

Inhaltsverzeichnis

Scheitern ist Silber, Lernen ist Gold – ein Einstieg	1
------------------------------------------------------------	---

I 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

II 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 Höchstleistung	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