

Sieben Thesen für eine Learning Organization

Literatur von Managern über ihre eigene Tätigkeit, die sie Management nennen, hat in den letzten Jahren – wie kaum ein anderes angewandtes Wissensgebiet – mehr Quantität als Qualität hervorgebracht. Dabei wurde auch das Thema **Learning Organization** arg strapaziert. Vielfach entledigen sich Manager ihrer Verantwortung für das überlebensnotwendige Lernen ganz einfach durch den Bezug auf die allerdings nichtige Anonymität der Organisation. Von Organisationen zu sprechen, ohne an den Menschen zu denken und diesen auch anzusprechen, gleicht einem Baum ohne Wurzeln. Die folgenden Thesen erheben zwar keinen Anspruch auf absolute Gültigkeit, aber absoluten Anspruch auf praktische Erlebbarkeit:

1. Partner – gestern Mitarbeiter genannt – in den meisten profit- und nicht-profit-orientierten Organisationen stehen heute mehr denn je unter komplexem Veränderungsdruck, ihr Wissen von gestern und ihre Verhaltensweisen von heute zu entlernen, und Neues zu lernen. Organisationen, die dieses Entlernen nicht zulassen, verlieren das Recht, sich **Learning Organization** zu nennen.
2. Statistisch gesehen leben Organisationen weniger lange als deren menschliche Träger. Rechtfertigungstheorien, die ungünstiges Wirtschaftsklima, knallharten Wettbewerb, Globalisierungsdruck oder staatliche Regulative ansprechen, sind schnell zur Hand, kaschieren aber bisweilen nur die eigene Führungsinkompetenz. Das oft zitierte lebenslange Lernen des Einzelnen steht nicht selten dem eher schwerfälligen Lernen von Gruppen und ganzen Unternehmen gegenüber. Die situative Anpassungsfähigkeit einer Gruppe hinkt immer der des Individuums hinterher.
3. In Zukunft wird situationsbezogenes Lernen dem jugendlastigen Lernen den

Rang ablaufen, nicht nur auf Organisationen, sondern auf das gesamte menschliche Leben bezogen. Die chronologischen Lebensphasen von gestern – Lernen, Arbeiten und Ruhen – werden vom überlebenswichtigen Ineinandergreifen dieser drei Phasen abgelöst. Lernen ist Teil des Über(lebens). Und Über(leben) heißt Lernen.

4. In einer **Learning Organization** zu leben, muss auch heißen, Fehler machen zu dürfen. Dieser Prozess wird in der Familie als kleinste Organisation menschlichen Zusammenlebens zuerst wahr, bewahrheitet sich aber auch in Organisationsformen außerhalb der Familie.
5. Im vergangenen Jahrhundert tayloristischen Denkens waren menschliches Können und darauf bezogenes Wollen oft einzige Garantie für organisatorischen Erfolg. Die Generation von heute und morgen bedarf aber ganz wesentlich einer dritten Dimension: der Dimension des Dürfens. Lernen ohne Freiraum versiegt nur zu schnell im Sumpf der innovationshemmenden Stagnation. Organisationen ohne menschlichen Freiraum gleichen Organismen ohne Sauerstoff und Licht.
6. Eine **Learning Organization**, die dem Partner Freude am Entdecken und Spaß am Neuen nicht vergönnt – auch wenn diese nicht unmittelbar zum geplanten Erfolg führen, begibt sich schnell in Gefahr, diesen innovativen und kreativen Partner zu verlieren. Der emotionalen Kündigung folgt dann sehr schnell der arbeitsrechtliche Abschied.
7. Lernen ohne Belohnung für den erzielten Erfolg läuft Gefahr, Kraft zu verlieren. Learning Organizations sind immer auch Organisationen von engagierten Menschen. Und menschliches Engagement, ohne dafür auch belohnt zu werden, verwelkt schnell.

Lic. und Dr. phil.; studierte Philosophie, Sozialpsychologie, Theologie und Kunstgeschichte in Wien, Innsbruck und

Strassburg,

30 Jahre Erfahrung im Bereich Human

Resources Management in der

Esso/Exxon-Gruppe in Europa, Afrika und

den USA und als Konzernpersonaldirektor

der Austrian Industries AG;

seit 1994 geschäftsführender Geschäftsführer

von Hewitt Associates in Österreich

und Zentral- und Osteuropa;

Lektor für internationales strategisches

Human Resources Management an der

Wirtschaftsuniversität Wien und der Mon-

tanuniversität Leoben; Adjunct Professor

am Vienna Campus der Webster

University, St. Louis, und der California

State University Hayward, USA;

Buchautor und Verfasser zahlreicher Fach-

artikel; Vortragender bei Konferenzen,

Symposien und Seminaren.

Zum Abschluss soll eine beschreibende Definition gewagt werden. Eine **Learning Organization** zu sein, heißt nicht, sich eines hohen Aus- und Weiterbildungsbudgets zu rühmen, sondern bedeutet, erlaubte Kreativität gegenüber dem Unbekannten von morgen und mutige Intelligenz statt erlernter Fähigkeit und hierarchischen Anspruchs ausleben zu dürfen.

Paul F. Röttig