
lernOS für Organisationen Leitfaden

Lernende Organisationen entwickeln

Simon Dückert

 lernOS^{cc}

Version 0.7 (dd.mm.2020)

Inhaltsverzeichnis

1	Über lernOS	3
2	Vorwort	3
3	Grundlagen	4
3.1	Ein modernes Verständnis von Organisationen	4
3.1.1	Zweck, Mitgliedschaft und Hierarchie	5
3.1.2	Rote und blaue Seite der Organisation	5
3.1.3	2 Betriebssysteme, 1 Organisation	6
3.1.4	Organisationskultur und informelle Organisation	6
3.2	Wandel von Organisationen	6
3.2.1	Veränderung Bottom-up oder Top-down?	7
3.2.2	Middle-Up-Down Management	7
3.2.3	Gleicher's Formel für Veränderung	7
3.2.4	Lead by example - Mit gutem Beispiel vorangehen	7
3.3	Die Lernende Organisation und ihre Feinde	7
3.3.1	3 Bausteine der Lernenden Organisation	8
3.3.2	5 Disziplinen in der Lernenden Organisation	8
3.3.3	Lernen in 2 Schleifen	9
3.3.4	Wissensmanagement-System (ISO 30401)	9
3.3.5	Toolbox für Lernende Organisationen	9
3.4	Eine Lernende Organisation entwickeln	11
3.4.1	Koalition des Lernens	11
3.4.2	Lernende Organisation als Nordstern	11
3.4.3	Die Armee der Freiwilligen	11
3.4.4	Open Space Learning	11
3.4.5	Lernen in Iterationen mit OKR	11
3.5	Link- und Literaturliste	12
4	Lernpfad	12
5	Anhang	13
5.1	Danksagungen	13
5.2	Glossar	13
5.3	Änderungshistorie	13

1 Über lernOS

Viele Unternehmen und Organisationen sind heute noch nach dem Vorbild von Militär oder bürokratischen Organisationen strukturiert. Organigramme teilen Abteilungen hierarchisch ab und verwandeln sie somit in Wissenssilos. Prozess- und Projektstrukturen formalisieren übergreifende Zusammenarbeit sind aber oft zu starr und wenig flexibel. An dieser Ausgangssituation setzt lernOS an. Anders als beispielsweise bei Holocracy soll nicht eine völlig neue Struktur geschaffen, sondern die bestehende Organisationsstruktur um ein neues Organisationssystem (OS) ergänzt werden.

lernOS ist ein modulares Organisationssystem für Einzelpersonen, Teams, Organisationen und ganze Gesellschaften, die das Lernen als zentralen Erfolgsfaktor für sich erkannt haben. Der Name lernOS hat dabei folgende Hintergründe:

- Das groß geschriebene **OS** ist an die Schreibweise von iOS & Co. angelehnt. Es steht für Struktur und Systematik, wird aber als „Organisationssystem“ und nicht als „Operating System“ ausgeschrieben. Das soll auf der einen Seite den Bezug zur Digitalisierung herstellen, aber auch darauf hinweisen, dass sich Menschen nicht in starren und unflexiblen Form eines Betriebssystems organisieren, sondern sehr organisch und kreativ.
- Lernos ist in Esperanto das Indikativ Futur des Verbs für **lernen** (lerni). Es kann mit „Ich werde lernen“ (mi lernos), „Du wirst lernen“ (vi lernos), „wir werden lernen“ (ni lernos) und „ihr werdet lernen“ (vi lernos). Über den Esperanto-Bezug wird auf die globale Bedeutung des Lernens hingewiesen (daher auch „lernOS“ nicht „LearnOS“) und gleichzeitig die Bedeutung des Lebenslangen Lernens auf allen Ebenen unterstrichen.

Ähnlich wie das Medium E-Mail kann lernOS von Einzelpersonen, Gruppen, Organisationen oder ganze Gesellschaften angewendet werden. LernOS deckt somit das ganze Spektrum vom individuellen Lebenslangen Lernen über Lernende Organisationen bis hin zur Wissensgesellschaft (auch Lernende Gesellschaft) ab.

Im ersten Schritt ist daher mit dem **lernOS Scope** der Anwendungsbereich von LernOS festzulegen. Natürlich kann sich lernOS im Lauf der Entwicklung von einzelnen Mitarbeitern auf ganze Abteilungen oder von Abteilungen auf ganze Unternehmen ausweiten. Alle Personen im Anwendungsbereich müssen bezüglich LernOS auf den gleichen Informationsstand gebracht werden. Dazu können z.B. Handbuch, Wiki, Video, Webinare und Workshops verwendet werden.

2 Vorwort

Die digital-vernetzte Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts benötigt andere Formen der Organisation, als das stabile Industriezeitalter des letzten Jahrhunderts. Statt rein hierarchischen Organisations-

strukturen setzen sich Lernende Organisationen mit flexiblen und agilen Strukturen im Wettbewerb durch.

Das Verb “lernos” ist die Zukunftsform von “lernen” auf Esperanto (mi lernos = ich werde lernen, ni lernos = wir werden lernen). **lernOS** ist ein **Betriebssystem** für **Lebenslanges Lernen** und **Lernende Organisationen**. lernOS ist aber keine Software, sondern “Brainware”. Es ist eine Art zu Denken und zu Handeln, um als Einzelperson, Team oder Organisation im 21. Jahrhundert erfolgreich zu sein. Das groß geschriebene “OS” im Namen unterstreicht die Bedeutung der Digitalisierung für unsere vernetzte Wissensgesellschaft.

Zu lernOS gibt es **drei grundlegende Leitfäden** beschrieben, die den Ansatz auf **individueller Ebene** (lernOS für Dich), auf **Ebene von Teams** (lernOS für Teams) und auf **Ebene von Organisationen** (lernOS für Organisationen) beschreiben. Zusätzlich gibt es die **lernOS Toolbox**, die oft genutzte Methoden und Werkzeuge erklären (z.B. Podcast, Barcamp, Sketchnoting, Expert Debriefing). lernOS ist nicht auf der sprichwörtlichen grünen Wiese entstanden, sondern ist eine Zusammenstellung von bereits bestehenden und bewährten Methoden. Alle lernOS Leitfäden sind unter der **offenen Lizenz Creative Commons Attribution (CC BY)** auf der lernOS Webseite¹ verfügbar und können gerne an die eigenen Bedürfnisse angepasst werden.

Wenn du **weitere Fragen** bezüglich lernOS hast, oder **Unterstützung von Gleichgesinnten** brauchst, kannst du die Community-Plattform CONNECT² nutzen oder mit #lernOS³ auf Twitter schreiben. Beachte: Die Meisterschaft von lernOS ist eine Frage von Monaten oder Jahren, nicht Stunden oder Tagen. Also: **Keep Calm & Learn On!**

Dein @simondueckert

3 Grundlagen

3.1 Ein modernes Verständnis von Organisationen

Organisationen⁴ als Teil der Gesellschaft gibt es in vielfältigen Formen und Größen, z.B. Unternehmen, Schulen, Vereine und Parteien. Du weißt intuitiv, wann du es mit einer Organisation zu tun hast. Den Begriff “Organisation” zu definieren, ist aber nicht ganz so leicht. Daher wird oft versucht, Organisationen über ihren Zweck, Hierarchien (Aufbauorganisation), Prozesse (Ablauforganisation), Regeln (formale vs. informale Organisation), Werte (Organisationskultur) und Expertise (Wissensorganisation) zu beschreiben.

¹<https://cogneon.de/lernos>

²<https://community.cogneon.de>

³<https://twitter.com/search?q=%23lernOS>

⁴<https://de.wikipedia.org/wiki/Organisation>

Durch Weber, Fayol, Tayler eine (Maschinen-)Sicht auf Organisation, modern sind mehr Sichten nötig.

3.1.1 Zweck, Mitgliedschaft und Hierarchie

Für die Entwicklung Lernender Organisationen⁵ ist ein Grundverständnis der Organisationstheorie⁶ und der Systemtheorie⁷ (insbesondere komplexe adaptive System⁸ und soziotechnische Systeme⁹) notwendig. Für den Leitfaden lernOS für Organisationen verwenden wir den Organisationsbegriff von Niklas Luhmann (s.a. Kühl, S.: Organisationen - eine sehr kurze Einführung¹⁰), nach dem eine Organisation durch drei Merkmale gekennzeichnet ist (sog. zweckrationales Modell):

1. **Zweck:** der selbst gegebene Zweck der Organisation dient als roter Faden für alles organisatorische Handeln.
2. **Mitgliedschaft:** die Organisation kann über ihre Mitglieder entscheiden. Das betrifft sowohl den Eintritt, als auch den Austritt aus der Organisation.
3. **Hierarchien:** durch die Gliederung des Zwecks in Unterzwecke und die Übertragung von Verantwortung für Unterzwecke entstehen hierarchische Verantwortungsstrukturen. Die Organisationsstrukturen kann man dabei nach Kühl beschreiben als “relativ beständige Ordnungsmuster der Organisation”.

Kühl unterscheidet mit “Maschine”, “Spiel” und “Fassade” drei Seiten der Organisation. Die Fassade beschreibt die Schauseite der Organisation in Richtung ihrer Umwelt. Der Begriff Maschine beschreibt das berechenbare Verhalten einer Organisation eine Leistung zu erbringen. Mit Spiel ist die Lebendigkeit der Organisation auch abseits des offiziellen Regelwerks gemeint (informale Organisation).

3.1.2 Rote und blaue Seite der Organisation

Im Buch Denkwerkzeuge der Höchstleister¹¹ beschreiben Gerhard Wohland und Matthias Wiemeyer die zwei inneren Seiten der Organisation (formal/informal) mit den Begriffen “Vorderbühne” (blau) und “Hinterbühne” (rot). Die rote Seite ist dabei z.B. durch Regeln, Methoden, Prozesse und Steuerung gekennzeichnet, die rote Seite hingegen durch Prinzipien, Werkzeuge, Projekte und Führung.

⁵https://de.wikipedia.org/wiki/Lernende_Organisation

⁶<https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationstheorie>

⁷<https://de.wikipedia.org/wiki/Systemtheorie>

⁸https://de.wikipedia.org/wiki/Komplexes_adaptives_System

⁹https://de.wikipedia.org/wiki/Soziotechnisches_System

¹⁰<https://amzn.to/3jCIVtW>

¹¹<https://amzn.to/3hyy6al>

3.1.3 2 Betriebssysteme, 1 Organisation

...

3.1.4 Organisationskultur und informelle Organisation

... Edgar Schein's Kulturebenen-Modell¹² (Schein, E.: <https://amzn.to/2CLH99l>) ...

- Artefakte
- Werte
- Haltung (-> Mindset)

3.2 Wandel von Organisationen

Warum müssen wir uns überhaupt mit der Veränderung von Organisationen beschäftigen? Können wir nicht einfach das "richtige" Organisationsmodell finden und Organisationen dann immer (oder zumindest für lange Zeit) so belassen? Es gibt zwei wesentliche Treiber für die Veränderungen von Organisationen:

1. **Änderungen in der Umwelt (reaktiv):** Entwicklungen wie die Globalisierung, die Digitalisierung und der technologische Fortschritt führen dazu, dass sich Organisationen an geänderte Rahmenbedingungen anpassen müssen.
2. **Motivation der Organisation (proaktiv):** im Rahmen ihrer Entwicklung verfolgen Organisationen neue Ziele oder sehen sich mit Problemen konfrontiert, die einen Wunsch zur Veränderung aufkommen lassen.

ProTip: Starte immer mit dem Warum (s.a. Sinek, S.: Start With Why¹³, Video Wie große Führungspersönlichkeiten zum Handeln inspirieren¹⁴): damit du beim Start einer Initiative zur Entwicklung der Organisation ein klares Ziel vor Augen hast und keinen kurzfristigen Moden hinterherläufst ist es wichtig, sich den Grund genau zu überlegen. Gibt es einen guten Grund die Organisation zu verändern? Kommt der Grund eher von außen (z.B. Megatrends¹⁵, Kondratjew-Zyklen¹⁶ oder gesellschaftlichem Wandel¹⁷)? Oder gibt es einen intern Grund, sich verändern zu wollen (z.B. Digitale Transformation, Agile Transformation)?

¹²<https://de.wikipedia.org/wiki/Kulturebenen-Modell>

¹³<https://amzn.to/2WRLEWK>

¹⁴<https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>

¹⁵[https://de.wikipedia.org/wiki/Trend_\(Soziologie\)#Megatrend](https://de.wikipedia.org/wiki/Trend_(Soziologie)#Megatrend)

¹⁶<https://de.wikipedia.org/wiki/Kondratjew-Zyklus>

¹⁷https://de.wikipedia.org/wiki/Sozialer_Wandel

3.2.1 Veränderung Bottom-up oder Top-down?

... (Kotter, J.: 8 Steps to Accelerate Change¹⁸) ...

... Graswurzelbewegung, soziale Bewegung ...

8 Beschleuniger der Veränderung:

... (Kotter, J.: Accelerate!¹⁹) ...

1. Ein Gefühl der Dringlichkeit rund um eine große Chance erzeugen.
2. Eine Führungskoalition auf- und ausbauen.
3. Eine strategische Vision formulieren und Initiativen zur Veränderung starten, um die große Chance zu nutzen.
4. Vision und Strategie kommunizieren, um Engagement zu erzeugen und eine "Armee von Freiwilligen" anzuziehen.
5. Beschleunigen Sie die Eine Bewegung in Richtig Vision und Chance entwickeln und sicherstellen, dass das Netzwerk Barrieren beseitigt.
6. Die sichtbaren, bedeutenden und kurzfristigen Siege feiern.
7. Niemals nachlassen. Weiterhin aus Erfahrungen lernen. Den Sieg nicht zu früh erklären.
8. Strategische Veränderungen in der Kultur verankern.

3.2.2 Middle-Up-Down Management

... (Nonaka, I.: Toward Middle-Up-Down Management²⁰) ...

3.2.3 Gleicher's Formel für Veränderung

... (Wikipedia-Artikel (en) Formula for Change²¹)

$$C = D \times V \times F > R$$

3.2.4 Lead by example - Mit gutem Beispiel vorangehen

3.3 Die Lernende Organisation und ihre Feinde

Die Veränderung der Organisation ist immer mit Lernen auf individueller und/oder organisationaler Ebene verbunden. Die Idee der Lernenden Organisation geht zurück in die 1990er Jahre und die Grün-

¹⁸<https://www.kotterinc.com/research-and-perspectives/8-steps-accelerating-change-ebook/>

¹⁹<https://hbr.org/2012/11/accelerate>

²⁰<https://sloanreview.mit.edu/article/toward-middleupdown-management-accelerating-information-creation/>

²¹https://en.wikipedia.org/wiki/Formula_for_change#cite_note-3

derung des MIT Center for Organizational Learning mit Peter Senge²² als Direktor sowie Edgar Schein²³ und Chris Argyris²⁴ als Schlüsselpersonen. Ähnlich wie das Konzept des Wissensmanagements²⁵ betont das organisationale Lernen die Bedeutung von Lernen und Wissen für den Erfolg von Organisationen.

Eine Lernende Organisation unterscheidet sich von einer Nicht-Lernenden Organisation durch eine Reihe von Merkmalen:

Eine lernende Organisation ist eine Organisation, die in der Lage ist, Wissen zu schaffen, zu erwerben, zu interpretieren, zu übertragen und zu bewahren und ihr Verhalten gezielt zu ändern, um neues Wissen und neue Einsichten zu reflektieren.

3.3.1 3 Bausteine der Lernenden Organisation

Um eine derartige Organisation zu entwickeln sind nach David Garvin drei Bausteine notwendig (Garvin, D.: Learning Action - A Guide To Putting The Learning Organization To Work²⁶):

1. Führung, die das Lernen stärkt
2. Konkrete Lernprozesse
3. Eine unterstützende Lernumgebung

... PDCA ...

3.3.2 5 Disziplinen in der Lernenden Organisation

Nach Peter Senge muss die Organisation fünf Disziplinen meistern, um ihre Fähigkeiten ständig weiterzuentwickeln, um ihre höchsten Ziele zu verwirklichen und wahrhaftige Lernfähigkeit zu entwickeln (Senge, P.: Die fünfte Disziplin - Kunst und Praxis der lernenden Organisation²⁷):

1. Systemdenken
2. Personal Mastery - die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung
3. Mentale Modelle
4. Eine gemeinsame Vision entwickeln
5. Team-Lernen

Zu der ... Lernkultur - Lernprozesse - Lernumgebung ...

²²https://de.wikipedia.org/wiki/Peter_M._Senge

²³https://de.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein

²⁴https://de.wikipedia.org/wiki/Chris_Argyris

²⁵<https://de.wikipedia.org/wiki/Wissensmanagement>

²⁶<https://amzn.to/2BqOvyk>

²⁷<https://amzn.to/2D54BOW>

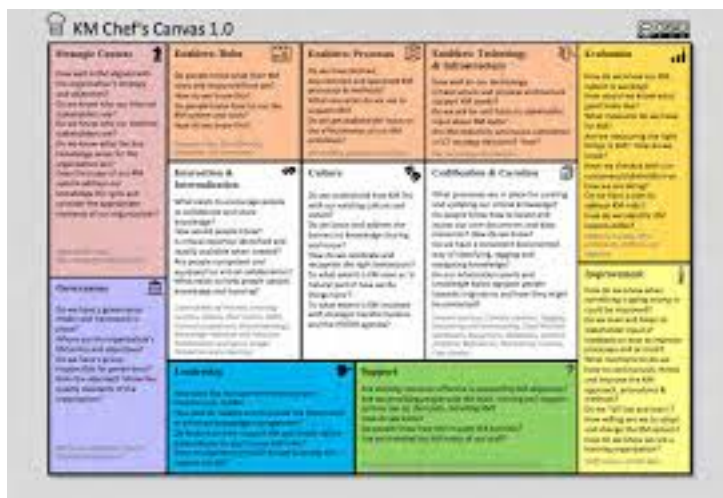
3.3.3 Lernen in 2 Schleifen

... Organisationales Lernen²⁸ ...

3.3.4 Wissensmanagement-System (ISO 30401)

... (ISO 30401:2018 Knowledge management systems — Requirements²⁹) ...

... Knowledge Management Chef's Canvas (KM Cookbook³⁰) Folien³¹ ...



3.3.5 Toolbox für Lernende Organisationen

... lernOS Toolbox + X ...

Im Folgenden wird die **lernOS Toolbox** im Detail vorgestellt. Zu jedem Tool gibt es unter lernos.org eine zugehörige Webseite mit weiterführenden Informationen.

1. **Barcamp:** Ein Barcamp (auch Unkonferenz) ist eine Konferenz, bei der die Inhalte von den Teilnehmern innerhalb eines vorgegebenen Rahmens selber gestaltet werden.
2. **Community of Practice:** Eine Community of Practice (CoP) ist eine Gruppe von Personen mit einem gemeinsamen Interesse, die durch regelmäßige Interaktion voneinander lernen.
3. **Coworking:** Coworking steht für neue Formen des gemeinschaftlichen Arbeitens: Arbeitsraum und Ausstattung werden gemeinsam genutzt, woraus neue Ideen und Projekte entstehen.

²⁸https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationales_Lernen

²⁹<https://www.iso.org/standard/68683.html>

³⁰<https://www.iso30401.com/>

³¹https://www.mykmroundtable.org/uploads/3/8/2/6/38261647/stories_and_strategies_for_organisations_exploring_knowledge_management_standard_iso_30401vkul.pdf

4. **Design Thinking:** Das Design Thinking ist eine Innovationsmethode, bei der Ideen in fünf Phasen iterativ entwickelt und getestet werden.
5. **Enterprise Social Network:** Ein Enterprise Social Network (ESN) ist eine virtuelle Plattform in einem Unternehmen, die die Identifikation, Kommunikation und Interaktion von Menschen unterstützt.
6. **Erklärvideo:** Ein Erklärvideo ist ein kurzes Video (typisch sind wenige Minuten), in dem die wichtigsten Aspekte eines komplexen Themas erläutert werden.
7. **Expert Debriefing:** Das Expert Debriefing ist eine Methode zum Wissenstransfer von Experten auf ein oder mehrere Nachfolger (z.B. bei Ruhestand, Abteilungswechsel, Kündigung, Sabbatical, Elternzeit, Job Rotation).
8. **FedEx Day:** Der FedEx Day ist ein Veranstaltungsformat, bei dem die Teilnehmer gemeinsam an einem Tag ein auslieferungsfähiges Produkt erzeugen.
9. **Future Backwards:** Das Future Backwards ist eine Strategiemethode zur Reflektion der Vergangenheit, zur Formulierung einer Vision für die Zukunft und zur Definition einer Strategie für die Umsetzung.
10. **Getting Things Done:** Getting Things Done (GTD) ist eine Selbstmanagement-Methode für Wissensarbeiter.
11. **Hackathon:** Ein Hackaton (Kombination aus „Hacken“ und „Marathon“) ist eine Veranstaltung, in deren Verlauf kollaborativ an bestehender Software oder anderen Ergebnissen gearbeitet wird.
12. **Lessons Learned:** Lessons Learned ist ein Prozess, in dem Erfahrungen aus der Praxis inkl. Schlussfolgerungen kommuniziert oder dokumentiert werden.
13. **Massive Open Online Course:** Ein Massive Open Online Course (MOOC) ist ein Kurs, der frei zugänglich ist (open), online stattfindet und eine große Menge von Teilnehmern (massive) hat.
14. **Podcast:** Ein Podcast besteht aus einer Sammlung von Audio-Dateien, die auf einer Webseite zum automatischen Download zur Verfügung gestellt wird.
15. **Screencast:** Ein Screencast ist ein Video, das die Interaktion auf einem Computerbildschirm wahlweise mit oder ohne Ton darstellt.
16. **Scrum:** Scrum ist eine Methode des Projektmanagements, um Projekte agil und partizipativ zu führen.
17. **Weblog:** Ein Weblog (auch Blog) ist eine persönliche Webseite im Tagebuch-Format, d.h. die einzelnen Weblog-Einträge werden chronologisch rückwärts angezeigt.
18. **Wiki:** Ein Wiki (Hawaiisch für „schnell“) ist eine Sammlung von Webseiten, die von den Nutzern gelesen und bearbeitet werden können.
19. **Wissenslandkarte:** Eine Wissenslandkarte ist eine graphische Darstellung von Wissensgebieten und deren Zusammenhängen.
20. **Working Out Loud:** Working Out Loud (WOL) ist eine Methode zum strategischen Netzwerken und offenen Teilen von Inhalten.

3.4 Eine Lernende Organisation entwickeln

3.4.1 Koalition des Lernens

...

3.4.2 Lernende Organisation als Nordstern

...

3.4.3 Die Armee der Freiwilligen

... Army of Volunteers ...

3.4.4 Open Space Learning

... Sponsor, Theme (one big opportunity), Coaching Role (lernOS Coach), Proceedings

Experimentieren - Wissen

Iteration - Lernen

Kontinuierliche Verbesserung - Effektivität und Effizienz

3.4.5 Lernen in Iterationen mit OKR

... jeder in der Koalition des Lernens sollte den lernOS for You Guide durchgemacht haben ...

Im **lernOS Plan** werden die Maßnahmen entlang der Handlungsfelder ausgeplant. Der Planungszeitraum kann in der Praxis sehr unterschiedlich sein. Es empfiehlt sich in Anlehnung an das agile Projektmanagement „auf Sicht“ zu planen und längere Zeiträume durch kürzere Etappen (sog. Sprints) mit Zwischen-Reviews zu unterteilen.

Wird beispielsweise über einen Zeitraum von drei oder sechs Monaten geplant, kann dieser in 4-wöchigen Sprints mit Sprint-Reviews geteilt und mit einem Review nach Abschluss des Zeitraums versehen werden.

Der Einsatz eines neuen lernOS Tools benötigt in der Praxis meist etwas Übung und Begleitung. Diesen Zweck erfüllen die **lernOS Sprints**, bei denen der Einsatz eines Tools geplant, umgesetzt und in mehreren Iterationen (z.B. 3 x 1 Monat) auf die eigenen Bedürfnisse angepasst wird.

In regelmäßigen Abständen (z.B. einmal pro Quartal) wird das gesamte Organisationssystem im **lernOS Review** auf den Prüfstand gestellt. Für Scope, Strategie, Plan und ausgewählten Tools wird entschieden, ob diese wie bisher weitergeführt werden sollen oder verbessert/angepasst werden müssen. Für das lernOS Review sollte ausreichend Zeit zur Verfügung stehen (z.B. 1 Tag/Halbjahr). Es empfiehlt sich, das Review außerhalb der gewohnten Umgebung durchzuführen, um Störungen zu vermeiden und Kreativität zu fördern.

3.5 Link- und Literaturliste

Links:

1. D. A. Garvin, A. C. Edmondson, und F. Gino, „Is Yours a Learning Organization?“, *Harvard Business Review*, März 2008.

Literatur:

1. Deutsches Institut für Normung e.V., Hrsg., „Qualitätsmanagementsysteme Anforderungen (ISO 9001:2015); Deutsche und Englische Fassung“. Nov-2015.[3] R. L. Chase, „How to Become a MAKE Winner“. 2016.

4 Lernpfad

1. Kata: ...
2. Kata: ...
3. Kata: ...
4. Kata: ... (Boxenstopp 1)
5. Kata: ...
6. Kata: ... Theme Crafting ...
7. Kata: ...
8. Kata: ... Invitation ... (Boxenstopp 2)
9. Kata: ...
10. Kata: ...
11. Kata: ... Open Space ...

5 Anhang

5.1 Danksagungen

lernOS ist von vielen Personen und Quellen inspiriert und steht daher auf den Schultern von Riesen³². Ein Überblick über die Wurzeln und Inspirationen habe ich im lernOS Wiki³³ zusammengestellt. Für diesen Leitfaden möchte ich besonders danken:

- ...

5.2 Glossar

Management = Führung und Gestaltung einer Organisation

Wissensmanagement = Führung und Gestaltung einer Lernenden Organisation

Lernende Organisation = ...

Lernen = ...

Organisation = ...

Link auf lernOS Glossar

5.3 Änderungshistorie

Version	Bearbeitet von	Beschreibung Änderung	Datum
0.1	Simon Dückert	Erstellung der ersten Version des lernOS Handbuchs	12.06.2017
0.2	Simon Dückert	Überarbeitung des lernOS-Prozess-Schaubilds Einarbeitung des Feedbacks vom Knowledge Camp (s.a. https://cogneon.de/2017/09/15/lernos-session-auf-dem-knowledge-camp/), Abgleich mit Terminologie aus MAKE Award, ISO 9001 und der Lernenden Organisation nach Garvin, Quellenverzeichnis eingefügt	20.09.2017

³²https://de.wikipedia.org/wiki/Zwerge_auf_den_Schultern_von_Riesen

³³<https://github.com/cogneon/lernos-core/wiki>

Version	Bearbeitet von	Beschreibung Änderung	Datum
0.3	Simon Dückert	Einarbeitung des Feedbacks vom Corporate Learning Camp (s.a. https://cogneon.de/2017/10/02/lernos-session-auf-dem-corporate-learning-camp/): SWOT aus Prozess entfernt (NEGATIV 1), stattdessen Symbolik des Kompass für Vision, Ziele, Strategie, Scope „Gesellschaft“ ergänzt (NEGATIV 15), Hintergründe zur Namenswahl lernOS in der Einleitung ergänzt	15.10.2017
0.4	Simon Dückert	Ergänzung des Kapitels „Erfolgsfaktoren“ mit der ganzheitlichen Perspektive Mindset, Skillset, Toolset aus dem Cogneon Guide Netzwerk Konzept.	03.11.2017
0.5	Simon Dückert	„Apps“ durch „Toolbox“ und „App“ durch „Tool“ ersetzt; wg. Feedback und KnowTouch Talk zu Framework – Toolbox – Tool ()	18.03.2018
0.6	Simon Dückert	Word-Version des lernOS für Organisationen Leitfaden in Markdown überführt.	21.07.2019