



Lernende Organisation gibt es nicht!?

Kolumne für die *LO – Lernende Organisation* von Bernd Schmid (März/April 2010)

Lernende Organisationen gibt es nicht!?

Sagen einige. Lernen könnten nur Individuen. Falsch ist das nicht. Doch sagen das gerne die, die lieber Strukturen ändern oder Prozesse anlegen, ohne ernsthaft darüber nachzudenken, wie sich Menschen darin zurechtfinden. Von denen, die einfach nur Zahlenziele vorgeben, ohne das Geschäft bis in die Umsetzung hinein zu verstehen, wollen wir hier gar nicht reden.

Lernende Organisation ist Sache der PE!?

Wir leben nicht nur in einer arbeitsteiligen, sondern auch in einer bildungsteiligen Welt. Dem entspricht noch das Selbstverständnis vieler Bildungsfachleute. Sie fehlen, wenn Lernen vor Ort stattfindet. Stattdessen locken sie lieber als Wanderprediger oder Ritter der soft factors Bildungspilger in ihre Burgen oder exotischen Gärten. Dort werden sie kostenpflichtig mit Lehren und einseitigen Vorstellungen von Wirklichkeit versorgt. Wie das dann im wahren Leben unterzubringen ist, bleibt das Problem der Lernenden. Funktioniert ja auch irgendwie, weil Menschen kreative Wesen sind. Doch gehört die Zukunft den Lernexperten, die sich als Fermente in integrierten Prozessen verstehen und die auf Augenhöhe Hand in Hand mit anderen Mitgestaltern von Profession und Organisation arbeiten.

Arbeiten und Lernen gehören zusammen!

Eigentlich banal: Die überwältigende Mehrzahl von Lernprozessen findet bei der Arbeit selbst statt. Die meisten „Transferprobleme“ sind Folgen abgespaltenen Lernens. Weite Horizonte gerne, aber ausgerichtet auf den handelnden Menschen! Für arbeitsplatz- und lebensnahes Lernen brauchen wir eine Didaktik der Integration von relevantem Wissen. Und eine Didaktik für integriertes kollegiales Lernen und Arbeiten. Wir brauchen nur begrenzt Wissensvermittler, dafür aber Intendanten und Regisseure

für Lern- und Kooperationskultur. Das meiste lernen Menschen eh selbst, mit- und voneinander. Wo bleibt dafür die Hilfestellung der Experten?

Auch die Manager müssen ran!

Lernkultur sollte integrierter Bestandteil von Unternehmenskultur sein. Lernorientierung und entsprechende Kompetenzen gehören ins professionelle Repertoire von Unternehmenslenkern und Führungskräften. Beim Aufsetzen von neuen Strategien und neuen Prozessen in neuen Teams muss gerade am Anfang Raum und Anleitung sein für das Zusammenfinden zu Arbeits-, Verantwortungs- und Lerngemeinschaften. Dazu braucht es Spielräume, eine Kombination von arbeits- und lernorientierter Didaktik, Zielvorstellungen und lernprozessfreundliche Haltungen und Anleitungen. Es braucht Sachverstand, Zugkraft und Orientierung auf die handelnden Menschen. Wer sonst soll Ziele erreichen, soll in gemeinsamem Lernen neue Entwicklungen tragen? Jeder weiß, in welchen Sumpf Organisationen geraten können, wenn hier kein tragfähiger Boden bereitet worden ist. Lernen und Wirtschaften gehören in einer modernen Gesellschaft zusammen. Und: LO ist Chefsache oder findet nicht statt!

In diesem Sinne gibt es sehr wohl Lernende Organisationen.