
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 |
| 2.1 | Wie funktioniert lernOS? | 4 |
| 3 | Definitionen | 4 |
| 3.1 | VUCA-Welt - kontinuierliche Veränderung erfordert Lernen | 4 |
| 3.2 | Lernende Organisation | 5 |
| 3.3 | Lern-Koalition | 5 |
| 3.4 | Change Management im 21. Jahrhundert | 5 |
| 3.5 | lernOS Prozess | 5 |
| 3.6 | lernOS Scope | 5 |
| 3.7 | lernOS Strategy | 6 |
| 3.8 | lernOS Plan | 6 |
| 3.9 | lernOS Sprints | 6 |
| 3.10 | lernOS Reviews | 7 |
| 3.11 | lernOS Toolbox | 7 |
| 3.12 | Quellen | 8 |
| 4 | Lernpfad | 8 |
| 4.1 | Danksagungen | 9 |
| 4.2 | Änderungshistorie | 9 |

1 Über lernOS

...

2 Vorwort

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 # Grundlagen Die digital-vernetzte Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts benötigt andere Formen der Organisation, als das stabile Industriezeitalter des letzten Jahrhunderts. Statt rein hierarchischen Organisationsstrukturen setzen sich Lernende Organisationen mit flexiblen und agilen Strukturen im Wettbewerb durch.

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:

¹<https://cogneon.de/lernos>

²<https://community.cogneon.de>

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

- 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.

2.1 Wie funktioniert 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.

3 Definitionen

Management = Führung und Gestaltung einer Organisation

Wissensmanagement = Führung und Gestaltung einer Lernenden Organisation

Lernende Organisation = ...

Lernen = ...

Organisation = ...

[Link auf lernOS Glossar](#)

3.1 VUCA-Welt - kontinuierliche Veränderung erfordert Lernen

...

3.2 Lernende Organisation

... Formell vs. Informell ...

... Lernkultur - Lernprozesse - Lernumgebung ...

... Fünf Disziplinen ...

3.3 Lern-Koalition

... Lernende Organisation als Shared Vision ...

... Accelerate ...

3.4 Change Management im 21. Jahrhundert

... Army of Volunteers ...

... Gleichers Formula for Change⁴ ...

3.5 lernOS Prozess

Die Anwendung von lernOS erfolgt in fünf einfachen Schritten, die im Folgenden erklärt werden.

... Bild ...

3.6 lernOS Scope

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.

⁴https://en.wikipedia.org/wiki/Formula_for_change

3.7 lernOS Strategy

Anschließend wird mit der **lernOS Strategy** eine Strategie für den Anwendungsbereich der Lernenden Organisation entwickelt. Hierzu werden acht Handlungsfelder angeboten, die mit dem Konzept der Lernenden Organisation [1], dem Management-Standard ISO 9001:2015 [2] und den Kriterien für den Most Admired Knowledge Enterprise Award [3] kompatibel sind:

1. Eine Lernenden Organisation entwickeln
2. Wissensorientierte Führung und Kultur etablieren
3. Wissensarbeiter entwickeln
4. Lernen in Prozessen verankern
5. Wissensbasierte Produkte entwickeln
6. Umgebung zur Wissensteilung etablieren
7. Internes und externes Wissen nutzen
8. Finanzielles Kapital durch intellektuelles Kapital erzeugen

Für den Anwendungsbereich können ein, mehrere oder alle Handlungsfelder ausgewählt werden. Für jedes ausgewählte Handlungsfeld wird eine SWOT-Analyse durchgeführt, um Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken mit einer repräsentativen Gruppe systematisch zu entwickeln.

Aus den Kombinationen Stärken-Chancen, Stärken-Gefahren, Schwächen-Chancen und Schwächen-Gefahren werden dann Ideen für ein Portfolio von Maßnahmen entwickelt. Als Impulsgeber für die Maßnahmenentwicklung kann die Tool-Sammlung lernOS Toolbox (siehe Seite 5) mit Methoden und Werkzeugen für die Lernende Organisation herangezogen werden.

3.8 lernOS Plan

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.

3.9 lernOS Sprints

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.

3.10 lernOS Reviews

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.

3.11 lernOS Toolbox

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.
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.

3.12 Quellen

[1] D. A. Garvin, A. C. Edmondson, und F. Gino, „Is Yours a Learning Organization?“, *Harvard Business Review*, März 2008. [2] DIN 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

... # Anhang

4.1 Danksagungen

lernOS ist von vielen Personen und Quellen inspiriert und steht daher auf den Schultern von Riesen⁵. Ein Überblick über die Wurzeln und Inspirationen habe ich im lernOS Wiki⁶ zusammengestellt. Für diesen Leitfaden möchte ich besonders danken:

- ...

4.2 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 |
| 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 |

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

⁶<https://github.com/cogneon/lernos-core/wiki>

| Version | Bearbeitet von | Beschreibung Änderung | Datum |
|---------|----------------|---|------------|
| 0.6 | Simon Dückert | Word-Version des lernOS für Organisationen Leitfaden in Markdown überführt. | 21.07.2019 |
