

Agil statt starr

Den digitalen Wandel können Unternehmen nur mit ihren Mitarbeitern gestalten: Dafür braucht es Offenheit auf beiden Seiten und neue betriebliche Weiterbildungsformen.

Text Rudolf Kast

Lernen und Arbeit vermischen sich. Durch die Digitalisierung müssen Unternehmen dafür sorgen, dass ihre Mitarbeitenden laufend ihre Fähigkeiten erweitern. Hierzu braucht es vor allem Freiheit und Partizipation bei der Lernorganisation im Unternehmen. Beschäftigte sollten sich jederzeit in Lern- und Arbeitsgruppen virtuell und persönlich treffen können, um an unternehmensorientierten, aber auch eigenen Fragestellungen zu arbeiten, unterstützt durch Vorgesetzte und Kollegen. Auf diese Weise entwickelt sich eine Mitmachkultur, in der Weiterbildung zu einem selbstverständlichen Part der Arbeitsbeziehung wird, nach dem Prinzip: Ich arbeite, lerne, lehre und vernetze mich. Wenn Lernen so gestaltet und organisiert ist, entfaltet sich – das bestätigt die Lernforschung – ein wesentlich höherer Lernerfolg als beim Lernen in strukturierten Lernsettings (siehe Schaubild). Hier bitte das beigefügte Schaubild einbauen

Vertrauen und Offenheit als Grundlage

Moderne Unternehmen setzen zunehmend auf Agilität, also Anpassungsfähigkeit, statt auf bürokratische Liniorganisation und hierarchische Strukturen. Das hängt damit zusammen, dass Innovationszyklen immer kürzer

RUDOLF KAST

ist Vorsitzender des Vorstands des Demographie-Netzwerks (ddn), Themenbotschafter bei der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie selbständiger Berater für Personalmanagement und Karriereentwicklung.



werden und eine konsequente Kundenorientierung erfordern. Gleichzeitig haben wir es mit einer neuen Generation von Beschäftigten zu tun, die ihre eigenen Vorstellungen davon mitbringen, wie sie arbeiten und geführt werden wollen. Agiles Arbeiten braucht eine neue Fehlerkultur und eine neue Unternehmenskultur insgesamt, die auf Vertrauen und Offenheit basiert. Nur so können Unternehmen die Potenziale ihrer Beschäftigten bei der Gestaltung des digitalen Umbruchs voll nutzen.

Eine offene Kultur kann nicht „top-down“, also von oben nach unten, implementiert werden. Sie muss auf den gewachsenen Sozialbeziehungen und Organisationsstrukturen aufbauen. Wichtig ist, dass alle an einem Strang ziehen: Beschäftigte, Betriebsrat und Geschäftsleitung, um Lösungen Schritt für Schritt und aus der Praxis heraus zu entwickeln – mit Raum für Reflexionen und Neujustierungen.

Praxislaboratorien für partizipatives Lernen

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales fördert das ergebnisoffene, agile Gestalten der Arbeitswelt in Form von Experimentierräumen und „betrieblichen Praxislaboratorien“. Sie sind im betrieblichen Geschehen verankert, setzen an realen Herausforderungen an und leben davon, dass Beschäftigte, Management und die Interessenvertretung die Gestaltung der digitalen Arbeitswelt gemeinsam in die Hand nehmen. Insofern sind sie ein strategisches Instrument zur Bewältigung des digitalen Umbruchs in den Unternehmen. Anders

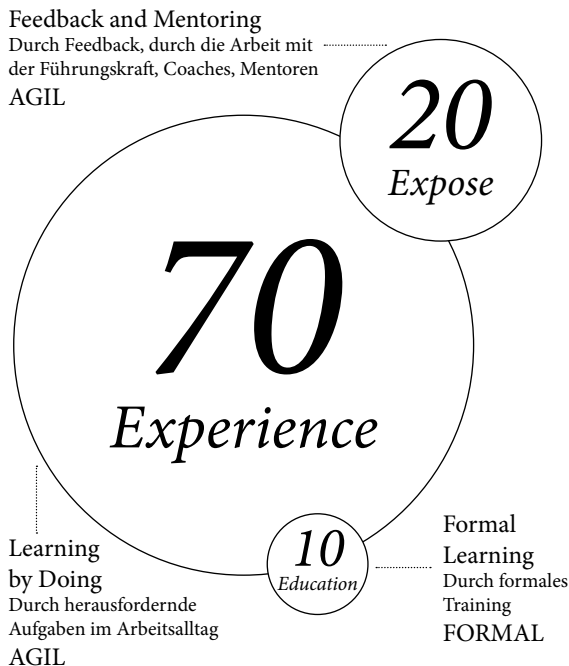
als klassische Change- und Reorganisationsprojekte entfalten sie ihre Wirkung aus der Mitte der Organisation heraus und werden nicht „von oben“ verordnet und dann auf isolierte Projektinseln oder in Start-ups an den Rändern des Unternehmens ausgelagert.

Ausgangspunkt für dieses Konzept ist die Erkenntnis, dass es für die Bewältigung der digitalen Transformation keine Blaupause gibt. Wir haben es mit einem historischen Umbruch in Wirtschaft und Arbeitswelt zu tun, der mit der industriellen Revolution vergleichbar ist. Das bedeutet: Unternehmen müssen lernen, Neuland zu gestalten. Das funktioniert nicht ohne die Beschäftigten. Deswegen bauen Praxislaboratorien auf die entscheidende Größe für einen beteiligungsorientierten Neuerfindungsprozess: Die Mitarbeiter mit ihrem Know-how, ihren Erfahrungen und ihre Bereitschaft, die Arbeitswelt 4.0 gemeinsam zu entwickeln und die Ergebnisse ihres gemeinsamen Lernens ins Unternehmen zu tragen.

Experimentierräume in Unternehmen eignen sich für viele Gestaltungsfragen, die sich Unternehmen im Zuge der digitalen Transformation auf allen Ebenen stellen: von der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle über die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes bis hin zu neuen Führungskonzepten. Sie unterstützen Unternehmen auf ihrem Weg in die digitale Zukunft, helfen, die Perspektive der Beschäftigten einzubinden und befördern den Dialog der Sozialpartner mit der Politik zur Zukunft der Arbeit. Der Lernort kann flexibel gestaltet werden – mit »

1/2 Anzeige hoch

LERNVERHALTEN



Hilfe mobiler Geräte ist das Training auch unabhängig vom Arbeitsplatz eine Option.

Ein Praxisbeispiel

Dieser Ansatz wird zum Beispiel bei der Robert Bosch GmbH in Abstatt in Baden-Württemberg von zwei Teams erprobt. Beide Laboratorien fokussieren sich auf das Thema Agilität. Die Teams haben zunächst die aus ihrer Sicht entscheidenden Handlungsfelder identifiziert und dann eigenständig bearbeitet. Sie setzen sich in Projektphasen – „Sprints“ genannt – von acht Wochen ihre Ziele selbst und arbeiten komplett eigenverantwortlich. Am Ende jeder Phase stellen sie einem Lenkungskreis aus Führungskräften und Mitgliedern des Betriebsrats die Zwischenergebnisse vor und vereinbaren Ziele für den nächsten Abschnitt. So entstehen Schritt für Schritt neue Konzepte mit dem Ziel, diese in die Gesamtorganisation zu bringen.

Mit dieser Vorgehensweise erreichen Unternehmen hochmotivierte Teams, die viel Kreativität und Innovationskraft entfalten. Entscheidend ist: Es gibt keine „One-size-fits-all“-Lösungen. Jedes Unternehmen muss für sich selbst Handlungsfelder definieren und nach individuellen Lösungen suchen. Und: Labs sind keine Selbstläufer. Sie brauchen einen offenen Erfahrungsaustausch, Empowerment der Beschäftigten und den Schulterschluss der Sozialparteien.

Neue Lernformen zulassen

Digitales Lernen läuft interaktiv und informell, also mit- und voneinander. Die wichtigste Qualifikation ist Neugier: sich auf unbekanntes Terrain begeben, auf neue Lernformen einlassen und das Lernen mit der Arbeit verbinden. Wenn Unternehmen dies fördern, qualifizieren sich Mitarbeitende im Austausch quasi selbst mit dem größtmöglichen, nachhaltigen Lernerfolg. Als Übergang zu der neuen Lernkultur kann man etwa Präsenztrainings und digitale Lernformen als Blended Learning kombinieren. Am Büroarbeitsplatz können Lerninhalte im Netz die klassische Weiterbildung ergänzen und zunehmend ablösen. Die Lernenden können sich die für sie relevanten Themen aussuchen und in ihrem individuellen Tempo das aneignen, was sie gerade benötigen. Dazu brauchen sie freien Zugriff auf die Lernplattformen im Unternehmen sowie zu Informations- und Lernangeboten im Internet. Ferner ist es hilfreich, wenn die Lernenden eigenständig und losgelöst von Hierarchien eigene Online-Communities gründen dürfen. Spielerischer Elemente beim Lernen, durch sogenannte Gamification, fördern die Motivation. Erprobt wird dies bereits in Gesundheitstrainings mit bedarfsorientierten Lerninhalten und spielerischen Lernübungen zur virtuellen Überprüfung des Gelernten.

Beschäftigte lernen am effektivsten, wenn sie im Lernen den konkreten Nutzen für sich erkennen. – in einer offenen Unternehmenskultur, die die neuen Lernformen zulässt, gelingt das am besten. ■

Im Überblick:

- » Unternehmen setzen immer mehr auf Agilität, also Anpassungsfähigkeit, beim betrieblichen Lernen. Diese Idee kann nicht einfach von oben vorgeschrieben werden.
- » Ein Weg zu mehr Agilität sind betriebliche Praxislaboratorien, in denen Mitarbeiter selbstbestimmt und ergebnisoffen Wege zum Bewältigen des digitalen Wandels erarbeiten.
- » Solche Praxislaboratorien können stark von neuen Lernformen profitieren.