

Neues Lernen und Arbeiten

# Umdenken erforderlich

Die Pandemie hat es gezeigt: Bei ausreichendem Veränderungs- und Leidensdruck sind Kunden, Mitarbeiter und Unternehmen anpassungsfähiger als erwartet. Diese Anpassungsfähigkeit eröffnet im Hinblick auf die neuen digitalen Kommunikations- und Arbeitsformen, Handlungspotenziale und Chancen, die es in Zukunft zu nutzen gilt.

**Andreas Diedrich und Inken Hallberg**



**B**etrachtet man die Entwicklungen während der heißen Phase der Pandemie, so werden zwei Vergleiche immer wieder bemüht. Zum einen scheint die Pandemie, wie ein Turbo zu wirken, der Entwicklungen beschleunigt und die tatsächliche Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Mitarbeitern, Führungskräften und Kunden steigert.

Zum anderen wird der Vergleich mit dem Brennglas bemüht, das den Blick auf das Wesentliche, das Essenzielle eines Problems fokussiert und das Management zwingt, lange bekannte Fragen neu und nachdrücklich zu stellen und alternative Lösungsansätze zu entwickeln.

Auch in den Genossenschaftsbanken sind beide Entwicklungen coronabedingt im Kontext der Weiterentwicklung digitaler Arbeits- und Kommunikationsformen zu beobachten. Die Kundenkommunikation über digitale Medien hat sich weiter intensiviert und auch in bislang noch nicht erreichten Zielgruppen verfestigt.

Die digitale Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern verschiedener Standorte und Marktgebiete sowie aus dem Homeoffice heraus ist für viele Mitarbeiter und Führungskräfte, zumindest aktuell,

zur neuen Normalität, zum „Neuen Normal“ geworden. Entscheidungen werden pragmatisch, flexibel und unabhängig von formalen hierarchie- und funktionsbereichsbezogenen Kompetenzgrenzen im Sinne der Kunden und der Bank getroffen.

Denkblockaden und Tabus im Kontext von Geschäftsstrukturen, Öffnungs- und Arbeitszeitmodellen sowie der Selbstverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeiter werden zunehmend in Frage gestellt. In der Summe haben diese pragmatischen Verhaltensweisen den Kundennutzen gesteigert und die Handlungsfähigkeit der Banken in schwierigen Zeiten gewährleistet.

Die Tatsache, dass durch notwendigen Handlungsdruck diese Anpassungen möglich wurden, bestätigt, dass das Tempo des digitalen Wandels in den Genossenschaftsbanken in den vergangenen Jahren weniger durch eine mangelnde Technikverfügbarkeit als vielmehr durch die Medienkompetenz der Mitarbeiter und die Veränderungsbereitschaft der Entscheider beeinflusst war.

Es stellt sich somit die Frage, wie die pragmatischen Ad-hoc-Lösungen in formale, aber dennoch flexible organisatorische Regeln überführt und die aktuellen positiven Erfahrungen und Verhaltensänderungen gefestigt werden können. Nur wenn es gelingt, die neu erworbenen Fähigkeiten einzuüben und das neue Denken kulturell zu verankern, werden sie auch nachhaltig zukünftiges Arbeiten, Lernen und Führen in der Bank prägen und zum „Neuen Normal“ werden.

### **Mediale Kommunikation**

Die Kommunikation zwischen Kunde und Bank erfolgt ebenso wie die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften

immer häufiger digital und seltener direkt. Entstanden aus dem coronabedingten Gebot des Social Distancing, haben alle gelernt, wie sich mithilfe digitaler Kommunikation schnell, spontan, ohne lange Wege- und Abstimmungszeiten Informationen und Positionen austauschen und Fragen klären lassen.

Den Vorteilen einer medienvermittelten Kommunikation via Mail, Videokonferenz, Intranet, agreeCommunitys oder geschlossenen Gruppen in sozialen Netzwerken stehen neben Fragen des Datenschutzes und der Datensicherheit auch Nachteile gegenüber.

Mitarbeiter erhalten Informationen über unterschiedliche Kanäle und müssen diese ständig im Blick behalten. Die schnelle Informationsübermittlung steigert die Erwartung an eine schnelle Reaktion und Antwort. Die digitale und mobile Ansprech- und Verfügbarkeit an jedem Ort und zu jeder Zeit sowie die Tendenz zum „always on“ führt bei den Mitarbeitern zu einer höheren psychischen Belastungs- und Stresssituation.

Gleichzeitig steigert die Parallelität unterschiedlicher Kommunikationskanäle die Anforderungen an die Mediennutzungscompetenz der Mitarbeiter und erhöht die Gefahr der unzureichenden Informationswahrnehmung, also, die operationalen Risiken in Folge einer Informationsüberflutung.

Diese Entwicklungen zu negieren und zu Kommunikationsformen zurückzukehren, die vor Corona Standard waren, erscheint wenig zielführend. Vielmehr muss es darum gehen, die realen Kommunikationsformen mit Kunden und zwischen Mitarbeitern in der Bank zu identifizieren. Es gilt zu entscheiden, welche Medien für welche Sachaufgaben angemessen sind.

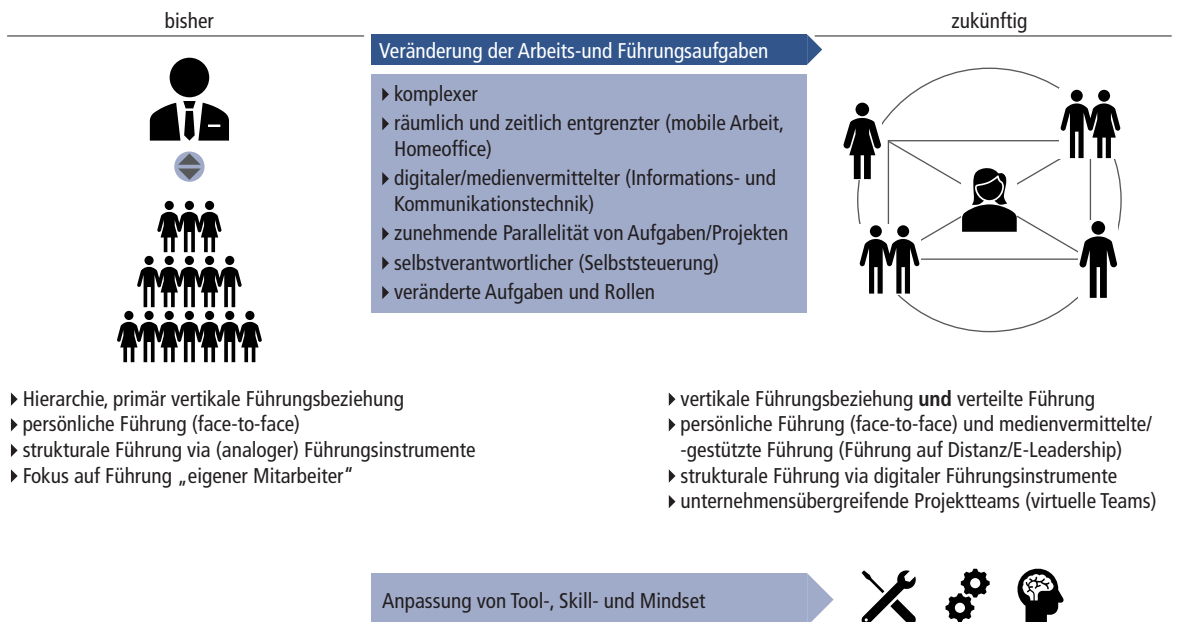


*Prof. Dr. Andreas Diedrich lehrt Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Düsseldorf.  
E-Mail: a.diedrich@hs-duesseldorf.de*



*Inken Hallberg ist Managerin Lernformate und Bildungsarchitektur bei der Akademie Deutscher Genossenschaften.  
E-Mail: inken\_hallberg@adgonline.de*

**Abb. 1:** Transformation der Arbeits- und Führungsanforderungen



Während für komplexe und rückfrageorientierte Diskussionen und Abstimmungen sowie für emotional sensible Gespräche, wie etwa Führungs- und Beurteilungsgespräche, die direkte Aussprache auch zukünftig angemessen sein wird, können für Abstimmungen über Sachfragen oder für einfache Beratungssituationen Videokonferenzen angemessene Kommunikationsformen darstellen.

Für eine einfache Mitteilung von Fakteninformationen mag auch die klassische E-Mail ausreichend und sinnvoll sein. Banken müssen somit unter Berücksichtigung der technischen Verfügbarkeit der unterschiedlichen Kommunikationsplattformen, der digitalen Reife der Mitarbeiter sowie der Erwartungen der Kunden definieren, welche Kommunikations- und Kollaborationsaufgaben mit welchen Medien bearbeitet werden sollen.

Klare Kommunikationsstandards können allen Mitarbeitern dabei helfen situationsgerecht die angemessenen Medien zu nutzen, die Kommunikationskomplexität

zu reduzieren und entsprechend der Kundenerwartungen effizient zu kommunizieren. Führungskräfte haben hierbei Vorbild- und Coaching-Funktion.

### **Führung auf Distanz**

Homeoffice und Formen mobiler, verteilter Arbeit erfordern von Mitarbeitern nicht nur eine höhere Medien- und Kommunikationskompetenz, sie bedingen auch neue Herausforderungen für die operative Mitarbeiterführung sowie die Selbstorganisation und -steuerung der Mitarbeiter. Mitarbeitern im Homeoffice ohne unmittelbaren Kontakt zu Kollegen oder zu ihrer Führungskraft fehlt häufig ein direktes Feedback zu ihrem Arbeits-

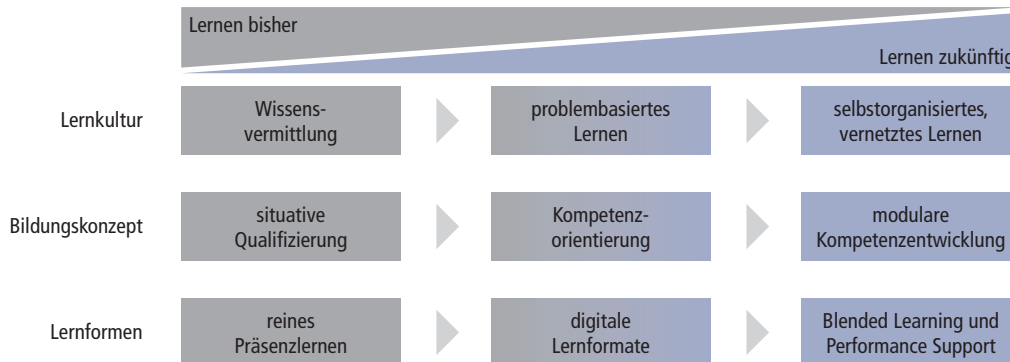
verhalten oder ihrem Leistungsergebnis.

Dies führt einerseits zur Tendenz der Selbstüberforderung aus der Sorge heraus, dass die Führungskraft die Mitarbeiterleistung nicht richtig einschätzen kann oder Störungen im Arbeitsumfeld nicht berücksichtigt werden können. Andererseits führt ein Mangel an Wahrnehmung und fehlendes wertschätzendes Feedback zu Verunsicherung und Demotivation.

Wenn Führungskräfte diesen Mitarbeitersorgen vorbeugen möchten, sollten sie klar umrissene Aufgaben delegieren, die es den Mitarbeitern ermöglichen sich selbst zu kontrollieren und so seine Leistung selbst richtig einschätz-

*Die ADG hat sich in ihren Formaten auf die veränderten Lernprozesse eingestellt und wird ihr Programmangebot künftig modular anbieten. Führungskräfte mit Verantwortung für die Mitarbeiterentwicklung unterstützt die ADG insbesondere in den Themenfeldern des Lernens der Zukunft. Mehr Informationen unter [www.adgonline.de/akademie/zukunftsthemen/landingpages/lernen-der-zukunft](http://www.adgonline.de/akademie/zukunftsthemen/landingpages/lernen-der-zukunft)*

Abb. 2: Die neue Normalität im Lernen



zen zu können. Ebenso sollten sie aktiv kommunizieren und den Mitarbeitern Hilfen zur Selbstabstimmung im Team anbieten.

Abhängig von der Selbstkompetenz der Mitarbeiter wird hier die Fähigkeit der Führungskräfte zur situativen Führung vor neue Herausforderungen gestellt. Führung auf Distanz erfordert nicht nur, Mitarbeiter zu eigenen Entscheidungen und zur Selbststeuerung zu befähigen, sondern ihnen auch die notwendigen Freiräume zu vermitteln.

Die Rolle der Führungskraft wird es somit sein, stärker als bisher loszulassen und Verantwortung und Kompetenzen angemessen zu delegieren. Dies erfordert neben einer Weiterentwicklung der Methoden- und Sozialkompetenz der Mitarbeiter auch eine vertrauensorientierte Fehlerkultur in der Bank sowie ein klares Commitment zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.

Insgesamt bedeuten diese Entwicklungen, dass sich nicht nur die Fähigkeiten und Kompetenzen, das Skillset der Mitarbeiter weiterentwickeln muss, sondern dass ebenso eine neue Arbeits- und Lernkultur in den Banken, ein neues Mindset gefordert ist (siehe Abbildung 1 auf Seite 23).

**Verschmelzung von Arbeiten und Lernen**

Lernen und Arbeiten werden zukünftig weniger als getrennte Be-

reiche der Personalentwicklung organisiert werden, sondern zunehmend verschmelzen. Lernen erfolgt hierbei als informelles Lernen direkt im Arbeitsprozess. Es beruht auf wiederholt erlebten Arbeitssituationen und Erfahrungen und wird in einer dauerhaft wirkenden Veränderung im Verhalten oder den Verhaltensdispositionen der Mitarbeiter und Führungskräfte erlebbar.

Im Gegensatz zu formalen Lernprozessen in Seminaren oder Trainings erübrigt sich weitgehend ein Lerntransfer in die Praxis, da Lernen direkt im Arbeitsprozess und für den Arbeitsprozess als Interaktion mit Vorgesetzten und Kollegen erfolgt. Dabei orientiert sich Lernen an unmittelbaren Anforderungen des Aufgaben- und Arbeitskontextes sowie den Bedürfnissen der Lernenden.

An die Stelle traditioneller fremdorganisierter, arbeitsplatzfremder Lernsituationen und -formate treten neue, häufig auch medienvermittelte und weitgehend selbstgesteuerte, selbstorganisierte Lernerlebnisse. In Zeiten, in denen Aufgaben und Probleme immer weniger vorhersehbar sind, findet Lernen vor allem als problemorientiertes Lernen im Team statt.

Bei verteilten Teams und dezentraler Arbeitsorganisation ist es naheliegend, dass auch Lernsituationen durch Kollaborations- und Lern-

plattformen unterstützt werden und Wissensbereitstellung, Kommunikation und Feedback im Lernprozess medienvermittelt erfolgt.

Die Kombination von einem persönlichen und einem medienbasierten Informations- und Erfahrungsaustausch in Form von Blended-Learning-Lernformaten dürfte die zukünftige Situation im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung prägen und die Grundlage für ein ganzheitliches Corporate Learning bilden.

Für die Banken im digitalen Wandel und auf dem Weg zum „Neuen Normal“ stellt sich somit die Frage: Wie werden Mitarbeiter auf zukünftige Aufgaben sowie auf die Nutzung neuer Technologien vorbereitet, um Aufgaben und Herausforderungen bewältigen zu können, die heute noch nicht bekannt sind? Die Lösung kann hier in einer neuen Lernlogik, einem neuen Lern- und Bildungsverständnis liegen (siehe Abbildung 2). Die neue Normalität in der beruflichen Qualifizierung orientiert sich am Konzept des lebenslangen Lernens mit einer modularen Gestaltung von Bildungswegen und -abschlüssen.

Von der beruflichen Erstausbildung bis zu einem berufsqualifizierenden und berufsbegleitenden Studium werden formale Bildungsabschlüsse mit informellen Lernerfahrungen sowie Austausch in Netzwerkformaten kombiniert und kontinuierlich an wechselnde Berufsanforderungen angepasst. Das Matching des eigenen Kompetenzprofils mit den bankseitigen Kompetenzanforderungen liegt hierbei weitgehend in der Eigenverantwortung der Lernenden.

**Kompetenzen und Karrierepfade**

Erfolgreich werden die Banken sein, die eine Arbeits-, Führungs-



und Lernkultur etablieren, bei der jeder Mitarbeiter seine Leistung und Fähigkeiten einbringen und weiterentwickeln kann. Zu erkennen, wo seine individuellen Defizite liegen, wie und in welcher Form eine Kompetenzentwicklung notwendig und möglich ist, ist zunehmend die Aufgabe und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter.

Führungskräfte haben hierbei primär die Rolle des Entwicklungsbegleiters und (Lern-)Coaches. Verantwortliche für Corporate Learning gestalten in den Banken die organisatorischen und zeitlichen Rahmenbedingungen und erzeugen im Sinne der Bank Transparenz über Notwendigkeiten und Möglichkeiten. Hierzu entwickeln und nutzen sie unternehmensübergrei-

fende Lernnetzwerke und bauen systematisch ihre methodisch-didaktische Kompetenz aus, um ganzheitliche Arbeits- und Lernsituationen zu schaffen, die eine Integration von formellen und informellen Lernprozessen ermöglichen.

Klassische, häufig primär an fachlichen Kompetenzen ausgerichtete Karrierepfade werden durch Modularisierung der Lerninhalte flexibler und anpassungsfähiger gestaltet sowie permanent an den dynamischen Anforderungen der Arbeitsumwelt neu ausgerichtet.

#### **Tool-, Skill- und Mindset**

Die Erfahrungen der Coronazeit zeigen, dass der digitale Wandel sowie die Weiterentwicklung der genossenschaftlichen Banken auf

Grundlage der verfügbaren Tools und Techniken durchaus zu bewältigen ist. Wichtiger als Technik und das verfügbare Toolset dürften hierbei die mentale Bereitschaft und die Veränderungsagilität des Managements und der Mitarbeiter sein. Diese gilt es, kontinuierlich weiter zu entwickeln.

Erst ein Gleichklang zwischen der Entwicklungsdynamik der von den Kunden geforderten und den Unternehmen der GFG bereitgestellten Tools, den Fähigkeiten der Mitarbeiter im Umgang und der Auseinandersetzung hiermit (Skillset) sowie den kulturellen Denk- und Verhaltensmustern (Mindset) sichert einen dauerhaften Transformationserfolg sowie nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit. BI



30% Rabatt auf Mars Rover



*Gibt es nicht?*

**Wahrscheinlich doch,  
denn egal welche Mobilität:**  
Wir sind Ihr Partner mit  
zahlreichen Pkw-Rahmenverträgen  
und Services für Ihre Fahrzeuge.