

Eberhard Merz

Lernen – das gegenwärtige Ereignis für die Zukunft

Springer

Berlin

Heidelberg

New York

Barcelona

Hongkong

London

Mailand

Paris

Singapur

Tokio

Eberhard Merz

Lernen – das gegenwärtige Ereignis für die Zukunft

Wie man wettbewerbsfähig wird und bleibt

Unter Mitwirkung von vierzehn weiteren Autoren

Mit 124 Abbildungen



Springer

Dr.-Ing. Eberhard Merz
Pommernstraße 45
68309 Mannheim

ISBN-13: 978-3-642-64050-6 e-ISBN-13: 978-3-642-59611-7
DOI: 10.1007/978-3-642-59611-7

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Merz, Eberhard:

Lernen - das gegenwärtige Ereignis für die Zukunft : wie man wettbewerbsfähig wird und bleibt /
Eberhard Merz. - Berlin ; Heidelberg ; New York ; Barcelona ; Hongkong ; London ; Mailand ; Paris ;
Singapur ; Tokio : Springer, 1999

ISBN-13: 978-3-642-64050-6

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk- sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. Sep- tember 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zu- widerhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2000

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk be- rechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Sollte in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI, VDE) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden sein, so kann der Verlag keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen. Es empfiehlt sich, gegebenenfalls für die ei- genen Arbeiten die vollständigen Vorschriften oder Richtlinien in der jeweils gültigen Fassung hinzu- zuziehen.

Einbandgestaltung: de'blik, Berlin

Satz: Datenkoverntierung durch MEDIO, Berlin

SPIN: 10695506 7/3020

Vorwort

„Wenn man etwas Neues macht, ist man nicht sicher, ob es besser wird. Aber wenn etwas besser werden soll, muß man etwas Neues machen.“

Georg Christoph Lichtenberg

Was müssen wir in Zukunft können? Neue Techniken und rasante Veränderungen in der Arbeitswelt zwingen zu ständigem Dazulernen. Das Schlagwort vom lebenslangen Lernen ist längst Realität geworden. Aber was müssen wir wirklich können und wissen, um uns in Zukunft zu behaupten? Was bedeutet „Lernen“ wirklich in der realen Berufswelt und im realen Berufsumfeld? Wie können wir professionell und wirksam lernen? Wie können wir in der betrieblichen Routine sicherstellen, daß die Erledigung der Arbeitsaufgaben und die Zusammenarbeit täglich verbessert werden, daß ein kontinuierlicher Verbesserungsprozeß stattfindet und dieses „heute besser als gestern und morgen besser als heute“ zur selbstverständlichen Kultur im Unternehmen wird?

Die Antwort ist einfach: *Es gilt Situationen zu schaffen, bei denen Lernen unvermeidbar ist!*

Wie solche Situationen mit nachhaltiger Wirkung und mit hervorragendem Nutzen erzeugt und zum „Buisness as usual“ werden, wird im vorliegenden Buch auf der Grundlage einer über viele Jahrzehnte hinweg erfolgreich erprobten sowie selbst gestalteten und erlebten Praxis beschrieben.

Das Buch entstand aus der ganz einfachen Frage des Engineering Editors des Springer Verlages, Eva Hestermann-Beyerle, an mich. Sie stellte die Frage im Anschluß an meinen Einführungsvortrag mit dem Thema: „Wie erschließe ich die kreativen Kräfte im Unternehmen?“ bei den Düsseldorfer Produktionstagen des VDI. Die Frage lautete: „Wir möchten gerne mit Ihnen ein Projekt machen. Hätten Sie dazu Lust?“ Der Hebel war damit bei mir an der richtigen Stelle angesetzt.

Somit habe ich die nicht alltägliche Gelegenheit zu einer zusammenfassenden Darstellung dessen, womit ich mich in den letzten Berufsjahren mit Schwerpunkt und besonderem Engagement auseinandergesetzt habe: mit den Prozessen der Veränderungen im Unternehmen. Das verantwortliche Mitgestalten der strategischen Neuausrichtung für Europa und für den globalen Markt bei der Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik, Weinheim war der

Auslöser. Noch nie in der über 150jährigen Geschichte des Familienunternehmens Freudenberg mußten in einer vergleichbar kurzen Zeit derart gravierende Veränderungen geplant, gestaltet, durchgeführt und durchgesetzt werden als in den letzten zehn Jahren.

Durch die Dezentralisierung des Geschäfts und die Globalisierung der Märkte der Zulieferer mußten Werksleiter zu Unternehmern werden. Von ferneren Zentralen aus über Systeme planende, steuernde und mit Hoheitsbefugnissen ausgestattete Stabsabteilungen wurden zu Servicestellen. Absolute Kundenorientierung wurde zum Erfolgsfaktor ersten Ranges. Wo noch kurz zuvor beim jahrzehntelangen Technologieführer das Motto herrschte: „Der Kunde braucht uns“ war über Nacht mit der Erkenntnis: „Wir brauchen den Kunden“ der krasseste und absolut außergewöhnlichste Paradigmawechsel über das Unternehmen und die Mitarbeiter hereingebrochen.

Für derart schwierige Situationen muß ein Wettbewerbsvorsprung erlangt werden, indem das Unternehmen sich ständig auf neue Situationen einstellt. Dies ist nur möglich, wenn sämtliche Mitarbeiter aus allen Hierarchiestufen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten optimal einsetzen und bereit sind, ihre Kompetenzen durch Lernen ständig weiterzuentwickeln. Die Frage ist, wie man im globalen Umfeld wettbewerbsfähig wird und bleibt. Unternehmen, die sich nicht kontinuierlich erneuern, sterben.

Verändern heißt nichts anderes als lernen, denn nur wer lernt, ist bereit zur Veränderung. Somit ist „Lernen“ in jeder Hinsicht und auf allen Ebenen angesagt. Alle müssen sich verändern, weil *die Kenntnisse und Erfahrungen aller gebraucht* werden und weil ständig neues Wissen generiert sowie neue, zum Teil bisher nicht oder nur wenig bekannte Kompetenzen erworben werden müssen.

Ein Weg zur optimalen Einbindung aller Mitarbeiter führt über das Herunterbrechen der Unternehmensziele auf alle Ebenen. Kleine, gleichwohl für das Geschäft verantwortliche Organisationsstrukturen ermöglichen überschaubare Einheiten, mit denen der einzelne Mitarbeiter sich identifizieren kann und wo er ein geeignetes Lernumfeld vorfindet.

Um solches Lernen zu ermöglichen, gilt es, Situationen zu schaffen, bei denen der Lerntransfer in die tägliche Arbeit tatsächlich geleistet werden kann. Am besten dadurch, daß Lernort und Arbeitsort möglichst oft dieselben sind. Das zu bewerkstelligen, ist die hohe Kunst des Managements.

Entlang dieser Headline wird aus meiner umfassenden Managementpraxis dargelegt, wie das auf den verschiedenen Hierarchieebenen erkannt und erfolgreich umgesetzt werden kann – belegt an tatsächlich erlebten und „erlittenen“ Beispielen aus der Praxis zu den unterschiedlichsten Themen des Managements und der Kultur der Unternehmensführung.

Damit ist zugleich auch die Zielgruppe für das Buch identifiziert: das Management der Unternehmen der herstellenden Industrie, die ohne weiteres auch den entsprechenden Personenkreis von Dienstleistungsunternehmen und Non-Profit-Organisationen einschließt.

Von Anfang an war mir klar, daß ich versuchen sollte, den einen oder anderen Kollegen zur Mitarbeit an dem Buchprojekt zu gewinnen, um bestimmte Aspekte tiefer, spezieller oder mit anderen Erfahrungen zu belegen und von einer anderen Sicht her zu beleuchten. Das ist gelungen. Keiner der Kollegen, die ich angesprochen habe, hat Nein gesagt.

An dieser Stelle danke ich allen meinen Mitautoren (s. Autorenverzeichnis) noch einmal sehr herzlich. Viele von ihnen haben unter erheblichem Zeitdruck mit aller Sorgfalt ihr Manuskript verfertigt und so das vorliegende Buch zu einem authentischen, auf selbst erlebten und vielfach selbst entwickelten Inhalten beruhenden Werk gemacht, das sich auf dem neuesten Stand befindet und für jeden Aspekt des Lernens im beruflichen Umfeld Informationen sowie Wissen und Erfahrungen weitergibt und erprobte Methoden aufzeigt, die sofort umsetzbar sind und unmittelbar Nutzen stiften.

Mein Dank gilt auch dem Management von Freudenberg und dem Management der Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik für die freundliche Erlaubnis, Firmenunterlagen mit zu benutzen.

Schließlich danke ich dem Springer Verlag für die stets zuvorkommende und freundliche Zusammenarbeit, wobei ich die immer konstruktive und kritische Begleitung durch Frau Hestermann-Beyerle besonders zu schätzen wußte.

„In der Begeisterung zu schreiben, ist Kinderspiel, aber die in der Begeisterung übersehenen Lücken zu stopfen, ist Teufels-Qual“, weiß schon Hebbel zu berichten. Ich danke allen, die mir in der „Teufelsqual“ beigestanden haben, vor allem meiner Frau, der Malerin Marianne Merz, die als Künstlerin sehr gut Bescheid weiß über diese vielschichtige Mischung von Verzagen und Betroffenheit, vom Losbrechen eruptiver Kräfte und dem herrlichen Gefühl bei jedem „Schluß“punkt.

Inhaltsverzeichnis

Einführung	1
(E. Merz)	
Literatur	4
1 Lernen im beruflichen Umfeld	
(E. Merz)	7
1.1 Back to the Roots – Menschenbild und Bildung	11
(W. Herr)	
1.1.1 Allgemeine Charakteristik der klassisch idealistischen Epoche	11
1.1.2 Bildung in der klassisch idealistischen Epoche	13
1.1.3 Leben und Wirken Schleiermachers	14
1.1.4 Konsequenzen für die betriebliche Bildung	18
1.1.5 Ausblick	22
1.2 Lernsituationen	22
(C. Heidack)	
1.2.1 Beschleunigter Fortschritt und Anforderungen an die Lernsituationen	23
1.2.2 Wandel und Erweiterung der Kompetenzen	25
1.2.3 Betriebspraktisches Modell der Lern- und Leistungsverdichtung	33
1.2.4 Lernen – aber „Wo?“/Situative Lernlogistik der Lernorte ...	35
1.2.5 Lernen ist notwendig – Aber warum hier und jetzt?	38
1.2.6 Lernsituationen erfolgreicher Projektarbeit	44
1.2.7 Lernsituationen in Gruppen der Hochleistungs- organisation	44
1.2.8 Entschleunigung der Lernsituation – Muße ist die Hektik, die man läßt!	47
1.3 Abschied vom stabilen Arbeitsplatz – eine neue Herausforderung für Lernen im Beruf	51
(W. Dostal)	
1.3.1 Konventionelle Betrachtung der bisherigen Entwicklung ...	52
1.3.2 Neue Herausforderungen	56

1.3.3	Statusverschiebungen in der Erwerbsarbeit	58
1.3.4	Neue Arbeitsformen in der Informationsgesellschaft	61
1.3.5	Qualifikation und Beschäftigungschancen	76
1.3.6	Statuswünsche der Erwerbstätigen und der Berufseinsteiger	78
1.3.7	Zusammenfassung	80
1.4	Organisationales Lernen durch den Kontinuierlichen Verbesserungsprozeß	80
	(S. Brehm/H.-G. Schnauffer)	
1.4.1	Der Ansatz des organisationalen Lernens: Mode, Mythos, Modell oder Methode	82
1.4.2	Praxisschritte in Richtung organisationales Lernen	83
1.4.3	Implizites und explizites Wissen	85
1.4.4	Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß	85
1.4.5	Erschließung von Wissenspotentialen	86
1.5	Organisatorische Voraussetzungen/Lernbedingungen in der Organisation	89
	(E. Merz)	
1.5.1	Lernfreundliche Organisationsformen	89
1.5.2	Lernfeld Standardisierung	91
1.5.3	Lernfeld Der fähige Prozeß	92
1.5.4	Lernfeld Wertschöpfungskette	93
1.5.5	Lernfeld Organisationsentwicklung	94
1.6	Das Mitarbeiter – Entwicklungsgespräch – Basis individuellen Lernens	95
	(W. Herr)	
1.6.1	Anforderungsprofile und berufliche Handlungskompetenz – Der richtige Mitarbeiter auf dem richtigen Arbeitsplatz	97
1.6.2	Biographische Interviews	98
1.6.3	Training für Führungskräfte	99
1.6.4	Durchführung	99
1.6.5	Erfahrungen und Ergebnisse	99
1.7	Feedback am Beispiel der Vorgesetztenbeurteilung, Lernchance für Führungskräfte	102
	(K. Iwanowitsch)	
1.7.1	Was haben des Kaisers neue Kleider mit Feedback zu tun? ..	102
1.7.2	Warum Führungskräfte so selten Feedback bekommen	103
1.7.3	Die Sache mit der Wahrnehmung oder warum der Mensch Feedback braucht?	103
1.7.4	Gestaltungselemente der Vorgesetztenbeurteilung	105
1.7.5	Ein Blick durch das Johari Fenster oder wie man den blinden Fleck verringert	107
1.7.6	Bedeutung und Gestaltung des Feedbackgespräches	110
1.7.7	Ausblick	113

1.8 Leadership Evaluation Programm (LEP).....	114
(P. Fassbender/M. Siefert)	
1.8.1 Was muß das Human Ressource Management in der Zuliefer- industrie leisten, um „auf Ballhöhe“ mit den strategisch rele- vanten Fragestellungen zu sein?	114
1.8.2 Wie läßt sich das Lernpotential von Führungskräften gezielt entwickeln?	115
1.8.3 Was ist 360°-Feedback?.....	116
1.8.4 Aktuelle Trends und Entwicklungen des MRF-Konzepts „Lessons Learned“ aus den USA	117
1.8.5 Firmenbeispiel für das LEP	121
1.8.6 Das Vorgehen bei der Implementierung des LEP.....	121
1.8.7 Ergebnisse	125
1.8.8 Prozeßkontrolle und Teilnehmer-Zufriedenheit	127
1.8.9 Resumée und Ausblick	127
1.9 Young People Program	128
(E. Merz/M. Siefert)	
1.9.1 Die Zielsetzungen	128
1.9.2 Die Inhalte	130
1.9.3 Special: YPP und Growth®	135
1.9.4 Kosten	136
1.9.5 Fazit	136
1.10 Erlebnis- und handlungsorientiertes Lernen – Lernen mit Kopf, Herz und Hand	137
(S. Jahn)	
1.10.1 Einleitung	137
1.10.2 Erlebnis- und handlungsorientiertes Lernen	138
1.10.3 Das erlebnis- und handlungsorientierte Lernmodell	139
1.10.4 Einsatz von Metaphern.....	140
1.10.5 Bearbeitung und Aufarbeitung der Erfahrungen.....	141
1.10.6 Generalisierung und Transfer	142
1.10.7 Welchen Nutzen hat der Einzelne, das Team, das Unternehmen?	142
1.10.8 Welche Vorteile bietet diese Methode gegenüber anderen Lernformen?.....	143
1.10.9 Der Aufbau erlebnis- und handlungsorientierter Trainings..	144
1.10.10 Kritische Würdigung erlebnis- und handlungsorientierter Lernformen	146
1.11 Sprachen lernen – professionell und wirksam	146
(S. J. Littler/E. Merz)	
1.11.1 Gängige Meinungen – leider falsch	147
1.11.2 Angewandte Methoden.....	148
1.11.3 Lernziele	149
1.11.4 Lernzielkontrolle	150

1.11.5 Voraussetzungen für den Lehrer.....	151
1.11.6 Ergebnisse	151
1.12 Effektivität, Emotionalität, Kreativität – Zwischen Management und Kunst: ein außergewöhnliches Lernfeld.....	152
(E. Merz)	
1.12.1 Hierarchie – die heilige Ordnung.....	153
1.12.2 Hierarchie – ein Dilemma?	155
1.12.3 Gruppe – alles ok.?	157
1.12.4 Familie – schöne Jugend?.....	158
1.12.5 Kreativität – mehr als Phantasie	160
1.12.6 Kunst – was sonst?.....	162
1.12.7 Was macht den Menschen zum Menschen?.....	163
1.12.8 Zwischen Management und Kunst – ein außergewöhnliches Lernfeld	164
Literatur	164
2 Lernen im Coachingprozeß	173
(J. Iwanowitsch/E. Merz)	
2.1 Einführung.....	173
2.2 Coaching – was es ist und was es nicht ist.....	177
2.3 Lernen.....	178
2.4 Anlässe für Coaching	181
2.4.1 Karrierereflexion, berufliche Übergänge.....	181
2.4.2 Probleme mit Mitarbeitern und Kollegen	182
2.4.3 Streßbewältigung	182
2.4.4 Private Probleme	183
2.4.5 Persönliche Lebensentscheidungen und Lernbedürfnisse ...	183
2.5 Der Coachingprozeß	184
2.5.1 Einstiegs- und Kontaktphase.....	184
2.5.2 Vereinbarungs- und Kontraktphase.....	186
2.5.3 Arbeitsphase	187
2.5.4 Abschlußphase.....	189
2.5.5 Evaluationsphase.....	190
2.5.6 Menschen im Coachingprozeß	190
2.6 Methoden, Problemlösung.....	190
2.6.1 Methoden	190
2.6.2 Problemlösung.....	191
2.7 Der Coach.....	193
2.8 Coaching – ein Lernfeld der besonderen Art	193
Literatur	194
3 Kulturveränderung	195
(E. Merz)	
3.1 Was ist Unternehmenskultur?	195

3.2	Fit durch Veränderung	196
3.2.1	Veränderung – Bedarf	197
3.2.2	Veränderung – Situation	198
3.2.3	Veränderung – Dimension	200
3.2.4	Information – Mittel für Veränderung	203
3.2.5	Kommunikation – Grundlage für Veränderung	204
3.2.6	Standortbestimmung – Maß für Veränderung	206
3.3	Unternehmenskultur im Wandel	207
3.4	Lern- und Lehrbedarf	209
3.5	Wie man am wirkungsvollsten lehrt und lernt	211
3.6	Kulturveränderung: „Liebe zur Fabrik“	213
3.6.1	Volkswirtschaft und Produktion	214
3.6.2	Wie ist eine Produktion zu gestalten?	214
3.6.3	„Wenn wir wissen, was der Fall ist“	217
	Literatur	218
4	Die Lernende Organisation	219
	(E. Merz)	
4.1	Lernen – Voraussetzung jeder Veränderung	219
4.1.1	Lehren und Lernen in Organisationen	220
4.1.2	Selbstverantwortung	221
4.2	Das lernende Unternehmen im Wettbewerb	223
4.2.1	Wettbewerbssituation	224
4.2.2	Internationale Strategien	224
4.2.3	Wettbewerbsanforderungen	225
4.3	Charakteristika der Lernenden Organisation	227
	Literatur	229
5	Growth®	231
	(E. Merz)	
5.1	Einführung und Durchführung von Growth®	238
	(F. Tempel)	
5.1.1	Die Bedeutung von Standards	239
5.1.2	Erfolgsfaktor Führungsverhalten	241
5.1.3	Erfolgsfaktor Schnelligkeit	242
5.1.4	Erfolgsfaktor Meßbarkeit	243
5.1.5	Erfolgsfaktor Team Harmony	244
5.1.6	Das 10-Wochen-Pilot-Programm von Growth® als Beispiel einer standardisierten Vorgehensweise	246
5.1.7	Die Rolle externer Berater	249
5.2	Growth® Manager und Teammoderatoren qualifizieren – Über den Aufbau einer kompetenten Growth® Infrastruktur	251
	(B. Biehler)	
5.2.1	Die Aufgaben des Growth® Managers	252

5.2.2	Growth® Manager und Teammoderatoren qualifizieren	260
5.3	Organisation des Growth® Prozesses	291
	(R. Rehm)	
5.3.1	Die operativen Aufgaben der Growth® Manager	292
5.3.2	Anforderungsprofil der Growth® Manager	294
5.3.3	Verschiedene Ausprägungen operativer Growth® Maßnahmen	295
5.3.4	Rechnergestütztes Growth® Management System GAIN.	300
5.3.5	Die praktische Anwendung von GAIN.	304
5.4	Growth® international	314
	(K. Iwanowitsch)	
5.5	Wirkung von Growth®	319
	(E. Merz)	
5.6	Weiterentwicklung von Growth®	322
	(E. Merz/B. Biehler)	
5.6.1	Blickrichtung Personalentwicklung	323
5.6.2	Blickrichtung Organisationsentwicklung	325
5.6.3	Blickrichtung Kontinuierliche Verbesserung	326
5.6.4	Blickrichtung Projektmanagement.	329
5.6.5	Blickrichtung Innovationen erfolgreich einführen	332
5.6.6	Blickrichtung Dienstleistungsunternehmen	333
Literatur	333
Autorenverzeichnis		335
Sachverzeichnis		339

Einführung

„Zukunft ist, was wir heute tun und lassen.“
Meinhard Miegel

Über die Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen entscheidet das verfügbare und angewandte Wissen. Es muß ständig neu generiert werden. Es ist nicht aus Wissensspeichern oder Wissensträgern abrufbar, weil die relevanten Wissensinhalte sich ständig ändern, da die Unternehmenssituationen dauernd andere sind und laufend bisher unbekanntes Wissen erfordern. Wissen erlangt einen zunehmenden Anteil an der Wertschöpfung. Deshalb müssen alle Wissenspotentiale zielgerichtet, systematisch und mit Methodik erschlossen werden. Das gilt vor allem für das häufig vernachlässigte Erfahrungswissen, das als sog. implizites Wissen durch seine nonverbale Repräsentation meist nur einzelnen Individuen zur Verfügung steht und nicht ohne weiteres externalisiert und somit verfügbar gemacht werden kann (Brehm u. Merz 1998). Die Produktivität in den Unternehmen ließe sich im Durchschnitt um rund ein Drittel erhöhen, sofern das gesamte, im Unternehmen vorhandene Wissen jederzeit verfügbar wäre, wobei jedoch „nicht die Technologie, sondern die (wissensfreundliche) Unternehmenskultur über Erfolg und Mißerfolg entscheidet“ (Bullinger 1999). „Die Diskrepanz zwischen dem in der Gesellschaft verfügbaren und dem von ihr genutzten Wissen wächst“ (Grossmann 1997).

„Niemand vermag vorher zu sagen, über welches Wissen wir zukünftig verfügen müssen, welches Wissen wirksam wird“ (Heintel 1997). „Die Zukunft ist und bleibt unbekannt, denn mit jeder eintretenden Gegenwart schiebt sie sich hinaus, erneuert sich als Zukunft“ (Luhmann 1996), jedoch wird die Zukunft „aus dem Faden gewebt, der in der Gegenwart gesponnen wird“ (Miegel 1997).

Selbst wenn man diese Befunde nicht als umwerfend neu ansehen mag, so ist doch die Dynamik dieser Prozesse in dem gegenwärtigen turbulenten, global erweiterten Umfeld bislang noch nie in einer derartigen Weise prägend gewesen. Sowohl die Schnelligkeit der Vorgänge als auch deren Komplexität erfordern die Teilnahme aller am Lern- und Lehrprozeß, denn die „Oberen“ haben die Weisheit schon längst nicht mehr für sich gepachtet – nicht einmal die vorhandene, ganz zu schweigen von der bisher unbekanntem und täglich neu zu schaffenden „Weisheit“.

Wissen stellt sich zunehmend als strategischer Wettbewerbsfaktor dar, der ebenso wie die Produktionsfaktoren Rohstoff, Kapital und Arbeit bewirtschaftet werden muß, um Wachstums- und Kostensenkungspotentiale in den Unterneh-

men effizient auszuschöpfen. Der gesamte Prozeß des Wissensmanagements, also des Wissenserwerbs, der Wissensaufbereitung, der Wissensspeicherung, der Wissensübermittlung und der Integration des Wissens in die Unternehmensorganisation, ist in hohem Maß von der Einbindung – und zwar der möglichst frühzeitigen Einbindung der Mitarbeiter abhängig (Bullinger 1999).

Das gibt zu der sich mehr und mehr zur Gewißheit verdichtenden Vermutung Anlaß, „daß alle bisherigen Wertvorstellungen und Paradigmen einschließlich der Art und Weise des Umgangs miteinander und mit anderen auf dem Prüfstand stehen und einem Wandel unterzogen werden müssen“ (Merz u. Biehler 1997). Also Kulturveränderung angesagt ist!

Unternehmenskultur ist die Gesamtheit an Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen. In der Unternehmenskultur kommt zum Ausdruck, warum und wie etwas erreicht werden soll. Unternehmenskultur ist ein komplexes Ganzes sowohl von gewachsenen Werten, Strukturen und äußerem Erscheinungsbild als auch vom Denken, Handeln und Empfinden aller Mitglieder der Organisation. Es ist das von allen Mitarbeitern anerkannte und als Verpflichtung angenommene Werte- und Zielsystem des Unternehmens (Wollert 1997).

Kulturveränderung wird dadurch realisiert, „daß die Mitglieder der Organisation lernen, also neue Erkenntnisse gewinnen und diese in ihrem Kulturverband lehren und anwenden. Daß sie also in keinem Fall ohne persönlichen Erkenntniszugewinn und ohne es zu verinnerlichen, Rezepte (Management by's etc.) von anderen abschreiben. „Lernen ist ein höchst komplexer Vorgang, der – auch bei bestem Willen – nicht immer gelingt“ (Merz u. Biehler 1997). Am besten ist wohl, wenn man „von selber drauf kommt“. „Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.“ (Galileo Galilei). Man muß mit jedem Lernanstoß die Nützlichkeit von Lernen erneut und individuell erfahren.

Niemand lernt, der nicht an seine Zukunft glaubt. Wenn alle lernen, glauben alle an die Zukunft. Kulturveränderung durch Lernen erfordert, daß sich die Einstellungen, die Wertvorstellungen, das Rollenverständnis und das Verhalten aller Mitglieder der Organisation verändern. Dabei geht es nicht um das vergleichsweise „einfache“ Erlernen von Fachwissen und von Methoden, sondern um das äußerst schwierige Aneignen von Sozialkompetenz und Veränderungskompetenz. Das muß erwachsenengerecht in „Kooperativer Selbstqualifikation“ (Heidack 1993, 1997) geschehen, so daß Situationen geschaffen werden, in denen es jedem möglich ist zu lernen und jeder in solchen Lernsituationen gerne dabei ist. Das leistet Growth®.

Das Akronym Growth® steht für „Get Rid Of Waste Through Team Harmony“, zu deutsch „Unnötiges loswerden durch gezielte Teamarbeit“. Growth® erinnert nicht ohne Hintersinn an das angelsächsische Wort für wachsen, nämlich wachsen im Markt und wachsen der Kompetenzen der Mitarbeiter durch Lernen und Lehren.

Growtth® ist die spezielle Ausprägung von Kaizen (Kai: verändern, zen: zum Guten) bei der Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik in Europa und in den USA. Bei den japanischen Partnern von Freudenberg ist das die schon seit jeher geübte Praxis der kontinuierlichen Verbesserung. Die Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik trägt mit knapp 3 Milliarden Umsatz in Europa und Amerika 43 % zur Gesamtleistung der weltweit tätigen Unternehmensgruppe Freudenberg bei, ein Familienunternehmen mit Sitz in Weinheim an der Bergstraße in Baden-Württemberg. Sie bedient als Zulieferer die Automobilindustrie sowie die allgemeine Industrie mit einbaufertigen Dichtungen, Teilen zur Vibrations- und Geräuschverminderung, Bremsschläuchen und Präzisionsgummi-formteilen. Alle Produkte haben eine wichtige, unverzichtbare Funktion.

Growtth® hat – wie insbesondere in Kapitel 5 ausführlich dargelegt werden wird – *alle Merkmale der ohne Kompromisse notwendigen Lernkultur, um das Wissen und die Erfahrung aller Mitarbeiter zu schöpfen und zu nutzen.* So ist „FIT durch Veränderung“ (Heidack 1998), so ist Lernen im beruflichen Umfeld, so ist die Kulturveränderung zum „Lernenden Unternehmen“ als robuster Wettbewerbsvorteil in unserem turbulenten und globalen Umfeld zu erreichen.

Dieses Buch ist entstanden aus der jahrelangen, täglich neu erprobten Erfahrung der Autoren vor Ort. Alle Situationen und sämtliche Methoden sind authentisch in Praxis und Theorie. Ihre Wirksamkeit ist erprobt. Alle beschriebenen Inhalte können sofort in der Praxis für die Praxis erfolgreich umgesetzt werden.

Im ersten Kapitel werden an zwölf unterschiedlichen Beispielen Lernsituationen im beruflichen Umfeld sowohl nach dem neuesten Stand wissenschaftlicher Erkenntnis als auch gemäß erprobten Bedingungen praktischer Erfahrung beschrieben. Somit wird ein weiter Fächer verschiedener Lernereignisse zur unmittelbaren eigenen Anwendung aufgezeigt für die unterschiedlichsten betrieblichen Situationen.

Über das Lernen im Coachingprozeß als anspruchsvollste Form des sozialen Lernens für Führungskräfte wird im zweiten Kapitel berichtet. Wer gibt schon gerne und mit der notwendigen Offenheit zu, daß er andere Menschen braucht, um mit sich selbst weiterzukommen? Wer will wirklich mehr wissen über sich selbst? Wer will die für sich relevante Wahrheit erfahren? Coaching ist die herausforderndste Art des Lehrens und Lernens im Hinblick auf eine spürbare Erweiterung und Verbesserung der Sozialkompetenz und deshalb wohl auch ein nicht allzu oft gegebenes Angebot eines Unternehmens an einen „wertvollen“ und wichtigen Leistungsträger. Beim Coaching wird vor allem die Widersprüchlichkeit der Führungsrolle zwischen „Alleskönner“ und „Unsicher-Sein“, das zu dem oft zu beobachtenden maskenhaften Verhalten von Führungskräften führt, durch Reflexion mit einem Neutralen auf einer persönlichen und kooperativen Beziehungsebene nach ganzheitlichen Prinzipien behandelt. Daraus werden individuelle Strategien für Veränderungen abgeleitet. Der Beitrag ist auf der Basis langjähriger Zusammenarbeit der beiden Autoren und ihrer Jahrzehnte langen Führungs- und Coaching-Erfahrung mit Führungskräften von Unternehmen und Einrichtungen in Wirtschaft, Verwaltung und Non-Profitorganisationen entstanden.

Für Veränderungen besteht ein großer Bedarf, obwohl sich gerade die erfolgreichen Organisationen und Akteure am meisten dagegen wehren. Wer gibt schon gerne zu: wir haben ein Problem! Meist scheitern Veränderungen daran, daß Veränderungen nicht als Prozeß, nicht als Erprobungsgeschehen aufgefaßt werden, sondern als klassische Top-down-Anweisungssituation, bei der die „Oberen“ sagen sollen, „wo es lang geht“ und diese das fatalerweise – weil von Ihnen selbst wie auch vom Umfeld erwartet – auch tun und so schon im Ansatz Scheitern programmiert ist. Über das richtige Steuern solcher Prozesse wird in Kapitel drei berichtet auf der Erfahrungsbasis einer erfolgreich durchgeführten Neustrukturierung der oben bereits erwähnten Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik in Europa.

Was versteht man unter einer Lernenden Organisation? Welche signifikanten Vorteile hat eine Lernende Organisation? Was passiert in einer Lernenden Organisation? Warum ist Lernen der Schlüssel zum Erfolg und zum „gerne Dabeisein“ der Beteiligten? Antworten auf diese Fragen liefert Kapitel vier und leitet damit zur umfassenden Philosophie, zur zielgerichteten Strategie, zum täglichen Handeln und zum effektiven und effizienten Erschließen bislang unbekannter Wissens- und Erfolgspotentiale über, nämlich zu *Growth*®.

Zum Schluß dieser Einführung noch ein Hinweis zur Gliederung:

Das zentrale Anliegen des Buches ist die Behandlung des Themas „Lernen“. Um die Komplexität des Themas möglichst gut zu erfassen, wird „Lernen“ an verschiedenen Stellen des Buches im Kontext der jeweiligen betrieblichen Situationen behandelt. So kann sich der Leser am einfachsten und ohne zusätzlichen Transfer über die vielfältige Dimension von „Lernen“ in den unterschiedlichen Zusammenhängen und Sichtweisen anwendungsnah informieren. Gegenüber diesem Anliegen werden gewisse unvermeidbare Wiederholungen in Kauf genommen.

Literatur

- Brehm S, Merz E (1998) Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß – Erschließung von Wissenspotentialen durch KVP – basierte Teamarbeit. *Wissenschaftsmanagement* 6/98: 28–31, 1/99: 43–47
- Bullinger H J (1999) Wissen wird zum Strategischen Wettbewerbsfaktor. *FAZ*, Frankfurt 44/99: 30
- Grossmann R (1997) (Hrsg) *Wie wird Wissen wirksam?* Springer, Wien/New York
- Heidack C (1993) Kooperative Selbstqualifikation als geistige Wertschöpfungskette im Prozeß eines ganzheitlichen, wechselseitigen Lernprozesses in der Organisationsentwicklung. In: Heidack C (Hrsg) *Lernen der Zukunft. Kooperative Selbstqualifikation – die effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb*. Lexika, München S 21–42
- Heidack C (1996) Kooperative Selbstqualifikation – Lernstrategie der Zukunft. In: Sokiános N (Hrsg) *Personalpolitik – Human Resources gestalten statt verwalten*. *FAZ/Gabler*, Frankfurt/Wiesbaden S 309–329

- Heidack C (1998) (Hrsg) FIT durch Veränderung. Festschrift für Dr.-Ing. Eberhard Merz. Hampp, München und Mering
- Heintel P (1997) Über die Wirksamkeit von Wissen. In: Grossmann R (Hrsg) Wie wird Wissen wirksam? Springer Wien/New York S 52
- Luhmann N (1996) Gefahr oder Risiko, Solidarität oder Konflikt. In: Königswieser R, Haller M, Maas P, Jarmai H (Hrsg) Risiko – Dialog. Zukunft ohne Harmonieformel. Deutscher Instituts, Köln S 38–48
- Merz E, Biehler B (1997) Freudenberg – Kulturveränderung zum lernenden Unternehmen mit Growth. In: Dr. Wieselhuber & Partner (Hrsg) Handbuch Lernende Organisation. Gabler, Darmstadt S 411–422
- Miegel M (1997) Zukunft ist, was wir heute tun und lassen. In: Management Engineers (Hrsg) Management Essentials. Management Engineers, Düsseldorf S 1 ff.
- Wollert A (1996) Unternehmenskultur. In: Knauth P, Wollert A (Hrsg) Human Resource Management, Grundwerk. Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln

„Wer nicht weiß, wo er hin will,
ist selbst schuld, wenn er dort ankommt.“

Hans Peter Schwöbel

An zwölf unterschiedlichen Beispielen werden in diesem einleitenden Kapitel Lernsituationen im beruflichen Umfeld beschrieben. Die Inhalte dieser Lernkonstellationen entsprechen dem neuesten Stand wissenschaftlicher Erkenntnis. Sie beruhen aber gleichermaßen auf Erfahrung, die in der Praxis erfolgreich erprobt ist. Es wird ein weiter Fächer verschiedener Lernereignisse zur unmittelbaren eigenen Anwendung für die unterschiedlichsten betrieblichen Situationen aufgezeigt.

In „Back to the Roots“ gräbt *Werner Herr* den Altmeister der Pädagogik, Friedrich Schleiermacher, aus und überrascht damit selbst Insider mit dessen bedeutungsvollem Fundus bildungstheoretischer Grundlagen für die betriebliche Bildung. Schleiermachers Pädagogik bewegt sich pendelgleich durch eine Vergangenheit, die nie ganz vergangen ist und schwingt in eine Zukunft, die der Lernende zu meistern hat. In der Gegenwart verharrt das Pendel nie, denn der soeben durchlebte Augenblick ist von Vergangenheit und Zukunft gleichermaßen infiziert: „Alles was der Erziehung dient, darf nicht nur auf die Gegenwart, sondern muß auch auf die Zukunft orientiert sein.“ Das dialektische Paar von der Allmacht und der Beschränktheit der Erziehung sind Bestandteil des roten Fadens, der sich durch Schleiermachers Pädagogik zieht. Vor diesem Hintergrund ergeben sich höchst moderne Aspekte für die betriebliche Bildung.

Clemens Heidack, hat den Begriff der Kooperativen Selbstqualifikation erstmals formuliert und seit Ende der siebziger Jahre in die betriebliche Bildung und in die Erwachsenenbildung eingeführt. Er hat vor allem mit dem von ihm herausgegebenen Buch: „Lernen der Zukunft. Kooperative Selbstqualifikation – die effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb“ weite Beachtung gefunden. Er zieht nach zwei Jahrzehnten Bilanz und kann zeigen, daß seine damaligen Überlegungen heute noch uneingeschränkt gelten und mehr denn je der wirkungsvollste Weg für betriebliche Bildungsmaßnahmen sind. Alle langfristig tragfähigen Lernaktionen in den Unternehmen folgen dem Grundgedanken der Kooperativen Selbstqualifikation, insbesondere alle Kulturen der kontinuierlichen Verbesserung. *Heidack* zeigt, wie man den heutigen Lernanforderungen wie Lernverdichtung, Kompetenzerweiterung, Pluralität der Lehr- und Lernorte, Lernsituationen bei Projektarbeit usw. mit Kooperativer Selbstqualifikation bestens gerecht werden kann. Selbst die zur Vermeidung von „Outburning“ neuerdings zunehmend wichtiger werdende „Entschleunigung“ der handelnden Per-

sonen (bei gleichzeitiger Erhöhung der Geschwindigkeit der Prozesse) sind mit Kooperativer Selbstqualifikation zu beherrschen: „Muße ist die Hektik, die man läßt!“.

Völlig neue Herausforderungen für Lernen im Beruf ergeben sich durch neue Formen der Arbeit, die das traditionelle System abhängiger Arbeit verlassen. Erwerbsarbeit wird nicht mehr zentraler Kern menschlicher Existenzsicherung und sozialer Einbindung sein. Andere Strukturen müssen entwickelt werden, die dem Einzelnen Sicherheit und Stabilität für die Lebensführung bieten. Somit werden neue und auch zusätzliche Qualifikationen an Bedeutung gewinnen. *Werner Dostal* zeigt in seinem Beitrag „Abschied vom stabilen Arbeitsplatz“, welche neue Dimensionen das Lernen im beruflichen Umfeld dadurch gewinnt.

Jede Implementierung einer Neuerung ist mit einem Anpassungsprozeß verbunden, der in seiner Qualität direkt von der Aufnahme und Verarbeitung von Wissen durch die Organisation abhängt. Obwohl die Begriffe „organisationales Lernen“, „Lernende Organisation“ etc. falsch sind – nur Lebewesen/Menschen können lernen – haben sich diese Begrifflichkeiten durchgesetzt. *Stefan Brehm* und *Hans-Georg Schnauffer* zeigen in ihrem Beitrag, wie durch eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung umfassende Lernprozesse in einer Organisation implantiert werden können. Hierbei sind sowohl alle Bereiche des Lebens und Arbeitens im Betrieb als auch alle Mitglieder der Organisation einbezogen. Die Kraft einer Organisation, sich aus sich selbst heraus zu erneuern, beruht in der Bereitschaft zur situativ bedingten Übernahme von Verantwortung durch ihre Mitglieder im aktuellen Fall. Dabei wird vor allem die Fähigkeit, implizites, bislang verborgenes Wissen verfügbar zu machen, zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Die heute üblichen aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen und Systeme in den Unternehmen sind ganz unterschiedlich geeignet, Lernprozesse zuzulassen. Großstrukturen und anonyme Systeme sind generell lernfeindlich. Überschaubare Strukturen dagegen sind lernfreundlich und bieten – wie *Eberhard Merz* zeigt – viele verschiedene Lernfelder. Somit sind solche Strukturen, die oftmals aus ganz anderen Überlegungen heraus installiert wurden, besonders geeignet für das Lernen in der Organisation.

Für *Werner Herr* ist das Mitarbeitergespräch in allen Phasen der Mitarbeiterentwicklung das wesentliche Führungsinstrument und die Basis individuellen Lernens. Er baut seine Überlegungen auf dem sog. biographischen, also am Lebenslauf orientierten Interview auf, das er ausführlich erläutert. Grundlage des Erfolgs allerdings ist die Fähigkeit der Führungskräfte, mit ihren Mitarbeitern qualifizierte Gespräche zu führen. Dafür ist Training notwendig. *Herr* kann aus der Praxis berichten, daß die Mitarbeitergespräche die gegenseitige Akzeptanz, die Klarheit der Aufgaben, das gegenseitige Verstehen, die Wertschätzung („Mein Chef hat sich viel Zeit für mich genommen“) und die Transparenz der Beziehungen fördern. Außerdem liegen bei Stellenbesetzungen relevante, akzeptierte und verwertbare Informationen vor – in der Regel ein unschätzbare, vor allem auch zeitlicher Vorteil.