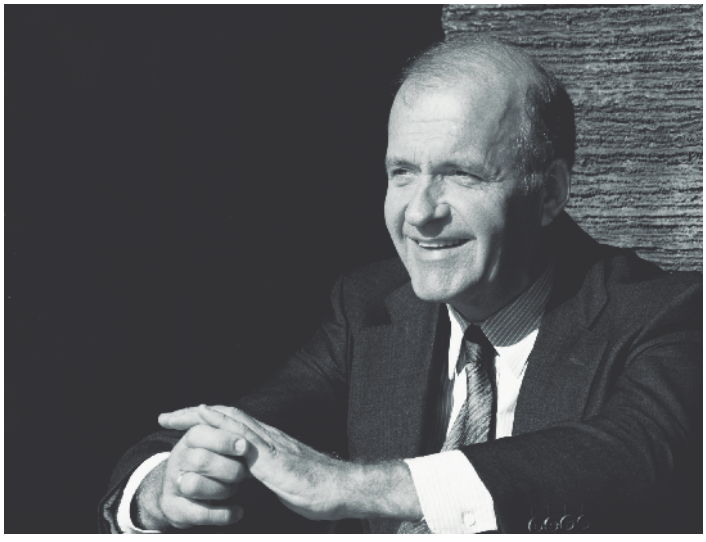
„Dem Leben einen Sinn geben.“

Götz Werner, Gründer der Drogeriemarktkette DM, über Haltung als innerbetriebliche Praxis

Foto: DM-Drogerie Markt



----- Antoine de Saint-Exupéry hat darauf hingewiesen, dass es unsere Aufgabe ist, dem Leben einen Sinn zu geben, da es diesen Sinn nicht von selbst offenbart. Es war ein Leitmotiv seines Schaffens. Dem Leben einen Sinn zu geben, eine Haltung zu finden auch für die realen Anforderungen an die Arbeitsgestaltung in einem Unternehmen sehe ich als Ziel unserer Unternehmenskultur, eine Kultur, die den Ansprüchen unserer heutigen Lebenswelt gerecht werden will. Kultur erfüllt ihre Aufgabe erst, wenn sie ein Leben entwickelt – in Gedanken, Worten, Bildern und Einrichtungen – das anderen Bereichen, der Wirtschaft, dem sozialen Leben, dem Leben an sich Sinn zu geben vermag. Tut sie das, so kann sie sich selbst bestimmen und dabei doch voll und ganz den anderen Lebensbereichen dienen, von denen sie getragen wird. Der Sinn von Kultur heute ist, in erster Linie Sinn zu stiften.

Das gilt auch für die Kultur eines Unternehmens. Sie muss als eine Sinn stiftende Kraft für die konkreten Belange der Arbeit zur Wirkung gebracht und erlebt werden. Die Kultur darf nicht das Sahnehäubchen auf dem harten Geschäft sein. Die Arbeit im Unternehmen muss selbst zur Kultur werden. Sie sollte den Mitarbeitern die Gelegenheit bieten, die Arbeit als für ihr Leben sinnvoll zu erfahren, indem sie die Arbeit zum Ort eigener biografischer Entwicklung macht. Die Arbeit erhält dadurch einen über den Unternehmensgewinn hinausgehenden Wert und wird selbst zu einer kulturell wirkenden Tätigkeit. Wie funktioniert das in der Praxis?

Unsere annähernd 1500 Auszubildenden werden durch drei sich ergänzende Module gefördert: Berufsschule, Lernen in der Arbeit (LidA) und Abenteuer Kultur. Die Ausbildung zielt nicht nur auf den Erwerb der nötigen Fachqualifikation. Um im späteren Beruf die Qualifikation fruchtbar einsetzen zu können, wird mehr verlangt, aber auch mehr geboten.

Aus eigener Einsicht kann nur handeln, wer in der konkreten Situation das Notwendige sieht

Die Ausbildung soll zu einer zunehmend selbstverantwortlichen Arbeitsweise befähigen, die Kommunikationsfähigkeit erweitern sowie die Basis einer entwicklungsfähigen Sozialkompetenz schaffen. Lernen in der Arbeit – fördern durch Fordern: Die Arbeit der Lernlinge in den Filialen von DM-Drogerie Markt wird so gestaltet, dass sie nicht nur zu einer besseren Routine führt, sondern dass sie auch einen unmittelbaren Anlass zum Lernen bietet.

Das soll nicht heißen, dass die Arbeit besonders didaktisch aufbereitet und damit künstlich fürs Lernen arrangiert wird. Die Arbeit, die anfällt, muss erledigt werden. Der Filialleiter kann etwa

die Anweisung geben, eine Lieferung von Putzmitteln an einen bestimmten Platz in ein Regal zu stellen. Dann kommt es für den Lernling nur noch darauf an, seine Anweisung zu befolgen. Wenn er seine Aufgabe weisungsgemäß erfüllt, hat er seine Arbeit gut getan – auch dann, wenn das Ergebnis mal ganz unsinnig sein sollte. Ob das Ergebnis seiner Arbeit Sinn macht oder nicht, liegt nicht in seiner Verantwortung. Die Chance zu lernen ist dabei sehr klein.

Bessere Chancen, während und an der Arbeit zu lernen, bieten sich dagegen für den Lernling, wenn ihn sein Filialleiter auffordert, selbst eine gute Lösung für die Platzierung der eingetroffenen Ware zu finden. Bereits im kleinsten Rahmen wird ihm damit die Chance gegeben, die gestellte Aufgabe selbstständig und aus dem Zusammenhang heraus zu gestalten. Wenn die von ihm gefundene Lösung unsinnig sein sollte, so ist er verantwortlich. Andererseits wird seine Lösung, falls sie die Erwartung seines Vorgesetzten erfüllt oder womöglich übertrifft, zu seinem eigenen Erfolg, da er den Weg zur Lösung selbst gefunden hat. Dies schließt jedoch nicht aus, dass ein Lernling sich bei Bedarf von erfahrenen Mitarbeitern den nötigen Rat oder auch Hilfe einholt. Der Lernling, der so gefordert wird, lernt nicht nur selbstständig zu handeln, sondern auch, Rat zu holen, wenn er diesen braucht.

Aus eigener Einsicht kann nur handeln, wer selbst in der konkreten Situation das Notwendige sieht. Wir fördern diese Fähigkeit zur eigenständigen Wahrnehmung bei unseren Lehrlingen auch durch Kunst. Jeweils im ersten und zweiten Ausbildungsjahr nehmen die Lernlinge an acht Tagen an einem Workshop zu Bewegung, Geste, Sprache, Gesang und Tanz teil. Ein solcher Workshop besteht aus acht Arbeitstagen, die sich auf vier bis acht Wochen verteilen. Am achten Tag erfolgt eine Präsentation, bei der Angehörigen, Freunden und Kollegen die Arbeit gezeigt wird. Die Projekte leiten erfahrene Regisseure, Schauspieler und Theaterpädagogen. Viele Lernlinge machen zum ersten Mal Erfahrungen damit, sich in einen kreativen, künstlerischen Prozess einzubringen, Szenen zu planen und zu üben, Worte und Bilder zu finden. Gemeinsam mit den Künstlern erarbeiten die Lernlinge, womit sie sich letztendlich in einer Präsentation einem Publikum stellen werden.

Die künstlerischen Prozesse und ihre Folgen sind so individuell wie die Lernlinge selbst. Für viele Teilnehmer ist es nicht einfach, sich auf einen für sie völlig neuen Erfahrungsbereich einzulassen. Andere finden sich schnell zurecht und sind spontan begeistert. Bisweilen kommt es zu Krisen, da der Einzelne immer wieder an die Grenzen seiner Fähigkeiten stößt – um diese schließlich doch zu überwinden. Immer wieder kann man über die großen und raschen Entwicklungsschritte einzelner Lernlinge nur staunen. Als ebenso wertvoll zeigt sich, wie die Lernlinge in der Gruppe zusammenfinden und zu welchen Höhepunkten intensiver Zusammenarbeit eine solche, oft von Angehörigen vieler Nationen gebildeten Gruppe, fähig ist. Die gegenseitige Wahrnehmung, das Eingehen auf die Ideen anderer, der konstruktive Umgang mit Widersprüchen wie auch das Überwinden des Lampenfiebers und der eigenen Befangenheit wird zur Schlüsselerfahrung, die bisweilen zu einem dramatischen Durchbruch führt: Eine Situation entsteht, in der die Lernlinge mehr wahrnehmen, die offene Kommunikation mit anderen bewusst gestalten und ihren Mut entdecken.

Diese Erfahrungen mit Kunst strahlen kulturell in die Umgebung der Filialen des DM-Drogerie Marktes aus. Sie bereichern das Leben der Familien, Freunde, Gäste und Interessenten. Darüber hinaus weckte das Projekt das Interesse nahezu der gesamten Theaterszene in Deutschland: Mehr als 800 Bewerbungen gingen auf unsere Anzeige hin ein, oft einzig motiviert durch die Begeisterung für das Projekt. Auch für den Kreis der Künstler bildet die Arbeit mit unseren Lernlingen eine wichtige Herausforderung. Sie gibt ihnen Anstöße und Erfahrungen, ihre Fähigkeiten mit dieser speziellen Aufgabe zu erweitern.

Was hat Kunst mit Drogeriemärkten zu tun? Beides wird durch unser Leben, unsere Kultur verbunden

Die Art, wie ein Unternehmen mit seinen Kunden kommuniziert, ist oft einseitig darauf ausgerichtet, Käufer zu finden. Etwa durch Werbung, in der Bedürfnisse suggeriert werden. Fast jedes Mittel ist recht – vom unhaltbaren Qualitätsversprechen bis zur mehr oder weniger verdeckten Angstmache. Weitgehend ungeniert nimmt die Wirtschaft dafür alle kulturellen Ausdrucksmittel in ihren Dienst – Philosophie, Geschichte, Dichtung, Musik, Bildkunst, Schauspiel und auch die Medien. Mit Mäzenatentum und Sponsoring von kulturellen Initiativen erhöhen Unternehmen ihr Ansehen in der Gesellschaft.

Wir bei DM nutzen die notwendige Aufgabe zu werben als eine Gelegenheit für einen positiven Kulturbeitrag. Werbung kann als Weg dienen, im einzelnen Menschen individuelles Interesse zu wecken. Nicht allein seine Kauflust soll stimuliert werden, um den Umsatz des Unternehmens zu vergrößern. Eine entsprechend ausgerichtete und gestaltete Werbung kann den Einzelnen anregen, über Qualität und Werte nachzudenken und sein Kaufverhalten bewusster zu handhaben. Wir rechnen mit dem mündigen Kunden.

Wir versuchen neue Sichtweisen zu eröffnen. Vor der letzten totalen Sonnenfinsternis etwa wiesen schwarze Plakate, die nichts anderes als die Sonnenkorona und das Wort Stille zeigten, auf die Möglichkeit hin, den Augenblick des verschwundenen Tageslichtes als einen Moment der Stille zu erleben.

Das hat zwar nichts mit einem Drogeriemarkt zu tun, wohl aber mit der Kultur, in der wir alle gemeinsam stehen, und mit dem Leben, das wir durch Kultur mit Sinn erfüllen wollen. -----| >