

Interview mit Simon Dückert, Cogneon Akademie

Der Schreibtisch als Schulungsort



Das betriebliche Lernen der Zukunft wird zunehmend von Ort und Zeit unabhängig stattfinden. Hat die Corona-Pandemie hier bereits einige Prozesse quasi zwangsbeschleunigt, so hat sich gerade auch in den vergangenen Monaten deutlich gezeigt, wo im Bereich des virtuellen Lernens die Defizite in den Betrieben liegen. Angefangen bei der Infrastruktur bis hin zu den Kompetenzen der Beschäftigten: In den Unternehmen gibt es noch genügend Luft nach oben, um gute Lernbedingungen zu schaffen und so die eigene Innovationskraft zu stärken.

Simon Dückert, Cogneon Akademie, Nürnberg

info@cogneon.de

Weiterbildung: Lieber Herr Dückert, wie und vor allem wo werden wir in zehn Jahren betrieblich lernen?

Simon Dückert: Man hört ja jetzt überall das Schlagwort „Neues Normal“, wenn es um den Arbeitsplatz als solchen geht. Man kann in vielen Bereichen von überall und jederzeit arbeiten. Und so kann man sich auch das Lernen vorstellen. Da, wo Räumlichkeiten und Geräte nicht so wichtig sind, kann man durch Virtualisierung an allen möglichen Orten auch direkt betrieblich lernen.

Aus Arbeitnehmersicht klingt das verlockend und bedrohlich zugleich: „Überall und zu jeder Zeit“ würde auch bedeuten, dass dem Zugriff auf die Mitarbeitenden keinerlei Grenzen mehr gesetzt sind?

Das ist auch unabhängig vom Lernen so, und die Gefahr der Entgrenzung ist gegeben. Da müssen auch von den Sozialpartnern, den Gewerkschaften die Regelungen entsprechend angepasst werden, ohne dass die Errungenschaften der letzten 100 Jahre verloren gehen. Was wir hier aber in der Corona-Pandemie zum Beispiel unterstützend für Eltern sehen: dass jemand zu Hause mit den Kindern in Ruhe essen möchte und danach noch eine Stunde oder zwei arbeitet, das war vorher nicht möglich.

Sind Sozialkontakte am Arbeitsplatz also nicht mehr so wichtig?

Nein, die bleiben wichtig, denn was wir sehen, ist, dass der Beziehungs- und Vertrauensaufbau weiterhin enorm wertvoll ist. Hierauf ist auch viel Zeit zu verwenden, denn Teambuilding kann schwer in Videokonferenzen geschehen, wenn nur Arbeitsaufträge abgearbeitet werden. Es geht auch darum, einen sozialen Raum zu schaffen und zu teilen.

Kollaborationsplattformen und -tools wie MS Teams, Slack oder Trello werden immer häufiger und selbstverständlicher genutzt. Wie können Menschen und ihre Arbeits- und Lernprozesse auf diesen Plattformen diesen sozialen Raum schaffen?

„Working is Learning and Learning is the work“ ist so ein Motto heute. Also zum Beispiel mit dem 70:20:10 Modell. Wir könnten und sollten im Arbeiten stärker selbsttätig lernen. Der Lernort ist dabei eher der eigene Schreibtisch als der Schulungsraum. In der Pandemie hat sich das tatsächlich fundamental verschoben, zum Beispiel durch die Videokonferenz. Egal ob ich für mich gearbeitet habe, ob ich an einer Besprechung mit dem Team teilgenommen habe oder wenn ich ein Training gemacht habe – ich saß meist am Schreibtisch, am Rechner, in einer Videokonferenz. Und damit wird dieser Push, dass diese beiden Welten zusammenwachsen, meiner Meinung nach sehr verstärkt.

Dieses Lernen im Prozess der Arbeit – gilt das für alle Tätigkeiten oder sind hier Berufsfelder davon ausgeschlossen? Gibt es da auch die alten „Blue-Collar-and-White-Collar“-Unterschiede?

Es gibt schon verschiedene Felder, wo man das mit Videokonferenzen schlecht realisieren kann. Aber die direkte Verbindung zum Arbeitsplatz wird in vielen verschiedenen Formaten hergestellt – ob das Verkaufssituationen in der Automobilbranche sind, oder auch bei der Frage, wie ich Elektrofahrzeuge zerlege. Virtuelle Formate ersetzen oder erweitern in einigen Bereichen die klassischen Lehr- und Lernsituationen. Das geht heute bis zu 3-D-Welten, wo der physische Raum oder das Gerät in einer digitalisierten Form nachgebildet wird. Also, prinzipiell verschlossen dafür sehe ich derzeit kaum Tätigkeiten.

Wie verändert sich dabei das Verhältnis im Umgang mit Wissen und einem „Lernen auf Vorrat“, wie dies oft in den klassischen Schulungsformaten geschieht? Verlieren wir durch diese „Real-Time-Prozesse“ nicht eine wichtige Komponente eines kritischen Lernverständnisses, das über das rein Brauchbare hinausgeht?

Ich bin ein großer Fan des Konstruktivismus: Wenn jemand sich in ein neues Thema einarbeitet, dann muss man erst einmal Rezeptoren schaffen, um das neue Wissen an Altes anzuschließen. Gerade wenn ich in einer Novizenrolle bin, ist es auch gar nicht verkehrt, im Frontalunterricht mit Expertinnen und Experten, die einem die Grundlagen erklären, zu arbeiten. Auch in Bezug auf eine ganze Lernbiografie glaube ich nicht, dass eine Ausbildung oder ein Studium verschwinden wird. Nicht weil ich dort Details lerne, die ich in zehn Jahren noch brauche, sondern weil ich lerne, mich in diesem Fachgebiet zu bewegen und zu verstehen, was hier vor sich geht.

Das ist quasi auch ein sozialisatorischer Effekt von Lernen, das Einlassen auf andere Kontexte. Steht dieser im Widerspruch zu einem Lernen im „Moment of the Need“?

Nehmen wir ein Beispiel von SAP. Dort bedient man eine Software am Rechner und plötzlich taucht ein Problem auf. Ich brauche Hilfe, weil ich nicht weiß, wie ich eine Funktion bediene, und die Software kennt dann meinen Kontext. Die weiß, welche Transaktion ich gerade mache, welche Rolle ich habe und wo ich festhänge. Ähnlich ist es in einem lernenden Raum auf

Basis von „Moment of the Need“. Wir haben zum Beispiel Besprechungsräume von Kunden, und wenn recht komplexe Videokonferenzen anstehen, beschreibt man, wie die funktionieren, drückt sich den QR-Code aus und klebt das auf die Konferenzablage. In dem Moment, wo ich in den Konferenzraum komme und feststelle, dieses Modell habe ich noch nie verwendet, halte ich einfach mein Smartphone drauf und ich habe sofort eine kompakte Anleitung, wie das funktioniert.

Habe ich dabei aber auch etwas gelernt oder einfach eine Prozedur abgearbeitet? Ist Lernen wirklich so voraussetzungslos und können Lehrende einfach durch Faktenscreening ersetzt werden?

Natürlich geht es im Lehren und Lernen auch um mehr. Es geht immer auch um die Gestaltung eines Rahmens und um Impulse. Und als Lehrender und Lernender ist man im betrieblichen Lernen ja auch immer eingebettet in einen Produkt- und Kundenkontext. Da ist man ja gezwungen, auch viel von seinen Kunden zu lernen, damit man gemeinsam mit dem Wissen der unterschiedlichsten Experten und dem der Kunden das Problem löst. Das ist so ähnlich wie in jeder Produktentwicklung. Ein Autobauer hat heute ja auch nicht mehr das gesamte Wissen, um ein Auto zu entwickeln. Man braucht Zulieferer, die einen unterstützen, um schnell auf den Kundenkontext lernend reagieren zu können.

Welche Betriebe, würden Sie sagen, gehen mit welcher Art des betrieblichen Lernens gestärkt aus der heutigen Krise hervor?

Zentrale Organisationseinheiten oder Abteilungen für das Thema Wissen und Lernen sind in Organisation nicht mehr so wichtig, da diese oft zu einer Art „Silo“ werden. Vielversprechender scheinen derzeit eher Ansätze zu sein, die eine ausgewogene Balance zwischen formeller Organisation (zum Beispiel Hierarchie, Prozessorganisation, Prozessorganisation) und informeller Organisation (zum Beispiel Netzwerke, Communities) finden. Wesentlich ist doch, dass es Möglichkeiten gibt, dass das Gelernte nachhaltiger integriert werden kann.


Wie sehen Sie die Betriebe in ihrem Umfeld derzeit diesbezüglich aufgestellt? Haben sie genügend Unterstützung dafür, um sich in diese Richtung entwickeln zu können?

Schwerpunkt | Interview

Die Frage wäre grundsätzlicher zu stellen. Wer unterstützt im Moment überhaupt? Am Anfang stand ja der ganz große Schock der Pandemie. Dann hat man festgestellt, dass es an Infrastruktur fehlt, dass die VPN nicht so viele mobile Anwender verkraftet haben, zwei Eltern haben sich einen Küchentisch geteilt für Videokonferenzen. Man hat sich nun mit der neuen Situation arrangiert, aber es gibt noch nicht so viele Ansätze, wo man sagt, es wurde systematisch darüber nachgedacht. In Zukunft werden nicht mehr alle, die vor einem halben Jahr an der Arbeit oder an der Akademie waren, zu den alten Formen des Lernens wieder zurückkehren. Ein Teil wird vor Ort sein, ein Teil wird remote lehren und lernen.

Welche Unterstützungsmaßnahmen sehen Sie als die dringlichsten derzeit an?

Ich würde unabhängig vom Lernen ein umfassendes Programm zu „Digital Literacy“ aufsetzen. Die Grund-

frage dabei ist: Was muss ein Mensch im 21. Jahrhundert können, um sich im Leben und Arbeiten zurechtzufinden? Das würde ich in meinem Betrieb erst einmal für alle Mitarbeitenden machen. Und dann für bestimmte Zielgruppen nachschärfen, wie für Führungskräfte oder auch für Projektleiter, für virtuell verteilte Projektarbeit, um die Elemente einer „Remote-Kultur“ im Unternehmen zu steigern. Drittens würde ich massiv in die technische Infrastruktur investieren, damit Videokonferenzen oder Webinare auch mit wirklich guter Video- und Audioqualität möglich sind. Das fängt ganz klein an, bei echounderdrückenden Mikrofonen, und geht bis zum Thema Bandbreiten. Man braucht sich das nur überlegen, was man an Qualität bei Medien zu Hause gewohnt ist, dann ist das in Betrieben um Lichtjahre schlechter. Qualität im Lernen in der Arbeit hängt eben auch von der Qualität der Hilfsmittel ab. 

Das Interview führte
Rudolf Egger.