

Harald Hommes

## 2. Lernort / Lernstatt: Eine kritische Darstellung der Chancen und Probleme betrieblichen Lernens

(aus: Ausbildung – Fortbildung – Personalentwicklung; Prof. Dr. J. Münch Hrsg.; Heidack: Neue Lernorte in der beruflichen Weiterbildung hier: Seite 29 ff...2.....)

Gliederung:

- 2.1. Bildungsfreiräume für Arbeitnehmer: Eine Notwendigkeit?
  - 2.2. Das Konzept der Lernstatt als eigenständiger Lernort
  - 2.3. Die Intensivübungen
  - 2.4. Die Lernstatt-Zentrale: Institutionelle Steuerungs- und Servicefunktion
  - 2.5. Transfer: Widerstände und Unzulänglichkeiten
  - 2.6. Transfer: Lohnt der Aufwand?
- Literaturhinweise

### 2.1. Bildungsfreiräume für Arbeitnehmer: Eine Notwendigkeit?

Die Lernstatt entstand unter Bedingungen, die mit Veränderungen in der industriellen Gesellschaft am Ende des 20. Jahrhunderts zusammenhängen:

- 1) Der Bildungsstand, d. h. die in der Vergangenheit wahrgenommenen Bildungsmöglichkeiten, war gerade bei Arbeitnehmern der unteren Hierarchiestufen in der Regel eher gering.
- 2) Die aktuelle Bildungsbereitschaft ist meist unterentwickelt, obgleich längst erkennbar ist, dass die technologisch-strukturellen Veränderungen in den Organisationen eine erhöhte Bereitschaft des Lernens Erwachsener erforderlich machen.
- 3) Häufig wird vernachlässigt, dass neue Technologien erst dann zu den erhofften Erfolgen führen können, wenn sie von entsprechenden sozialen Systemen gestützt werden. Zur besseren Integration der Systeme „Mensch“ und „veränderte Technologie“ wären Orte des Lernens mit zeitlichen und materiellen Bildungsfreiräumen einzurichten, an denen es bisher meist mangelt.
- 4) Es bestehen nach wie vor erhebliche Bedenken von Seiten der Arbeitgeber gegen die Partizipation von Mitarbeitern an betrieblichen Entscheidungsprozessen. Über dauerhaft engagierte, kompetente Arbeitnehmer verfügen aber nur Organisationen, die die Beteiligung des Mitarbeiters an den Belangen seiner Arbeit ernst nehmen.

Die LERNSTATT ist ein primärer Lernort. Sie ist ein aus den Worten Lernen und Werkstatt entstandenes Kunstwort, welches einen Hinweis auf experimentelles, selbstbestimmtes Lernen Erwachsener geben soll. Sie ist aus ganz speziellen Problemen Anfang der 70er Jahre entstanden. Heute versucht die Lernstatt, die oben angesprochenen Lücken betrieblicher Bildung und der Motivation von Mitarbeitern zu verringern, eine bessere Personalinformation zu ermöglichen und somit zur Integration und Identifikation des Mitarbeiters mit seinem betrieblichen Umfeld beizutragen. Die Lernstatt stellt einen Versuch dar, die Konfliktpotentiale in den Organisationen zu verringern und eine größere Bereitschaft zu einem „Miteinander“ zu erzeugen.

- Training + Coaching
- Beratung + Projektsteuerung
- Workshopmoderation
- CIP-Begleitung/Beratung
- Personal- und Organisationsentwicklung

Dem Konzept liegt die Überzeugung zugrunde, dass davon alle Interessenvertreter innerhalb der industriellen Organisationen profitieren können. Da Lernen einen Entwicklungsprozess darstellt, muss bedacht werden, dass die Einrichtung solcher Orte des Lernens erst langfristige Auswirkungen zeigen kann. Eine erfolgreiche Lernstattarbeit führt längerfristig zu emanzipierten, kompetenten Mitarbeitern.

Die Bereitstellung von Personal, Räumen und Materialien zur Durchführung der Lernstatt, freigestellte Arbeitnehmer und die, die Lernstatt stützenden Seminare verursachen je nach Größe des Projekts teilweise erhebliche Kosten. Die angestrebten Erfolge, wenn sie erreicht werden, lassen sich zwar deutlich erkennen, aber kaum messen. Eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit oder mehr Engagement sind indirekt durchaus feststellbar, selten jedoch direkt auf Lernstattaktivitäten zurückführbar und wohl kaum in Zahlen auszudrücken.

## 2.2. Das Konzept der Lernstatt als eigenständiger Lernort

Wöchentlich treffen sich in den Produktionsbetrieben vornehmlich 8-10 Schichtarbeiter gleicher, meist unterer Hierarchieebenen für jeweils 1 Stunde, um in einem bereitgestellten Raum innerhalb des Betriebsgebäudes Themen zu erarbeiten, die sie überwiegend selbst bestimmt haben. Dabei werden sie nicht unmittelbar kontrolliert, d. h. dass in der Regel Vorgesetzte nicht anwesend sind. Aus den Reihen der Teilnehmer werden je Gruppe zwei Mitarbeiter mit Hilfe der Gruppe, der betrieblichen Vorgesetzten und der Lernstatt-Zentrale ausgesucht, die die Gruppe als Moderatoren anleiten. Die Ausbildung der Moderatoren erfolgt durch die Mitarbeiter der Lernstatt-Zentrale, die diese (in der Regel mehrmals) in einwöchigen Ausbildungsseminaren (Intensivübungen) auf ihre Aufgabe vorbereiten. Die Mitarbeiter der Lernstatt-Zentrale sind für Koordinationsaufgaben des Gesamtprozesses zuständig, bieten auf Anfrage Beratung der Gruppen und/oder der Moderatoren an, nehmen aber an den Gesprächskreisen nicht selber teil.

Den Gesprächskreisen wird (neben der Begrenzung auf eine Stunde je Woche) nicht vorgegeben, wie lange sie in dieser Weise arbeiten sollen. So existieren manche Gruppen bereits mehrere Jahre. Im Laufe eines Jahres tagen die Gruppen, die speziellen Produktionsbelange ihres Betriebes berücksichtigend, während 2er Zyklen von drei bis viermonatiger Dauer mit Unterbrechungen während der Urlaubszeiten in Sommer und Winter. Am Ende eines Zyklusses findet zwischen der Gruppe und den betrieblichen Vorgesetzten in der Regel ein Informationsaustausch statt. Hier wird berichtet, worüber die Gruppe in den letzten Monaten gearbeitet und nachgedacht hat, welche Probleme sich dabei ergeben haben. Es wird auch (unter Berücksichtigung der Interessen der Betroffenen) darüber diskutiert, ob eine Fortführung der Lernstatt sinnvoll erscheint, ob sich die Gruppenzusammensetzung ändern sollte oder welche weiteren Themen anstehen könnten. Es handelt sich also um ein Reflexionstreffen mit Planungselementen für die Zukunft.

Wenn die Gruppe die Unterstützung durch einen Fachmann wünscht, kann sie diesen als Referenten oder Gastteilnehmer in die Gesprächsrunde einladen. Die Gruppen begreifen sehr wohl, dass sie sich durch das Erfragen zusätzlicher Aspekte nicht disqualifizieren, sondern dass sie kompetenter werden. Die Heranziehung betrieblicher Fachleute dient zusätzlich als Instrument der Selbstkontrolle. Die Fachleute überprüfen, ob die Erörterungen auf sachlich und fachlich richtige Weise erfolgt sind. Die Teilnahme an den Gesprächskreisen ist freiwillig und findet während der bezahlten Arbeitszeit

statt. Die Gruppen suchen in Absprache mit ihren Vorgesetzten wöchentlich nach geeigneten Zeitpunkten, um ihre Lernstattrunde durchzuführen. In den letzten Jahren hat die Lernstatt eine über die Mitarbeiter des Produktionsbereichs hinausgehende Erweiterung erfahren. So sind mittlerweile gelernte Handwerker (Schlosser, Dreher usw.) in Lernstattrunden aktiv und seit etwa vier Jahren haben die Handwerksmeister eigene Lernstatt-Gesprächskreise, die sich allerdings lediglich alle 4 Wochen treffen. Eine Ausweitung auf Mitarbeiter in der Verwaltung wird ebenso diskutiert, wie die Möglichkeiten, zukünftig auch gemischte Gruppen (Mitarbeiter und Vorgesetzte) zusammenzuführen.

Die Lernstatt-Zentrale arbeitet teamorientiert und ist mit 3-4 hauptamtlichen Mitarbeitern besetzt. Zusätzlich zu den oben erwähnten Aufgaben wird einmal wöchentlich ein fester Nachmittag organisiert, an dem sich alle Moderatoren zu einem Treffen in der Zentrale einfinden können. Hier können auftretende Probleme auch mit anderen Gruppen ausgetauscht werden, und der Nachmittag dient zur Anregung für weitere Aktivitäten. Daneben gilt, dass das Lernstatt-Team jederzeit für Beratungszwecke angefragt werden kann.

### **Fassen wir zusammen: Pädagogische und organisatorische Institutionen**

- \* 6-8 Mitarbeiter unterer Hierarchieebenen, davon zwei, auf einwöchige Intensivübungen mehrfach ausgebildete Moderatoren, treffen sich je Woche eine Stunde während der bezahlten Arbeitszeit und während zweier dreimonatiger Zyklen je Jahr.
- \* Die Gruppenaktivität ist von unbegrenzter Dauer.
- \* Es besteht Freiwilligkeit hinsichtlich Teilnahme und Themenwahl.
- \* Vorgesetzte oder Mitarbeiter der Lernstatt-Zentrale nehmen nicht teil.
- \* Nach jedem Zyklus finden Abschluss-, Reflexions- und Planungsgespräche statt.
- \* Die Initiierung und Koordination erfolgt durch hauptamtlich tätige Mitarbeiter in der Lernstatt-Zentrale.

### **Erfolg: Konzeptionelle Vorbereitung**

Heute ist das Konzept hinlänglich bei Hoechst bekannt. Genügend Vorgesetzte haben von dem Erfolg der Initiative gehört. So müssen sich die Mitarbeiter der Lernstattzentrale nicht mehr werbend um die Verbreitung des Konzeptes bemühen. Mittlerweile sind neben den Gruppen innerhalb des Hauptwerkes in Frankfurt weitere, von der Zentrale betreute Projekte in den Töchtern und Werken des Konzerns entstanden. Zur Zeit sind ca. 120-130 ausgebildete Moderatoren in etwa 70 Gruppen allein im Stammwerk in Frankfurt/M. aktiv. Die Größe des Projekts birgt die Gefahr in sich, dass die immer wieder notwendige Einzelbetreuung für die Koordinatoren der Zentrale schwieriger wird. In der Regel kommen die betrieblichen Vorgesetzten auf die Lernstatt-Zentrale zu. Sie haben von Betriebsführern anderer Betriebe oder aus der Werkszeitung von dem Erfolg des Modells erfahren und wünschen nähere Informationen. Die Zentrale vereinbart einen ersten Gesprächstermin. Die positiven Wirkungen einer rechtzeitigen Einbeziehung der Mitarbeiter in zu treffende Entscheidungen sind noch sehr wenig bewusst. Gängige Praxis ist: Information erst nach der Entscheidung. Eine derartige Verhaltensweise bewirkt beim Mitarbeiter das Gefühl, lediglich Befehlsempfänger zu sein und in seiner Kompetenz nicht geschätzt zu werden. Frühzeitige Information zeigt dem Mitarbeiter, dass

er Wert besitzt. Der wesentliche Grund für die Forderung nach offener Beteiligung und Kommunikation liegt in der Erkenntnis, dass Vorgesetzte bessere Entscheidungen treffen, weil sie auf engagiertere Mitarbeiter zurückgreifen können und die Einschätzungen der „Fachleute vor Ort“ mit berücksichtigen. Die „Führung“ kompetenter Mitarbeiter wird dabei allerdings nicht unbedingt leichter: Der durch Lernstatt begonnene betriebliche Veränderungsprozess erfordert zunächst das Lernen der Mitarbeiter in den Gruppen. Indem diese ihre Kompetenzen im Laufe der Zeit entwickeln und deutlich mündiger werden, treten sie der betrieblichen Hierarchie gegenüber zunehmend selbstbewusster auf. Einige betriebliche Vorgesetzte bekennen, dass sie zu Beginn des Lernstatt-Prozesses unterschätzt hatten, wie sehr sie selbst durch ihre Mitarbeiter zum Lernen veranlasst würden. An dieser Stelle sollte deutlich werden, dass das Lernstatt-Konzept über das Lernen von Individuen zum Lernen von Gruppen und schließlich zu einem organisationalen Lernen führen kann. Jeder Mitarbeiter wird ebenso wie die Organisation als Ganzes ein zunehmendes Verständnis entwickeln, dass die Plätze der Arbeit auch Orte des Lernens sein können und sollen.

In offener Diskussion erörtern die betrieblichen Vorgesetzten (eventuell unter Einbezug des Betriebsassistenten, einiger Meister und des Vertrauensmannes) die betrieblichen Probleme, vermutliche Hindernisse und die Chancen der Einführung der Lernstatt in ihrem Betrieb. Die Lernstatt-Zentrale informiert und berät dabei. Die Beratung beinhaltet z. B. Hinweise, weshalb sich ein spezielles Konzept erfolgreich durchgesetzt hat: weshalb und an welchen Stellen mit Schwierigkeiten am Anfang und bei der längerfristigen Durchführung zu rechnen ist. Wenn sich nach einiger Zeit der Reflexion herausstellt, dass der Betrieb einen Versuch starten möchte, erfolgen die zeitlichen, räumlichen und personellen Einzelplanungen. Vom Zeitpunkt des ersten Informationsgesprächs bis zur Durchführung der ersten Lernstatttrunde vergehen häufig Monate, manchmal, wegen der beschränkten zeitlichen und personellen Kapazitäten der Zentrale, mehrere Jahre.

Ist die Einführung vorgesehen, begeben sich die Mitarbeiter der Lernstatt-Zentrale zu weiteren Informationsgesprächen in den Betrieb. Dabei wird angestrebt, möglichst alle Kollegen über die Planungen zu unterrichten und eventuelle Problemfelder kennenzulernen. Die Zentrale ist während dieses Prozesses bemüht, auf erste Themenstellungen für die zukünftige Arbeit aufmerksam zu machen. Daneben zeigt sich hier, welche Personen längerfristig für eine Mitarbeit in Betracht kommen, und an welchen Stellen weitere vertrauensbildende Maßnahmen erforderlich sind. Häufig lassen sich bereits bei diesen Informationsgesprächen potentielle Kandidaten für die spätere Moderatorentätigkeit finden. Die Personen schlagen sich selbst vor, werden von ihren Kollegen vorgeschlagen, oder aber (was am ehesten zutrifft) die Initiatoren der Zentrale machen ihren Einfluss geltend. Bereits zu diesem Zeitpunkt werden Überlegungen angestellt, welche Schichtmannschaft sich als erste Gruppe betätigen kann. Diese Überlegung bedarf besonderer Aufmerksamkeit, da von dem Gelingen der ersten Gruppen häufig die weiteren Aktivitäten abhängen. Gerade während der Anfangsphase zeigen die Mitarbeiter Widerstände. Auffallend ist dabei, dass gerade diejenigen Mitarbeiter, die zu Beginn besonders kritisch waren, in der Folge häufig die besonders engagierten, kompetenten Moderatoren und Träger der Initiative in ihrem Betrieb werden.

Die Zentrale bemüht sich auf jeden Fall, sehr behutsam und vertrauenswürdig vorzugehen. Dennoch gibt es Beispiele für ein Scheitern vor dem eigentlichen Start: Es kommt vor, dass sich innerhalb eines Betriebes keine Gruppe finden

lässt, die zu einem ersten Versuch der neuen Form von Gruppenarbeit bereit ist. Die Erfahrung hat gezeigt, dass ein erheblicher Teil dieser Widerstände aus Angst vor einer eventuell nicht zu bewältigenden neuen Aufgabe besteht. Die Angst vor dem Scheitern begründen die Gesprächspartner leider häufig mit dem Hinweis auf das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten. Daneben versuchen einige Mitarbeiter gleich zu Anfang festzustellen, ob denn der Anspruch der Freiwilligkeit ernst zu nehmen ist; sie wollen testen, ob sie bei einer Ablehnung der Lernstatt zur Mitarbeit gezwungen werden. Offensichtlich haben sie in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen mit Versprechungen gemacht. Nachdem die Mitarbeiter des Betriebes möglichst umfassend informiert sind, werden die ersten Gruppen und ihre Moderatoren zusammengestellt. Die Moderatoren nehmen mit den Trainern der Lernstatt-Zentrale an einer einwöchigen Intensiv-Übung ausserhalb des Unternehmens teil.

Nach dem Seminar beginnt die Gruppenarbeit im Betrieb. Die Moderatoren werden mit Arbeitsmaterialien, d. h. Stellwänden, Packpapier, Filzstiften, Klebern, Stecknadeln und vielfarbigen Karten ausgestattet und richten sich ihren Arbeitsraum, den die Vorgesetzten zwischenzeitlich zur Verfügung gestellt haben, im Betrieb ein. Die Erwähnung der Arbeitsmaterialien soll verdeutlichen, dass die Gruppen gehalten sind, schon während ihrer Diskussionen die verschiedenen Beiträge zu visualisieren. Auf diese Weise werden zunächst alle Beiträge gesammelt, anschließend geordnet und verdichtet. Die Teilnehmer der Gruppen haben den Verlauf ihrer Diskussion und schließlich die Ergebnisse ihrer Arbeit vor Augen. Kaum ein Gedankengang geht vorzeitig verloren, und jedem Teilnehmer wird so verdeutlicht, dass alle Beiträge von Wichtigkeit sind. Sie stellen überrascht fest, wieviel Fachwissen in einer Gruppe vorhanden ist. Einige Gruppen halten sich diese Erfahrungen immer wieder vor Augen:

### **„Als Gruppe wissen wir mehr!“**

Der Arbeitsraum als Lernort innerhalb des Betriebsgebäudes ist von besonderer Bedeutung: Auf Grund der Produktionsprozesse in der chemischen Industrie ist es manchmal erforderlich, dass die Mitarbeiter bei einer plötzlichen Produktionsstörung erreichbar sind. Darüberhinaus symbolisiert die Betriebsnähe natürlich auch, welches Anliegen die Firma mit den Lernstattgruppen verfolgt: Beteiligung an betrieblichen Prozessen erfordert verantwortliches Handeln der Mitarbeiter. Sie sind daran erinnert, den vom Unternehmen eingeräumten Freiraum nicht zu missbrauchen. Dennoch handelt es sich um einen weitgehend autonomen, kontrollfreien Raum, den das Unternehmen als Lernort zur Verfügung stellt.

Vorgesetzte sind von der regelmäßigen Teilnahme an den Gesprächskreisen ihrer Mitarbeiter (wegen starker Berührungängste der Mitarbeiter) ausgeschlossen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass der Freiraum sinnvoll und im Interesse aller genutzt wird. Sicher wird innerhalb der Gruppen auch manches private Problem besprochen, etwa die Organisation des Umzuges eines Kollegen. Derartige Themen sind jedoch deutlich in der Minderheit. Bei einer Umfrage anlässlich eines Lernstatt-Jubiläums hat sich gezeigt, dass über 90 % der frei ausgewählten Themen betriebliche Belange betreffen: Man ist etwa interessiert, eine Unfallgefahr zu verringern, und macht den Vorgesetzten einen genau spezifizierten Vorschlag; die Kollegen, die jeder für sich jahrelang eine isolierte Tätigkeit verrichten, wollen den Arbeitsplatz und die Zusammenhänge ihres Nachbarn, der mit in der Gruppe aktiv ist, besser kennen- und verstehen lernen. Man besichtigt einen Nachbarbetrieb, der Vorprodukte anliefert, oder



verschafft sich Klarheit darüber, wo die gefertigten Produkte verbleiben. Man lädt einen Chemiker ein, der erklären soll, welche chemischen Prozesse in den Kesseln ablaufen, die man täglich bedient.

Obgleich aus den Lernstatt-Gruppen immer wieder auch einzelne Verbesserungsvorschläge entstehen, die häufig besonders honoriert werden (mit Gruppen-Bonus), liegt darin nicht das Hauptanliegen der Gruppen: Sie empfinden ihre tägliche Arbeitssituation, die vielen Missverständnisse und Uninformiertheiten als einen Mangel. Ihre längerfristig entstehende Bejahung der Lernstattarbeit resultiert vor allem aus der Erkenntnis und der damit verbundenen Befriedigung, dass man sowohl die Belange der Produktion als auch diejenigen der unmittelbaren Kollegen, neben denen man teilweise viele Jahre „hergelebt“ hat, besser verstehen gelernt hat. Auf diese Weise werden viele Konfliktpotentiale dauerhaft beseitigt, und die Bereitschaft zu kooperativer Zusammenarbeit und gegenseitiger Qualifikation steigt.

Je nachdem, wie groß die Vertrauensbasis zwischen den Lernstattgruppen und den betrieblichen Vorgesetzten ist, informieren die Gruppen freiwillig auch während der einzelnen Lernstattendiskussionen über ihre Tätigkeit. Geschickte Moderatoren verstehen mit der Zeit, dass Information auch Einbindung bedeutet. Ein informierter Vorgesetzter wird bei vorgeschlagenen Neuerungen, in deren Vorbereitungen er über Information und Befragung frühzeitig eingebunden war, im Zweifel eine bejahendere Einstellung zeigen (was, wie ich oben zu erörtern versuchte, natürlich auch umgekehrt gilt). Je mehr die Gruppen den Betrieb mit einbeziehen, desto mehr kann auch auf dieser Ebene gelernt werden. Die Gruppen, die das laufende Gespräch nicht für angebracht halten, vereinbaren eine Information am Ende eines Zyklus. Auf diese Weise findet natürlich eine gewisse Kontrolle statt. Obgleich es den Gruppen leicht fiel, bei diesen Informationstreffen „getürkte“ Auskünfte zu erteilen (um allzu aufdringliche Vorgesetzte zufriedenzustellen), machen sie erfahrungsgemäß hiervon keinen Gebrauch. Sie haben längst erkannt, daß sie über ein wichtiges Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit verfügen, ein Instrument, mit dem sie ihre Kompetenz und Verantwortlichkeit unter Beweis stellen können.

Neben einer Vorstellung der Arbeitsinhalte der Gruppe während der letzten Monate dienen diese Abschlussgespräche auch der Überlegung, ob man, und wenn ja, in welcher Zusammensetzung weitermachen will. Hier zeigt die Praxis, dass manche Gruppen die Moderatoren auswechseln, neue Mitglieder aufnehmen oder auch beschließen, die Lernstatt-Arbeit einmal für eine gewisse Zeit (im Sinne einer schöpferischen Pause) ruhen zu lassen. An dieser Stelle soll nicht verschwiegen werden, dass es Gruppen gibt, die auf handfeste Widerstände bei Kollegen und/oder Vorgesetzten stoßen, und die die Lernstatt-Arbeit aus diesem Grunde resignativ beenden.

### 2.3. Die Intensivübungen

Es hat sich als hilfreich herausgestellt, das Seminar nicht in den Gebäuden des betrieblichen Weiterbildungswesens stattfinden zu lassen. Die einwöchige Trennung von Familie und Arbeitsplatz führt zu mancher Einsicht, die im Alltag und in gewohnter Umgebung nur schwer ermöglicht werden könnte. Dadurch, dass der Teilnehmer für eine begrenzte Zeit von Familie und Betrieb befreit ist, entwickelt sich die gewünschte Dynamik an einem externen Lernort „Intensiv-Übung“.

In den Seminaren wird versucht, die Moderatoren durch praktische Übungen (mit ständigem Bezug zu den Realitäten des Arbeitsplatzes) und einem Wechsel von Diskussion und Reflexion auf ihre spätere, nicht besonders belohnte oder bezahlte Tätigkeit vorzubereiten.

Das Seminar versucht zu vermitteln, welche Eigenschaften ein Moderator entwickeln sollte, mit welchen Verhaltensweisen von Gruppenmitgliedern zu rechnen ist, wie darauf reagiert werden kann und welche Gruppendynamik entstehen kann. Schließlich ist ein weiterer Schwerpunkt der Ausbildung in der Fragestellung zu sehen, welche Probleme am Arbeitsplatz bestehen bzw. entstehen, und wie sie mit Hilfe der Gesprächskreise gelöst werden können. Da die Gruppe, wie oben erwähnt, zukünftige Diskussionen visualisiert darstellen soll, wird sie im Seminar auch mit dem Sinn und der Handhabung dieser Technik vertraut gemacht. Die Teilnehmer machen die Erfahrung, dass in bildhaften Darstellungen ein wichtiges Hilfsmittel zur Kommunikationsverbesserung liegen kann.

Einer der Leitgedanken der Veranstalter liegt in dem Bemühen, kein abgehobenes Theorie-Seminar in angenehmer Atmosphäre durchzuführen, sondern ständig einen Bezug zur betrieblichen Praxis herzustellen. Bei den Intensivübungen gilt für die Ausbilder das Prinzip, dass die Teilnehmer selbstbestimmt lernen. Es gibt keine Vorträge, nur wenige Informationspapiere, und die primäre Ausrichtung ist die eines experimentellen Laboratoriums. „Lernen durch Ausprobieren“ (oder learning by doing) heißt die Devise. Dies kann z. B. bedeuten, daß der Trainer das vorbereitete Programm im Laufe der Woche auf die Belange der Teilnehmer hin verändert und im Sinne einer „rollenden Planung“ den Seminarereignissen anpasst. Die Teilnehmer machen zum Teil schmerzhaft Lernerfahrungen, und manche Teilnehmer entdecken erst hier, worauf sie sich eingelassen haben.

Deshalb dient diese Übung nicht zuletzt auch der Ermutigung für die spätere Arbeit. Es erübrigt sich beinahe darauf hinzuweisen, welche Ängste gerade zu Beginn der Seminare bei den Teilnehmern ausgelöst werden: Sie kommen häufig aus einer Arbeitsplatz- und Lebenssituation, die durch immer gleichbleibende, monotone Tätigkeiten gekennzeichnet ist und die teilweise über Jahrzehnte keine Lernerfordernisse mehr zu offenbaren schienen. Die Erkenntnis, dass Fragen die Voraussetzung für Lernen ist, hat sich noch nicht allgemein durchgesetzt. Es ist verpönt, weil es einen Hinweis auf mangelnde Kenntnisse geben könnte!

Kann ein an einfache Arbeitszusammenhänge gewöhnter (und verwöhnter?) Arbeiter einer solchen Aufgabe gewachsen sein? Für die Trainer und Personalfachleute, die Erfahrungen mit diesem Konzept gesammelt haben, stellt sich diese Frage nicht: Für mich ist und war es immer wieder ein faszinierendes Erlebnis, zu beobachten, welche Kompetenzen häufig in diesen Menschen ruhen, und wie die Betroffenen sich selbst entdecken und von sich überrascht sind. Sie entdecken ihren Mut (zum Beispiel zu fragen und dadurch zu lernen), ihre Kreativität oder ihre Bereitschaft zu verantwortlicher Teamarbeit. Bereits bei den Intensivübungen ist deutlich feststellbar, dass die gängigen Vorurteile nicht haltbar sind.

Zu den Seminaren werden 15-20 Personen eingeladen, die von 2-3 Trainern der Lernstatt-Zentrale betreut werden. Da (wie bereits erwähnt) die Berührungssängste zu Anfang der Woche außerordentlich groß sind, lässt man den Teilnehmern viel Zeit, einander kennenzulernen, sich mit dem Veranstal-

tungsort bekannt zu machen, Hoffnungen, Befürchtungen und Erwartungen auszutauschen und z. B. in gemeinsamer Erarbeitung die „Spielregeln“ für die Seminarwoche festzulegen.

Nachdem erste Verunsicherungen abgebaut und einige Anfangskontakte hergestellt sind, werden mündliche Hinweise darauf gegeben, welche Ziele in der bevorstehenden Woche verfolgt werden sollen. Es werden keine Informationsschriften oder ein Wochenprogramm verteilt. Da die Teilnehmer in der Vergangenheit meist auf andere Weise gelernt haben, führt dies zu einer weiteren Verunsicherung. Eine große Hilfe stellen diejenigen Teilnehmer dar, die die Übung zum zweiten oder dritten Mal absolvieren. Diese Teilnehmer wissen noch allzu gut, wie sie selbst anfänglich empfunden haben, und so helfen sie häufig unaufgefordert mit, die vorhandenen Bedenken zu zerstreuen. Dies kann immer dann besonders gut gelingen, wenn neue und erfahrene Moderatoren aus dem gleichen Betrieb zusammen eine Intensiv-Übung absolvieren. Die erfahrenen Moderatoren vermindern bei solchen Gegebenheiten allein durch ihre Anwesenheit die Anfangsängste, fordern auf, Fragen zu stellen, und wirken so beruhigend auf neue Teilnehmer. Nach der Rückkehr in die Betriebe können dann erfahrene und neue Moderatoren zusammenarbeiten.

Schließlich erfolgen Hinweise, dass die Teilnehmer selber zu bestimmen haben werden, wie groß ihre Lernerfolge sein können, dass sie hier Fehler machen dürfen, ohne getadelt zu werden, ja, sie werden geradezu aufgefordert zu experimentieren, um Erfahrungen sammeln zu können. Obgleich die Veranstalter kaum nach gängigen Lernkonzepten vorgehen, nutzen sie doch diejenigen Ansätze, die ihnen sinnvoll erscheinen. So fordern sie die Teilnehmer vor jeder Übung auf, zunächst die Zielvorstellung zu bedenken, die geordnete Durchführung sicherzustellen und nach jedem Übungsschritt gründlich zu reflektieren.

Dieses planvolle Wechselspiel von Aktion und Reflexion orientiert sich nicht an abgehobenen, theoretischen Lehrbuchweisheiten, sondern die Teilnehmer arbeiten bereits zu diesem Zeitpunkt nach einem ihnen gemäßen Tempo und ihrer Kultur entsprechend. Sie nutzen ihre Betriebssprache, zeigen deutliche, oft emotionale Reaktionen auf spezielle Gruppenereignisse und nutzen die Freiräume, die entstehenden Konflikte auf die ihnen eigene Weise zu bearbeiten. Die Veranstalter helfen nur dort weiter, wo sie glauben, dass die Gruppen ihre Probleme nicht selbst bewältigen können bzw. um den Teilnehmern zusätzliche Möglichkeiten der Problembearbeitung aufzuzeigen. Ein Bericht über die Teilnehmer an deren Vorgesetzte wird nicht erstellt, denn dies würde dem Anspruch der Vertraulichkeit widersprechen.

Dem zugrundeliegenden pädagogischen Konzept entsprechend ist man davon überzeugt, dass nicht nur die Trainerfachleute über die notwendige Kompetenz verfügen, sondern dass jeder einzelne Teilnehmer Wissen und Fähigkeiten in sich trägt, die abgerufen und entdeckt werden können und an denen alle lernen können. Wer könnte auch jemals mehr über Arbeitsabläufe, Vorkommnisse in den Betrieben, Vorgesetzten-/Mitarbeiter-Probleme und die täglichen Kleinkriege und Hemmnisse am Arbeitsplatz wissen als die Betroffenen selbst? Das Seminar eröffnet genügend Möglichkeiten, die Betriebserfahrungen aufzuarbeiten und Wege aufzuzeigen, wie das Lernen im Seminar in den betrieblichen Alltag übertragen werden kann, und wo die betrieblichen Lernorte sein könnten. Die Teilnehmer machen die Erfahrung, dass ihre Meinung und ihr Wissen, teilweise erstmals seit Jahren, durchaus gefragt sind. Ihre berufliche Situation unterforderte sie häufig, so dass sie selbst an ihre Unfähigkeit zu



glauben begannen.

Die Veranstalter fühlen sich, neben der Bereitstellung von verschiedenen Lernübungen, die die Teilnehmer eigenverantwortlich durchführen, zur Prozeßberatung verpflichtet: Während die Übungen von einzelnen Teilnehmern moderiert werden, machen die Trainer auf die Teile aufmerksam, die die Teilnehmer nicht selbst problematisieren.

#### **2.4. Die Lernstatt-Zentrale: institutionelle (Steuerung- und) Servicefunktion**

Die den Prozess initiiierende und begleitende Lernstatt-Zentrale ist von hauptamtlichen Mitarbeitern unterschiedlicher beruflicher Vorbildung besetzt. Als geeignet erscheinen sowohl Psychologen, Pädagogen und Soziologen als auch ökonomisch ausgebildete Fachkräfte. Besonders wichtig für Trainer ist deren Fingerspitzengefühl und Verständnis für die Arbeitszusammenhänge und Bedürfnisse ihrer Klienten. Die Mitarbeiter der Lernstatt-Zentrale leben die mit dieser Form der Mitarbeiterbeteiligung einhergehenden Werte täglich vor, und sie müssen die entsprechende Orientierung durch ihre gesamte Persönlichkeit ausdrücken können. Die Klienten bestehen nicht nur aus den Lernstattgruppen oder ihren Moderatoren: Die Zentrale tritt innerhalb eines ständigen betrieblichen Kommunikationsprozesses als Mittler zwischen betrieblichen Vorgesetzten und den Gruppen auf. Oftmals finden gerade die betrieblichen Führungskräfte in den Trainern der Zentrale Vertrauenspersonen, die sie auch zu Beratungsgesprächen allgemeiner Art heranziehen.

Einige Firmen, die Gefallen an diesem Projekt gefunden hatten, glaubten innerhalb kürzester Zeit große Bereiche ihrer Organisation damit beglücken zu können. Sie vertrauten diese Aufgabe durchaus fähigen Mitarbeitern an, die aber neben der Organisation der Lernstatt noch andere Aufgaben zu erfüllen hatten. Die Resultate stimmten meist wenig hoffnungsvoll: Weder ist es realistisch, auf frühzeitige, durchgreifende Erfolge dieser Form betrieblicher Zusammenarbeit zu hoffen, noch können die vielfältigen Aufgaben wirklich erfolgsversprechend von Mitarbeitern wahrgenommen werden, die weitere Aufgaben adäquat zu lösen haben. Die vielseitigen Aufgaben der Mitarbeiter in der Lernstatt-Zentrale bestehen neben der Durchführung der Seminare (z. Zt. ca. 8 jährlich) in der Initiierung, d. h. der Anfangsinformation der Betriebe, und in der ständigen Beratung der an den Prozessen beteiligten Personen. Zusätzlich veranstaltet die Zentrale die wöchentlichen Treffen in ihren Büroräumen. Außer diesen ständigen Einbindungen verbringen die Trainer einige Zeit mit „politischer“ Arbeit, d. h. sie sind bemüht, die Projekte abzusichern, mit ihnen öffentlich im Gespräch zu bleiben und sich auf dem neuesten Stand der außerhalb des Unternehmens weitergehenden Entwicklung zu halten.

#### **2.5. Transfer: Widerstände und Unzulänglichkeiten**

Neben den vielen, publizitätsträchtigen Erfolgen der verschiedenen Lernstatt-Projekte muss gesehen werden, dass auch hier nur mit Wasser gekocht werden kann. Aus allen bekannten Lernstatt-Initiativen weiß man, dass sie auch über eine lange Reihe von Mißerfolgen zu berichten haben. Wie bei vielen der mehr oder minder guten Organisationsentwicklungsprojekte geht auch mit der Lernstatt einher, dass sie die wirklichen Schwächen der Organisation aufdeckt. Die Ursachen für diese bei der Gruppenarbeit auftretenden Schwierigkeiten sind fast ausschließlich in Faktoren zu suchen, die auf personelle Dysfunktionalität

ten und Unzulänglichkeiten zurückführen:

- \* Ein Betriebsführer will auf einen progressiv anmutenden Karren springen und „verordnet“ seinem Betrieb die Lernstatt. Die nachfolgenden Hierarchien wollen sich Ärger ersparen und erklären sich widerwillig bereit. Bei der Durchführung wird das Projekt dann an allen denkbaren Stellen behindert.
- \* Unachtsamkeiten bei der Auswahl von Moderatoren können dazu führen, dass die Gruppen nach kurzer Zeit resignativ aufgeben.
- \* Die Mitarbeiter sind sehr sensibel für einmal gemachte Versprechen. So zeigt sich für sie bereits nach kurzer Zeit, ob die Zusagen der Führungsebenen, sie an betrieblichen Belangen partizipieren zu lassen, tatsächlich umgesetzt werden. Wer den Mitarbeitern andeutet, dass er sie mehr einbeziehen will, und dies signalisiert die Lernstatt, der muss damit rechnen, dass seine Mitarbeiter engagierter und mündiger werden. Ohne Frage erzeugt dies bei manchem Vorgesetzten ungeahnte Widerstände. Hierzu ein Beispiel: Eine Gruppe macht einen Verbesserungsvorschlag, bei dem die Betriebsführung verhindert, dass er dem Unternehmen unterbreitet wird. Die Devise lautete: „Bei uns macht nur einer solche Vorschläge, und das ist der Chef.“
- \* Die Unternehmen, die die Lernstatt mit dem Gedanken einführen, ihr dahinsiechendes betriebliches Verbesserungswesen zu sanieren, können nur gewarnt werden. Die Mitarbeiter sind durchaus bereit, bei speziellen Fragestellungen auch Verbesserungsvorschläge auszuarbeiten. Ihr Hauptanliegen wird dies aber in der Regel nicht sein. Vielmehr scheint das primäre Ziel in der Verbesserung der Zusammenarbeit zu liegen. Wenn dabei nebenher auch konkrete Vorschläge herauskommen, wird sich dagegen keine Gruppe sperren.

## 2.6. Transfer: Lohnt der Aufwand? - Organisations-Kultur

1. Ein Vorhaben muss in die jeweilige Organisationsstruktur und Unternehmensphilosophie integrierbar sein, d. h. man kann nicht allen Unternehmen zur Einführung dieses Projektes raten. Lieber sollte auf einige Halbherzigkeiten zugunsten weniger, mit vollem Engagement betriebener Initiativen verzichtet werden.
2. Im Zusammenhang damit muss schon vorab sehr viel Wert darauf gelegt werden, ein deutliches Ja der Firmenleitung einzuholen. Die Lernstattprojekte existieren auf Dauer nur, wenn sich dafür viele Persönlichkeiten engagieren.

Wenn diese wichtigen Nebenbedingungen berücksichtigt sind, kann eine Lernstatt-Initiative in allen Bereichen der verschiedensten Organisationen durchgeführt werden: in industriellen Produktionsbetrieben ebenso wie in Dienstleistungsbereichen, in der Produktion ebenso wie in der Verwaltung. Ich initiierte zusammen mit meinen Kollegen beispielsweise ein Lernstatt-Projekt im Pflegedienst eines Krankenhauses. Wir fanden hier eine von der chemischen Industrie deutlich verschiedene Organisationskultur vor. Beispielsweise hatten die Beteiligten ihre Kompetenz bereits durch teilweise lange Ausbildungsgänge unter Beweis stellen müssen; ihre Arbeit gilt dem kranken Menschen und nicht einem anonymen, chemischen Produkt; die Gruppen bestehen aus männlichen und weiblichen Teilnehmern, und ihre Vorgesetzten sind häufig Ärzte. Die Berücksichtigung der von Betrieb zu Betrieb, von Organisation zu Organisation verschiedenen Kulturen, führt zu unterschiedlichen

Inhalten und teilweise auch abgeänderten Rahmenbedingungen. Aber derartige Unterschiede stellen keinen Hinderungsgrund für die Durchführbarkeit der Initiative dar. Grundsätzlich ist die Lernstatt in alle Organisationen integrierbar, in denen das menschliche Miteinander (welches häufig ein Gegeneinander ist) wichtig genommen wird bzw. zukünftig größeren Stellenwert erhalten soll. Allerdings muss von den beteiligten Individuen und von den verschiedenen betrieblichen Gruppierungen und von der Organisation als Gesamtheit Lernbereitschaft und Lernfähigkeit erwartet werden.

Die Organisation der Arbeit steht (neben anderen Bedingungen) immer auch in erheblichem Maße im Zusammenhang mit der vorhandenen Arbeitsmotivation und dem aktuellen Ausbildungsstand der Beschäftigten. Das brachliegende Potential der Mitarbeiter und deren Bereitschaft, es im Sinne aktiver Teilnahme an den Produktionsbelangen für sich und zum Wohl des Unternehmens zu nutzen, wird zunehmend zum Kernproblem der dem täglichen Konkurrenzdruck ausgelieferten Organisationen. Demgegenüber scheint bisher nur eine geringe Bereitschaft zu bestehen, diese Erkenntnisse in praktisches Handeln umzusetzen:

1. Eine offene, die Kommunikation fördernde, partizipative Organisationsstruktur und Unternehmensphilosophie (oder Unternehmenskultur) sind unabdingbare Voraussetzungen zur Aktivierung brachliegender Befähigungen der Mitarbeiter.
2. Motivation entsteht nur in einem offenen Klima, einem Klima des realen Wissens um die Veränderbarkeit und Beeinflussbarkeit des Bestehenden. Dauerhaft motivierte Mitarbeiter fühlen sich (und sind) integriert und in ihren unterschiedlichen Fähigkeiten gefragt und beteiligt.
3. Der Anteil „unfähiger“, nicht förderungswürdiger Mitarbeiter ist weit geringer als von manchen Führungskräften angenommen wird: Ein qualitativer Unterschied zwischen gut und weniger gut ausgebildeten Mitarbeitern mag bestehen, er läßt sich aber verringern.

Zwischen der persönlichen Mobilität des Mitarbeiters (hier seiner Bereitschaft zu lernen) und den zukünftigen Anforderungsprofilen der Arbeitsplätze klafft eine (größer werdende) Lücke gerade dort, wo Hierarchiestufen und Entscheidungskompetenz abnehmen.

Ein Mitarbeiter, dessen Wissen und Können nur selten abgefragt wird, der in einem perspektivlosen Arbeitsalltag befangen ist, verliert seine Lernbereitschaft. Der Wille oder die Bereitschaft, sich auch im Erwachsenenalter weiterzubilden und auf neue Lebenszusammenhänge einzulassen, mag in Abhängigkeit von dem Niveau der Lernerfahrungen in der Jugend stehen. Gleichzeitig aber verändert sich diese Bereitschaft zweifelsohne durch die Forderungen der täglichen, individuellen Umwelt.

Diejenigen, die heute ständig in der Verunsicherung um den Erhalt ihres Arbeitsplatzes leben, werden ihre Situation längerfristig nur durch eine neue Bildungsbereitschaft verbessern können. Aber „Bildungsbereitschaft“ steht zwingend im Zusammenhang mit „Bildungsfreiraum“. Wirtschaftlich gesunde Unternehmen sind in der Lage, mit neuester Technologie zu produzieren. Dies unterscheidet sie allerdings nicht von ihren Konkurrenten. Die den marktwirtschaftlichen Strukturen immanenten Bedingungen zwingen zu derartigem Innovations-/Investitionsverhalten. Vorteile gegenüber der Konkurrenz und das langfristige Überleben der Organisation können lediglich in der internen

Organisation der Arbeit erwirtschaftet werden. Ein von der Organisationsleistung getragenes, langfristig angelegtes funktionierendes Lernstatt-Projekt ist in der Lage, zu einem verbesserten betrieblichen Klima, mehr Verständnis, größerem Wissen und gesteigertem Engagement der Beschäftigten beizutragen. Möglicherweise wächst durch die Lernstatt auch die Bindung an die Organisation, krankheitsbedingte Ausfälle oder kostenverursachende Personalfluktuationen können abnehmen. Allerdings wird sich kein seriöser Personalleiter oder Organisationsberater auf diese Ergebnisse vorab festschreiben lassen.

Die bevorstehenden industriellen Entwicklungen führen vermutlich zu einer Verschärfung der Konfliktpotentiale bei den Mitarbeitern. Die wechselseitige Bereitschaft, partnerschaftlich in einem ursprünglichen Sinne miteinander zu arbeiten, wird immer wichtiger. Die Akzeptanz der Bedürfnisse des Mitarbeiters und die Bereitschaft, diese bei eigenen Interessendurchsetzungen partizipativ zu berücksichtigen, stellen das Problem dar. Dabei glaube ich nicht daran, dass hier neue, verbesserte Gesetze helfen werden. Unter Berücksichtigung der notwendigen Gesetzmäßigkeiten marktwirtschaftlich organisierter Wirtschaftsformen erfährt diese Problematik eine unnötige, widersinnige Verschärfung. Die „innere Kündigung“ von Arbeitnehmern muß und kann verhindert werden.

„Neuer Freiraum“ heißt im hier interessierenden Zusammenhang keineswegs weniger arbeiten. Neue Freiräume können und werden vielmehr neue Identifikationen und Motivationen zur Folge haben. Progressives Management bedeutete schon immer die Bereitschaft zu planvollen Risikoinvestitionen. Den Arbeitnehmervertretern stünde eine undogmatischere Offenheit gut zu Gesicht. Ihre häufige Ablehnung oder gar Verhinderung von Lernstatt-Projekten (aus Angst vor neuen Manipulation- und Ausbeutungsstrategien) muten lächerlich an. Wie lange können sich die Unternehmen noch die Vernachlässigung des Mitarbeiters als Produktionsfaktor leisten? Wie lange noch wollen gewerkschaftliche Interessenvertreter eine den tatsächlichen Erfordernissen nicht mehr gerechtfertigte Verhinderungspolitik betreiben? Auch hier übrigens können sich die beteiligten Vertreter der Hoechst AG durchaus sehen lassen.

Die Lernstatt stellt unbeschadet der vielfältigen positiven Veröffentlichungen der letzten Jahre ein Minimum dessen dar, was getan werden kann. Sie ist allenfalls der Anfang eines neuen Verständnisses des Miteinanders in den Betrieben. Obwohl diese Initiative nun schon auf viele Jahre erfolgreicher Arbeit zurückblicken kann, stellt sie nach wie vor ein Modell des Lernens für morgen dar. Über kurz oder lang müssen weitere, ergänzende Schritte erfolgen, die die Integration der verschiedenen Teile der Organisation vorantreiben. Bis heute sind mir keine auf Lernstattaktivitäten zurückführenden Veränderungen im organisationsstrukturellen Bereich bekannt. Manche mögen dies bedauern. Traditionelle Hierarchie- und Organisationsstrukturen führen ein langes Leben. Offensichtlich bleibt die durch die Lernstatt befürchtete interne Revolution aus. Die oben erwähnten positiven Auswirkungen machen die Lernstatt dennoch zu einer sinnvollen Initiative.

Literaturhinweise:

Dunkel, Dieter (Hrsg.), Lernstatt-Modelle und Aktivitäten deutscher Unternehmen, Köln 1983

Fiesler, V. / Hohmann, R. / Laber, 1. / Obermeier, P. /Reichart, L./Rodermund, K.,

BMW Lernstatt, München, 1983

Hommel, Harald, Lernstatt-Hoechst, Ein Praxis-Bericht, in: AGOGIK, Zeitschrift für Fragen sozialer Gestaltung, Heft 1/84, 1984

Institut für Zukunftsforschung, Kooperative Arbeitsdidaktik: Lernstatt im Wohnbereich, Kommunikationsprojekt mit Ausländern in Berlin-Wedding, Berlin 1978

Rieger, Marianne, Lernstatt erlebt, Praktische Erfahrungen, Essen 1985

Samson, H; Setualla, R., Ideenfindung in der Lernstatt, in: Heidack, C., Brinkmann, E.P., Betriebliches Vorschlagswesen, Bd. 2, Fortentwicklung zum Ideenmanagement durch Motivation und Gruppen, Freiburg 1984, S. 253-272

Kontakt:



- Training/Coaching
- Beratung/Projektsteuerung
- Personal-/Organisationsentwicklung

Kontakt:

PRO-Orga.-Beratung Hommes  
 Sürderstraße 28a, D-51375 Leverkusen  
 Tel.: +49 (0) 214-506161  
 Fax: +49 (0) 214-506162  
 Mobil: +49 (0) 0157 - 757 80 890  
 Email: HaraldHommel@web.de  
 Internet: <http://www.proorga.net>