

Lernförderliche Arbeitsgestaltung: Die Zeitperspektive

Sibylle Peters

1. Eingangsstatements mit dem Fokus auf Zeit

Der Gegenstand lernförderliche Arbeitsgestaltung ist in dem Beitrag von Martin Elbe in den Kontext der ABWF noch einmal skizziert worden. Vor diesem Hintergrund wird hier nicht weiter darauf eingegangen und auch nicht der Versuch unternommen, die wissenschaftliche Diskussion dazu aufzubereiten. Für den ABWF- Workshop sind ein paar Statements nochmals aufgegriffen worden, die interessant für eine Diskussion erschienen, die Textfassung erfolgte im Nachhinein des Workshops.

Folglich geht es um Argumente struktureller Voraussetzungen für lernförderliche Arbeit sowie um **Zeit**. Zeit betrifft in der Arbeitsforschung und Arbeitsorganisation Fragen zu Volumen, Verteilung und Dauer von Arbeitszeit. In den Kontext von lernförderlicher Arbeit dürfen Fragen zum Zeitbewusstsein und Zeiterleben – u. a. als Entschleunigungsfragen – Bedeutung **erlangen**. Für die Wissensarbeit in den Projektformen und ihren entkoppelten Wissensräumen wird Zeit in Handlungsräumen wichtiger.

Unabdingbar dürfte sein, das in den Kontext von Rahmenbedingungen die Diskussion zur Industrie 4.0 zu führen ist, d.h., der Digitalisierung in der Arbeitsorganisation und ihren Arbeitsstrukturen. Im Einzelnen stehen Überlegungen zur lernförderlichen Arbeitsgestaltung in den Kontext von Organisations- und Personalentwicklung, Prozessgestaltung, Wissenstransfer sowie Fragen zur Partizipation und Vernetzung von Zielgruppen und Akteursgruppen sowie entsprechenden Entwicklungen zum Kompetenzmanagement.

Wenn die Industrie sich zunehmend in mehreren Dimensionen vernetzt, wie z.B. von der Hannover Messe berichtet wird, beinhaltet dieses, dass lernförderliche Arbeitsgestaltung entsprechende Herausforderungen dazu aufzugreifen hat. Kontext- + Rahmenstrukturen der Industrie 4.0 betreffen nicht mehr nur Interaktionen Mensch- Maschine und Mensch – Organisation. Interaktionen und Verknüpfungen sind demzufolge in allen Wandlungs- und Change-Prozessen – sowie Optimierungsprozessen - digital so aufzubereiten, dass eine Lernförderlichkeit der Akteure + eine Innovationsfähigkeit von Organisationen ihre Wirksamkeit entfalten können. Die digitale Vernetzung konzentriert auf die organisatorischen und betrieblichen Prozesse in Arbeitsprozessen und darin ist Lernförderliche Arbeitsgestaltung auf der Basis von Erfahrungen aktueller denn je, die Arbeitsorganisation und ihre Strukturen sind Basis der Generierung von individuellem und organisatorischem Wissen für Anreize lernförderlicher Arbeit. Grundsätzlich sind in projektförmiger Arbeit und Projektorganisation lernförderliche Strukturen in vorwiegend wissensintensiven Projekt- Arbeitsbereichen anzutreffen, (vgl. den Beitrag von Schnauffer im Rahmen dieses Workshops) gleichwohl ist auch dort auf Fehlerquellen, Auslassungen, etc. zu achten, worauf der Kollege Fritz Böhle in seinem Statement ausdrücklich hinweist.

Gegensätze von Lernförderlichkeit und Standardisierungsprozessen? Lernförderlichkeit im Rahmen einer Neustrukturierung Industrie 4.0. ist nicht selbstverständlich, denn Industrie 4.0 steht nicht zuletzt für eine Standardisierung von Arbeitsprozessen, Lernförderlichkeit ist auf Interaktion und Wissensaustausch angewiesen. Soll Lernförderlichkeit ermöglicht werden, wird es umso wichtiger, Szenarien des Experiments in Arbeitsprozessen zu ermöglichen, die den Umgang mit verschiedenen Wissensformen und eine bewusste Einbeziehung von Erfahrungen innerhalb der digitalen Vernetzung ermöglichen, den Austausch zu fördern. das gilt für wissensintensive Arbeit allenthalben. Die Digitalisierung schreitet voran und erfordert

Experimente und Entwicklungen veränderter Interaktionen in der Arbeitsorganisation, die die Interaktionen Mensch- Maschine- und die von Maschinen untereinander in Korrespondenz von Akteuren und vernetzten Akteuren betreffen.

Industrie 4.0. stellt die Digitalisierung der Prozessabläufe in flexiblen Arbeitsstrukturen in den Mittelpunkt aller Herausforderungen und damit den partizipativen Austausch von Wissen und Erfahrungen aller Beschäftigten, Lernförderlichkeit kann zu einem integralen Bestandteil der neuen Anforderungen an die Arbeitstätigkeit werden. In diesen Kontext sind Szenarien für Personalausstattungen, die bisher für Qualifizierungsfragen und beruflicher Weiterbildung nicht unbedingt im Blickfeld waren, heranzuziehen, um z.B. auf Anreizkompetenzen fokussieren zu können, die in Arbeitsstrukturen eine Pass- und Entwicklungsfähigkeit auf der Basis von Erwartungen und Potentialentwicklungen der Mitarbeiter zu ermöglichen sind. Folgende Aspekte sind voraussichtlich näher davon betroffen:

- Neue Zugänge durch neue Beschäftigtengruppen zu komplexeren Arbeitsplätzen infolge der Digitalisierung,
- Zunahme von Handlungsspielräumen bis zur Gewährung von Freiheitsgraden der Tätigkeit heterogener Mitarbeitergruppen in dezentralen Bereichen,
- Neubewertung von Leistungsbeurteilungen vor dem Hintergrund technisch- organisationaler Prozessabfolgen,
- Umfassendere Modelle der Einarbeitung in komplexere Arbeitsplätze für heterogene Mitarbeitergruppen als auch für Hochschulabsolventen,
- Aufgrund dieser Entwicklung müssen sich neue heterogene Mitarbeitergruppen mit Routineverfahren kritisch sowie reflexiv auseinandersetzen, bzw. Unwägbarkeiten sowie Ungewissheit werden Themen von lernförderlicher Arbeitsgestaltung werden,
- Die Entwicklung von Potentialen heterogener Mitarbeitergruppen durch Lernförderliche Anreizsysteme ist systematisch zu prüfen, und in verschiedenen Lebensphasen verändert zu gewichten, z. B.
 - o in Formen einer Einbettung in Lernkonzepten von lebens- und arbeitsweltlichen Kontexten,
 - o Anreizmodelle sind für Mitarbeitergruppen zu entwickeln, die infolge der Digitalisierung an neue Arbeitsplätze heranzuführen sind, etc.
 - o Einarbeitungen als einen Bestandteil von lernförderlicher Arbeit zu entwickeln.

Ein weiterer wichtiger Fokus ist Arbeits- ZEIT, wobei es nicht nur um die Flexibilisierung von Arbeitszeit geht:

- ZEIT erfordert ein neues Verständnis von Arbeit + Arbeitsprozessen, Zeit ist nicht nur eine Frage der Flexibilisierung im Sinne der Verteilung und Dauer von Arbeitszeit,
- ZEIT ist mit lernförderlichen Anreizen zur Entwicklung von Entwicklungsprozessen zu verbinden und erfordert in der Lebens- Zeitachse der Mitarbeiter andere Modelle von Zeit und Zeitbewusstsein, um Lernförderlichkeit zu stärken,
- Allgemein verändert das Zeitbewusstsein und Zeiterleben mit zunehmender Digitalisierung und Lernanforderungen auch der Ansprüche der Akteure, indem Zeit neben Geld (bisher: Karriere ist Geld) mehr Aufmerksamkeit seitens der Akteure als eine zeitpolitische Wahlfreiheit entgegen zu bringen ist (Stichwort: Generation Y),

- ZEIT wird zunehmend Wahrnehmung von Wissen und Nichtwissen in und den Umgang damit in verschiedenen Lebens- und Arbeitsphasen, d.h., unterschiedlich gesehen und bewertet,
- Lernanstrengungen und Weiterbildung stehen nicht mehr nur unter dem Diktat von Geld und Karriere, Lernen wird ein explizites eigenständiges Lebensziel,
- Zeit statt Geld bedeutet Verzicht auf Kontrolle und Zeit ist Geld, gilt nicht mehr,
- Lernen entgrenzt sich infolgedessen, wird Eigenwert, Lernzeit kann Spaßzeit werden,
- Im Kontext mit lernförderlicher Arbeit und Rahmung von Digitalisierung wird ZEIT-Einteilung für berufliche und persönliche Entwicklungen etwas anderes, als Zeit im Alltag durch Flexibilisierung optimal zu verteilen. (In Konzepten von Lernen und Gesundheit kommt dem Faktor Zeit bereits eine neue Bedeutung zu),
- Diesbezüglich sind hier neue Impulse zu entwickeln,
- Die Digitalisierung der Prozessgestaltung fordert über Organisationsentwicklung zu einer Regelmäßigkeit von Planungen und Prozessabfolgen, in Verbindung mit neuen Haltungen infolge von Wissensentwicklungen und Unwägbarkeiten, die in üblichen Weiterbildungsmaßnahmen kaum berücksichtigt sind.

Literatur:

- Peters, S./Garrel, J. v.: Arbeits- Zeitsouveränität für Führungskräfte von Morgen. Vereinbarkeit von Beruf und Privatheit, München/ Mehring, 2013
- Peters, S./Garrel, J. v.: Arbeitszeit in Projekten. Eine empirische Untersuchung, Hrsg von GPM (Gesellschaft f. Projektmanagement, Nürnberg, 2014
- Maurer, A.: Alles eine Frage der Zeit? Zweckrationalität von Arbeitszeit und Lebenszeit, Berlin, 1982

2. Zusammenfassung der Diskussionsrunde:

Hier sind Argumente aufgegriffen, die innerhalb der Diskussionsrunde sich dem zuvor gegangenen Statements zuordnen lassen. Demnach sind Arbeitsprozesse gänzlich neu zu verstehen und ihre Strukturen sind alle Wandlungsprozessen unterworfen. Folgende einzelne Elemente spiegeln sich in der Diskussion wider:

- Individuelle sowie informelle Aspekte werden deutlich zunehmen und Bestandteil der Bearbeitung sein, als bisher in Arbeitsprozessen gegeben, d.h., das betrifft nicht mehr nur Wissensarbeit,
- Lernen, Lerngeschwindigkeit, Lernlust, Lernhaltungen sind nicht mehr nur individuelle Attribute, sie sind durch die Digitalisierung Teil der Arbeitsstruktur, die sichtbar und damit explizit werden, und damit Gegenstand der Bearbeitung und Beurteilung,
- Lernbereitschaft lässt sich fördern durch Bildung auf Ereignisse im Arbeitsprozess, nicht die technische Abfolge im Prozess fördert allein Lernbereitschaft,
- Vorgaben und Möglichkeitsspielräume für Handlungsfreiheiten der Akteure geben nicht mehr nur Technik und Organisationsstrukturen vor. Sie sind abhängig von den Vernetzungsoptionen der Akteure und damit sind Handlungsspielraumermöglichkeiten und Freiheitsgrade auch an Zeitfragen für andere Arrangements zu koppeln und anders zu strukturieren,

- Lernen ist Geld, nicht Zeit ist Geld, ist eine neue Prämisse und Lernen ist dann eine Ressource,
- Änderungsgeschwindigkeit von Arbeitsstrukturen wird eine Gratifikationsgröße,
- Die Entwicklung eines Zeitbewusstseins im Kontext der Industrie 4.0 wird eine eigenständige Größe,
- Fragen des Dokumentierens konzentrierten sich auf Kontroll- und Überwachung. Die Digitalisierung macht Akteure zum Beobachter und trennt analytisch den technischen Verlauf von der Bewertung der Prozessschritte. Letztere ist eher in Stories wieder zu geben,
- Mobilität und Betriebstreue ändern sich im Hinblick auf Lerngeschwindigkeiten und Zeitvorstellungen, Bindung und Lernen gehen neue Kopplungen ein,
- Status, Lust und Identität gehen eine neue Verbindung ein als Variablen, von der die Steuerung von Lernförderlichkeit abhängig werden wird, die der Lernbereitschaft und einem veränderten Zeitverständnis neue Lern- und Gestaltungsoptionen bieten.

Soweit Aspekte zur Lernförderlichkeit und Zeit.