



Ulrich Bauer

Lernen – das Urprinzip unserer Existenz!

Zugegeben, eine etwas drastische Überschrift für einen Themenbereich, der sich mit dem Lernen in Organisationen, und dabei nur mit einem Ausschnitt, der noch dazu sehr umsetzungsbezogen gehalten ist, beschäftigt.

Und doch ist das Thema „Lernen“ sehr viel stärker und weitreichender mit jedem Einzelnen von uns verbunden, als uns auf den ersten Blick bewußt ist, sind wir doch alle „Produkte“ der Evolution, die sozusagen das „Urprinzip“ des Lernens darstellt. Das Prinzip von „Versuch und Irrtum“ und die dadurch mögliche Fehlerkorrektur ist, wie Karl Popper feststellt, die wichtigste Methode der Technologie und des Lernens überhaupt. In der biologischen Evolution stellt sie die einzige Methode des Fortschritts dar.

Mit dem Anfertigen von Werkzeugen – immerhin sind die Funde rund 2 Millionen Jahre alt – haben die Menschen auch begonnen, indirekt durch Kommunikation von anderen Menschen zu lernen. Der Anthropologe G. Kurth spricht in diesem Zusammenhang davon, dass das Erlernete nicht nur mehr über die Gene durch Vererbung weitergegeben wurde, sondern auch auf außerbiologische Weise. Damit begann die eigentliche Erfolgsstory unserer menschlichen Rasse.

Im Brockhaus ist Lernen mit „durch Erfahrung entstandene Verhaltensänderungen und –möglichkeiten, die Organisationen befähigen, aufgrund früherer und weiterer Erfahrungen situationsangemessen zu reagieren“ beschrieben. Und doch ist Lernen letztendlich auf das Einzelindividuum, das Teil einer Organisation ist, beschränkt. Und damit verbleibt

„Lernen“ auch ausschließlich in der Eigenverantwortung der Einzelperson. Nur intrinsisch gelenktes Lernen wird auf Dauer von Erfolg gekrönt sein, wie wir immer wieder bei den schulischen Leistungen unserer Kinder einsehen müssen. Und damit kann Lernen als eine Funktion der Grundhaltung – der persönlichen und der einer Organisation – dargestellt werden. Und auch das wissen wir alle: nur aus Erfolgserlebnissen kann die Motivation ständig weiter zu lernen, kommen.

Ein Punkt, den auch P. Röttig in seinen 7 Thesen für eine Learning Organisation hervorstreicht. Dazu gehört natürlich auch, Fehler machen zu dürfen und einen entsprechenden unternehmensinternen Freiraum zur Verfügung gestellt zu bekommen.

Lernen braucht aber auch, und das wird häufig unterschätzt, einen strukturellen Rahmen.

Einen solchen bietet ein umfassendes Qualitätsmanagement, das die Lernperspektive als wesentlichen Teilbereich hervorstreicht. Jöbstl; Holl; Biedermann stellen dazu beispielhaft die ISO 9001 als Managementinstrument vor, um die Dienstleistungsqualität in Richtung Business Excellence zu heben. Immerhin wurde dafür ihre Organisation, das Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaftern der Montanuniversität Leoben, mit dem Quality Award 1999 ausgezeichnet.

Das Autorenduo Grill-Kiefer; Thumfahrt stellt eine Vorgehensmethodik für die TQM-Umsetzung vor. Dabei spielt die Einbindung in die gesamte Unternehmenspolitik und deren Verknüpfung mit der Unternehmenskultur eine wesentli-

che Rolle. Ziel ist es, eine positive Grundhaltung bei allen Beteiligten zu erreichen. Gleichzeitig ist es aber auch wichtig, die Leistungen transparent darzustellen, um Erfolgserlebnisse und Orientierung zu bieten. Sagadin stellt dazu in seinem Beitrag ein Kennzahlensystem vor.

Letztendlich zählt natürlich der Markterfolg. Augustin; Frühwald stellen beispielhaft die Erschließung des Wettbewerbspotentials als Funktion des Logistik-Reifegrades einer Unternehmung dar. Dabei stellt die Prozeßorientierung im Denken und Handeln einen wichtigen Beitrag dar. Daraus ist schließlich ein kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP) zu generieren, der sich als ein Motor für das Lernen in einer Organisation hervorragend eignet, wie Gamweger in seinem Beitrag hervorstreicht.

Doch, das darf nicht übersehen werden, nehmen gerade die Führungskräfte eine Schlüsselrolle für das Lernklima in einer Organisation ein.

Aber gerade hier droht in den nächsten Jahren ein gewisses quantitatives und auch qualitatives Vakuum. Adleff stellt in ihrem „etwas anderen Beitrag“ in sehr bildhafter Sprache einige wesentlichen Fragen, die jede Organisation beantworten können sollte, um auch im 3. Jahrtausend erfolgreich sein zu können.

Das Top-Thema von Ausgabe 1/2000 lautet „Gratwanderung Bau-Wirtschaft“ und behandelt die Vergabe von Aufträgen in der Bauwirtschaft.

Heft 2/2000 ist dem Kongreßthema „Management im 3. Jahrtausend“ gewidmet.

Ich persönlich wünsche Ihnen nicht nur eine frohe Weihnachtszeit und einen guten Rutsch, sondern auch all die Lernfähigkeit, die Sie im neuen Jahrtausend benötigen.

Ulrich Bauer