

New Work – New Learning?

Arbeiten und Lernen im digitalen Wandel

Von Roman Senderek, FIR e. V. an der RWTH Aachen

Die Corona-Krise verändert unsere gewohnte Arbeitswelt fundamental. Die seit Jahren und mit mehr oder weniger Nachdruck vorangetriebene digitale Transformation wird auf einmal vom viel diskutierten Zukunftsszenario zur alltäglichen Arbeitswelt. Innerhalb kürzester Zeit hat die digitale Kollaboration klassische physische Arbeitstreffen abgelöst und es wird deutlich, dass persönliche Treffen mit dem damit verbundenen Reiseaufwand vielleicht auch vorher nicht immer notwendig waren. Allerdings ist auch zu erwarten, dass sobald die Einschränkungen im Zusammenhang mit der Corona-Krise aufgehoben werden, der Bedarf nach einer realen und physischen Arbeitswelt wieder deutlich ansteigen wird. So wird auch bei Verfügbarkeit von hochwertigen digitalen Kollabo-

rationsmöglichkeiten das persönliche Arbeitstreffen seinen Platz in der Arbeitswelt der Zukunft behalten. Entscheidend für den Erfolg von Unternehmen wird es zukünftig sein, die richtige Balance zwischen realer und virtueller Arbeitswelt für das jeweilige Einsatzszenario zu finden. So werden digitale Kollaborationsmöglichkeiten bspw. in der Produktion vornehmlich eine unterstützende Rolle einnehmen, während im wissensintensiven Dienstleistungsbereich sich eine Reihe von weiteren Einsatzmöglichkeiten ergeben und ein höherer Digitalisierungsgrad denkbar ist. Abzuwarten bleibt, inwiefern die technologischen Weiterentwicklungen zukünftig physische Treffen auch komplett ersetzen werden können, bspw. durch immersive Arbeitsräume, die auch über haptische oder taktile,



gegebenenfalls auch olfaktorische oder gustatorische Schnittstellen (zur Wahrnehmung von Geruch und Geschmack) verfügen.

Erfolgsfaktor Lebenslanges Lernen

Ein zentraler Bereich im Unternehmen, in dem sich neue Möglichkeiten durch digitale Tools ergeben, ist das Lernen. Die digitalisierte Arbeitswelt erfordert ein immer schnelleres und flexibleres Aneignen von Wissen. Vorhandenes Wissen wird rasch wieder obsolet, wodurch lebenslanges Lernen unverzichtbar wird. Bereits heute reichen die im Rahmen einer durchlaufenen Berufsausbildung erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen eines Tätigkeitsfeldes nur noch für rund 10 Jahre. Ähnlich wie bei den eingangs beschriebenen Veränderungen der Arbeitswelt beschleunigt die Corona-Krise die Digitalisierung des Lernens im Unternehmen. 3D Lernwelten, virtuelle und AugmentedReality-Lösungen sowie Blended-Learning Konzepte finden sich bereits heute in vielen Unternehmen. Allerdings handelt es sich dabei häufig um plakative Insellösungen, die eine durchgängige didaktische und methodische Konzeption oder auch eine auf die zukünftigen Bedarfe ausgerichtete Kompetenzentwicklung vermissen lassen.

Neue Lern- und Lehrkonzepte – ein Paradigmenwechsel

Neue Lern- und Lehrkonzepte erfordern ein entsprechendes Lernverständnis, bei dem die Arbeitsprozessnähe, Interaktivität und Vernetzung im Vordergrund stehen. So gilt es, Fähigkeiten und Kompetenzen zu vermitteln, die sich auf die zukünftigen Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten beziehen. Die Rolle des Lernenden wandelt sich von der des passiven Empfängers hin zum aktiven Nutzer, der eigene Erfahrungen teilt und den Lernprozess selbst organisiert. So

können beispielsweise Social-Learning-Konzepte, Kollaboration und Wissensaustausch im Unternehmen unterstützen. Besondere Bedeutung kommt hier dem selbstgesteuerten Lernen zu, das es Mitarbeitern ermöglicht, ihr Wissen und ihre Kompetenzen eigenständig entsprechend ihres individuellen Lernbedarfs weiterzuentwickeln. Wichtig für den Lernerfolg ist es, den richtigen Rahmen zu schaffen, also die Voraussetzungen und Präferenzen des jeweiligen Lernenden zu berücksichtigen, entsprechende individuelle Lernpfade zu definieren und die geeigneten technologiegestützten oder auch präsenzbasierten Lernformen für die jeweiligen Inhalte auszuwählen.

Hier wird auch ein weiterer Paradigmenwechsel beim Lernen deutlich, Anstatt die Kompetenzentwicklung defizitär an den aktuellen Bedarfen im Unternehmen auszurichten, gilt es bereits heute die Kompetenzen zu definieren, die für die jeweiligen Mitarbeiter(gruppen) in Zukunft relevant sein werden und diese proaktiv zu entwickeln. Dies geht mit dem Aufbau eines zukunftsorientierten und flexibel anpassbaren Kompetenzbewertungsmodells einher. Optimalerweise berücksichtigt das Kompetenzmodell auch informell erworbene Kompetenzen, denn häufig verfügen die Mitarbeiter über eine Vielzahl von privat oder in anderen Tätigkeiten erworbenen Kompetenzen, die aber nur bedingt in den gängigen Modellen erfasst werden.

Die richtige Lernform auswählen

Die Auswahl und Gestaltung der geeigneten technologiegestützten Lernformen ist für Unternehmen oft eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Vielfach werden heute vorhandene Präsenzs Schulungen in Form von Foliensätzen und Handbüchern nahezu ohne Veränderungen in E-Learning-Einheiten transferiert, ohne dabei die didaktischen Vorteile oder auch Nachteile des ausgewählten Tools zu berücksichtigen. Dabei erfordert die Überführung einer Präsenzveranstaltung in eine E-Learning-Einheit eine Vielzahl von in-



haltlichen, didaktischen und methodischen Anpassungen. So ist bei einem reinen E-Learning kein direktes Feedback durch den Trainer möglich, die vermittelten Inhalte müssen völlig selbsterklärbar für den Lernenden sein. Darüber hinaus muss die Erfolgskontrolle definiert sein, also an welchen Stellen ein Quiz oder eine Prüfung integriert werden sollten und zu welchem Zeitpunkt ein Lerninhalt als bestanden gilt. Für eine wiederholte Teilnahme sollten dann möglichst auch andere Prüfungsfragen zur Verfügung stehen. Zudem gilt es zu entscheiden, für welche Inhalte eine E-Learning-Einheit, ein Webinar, eine augmentierte oder virtualisierte Lernwelt oder vielleicht sogar eine Game-Based-Learning Lösung geeignet sind. Dazu sind die erforderlichen Aufwände dem jeweiligen Nutzen gegenüberzustellen, denn augmentierte oder virtualisierte Lernwelten sowie Game-Based-Learning-Lösungen eignen sich nur im Falle einer entsprechenden Skalierbarkeit der Themen und Inhalte. Geeignet wären diese Lernformen z. B. für Schulungen zu hochwertigen standardisierten Produkten oder Dienstleistungen mit einer hohen globalen Marktdurchdringung.

Führungskraft 4.0 – Führungskompetenzen im Wandel

Eine besondere Rolle auf dem Weg zum digitalisierten Arbeiten und Lernen kommt den Führungskräften im Unternehmen zu. Sie stehen in diesem Veränderungsprozess vor völlig neuen Anforderungen an ihre Kompetenzen. Immer stärker nehmen sie die Rolle des proaktiven Gestalters, Mentors und Lerncoaches ein. Neben digitalen Grundkompetenzen wie der Kommunikations- und Vernetzungskompetenz, Online- und Medienkompetenz, IT-Anwendungskompetenz, Informationsverarbeitungskompetenz, Datensicherheitskompetenz und der digitalen Prozesskompetenz werden auch psychologische Kompetenzen zunehmend bedeutsamer. Hierzu gehören unter anderem die Fähigkeit zur Reflexion, Achtsamkeit, Kreativität sowie Vertrauenswürdigkeit. Führungskräfte

übernehmen in der digitalen Transformation vermehrt die Rolle des Mentors und Lerncoaches, indem sie Lernkulturen aktiv gestalten und die konsequente Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter forcieren. Führungsfähigkeiten wie die Förderung von Zusammenhalt und emotionaler Gestimmtheit sowie die Vorgabe von Entwicklungsrichtungen an sich selbst steuern die Teams rücken stärker in den Vordergrund und werden enger mit Lernen verzahnt. Der zunehmenden Komplexität und Spezialisierung unserer Arbeitswelt muss mit einer adäquaten Entwicklung der Führungskräfte einhergehen, um den Anforderungen des digitalen Unternehmens auch in der Mitarbeiterführung erfolgreich zu begegnen.

Fachgruppe New Work am FIR

Das FIR an der RWTH Aachen trägt den vorgenannten Marktentwicklungen mit ihren Implikationen für die Weiterentwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern durch Bündelung seiner Aktivitäten in einer neuen organisationalen Einheit Rechnung. Die neu gegründete Fachgruppe New Work befasst sich im Themenfeld „Arbeiten und Lernen in der Industrie 4.0“ mit der Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen sowie Arbeitsprozessen im industriellen Kontext, um Unternehmen und deren Beschäftigte in die Lage zu versetzen, ihre Rollen und Aufgaben im Wandel zur Arbeitswelt 4.0 erfolgreich wahrzunehmen. Ausgehend von Konzepten und Methoden zur Bewertung und insbesondere zur Prognose von zukünftig benötigten Kompetenzen werden innovative und praxisorientierte Lehr- und Lernkonzepte gemeinsam mit Unternehmen entwickelt und in die Praxis umgesetzt. Die Auswahl und Implementierung von geeigneten, bedarfsgerechten Lernlösungen geht dabei mit der Gestaltung von individualisierten Lernpfaden für die Beschäftigten einher. Einen Überblick über die bereits entwickelten Beratungsangebote der Fachgruppe New Work gibt die folgende Abbildung.

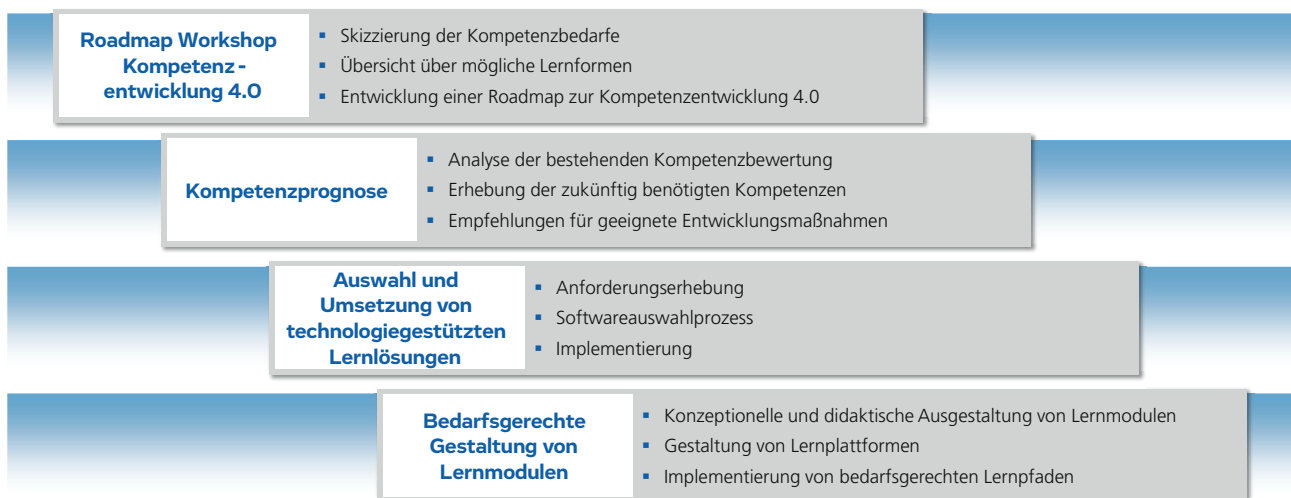


Abbildung 1: Übersicht über das aktuelle Beratungsangebot der Fachgruppe New Work

Gleichzeitig entwickelt die Fachgruppe New Work auch federführend das nationale und internationale Weiterbildungsangebot des FIR weiter. Ein für den mexikanischen Automotive-Sektor konzipiertes Blended-Learning-Weiterbildungsprogramm zu den Themen arbeitsbezogenes Lernen, Produktivitätsmanagement, Werkzeugbau und Lean Management wurde unter der Leitung der Fachgruppe New Work bereits erfolgreich gemeinsam mit den Partnern MTMA und WBA etabliert. Darüber hinaus entwickelt die Fachgruppe derzeit gemeinsam mit dem Fraunhofer IAO einen Blended-Learning-Kurs zum Thema Personalführung 4.0.

Weitere Informationen zur Fachgruppe New Work am FIR: new-work.fir.de
www.e-mas.de
www.ellaviernull.de
www.projekt-lida.de/

New Work

Roman Senderek
 Leiter der Fachgruppe New Work im Bereich Dienstleistungsmanagement FIR e. V. an der RWTH Aachen
 Telefon: +49 241 47705-225
 E-Mail: Roman.Senderek@fir.rwth-aachen.de

Cluster Academy – Das Weiterbildungsangebot des FIR und der Center im Cluster Smart Logistik auf dem RWTH Aachen Campus

Ihre Kompetenzen überführen das FIR und die Center im Cluster Smart Logistik in ein didaktisch und methodisch ausgereiftes Weiterbildungsangebot zu allen relevanten Bereichen der Digitalisierung. Die Cluster Academy eröffnet Ihnen den Zugang zu diesem Portfolio, das Ihnen mit verschiedenen Kursformaten praxisrelevante Lerninhalte für die systematische Weiterentwicklung Ihrer Organisation und Ihrer Mitarbeiter bietet.

www.cluster-academy.de

FIR an der RWTH Aachen
 Campus-Boulevard 55
 52074 Aachen
 Tel.: +49 241 47705-0

Veranstalter:
 EICE Aachen GmbH

Die Cluster Academy bündelt das Weiterbildungsangebot des FIR und der Center im Cluster Smart Logistik auf dem RWTH Aachen Campus

Quellen:
 Grafiken: S. 1: © yayasya – stock.adobe.com; S. 3, Abb. 1: © FIR e. V. an der RWTH Aachen; S. 4, Abb. 2: © FIR e. V. an der RWTH Aachen; S. 4: © NDABCREATIVITY – stock.adobe.com