

Design Thinking in der Praxis Gerhard Klocker, Kerstin Riedmann

Herausforderung

Bei einem unserer Kunden nimmt die Personalentwicklung einen wichtigen Stellenwert ein. Es gibt ein deklariertes Bekenntnis zur Ausbildung eigener Fachkräfte. Die Lehrlingsausbildung gilt dabei als zentraler Bestandteil für die Sicherstellung von gut qualifiziertem Nachwuchs. Aktuelle Herausforderungen wie der demographische Wandel und der Mangel an Fachkräften bestärken den Klienten, auf dem gut funktionierenden, bestehenden Fundament der Lehrlingsausbildung aufzubauen und dieses aktiv weiterzuentwickeln.

Aus diesem Grund fiel die Entscheidung, dem Thema Lehrlingsausbildung besondere Aufmerksamkeit zu schenken und einen Zukunftsworkshop durchzuführen.



Zukunftsworkshop

In diesem Workshop geht es um die Involvierung aller an der Lehrlingsausbildung beteiligten Akteure: Lehrlinge, Ausbilder und Lehrlingsverantwortliche in den Niederlassungen und Verantwortliche in zentralen Stellen. Damit der breite Erfahrungsschatz aller beteiligten Personengruppen genutzt und Gedanken und Ideen für ein Zukunftsbild gesammelt werden können, wird erstmals ein gesamthafter Rahmen für den Austausch dieser drei Funktionsgruppen geboten – ein Workshop unter dem Motto „Wir bewegen Zukunft – Lehrlingsausbildung 3.0“. Dabei geht es nicht um eine ferne, sondern um die nahe Zukunft: Wie soll die Lehrlingsausbildung in den nächsten drei Jahren weiterentwickelt werden?

Austausch, Kollaboration und Mobilisierung aller drei Funktionsgruppen (Lehrlinge, Ausbilder, Lehrlingsverantwortliche) sollen intensiviert werden. Die Stellen in den zentralen Bereichen und die Verantwortlichen in den Niederlassungen spielen zusammen. Alle involvierten Menschen sind aktiv beteiligt.

Zielsetzungen des Zukunftsworkshops

- Entwicklung eines attraktiven Zukunftsbildes für die dreijährige Lehrlingsausbildung
- Gutes Zusammenspiel des Gesamtsystems mit den unterschiedlichen Stakeholdern: Lehrlinge,

Ausbildner und Lehrlingsverantwortliche in den Niederlassungen und Verantwortliche in der Zentrale

- Zukunftspapier: Verschriftlichung von klaren Orientierungen und Handlungsempfehlungen
- Commitment

TeilnehmerInnen

Mit 55 Praxisexperten aus den beschriebenen Funktionsgruppen der D-A-CH-Region wird in einer dreitägigen Großgruppenveranstaltung eine Orientierung für eine erfolgreiche Zukunft der Lehrlingsausbildung erarbeitet.

Ablauf

Der Workshop wird in unterschiedlichen Etappen abgewickelt (siehe unten). Von der Betrachtung und Identifizierung bestehender Stärken in der Lehrlingsausbildung geht die Reise über kreative Visionsarbeit weiter zu den relevanten Handlungsfeldern für die unmittelbare Zukunft in drei Jahren.

Gearbeitet wird nach den Prinzipien des *Design Thinking* und den Erkenntnissen aus Scharmers *Theorie U* – beides moderne Ansätze zur Stärkung der Innovation und Innovationskraft von Organisationen.

Die Dramaturgie der Veranstaltung wird durch folgendes Gesamtbild deutlich:

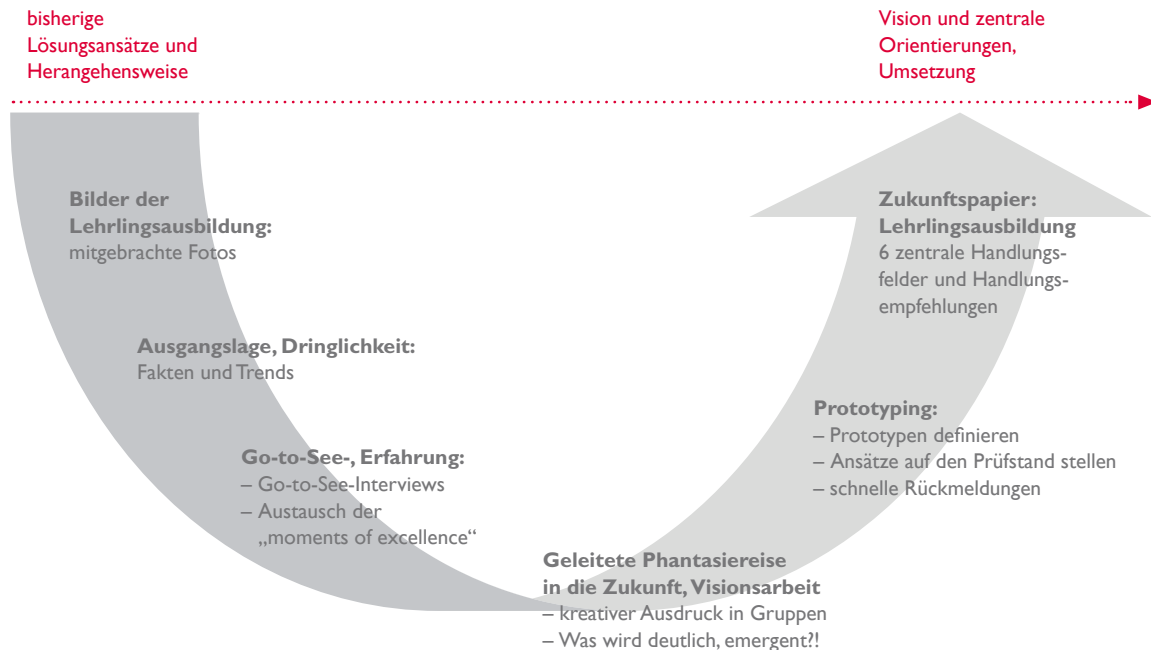


Abbildung: Dramaturgie des Zukunftsworkshops

„Aus der Vergangenheit kann jeder lernen.
Heute kommt es darauf an, aus der Zukunft zu lernen.“
Herman Kahn

Wir alle können uns mit unseren Erfahrungen aus der Vergangenheit auseinandersetzen (Was war gut? Was war nicht so gut?) und daraus Veränderungen für die Zukunft ableiten. Das ist ein Ansatz, der oft hilfreich ist, aber zu altbekannten Bewertungen verleitet.

Um gemeinsam die Lehrlingsausbildung weiterzuentwickeln, ist der Ansatz im Rahmen dieses Workshops ein anderer: das Lernen aus der Zukunft – wertungsfrei, offen, forschend.

Ein Planungsteam macht sich in der Vorphase Gedanken zu dem Großereignis und bereitet alles entsprechend vor. Die TeilnehmerInnen kommen nun in einen einladenden, vorbereiteten Raum, in dem sie sich gut auf Neues

einlassen können: es sind bestimmte stabilisierende Rahmenbedingungen vorhanden (klarer Fahrplan, Zeiten, Arbeitsaufträge uam.) – die Begegnung der unterschiedlichen Menschen wird bewusst gestaltet. Gleichzeitig entsteht eine Atmosphäre, ein sozialer Raum, in dem Kreativität, Lernen und „Grenzüberschreitungen“ möglich sind.

Highlights

Go-to-See-Interviews

In diesen Paar-Interviews geht es um die vertiefte Wahrnehmung der Stärken der Lehrlingsausbildung (siehe unten), wie sie heute schon vorhanden sind. Die Aufgabenstellung ermöglicht das gedankliche „vor Ort sein“, die Orientierung an der Realität und das gleichzeitige Loslösen aus den alltäglichen Denk- und Bewertungsmaßstäben. Eine Lernreise in den Alltag



der TeilnehmerInnen – mit einer neuen Brille für Wahrnehmung und Bewertung.

Prototyping

Auch beim nächsten Schritt, dem Prototyping, wird nicht gleich der große Wurf getätigt, sondern es werden erste, schnelle Konkretisierungen des Neuen ausgearbeitet. „Ein emergierendes Konzept wird bereits in einem frühen Stadium präsentiert, um von allen relevanten Stakeholdern Feedback einzuholen.“ Die Konkretisierung energetisiert. Das Weiterdenken der Ideen verbunden mit der Visualisierung des konkreten Ablaufs oder Geschehens bringen deutlich sichtbare Bewegung und Freude. Absichtsvoller Versuch und Irrtum: „Scheitern Sie so früh wie möglich, um schneller zu lernen.“ (IDEO), schöpferisches Handeln mit der Betonung auf „Handeln“ im Unterschied zu „es denken“, Kreativität, Freude und schnelle Feedbacks sind die Ingredienzien für das Entstehen von Neuem.

Begegnung der unterschiedlichen Funktionsgruppen

In diesem Workshop werden nicht nur die definierten Experten für die Berufsausbildung sondern auch die eigentlichen Experten, die Lehrlinge, selbst aktiv. Das ist risikobeladen: jungen Menschen im Beisein von Ausbilder, Chefs, Experten aus der Zentrale? Diese und andere Fragen mehr beschäftigen die Planer in der Vorbereitung. Aber es sind eben Fragen der Planer und nicht die der jugendlichen Lehrlinge. Wertschätzende Kommu-

nikation und Begegnung auf Augenhöhe – auch bei unterschiedlichem Erfahrungshintergrund – sind der Garant für den erfolgreichen Verlauf und die gelingende Zusammenarbeit. Voneinander Lernen zwischen Jung und Alt ist möglich.

Konkretisierungen – Redaktionsteam

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Einrichtung eines eigenen Redaktionsteams, das jeweils am Tagesende die wichtigsten Erkenntnisse und Einsichten zusammenfasst, um zum Abschluss der dreitägigen Veranstaltung allen TeilnehmerInnen das Zukunftspapier mit zentralen Handlungsfeldern und Handlungsempfehlungen mitgeben zu können. Das Team arbeitet an den Abenden und stellt die Ergebnisse am nächsten Morgen als Diskussionsgrundlage vor. Die Verschriftlichung der Ergebnisse findet nicht erst geraume Zeit nach dem Workshop statt, wie sonst öfters praktiziert, sondern wird unmittelbar geleistet.

Exemplarisch einige Ergebnisse aus dem Zukunftsworkshop

Stärken der Lehrlingsausbildung

Generell gilt, dass sich das Unternehmen in der Lehrlingsausbildung eine gute Basis erarbeitet hat, darüber ist man sich einig. In der Umsetzung dieser Basisstrukturen

bestehen in den Niederlassungen durchaus noch Qualitätsunterschiede; das wird auch gesehen.

Im Zukunftsworkshop werden deutliche Stärken identifiziert. Hier exemplarisch einige davon:

- **Es zählen die Menschen:** Es gibt ein offenes Miteinander. Neue MitarbeiterInnen und Lehrlinge werden auf Basis eines Vertrauensvorschlusses ins Team aufgenommen. Die Integration der neuen KollegInnen ist wichtig.
- **Wissensweitergabe:** Wissensneid ist in der Ausbildung nicht präsent. Wissen und Erfahrungen werden weitergegeben, Fragen werden gehört und beantwortet. Die Ausbildung wird ernst genommen.
- **Hartnäckigkeit:** Potentiale der Lehrlinge werden über die gesamten drei Ausbildungsjahre gefördert.
- **Vertrauen und Zutrauen:** Den Lehrlingen werden Aufgaben gemäß Ausbildungs- und persönlichem Entwicklungsstand übergeben und im Zuge dessen auch Verantwortung übertragen. Sie lernen unter Begleitung Eigenverantwortung zu übernehmen und zu tragen.
- **Überbetriebliche Ausbildung:** Es gibt bereits ein umfangreiches Angebot: Fachschulungen, Sprachkurse, Lehrlingscamp, Kommunikationstrainings, Schulungen im Umgang mit Kundenthematiken, Ausbilderseminare, uam.

Handlungsfelder und Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen werden von den TeilnehmerInnen mit dem Ziel erarbeitet, ein attraktives Zukunftsbild der Lehrlingsausbildung innerhalb der nächsten drei Jahre zu verwirklichen.

Die sechs konkreten Handlungsfelder sind

- Ausbildung der Ausbilder / Arbeitsqualität
- Lehrlings-Coach
- Kommunikation
- Erweiterte Lernfelder in der Ausbildung: Lernwerkstatt und niederlassungsübergreifender Austausch

- Wissensverknüpfung Praxis & Theorie
- Bindung der ausgebildeten Lehrlinge

Zu diesen im Laufe des Zukunftswshops entwickelten Handlungsfeldern werden konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet. Hier exemplarisch einige Beispiele dafür:

Im Feld „Ausbildung der Ausbilder“ sind folgende Punkte beinhaltet:

„Je besser die Ausbilder für ihre Funktion qualifiziert sind (fachlich und persönlich), desto besser ist die Qualität unserer Ausbildung. Es gilt die richtigen Mitarbeiter für diese Aufgabe zu finden, zu qualifizieren und anschließend laufend zu trainieren.“

Die Qualifizierung zum Ausbilder wurde überprüft und neu geregelt. Hier einige Inhalte daraus:

„... über die Dauer von ein bis zwei Jahren auf Basis von

- *Learning by Doing in der Funktion (begleitete Selbsterfahrung)*
- *Begleitung durch einen Mentor (erfahrener Ausbilder, evtl. auch aus einer anderen Niederlassung) und den Lehrlingsverantwortlichen*
- *Nutzung der Ausbilderplattform im Share: Fragen / Antworten, Tipps / Tricks, Werkzeuge*
- *diverse Weiterbildungen wie Ausbilderkurs (öffentliches Angebot), interne Fach-Seminare*
- *Der Ausbilder nimmt (niederlassungsintern und übergreifend) an Meetings und Schulungen teil und begleitet Lehrlingsaktivitäten wie das Lehrlingscamp.“*

Im Handlungsfeld „Kommunikation“ finden sich folgende Empfehlungen:

„Kommunikation ist der Schlüssel zu einem erfolgreichen gemeinsamen Lernen und Arbeiten und somit entscheidend für eine qualitative Ausbildung. Die entstandenen Ideen fokussieren auf eine Kommunikation am runden Tisch, mit so viel Zeit, dass eine wertschätzende Kommunikation in allen Gruppen – Unternehmen, Lehrlingsverantwortliche, Ausbilder, Lehrlinge



und Eltern – möglich ist. Kommunikation auf Augenhöhe und somit der runde Tisch als Haltung sind von zentraler Wichtigkeit. Auch hier einige der entwickelten Beispiele zur Optimierung und Förderung der Kommunikation: Probezeitgespräch, Kontakt mit den Eltern, Gespräche zum Abteilungswechsel, LIG (Mitarbeitergespräche für Lehrlinge), Jahresgespräch der Auszubildenden, Sprechstunde für Lehrlinge mit dem Jugendvertrauensrat, Jour Fixe für Auszubildende, Lehrlingsverantwortliche und Jugendvertrauensrat, ungestörte Auszeit/Besprechung zwischen Auszubildenden und Lehrling.“

Insgesamt wurde der beschriebene Zukunftsworkshop von allen Beteiligten enthusiastisch bewertet. Obwohl das Unternehmen mit Großgruppenarbeit vertraut ist, war es für viele TeilnehmerInnen die erste derartige Erfahrung. Schnell entstand eine solide Basis für ein konstruktives Miteinander. Die gute Vorbereitung, die verwendete Grundmethodik und die Haltung, das Vertrauen in die TeilnehmerInnen in ihrer Vielfalt und Unterschiedlichkeit, der entstandene kreative Raum uam. machten die drei Tage zu einem faszinierenden Ereignis.

Nun ist das Unternehmen dabei, die entwickelten Handlungsempfehlungen umzusetzen.

Als externe Bestätigung für die Richtigkeit des eingeschlagenen Weges erhielt die Firma 2015 beim Wettbewerb Great Place to Work den Sonderpreis als Österreichs bester Arbeitsgeber für Lehrlinge. Wir gratulieren!

Quellen

Gassmann, Oliver/Friesike, Sascha (2012): 33 Erfolgsprinzipien der Innovation

Kelley, Tom/Littmann, Jonathan (2002): The Art of Innovation

Klocker, Gerhard: Innovation und Prototyping, gefunden auf:

www.hantschk-klocker.com/uploads/filemanager/dokumente/leseraum/innovation/hkp_artikel_prototyping.pdf, 15.06.2015

Klug, Thomas: Design Thinking, gefunden auf: www.hantschk-klocker.com/uploads/filemanager/dokumente/leseraum/innovation/hkp-artikel-design-thinking.pdf, 15.06.2015

Scharmer, Otto C. (2009): Theorie U – Von der Zukunft her führen

Scharmer, Otto C./Käufer Katrin (2014): Von der Zukunft her führen:

Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft