

# Lernende Organisation

Lernen, Anpassen, Wachsen

# Lernende Organisation?

Eine lernende Organisation zeichnet die Fähigkeit aus, kontinuierlich zu lernen, sich anzupassen und sich weiterzuentwickeln. Einige Merkmale, die eine lernende Organisation kennzeichnen:

- **Förderung von kontinuierlichem Lernen:** In lernenden Organisationen wird Wert auf lebenslanges Lernen gelegt. Dies betrifft nicht nur individuelle Lernprozesse, sondern auch die kollektive Wissensentwicklung innerhalb der Organisation. Es findet ein laufender und anlassfreier Abgleich zwischen den vorhandenen Fertigkeiten und Erfahrungen eines Mitarbeitenden statt (Personenprofil) und den Anforderungen seiner Tätigkeit (Anforderungsprofil). Ein **Kompetenzmodell** kann diesen Abgleich anleiten und strukturieren. Eine **Fortbildungsbedarfsanalyse**, als fester Bestandteil eines Mitarbeitendengesprächs, ergänzt die Perspektive der/des Vorgesetzten. Die **Selbstprüfung der/des Mitarbeitenden** ergänzt den Abgleich noch weiter. Durch das Recht auf Unterstützung für Fortbildungsmaßnahmen durch den Dienstgeber (**Fort- und Weiterbildungsordnung**) kann die/der Mitarbeitende zusätzlich in seinen Bemühungen um kontinuierliches Lernen gefördert werden. Durch die mögliche Förderung von **OnlineLernangeboten** durch den Dienstgeber steht eine zeitflexible Möglichkeit für das Lernen zur Verfügung.
- **Offene Kommunikation:** Es herrscht eine offene und transparente Kommunikationskultur, die den Austausch von Wissen und Ideen fördert. Mitarbeiter fühlen sich ermutigt, ihr Wissen zu teilen, und es gibt Mechanismen, um dies zu unterstützen. Personenbezogenes „Herrschaftswissen“ wird aktiv eingeschränkt.
- **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:** Lernende Organisationen sind in der Lage, sich an Veränderungen in ihrer Umgebung anzupassen. Dies erfordert Flexibilität auf individueller und organisatorischer Ebene. Ein regelmäßiger Abgleich der aktuellen Leistung mit den vereinbarten Zielen (Zielvereinbarung) kann Hinweise geben, wo Anpassungen notwendig werden könnten.
- **„Fehler“ als Lernchance:** Fehler werden nicht als Scheitern betrachtet, sondern als Möglichkeiten zum Lernen und zur kontinuierlichen Verbesserung. Die Organisation fördert eine positive Einstellung gegenüber Fehlern und ermutigt dazu, aus ihnen zu lernen.
- **Führung unterstützt Lernen:** Die Führungsebene fördert eine Lernkultur. Führungskräfte müssen das Lernen unterstützen, Ressourcen dafür bereitstellen und können selbst ein Vorbild für lebenslanges Lernen sein.
- **Wissensmanagement:** Lernende Organisationen haben effektive Wissensmanagementprozesse, um sicherzustellen, dass relevantes Wissen erfasst, geteilt und für die gesamte Organisation zugänglich ist. „Best practise“-Austausch ist sichergestellt, ggf. sogar überorganisational.
- **Teamarbeit und interdisziplinäre Zusammenarbeit:** Zusammenarbeit wird gefördert und Teammitglieder arbeiten gemeinsam an der Lösung von Problemen und der Erreichung von Zielen. Die Organisation ermutigt zur Bildung von interdisziplinären Teams. Auch externe Sichtweisen werden regelhaft ggf. eingeholt und geprüft.
- **Innovationsförderung:** Lernende Organisationen schaffen eine Umgebung, die Kreativität und Innovation fördert. Mitarbeiter werden ermutigt, neue Ideen vorzubringen, und es gibt Mechanismen zur Umsetzung von Innovationen.