

Ehrenamtliche Mitarbeit – eine vorzügliche Lernchance

„Wollen und nicht müssen.“ Auf dem Weg zum Lernenden Unternehmen

Hans-Heinrich Gerth / Eberhard Merz¹

***Inhalt:** Die Entsendung von Mitarbeitern zur sog. „ehrenamtlichen Mitarbeit“ in den unterschiedlichen Wirtschaftsverbänden und berufsständischen Einrichtungen wird in den Firmen zunehmend restriktiver gehandhabt.*

Die Verfasser zeigen in dem folgenden Beitrag, daß sowohl die Unternehmen als auch die Mitarbeiter große Lern- und Bildungschancen geradezu leichtfertig vertun, wenn sie sich scheinbar unausweichlichen sog. „Sachzwängen“ beugen und ehrenamtliche Mitarbeit als Geld- und Zeitverschwendung abgetan wird.

1. Situation

Wird dem vormaligen Bundespräsidenten Roman Herzog gefolgt, dann sind Ehrenämter gar keine „Ämter“ im eigentlichen Sinne. Sie sind mit konkreten Aufgaben verbunden – nicht mit Amtsstellungen – und sie sind, was das auffälligste ist, meistens mit unerhört viel Arbeit und Herausforderungen verknüpft. (Herzog 1999). Andererseits merken die solchermaßen Engagierten von „Ehre“ in der Regel nichts. Aber sie spüren bei ehrenamtlichen Tätigkeiten im sozialen Umfeld immer etwas in ihren Herzen.

Dazu kommt, daß „unsere Gesellschaft ... ohne dieses ehrenamtliche Engagement gefühlsärmer und unpersönlicher (wäre)“, um noch einmal Roman Herzog zu zitieren. Mehr noch: „Unser Gemeinwesen ist ohne solches Engagement schlicht weg nicht denkbar“.

Was im sozialen Bereich gilt, gilt für Wirtschaftsverbände und berufsständige Organisationen ebenfalls. Diese leben von der ehrenamtlichen Mitarbeit ihrer Mitglieder und zwar von dem repräsentativen und politisch oft hoch angesiedelten „Amt“ eines Präsidenten bis zum „einfachen“ Mitglied einer Expertenkommission.

Traditionellerweise haben sich die „Stäbe“ u.a. um das Umfeld des Unternehmens gekümmert. In der Regel haben sie auch – wenn auch oft unter persönlichen Opfern an Freizeit – die zeitlichen und kräftemäßigen Kapazitäten dafür erübrigen können. Mit der Verschlankung der Unternehmen und der damit verbundenen weitgehenden Abschaffung der Stäbe, wird die Entsendung von Mitarbeitern zur sog. „ehrenamtlichen Mitarbeit“ in den unterschiedlichen Wirtschaftsverbänden und berufsständischen Einrichtungen zunehmend schwieriger.

Diese Situation darf man nicht allein unter Kostengesichtspunkten sehen, obwohl aufgrund des Kostendrucks für Aktivitäten, die nicht unmittelbar der operativen Aufgabenerfüllung dienen, in den Unternehmen kaum mehr Mittel zur Verfügung

¹ Dr.-Ing. Hans-Heinrich Gerth
Obere Waldstr. 2 E, 88709 Meersburg

Dr.-Ing. Eberhard Merz
Pommernstr. 45, 68309 Mannheim

stehen. Auch nicht unter dem „Diktat“ absoluter Kundenorientierung, die die meist langfristig erforderlichen Terminfestlegungen für die Mitarbeit in Gremien sozusagen „über Nacht“ obsolet machen können.

Zu diesen Situationen treten nachfolgende Sachverhalte hinzu (Gerth 1999):

- Die „Was bringt mir das?“ – Frage: Qualifizierte Mitarbeiter sind beruflich zunehmend hoch belastet. Zusatzaufgaben wollen sie nur dann übernehmen, wenn sie zur Lösung aktueller Probleme beitragen oder sich wenigstens absehbar karrierefördernd auswirken.
- Die Traditionskette ist gerissen: Wegen des in den letzten Jahren erfolgten Abbaus älterer Führungskräfte und wegen der großen organisatorischen Änderungen in den Unternehmen, bei denen immer seltenerweniger häufig ein Nachfolger in derselben oder ganz ähnlichen Position in die Fußstapfen seines Vorgängers tritt, werden auch Ehrenämter nicht mehr an die nachfolgende Generation „übergeben“.

Die Verfasser zeigen in dem folgenden Beitrag, daß sowohl die Unternehmen als auch die Mitarbeiter große Lern- und Bildungschancen geradezu leichtfertig vertun, wenn sie sich diesen scheinbar unausweichlichen Zwängen beugen. Die ehrenamtliche Mitarbeit stiftet nämlich überraschend großen Nutzen. Dies wird im Folgenden am Beispiel des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI), der größten Ingenieurvereinigung in Europa, gezeigt.

Die ehrenamtliche Mitarbeit ist – wie sich zeigen wird – eine vorzügliche Lernchance

- für alle Organisationen auf dem Weg zum Lernenden Unternehmen im turbulenten globalen Umfeld
- für deren Mitarbeiter auf dem Weg zu einer ganzheitlichen Kompetenz mit internationaler Geläufigkeit, die weit über die fachlichen, methodischen und betriebsintern erlernbaren Fähigkeiten hinausgeht

2. Lernen – Grundlage jeglichen Fortschritts

Zunächst ist es zweckmäßig, sich mit einigen Lernsituationen und Lernfeldern im wirtschaftlichen und beruflichen Umfeld zu befassen (Merz 1999, Merz u. Tempel 2000).

2.1 Lernsituationen

Lernen ist das gegenwärtige Ereignis für die Zukunft (Merz 1999). Wenn man heute lernt, präpariert man sich für morgen. Fortschritt wird möglich, wenn die Mitglieder der Organisation lernen, d.h. Erkenntnisse gewinnen und diese im eigenen Wirkungskreis anwenden. Lernen ist ein höchst komplexer Vorgang, der – auch beim besten Willen – nicht immer gelingt (Merz u. Biehler 1997). Am Wirkungsvollsten ist wohl, wenn man "von selber drauf kommt". „Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.“ (Galileo Galilei). Man muß mit jedem Lernanstoß die Nützlichkeit von Lernen erneut und individuell erfahren.

Niemand lernt, der nicht an seine Zukunft glaubt. Kulturveränderung durch Lernen erfordert, daß sich die Einstellungen, die Wertvorstellungen, das Rollenverständnis und das Verhalten aller Mitglieder der Organisation verändern. Dabei geht es nicht

um das vergleichsweise „einfache“ Erlernen von Fachwissen und von Methoden, sondern um das äußerst schwierige Aneignen von Sozialkompetenz und Veränderungskompetenz. Das muß erwachsenengerecht in „Kooperativer Selbstqualifikation“ (Heidack 1993, 1996) geschehen, so daß Situationen entstehen, in denen es jedem möglich ist zu lernen und jeder in solchen Lernsituationen gerne dabei ist.

Vor allem dann ist der Lernerfolg per se gefährdet, wenn Lernen dazu führt, daß dadurch entdeckte Veränderungspotentiale zu Angst führen – was in vielen Unternehmen und Unternehmenssituationen der Fall ist – und nicht zum Entdecken von Chancen. Nicht vergessen werden darf, daß Lernen Toleranz von allen Beteiligten – vom Lehrer und vom Lernenden – fordert. Toleranz ist nötig vor allem im Hinblick auf Fehler. Fehlerfreundlichkeit umfasst in diesem Zusammenhang nicht nur die Fähigkeit, Fehler zuzulassen, sondern auch, Fehler zu verkraften und zu kompensieren. Eine derartige Toleranz wiederum beruht auf Vertrauen.

Schüler und Studenten sind professionelle Lerner. Ihr Beruf ist Lernen. Erwachsene, Berufstätige sind Laienlerner. Ihr Beruf ist, Gelerntes anzuwenden. Deshalb gilt besonders für Erwachsene, daß nur der lernt, der für sich einen – materiellen oder immateriellen – Nutzen, der für sich eine Perspektive sieht. Lernen gelingt am ehesten, wenn wir Situationen schaffen, bei denen es schwierig ist, nicht zu lernen, bei denen man Lernen sozusagen nicht vermeiden kann (Merz 1999). Solche Situationen sind in der Organisation vom Management zu schaffen.

In den Gremien und Fachausschüssen des VDI ist diese Situation permanent gegeben und deshalb für die dort tätigen „Ehrenamtlichen“ Nutzen und Motivation zugleich.

2.2 Lernumfeld

Lernen ist am ehesten in einem überschaubaren Umfeld möglich. Deshalb kommen der Lernsituation alle derzeitigen Bestrebungen der Dezentralisierung entgegen. Lean Management ist die Lernphilosophie schlechthin: einfach, schlank und schnell. Jedes Unternehmen, das sein Geschäft aus welchen Gründen auch immer in kleine flexible dezentrale Einheiten gliedert (Merz 1996 a), schafft damit gleichzeitig die Voraussetzungen, daß Lernen leichter stattfinden kann, obwohl – wie oben ausgeführt – dadurch die Situation für die Übernahme von ehrenamtlichen Aufgaben erschwert wird.

Das Lernen einer Organisation als ganzes muß aber mehr und etwas anderes sein als die Summe individuellen Lernens innerhalb der Organisation (Nachreiner 1992). Deshalb sind Aus- und Weiterbildungsprogramme nicht unbedingt ein hinreichender Beweis für eine lernende Organisation. Das Lernen in Gruppen ist die entscheidende Grundlage für Organisationslernen. Lernen umfaßt immer kognitive und emotionale Faktoren. Die emotionalen Aspekte sind dabei ausschlaggebend für die Umsetzung des intellektuell Erfaßten in entsprechende Handlungen, also von der Einsicht in die Notwendigkeit hin zu einem entsprechenden dauerhaften Verhalten.

Eine Kultur, in der die emotionalen Aspekte des Lernens, also soziales Lernen möglich, ja erwünscht ist, wird nur von Führungskräften weiterentwickelt und gestärkt, die selbst lernfähig, neugierig, sensibel und irritabel sind auf der Grundlage

eines hohen Selbstbewußtseins. Sie kommunizieren offen und konstruktiv und schätzen Konflikte als Chance und nicht als Risiko ein. Sie denken prozeß- statt systemorientiert und sind auch emotional mutig. Sie können mit einem kritischen Feedback von ihren Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten offensiv umgehen.

Ein ausgeprägtes Informations- und Kommunikationsverhalten sind wichtige unabdingbare Rahmenbedingungen für erfolgreiches Lernen und Lehren. Weiter müssen die Führungskräfte in der Lage sein, zwischen teilweise sehr unterschiedlichen Interessen wie Kooperation und Konkurrenz, Homogenität und Heterogenität, Sicherheit und Unsicherheit zu unterscheiden, zu bestehen und zu vermitteln, weil beispielsweise die Erfolge von gestern und heute die notwendigen Schritte für die Veränderungen blockieren. In diesem dialektischen Spannungsfeld wird deutlich, daß die lernfähige Organisation Führungskräfte als Lernende und als Lehrer braucht, die vor allem selbst neugierig und dialogfähig sind.

Organisationslernen ist ferner in erster Linie lernen und lehren auf der Beziehungsebene. Beziehungen lassen sich aber nicht von heute auf morgen umgestalten. Dieses Lernen braucht Zeit und Geduld. Mitarbeiter und Organisationen haben Lernkurven. Die Vorgesetzten müssen die Gestaltung der Führung, der Motivation, des Helfens und der klaren Ausrichtung auf die Unternehmensziele übernehmen. Gefordert ist ehrliches und konsequentes Handeln, das von den Mitarbeitern nachvollzogen werden kann. Vorgesetzte sind nicht die Schauspieler, sondern die Regisseure. Nur so lassen sich die Mitarbeiter aus dem Zuschauerraum herauslocken und zum Mitgestalten „verführen“.

3. Lernfelder bei ehrenamtlicher Mitarbeit

Ehrenamtliche Mitarbeit ermöglicht Erwachsenenlernen im besten Sinne. Dies soll am Beispiel des VDI näher erläutert werden, gilt aber für andere Verbände, Organisationen und berufsständische Einrichtungen analog, so daß dieses Beispiel in bezug auf die Lernchancen im Ehrenamt repräsentativ ist.

Der VDI hat als wesentliches Ziel, technisches Wissen zu transferieren, aber auch solches Wissen zu generieren. Der VDI nimmt mit hoher Kompetenz und mit Verantwortung teil an der fachlichen Diskussion in wichtigen technischen Bereichen und in Gebieten der Wirtschaft, der Politik, der Kultur, der Ethik, der Moral sowie der Aus- und Weiterbildung, soweit dabei Relevanz zur Technik und / oder zum Berufsstand der Ingenieure im weitesten Sinne besteht. Der VDI will an dieser Diskussion nicht nur teilnehmen, sondern diese auch beeinflussen und dadurch die Entwicklung unserer Gesellschaft mitgestalten.

Die ingenieurwissenschaftliche und gesellschaftspolitische Kompetenz des VDI hat ihre Basis im technischen Wissen sowie in der Lebens- und Berufserfahrung der aktiv und ehrenamtlich mitwirkenden Experten, die dazu von ihren Unternehmen entsandt werden müssen oder aus eigenem Antrieb ihre Zeit einbringen. So ist bereits in der Satzung des VDI niedergelegt: „Die Arbeitsweise ist ehrenamtliche Gemeinschaftsarbeit“.

3.1 Fachliche und persönliche Lernebene

Zur fachlichen Diskussion dient vor allem die Arbeit in den Arbeitskreisen der VDI-Bezirksvereine und in den Fachausschüssen der VDI-Fachgliederungen. In diesen Arbeitskreisen und Fachausschüssen geschieht weit mehr, als der traditionelle „Erfahrungsaustausch“, bei dem Bekanntes gegenseitig mitgeteilt wird.

Was tatsächlich in diesen Gruppierungen stattfindet, ist Projektarbeit pur mit allen Elementen fachlichen, methodischen und sozialen Inhalts. Diese Projektgruppen sind Lernpartnerschaften (Geyer 1998), bei denen in Kooperativer Selbstqualifikation (Heidack 1993, 1996)

- alle miteinander und voneinander lernen
- jeder Lehrer (ich kann was, ich weiß was, ich bin was) und Schüler (ich erfahre was, ich lerne was, ich habe davon was) zugleich ist
- bislang verborgenes Wissen an die Oberfläche kommt (Brehm u. Merz 1998 / 1999) und
- neues, sofort nutzbares Wissen entsteht

Die Beteiligten erleben diesen hochinteressanten gruppendynamischen Prozeß, der alle Elemente erwachsenengerichteten Lernens enthält, außerhalb der üblichen betrieblichen Atmosphäre. Letztere kennzeichnet meist von Hierarchen dominierte Rituale. Lernprozesse sind entsprechend stringend und fehlerintolerant geprägt.

Erwachsene erleben vielmehr die ehrenamtliche Tätigkeit als Prozess in einer Lerngruppe, die eher als „Probiersituation“ empfunden werden kann, weil nicht jedes Wort und jede Handlung mit der Unerbittlichkeit, die am Arbeitsplatz herrscht, beurteilt und ggf. verurteilt wird. Deshalb sind diese Lerngruppen Übungsfelder par Excellence vor allem (aber beileibe nicht nur) für jüngere Mitarbeiter. Sie können in diesem, im beschriebenen Sinne eher „geschützten“ Umfeld lernen

- wie man sich in einer ganz komplex zusammengesetzten Gruppe verhält und mit seiner Person und mit dem mitgebrachten Wissen und der vorhandenen Erfahrung verhält
- wie die anderen Gruppenmitglieder sich diesbezüglich verhalten
- wie man eigene Ziele formuliert und zur Geltung bringt
- wie eine Gruppe sich von einer Ansammlung von Leuten zu einer reifen Gruppe entwickelt (oder auch nicht), bei der jeder das macht, was er am besten kann und nichts unerledigt bleibt
- wie durch gezielte Teamarbeit meist überraschend gute Ergebnisse erzielt werden
- wie man eine Gruppe von Leuten moderiert und für die Aufgabe interessiert
- wie man eine Gruppe zielorientiert leitet
- wie man Arbeitsergebnisse formuliert und „verkauft“

Die Einzigartigkeit dieser Lernchance besteht außerdem darin, daß in diesen ehrenamtlichen Gremien Leute sind, die, anders als im Betrieb, wollen, aber nicht müssen. Wenn es nämlich mit Freiwilligen dieser Art gelingt

- effektiv und effizient gute Arbeitsergebnisse zu erzielen
- mit diesen so umzugehen und sich in diesen Verband so einzufügen und trotzdem sich durchzusetzen, daß keiner davonläuft, was jedem in diesem „Übungsgelände“ im Gegensatz zu den Möglichkeiten im Betrieb jederzeit möglich wäre

dann wurde ganz gewiss gelernt, wie man erfolgreich, zielbewußt und mit hoher methodischer und sozialer Kompetenz auch im hierarchisch geprägten betrieblichen Umfeld

- mit anderen zusammenarbeitet
- Teamarbeit gestaltet
- Projekte durchführt
- Mitarbeiter führt

die – obwohl sie müssen – trotzdem wollen, dadurch „gerne dabei sind“ und so die sehnlichst erwünschten, erhofften und benötigten „Spitzenleistungen“ ermöglichen.

Alles dieses läßt sich im Lernfeld „ehrenamtliche Mitarbeit“ üben, erproben, anwenden, gestalten und zur dauerhaften Arbeits- und Lebensform entwickeln.

Es kommt ein weiterer, gar nicht hoch genug zu veranschlagender Effekt hinzu: Bei der Mitarbeit in außerbetrieblichen Gremien werden Menschen kennengelernt, die sich beruflich und fachlich in ähnlicher Situation befinden, so daß man weiß, wen man anrufen kann, wenn Rat und Hilfe gebraucht werden. Es entsteht ein persönliches Informationsnetzwerk, dem auch Kunden, Lieferanten und Wettbewerber angehören können.

Andererseits werden aber auch ganz andere Menschen kennengelernt, die einen auf neue Ideen und „andere“ Gedanken bringen. Das erweitert den eigenen Horizont. Es bringt Einblick in andere Sichtweisen der Dinge, und man kann Verbindungen knüpfen, die über die eigene Berufswelt und über das eigene gesellschaftliche Umfeld hinaus, national, ggf. auch international zusätzlich zu den eigenen Kenntnissen und Erfahrungen gesellschaftliche und kulturelle Geläufigkeiten vermitteln. Das erweitert den eigenen Horizont und lehrt, sich auf fremden Parkett zu bewegen. Es bietet sich die Gelegenheit, eigene Erfahrungen an anderen Erfahrungen zu spiegeln, zu messen und Betriebsblindheit zu überwinden.

Es sind die berühmten „Situationen, bei denen man lernen nicht vermeiden kann“ (Merz 1999). Keiner kommt aus dem „Ehrenamt“ dümmer nach Hause.

3.2 Organisationale Lernebene

Neben diesen, auf die Person des „Ehrenamtlichen“ bezogenen Lerneffekten, die der entsendenden Organisation in der Person dieses Mitarbeiters zur Verfügung stehen, ergeben sich darüber hinaus auch positiven Effekte für das entsendende Unternehmen selbst.

Handelt es sich bei der ehrenamtlichen Mitarbeit um die Tätigkeit, die im weitesten Sinne im Interessenbereich des Entsenders liegt, fließen die neuesten Informationen über Entwicklungen und Trends im relevanten Umfeld in das Unternehmen zurück.

Das entsendende Unternehmen kann außerdem – wie im Falle VDI – an der Entstehung und Gestaltung von Richtlinien, d.h. an der Erarbeitung des sog. „Standes der Technik“ mitwirken und das damit verbundene Wissen und Know-how für die eigenen Belange nutzbar machen.

Nicht zu unterschätzen ist in der Regel auch die positive Imagebildung mit oftmals weit größerer Wirksamkeit als so mancher Sponsorenvertrag.

So wirkt das Unternehmen an der Diskussion im gesellschaftspolitischen Umfeld meinungsbildend mit. Mitarbeiter, die in ihrem jeweiligen Wirkungsbereich aktiv daran teilnehmen und das Unternehmen vertreten, haben die Chance, auch auf diesem Parkett Eloquenz zu lernen, eine eigene Meinung zu entwickeln, ihre und ggf. die Meinung des Unternehmens zu vertreten und auf die Meinungsbildung Einfluß zu nehmen. Sie stehen „ihren Mann / ihre Frau“ im weitestgehenden Falle nicht nur betriebsnah bzw. national, sondern auch international.

4. Wie „Ehrenamtliche“ ihre Situation selbst sehen

Aufgrund der Überlegungen von Gerth – damals Mitglied, heute Vorsitzender des Hauptausschusses für Öffentlichkeitsarbeit der VDI-Gesellschaft Produktionstechnik – hat Manfred Zick als Mitglied dieses Ausschusses mit ehrenamtlichen Mitarbeitern des VDI bei zwei Gelegenheiten jeweils ein Brainstorming unter dem Thema: „VDI-Öffentlichkeitsarbeit – Ideensammlung zur Aktivierung“ durchgeführt. Dabei wurden vier Themenkreise bearbeitet. Die Ergebnisse werden nachfolgend gekürzt wiedergegeben. Ein Kommentar ist nicht erforderlich. Sie sprechen ganz im Sinne der Überlegungen im vorigen Kapitel sehr überzeugend für sich.

4.1 Was bringt mir eine Teilnahme an einem VDI-Arbeitskreis?

- Anregungen, Erfahrungsaustausch,
- Institutskontakte, -erkenntnisse für Praktiker,
- Mitgestaltung und Initiierung von Richtlinien,
- andere Betriebe mit neuen Ideen und neue Themen durch externe Informanten kennenlernen,
- eigene Meinung festigen und
- Feed-Back über eigene Maßnahmen, offene Aussprache.

4.2. Was ist zu tun, um die VDI-Arbeit in den eigenen Firmen und allgemein wieder attraktiv zu machen?

- Umsetzbares Know-how deutlich bekannt und Informationsgewinn für Firma und Teilnehmer erkennbar machen,
- Hinweis an Personal- bzw. Bildungsbereich über den Bildungswert,
- Wirtschaftliche Wirkung einer Richtlinie heraus arbeiten und im Verhältnis zum Aufwand intern und extern publizieren,
- Teilnehmer könnte durch einen Tag eigenen Bildungsurlaub pro Jahr den ehrenamtlichen Charakter und sein Interesse betonen,
- Vorträge mit dem Titel: „Die Arbeit des VDI-Arbeitskreises: ... Name des Arbeitskreises ...“ auf Regionalebene anbieten,
- Ingenieurstudenten zu Arbeitskreissitzungen einladen,
- Werbung für neue Richtlinien innerhalb des VDI und anderen Weiterbildungsveranstaltungen,
- nichts geht über die aktive persönliche Kommunikation und
- alles muss mit erkennbaren Nutzeffekten versehen und erklärt werden.

5. Das Lernende Unternehmen im turbulenten globalen Umfeld

Was müssen wir in Zukunft können? Neue Techniken und rasante Veränderungen in der Arbeitswelt zwingen zu ständigem Dazulernen. Das Schlagwort vom lebenslangen Lernen ist längst Realität geworden. Aber was müssen wir wirklich können und wissen, um uns in Zukunft zu behaupten? (s. hier und im folgenden Merz 1999)

Aufgrund der Dezentralisierung des Geschäfts und die Globalisierung der Märkte mußten die Unternehmen einen völlig anderen Auftritt am Markt realisieren. Von fernen Zentralen aus über Systeme planende, steuernde und mit Hoheitsbefugnissen ausgestattete Stabsabteilungen wurden zu Servicestellen. Absolute Kundenorientierung wurde zum Erfolgsfaktor ersten Ranges. Wo noch kurz zuvor das Motto herrschte: „Der Kunde braucht uns“ war über Nacht mit der Erkenntnis: „Wir brauchen den Kunden“ der krassste und absolut außergewöhnlichste Paradigmawechsel über viele Unternehmen und deren Mitarbeiter hereingebrochen.

Für derart schwierige Sachverhalte ist ein Wettbewerbsvorsprung zu erlangen, indem ein Unternehmen sich ständig auf neue Situationen einstellt. Dies ist nur möglich, wenn sämtliche Mitarbeiter aus allen Hierarchiestufen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten optimal einsetzen und bereit sind, ihre Kompetenzen durch Lernen ständig weiterzuentwickeln. Die Frage ist, wie man im globalen Umfeld wettbewerbsfähig wird und bleibt. Unternehmen, die sich nicht kontinuierlich erneuern, sterben.

Verändern heißt nichts anderes als lernen, denn nur wer lernt, ist bereit zur Veränderung. Somit ist „Lernen“ in jeder Hinsicht und auf allen Ebenen angesagt. Alle müssen sich verändern, weil die Kenntnisse und Erfahrungen aller gebraucht werden und weil ständig neues Wissen generiert sowie neue, zum Teil bisher nicht oder nur wenig bekannte Kompetenzen erworben werden müssen.

Der Begriff "Lernende Organisation" wird zwar viel gebraucht und allgemein anerkannt. Die Bezeichnung jedoch ist an sich völlig falsch, denn eine Organisation kann nicht lernen, nur die einzelnen Mitglieder einer Organisation können lernen. Lernen ist etwas Individuelles, weil es jedes Individuum für sich selbst erledigen muß. Man kann lernen - wie essen - nicht delegieren. Insoweit ist lernen einsam, selbst wenn es mit anderen zusammen geschieht.

Unter dem Begriff "Lernende Organisation" soll hier eine Organisation verstanden werden, deren Mitglieder lernen und die Ergebnisse ihres Lernens in die Organisation als neues und verfügbar gemachtes Wissen proaktiv einbringen.

Bei der Lernenden Organisation geht es um das Miteinander. Das Commitment zur Veränderung kommt nur über das Team. Es gibt eine völlig neue Dynamik, wenn Bündnisse unter Zeugen stattfinden. Für den Einzelnen heißt Lernende Organisation, Verantwortung zu übernehmen und mitzugestalten (Wieselhuber u. Nagl 1996).

Menschen lernen. Sie qualifizieren sich. Sie durchdringen mit Ihrem Wissen, mit ihren Erfahrungen und mit ihrer Kompetenz die Organisation. Sie prägen mit diesem unverwechselbaren Momentum die Kultur des Unternehmens: Die Lernende Organisation ist geboren.

Weil sich das Umfeld der Unternehmen immer schneller ändert, ist die Unternehmensspitze zunehmend weniger in der Lage, die Änderungen des politischen Geschehens, die Entwicklungen am Markt oder neue Erkenntnisse aus der Wissenschaft allein zu registrieren und zu bewerten, geschweige denn qualifiziert in Veränderungen im Unternehmen umzusetzen. Die Komplexität der Verhältnisse und die Wechselwirkung der Veränderungen mit dem täglichen Tun ist so groß, daß Regelungen, die von den oberen Hierarchiestufen ausgehen, nicht mehr allein ausreichen für die Belange des Unternehmens. Das führt dazu, das Know – how der Mitarbeiter, ihr Wissen und ihre Erfahrung in geeigneter Form rasch leistungswirksam werden zu lassen und auch ihr implizites Wissen zu aktivieren. Diese Fähigkeit zeichnet das "Lernende Unternehmen" aus.

Das Ehrenamt bietet – wie beschrieben – eine der besten Möglichkeiten, fachliche und persönliche Kompetenz der geforderten Art zu erwerben und damit die wichtigste Voraussetzung für die Entwicklung zum Lernenden Unternehmen zu schaffen.

6. Von den Kosten und vom Nutzen des Ehrenamtes

Im Zusammenhang mit einem Ehrenamt von Kosten zu reden, erscheint vordergründig als ein Anachronismus. Denn Ehrenamt heißt Ehrenamt und nicht bezahltes Amt. Der ehrenamtlich Tätige kostet den primären Empfänger der ehrenamtlichen Leistungen (z.B. den VDI) deshalb natürlich nichts. Jedoch entstehen in der Regel Kosten in Form von Reisekosten und ggf. in Form von Arbeitsausfall. Kaum ein Mitarbeiter eines Unternehmens wird bereit sein, auf eigene Kosten anzureisen und nur wenige werden eigenen Urlaub verwenden.

Während die Frage der Kostenübernahme durch das Unternehmen geklärt werden muß, hat der Mitarbeiter selbst sein Zeitbudget zu überdenken. Denn ehrenamtliche Mitarbeit kostet Zeit, manchmal sogar sehr viel Zeit. Oft geht es nicht ohne Opfer an der privat zur Verfügung stehenden Zeit ab, da das berufliche Zeitbudget meist keine wesentliche Reduzierung zu Gunsten von ehrenamtlicher Tätigkeit zulässt.

Deshalb muss sich auch das ehrenamtliche Engagement „rechnen“. Einerseits für das Unternehmen, indem es einen hoch motivierten, sich im Ehrenamt auf hohem Niveau weiterbildenden Mitarbeiter hat und sich durch diese Lernchance auch erhält. Andererseits für den Mitarbeiter, weil er eine Lernchance wahrnehmen kann, die ihn fit für die Zukunft macht und damit auch als Kandidaten für weitere Karriereschritte ausweist.

Ohne diese nüchterne Kosten- / Nutzenabwägung ist ehrenamtliche Tätigkeit im beruflichen, wirtschaftlich ausgerichteten Umfeld nicht verantwortbar. Für ehrenamtliche Mitarbeit in sozialen, kulturellen, künstlerischen und sonstigen gemeinnützigen Bereichen gelten allerdings gewiss andere Überlegungen und andere Werte.

7. Das Ehrenamt als Weiterbildungsmaßnahme

Zusammenfassend kann man feststellen, dass die Wahrnehmung einer ehrenamtlichen Tätigkeit in dem besprochenen Sinne von großem Nutzen sowohl für die entsendende Organisation als auch für den Mitarbeiter ist. Es ist die Weiterbildungschance par Excellence.

Für Weiterbildungsmaßnahmen stehen in den Unternehmen auch unter dem gegenwärtigen Kostendiktat in der Regel ausreichend Mittel zur Verfügung, weil „die meisten Institutionen ... zwischenzeitlich gelernt (haben), dass sich ihr „Humankapital“ sehr schnell aufzehrt, wenn es nicht durch ständige Wissens- und Erfahrungsauffrischung auf dem aktuellen Stand gehalten wird.“ (Gerth 1999)

Somit sollte die Entsendung von Mitarbeitern ins Ehrenamt nicht den allgemeinen Kosten zugerechnet, sondern ganz gezielt aus dem Weiterbildungsfonds bestritten respektive als Weiterbildungsmaßnahme deklariert werden. Es handelt sich – wie dargelegt – um eine der wirksamsten Formen von Weiterbildung für das Unternehmen und für den Mitarbeiter. Zugleich ist es eine der preiswertesten Möglichkeiten, weil gegenüber anderen Veranstaltungen, die zudem in ihrer Wirksamkeit gerade für die methodischen und sozialen Kompetenzen oft nur begrenzten Wert haben (können), nicht einmal Gebühren respektive Honorare entstehen.

Bei dezentralen Strukturen sind neuerdings viele Stellen für die Weiterbildung zuständig, die oft nichts oder nicht genügend über die auf ehrenamtliches Engagement angewiesenen und für ehrenamtliche Mitarbeit Platz bietenden Organisationen (wie z.B. den VDI) wissen.

Die Verantwortung für die Genehmigung einer Weiterbildungsmaßnahme liegt in der Regel bei den Vorgesetzten. Es gilt also, bei diesem Personenkreis die entsprechende Sensibilität zu wecken, damit die ehrenamtliche Mitarbeit als in hohem Firmeninteresse liegend aktiv von oben unterstützt und bestenfalls nicht bloß geduldet wird.

8. Das Ehrenamt – wollen und nicht müssen

Zum Schluß sei noch einmal an den ehemaligen Bundespräsidenten Herzog und an seine Meinung zu dem Beitrag des Ehrenamtes für unsere Gesellschaft jenseits allem betriebswirtschaftlichen Nutzendenken erinnert: „Das Ehrenamt als Ausdruck gelebter Mitmenschlichkeit.“

Also: Wollen und nicht müssen!

Literatur

Brehm S, Merz E (1998 / 1999) Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß - Erschließung von Wissenspotentialen durch KVP-basierte Teamarbeit, Teil I: Theoretische Grundlagen, Teil II: Praktische Anwendung erläutert am Konzept Growth®. In: Wissenschaftsmanagement, 6 (1998) S 28-36, 1 (1999) S 43-47

Gerth H.-H (1999) Die Kompetenz des VDI ist in Gefahr. Ein ernstes Problem: Nachlassende freiwillige Mitarbeit! In: wt Werkstattstechnik 89 H 3 S 51f, VDI-Springer, Düsseldorf

Geyer E (1998) Kreativität im Unternehmen und der Mut zum „Paradigmawechsel“. In: Heidack C (Hrsg) FIT durch Veränderung / Festschrift für Dr.-Ing. Eberhard Merz. Hampp, Mering / München S 91 - 109

Heidack C (1993) Kooperative Selbstqualifikation als geistige Wertschöpfungskette im Prozeß eines ganzheitlichen, wechselseitigen Lernprozesse in der Organisationsentwicklung. In: Heidack C (Hrsg) Lernen der Zukunft. Kooperative Selbstqualifikation – die effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb. Lexika, München S 21 - 42

Heidack C (1996) Kooperative Selbstqualifikation - Lernstrategie der Zukunft. In: Sokianos N (Hrsg) Personalpolitik - Human Resources gestalten statt verwalten. FAZ / Gabler, Frankfurt / Wiesbaden S 309 – 329

Herzog R (1999) Das Ehrenamt als Ausdruck gelebter Mitmenschlichkeit. Ansprache des Bundespräsidenten zum „Tag des Ehrenamtes“ am 9.Dezember 1998 in Bonn. Bulletin des Bundespräsidialamtes vom 19.Januar 1999 Nr. 3 S 31

Merz E (1996a) Fit durch Veränderungen - Strategische Neuausrichtung in Europa durch Kundenorientierung und Dezentralisierung. In: Meil P (Hrsg) Globalisierung industrieller Produktion. Strategien und Strukturen. Ergebnisse des Expertenkreises „Zukunftsstrategien“ Band II. Campus München

Merz E (1999) Lernen – das gegenwärtige Ereignis für die Zukunft. Wie man wettbewerbsfähig wird und bleibt. Springer Berlin / Heidelberg

Merz E, Biehler B (1997) Freudenberg - Kulturveränderung zum lernenden Unternehmen mit Growth. In: Dr. Wieselhuber & Partner (Hrsg) Handbuch Lernende Organisation. Gabler, Darmstadt S 411 - 422

Merz E, Tempel F (2000) Growth® - die Innovation für Lernen in der Praxis. In: TWI (Hrsg) Betriebliches Innovationsmanagement – von der Idee bis zur Markteinführung. Luchterhand, Kristel (im Druck)

Nachreiner B (1992) Balance braucht Weile. Faktoren der Führung in der lernfähigen Organisation. In: Krebsbach – Gnath C (1992) (Hrsg) Den Wandel im Unternehmen steuern: Faktoren für ein erfolgreiches Change – Management. FAZ, Frankfurt

Wieselhuber N, Nagl A (1996) Lernende Organisation. Ergebnisse einer Führungskräftebefragung. Umdruck der Dr. Wieselhuber & Partner, Unternehmensberatung, München