
Lernen und Führen in Organisationen

**Prof. Dr. R. Arnold
TU Kaiserslautern**

OECD

„PISA and the Definition of Keycompetences“

„Sustainable development and social cohesion depend critically on the competencies of all of our population“

(OECD Ministers)

- 1.** Welche Kompetenzen braucht die moderne Gesellschaft?
- 2.** Was wissen wir über die Herausbildung und Förderung dieser Kompetenzen?
- 3.** Systemisches Denken, Fühlen und Handeln – Kernkompetenzen der Lernenden Organisationen

UNESCO

„Lernfähigkeit: Unser verborgener Reichtum“ (1997)



„Die Bedeutung, die Wissen und Informationen in industriellen Produktionsprozessen (...) gewonnen hat, lässt das Konzept beruflicher Qualifikationen veralten und stellt stattdessen persönliche Kompetenz in den Vordergrund“

„Arbeitgeber (...) verlangen Kompetenz und zwar eine Kombination von Kompetenzen, die sich individuell aus Qualifikationen im engeren Sinne zusammensetzt (...) sowie aus Sozialverhalten, Teamfähigkeit, Initiative und Risikobereitschaft“.

(Jaques Delors u.a.: Lernfähigkeit: Unser verborgener Reichtum. UNESCO-Bericht. Neuwied 1997, S. 76f)

1. Welche Kompetenzen braucht die moderne Gesellschaft?

2. Was wissen wir über die Herausbildung und Förderung dieser Kompetenzen?

3. Systemisches Denken, Fühlen und Handeln – Kernkompetenzen der Lernenden Organisationen

Wirtschaftlicher Strukturwandel

- Übergang in wissensbasierte Dienstleistungsgesellschaft
- Anstieg der Qualifikationsniveaus

Neue Technologien

- Dominanz der Verbundtechnologien
- IuK-Technologie erlaubt -Flexibilität von Arbeitszeit und -ort
- Dezentrale Produktion



Globalisierung

- Verkürzung Produktzyklen
- Verringerung der Halbwertszeit von Fachwissen
- Zunahme internationaler Konkurrenz

Demografischer Wandel

- Stagnation/Rückgang des Erwerbspersonenpotentials
- Verlängerung der Lebensarbeitszeit
- Anstieg Erwerbsbeteiligung

(Nach: Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (Hrsg.): Bildung neu denken! Das Zukunftsprojekt, Opladen 2003, S. 80)

Entgrenzung der Kompetenzen

Kompetenz-arten Lern- formen	Fach- kompetenz	Methoden- kompetenz	Sozial- kompetenz	Emotionale Kompetenz
Formelles Lernen	A	B	C	D
Informelles Lernen	E	F	G	H



Traditionelle Form

Erweiterung 1987 ff

Erweiterung 1995 ff

Spirituelle Kompetenz



vom Detail zur Gestalt
und vom Aufbruch zum Abschied
vom Streit um die Wirklichkeit
zur emotionalen Resonanz

Emotionale Kompetenz



vom individuellen Erfolg
zur gemeinsamen Problemlösung

Soziale Kompetenz



vom passiven Wissen
zum aktiven Können

Methodenkompetenz



vom Know-how
zum Know-how-to-know

Fachkompetenz



Systemische Kompetenzen

Kompetenzen, die für die nachhaltige
und systemische Entwicklung von
Bedeutung sind

- aktivierend – subjektorientiert
- interaktiv – kooperativ
- selbstreflexiv – transformativ
- ganzheitlich - sinnorientiert

Der systemische Blick

1. Welche Kompetenzen braucht die moderne Gesellschaft?

2. Was wissen wir über die Herausbildung und Förderung dieser Kompetenzen?

3. Systemisches Denken, Fühlen und Handeln –
Kernkompetenzen der Lernenden Organisationen

Der Abschied von vertrauten Gewohnheiten

Wer in den vorherrschenden Lernkulturen sozialisiert wurde, für den sind manche Gewohnheiten selbstverständlich, die uns die Lehr-Lern-Forschung schon längst in ihrer Begrenztheit vor Augen geführt hat.

Diese fragwürdig gewordenen Selbstverständlichkeiten sind:

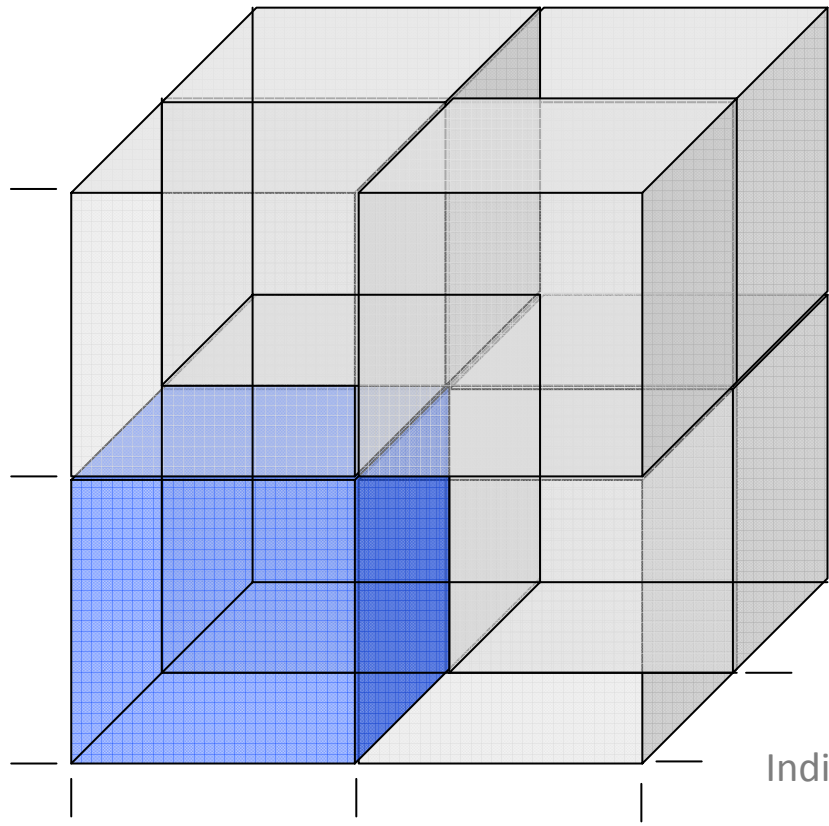
- die Annahme, dass es die beste aller Voraussetzungen für das eigene Lernen sei, jemanden gefunden zu haben, der einen (be)lehrt
(Lehr-Lernillusion sensu Holzkamp),
- die Annahme, dass man selbst wenig bzw. kaum etwas zum eigenen Lernprozess „beitragen“ kann
(die gelernte Hilflosigkeit des Lernalters),
- die Annahme, dass Wissen im Wesentlichen die Kompetenzen stiftet, um die es geht bzw. gehen soll
(die intellektualistische Illusion),
- die Annahme, dass Geführtwerden im Lernprozess keine Risiken und Nebenwirkungen habe
(die Illusion der Freiheit von Nebenwirkungen) und
- die Annahme, dass man grundsätzlich zusammenkommen und sich austauschen muss, um nachhaltig und erfolgreich zu lernen.
(die On-campus-Illusion).

Inhalte

emotional

sozial

fachlich



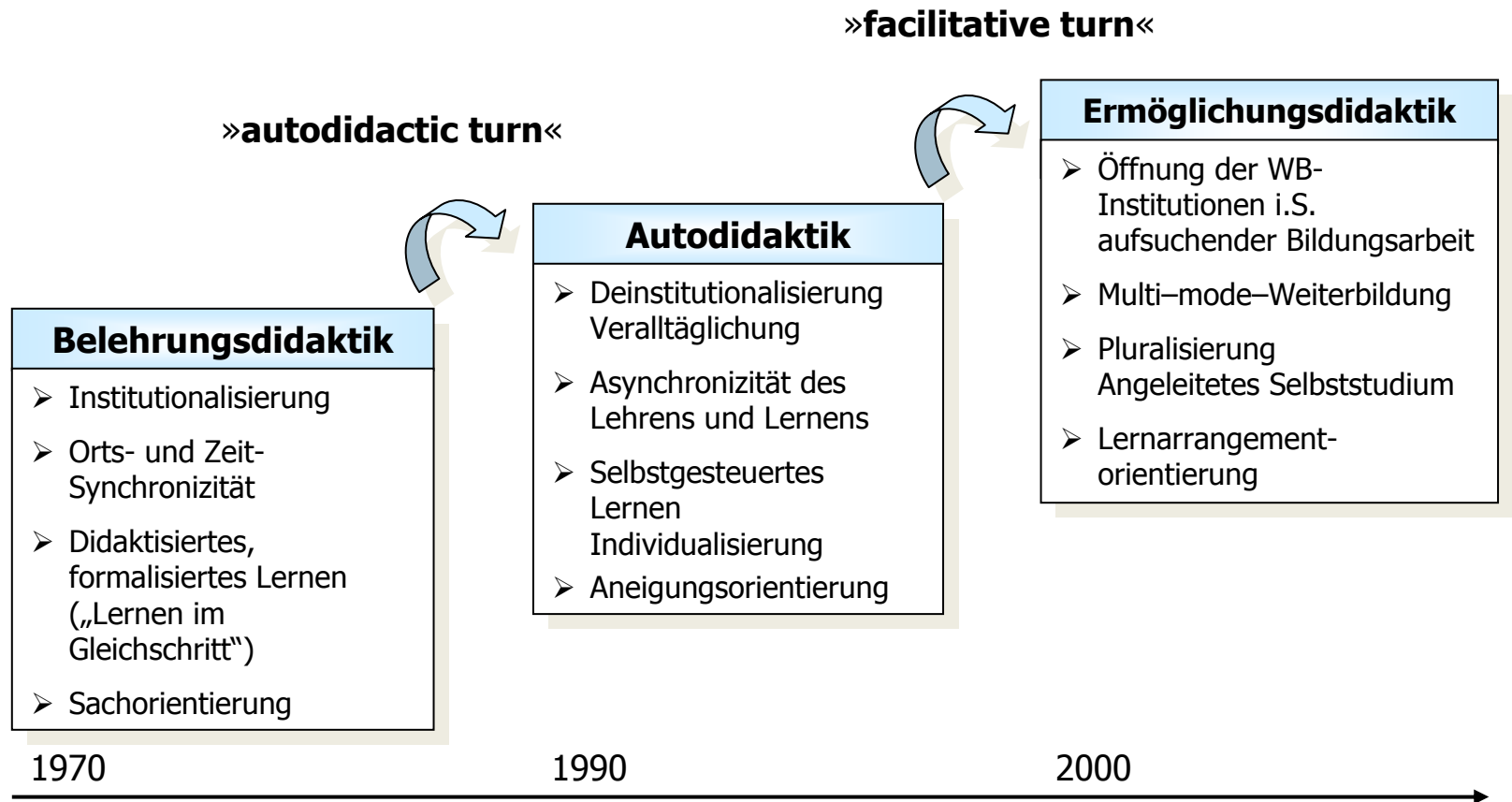
classroom-
teaching blended
learning selfdirected
learning

Orte

Organisationslernen
Teamlernen
Individuallernen

Subjekte

Entwicklungstrends der Weiterbildung

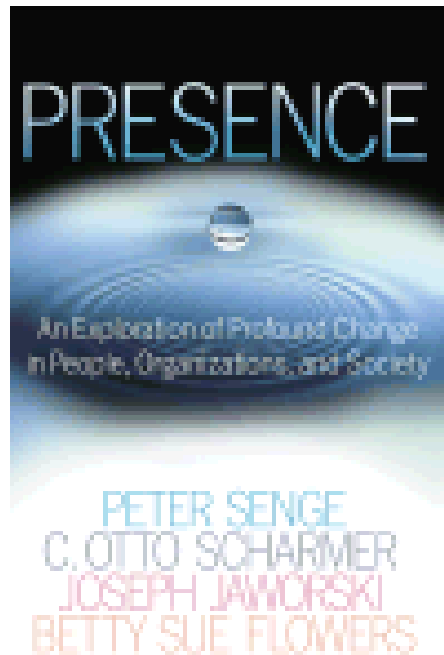


- 1.** Welche Kompetenzen braucht die moderne Gesellschaft?
- 2.** Was wissen wir über die Herausbildung und Förderung dieser Kompetenzen?
- 3.** Systemisches Denken, Fühlen und Handeln – Kernkompetenzen der Lernenden Organisationen

Systemische Haltung als Kern-Kompetenz der zukünftigen Arbeitswelt

- = die Fähigkeit zur selbständigen und angepassten Nutzung und Weiterentwicklung des eigenen Kompetenzportfolios
- = die Fähigkeit zur Aufgabe von Vertrautem und zum Einlassen auf Neues
- = die Fähigkeit, die eigene „Voice of Judgement“ (Peter Senge) zum Schweigen zu bringen und „frisch“ zu denken
- = die Fähigkeit zu Aufbruch und Abschied („Loslassen“)

„The capacity to suspend“ - Ausdruck einer Systemischen Haltung



- „Seeing freshly starts with stopping our habitual ways of thinking and perceiving“
- „Suspension“ = „the first basic ‚gesture‘ in enhancing awareness“
= „Begin to notice our thoughts and mental models as the workings of our own mind.“
- David Bohm: „Normally, our thoughts have us rather than we having them.“
- Es geht um das „Hanging our assumptions in front of us“.

Peter Senge u.a. Presence. Exploring profound Change in People, Organizations and Society. Boston 2004

Peter Senge:

„We see problems, then >download< our established mental models to both define the problems and come up with solutions.

For example, when we listen, we usually hear very little other than we have heard before“ (S.xiv).

„From that point onward, we selectively hear only what we recognize, interpret what we hear based on our past views and feelings, and draw conclusions much like those we have drawn before. (...)

The first opening arises when people truly start to recognize their own taken-for-granted assumptions and start to hear and see things that were not evident before.

This is the beginning of all real learning and a key, for example, for a business attempting to decipher significant changes in its environment“ (S.xiv)

MANAGEMENT

C. OTTO SCHARMER

THEORIE U

VON DER ZUKUNFT HER FÜHREN



Presencing als soziale Technik

Carl-Auer



Arten des Zuhörens / Problemlösens

Downloaden

↳ Bestätigung des bereits Vorhanden

REACTING
→

gegenständlich-unterscheidendes, objektivierendes Zuhören

↳ reale Beschaffenheit, Abweichungen

REDESIGNING
→

empathische Zuhören

↳ mit den Augen des Anderen sehen

REFRAMING
→

Schöpferische Zuhören

↳ von der entstehenden Zukunft/ vom Zukünftigen

PRESENCING
→

Mit eigenen Augen; eigene Organisation Der Wahrnehmung

Mit anderen Augen sehen; fremde Organisation der Wahrnehmung

= vier Ströme sozialer Emergenz
= vier Felder der Aufmerksamkeit

Lektion:

*Auch die anderen sind im Besitz der Wahrheit: ihrer Wahrheit!
Die Wirklichkeit ist nicht nur das, was auf uns wirkt, sondern vielmehr das,
was in und zwischen uns wirkt.*

*Deshalb: Achte darauf, wie andere ihre Gewissheiten handhaben, und
versuche diese Wirklichkeiten zu teilen, indem du mit ihnen in Beziehung
trittst und ihre Weltsicht zu ergründen versuchst!*

Lektion:

Die Zukunft kann sich uns nicht zeigen, solange wir diese durch die bewährten Muster unseres bisherigen Lebens scannen!

Identifiziere „bewährte“ Sichtweisen und Deutungen und verabschiede dich von ihnen! Die Welt kann auch ganz anders sein, und sie ist es auch in vielem. Versuche deshalb eine andere – positivere – Erklärung der Welt deines Gegenübers zu zeichnen.

Bildungsarbeit

=

Veränderungsbegleitung im Lebenslauf

„Wenn Du veränderst, verändert sich nichts. Denn jede Veränderung muss Selbstveränderung sein“

(Willke 1987, S. 350)



Rolf Arnold

Führen mit Gefühl

Eine Anleitung zum Selbstcoaching
Mit einem Methoden-ABC

**Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit!**



Rolf Arnold
Seit wann haben Sie das?
Grundlinien
eines Emotionalen
Konstruktivismus

PHILOSOPHIE/SYSTEMTHEORIE/GESELLSCHAFT

Kontakt:

arnold@sowi.uni-kl.de
www.uni-kl.de/paedagogik

Carl-Auer

