

## 6 Lernen, Leisten, Wirken

*Im Menschen verwurzelt ist der Wille zum Sinn:  
Sein Ringen um bestmögliche Sinnerfüllung seines Daseins.  
Viktor E. Frankl (1905-1997), österreichischer Neurologe und Psychiater*

Lernen, Leisten, Wirken sind drei zentrale Aspekte einer zukunftsfähigen Führung. Nur wenn ein Unternehmen und die Unternehmensangehörigen fähig sind zu lernen, können sie auch leisten. Und die erbrachte Leistung muss auch Wirkung erzielen.

In der Führung kommt dem Lernen eine überragende Stellung zu. Lernen geschieht immer und überall und ist Teil der Lebensführung. Die Fähigkeit zu haben, ein Leben lang zu lernen und Verhaltensänderungen herbeizuführen, ist eine der größten und wichtigsten Herausforderungen von heute.

Leistung ist erstrebenswert und die Grundlage unternehmerischer Beweglichkeit und Innovationskraft. Geschwindigkeit und Leistung zählen viel in unserer modernen Welt, doch wird beides nicht wirklich verstanden. Hetzen wir durch die Tage, sind es verlorene Tage. Macht uns dauernder Leistungsdruck zu Getriebenen, bleibt unsere wahre Leistungsfähigkeit auf der Strecke. Wer hohe Leistung dauerhaft erbringen will, muss sich Zeiten der Ruhe gönnen und Leistung verstehen.

Führung ist am wirkungsvollsten, wenn sie dem Grundsatz folgt, effektiv und effizient zu sein. Effektiv bedeutet, dass unser Handeln uns unseren Zielen näher bringt. Effizient bedeutet, dass uns dies im Vergleich zu anderen mit weniger Aufwand gelingt. Wirkung entsteht durch das Ineinandergreifen der einzelnen Handlungen auf das Ziel hin; ein anstrengender Prozess, der immer wieder Lernen, Mut und Ausdauer (Leistung!) erfordert. Keine dieser Handlungen darf fehlen und jede ist auf die gewünschte Wirkung hin zu gestalten. Am Beispiel eines Briefs aufgezeigt: das passende Papier wählen, den Brief in ansprechender Weise schreiben, beim Empfänger rechtzeitig ankommen, gelesen werden, die gewünschte Wirkung erzielen.

## ■ 6.1 Lernen

### 6.1.1 Was bedeutet Lernen?

Lernen findet in Form von Prozessen statt, die Zeit brauchen, um nachhaltig wirken zu können. Dem Lernen bei Verhaltensänderungen geht ein Ablegen alter, wenig hilfreicher Handlungsmuster voraus. Lernen als Unternehmen ist eine Daueraufgabe, deren gute Beherrschung einen unternehmerischen Erfolgsfaktor darstellt.



**HINWEIS:** Die ständige Auseinandersetzung mit dem Lernen stellt hohe Anforderungen an die Lernbereitschaft und -fähigkeit der Unternehmensangehörigen. Sie verlangt nach einer Unternehmenskultur, die „Leistung erbringen“ und „Lernen“ zu unterscheiden und zusammenzuführen weiß.