

Digitale Transformation, Vernetzung, Globalisierung, autonome Systeme, künstliche Intelligenz – Unternehmen stehen heute vor einer nie dagewesenen Vielzahl von Veränderungen, die meist zeitgleich zu bewältigen sind. Hinzu kommt ein struktureller Fachkräftemangel, den Arbeitgeberpräsident Kramer gegenüber der Deutschen Presse-Agentur zum Jahresbeginn als die größte Herausforderung für unsere volkswirtschaftliche Leistungsfähigkeit bezeichnete.

Längst befinden wir uns in der VUCA-Welt, geprägt von **V**olatilität, **U**nsicherheit, **K**omplexität und **A**mbiguität. In dieser Welt werden ganz neue Anforderungen an die Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestellt. Überlieferte Glaubenssätze und Strategien von Führung und Organisation haben keine Gültigkeit mehr. Als sicher kann jedoch gelten, dass Unternehmen, die nicht in der Lage sind, sich auf das „neue Spiel“ einzulassen, ihre Wettbewerbsfähigkeit schon in naher Zukunft verlieren werden.

Worum geht es? Der irische Wirtschafts- und Sozialphilosoph Charles Handy hat es so ausgedrückt: „Whereas the heroic manager of the past knew all, could do all, and could solve every problem, the post heroic manager asks how every problem can be solved in a way that develops other people’s capacity to handle it.“

Um in der Lage zu sein, mit der immer größer werdenden Komplexität und den sich schneller wandelnden Anforderungen der Organisationsumwelt umzugehen, rückt das Modell des „Learning Change“ in den Blickpunkt. Es beschreibt die Notwendigkeit, die Rolle des Lernens im Unternehmen neu zu definieren. Die moderne Organisation benötigt auf allen Ebenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die kompetent sind, in einem digitalen Umfeld dynamisch und selbstverantwortlich, flexibel und agil handeln zu können.

Learning Change heißt also zu verstehen, dass Wandel und Veränderungen eine dauerhafte Anforderung der Umwelt darstellen. Eine Phase der Konsolidierung wird es bei radikal verkürzten Innovationszyklen in Zukunft nicht mehr geben. Wandel wird permanent. Learning Change heißt außerdem, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen müssen, Tag für Tag kompetent den Anforderungen des digitalen Wandlungsprozesses zu begegnen. Dabei muss klar sein: Nur wenn die organisatorischen Voraussetzungen im Unternehmen geschaffen werden, können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Kompetenzen erwerben, die für die digitale

und soziale Transformation unserer Arbeitswelt bedeutsam sind. Deshalb wird die Vermittlung von neuem Wissen ohne begleitenden institutionellen Wandel kaum gelingen können.

C.C.Buchner21 hat deshalb ein **Management-Modell für Learning Change** entwickelt, das neben den Menschen auch die Organisation berücksichtigt. So können notwendige Veränderungen Schritt für Schritt und nachhaltig im Unternehmen verankert werden. Welche Prozesse sind dafür notwendig?

Da jedes Unternehmen anders ist und sich in einer anderen Phase des **Learning Change** befindet, kann C.C.Buchner21 seine Leistungsangebote flexibel an die individuellen Bedürfnisse jedes Unternehmens anpassen. Wir unterstützen

- ▶ bei der Erarbeitung einer Kompetenz- und Qualifizierungsmatrix für Unternehmen sowie eines begleitenden Konzepts zum Schließen von Kompetenzlücken Ihrer MitarbeiterInnen
- ▶ in der Konzeption Ihres individuellen „Learning Change-Prozesses“
- ▶ sowie bei der Entwicklung und Umsetzung der auf Ihre Wandlungsprozesse zugeschnittenen Content- und Lernszenarien in allen Medienformaten

In jeder Phase begleiten wir Sie mit individueller Beratung und einer serviceorientierten Umsetzung.

Mensch

Organisation

zunehmende Selbststeuerung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Organisation

<p>1 Gaps definieren</p> 	<p>Analysiert und gelernt werden muss, welche Kompetenzen in der digitalen Transformation erfolgskritisch sind und wie gemessen und eingeschätzt werden kann, wie gut diese ausgeprägt sind; Definition von „Skill-Gaps“ (Kompetenzlücken)</p>	<p>Die Organisation stellt Instrumente zur Kompetenz-Analyse zur Verfügung und begreift und vermittelt Lernen als zentrale Ressource des Unternehmens; Lernzeitkonten werden eingerichtet; Trainingsmaßnahmen werden gezielt auf Basis von Gap-Analysen entwickelt</p>
<p>2 Knowledge, Skills and Attitudes trainieren</p> 	<p>Passgenaue, individuelle Angebote werden genutzt, damit Kompetenzlücken gezielt geschlossen werden können; Fortschritte beim Kompetenzerwerb werden regelmäßig überprüft</p>	<p>Ein Lernmanagementsystem (LMS) wird eingeführt; individuelle Kurse und Lernpfade werden bereitgestellt; auf Basis der Gap-Analysen findet ein gezieltes Lerncoaching statt; Kompetenzüberprüfungen werden angeboten</p>
<p>3 Transfer und Nachhaltigkeit sichern</p> 	<p>Das Gelernte wird in konkreten Anwendungssituationen jobbezogen genutzt, um typische Probleme lösen zu können; Wissen wird geteilt und eigenständig im LMS verankert</p>	<p>Ergänzend werden Wissens- und Kollaborationssysteme im LMS etabliert; das Wissen der Organisation und der Mitarbeiter wird strukturiert verfügbar gemacht (Performance Support-System)</p>
<p>4 Change leben</p> 	<p>Ambiguität, Unsicherheit, Komplexität, Neues werden ganz selbstverständlich anwendungsbezogen verarbeitet; neue Lösungen werden gemeinsam entwickelt; Mitarbeiterinnen schulen Mitarbeiter; Lernplattform und Wissenssysteme werden gemeinsam gestaltet</p>	<p>Offene, agile und skalierbare Plattformen und Wissenssysteme sind eingerichtet; selbständige Kollaboration und Partizipation sind etabliert; vernetzte und offene Lernsysteme werden täglich genutzt; Learning Analytics werden eingesetzt; eine Kultur des permanenten Lernens und eine neue Führungskultur sind etabliert</p>

Phasen des Learning Change: Am Ende steht die offene, lernende Organisation