

Die lernenden Filialen.

Eine Fallstudie zur Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung

Von Marcus Stiel und Dr. Michael Brater (GAB München)

Dem Credo des lebenslangen Lernens werden die wenigsten Unternehmen im Arbeitsalltag gerecht. Weiterbildungsbedingte Abwesenheiten vom Arbeitsplatz schrecken ab und manche teure Schulungsaufwendung bringt nicht das, was man sich erwünscht. Einen Lösungsansatz bietet vor diesem Hintergrund das Lernen in der Arbeit, verwirklicht in der „Lernenden Filiale“ der Drogeriemarktkette dm.

Der Wunsch vieler Personalverantwortlicher ihre Mitarbeiter für die Zukunft fit zu machen und sich damit einen vielleicht entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, kommt in der Realität oft nicht an. Ein Beispiel aus dem Einzelhandel mag da erfrischend anders sein. Für Mitarbeiter der dm Drogeriemärkte ist die Personalentwicklung konsequent Mitarbeiterorientiert. Sie lernen am Arbeitsplatz alles, was sich über Seminare nur teuer und unzureichend vermitteln lässt. Dieses Konzept wurde 2003 mit dem Weiterbildungsinnovationspreis des Bundesinstitut für Berufsbildung BiBB geehrt.

Es gibt in Deutschland rund 660 Filialen der Drogeriehandelskette dm. Sie beschäftigt 20 500 Mitarbeiter, die - entgegen dem allgemeinen Trend des Einzelhandels wächst und wächst. Allein in den letzten drei Geschäftsjahren von 2,3 auf 2,6 und nun 2,9 Milliarden Euro Umsatz. Das Geheimnis des Erfolges liegt bei den Mitarbeitern, für die es ganz selbstverständlich ist, neben ihren operativen Aufgaben in der täglichen Arbeit zwischen den Regalen und mit den Kunden auch eine Entwicklungs- und Lernaufgabe zu haben.

Die Eigenverantwortlichkeit der Filialmitarbeiter für ihre permanente Entwicklung heißt aber nicht, dass sie beim Lernen sich selbst überlassen bleiben. Im Gegenteil: Die Mitarbeiter können den ständigen Lernherausforderungen nur gewachsen sein, wenn sie dabei alle Unterstützung erfahren, die sie brauchen. Die Arbeit muss lernförderlich gestaltet sein, das heißt, es muss eine Infrastruktur des Lernens bereitgestellt werden.

Lernen in der Arbeit – die lernende Filiale

Bei dm Drogeriemarkt wurde die lernförderliche Gestaltung der Arbeit im Konzept der „Lernenden Filiale“ verwirklicht: Reine Routinearbeiten wurden auf ein Minimum reduziert, so dass jeder Mitarbeiter auch Arbeiten ausführt, die offene Fragen oder unbestimmte Situationen enthalten, deren Lösung nicht von vorneherein feststeht. Die Arbeits-, Kommunikations- und Informationsprozesse wurden bewusst unter dem Gesichtspunkt ihrer Lernfreundlichkeit untersucht und weiterentwickelt (etwa beim Umgang mit Fehlern oder bei der möglichst frühzeitigen Information über sich abzeichnende Innovationen). Die Handlungsspielräume der Mitarbeiter wurden gezielt so erweitert, dass sie in ihrem Bereich selbständig und eigenverantwortlich arbeiten und eigenständig Neues ausprobieren können. Arbeitsmittel wurden unter Lerngesichtspunkten optimiert. In das Projektmanagement wurde der Lerngesichtspunkt von Anfang an

integriert. Viele betriebliche Einrichtungen – z.B. das Kunden- und das Mitarbeiterservicetelefon – wurden auch für das individuelle Lernen der Mitarbeiter geöffnet. Jedem Mitarbeiter stehen alle benötigten Lern- und Informationsmittel zur Verfügung. Ferner wurde eine Reihe von organisatorischen und fachlichen Neuerungen bewusst unter Lerngesichtspunkten realisiert. Beispiel Arbeitereinsatzplanung („MEP“): In den Filialen plant nicht der Filialleiter die Arbeitseinsätze, sondern jeder Mitarbeiter muss sich selbst in einen Plan eintragen und kann dabei lernen, zwischen betrieblichen Anforderungen, kollegialen Möglichkeiten und individuellen Interessen abzuwägen und darüber zu kommunizieren. Ähnliche Lerneffekte enthalten die filialinterne Qualitätssicherung und -steigerung „Zielvereinbarung im Team“ und die unternehmenseigene Wertbildungsrechnung. Alle diese Strukturen stellen besonders hohe Anforderungen z.B. an Selbständigkeit und Selbstverantwortung – und wurden auch deshalb so gestaltet, damit die Mitarbeiter diese Kompetenzen im Umgang mit diesen Strukturen entwickeln können.

Vorgesetzte als Lernbegleiter

Eine Schlüsselrolle für das Lernen in der Arbeit kommt den Vorgesetzten zu. Sie haben die Aufgabe der Lernbegleitung. Lernbegleitung durch Vorgesetzte heißt: Sie erkennen am Verhalten ihrer Mitarbeiter oder in Mitarbeitergesprächen den persönlichen Lernbedarf, treffen mit den Mitarbeitern Lernvereinbarungen, besprechen geeignete Lernwege, übergeben gezielt Arbeitsaufgaben als Lernaufgaben, verfolgen die Lernprozesse, helfen über Klippen und Schwierigkeiten hinweg, werten Lernprozesse mit dem Mitarbeiter gründlich aus und besprechen sie nach. An seinen Lernbegleiter kann man sich mit allen Fragen wenden, die beim Lernen auftauchen und die man sich nicht selbst beantworten kann. Die Lernbegleiter sind eher „Coach“ der Mitarbeiter als ihr „Lehrer“. Sie regen Lernprozesse an, gestalten und unterstützen sie, vermitteln aber selbst nur in Ausnahmefällen auch Inhalte. Dieses Konzept der Lernbegleitung lässt die Mitarbeiter bei den vielen Lernbemühungen, die von ihnen erwartet werden, nicht allein, sondern garantiert eine sachkundige, für Lernvorgänge sensible persönliche Unterstützung. Zugleich verändert bzw. erweitert es die Vorgesetztenrolle. Diese spezifische Lehr- und Lernkultur hat sich bei dm schon seit einigen Jahren verbreitet, seit in der Ausbildung konsequent der von der GAB München entwickelte Ansatz des „Entdeckenden Lernens in der Arbeit“ praktiziert wird (vgl. H.G. Bauer u.a., Lernen im Arbeitsalltag. Wie sich informelle Lernprozesse organisieren lassen, Bielefeld, W. Bertelsmann 2004).

In den Filialen gibt es eine große Anzahl von Lernherausforderungen und -notwendigkeiten. Um einen systematischen Überblick darüber zu bekommen, war es notwendig, diese Fülle zu ordnen und zu gliedern. Dabei war die Frage maßgebend, in welchen Situationen dm-Filialmitarbeiter lernen müssen, welche Lernanlässe es also gibt. Die folgenden fünf Lernsituationen stellten sich dabei als typisch für dm-Filialen heraus:

1. Einarbeitung in neue Aufgaben

- Kennenlernen der dm-Unternehmenskultur
- Einarbeitung in ein Aufgabengebiet in der Filiale (neue Mitarbeiter)

- Übernahme neuer/zusätzlicher Aufgaben
- Übernahme von Leitungsaufgaben

2. Verarbeitung von Neuerungen

- Neuerungen im Sortiment
- Technische und organisatorische Neuerungen (Geräte, Hilfsmittel, EDV, Arbeitsabläufe, Vorgehensweisen)

3. Lernen aus der täglichen Arbeit und dem Wunsch, sie zu verbessern

- Lernen aus Kundenanfragen, -wünschen oder -beschwerden, Rückmeldungen
- Lernen, um veränderte Rahmenbedingungen (im Wettbewerb, im Kundenverhalten usw.) zu bewältigen bzw. neue Erkenntnisse und Konzepte aufzugreifen
- Lernen aus Fehlern, Misserfolgen oder Krisen
- Lernen als ständiger Verbesserungsprozess (also Lernen aus der Frage, was man besser machen könnte)

4. Lernen aus sozialen Erfahrungen und Konflikten (Soziales Lernen)

5. Lernen der Mitarbeiter, die sich selbst verbessern wollen

- weil sie unzufrieden mit sich selbst sind (Lernen aus Selbstüberprüfung)
- weil sie sich unsicher fühlen, etwas nicht können oder wissen, von dem sie selbst meinen, dass es wichtig wäre
- weil sie ihre Stellung im Unternehmen verbessern möchten oder eine berufliche Weiterentwicklung anstreben
- weil sie mehr wissen, verstehen, Hintergründe und Zusammenhänge begreifen, sich selbst entwickeln möchten, weil sie neugierig sind.

Wenn diese Situationen auftreten, müssen (bzw. wollen) Mitarbeiter etwas lernen – sei es, dass sie ihr bisheriges Wissen erweitern oder verändern müssen, sei es, dass sie neue Fertigkeiten brauchen, sei es, dass sie ihr bisheriges Verhalten verändern müssen und dafür neue Fähigkeiten benötigen, sei es, dass sie persönliche Haltungen und Einstellungen verändern oder gar ihr Bild von sich selbst und der eigenen Aufgabe (im Unternehmen wie im eigenen Leben) neu fassen müssen. Dabei sind die ersten zwei Lernsituationen eher fremdbestimmt, d.h. hier müssen die Mitarbeiter mit Lernen auf Bedingungen und Veränderungen reagieren, die sie nicht selbst veranlasst haben, sondern die ihnen als Forderung begegnen. Die Lernsituationen drei und vier haben zwar auch mit objektiven Gegebenheiten der Arbeit zu tun, aber der Mitarbeiter muss sich dabei selbst entschließen, ihr mit Lernen, d.h. persönlicher Veränderung zu begegnen. Im Unterschied zu den ersten beiden Lernsituationen gibt es dabei auch keine inhaltlichen Lernvorgaben, sondern es hängt ganz vom Mitarbeiter selbst ab, was er in diesen Situationen lernen muss bzw. will. Die Lernsituation fünf schließlich tritt für den einzelnen Mitarbeiter nicht als Zwang oder Notwendigkeit auf, sondern beruht auf eigenem Wunsch. Die Skala reicht also von „Lernen müssen“ bis zu

„Lernen wollen“, und entsprechend verschieden sind die Bedingungen und Prozesse des Lernens und seiner Unterstützung durch die Filialleiter.

Verarbeitung von Neuerungen

Bei den ca. 12.000 Artikeln des dm-Sortiments gibt es jährlich ca. 9.000 Veränderungen – durch Aus- und Neulistungen, durch Herstelleränderungen, Veränderungen im Erscheinungsbild usw.! Jede dieser Veränderungen kann zu Kundenfragen führen, auf die Mitarbeiter sachkundige Antwort geben müssen. Das aber setzt voraus, dass sie sich auskennen und über die Veränderung Bescheid wissen. Die Führungskräfte in den Filialen, die Filialleiter, haben gelernt, wie sie ihren Mitarbeitern helfen, diese Lernanforderungen zu meistern.

Zuständigkeit für Warengruppen

Filialleiter können beispielsweise Zuständigkeiten für bestimmte Warengruppen oder Layout-Bereiche anregen. Der für eine Warengruppe zuständige Mitarbeiter hat dann die Aufgabe, sich in Bezug auf seine Warengruppe(n) unbedingt auf dem Laufenden zu halten. Dazu gehört, dass sämtliche Produktinformationen aus der Zentrale in der Filiale an den jeweils Zuständigen weitergeleitet werden. Von ihm erwartet man, dass er sich gründlich mit diesen Informationen beschäftigt. Darüber hinaus hat er ganz allgemein die Aufgabe, sämtliche seine Warengruppen betreffenden Informationen aktiv und über die von der Zentrale zur Verfügung gestellten Informationen hinaus zu sammeln und auszuwerten, einschließlich Produktinformationen der Hersteller und solcher Informationen, die er/sie z.B. aus Zeitschriften, TV oder von Kunden, Kollegen, Vorgesetzten usw. aufnimmt.

Angesichts der Waren- und Informationsfülle und der Menge an Veränderungen sind kaum alle Mitarbeiter in der Lage, sich ständig über das Gesamtsortiment auf dem Laufenden zu halten. Wie das Beispiel zeigt, ist das auch nicht nötig, weil sich auch hier eine arbeitsteilige Lösung anbietet – vorausgesetzt, es kommt dann auch tatsächlich zum Austausch und zur gemeinsamen Verarbeitung. Es sollte auch folgender Nebeneffekt nicht übersehen werden: Mit der Zeit sammelt sich ein kompaktes Fachwissen über diese Warengruppen und deren Veränderungen bei dem zuständigen Mitarbeiter an, so dass er eine Art „Spezialist“ für Beratungen in diesem Warenbereich wird, auf den man auch in vielen anderen Situationen zurückgreifen kann.

Periodischer Wechsel der Zuständigkeiten

Filialleiter, die derartige Zuständigkeiten für Warengruppen in ihrer Filiale eingeführt haben, achten in der Regel darauf, dass diese Zuständigkeiten nach einiger Zeit wechseln. Sie wollen damit erreichen, dass die Vorteile der klaren Verantwortungskonzentration nicht durch den Nachteil eines allmählich eintretenden „Fachidiotentums“ und der damit verbundenen Inflexibilität aufgehoben werden. Solche Arbeitswechsel sind für die Betroffenen auch immer wieder mit neuen Lernchancen und -herausforderungen verbunden, weil sie sich ja in dem neuen Warenbereich erst einmal wieder auf den neuesten Stand bringen müssen. Außerdem wird von ihnen verlangt, ihr besonderes Wissen über eine

bestimmte Warengruppe an den Nachfolger weiterzugeben. Mit dem Zuständigkeitswechsel ist eine Art Übergabe verbunden.

Der periodische Zuständigkeitswechsel ist ein gutes Mittel, um die Vorteile zweier Organisationsformen – der Spezialisierung und dem Prinzip „Jeder kann und macht alles“ – zu verbinden. Unter Lerngesichtspunkten wirkt sie vor allem der mit jeder Spezialisierung verbundenen Gefahr der Einseitigkeit, entgegen. Besonders wichtig ist dabei die Gestaltung der „Übergabe“. Durch sie werden die scheidenden Mitarbeiter zu einer Art Mentor und lernen selbst viel, indem sie „lehren“. Außerdem bedeutet diese bewusst gestaltete Übergabe, dass das methodische wie warenkundliche Hintergrundwissen, das sie im alten Bereich gewonnen haben, nicht mitgenommen wird und dadurch erst einmal verloren geht, sondern weitergegeben wird und somit der Filiale erhalten bleibt. Zugleich ist dies ein sehr gutes Beispiel dafür, wie man das „Entlernen“ unterstützen kann.

Der Neuheitenkorb

Hierbei handelt es sich um einen Rolli oder Einkaufswagen, der am Eingang des Lagers oder in der Nähe des Aufenthaltsraumes der Mitarbeiter steht, jedenfalls an einem Ort, der nur Mitarbeitern zugänglich ist und an dem sie oft vorbeikommen. In diesen Wagen bzw. Korb legt der Filialleiter (oder ein damit beauftragter Mitarbeiter) kommentarlos sämtliche neuen Artikel hinein. Sie können dort von den Mitarbeitern betrachtet, „be-griffen“, begutachtet werden, aufgedruckte Produktinformationen können gelesen werden. Der Neuheitenkorb regt dazu an, nach weiteren Informationen zu fragen, oft entstehen dadurch Gespräche oder weitere Recherchen. Der Filialleiter (oder der Beauftragte) ist dafür verantwortlich, dass der Neuheitenkorb regelmäßig gepflegt wird.

Die konkrete, sinnlich anschauliche Präsentation der neuen Artikel ist natürlich sehr viel lernförderlicher und anregender als die nur gedruckte oder gar elektronische Information. Außerdem ist dadurch sichergestellt, dass jeder Mitarbeiter die neuen Artikel zumindest einmal gesehen und in die Hand genommen, also ihre Realität zur Kenntnis genommen hat, bevor sie im Regal „verschwinden“. Nachteil: Dieser Weg ist natürlich erst begehbar, wenn die Artikel physisch anwesend sind, also zumindest als Muster geliefert wurden. Ein längerer Informationsvorlauf ist dadurch in der Regel wohl nicht zu erzielen (dafür muss auf andere der genannten Methoden zurückgegriffen werden).

Lernpass als Orientierungshilfe für die Mitarbeiterentwicklung

Manchmal heißt Mitarbeiterentwicklung auch, gegebene und bewährte Abläufe und Vorgehensweisen kennenzulernen, die nur für den Einzelnen neu sind. Das ist z.B. bei der Einarbeitung eines Mitarbeiters in für ihn neue Aufgaben der Fall, und das trifft auch für die zu, die Leitungsaufgaben übernehmen wollen.

Auch für diesen Bereich der Mitarbeiterentwicklung verlässt der Drogeriemarkt nicht die Grundidee des Lernens in der Arbeit. Es wurden z.B. sämtliche Aufgaben eines Filialleiters in einem Lernpass zusammengestellt. Jeder Mitarbeiter einer Filiale, der daran interessiert ist und dafür vorgeschlagen wird, kann offiziell in eine

Mitarbeiter-Lernzeit aufgenommen werden. Dann hat er das Recht, während einer von ihm selbst bestimmten Zeit nacheinander alle Aufgaben, die im Lernpass beschrieben sind, so lange übertragen zu bekommen, bis er sie selbstständig beherrscht. Voraussetzung ist, dass er seinen Lernprozess selbst organisiert. Beherrscht er eine neue Teilaufgabe, wird das im Lernpass bestätigt. Damit ist auch klar, wann dieser Mitarbeiter im Prinzip eine Filiale leiten kann.

Nach dem gleichen Grundprinzip sind alle anderen internen Weiterbildungen organisiert, die in besondere Verantwortungspositionen führen, wie z.B. die der Gebietsverantwortlichen oder der Sortimentsmanager. Sie alle lernen, was sie können müssen, indem sie tun, was sie lernen wollen. Mitdenken, Verantwortung und neue Ideen sind kein Privileg von Vorgesetzten. So kommen aktive Mitarbeiter auch in die Lage, neue Verantwortungsfelder zu übernehmen, also beruflich voranzukommen.

Wirkungen und Vorteile arbeitsintegrierter Mitarbeiterentwicklung

Mitarbeiterentwicklung heißt bei dem Drogeriemarkt vor allem, Lernräume zu eröffnen und Verarbeitungsmöglichkeiten zu bieten. Dadurch wird die tägliche Arbeitserfahrung zum Lernimpuls. Arbeiten und Lernen verschmelzen und ermöglichen eine ständige wechselseitig aufeinander bezogene Entwicklung von Mensch und Arbeit: Arbeit wird zum Entwicklungsmedium für die Mitarbeiter, die ihrerseits in die Lage versetzt werden, die Arbeit zu verändern und zu verbessern. Das Ideal einer sich selbst tragende Mitarbeiterentwicklung wird greifbar. Lernen wird wieder als menschliche Grundtätigkeit erlebt, die selbstverständlich zum Leben dazugehört und, frei von schulischen Zwängen, Spaß macht. Viele Mitarbeiter blühen unter diesen Bedingungen auf, und nur sehr wenige entziehen sich (wozu sie selbstverständlich das Recht haben).

Lernen, sich Entwickeln der Mitarbeiter ist für den Drogeriemarkt ein spontaner, natürlicher Vorgang geworden, der überall stattfindet, wo gearbeitet wird. Aufwändige Seminarkonzepte, die in der Praxis leicht wirkungslos verpuffen, entfallen. Übertragungsprobleme an den Arbeitsplatz gibt es praktisch nicht. Praxis und Theorie können optimal miteinander verzahnt werden (so viel Theorie, wie für die Praxis direkt gefragt und sinnvoll ist), die Vorteile verschiedener Lernformen können miteinander verbunden, ihre jeweiligen Nachteile vermieden werden. Fachliche, methodische, soziale und Selbstkompetenzen werden im Zusammenhang entwickelt. Die Mitarbeiter erwerben „Lernkompetenz“.

Das Konzept führt bei den Mitarbeitern zu höherer Arbeitszufriedenheit, mehr Selbständigkeit und aktivem Engagement; Lernschwellen und -barrieren werden abgebaut. Lernbereitschaft und Lernmotivation können sich weitgehend ungehindert entfalten. Die Führungskräfte werden für die alltägliche Dimension des Lernens sensibilisiert, so dass sie auf Fehler, Irrtümer, Unwissen, Ungeschicklichkeiten, Hilflosigkeiten von Mitarbeitern weniger disziplinarisch reagieren, sondern solche Verhaltensweisen als Lernbedarf und Lernchance interpretieren und aufgreifen.

Weiterbildungsbedingte Abwesenheiten vom Arbeitsplatz können auf ein Minimum reduziert werden; und manche teure Schulungsaufwendung entfällt, so dass

dieser Ansatz der Mitarbeiterentwicklung auch wirtschaftlicher ist als konventionelle Lehrgänge.

Die Verankerung des Lernens in den Filialen verleiht der gesamten Organisation ein unverwechselbares Gesicht: Je selbstständiger die Mitarbeiter auf die Kunden zugehen können, desto unternehmerischer wird ein Unternehmen. Davon profitieren alle.

Die GAB München hat in verschiedenen Projekten die Erfahrung gemacht, dass sich diese Form der arbeitsintegrierten Mitarbeiterentwicklung grundsätzlich auf Unternehmen aller Branchen übertragen lässt. Mit ihm können sie den stetig gewordenen Wandel in der Arbeitswelt angemessen durch „Lernen als Lebensform“¹ verarbeiten.

Autoren:

Marcus Stiel, Mitarbeiter der GAB München. Arbeitsschwerpunkte: Lernen in der Arbeit, Lernförderliche Organisations- und Personalentwicklung.

Kontakt: GAB München, Bodenseestraße 5, 81241 München, Tel.: +49-(0)-89-886551, e-mail: marcus.stiel@gab-muenchen.de, www.gab-muenchen.de

Dr. Michael Brater, Gesellschafter der GAB München. Berufssoziologe und – pädagoge, Personal- und Organisationsentwickler. Hat u.a. ein Verfahren zur Qualitätssicherung für personennahe Dienstleistungen entwickelt.

Kontakt: GAB München, Bodenseestraße 5, 81241 München, Tel.: +49-(0)-89-886551, Fax: +49-(0)-89-83 48 730, e-mail: dr.michael.brater@gab-muenchen.de

¹ P. Vaill, Lernen als Lebensform, Stuttgart (Klett-Cotta) 1998

