

## Buchprojekt „Arbeitskultur 2020“

### Abstract

#### Autorin

Sabine Meiß, Leiterin Personalentwicklung  
RWE AG

#### Überschrift

„Wandel erfordert Lernen – die Herausforderungen der Energiewende als Impulsgeber für eine neue Lernkultur“

#### Text

Die gesamte Energie-Branche verändert sich in einem bisher nicht dagewesenen und auch noch nicht absehbaren Maße. Veränderte Rahmenbedingungen technischer, politischer und gesellschaftlicher Art führen zu großen Veränderungen für alle Beteiligten. Eine gewachsene und traditionelle Branche ist in seinem bislang größten und schnellsten Umbruch. Noch gibt es mehr Fragen als Antworten.

Der Essener Energiekonzern RWE befindet sich damit in einem bedeutenden und entscheidenden Wandel. Für ein traditionelles und kommunal stark verankertes Unternehmen wie RWE sind diese Veränderungen massiv und eine große Herausforderung in ihrer strukturellen, prozessualen aber vor allem emotionalen und kulturellen Bewältigung. Personalentwicklung und Weiterbildung kommen exponierte Bedeutung zu, ebenso steht diese Fakultät wie alle Funktionen unter Handlungsdruck, innovativ und gleichermaßen wirtschaftlich wie prozesseffizient seinen Beitrag zum Wandel des Konzerns zu leisten.

Die mit der Energiewende sich vollziehenden Änderungen im RWE Konzern sind mannigfaltig. Trotz verschiedener Strukturveränderungen und wirtschaftlichen Effizienzprogrammen in der Vergangenheit stellt die Energiewende die bisherigen Veränderungen in den Schatten.

Massive Einsparungsprogramme in denen Arbeitsgeber und Arbeitnehmer ihren Beitrag bringen, der Umbau des Konzerns, das Betreten von Neuland, von dem man noch nicht erkennt, wie es aussehen wird, strapazieren die Nähte eines großen Tankers und es ächzt und stöhnt. Veränderung ist anstrengend und kein schneller und leichter Weg, sondern harte Arbeit an Kultur, Strukturen, Prozessen. Menschen müssen in einem solchen Prozess anders lernen als bislang. Das bisherige – eher auf Seminare ausgerichtete Lernen – reicht nicht mehr aus, um Menschen fit für neue Rollen und Strukturen zu machen. Es reicht nicht mehr aus, damit Mitarbeiter ihre interne und externe Beschäftigungsfähigkeit langfristig und für die gesamte Dauer ihres Berufslebens sicherstellen. Es

reicht nicht mehr aus, um in einer instabil gewordenen Arbeitswelt zu persönlicher Stabilität und hoher Leistungsfähigkeit zu gelangen.

An Mitarbeiter und Führungskräfte stellen sich zentrale Anforderungen: Mitarbeiter müssen mehr denn je flexibel in Aufgabe und Einsatzort sein, um ihre interne und externe Beschäftigungsfähigkeit zu sichern und die eigene Attraktivität für den Arbeitgeber zu stärken. Führungskräfte müssen Motor des Wandels sein, gleichsam Berechenbarkeit in Persönlichkeit und sozialem Verhalten bieten. Gleichmaßen muss zunehmend mit einer brüchigen Karriereentwicklung umgegangen werden. Verlust von Führungsrollen, Umgang mit Statusverlust und unberechenbare hierarchische Perspektiven gehören dazu. Dazu braucht es ein hohes Maß an persönlicher Entwicklungsoffenheit und – fähigkeit insbesondere von Führungskräften, Außenorientierung und Entwicklung der Mitarbeiter im Konzerninteresse.

Doch nicht nur der Kostendruck und geänderte Anforderungen, die aus dem Stemmen der Energiewende resultieren, fordern neues Lernen und eine neue Lernkultur. Auch das Subjekt Lernen ändert sich massiv und befindet sich in einem massiven Umbruch. Die Digitalisierung der Lernwelt ist der beherrschende Megatrend, der Lernen verändert. Gleichzeitig kommen unterschiedlich sozialisierte Lern-Generationen im Unternehmen zusammen. Die Digital Natives, für die Lernen im Netz, in sozialen Netzwerken, eine Selbstverständlichkeit sind und die Generationen, deren Lernwelt aus dem klassischen Seminarwesen kommt.