

Gefahren der Entpersonalisierung von Lernprozessen in Unternehmen

Lernboom mit Tücken

Lernakteure, Lernarrangements, Lernende Region, Lernkonzept, Lernkultur, Lernmodul, Lernort, Lernpotenzial, Limbic learning, Lernqualität, unternehmerisches Lernen, ... Können Sie mit diesen Begriffen etwas anfangen? Die meisten Unternehmer – und mit ihnen ihre Unternehmen – jedenfalls nicht...

Die Lernwelle, sie brandet in die kleinen und mittleren Unternehmen, an Mitarbeiter und Management. Diese müssen als Zielgruppen erhalten und lernen, was immer als Ausweg aus der „Krise“ gilt. Aber ähnlich wie der Boom der Managementsysteme und Unternehmensberatungsphilosophien dient der Lernboom in erster Linie seinen Erfindern.

Sicherlich tragen Neue Medien, Umwelt- und Klimaschutzziele, Strukturwandel und Globalisierung der Wirtschaft neue Ansprüche an kleine und mittlere Betriebe heran. Nun sind solche Veränderungen aber beileibe nichts Neues. Was ist heute anders? Ist Lernen die Antwort? Warum sind die Unternehmen so zurückhaltend?

► „Lerne vom Vater und lehre den Sohn!“ (franz. Sprichwort)

Der internationale Veränderungsdruck geht einher mit massiven Umstrukturierungen der regionalen Arbeitsmärkte. In Deutschland werden die Alten sozialverträglich aus den Betrieben ausgegliedert, wenige Junge rücken nach. Im Saldo bedeutet dies einen *braindrain* zum Abstellgleis. Einarbeitungszeiten sind kaum noch gewährleistet, es sei denn gesponsert durch das zuständige Arbeitsamt. Zeitliche Überschneidungen mit Vorgängern am Arbeitsplatz sind äußerst selten. Jobprogramme und Computer müssen heute gewährleisten, was früher in Betrieben üblich war, nämlich die Weitergabe des betrieblichen Wissens- und Erfahrungspotenzials an die nächste Generation und die Integration des neuen Know-hows der Jungen in das Unternehmen.

Und selbst gestandene Meister zeigen Angst: „Wenn ich mit einem Lehrling zu tun habe, so fragt der mich heute nach Computersteuerung beim Holzschnitt, Raummaße ermittelt der mit EDV und nicht mit dem Rechenschieber, ja und was das alles auf englisch heißt weiß ich selber nicht.“ Oder: „Wenn ich all das lernen soll, was neu ist, könnte ich gerade wieder mit der Ausbildung anfangen!“

Von Karlheinz Riedel

Hier nun setzt organisationales Lernen ein. Bildungsinstitute und Unternehmensberater weisen den Weg, der den genannten quantitativen und qualitativen Wissensverlust ausgleicht. Nicht mehr Personen sollen als Know-how-Träger im Mittelpunkt stehen, sondern die Organisation.

Angewendet auf die noch frische Integration von Umweltzielen in die Unternehmensphilosophien und den damit verbundenen Aufwand von Einbeziehung und Schulung der Mitarbeiter bedeutet dies: Kehrtwende! Nicht die Individuen müssen hinter Öko-Audit, Umweltkostenrechnung, betrieblichem Umweltschutz versammelt werden, sondern die „lernenden Prozesse“, „lernenden Handbücher“ und „lernende Organisation“.

Diese Entpersonalisierung erlaubt natürlich ganz andere Zumutbarkeiten. Ist es nicht einfacher, das geschriebene Wort (in Handbüchern, Einweisungen, Handlungsempfehlungen), die Formulierung von Gruppenzielen, die Konkurrenz interner Teilorganisationen durch Benchmarking voraussetzen oder zu entwickeln, als die individuenbezogenen steinigen Wege des Erreichens, Überzeugens, Motivierens und auch des Irrtums und der Auseinandersetzung zu gehen? Und selbstverständlich ist es günstiger, neue, von jahrelanger Umweltdiskussion geprägte Mitarbeiter an die Organisation heran zu führen als durch „praktische Erfahrung abgestumpfte“ (1).

► „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr!“

Nicht erst seit PISA und TIMMS ist bekannt, dass es deutschen Schulabgängern weniger an angehäufte Sachkenntnissen, sondern an „weichen“ Kompetenzen fehlt. Fehlender Lernwille wird auch durch lernende Organisationen und engagierte Unternehmenslenker kaum wieder hergestellt. Qualifikationen wie Kooperationsfähigkeit, integriertes Umwelthandeln, zielbezogene Ablaufplanung oder Umgang mit Konfliktsituationen stehen auf keinem Lehrplan, auch nicht auf den innerbetrieblichen.

Nirgends erlernt man Methoden zur Bewertung des eigenen Know-hows und der Analyse bestehender Wissenslücken.

Die meisten Unternehmen sind unwillig, Defizite der Mitarbeiter durch Bildung auszugleichen. Oft reagiert das Management mit „fire and hire“, das Unternehmen stellt keinen Mitarbeiter zum Lernen frei oder hat kein Geld. Die grundsätzliche Bereitschaft, Lernen als betrieblichen und lebenslangen Prozess zu begreifen, für den etwas getan werden muss, fehlt.

Ähnlich wie bei der Einführung umweltorientierten Handelns in die Betriebe sind lange Jahre der Überzeugungsarbeit angesagt. Mit dem Unterschied, dass es sich bei den zu vermittelnden Inhalten nicht um eher einfache Verfahren sondern um schwer zu beeinflussende innere Kompetenzen handelt.

Mit der Abschiebung von persönlicher in organisatorische Verantwortung wird der Ökologisierung des Wirtschaftslebens, auch dem betriebsintegrierten Umweltschutz, ein Bärendienst erwiesen. Jahre der Überzeugungsarbeit, der „Birkenstockdebatten“ in den Betrieben gehen verloren. Der verantwortungsbewusste Mitarbeiter ist nicht mehr Ziel innerbetrieblichen Handelns oder Lernens, sondern nur noch ein Objekt in einer lernenden Organisation.

Um aber tatsächlich organisationales Lernen als erfolgreiches Instrument, besonders als erfolgreiches Umweltinstrument, in den Unternehmen zu verankern, kann es nur als Vehikel der Einbindung aller Mitarbeiter in innerbetriebliche Lernprozesse dienen. Transparenz der zu vermittelnden betriebsbezogenen Daten und Fakten, die Festlegung persönlicher Verantwortungsbereiche und nachvollziehbare Zielstrategien sollten die Mitarbeitererfahrungen einbinden. Und die lernende Organisation integriert letztlich die verschiedenen Managementinstrumente.

Doch hier beißt sich die Katze in den Schwanz. Wir kommen wieder bei den Anfangsfragestellungen an, dem *braindrain* und der grundsätzlichen Lern(un)lust des Einzelnen.

Anmerkung

(1) Vgl. manager-magazin Nr. 6/2000.

Der Autor

Karlheinz Riedel ist Leiter des Projekts iqu (integriertes qualitäts- und umweltmanagement) der Agrarbörse Deutschland Ost e.V.

Kontakt: iqu, Thiemannstraße 1, 12059 Berlin. Tel. 030/ 616768-05; Fax -09; E-Mail: kriedel@iqu.de

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.