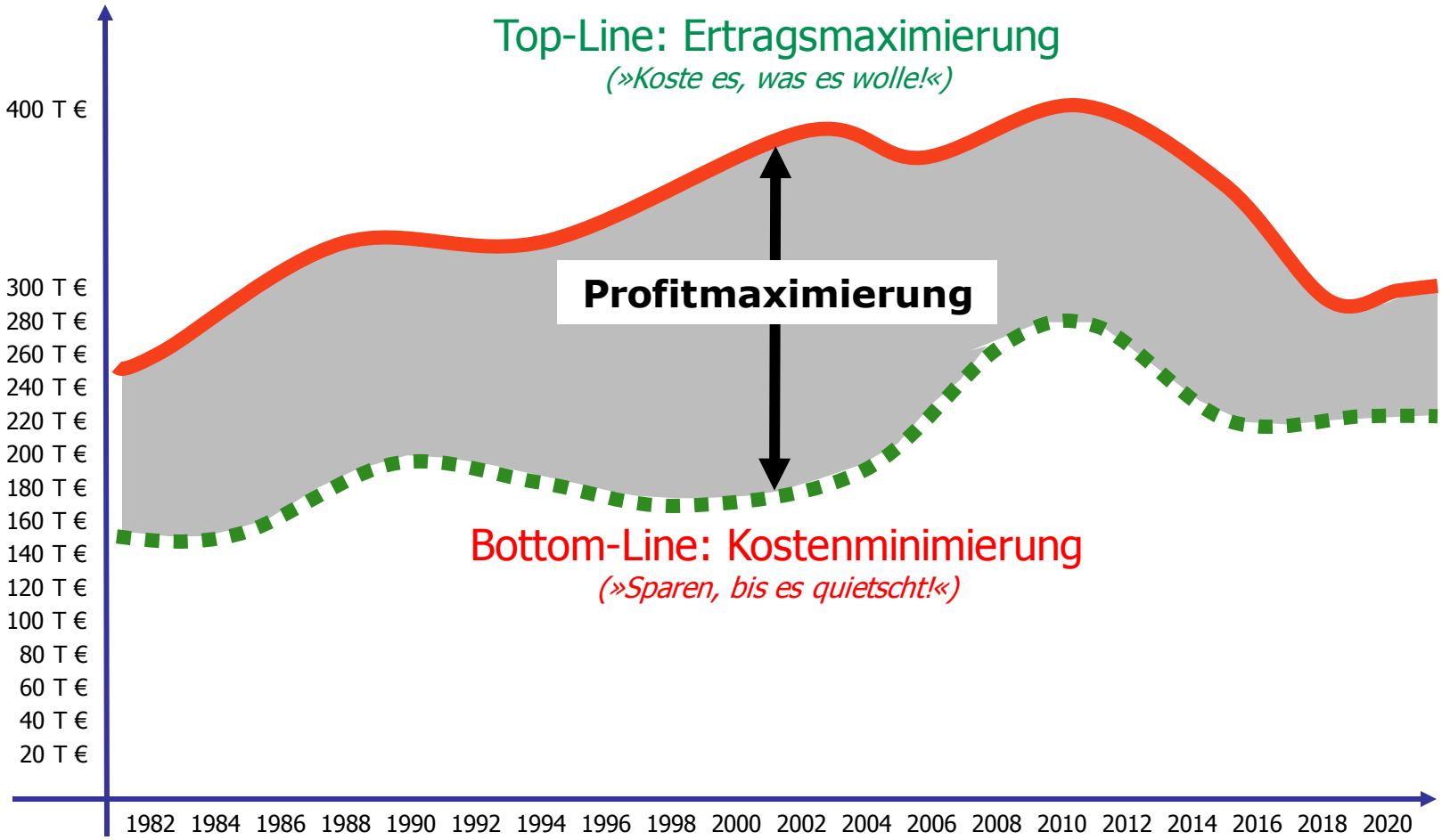
*„Auf der Suche nach etwas, das uns helfen könnte, diese fürchterliche Leere ertragen zu können, haben wir immer nur eines gefunden: **Einander**."* (Dialog aus dem Film »Contact«)

Zwei Grundgedanken haben das Konzept der „Lernenden Organisation" geprägt: (2) Das des **Netzwerkes**

EIN „NETZ-WERK" LEBT SEHR VIEL WENIGER DURCH DAS NETZ ALS DURCH DAS **GEMEINSAME** (!) WERK UND DAMIT DURCH DAS **ERGEBNIS**, AUF DAS ALLE STOLZ SEIN KÖNNEN!

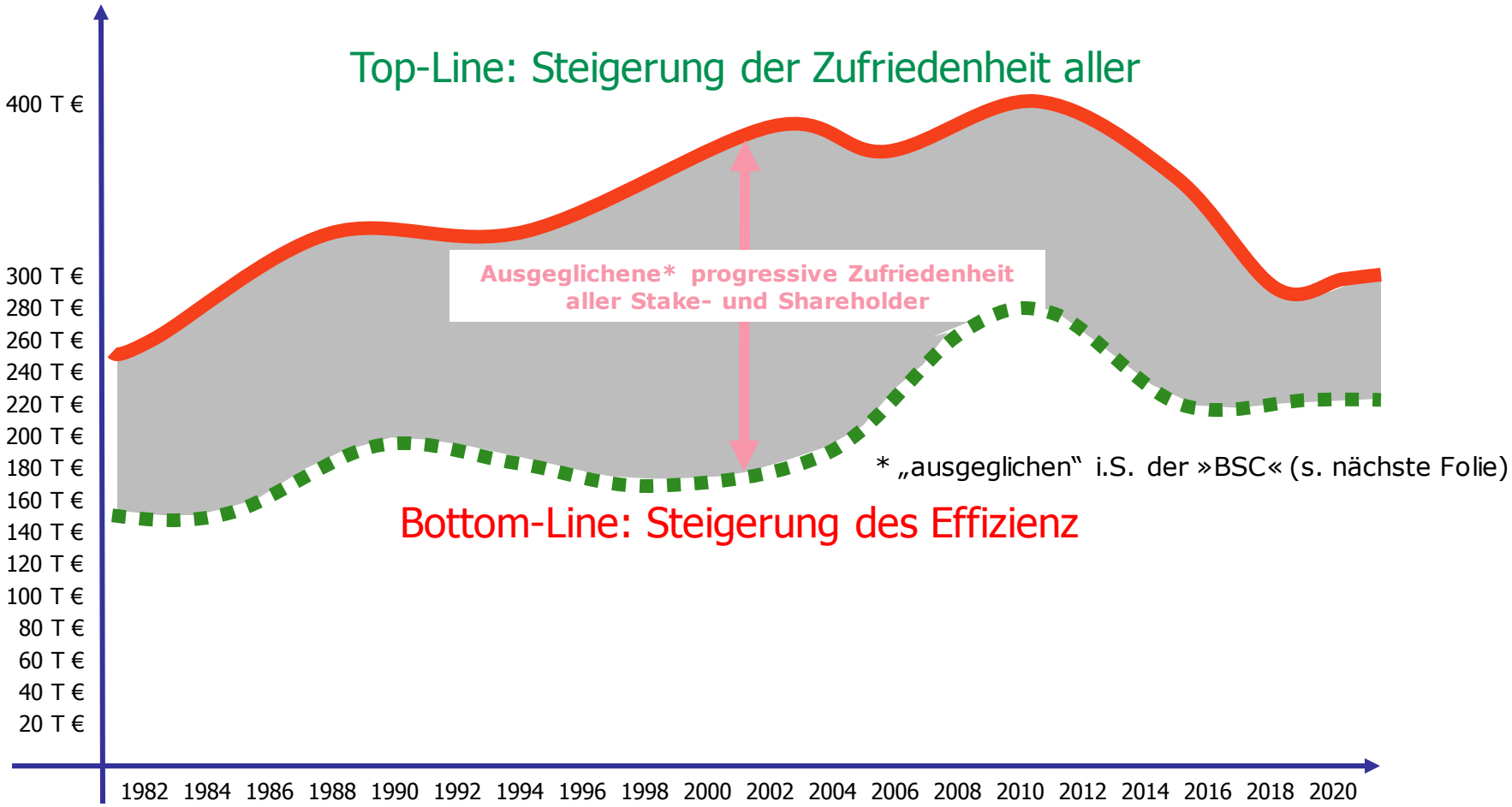

Chris Argyris | Donald A. Schön
DIE LERNENDE ORGANISATION
Grundlagen, Methode, Praxis
SONDERAUSGABE
Management KLASSIKER
SCHÄFFER POESCHEL
Argyris | Schön
DIE LERNENDE ORGANISATION

Das war's, die vorherrschende Firmenphilosophie bislang



© 2005

Wird .../ soll das die vorherrschende Firmenphilosophie in Zukunft sein?



© 2005

Das Konzept der „Balanced (!) Scorecard – BSC“ nach NORTON & KAPLAN

Finanzperspektive des Unternehmens

Zielbereiche	Messgrößen
Gesamtergebnis	• Kapitalrendite • Deckungsbeitrag • Cash Flow
Ertragswachstum	• Umsatz-/Ertragswachstum pro Segment • Anteil der Erträge mit neuen Produkten oder Dienstleistungen
Kostensenkung	• Kostensenkungssätze pro Kostenart
Verbesserung der Produktivität	• Ertrag pro Mitarbeiter • Kosten pro Output-Einheit
Nutzung von Vermögenswerten	• Investitionen in % des Umsatzes • Aufwand für F&E in % des Umsatzes • Auslastungsgrad von Anlagen • Eingang von Forderungen bezogen auf das Zahlungsziel

Interne Prozessperspektive des Unternehmens

Zielbereiche	Messgrößen
Innovationsprozess Entwicklung	• Anteil des Umsatzes aus neuen Produkten • Zeit bis zur Markteinführung (Time-to-Market) • Zeit vom Beginn der Entwicklung bis zum Erreichen der Gewinnschwelle (Breakeven-Time) • Erreichen der Gewinnschwelle (Breakeven-Time) • Einführung neuer Produkte im Vergleich zum Wettbewerb
Betriebsprozess Organisation	• Dauer des Zyklus, z.B. von der Auftrags-annahmen bis zur Auslieferung • Effektivität des Fertigungszyklus • Fehlerquoten • Materialabfall • Nacharbeit

Kundenperspektive des Unternehmens

Zielbereiche	Messgrößen
Marktanteil	• Anteil am gesamten Geschäftsvolumen in einem Marktsegment
Kundentreue	• Anteil des Umsatzes mit bestehenden Kunden
Neukundengewinnung	• Anteil des Umsatzes mit neu gewonnenen Kunden • Anzahl neu akquirierter Kunden
Kundenzufriedenheit	• Befragung anhand spezifischer Leistungs-aspekte
Kundenrentabilität	• Nettogewinn pro Kunde
Kundenbeziehungen	• Reaktionszeiten bei Anfragen/ bis zur Erfüllung des Kundenwunsches • Bewertung durch Testkäufer
Image	• Befragungen

Mitarbeiterperspektive* des Unternehmens

Zielbereiche	Messgrößen
Mitarbeiterzufriedenheit	• Mitarbeiterbefragung
Mitarbeitertreue	• Fluktuationsquote
Mitarbeiterproduktivität	• Ertrag pro Mitarbeiter
Qualifikation/ Weiterbildung	• Verhältnis von Mitarbeitern mit benötigten Kompetenzen zum Bedarf • Zeit von der Erhebung des Qualifikations-bedarfs bis zum Aufbau der jeweiligen Kompetenz
Engagement und Beteiligung der Mitarbeiter	• Anzahl der Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern • Anzahl realisierter Verbesserungen • Anteil der Projektarbeiten im Unternehmen
Informations-Systeme	• Verfügbarkeit relevanter Informationen

* auch: Entwicklungsperspektive

Wege aus der Krise (2). Haltungsfragen:

Wer oder was könn(t)e(n) helfen?

Neben:

_ **Solidarität** (Wir {unter} stützen uns gegenseitig) -
Statt: Konkurrenz(en), Neid/ Missgunst und „Sabotage";

_ **Soziabilität** (Wir gehen synergetische Beziehungen ein und pflegen sie auch) -
Statt: Abgrenzung, Zersplitterung, Segmentierung und „Silo- und Ab-Teilungsdenken";

_ **Kollegialität** (Wir sind „friedfertig", empathisch und hilfsbereit) -
Statt: Mobbing; Intrigen und alle Formen von „Mikropolitik";

_ (Fehler-) **„Kultur"** des Unternehmens (Wir dürfen Fehler machen) -
Statt Fehlervermeidung „um jeden Preis", „Tricksen, Tarnen, Täuschen" und Denunziation;

_ **Kommunikation** (Wir tauschen uns mit allen über alle Ebenen aus) -
Statt: Horten von Spezialisten- und Herrschaftswissen, „beredtes Schweigen" und Funkstille;

_ **Koordination** (Wir *koordinieren* unsere Rollen und Funktionen …

_ **Kooperation** … und *kooperieren* effizient und effektiv) -
Statt: Doppelarbeit und (u.a. damit) unsinnige „Verschleuderung von Ressourcen" jeder Art

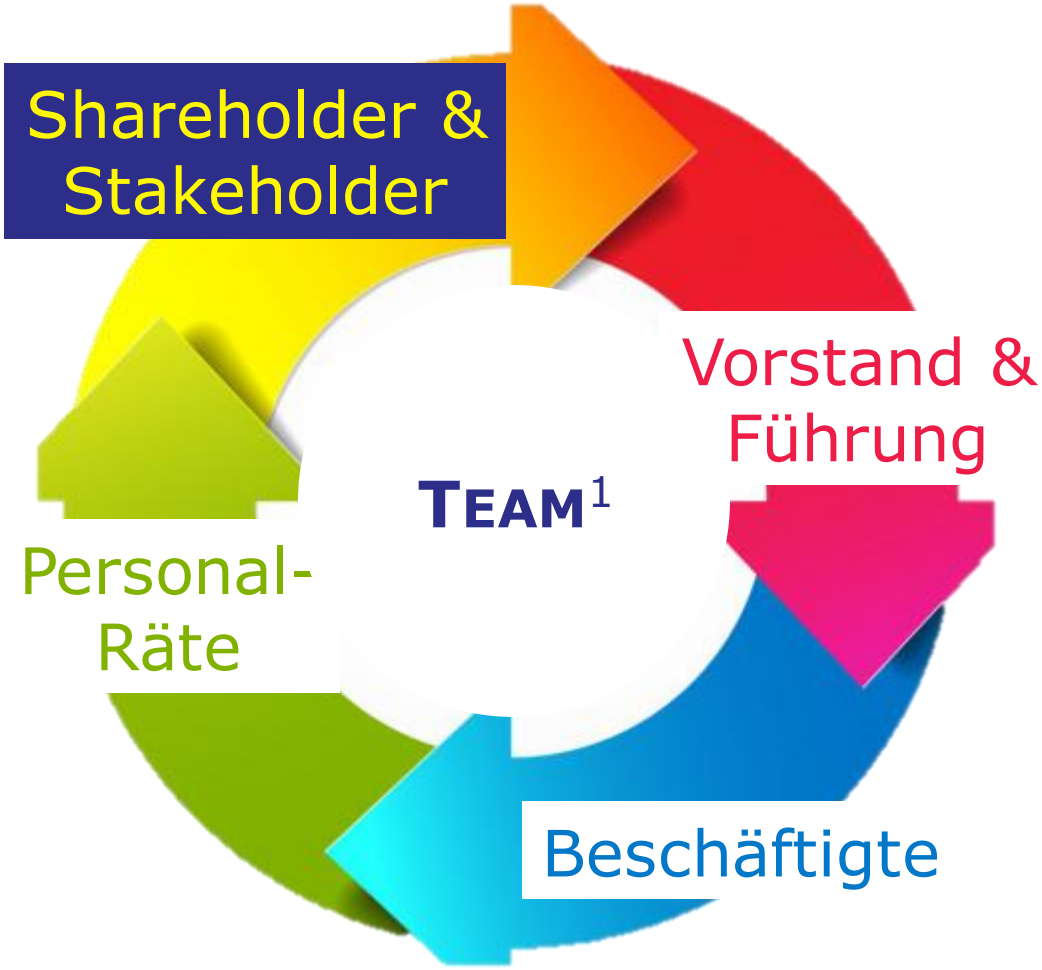
und

_ **Konzentration** (Wir konzentrieren/ fokussieren uns auf das Wesentliche) -
Statt: Verzettelung im „Dickicht des Alltags" und/ oder des „Alltäglichen"

sowie

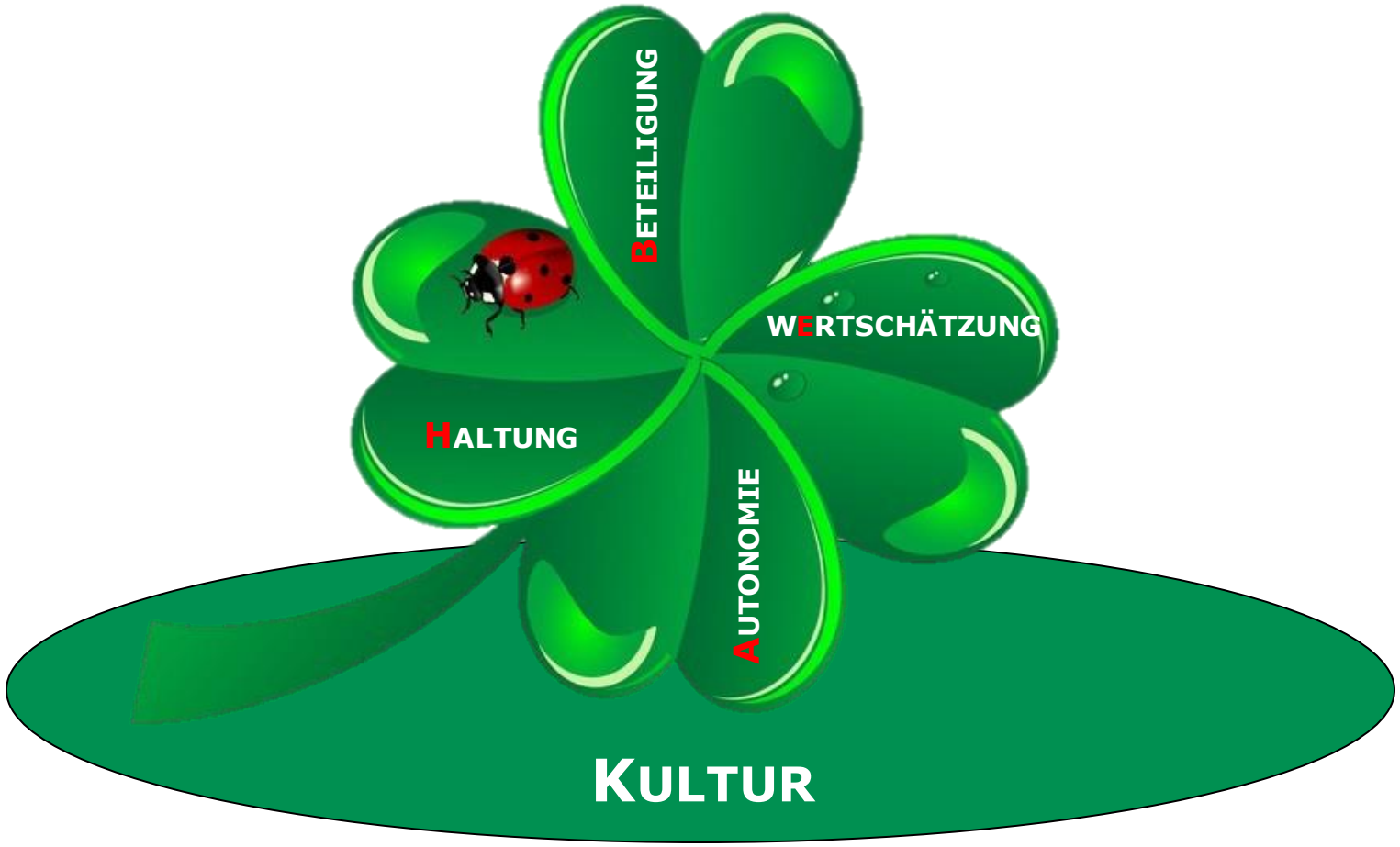
_ **die (später dann nachfolgenden) 10 + 2 „Lernplattformen"**.

Wege aus der Krise (3). Zentrale Philosophie: Es geht nur gemeinsam!



[1] T.E.A.M. steht ja nicht für das Akronym „**T**.oll, **E**.in **A**.nderer **M**.achts, sondern bedeutet, dass eine Gruppe von Menschen zu etwas imstande ist, zu der ein Einzelner nie und nimmer in der Lage wäre.

Wege aus der Krise (4). Die vier Essentials: Das **»H.A.B.E.«**-Konzept



Wege aus der Krise (5): (Übersicht über die verschiedenen „Lern-Plattformen“):

Alle Photo aus dem Internet. Nur zum privaten Gebrauch!

Podcast

+1

YouTube

+ Lehrfilme

Barcamps

Enterprise Social

Network

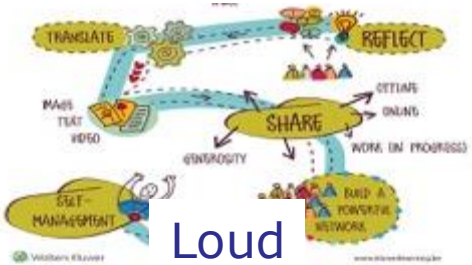
Peer-to-Peer-

Learning

Virtual Reality - VR

Augmented VR: AR

Working Out



Loud

Coaching & Training

Supervision

„Fuck-up“-Nights

+2

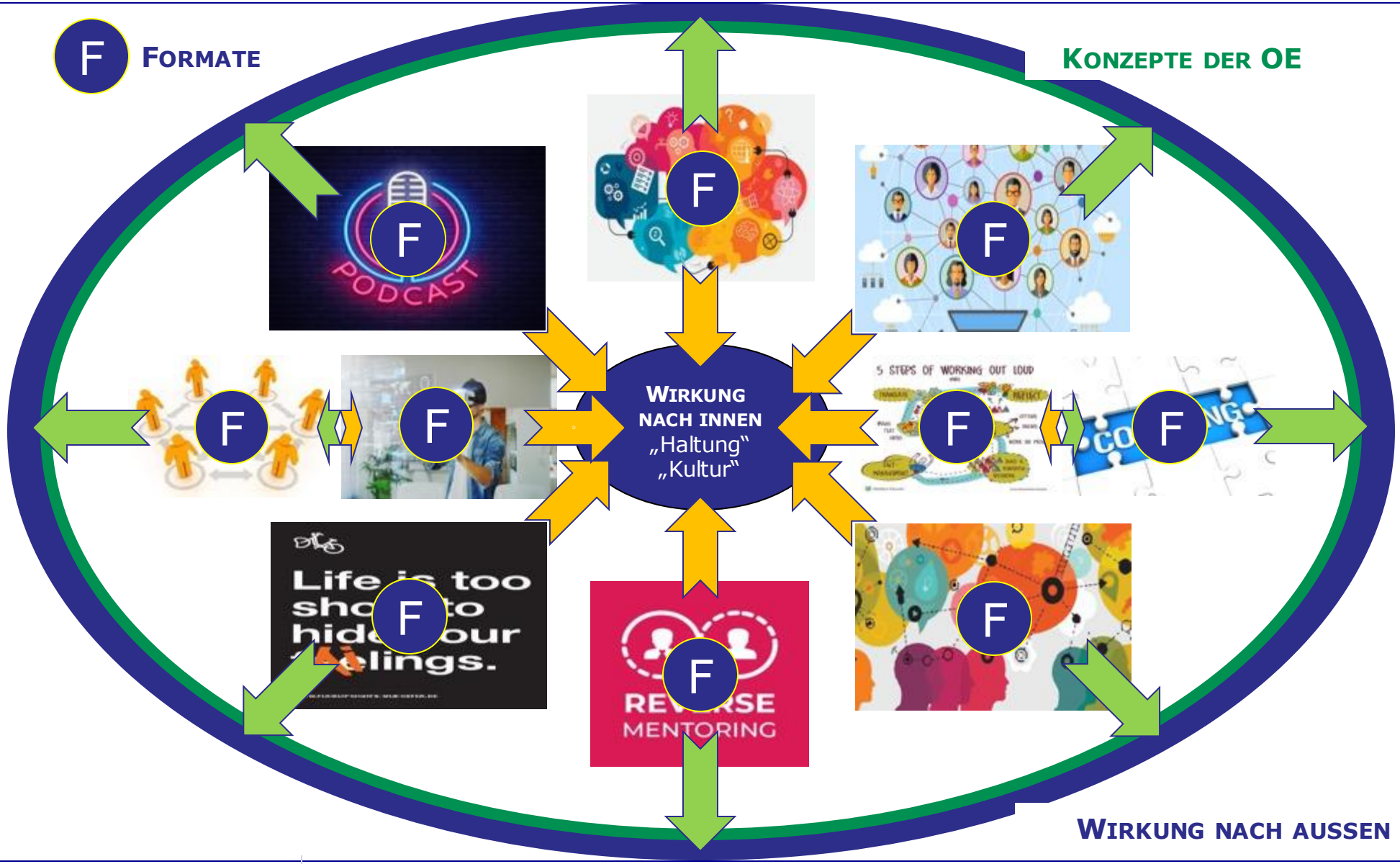
+ „Review“

Mentoring

Community of

Practice

Dazu das passende Gesamtkonzept. Formate > Konzepte > Wirkung nach innen … und außen



Der Prozess der Entwicklung – braucht Zeit und Mut zur Entscheidung:

anschauen

probieren

lernen

adaptieren

verbessern!!!

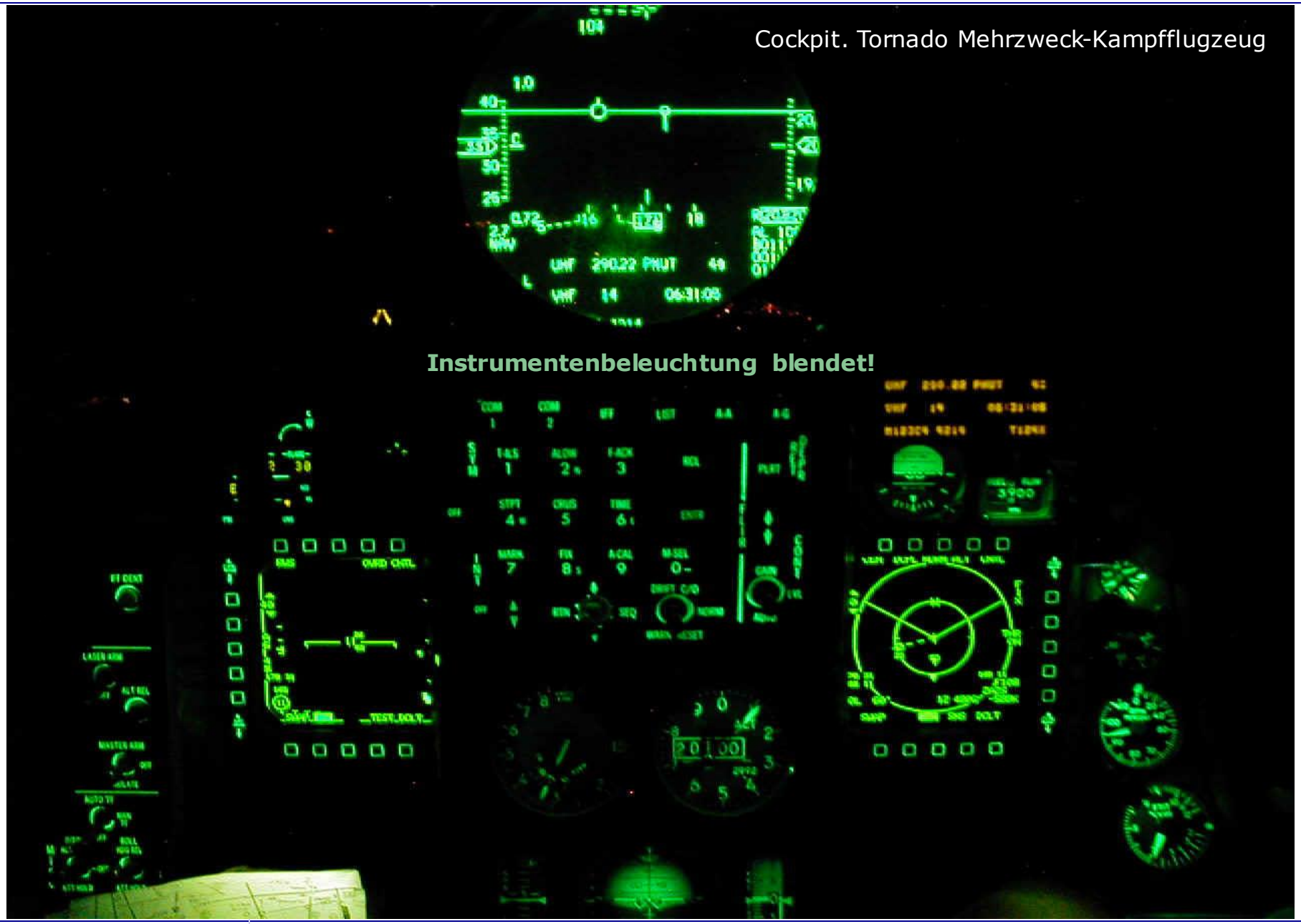
implementieren

verstetigen

„Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht!"

Dazu ein Beispiel aus der *„wirklichen"*[1] Welt! (3 Folien)

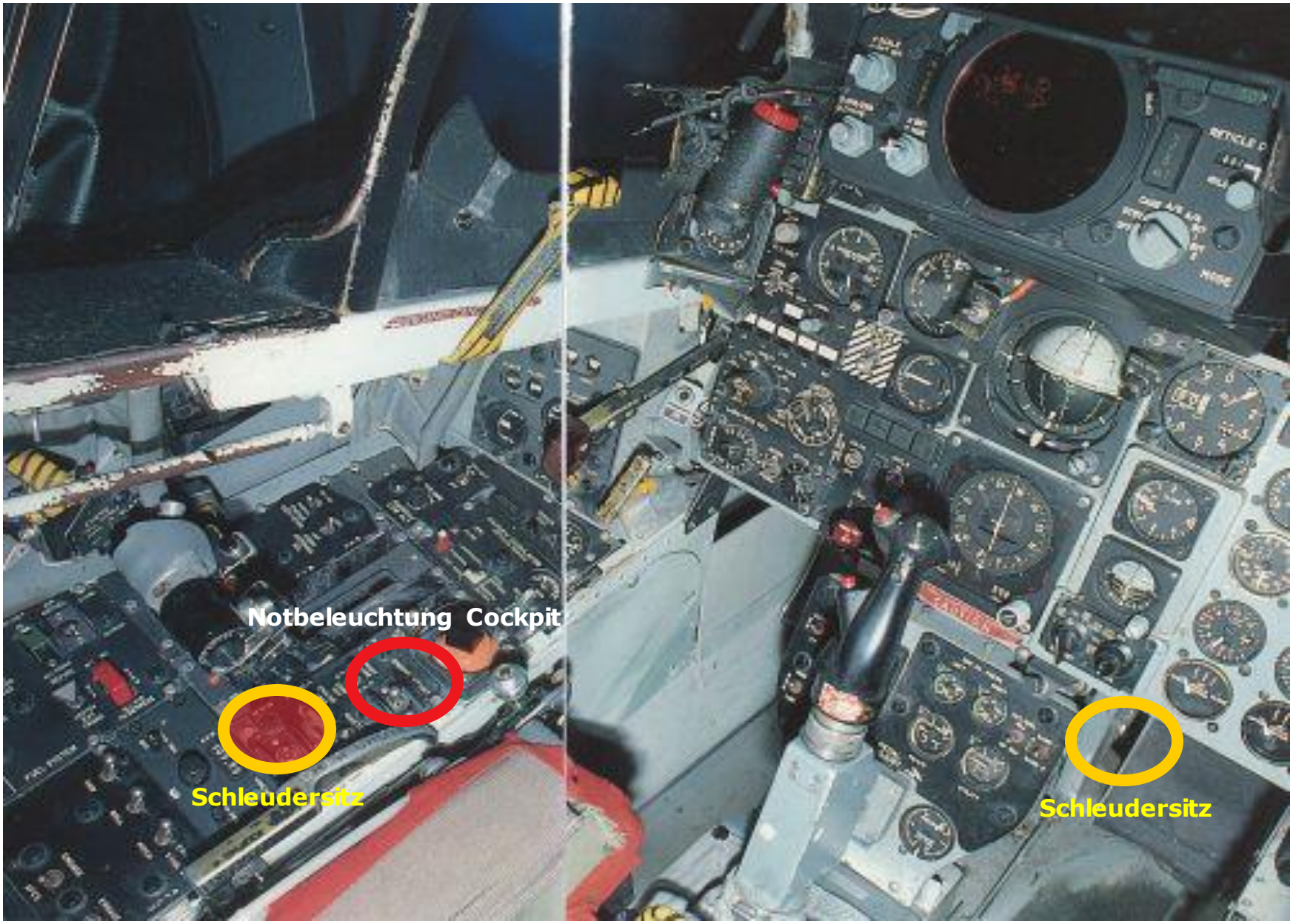
(„Wirklichkeit wirkt!" – TOM PETERS)


Cockpit. Tornado Mehrzweck-Kampfflugzeug
Instrumentenbeleuchtung blendet!

Nordsee. Sicht bei Nacht.
Ausfall der Instrumentenbeleuchtung

- Lichtpunkt. Schiff? Oder …?

Tiefflug. Windstärke 10 bf. Allenfalls erahnte Wellenkämme!
Geschwindigkeit: Mach 1,2 (1.480 km/h auf Meereshöhe)


Notbeleuchtung Cockpit
Schleudersitz
Schleudersitz

Und nun???!!!

1 **Erstens**: Schauen Sie doch bitte anschließend noch einmal in die Folien 17 | 20 | 21 | 22 | 27, weil sich dort ein paar pragmatische Vorschläge finden.

2 **Zweitens:** Schauen Sie doch bitte anschließendauch noch in die Folien des **„Backup"** zum Thema **„Lernplattformen"**, denn auch dort finden sich viele weitere Vorschläge.

3 **Drittens**: Konzipieren Sie und setzten Sie dann auch um ein **Personalentwicklungs-*„Konzept"***, das diesen Namen auch verdient!
(Ein *„Konzept"* ist zunächst eine **gemeinsame Idee** von etwas, dann ein aufeinander **abgestimmtes Set** von Zielen und Maßnahmen und drittens eine **notwendige Vorarbeit** für ein **erfolgreiches Projektmanagement**!)
Noch Drittens: Entwickeln Sie in erster Linie die **digitale** und **kommunikative Kompetenz** Ihrer Mitarbeiterschaft.

4 **Viertens:** Klären Sie, wohin das Unternehmen, die Organisation, im Kern *will*, bzw. *soll(te)*. Legen Sie also so etwas wie eine mindestens mittelfristige **„Strategische Planung"** auf.

5 **Fünftens**: Die *„not-wendige"* Entwicklung wird ohne Rückschläge nicht gehen. Entwickeln Sie also eine neue **„Fehler-Kultur"** und ersetzen Sie Ihre alte *„Blame-Kultur"*.
(So Sie eine haben sollten, was nicht gut wäre!)

6 **Sechstens:** Probieren Sie (Folie 29), experimentieren Sie und werten Sie aus. Entwickeln Sie also ein professionelles **„Projektmanagement"** (s.a. 3.).

7 **Siebentes:** Investieren sie in die drei Essentials: **„Führung", „Führung" und „Führung"**!

8 **Achtens:** Investieren Sie in Ihre „Unternehmens"-**„Kultur"** und in das „Betriebs"-**„Klima"**.

9 **Neuntens:** Machen Sie sich mal ein paar Gedanken über Ihre „Mittlere Management-Ebene"!
(Die wird nämlich evtl. nicht mehr gebraucht, ahnt das zumindest und wird evtl. zur „Lähm-Schicht"!)

„Wir arbeiten in Strukturen von gestern
mit Methoden von heute
an Problemen von morgen,
vorwiegend mit Menschen,
die in den Kulturen von vorgestern
die Strukturen von gestern gebaut haben
und das Übermorgen innerhalb der Unternehmung
nicht mehr erleben werden. “

Prof. Gion Calzaferri, Bern

Backup

Alle Photos aus dem Internet. Nur zum privaten Gebrauch!

Es gibt im Internet zum Thema eine Unmenge von Material, dem viele Details in diesen Folien entnommen sind.
U.a. der Zeitschrift MANAGERSEMINARE (2020): Die »*10 Top-Lern-Tools 2025*«

+ Lehrfilme

1. Podcasts

Digital verfügbare Audio- und Videodateien („Lehrfilme“), die »on demand« genutzt werden können und es so möglich machen, zwanglos Wissen zu teilen, etwa durch Experteninterviews, Erfahrungsberichte, Diskussionen etc.

Ein relativ unaufwendiges Lerntool – sowohl für die Wissens-*anbieter* als auch für die Wissens-*konsumenten*.

2. Barcamps (auch > „Open Spaces", „RTSCs" …)

Eine „Un-Konferenz", in der sich die Teil-nehmenden aktiv mit eigenen Themen einbringen und so zu Teil-gebenden werden. Die Agenda entsteht spontan vor Ort. Ziel ist es, sich zu einem übergreifenden Thema selbstorganisiert aus-zutauschen und voneinander zu lernen. Menschen wissen meist selbst am besten, welches Wissen sie brauchen und welche Expertise sie anbieten können.

3 . Enterprise Social Network (ESN)

Unternehmensinterne soziale Netzwerke liefern die Infrastruktur für den Austausch. Hier können Inhalte z.B. als „Blog“ gepostet, als „Podcast“ hochgeladen oder als Leseempfehlung geteilt werden. In Gruppen oder „Communities“ lassen sich einzelne Themen gemeinsam vorantreiben.

Hier lässt sich vorhandenes Wissen teilen, aber auch das eigene Profil schärfen und neue Expertise entdecken.

4. Peer-to-Peer-Lernen

Menschen, die ein gemeinsames Lerninteresse haben, finden sich in einer Gruppe zusammen, um auf Augenhöhe Wissen zu teilen und gemeinsam Neues zu entdecken.

Gemeinsam lernen ist sehr häufig effizienter, weil das gesuchte Wissen eben oft schon bei dem/ der KollegIn vorhanden ist.

5. Virtual/ Augmented Reality (VR/ AR)

Bei »VR« wird die *„wirkende Wirklichkeit"* *(»Wirklichkeit wirkt!«* - TOM PETERS) mit ihren physikalischen Eigenschaften computergeneriert abgebildet, bei »AR«, der erweiterten („augmented") Realität wird die Realitäts-*Wahrnehmun*g computergesteuert erweitert, z.B. mit einer speziellen Brille, über die zusätzliche Informationen, etwa zur Nutzung einer neuen Maschine, eingeblendet werden.

Lerninhalte lassen sich so in den Arbeitsalltag integrieren und sogar Situationen simulieren, in denen Üben sonst nicht möglich ist.

6. Working Out Loud (WOL)/ **lernOS**

„Working Out", in beabsichtigter Anlehnung an das „Workout" der Fitnessbewegung, bedeutet so viel wie: „Ausagieren" der eigenen Gedanken und Ideen – und das so „laut" („loud"), dass es alle mitbekommen und daran teilhaben, um es auch verwerten zu können, also eben nicht nur „für sich", sozusagen „verschwiegen im stillen Kämmerlein".

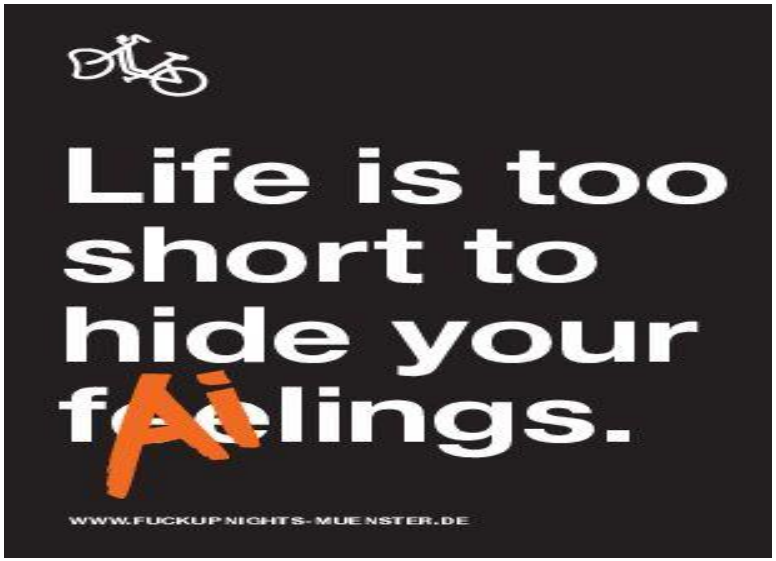
Das Selbstlernprogramm WOL vermittelt, wie man eigenes Wissen teilt und Zugang zu relevantem Wissen findet. Es hilft v.a. weniger digital-affinen Menschen dabei, z.B. einen guten Einstieg in das „Enterprise Social Network – ESN" (s. Folie 24) zu finden.

„lernOS" ist ein ähnlicher Ansatz für Fortgeschrittene, die selbstorganisiert lernen möchten.

Eine feste Struktur also, die Lernenden den Einstieg in die selbst-organisierte Weiterentwicklung erleichtert.

7. Coaching/ Training (mit einigen „Abstrichen“ auch »Supervison«)
In strukturierten Gesprächen werden Probleme und Herausforderungen bearbeitet. Statt Ratschläge zu liefern, unterstützt der Coach bei der Entwicklung eigener Lösungen.

Der Vorteil: Die berufliche und persönliche Entwicklung lassen sich individuell begleiten und zielgerecht fördern, Hemmnisse, Blockierungen und Insuffizienzen individuell lösen und bearbeiten.



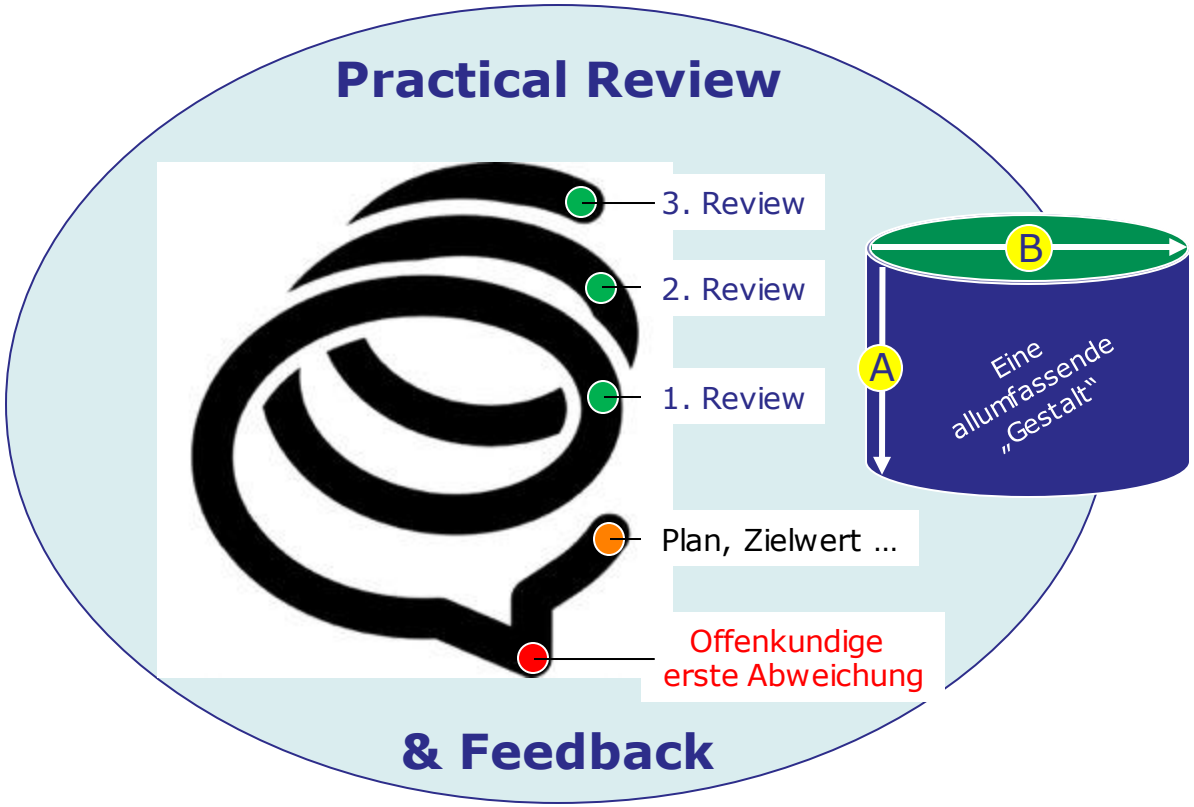
8a. „Fuck-up"-Nights („Fuck-up": „versaut")

Diese Events geben Menschen einen Rahmen, um zwanglos über berufliches Scheitern und die Lernerfahrungen daraus zu sprechen.

„Heute schon einen Fehler gemacht? Schade, nichts gelernt!" (s. Folien 31 bis 33)

Neben »Lessons Learned - LL« bieten „Fuck-up"-Nights auch die Chance, die Fehlerkultur in einem Unternehmen positiver zu gestalten und Menschen zu ermuntern, Innovation und damit Fehler zu wagen.

Und dazu: „Review-Treffen" für das gegenseitige Feedback zwischen „Theoretikern" u. „Praktikern"



Und dazu, 8b: Review- & Feedback-Treffen („Review": „Rückschau" | „Feedback": „Rückmeldung") Diese (regelmäßigen!) Treffen geben z.B. den »Praxisnahen« *(**A**: „Spezialisten", die „Blaumänner", „gehen in die ‚Tiefe', wissen, wie »es« im Einzelnen funktioniert")* und den »Theorienahen« *(**B**: „Generalisten", die „Weißkittel", „gehen in die ‚Breite', ins Grundsätzliche, wissen, wie »es« grundsätzlich funktioniert" – z.B. „Entwickler")* die Möglichkeit des konstruktiven **Austausches** und des Feedbacks: Wo passt der Plan/ die Idee/ die Vision … nicht zur Realität, wo müssen wir nachsteuern, welche neuen Entwicklungen müssen wir adaptieren, wen oder was müssen wir (neu) noch berücksichtigen u.s.w.

9. Mentoring (Überwachung, Kontrolle) und
Reverse (umgekehrtes) **Mentoring**

Eine Mentorin (oder ein Mentor) gibt über längere Zeit regelmäßig fachliches Wissen und eigene Erfahrungen an noch unerfahrenere Personen (den „Mentees" oder „Protegés") weiter. Beim **»Reverse Mentoring«** übernimmt die jüngere, weniger erfahrene Person die Position des Mentors für ein bestimmtes Fachgebiet (z.B. „Digitalkompetenz"), in dem sich die Person gut/ besser auskennt (> s. Generation der „Enkel").

Das ist Wissensaustausch „at ist's best" plus Vernetzung über Hierarchie-, Abteilungs- und Generationengrenzen hinweg.

10. Communities of Practice (CoP)

Zu einer solchen schließen sich Personen zusammen, die ähnliche Aufgaben (z.B. die Einführung einer neuen Software) haben und bei ihrer Bewältigung voneinander lernen möchten. Der Austausch ist selbstorganisiert, neue Erkenntnisse werden direkt geteilt.

Denn: ***„Nicht jeder muss das Rad alleine neu erfinden!“***