

Abendvortrag am 14. April 2021 für die oose Innovative Informatik eG

Lernende Organisationen

Werte, Prinzipien und Praktiken

Uwe Vigneschow

Ausgangsfrage

Warum helfen uns die Fortschritte in der Agilität der letzten 20 Jahre so wenig dabei, eine lernende Organisation zu schaffen?



These

Eine lernende Organisation ist eine agile Organisation!

Aber:

Eine agile Organisation ist **nicht** notwendiger Weise eine lernende Organisation!

Zwei wertebasierte Konzepte

Agilität

- Individuen und Interaktionen
mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software
mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden
mehr als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung
mehr als das Befolgen eines Plans

Werte Prinzipien Praktiken

Lernende Organisation

- Vertrauen in die Menschen
mehr als Kontrolle der Prozesse und Personen
- Diversität im Team
mehr als Eingespielt-Sein
- Motivation und Potenzial der Menschen
mehr als deren Wissen und Können
- Gemeinsame Verantwortung
mehr als Selbstverwirklichung
- Wissen und Wissensmanagement
mehr als das Tagesgeschäft

Agilität



Lernende Organisation

Agilität – Konzept zur Umsetzung komplexer Aufgaben



Komplexe Aufgaben

- Vorab nicht vollständig planbar ⇒ Rückkopplungsschleifen
- Anforderungen sind (zu Beginn) unvollständig
- Meist werden die bestehenden Anforderungen im weiteren Prozess verfeinert und erweitert

Projektspezifisches Lernen

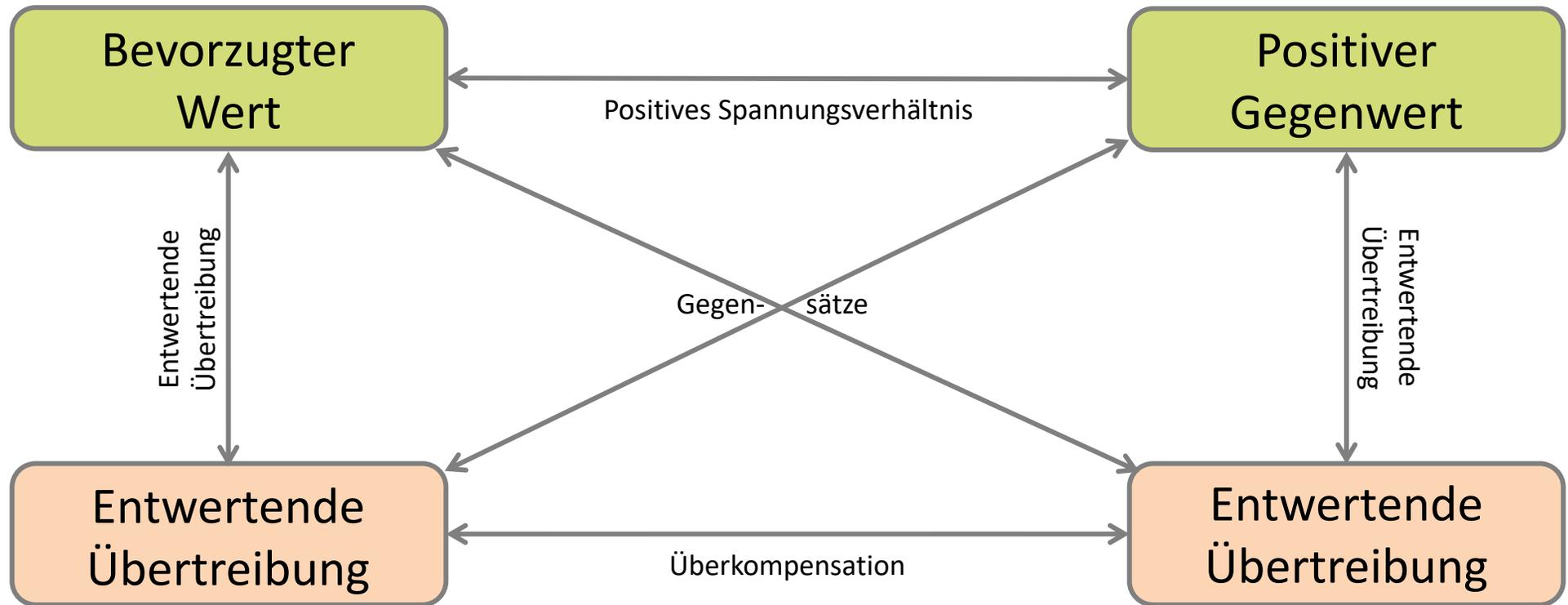
Lernende Organisation – Konzept, um eine Organisation von Wissensarbeiter*innen in einem volatilen Umfeld anpassungsfähig und damit überlebensfähig zu machen

Innovationen ⇒ revolutionäre Veränderungen

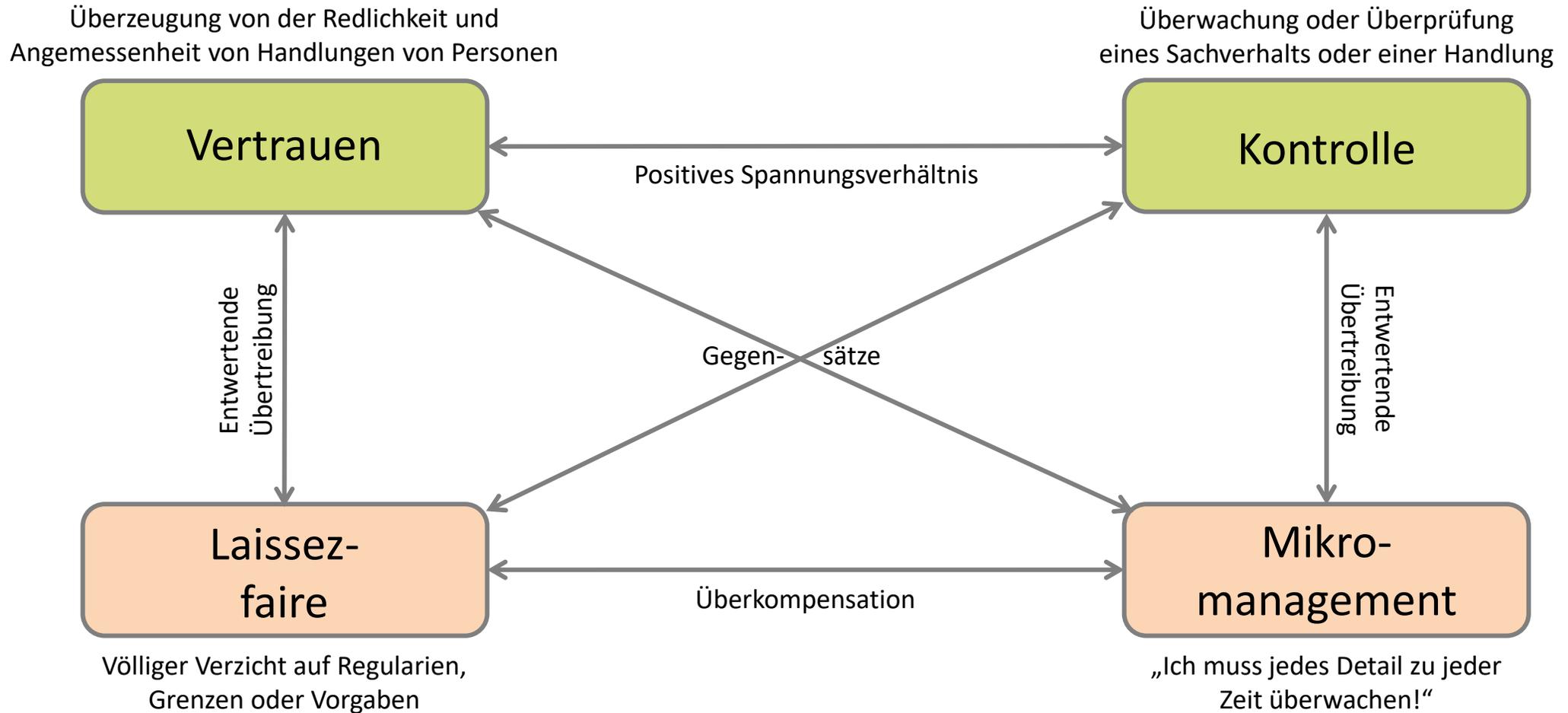
Anforderungen verändern sich grundsätzlich

Organisationslernen

Wertequadrat



Werte einer lernenden Organisation



Werte einer lernenden Organisation

Vielfältige Gruppen- und Individualmerkmale schaffen eine hohe Flexibilität



Die Abläufe gehen Hand in Hand und ohne Konflikte ab



Diversität

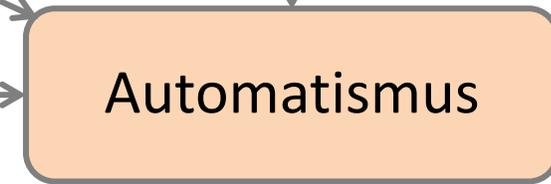
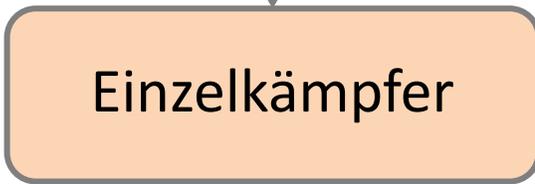
Eingespielt-Sein

Positives Spannungsverhältnis

Entwertende
Übertreibung

Gegen-sätze

Entwertende
Übertreibung



Einzelkämpfer

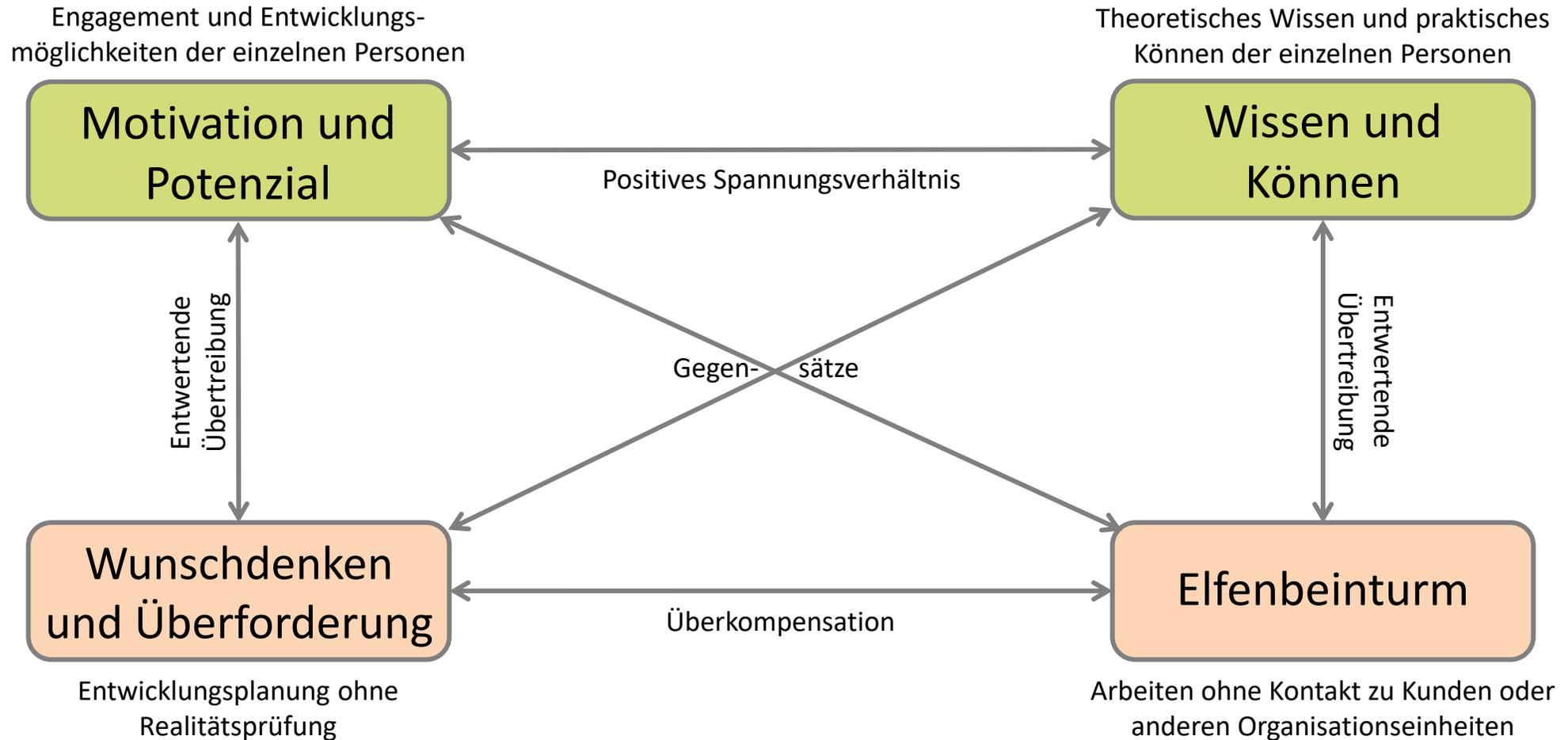
Automatismus

Überkompensation

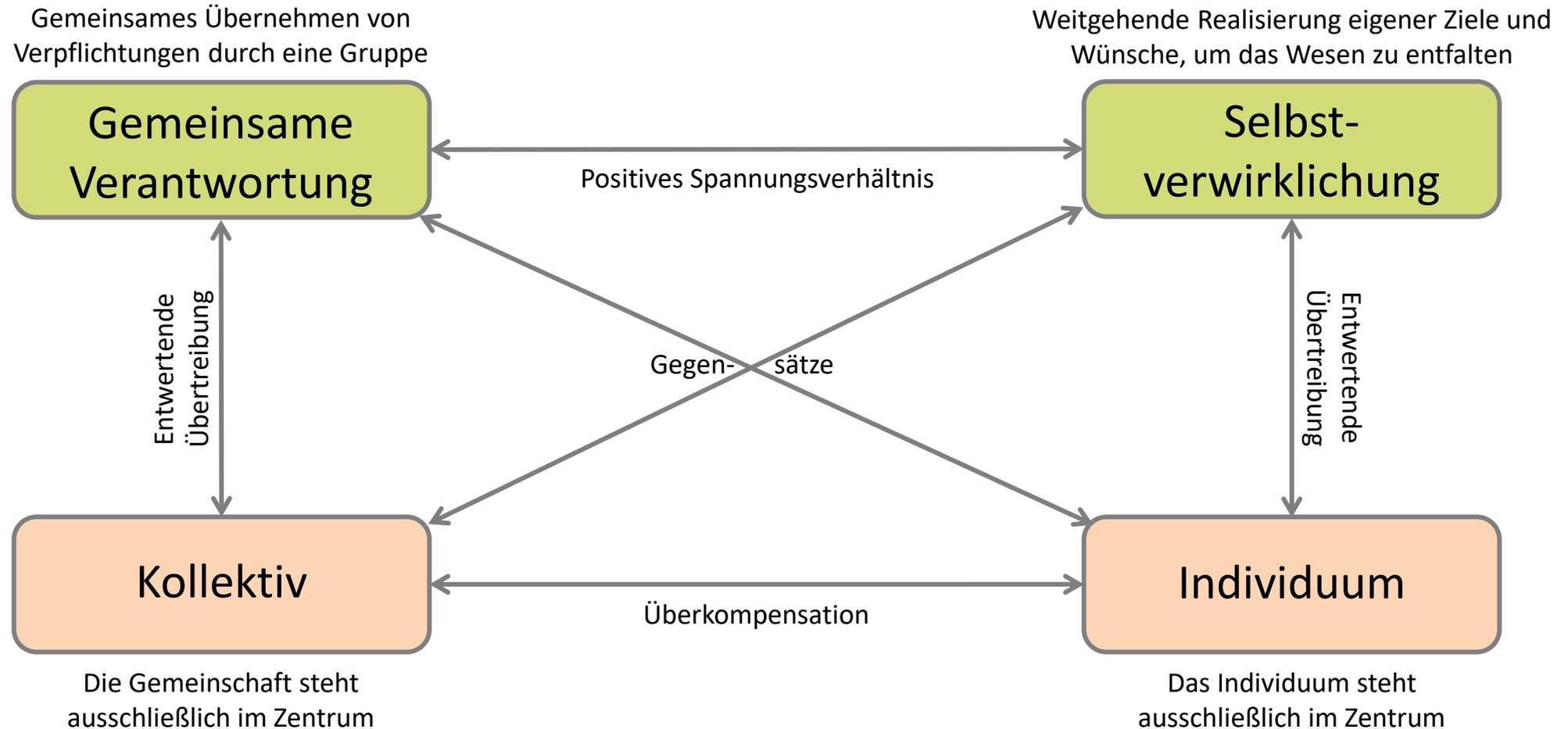
Jeder arbeitet für sich allein nach seinen Regeln und Abläufen

Alles läuft automatisch ab und niemand braucht mehr über Abläufe nachzudenken

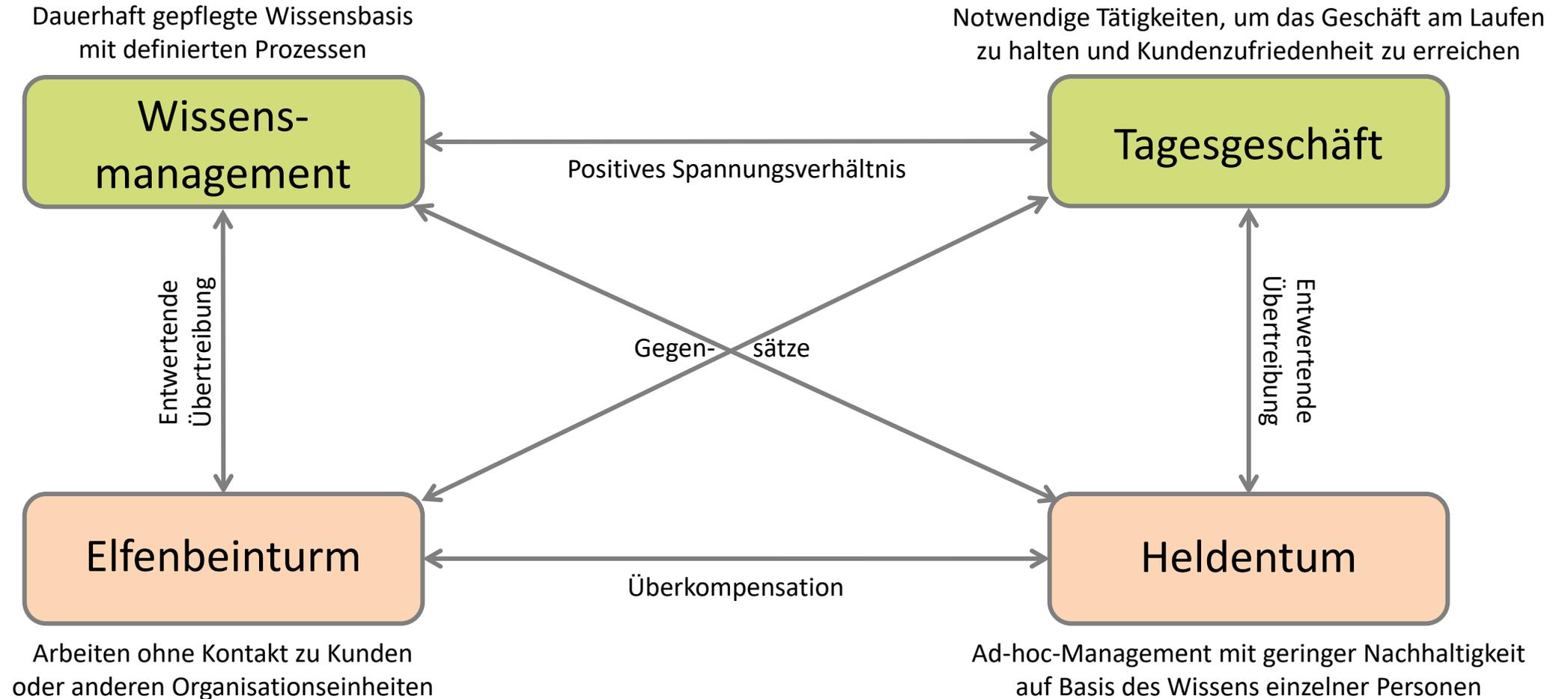
Werte einer lernenden Organisation



Werte einer lernenden Organisation



Werte einer lernenden Organisation



Break Out Session – Lernende Organisationen

Zufällige Einteilung in Gruppen von ca. 5 Personen

Kurze gegenseitige **Vorstellung**

- Wer bin ich?
- Warum bin ich hier?

Insg. 5 Minuten

Pro Person max. 1 Minute

Inhaltliche **Fragen** diskutieren

- Welche Wertepaare sprechen Dich besonders an?
- Mit welchem Wertepaar hast Du persönlich eher Schwierigkeiten?

Insg. 10 Minuten

Prinzipien einer lernenden Organisation

Lernziele aus Unternehmenssicht definieren

Die Lernprozesse begleiten (lassen)

Durch „Learning on the Job“ lernen

Prozess-KPI nutzen

Sich kontinuierlich und transparent verbessern

Verantwortungsbereich klar voneinander trennen

Die Ziele den neuen Erkenntnisse anpassen

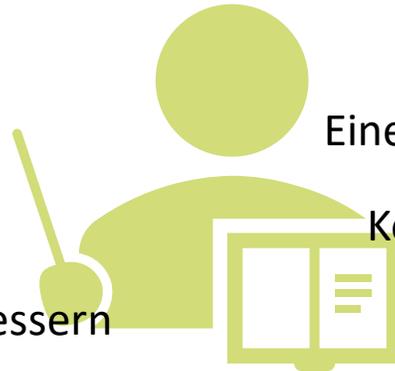
Auf Ebenen mit verschiedenen Horizonten planen

Einen gesteuerten, freien Informationsfluss schaffen

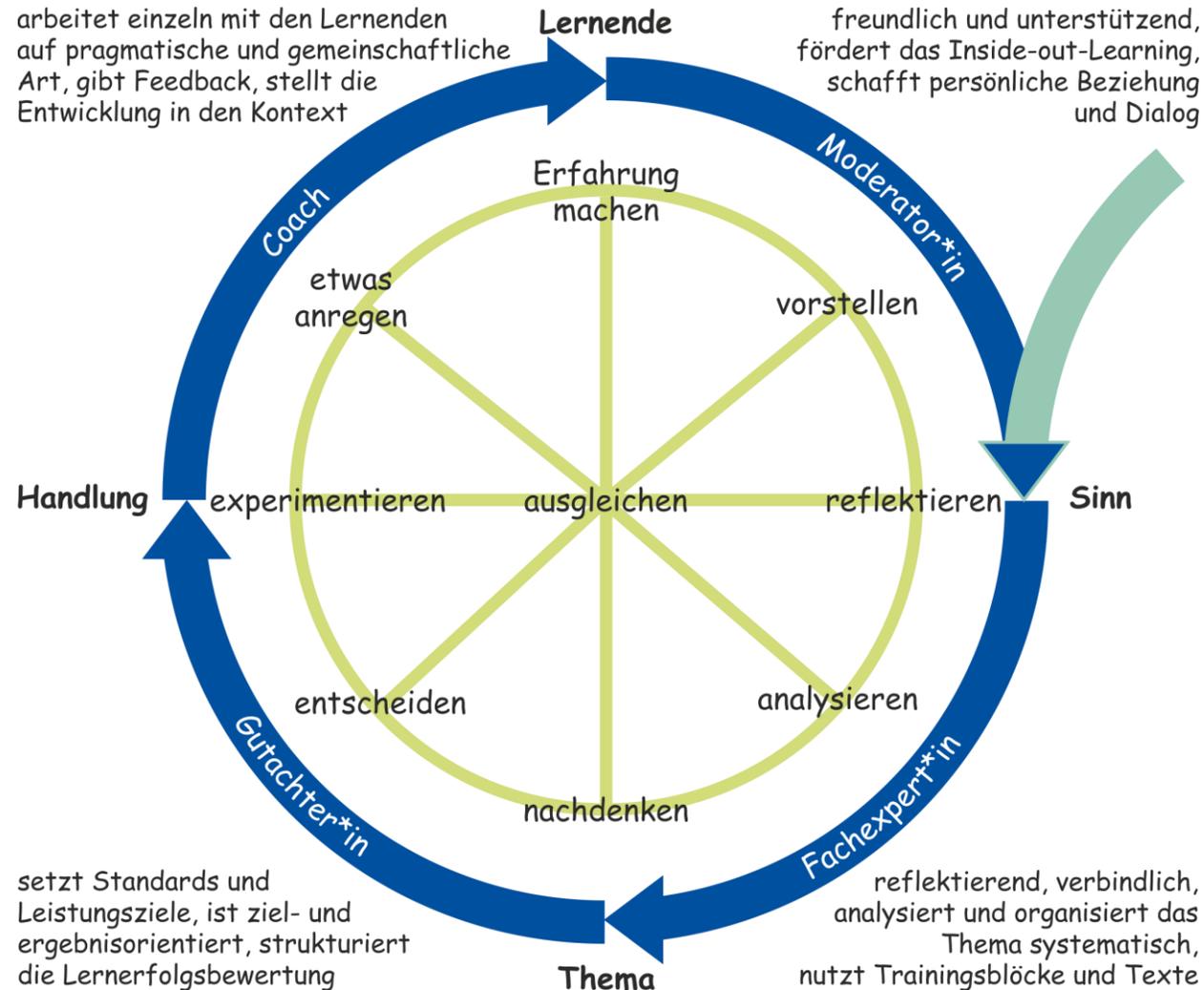
Konstruktiv und transparent mit „Fehlern“ umgehen

Externe Informationsquellen nutzen

Bewährte Methoden als stabilen Ausgangspunkt setzen



Der Lernprozess – Experiential Learning Theory nach David Kolb



Inside-out-Learning:
persönliche Interessen,
intrinsische Motivation
und Selbsterkenntnis der
einzelnen Mitglieder herausarbeiten

Organisationslernen

1. Ein komplexes Thema durchdringen
2. Lernen lernen in einer Gruppe bzw. Organisationen

Abbildung aus:
Uwe Vigneschow
Lernende Organisationen
dpunkt.verlag, 2021

Praktiken in einer lernenden Organisation

Iteratives Vorgehen

Inkrementelles Vorgehen

Feedback über Reviews und Definition of Done

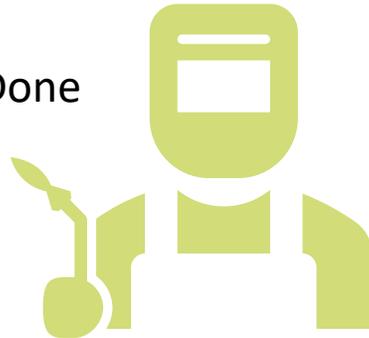
Regelmäßige Retrospektiven

Rollierende Planung

Entscheidungen treffen / Satisficing und LRM

Standup-Meetings

Visualisierung



True North zur Orientierung nutzen

Workflows entlang der Kommunikationswege

Risikomanagement

„Diverse“ Design Thinking

Nicht lineare Innovationsprozesse, Stages und Gates

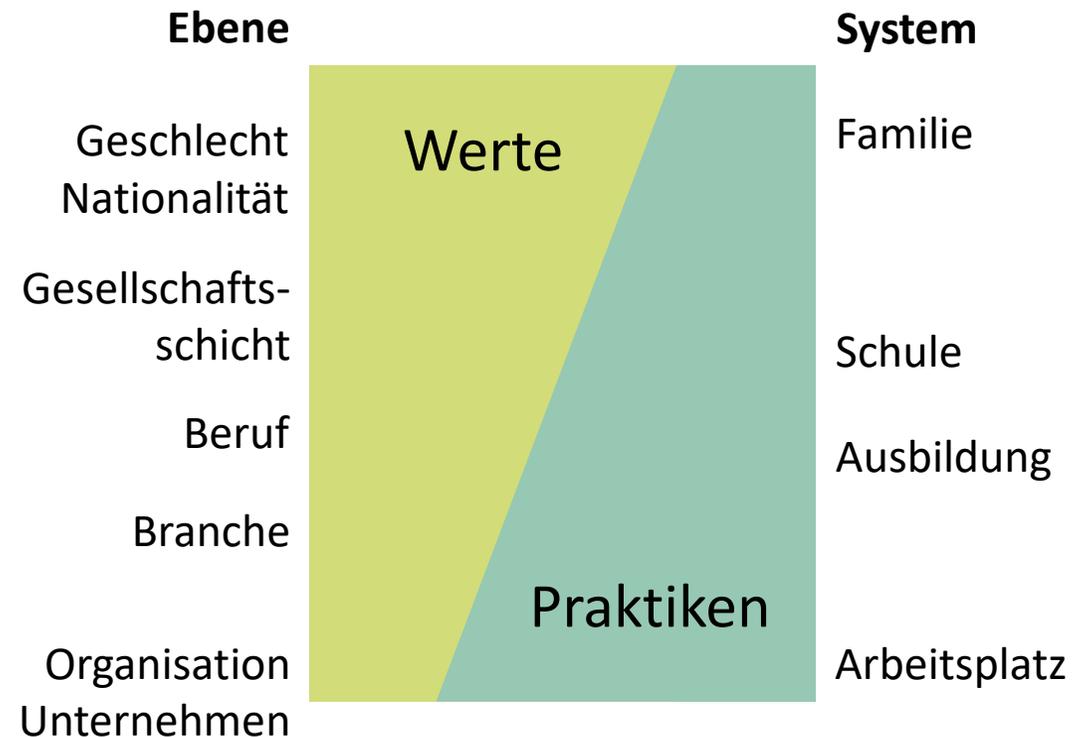
Medien und Konferenzen zum Austausch nutzen

Externe Berater gezielt einsetzen

Kulturveränderung in Organisationen

In der Gesellschaft über Wertewandel ⇒ Generationswechsel

In Organisationen über gelebte Praktiken ⇒ Führung und Fluktuation



Eingangsfrage in die Diskussion

Was sind Deine Erfahrungen mit dem Lernen in Projektteams und dem Lernen in Organisationen?





Uwe Vigerschow

Fachautor seit 2003

Umsetzung agiler Konzepte seit Ende der 1990er Jahre

Über 30 Jahre Berufserfahrung als Softwareentwickler,
Berater und Coach und Führungskraft

Kontakt: uwe@vigenschow.com

Website: www.vigenschow.com



Uwe Vigerschow
**APM – Agiles
Projektmanagement**

Anspruchsvolle Softwareprojekte
erfolgreich steuern

→ Unter Mitarbeit von Andrea Grass, Alexandra Augstin und Michael Hofmann

dpunkt.verlag

APM – Agiles Projektmanagement

Anspruchsvolle Softwareprojekte
erfolgreich steuern

dpunkt.verlag, 2015

[Link zu Amazon](#)

[Link zu Bücher.de](#)

[Link zu eBook.de](#)

[Link zu Hugendubel](#)

[Link zu Thalia](#)

[Link zu geniallokal.de](#)



Uwe Vigerschow
**Lernende
Organisationen**

Das Management komplexer Aufgaben
und Strukturen zukunftssicher gestalten

→ Mit Beiträgen von Andrea Stricker und Michele Ceccarelli

dpunkt.verlag

Lernende Organisationen

Das Management komplexer
Aufgaben und Strukturen
zukunftssicher gestalten

dpunkt.verlag, 2021

[Link zu Amazon](#)

[Link zu Bücher.de](#)

[Link zu eBook.de](#)

[Link zu Hugendubel](#)

[Link zu Thalia](#)

[Link zu geniallokal.de](#)