

...haltung von
Arbeit

→ Gestaltung von
Dialogräumen

Feld-
tagebuch

Anfangsfrage
Wo standen Sie
am Anfang?

Frage
Wie hat sich
Frage verändert?

Auftragklärung

Gesundheitsförderung als organisationaler Lernprozess

Konzeptionsphase

Tätigkeitsbereiche

Ziele / 1. / 2. / 3. / 4. / 5. / 6. / 7. / 8. / 9. / 10.

Typische Aspekte des OE-Ansatzes

- ▶ ganzheitlichen Betrachtung der Wechselwirkungen von Individuum, Organisation und Umwelt
- ▶ doppelte Zielsetzung von Effizienz und und humanitärer Arbeitsgestaltung
- ▶ prozessorientiertes Vorgehen
- ▶ Beteiligung von Betroffenen als Expert*innen in eigener Sache
- ▶ Diagnose als Ausgangspunkt der Veränderungen

(Faller 2017, 36 f)

Organisationsentwicklung als organisationales Lernen

OE lässt sich auch als Prozess des gemeinsamen Lernens begreifen

- ▶ Lernen ist dabei ein Problemlösungsprozess
- ▶ Betroffene werden in der Analyse, Veränderung und Auswertung beteiligt

Das Lernen basiert auf neuen praktischen Erfahrungen und deren Verarbeitung

- ▶ Dies erfordert die Gestaltung entsprechender Lernräume
 - verbesserte Kommunikation und Zusammenarbeit
 - Handlungsspielräume der Beschäftigten
 - Lernsituationen

(Sievers 1993, 34, Funke 2019, 8)

Stufen des Lernens (Argyris und Schön)

- ▶ Individueller Lernprozess
- ▶ Veränderung von Handlungsweisen
- ▶ Aufdecken und Hinterfragen von Werten und Normen
- ▶ Verständnis der Funktionsweise von organisationalen Lernprozessen

Im folgenden nach Funke 2019, 21 ff

Individueller Lernprozess

Abgleich von Ist und Soll

- ▶ Grenzen der bisherigen Handlungspraxis durch Störungen, Probleme ...
- ▶ Bewusstwerdung und Hinterfragen eigener Konstruktionen
 - ➔ Veränderung von Handlungsweisen

Entwickeln und Erproben alternativer Handlungsweisen

- ▶ Ist/Sollvergleich führt zur Motivation, bisherige Handlungsweisen zu reflektieren und zu verändern
- ▶ durch „try an error“ oder Lernen am Modell

Lernraum: Möglichkeiten schaffen, um

- ▶ Alternativen entwickeln und
- ▶ abweichend zu handeln zu können

Aufdecken und Hinterfragen von Werten und Normen

Sprung in einen nachhaltigen Lernprozess der Organisation

- ▶ zugrundeliegende Werte und Normen werden reflektiert
- ▶ Erkennen verdeckter zum Teil tabuisierter Mechanismen, Werte und Normen
 - Konfliktbehaftet
 - Bearbeitung im Team oder Gruppe (erforderlich)

Verständnis der Funktionsweise von organisationalen Lernprozessen

Lernen lernen

- ▶ Lernförderliche und lernbehindernde Faktoren erkennen
- ▶ Lernprozesse in Organisationen steuern

Lernen als Expansion

Intraindividuelle Betrachtung reicht nicht aus
Lernen resultiert durch aktive Interaktion mit dem
Umfeld und den daraus resultierenden
Rückwirkungen

Individuelles Lernen wird im Kontext des
Tätigkeitssystems betrachtet (Engström nach Schubert 2019,
Funke 2019)

➔ Organisationales Lernen lässt sich verstehen
als die Veränderung eines Tätigkeitssystems

Tätigkeitssystem Lernen im Tätigkeitssystem

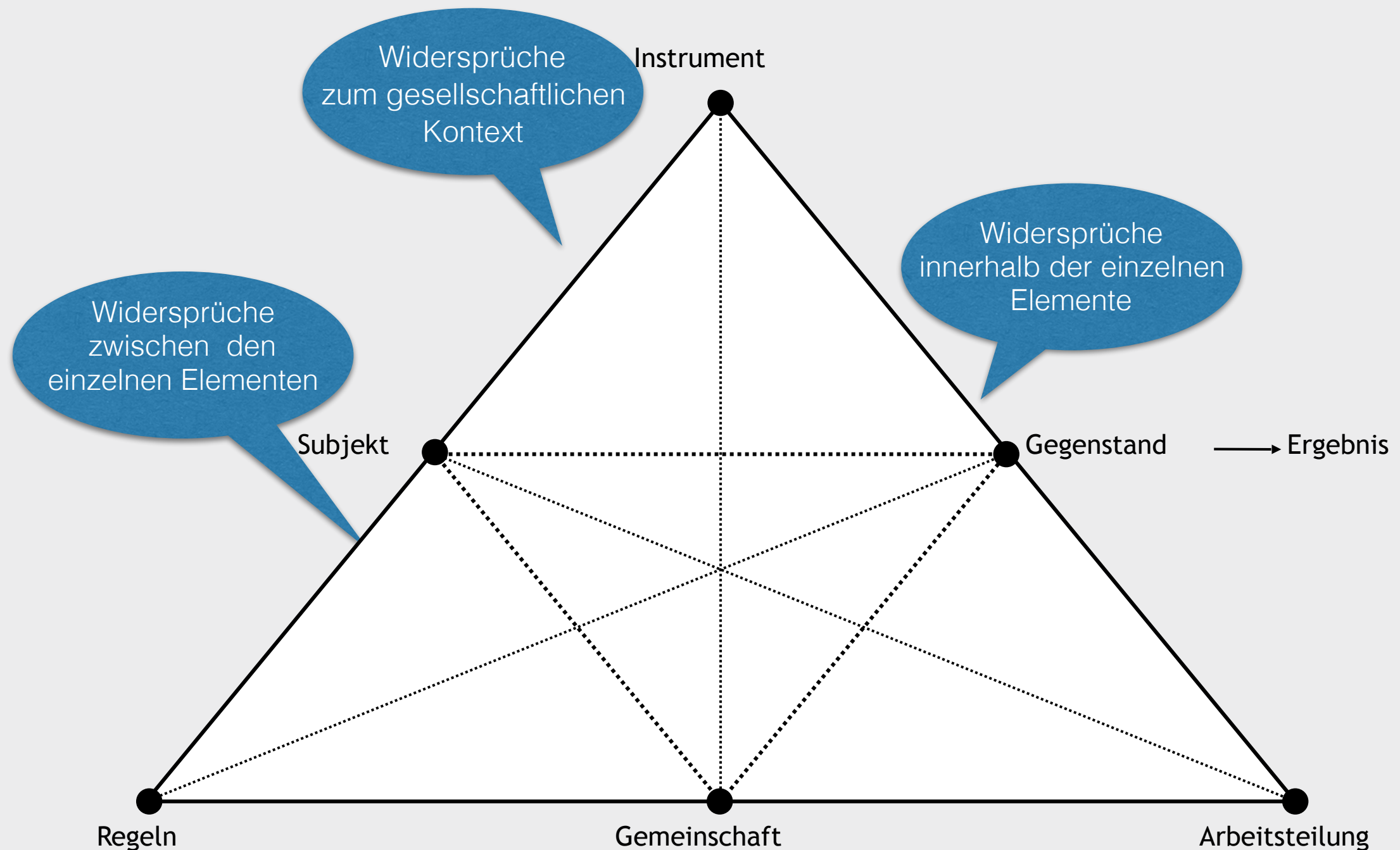
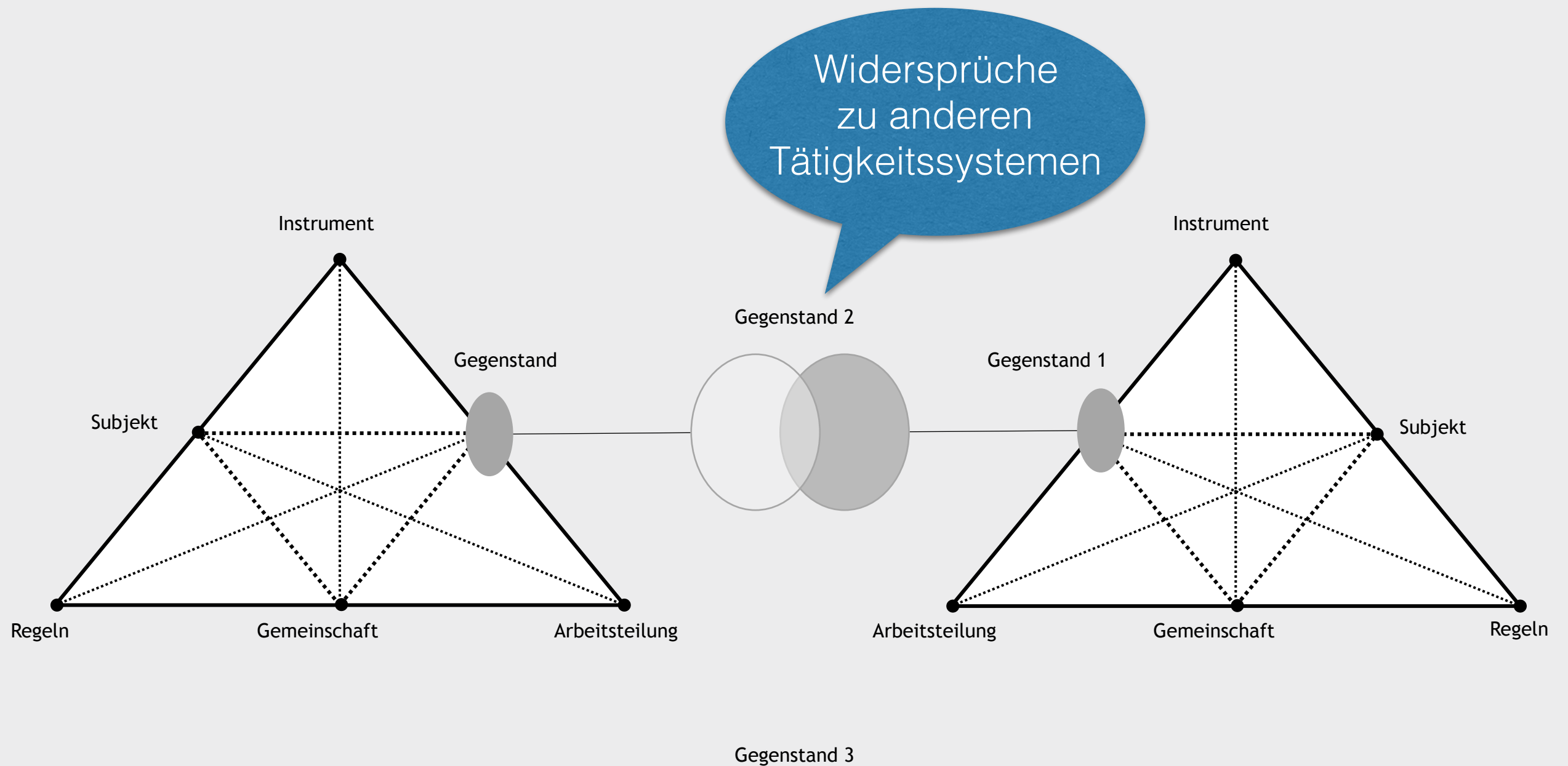
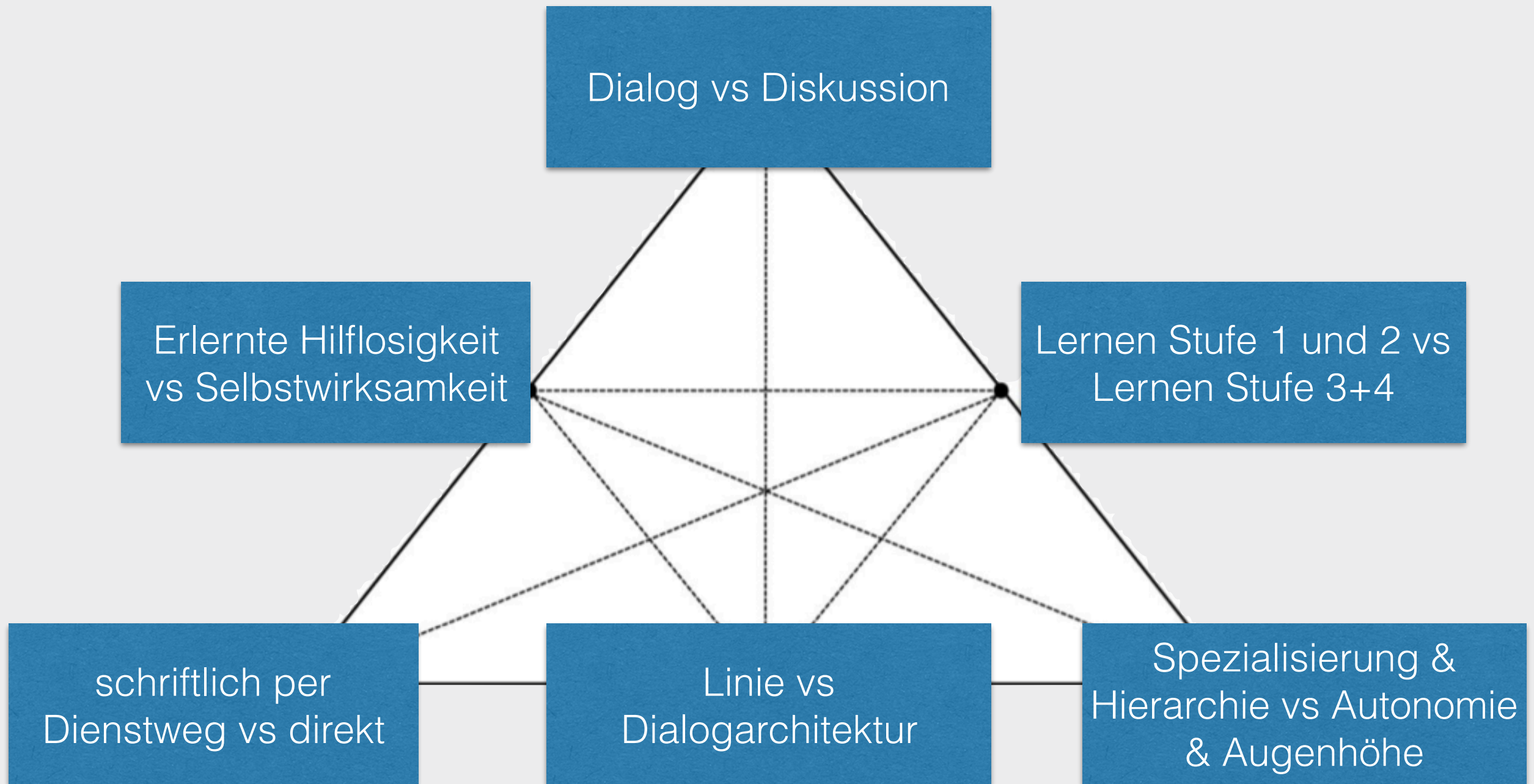


Abb. 1: Tätigkeitssystem (nach Engström 2011, S. 104)

Ko-Konfiguration zweier Tätigkeitssysteme

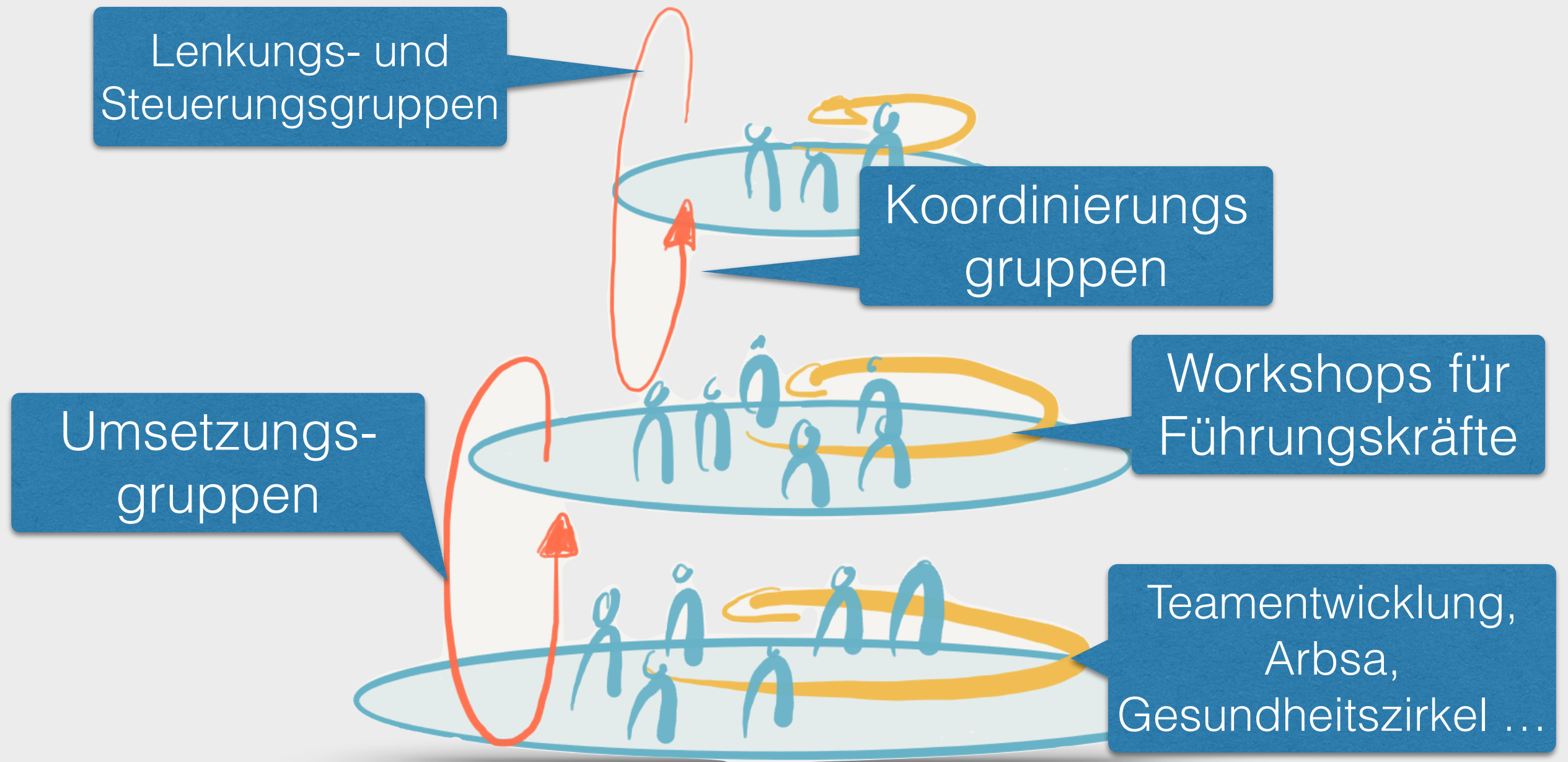


Tätigkeitssystem „Gesundheit als Lernprozess“



nach Funke 2019; Schubert 2019

Lern- und Dialogräume



Dialogarchitektur

Wer muss wann mit wem worüber sprechen?

- ▶ Hierarchieübergreifende Dialog- und Lernräume
- ▶ Handlungsfähigkeit der Gruppe beachten und stärken – erforderliche Ressourcen bereit stellen

Sinnkonstruktion bearbeiten – Veränderungen müssen für die Beteiligten bedeutsam sein

- ▶ Auftragsklärung, Zielbestimmung, Analyse, Lösungsentwicklung...

Dialog methodisch fördern

- ▶ Respektieren
 - aktives Zuhören
 - Suspendieren, Trennen von Beschreibung und Bewertung
 - Perspektivwechsel fördern
- ▶ Artikulation fördern - Kartenabfragen, Partner- und Gruppenübungen
- ▶ Lernen am Modell - Haltung und Methode der Prozessbegleitung

Das erfordert Zeit!

Bind, Pieck & Held 2018 und 2019

Fazit

Gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung erfordert dialogische Lernräume.

Zentrale Leistung der gesundheitsfördernden Organisationsentwicklung liegt in der Gestaltung partizipativer Prozesse und in der Etablierung einer modellhaften Kommunikation

Dialog selbst wird als gesundheitsförderliche Ressource erfahren

Dialog ist Voraussetzung und Ergebnis gesundheitsfördernder Organisationsentwicklung

Lohnender Aspekt der Interventionsforschung