



Heinrich Keßler

Lernende Gesellschaft als Voraussetzung zur umweltorientierten Zukunftsgestaltung

Das Dokument zeigt den Entwurf des veröffentlichten Beitrages in

Georg Winter, Hrsg.: Das umweltbewusste Unternehmen
1999, München, Verlag Vahlen:
ISBN: 3-8006-2301-3

Das Dokument wurde am 06.06.2017 vom Autor in diese Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



Lernende Gesellschaft als Voraussetzung zur umweltorientierten Zukunftsgestaltung

Heinrich Keßler



Thesen:

1. Welt und Umwelt sind unteilbar.
2. Zukunft ist vielfältig.
3. Jeder hat viele Rollen im Umweltschutz.
4. Es gibt erlaubte und geächtete Umweltschädigungen.
5. Umweltzerstörung ist Selbstzerstörung.
6. Schaden und Zerstörung sind nicht dasselbe.
7. Unternehmen müssen zuerst an sich denken.
8. Eine Umweltorientierung erfordert eine Lernende Gesellschaft
9. 9, Eine Lernende Gesellschaft ist möglich.

Leitfrage:

Was sind wir schuldig für das, was die Natur uns schenkt?

Inhalte:

1. Welt und Umwelt
2. Zukunft und Zukünfte
3. Rollen und Funktionen im Umweltschutz
4. Erlaubte und geächtete Umweltschädigung
5. Umweltzerstörung und Selbstzerstörung
6. Schädigung und Zerstörung
7. Unternehmen und Umwelt
8. Umweltorientierung und Lernende Gesellschaft
9. Vision einer Lernenden Gesellschaft
 - 9.1. Gesellschaftsbegriff
 - 9.2. Lernbegriff
 - 9.2.1. Persönliches Lernen
 - 9.2.2. Berufliches Lernen
 - 9.2.3. Organisationales Lernen
 - 9.2.4. Gesellschaftliches Lernen
10. Appell und Ausblick
11. Literatur



Die heutigen Herausforderungen aus der Umwelt, der Zukunft und dem Zusammenleben sind ohne eine „Lernende Gesellschaft“ nicht mehr zu bewältigen - für diese These werden im Nachfolgenden einige Argumente aufgeführt:

1. Welt und Umwelt

Der Begriff „Umwelt“ enthält eine Differenzierung zwischen dem Betrachter und dem Rest der Welt, nämlich seiner „Umwelt“, die er dann beliebig definiert und begrenzt. Ob ein Verhalten umweltorientiert ist, wird in der Regel innerhalb dieser definierten Grenze beurteilt. Die einzelnen Umwelten sind und bleiben zur Welt verbunden, - ob ein Verhalten, welches innerhalb einer bestimmten Umwelt als umweltorientiertes Verhalten angesehen wird, sich auch als (Welt)-orientiertes Verhalten erweist, zeigt in der Regel erst die Geschichte. Dies ist keine Kritik oder ein erneuter Appell zum Bessermachen, sondern ein Ausdruck der respektvollen Akzeptanz der Tatsache, dass niemand bis auf weiteres in der Lage sein wird, die Welt in ihrer Gesamtheit zu verstehen und durch gezieltes Handeln oder Unterlassen bestimmte Entwicklungen der Welt oder auch begrenzter Umwelten wie ein Produkt oder eine Dienstleistung produzieren zu können. Die Welt ist weder ein Unternehmen noch ein Produkt, noch ein Ziel oder ein Ergebnis. (Hier bleibt auch sicherheitshalber offen, was sie ansonsten sein könnte - der Leser mag diesen „Fehler“ durch seine eigenen Ideen ausgleichen.

Hierarchie:

- Welt
- Kulturkreis, Religion, Weltanschauung
- Land, Lebensraum, Aktionsraum, Markt
- Soziale Schicht, Branche
- Ort (Gemeinde/Stadt), Region, Sparte
- Netzwerke, Prozesse, Kreisläufe, Verbindungen
- Organisationen, Institutionen
- Beruf, Funktion, Kompetenzen, Aufgaben
- Familie, soziales Atom, Partner
- Ich, Individuum, Einzelorganisation

Bild 1: Welt und Umwelten

Jede Umwelt ist jeweils ein Nachbar für alle „Umwelten“ der gleichen Kategorie und ebenso wie diese Teil aller höheren Kategorien von Umwelten, die ihrerseits sich wiederum sowohl den Rahmen als auch den Überbau bilden und sich in mannigfaltiger Weise sowohl wechselseitig bedingen als auch durchdringen und miteinander in direkten und indirekten Austauschbeziehungen stehen. Jede „Umwelt“ hat die Tendenz, sich eine eigene Identität mit eigenen Glaubenssätzen, Leitbildern, Gesetzen, Regeln, Sprachen, usw. zu bilden und sich von den anderen mehr oder weniger abzugrenzen. Einer „Lernenden Gesellschaft“ wird deshalb insbesondere die Aufgabe zukommen, Brücken zwischen den einzelnen „Umwelten“ zu schaffen und dadurch die Möglichkeit und die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass Wissen, Erkenntnisse und Erfahrungen innerhalb der jeweiligen „Umwelten“ den anderen



verfügbar gemacht und damit in deren Denken, Entscheiden, Handeln und Verhalten berücksichtigt werden können.

2. Zukunft und Zukünfte

Bei der Frage nach der „Zukunftsorientierung“ spielt eine wesentliche Rolle, wie man die Zukunft betrachtet:

- Zukunft als Produkt
- Zukunft als Potenzial
- Zukunft als Fiktion

Bild 2: Zukünfte

Jede der „Umwelten“ wird die Zukunft zunächst aus der aus ihrer Ausgangslage sich ergebenden Perspektive betrachten. Betrachtet sie die Zukunft als Produkt, so kann der Gedanke naheliegen, dass es in der Macht der Gegenwart liegen könne, wie diese Zukunft aussehen werde - die wesentliche Aufgabe wird dann heute darin bestehen, diese Zukunft zu gestalten. Die Zukunft wird aber auch das Ergebnis all dessen sein, was innerhalb der jeweiligen „Umwelt“ tatsächlich gestaltet wurde, aber auch das Ergebnis sein all dessen, was nicht gestaltet werden konnte oder gestaltet werden wollte. Wird die Zukunft jedoch als Potential angesehen, so ergeben sich zumindest zwei Möglichkeiten: Vertrauen und Hoffnung, dass die Potentiale zur rechten Zeit schon verfügbar sein werden oder aber der Ansporn, heute so viel wie möglich zu tun, um sich diese Potentiale zu sichern und zu erschließen. Wird die Zukunft jedoch als Fiktion angesehen (weil sie nie wirklich stattfindet: die Realität ist immer „nur“ die Gegenwart), kann man sich entweder aller Zukunftssorgen entledigen oder aber die Fülle der „heute“ zu erledigenden und vielleicht auch erledigbaren Aufgaben erkennen. Eine „Lernende Gesellschaft“ erfordert, diese und sicherlich weitere mögliche Sichtweisen bezüglich ihrer Annahmen, Prioritäten, Verhaltensweisen und Konsequenzen so transparent zu machen, dass die besonderen Schwerpunkte jeweils deutlich und von denjenigen berücksichtigt werden können, die ihrerseits andere Schwerpunkte setzen.

3. Rollen und Funktionen im Umweltschutz

Umweltorientierung ist heute noch nicht selbstverständlich, obwohl die Umweltorientierung - zumindest in Deutschland - einen breiten Einzug in die Leitbilder von Organisationen aller Art genommen hat. Dies ist das Verdienst sowohl der unermüdlichen Mahner und mutigen Vorreiter als auch der kreativen Geschäftstüchtigen, welche die sich aus der Umweltorientierung ergebenden Geschäftsmöglichkeiten erkannt und genutzt haben. Die Dynamik des Umweltschutzes wird durch folgende Rollen und das entsprechende Rollenverhalten unterstützt:

- "Umweltschützer"
- "Müllabfuhr"
- "Umweltschädiger"



Bild 3: Rollen im Umweltschutz

Jeder nimmt jede Rolle ein. Jede Unternehmung wird bereits aus wirtschaftlichen Gründen, nämlich weil die Energie und die Rohstoffe knapp und teuer sind, viele Anstrengungen unternehmen, die auch als "umweltorientiert" oder sogar „umweltschützend“ bezeichnet werden können. Jedes Produkt und jede Dienstleistung zeigt jedoch auch Nebenwirkungen, die als „umweltschädigend“ eingestuft werden können. Viele Produktionen und Dienstleistungen haben die Funktion einer „Müllabfuhr“ oder eines „Müllverwerter“ (das euphemistische Wort „Entsorgung“ wird hier bewusst nicht eingesetzt) zum Gegenstand.

Oft wird übersehen, dass die Rollen sich wechselseitig bedingen und mit einer positiven Abhängigkeit voneinander verbunden sind, d.h. je aktiver die Umweltschützer, desto mehr Umweltschädiger werden entdeckt, was wiederum zu mehr Müllabfuhraktivitäten führen. Oder: Je mehr Umweltschädiger, desto mehr Müll fällt an, was neben einer vermehrten Müllabfuhr auch die Umweltschützer stimuliert. Oder: Je mehr Müllabfuhr (bzw. Müllverwertung) möglich ist, desto mehr werden Umweltschützer auf die Nutzung dieser Möglichkeit drängen und Unternehmen und andere Organisationen entsprechend „erwünschten“ Müll produzieren. Derzeit sind sicherlich die einzelnen Rollen noch nicht balanciert.

4. Erlaubte und geächtete Umweltschädigung

Wir sind (weltweit betrachtet sowieso, aber auch in Deutschland) noch weit davon entfernt, dass der Umweltschutz oder zumindest die Umweltschonung ein Ziel oder zumindest eine Orientierung werde, die von allen Personen und Organisationen generell zu beachten sei. Das öffentliche Interesse an Umweltschädigungen scheint neben der Art und Weise der Umweltschädigungen eher sich danach zu richten, wer die Schädigungen verursacht hat und welche Interessen gerade vorherrschen oder eine Gefolgschaft versprechen. Am spektakulärsten (im Sinne der öffentlichen Aufmerksamkeit) sind die Fälle, in welchen sich ein Status einer Umweltschädigung ändert:

- Legitimierte Umweltschädigungen
- Entschuldigte Umweltschädigungen
- Nicht wahrgenommene Umweltschädigungen

Bild 4: Umweltschädigungen

Unter „legitimierte“ Umweltschädigungen fallen beispielsweise solche, die durch Krieg, „öffentliches Interesse“ (darunter werden auch Straßenbau, Sportanlagen, Vergnügungszentren und anderes verstanden), „Massenveranstaltungen“ (Sport, Kultur, Politik, Demonstrationen), „Wissenschaft und Forschung“ aber auch durch die beliebten „Sachzwänge“ (Erschließung und Ausbeutung von Rohstoffen, Wettbewerbsdruck, Kostendruck) verursacht werden. Als „legitimiert“ gelten auch viele Umweltschädigungen, bei denen die Zeitspanne zwischen Verursachung und Auswirkung der Schädigungen gedehnt werden kann, beliebt sind z.B. „Zwischenlagerung“ des Atommülls und Mülldeponien aller Art. Als „entschuldigte“ Umweltschädigungen, die ebenfalls nicht kritisiert oder gar geächtet werden, fallen z.B. solche, aus welchen ein unmittelbarer oder mittelbarer Nutzen für den möglichen Kritiker erwächst, wie z.B. aus nahezu allen Produkten, die entweder die



Bequemlichkeit und/oder den Lebensstandard erhöhen (Fertigprodukte, Fastfood, öffentliche Verkehrsmittel, Klimaanlage, Tourismus, Landverbrauch für Wohnungen, Erschließung von Erholungsgebieten, Naturschutzgebieten usw.) „Entschuldigt“ werden Umweltschädigungen auch dann, wenn bei Wegfall der „Entschuldigung“ Arbeitsplätze gefährdet würden, Gefährdungen von außen wirksam werden oder die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens oder die Einnahmequelle der Organisation oder Institution weniger fließen oder gar versiegen würde. Den größten Block dürften jedoch die „nichtwahrgenommenen“ Umweltschädigungen sein, die das eine Übel bekämpfen und ein neues - und wie sich leider oftmals erst später herausstellt - ein größeres schaffen. Z.B. erzeugt ein gutes Verkehrsnetz mehr Verkehr, die Umweltschäden, die vorher durch Staus entstanden, werden durch die Schäden des Mehrverkehrs erheblich übertroffen; oder: Der Trend zu Kleinfahrzeugen mit niedrigem Verbrauch senkt die Hemmschwelle noch weiter, sich mittels Fahrzeug zu bewegen; der Land- und Energieverbrauch für zusätzliche Verkehrswege und die zu erwartende höhere Ausnutzung der Mobilität wird zu größeren Umweltschäden führen als die erhoffte Reduktion von Umweltbelastungen. Umweltschädigungen, die durch Weltanschauungen, Religionen, Traditionen, Kultur oder durch Gesetze begründet sind, entziehen besonders hartnäckig einer kritischen Reflektion der Verantwortungen für Verursachung, Auswirkungen und Fortsetzung oder Beendigung.

5. Umweltzerstörung und Selbstzerstörung

Wer die Umwelt schädigt oder gar zerstört, schädigt und zerstört sich letztendlich selbst, das Tragische daran ist nur, dass die Schädiger aus anderen Gründen entweder gestorben sind oder die schädigenden Organisationen als Organisation aufgehört haben zu existieren, bevor sie selbst die Wirkungen der verursachten Schäden tatsächlich hätten spüren können. Die Dynamik der (Um-)Weltzerstörung ist in vollem Gange: es addieren sich:

- Reichtumsbedingte Zerstörung
- Armutsbedingte Zerstörung
- Naturgesetzliche Selbstzerstörung
- Kriegsbedingte Zerstörung

Bild 5: Dynamik der Umweltzerstörung

Unter „reichtumsbedingte“ Zerstörung der Welt können die Folgen des Reichtums eingeordnet werden, wie z.B. der Energie- und Landverbrauch der „reichen“ Länder und ihrer Einwohner sowie der hohe Lebensstandard (Obst und Gemüse zu jeder Jahreszeit, Tourismus, Mobilität) und die Folgen aus der Industrialisierung der Nahrungserzeugung (Monokulturen, Hormoneinsatz, Massentierhaltungen). Die „armutsbedingte“ Zerstörung der Welt schreitet in den kommenden Jahren voraussichtlich dramatisch fort: Hunger, Krankheiten, Seuchen, Sehnsucht nach einer besseren Welt lassen „Rücksicht“ auf die Umwelt immer weniger zu (die „legitimierte“ und „entschuldigte“ Umweltschädigung wird deshalb zunehmen). Es besteht auch wenig Hoffnung, dass wenigstens die „kriegsbedingten“ Zerstörungen reduziert würden. Paradoxe Weise ist die beste Erkenntnis aus der Atomrüstung ist die Tatsache, dass der Atomkrieg ungewinnbar wurde: Das mit Atomgewalt verteidigte oder eroberte Land wird für den „Gewinner“ so wertlos wie für den „Verlierer“. Auch wenn heute ein Atomkrieg mit den unberechenbaren regionalen



Zerstörungen ausgeschlossen werden kann, wird noch täglich kriegsbedingt zerstört, wobei die Verhältnismäßigkeit der Mittel und das Ausmaß der damit beabsichtigten bewirkten Zerstörungen für mich weiterhin unerklärlich im Vergleich zu dem steht, was gewonnen werden könnte. Mir fehlt auch heute noch jegliche Phantasie, wieso es - auch unter Akzeptanz des Krieges als ein Mittel der Auseinandersetzung zwischen Staaten und Völkern - militärisch zweckmäßig sein konnte, mehr Bomben im Golfkrieg zu werfen als im ganzen zweiten Weltkrieg zusammengenommen und andererseits die Ölfelder anzuzünden. Die heutigen technischen, biologischen und chemischen Waffen lassen kaum erwarten, dass im Falle eines Krieges auf die möglichen Zerstörungen verzichtet werden wird. Welche Zerstörungen in Kauf zu nehmen die Armen im Kampf um Nahrung und Unterkunft bereit sein werden, lässt sich derzeit kaum erahnen.

All diese Zerstörungen addieren sich zur „naturgesetzlichen“ Zerstörung, worunter die „natürlichen“ Folgen z.B. der Klimaerwärmung zählen. Die Folgen werden eintreten, gleichgültig, wodurch sie letztlich verursacht wurden und wer sie am meisten verursacht haben soll, wobei die Natur selbst kräftig z.B. an der Klimaerwärmung mitzuwirken scheint: Vulkanausbrüche, Erdkrustenverschiebungen, Aussterben von Pflanzen- und Tierarten, erhöhte Erosionen, Überschwemmungen und Dürreperioden tragen zu einer stetigen Veränderung der Welt bei. Diese Veränderungen werden von der Spezies Mensch bestimmt in vielen Fällen als „Selbsterstörung“ durch die Natur erlebt werden, denen gegenüber man ohnmächtig ist und bleibt.

6. Schädigung und Zerstörung

Als unbeschädigt und intakt wird die Umwelt angesehen, wenn zwischen den Umwelten solche Einflüsse, Interdependenzen und Austausch stattfinden, dass sowohl jede Umwelt für sich als auch die interagierenden Umwelten umgebenden Umwelten in ihrem Bestand gestützt und in ihrer Entwicklung gefördert werden. Diese These ist leicht geschrieben, erweist sich aber als außerordentlich schwierig, wenn sie durch Beispiele illustriert werden soll. „Beschädigt“ will besagen, dass die Umwelt (oder man selbst) nicht mehr in der Lage ist, die vorgenannte Funktion in gefordertem Maße zu erfüllen, „zerstört“ will besagen, dass die dazu erforderlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Strukturen und/oder Prozesse nicht oder nicht mehr vorhanden sind - zumindest über einen „üblichen“ Betrachtungszeitraum hinweg.

Das unlösbare Dilemma: Zum Beispiel ist „Nachsicht gegenüber den Wölfen rücksichtslos gegenüber den Schafen, welche ihnen ausgesetzt sind“. Oder umgekehrt: „Schutz der Schafe führt zum Verhungern der Wölfe“ - Welches Verhalten und welche Interventionen entsprechen nun am ehesten der eingangs formulierten These? Sind Wälder erhalten wichtiger als Senkung des Energieverbrauches zur Überwindung von Strecken? Ist Joghurt-Becher-Produktions-Tourismus besser als höhere Produktionskosten an einem Ort (und vice versa)? Dem Leser werden bestimmt rasch weitere Beispiele einfallen, die sich alle um das gleiche Dilemma drehen: was „gut“ ist für das eine ist „schlecht“ für das andere! - Und je nach Präferenz oder Sympathie für einen Pol, „weiß man“ auch rasch, was Vorrang haben soll und was nicht. Die Muster der Prioritäten im Entscheidungsverhalten von Angehörigen unterschiedlicher „Umwelten“ zu untersuchen, würde bestimmt einiges bisher im Bereich der Spekulationen und Annahmen Gebliebenes erhellen.



7. Unternehmen und Umwelt

Die erste Aufgabe eines Unternehmens ist, sein Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen erfolgreich zu machen, wobei die geltenden Erfolgskriterien den Maßstab liefern. Unternehmer sollten nicht mehr gescholten werden, wenn sie das Dilemma: „Gut“ für das Unternehmen oder „gut“ für die Umwelt bevorzugt so aufheben, dass sie sich für das entscheiden, was als „gut“ für das Unternehmen gilt. Danach haben sie als erstes den Bestand des Unternehmens zu erhalten und zu sichern und das Unternehmen in die wechselnden Rahmenbedingungen zu integrieren und zu entwickeln. Nach der Produktivität und Qualität folgen mit großer Sicherheit die Verzinsung und Amortisation des Kapitals und die Mitarbeiterzufriedenheit noch vor den Anforderungen aus Umweltschutz und aus der Umwelt.

- Umweltschutz als Markt
- Umweltschutz als Leitbild
- Umweltschutz als Verhalten

Bild 6: Unternehmen und Umweltschutz

Die Vorstellungen der Menschen von „Umweltschutz“ eröffnen einen rasch wachsenden Markt. Die Marktmechanismen wirken jedoch auch beim „Umweltschutz“: Nicht der beste Umweltschutz wird honoriert, sondern der verfügbare mit der preiswertesten „Lösung“.

Für alle Unternehmen (und auch alle anderen Organisationen) sollte es inzwischen selbstverständlich sein, dass im Leitbild eine klare Aussage dazu getroffen wird, wie es das Unternehmen mit der Umwelt halten will. Letztlich entscheidend ist jedoch, wie sich das Unternehmen tatsächlich im Denken und Handeln seiner Mitglieder an der Umwelt orientiert. Folgende Optionen stehen für seine Umweltorientierung offen:

- "Verzicht" - "Denken, Entscheiden, Handeln"
- "Recycling" - "Denken, Entscheiden, Handeln"
- "Vermeidung" "Denken, Entscheiden, Handeln"

Bild 7: Umweltorientierung

Was unter Verzicht, Vermeidung und Recycling im Unternehmenskontext zu verstehen ist, ist an anderen Stellen bereits vielfach beispielhaft ausgeführt worden. Selbstverständlich soll alles unternommen werden, was im eigenen Entscheidungs- und Beeinflussungsbereich im Sinne einer Umweltorientierung getan werden kann. Nur: Linienmanager werden heute üblicherweise noch nicht daran gemessen, ob und wie sie Umweltbelange bei ihrem Denken, Entscheiden und Handeln berücksichtigen. Die Erreichung von Umweltzielen (falls solche in konkrete Messgrößen gefasst werden könnten), werden bisher kaum Gegenstand einer Zielvereinbarung und damit auch nur selten führungsrelevant.

Das Denken, Entscheiden und Handeln in einer Organisation ist üblicherweise von den unternehmensübergreifenden Normen, Leitbildern und Standards abhängig und wie diese sich multiplizieren und tatsächlich handlungsführend werden und bleiben.

Wer sich als Unternehmer mit Umweltfragen auseinandersetzt, hat nur in seltenen Fällen das Glück, gleiche Antworten auf entsprechende Fragen aus einer Perspektive als verantwortlicher Bürger, aus einer Perspektive als Privatperson und aus der Perspektive als



Verantwortlicher für eine Organisation zu geben. Die meisten erleben, dass sie als Bürger mehr fordern als sie selbst als Privatperson einzuhalten und mitzutragen bereit sind und als Verantwortlicher für oder in einem Unternehmen priorisieren wollen.

8. Umweltorientierung und Lernende Gesellschaft

Nach diesen Argumenten, Thesen und Beispielen wird nun deutlich, dass die Zukunft hier als etwas verstanden wird, das es zu lernen gilt. Ein besonderes Gewicht muss hierbei auf dem Lernen von Verantwortung für sich und die Umwelt liegen. Dieses Lernen kann nur noch in begrenztem Umfang individuelles Lernen sein, vielmehr sind das persönliche und berufliche Lernen um das organisationale und - neu - um das gesellschaftliche Lernen zu erweitern. Aus dem Entwurf des Modells einer „Lernenden Gesellschaft“ wird hier auszugsweise zitiert.

9. Vision einer Lernenden Gesellschaft

Die Bereitschaft, von anderen und mit anderen zu lernen und die Bereitschaft, sein Wissen zu teilen und sich mitzuteilen, reichen aus, um einen Prozess zu fördern, welcher zu einer Lernenden Gesellschaft führt.

Wenn jeder permanent durch Austausch und Auseinandersetzung mit anderen sich und andere vor immer neue Fragen stellt und immer neue Antworten entwickelt und erprobt - im Privatleben und/oder in seinem Beruf und/oder in den Organisationen, welchen er angehört, einführt, werden die Voraussetzungen für das gesellschaftliche Lernen immer günstiger.

Die Zukunft eröffnet deutlich mehr Potentiale und Alternativen als die bisherige Geschichte und Erfahrungen zusammengenommen hatte. Die Vergangenheit ist der Hintergrund, die Gegenwart die Ausgangslage, die Zukunft das zu Lernende.

9.1. Gesellschaftsbegriff

Die Gesellschaft wird verstanden als die Summe aller Menschen, aller Organisationen, aller Regeln, aller Strukturen, aller Prozesse, aller Kommunikationen, aller Kulturen, aller Beziehungen zwischen den Menschen, 11er Beziehungen zwischen den Organisationen, aller Beziehungen zwischen Menschen und Organisationen, aller Beziehungen zwischen den Kulturen, die sich zur Gesellschaft als Ganzes formieren. Die Gesellschaft ist demnach nicht etwas Abgrenzbares oder Abgegrenztes. Sie ist mehr als die Summe ihrer Teile und Komponenten. In der Gesellschaft ist jeder Gast und trifft dauerhaft oder für eine bestimmte Zeit auf andere Gäste. Jeder ist zugleich der Gastgeber, also für die Art und Weise der Gastfreundschaft für andere verantwortlich und als Gast Nutznießer der Gastfreundschaft anderer.



9.2. Lernbegriff

Lernen kann bedeuten:

- ein Zuwachs oder eine Veränderung von Wissen (kognitives Lernen),
- ein Zuwachs oder eine Veränderung von Einstellungen (affektives Lernen),
- ein Zuwachs oder eine Veränderung von Fähigkeiten und Fertigkeiten (psychomotorisches Lernen),
- ein sinnhaftes Durchdringen von Lebensbezügen (spirituelles Lernen),
- Entlernen von nicht mehr gültigem Wissen und überholten Einstellungen (Verlernen).

Lernen findet auf verschiedenen Ebenen unterschiedlich statt:

- Berufliches Lernen
- Organisationales Lernen
- Persönliches Lernen

Bild 8: Lernebenen

9.2.1. Persönliches Lernen

Auf lernende Einzelpersonen übertragen, bedeuten beispielsweise:

Kognitives Lernen = Studium von Sprachen, Wissen aller Art, Formeln usw. Das kognitive Lernen erfordert die bewusste Be- und Verarbeitung von Informationen des oft vorgegebenen oder aufbereiteten Lehrstoffes (Verstehen).

Affektives Lernen = Die Bildung von neuen Werten, die Überprüfung eigener Überzeugungen, Meinungen, Vorurteilen usw. Das affektive Lernen erfordert Auseinandersetzungen mit anderen und Reflexionen (Akzeptanz oder Ablehnung).

Psychomotorisches Lernen = Die Aneignung oder Verbesserung von Fähigkeiten und Fertigkeiten. Das psychomotorische Lernen erfordert Üben, Üben, Üben (Anwenden).

Spirituelles Lernen = Die Suche nach dem Sinn des Lebens und der Gemeinschaft, Bildung eines eigenen und gemeinsamen Werte- und Weltbildes, das gemeinsam mit anderen entwickelt und wiederum Dritten vermittelt wird. Spirituelles Lernen würdigt die Ordnungskonstellationen und Tempi und zeichnet sich durch Demut vor den Lichtugenden aus, es geschieht auch durch Einsichten, selbstloses Dienen und durch die Reifung der Persönlichkeit.

Entlernen = Das Suchen nach besseren Alternativen. Das Entlernen erfordert Freude am Lernen, Experimentierfreude und Konfrontation des Überholten (Verwerfen, Ersetzen, Loslassen von überholtem oder falsifiziertem Wissen).

9.2.2. Berufliches Lernen

Überträgt man die Lernbegriffe auf das berufliche Lernen, so bedeutet beispielsweise:



Kognitives Lernen = Die Aneignung von Hintergrundwissen, Standards, Regeln, Vorschriften, Gesetzen, Usancen, Anleitungen, Methoden, Verfahren usw. für oder in einem bestimmten Beruf (Lernen von Expertenwissen). Dieses Lernen geschieht durch Unterricht, Training, Anleitung, Studium, Seminare usw.

Affektives Lernen = Die Einstellung zum Beruf, zu Kunden, Lieferanten, Vorgesetzten, Kollegen, zum Unternehmen, zu den Aufgaben, zu Familie + Beruf, Karriere, usw. Dieses Lernen wird gefördert durch alle Lehr- und Lernmethoden; welche die Auseinandersetzung mit sich und dem beruflichen Umfeld ermöglichen und erfordern.

Psychomotorisches Lernen = Der Erwerb von Fähigkeiten und Fertigkeiten des Berufes, z.B. handwerkliche Fertigkeiten, Umgang mit Maschinen und Geräten, Werkzeugen, usw. Dieses Lernen erfordert Unterweisung, Vormachen, Nachmachen, Üben, Üben, Üben.

Entlernen = Berufswechsel, Aufgabenwechsel, Einführung neuer Methoden, Techniken, Abläufe, Standards, usw. Die Lehr- und Lernformen ähneln oft den Formen der Organisationsentwicklung.

9.2.3. Organisationales Lernen

Beim organisationalen Lernen wird angenommen, dass auch Organisationen als solche, unabhängig von den Menschen, die sie bilden, lernfähig sein müssten und lernen könnten. Unter Organisationen wird dabei alles verstanden, was als Personenmehrheiten innere Eigengesetzlichkeiten entwickeln und nach außen "Grenzen" aufweisen. Der Lernbegriff „organisationales Lernen“ umfasst die Schaffung und Anpassung der Leitbilder, Spielregeln, Strukturen, Rollen, Abläufe. Die dazu erforderlichen Prozesse mit den Betroffenen und Beteiligten werden auch Organisationsentwicklung oder Organisationslernen genannt. Dabei bedeuten:

Kognitives Lernen = Die Aneignung von Daten, Fakten, Informationen aus dem Umfeld, aus Wissenschaft, Gesellschaft, Politik, Wirtschaft, Kunst und Kultur, aus Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Analyse, Aufbereitung und Interpretation dieser Daten zu Strukturen, Abläufen, Prioritäten, Informationen für Entscheidungen, Handeln und Verhaltensweisen der Organisation als Ganzes, Teilen der Organisation und/oder der Mitglieder der Organisation.

Affektives Lernen = Die Entwicklung, Überprüfung und Reflexion der Rollen der Organisation im Verhältnis zu anderen Organisationen, zu Wettbewerbern, Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Zukunft, Umwelt, Gesellschaft, Politik, Kultur usw. Entwicklung von Selbstbildern, Selbstverständnissen, Strategien, Taktiken, Regeln, Organe.

Psychomotorisches Lernen = Die Entwicklung und der Erwerb von Fähigkeiten zur Herstellung neuer Produkte oder neuer Dienstleistungen, Erschließung neuer Zielgruppen (Märkte), Begegnung mit anderen Kulturen, Expansionen, Schrumpfungen, Globalisierung, Dezentralisierung, Zentralisierung, Implementierung neuer Methoden, Verfahren, Technologien usw.



Entlernen = Ersatz von bisher Gültigem oder erkanntem Unrichtigem durch andere Technologien und Arbeitsformen, Wegfall von Produkten und Dienstleistungen, Selektion und Konzentration auf Kerngeschäfte und Zielgruppen usw.

9.2.4. Gesellschaftliches Lernen

Das gesellschaftliche Lernen kann als der Prozess beschrieben werden, welcher erforderlich ist, um die durch persönliches, berufliches und organisationales Lernen erzielbare Einzeloptima zu einem Gesamtoptimum auf der Ebene "Gesellschaft" zusammenzuführen. Die Forderung, auch auf dieser Lerndimension zu lernen, ist neu. Die Lehr- und Lernmethoden sind noch zu entwickeln; am Anfang wird hier sicherlich der Versuch stehen, Lehr- und Lernmethoden, die sich beim organisationalen Lernen bereits bewährt haben, auf das gesellschaftliche Lernen zu übertragen.

Überträgt man die Lernbegriffe auf das gesellschaftliche Lernen, so bedeuten:

Kognitives Lernen = Die Sammlung, Analyse und Bewertung der Daten und Fakten aus den Traditionen, der Eigengesetzlichkeit und Eigendynamik und der Entwicklung von Kulturen, von gesellschaftlichen Prozessen, Umfeldern, Umwelten, Techniken, politischen Beziehungen usw. usw. und Umformung in be- und verarbeitbare Informationen für die Gesellschaft.

Affektives Lernen = Auseinandersetzung und Veränderung von gesellschaftlichen Werten, anderen Kulturen, Regeln des Zusammenlebens zwischen Kulturen, Integration und Wahrung der Identität von Kulturen, Entwicklung neuer Werte, Toleranz und Akzeptanz, Überprüfung und Überwindung von Vorurteilen usw. Entwicklung neuer Sozialarchitekturen, neue Kooperationsmöglichkeiten und Bildung neuer „Zellen“ in der Gesellschaft bzw. in Organisationen.

Psychomotorisches Lernen = Die Gesellschaft lernt, wie sie die Probleme oder Krisen, die sie selbst verursacht oder vor die sie gestellt wird, besser löst, indem sie die Fähigkeiten und Potentiale aller Mitglieder besser erschließt und wechselseitig verfügbar macht, neue Formen von gesellschaftlicher Verantwortung und Entwicklung der Gesellschaft entwickeln und institutionalisiert.

Entlernen = Kollektives Vergessen, Aufgabe früherer Feindbilder, Entgrenzungen (Aufhebung bisher bestehender Grenzen zwischen Organisationen z.B. durch die Bildung von Dachorganisationen), Fusionen, Reduktion der Pflege von Vorurteilen. Erste Lernformen sind hier z.B. Städtepartnerschaften und Schüleraustausche, interkulturelle Feste und Begegnungen, usw.

Gesellschaftliches Lernen erfordert verstärkt interdisziplinäres Lernen, insbesondere die bewusste und gezielte Bearbeitung von Fragen und Themen, die über den jeweiligen Blickwinkel, Horizont und Interesse hinausgehen. Gesellschaftliches Lernen

geschieht auch, wenn Erfahrungen, Erkenntnisse, neue Problemstellungen und neue Lösungsalternativen Andersdenkenden oder gar Gegnern zur Reflexion zur Verfügung gestellt werden mit der Bitte um Rückmeldung, Stellungnahme, Kritik und Anregungen.



10. Appell und Ausblick

Zentraler Punkt der Umweltorientierung und einer Lernenden Gesellschaft ist das Lernen von Verantwortung für sich und für die Umwelt. Zunächst scheint es dringend erforderlich, Erfolgsfaktoren für ein umweltorientiertes Handeln von Organisationen und insbesondere von Unternehmen zu entwickeln. Die in Kauf genommene Umweltschädigung, die über ein unvermeidbares Maß hinausgeht, darf sich künftig „nicht mehr rechnen“: die betriebswirtschaftlichen Gewinne, die durch Umweltschäden erzielt wurden, dürfen weder den Unternehmenswert steigern, noch zur Ertragsbeteiligung der Aktionäre, Kapitaleigner, Führungskräfte und Mitarbeiter verwendet werden. Dies ist sicherlich eine Vision, aber hoffentlich eine Vision, die Anlass zu vielen neuen Lernformen und Lerngelegenheiten gibt.

11. Literatur:

Baecker, Dirk (Hrsg.): Kalkül der Form, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1993 Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft; 1068

Casti, John L.: Szenarien der Zukunft: Was Wissenschaftler über die Zukunft wissen können. Stuttgart: Klett-Cotta 1992 ISBN: 3-608-93168-6

Götz, Klaus (Hrsg.): Umbrüche - Aufbrüche : Menschen und Organisationen im Wandel Würzburg: ERGON-Verlag, 1994 ISBN: 3-928034-37-5

Jackson, Keith F.: Die Kunst der Problemlösung, München: MVG, 1980 ISBN: 3-478-02560-5

Keßler, Il.: Die Lernende Gesellschaft - Vision und Start (noch unveröffentlichtes Manuskript 1998) Bezugsquelle: GfV GmbH, Schützenstraße 8, 76530 Baden-Baden, Aktueller Stand abrufbar im Internet: <http://www.Lernende-Gesellschaft.de>

Agogik Administration Eigerstrasse 22, CH 3007 Bern

Scheidewege - Jahresschrift für skeptisches Denken, Max-Himmelheber-Stiftung, Baiersbronn



Bildverzeichnis 4.21:

Bild 1: Zur Steuerung und Führung von Veränderungsprozessen

Bild 2: Erfolgsfaktoren für Projektmanagement (vgl. Keßler, Winkelhofer 1997, S. 16)

Bild 3: Projektorganisation, Linienorganisation und Unternehmensführung (vgl. Winkelhofer 1998b, S.9)

Bild 4: Interdependenz der Erfolgsfaktoren (vgl. Keßler, Winkelhofer 1997, S. 19) Bild 5:
Diagnose im Projekt (vgl. Keßler, Winkelhofer, 1997, S. 4)

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren für ein umweltorientiertes Projektmanagement