



acatech DISKUSSION

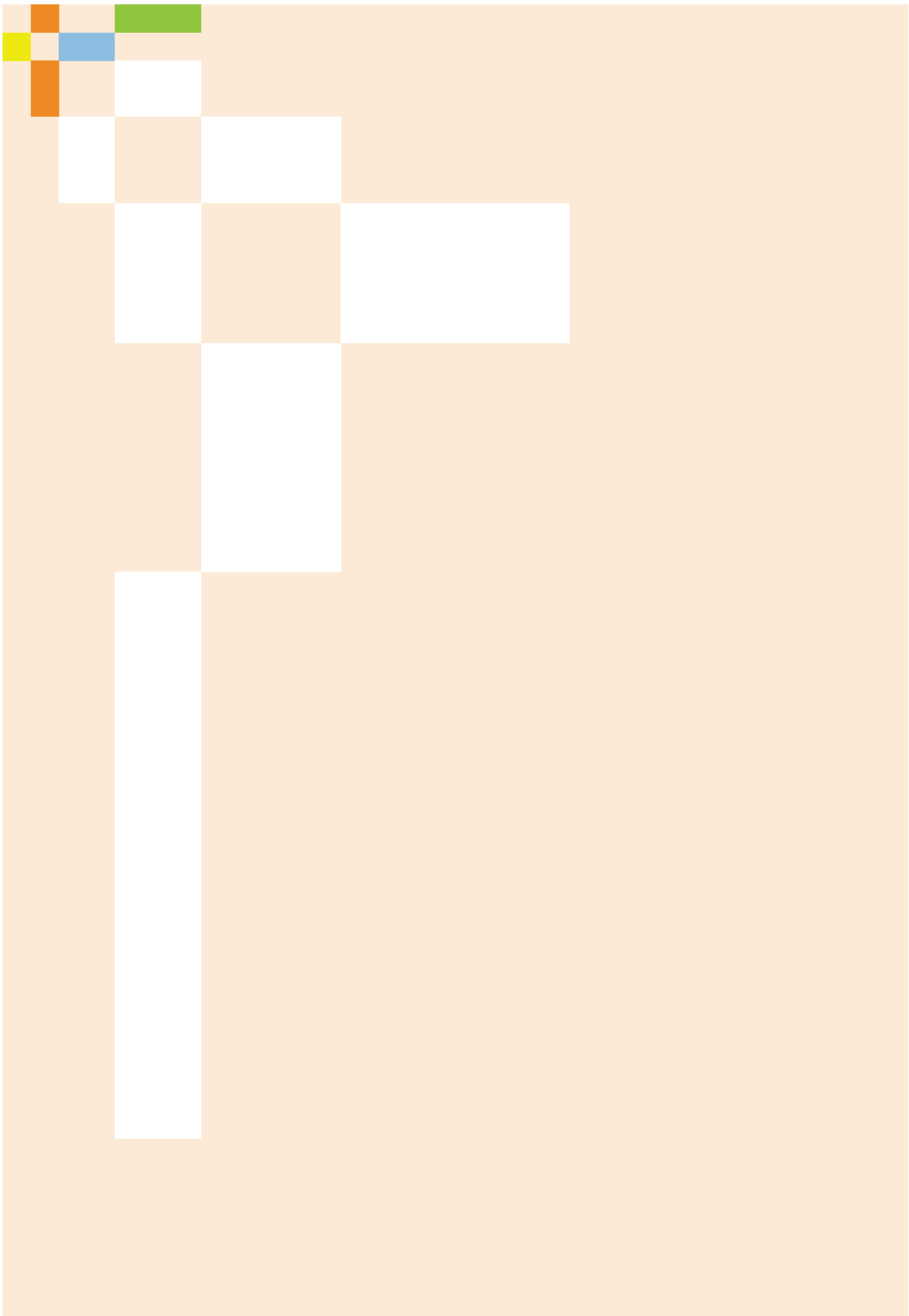
Lebenslanges Lernen fördern – gute Beispiele aus der Praxis

Ein Good-Practice-Bericht des
Human-Resources-Kreises von acatech.
Lessons Learned, wissenschaftliche Analysen
und Handlungsoptionen.

J. C. Jacobs, H. Kagermann, D. Spath (Hrsg.)

 **acatech**

DEUTSCHE AKADEMIE DER
TECHNIKWISSENSCHAFTEN



acatech DISKUSSION

Lebenslanges Lernen fördern – gute Beispiele aus der Praxis

Ein Good-Practice-Bericht des
Human-Resources-Kreises von acatech.
Lessons Learned, wissenschaftliche Analysen und
Handlungsoptionen.

J. C. Jacobs, H. Kagermann, D. Spath (Hrsg.)



Die Reihe acatech DISKUSSION

Diese Reihe sammelt Autorenbeiträge über technikwissenschaftliche und technologiepolitische Themen. Sie dokumentiert die fachübergreifende Diskussion auf Veranstaltungen, in Projekten und Arbeitskreisen von acatech. Die inhaltliche Verantwortung liegt bei den jeweiligen Autorinnen und Autoren.

Alle bisher erschienenen acatech Publikationen stehen unter www.acatech.de/publikationen zur Verfügung.

Inhalt

Vorwort	5
Projekt	6
1 Ausgangslage	8
2 Beispiele aus der Praxis	11
2.1 „Mitarbeiter im Fahrersitz ihrer eigenen Lerngeschichte“ Lernkultur-Initiative youlearn, Deutsche Telekom AG	12
2.2 „Zukunft gestalten mit dynamischer Lernkultur“ Weiterbildungsinitiative TechUcation, Otto Group	13
2.3 „Mitarbeiter als Spezialisten in ihren Aufgabenbereichen zertifizieren“ Konzerninitiative Certified, Deutsche Post DHL Group	16
2.4 „Digitalisierung als Chance“ Data Analytics Curriculum, Munich Re	18
2.5 „Beschäftigte motivieren, sich mit anderen Sprachen und Kulturen auseinanderzusetzen“ Digitalisierung von Sprachtrainings, Bayer AG	20
2.6 „Eine neue Lernkultur etablieren und selbstbestimmtes Lernen fördern“ Bosch Learning Company Initiative, Robert Bosch GmbH	22
2.7 „Motivation als Schlüssel zum Erfolg“ Digital Ambassador Program, SMS group	23
2.8 „Menschen befähigen, in der digitalen Welt erfolgreich zu sein“ Udacity Data Science Scholarship Program, Bertelsmann SE & Co. KGaA	25
2.9 Azubis „Fit For Future“ BMW TalentFactory, BMW Group	27
2.10 „Lernende und deren individuelle Bedürfnisse noch stärker in den Mittelpunkt rücken“ Digital Skills Initiative, Infineon Technologies AG	29
2.11 „Digitale Fitness und operative Exzellenz der Mitarbeitenden fördern“ DB Lernwelt, Deutsche Bahn AG	31
2.12 „Personalisierte Lernlösungen schaffen und die Selbstverantwortung der Einzelnen fürs Lernen stärken“ Kompetenz-Matrizen und Lernreisen, innogy SE	33
2.13 „Chancen von Künstlicher Intelligenz gemeinsam nutzen“ Forschungsprojekt NAWID, Deutsche Lufthansa AG	35
2.14 „Kontinuierlichen Kompetenzerwerb fördern und den Wandel aktiv gestalten“ Strategische Skill-Transformation bei SAP, SAP SE	37



3 Lessons Learned	40
4 Perspektive der Wissenschaft	42
4.1 Lebenslanges Lernen – die menschliche Seite der digitalen Transformation Prof. Dr. Manfred Prenzel, Zentrum für LehrerInnenbildung der Universität Wien/acatech	42
4.2 Den Trichter auf den Kopf gestellt – Lernkulturen in einer Kultur der Digitalität Prof. Dr. Steffi Robak, Leibniz Universität Hannover	43
4.3 „Seeing is believing“: Warum Tech-Konferenzen das neue Zentrum der organisationalen Weiterbildung sind Christoph Höllig & Prof. Dr. Isabell Welp, Technische Universität München/acatech	45
5 Politische Handlungsoptionen	46
6 Ausblick	48

Vorwort

Der Human-Resources-Kreis (HR-Kreis) von acatech und die Hans-Böckler-Stiftung haben im Oktober 2018 die acatech DISKUSSION *Die digitale Transformation gestalten: Lebenslanges Lernen fördern* vorgelegt. Dort werden zwei Diskussionsstränge zusammengeführt: Aufbauend auf den Arbeiten des HR-Kreises und der Kommission Arbeit der Zukunft unter Vorsitz von Reiner Hoffmann und Prof. Dr. Kerstin Jürgens haben acatech und die Hans-Böckler-Stiftung den Dialog zum Thema Lebenslanges Lernen gemeinsam fortgesetzt. Zusammen haben wir Lösungsvorschläge und Empfehlungen erarbeitet, wie wir den Herausforderungen in der Weiterbildung begegnen und diese aktiv gestalten können.

Unser Papier haben wir seinerzeit in die politischen Diskussionen um die Ausgestaltung der Nationalen Weiterbildungsstrategie eingebracht. Wir begrüßen die Initiative der Bundesregierung, die berufliche Weiterbildung im digitalen Wandel zu unterstützen. Der Staat leistet einen wichtigen Beitrag zur Förderung des Lebenslangen Lernens, indem er das Engagement von Unternehmen, Beschäftigten und Betriebspartnern zusätzlich flankiert.

In der betrieblichen Praxis sehen wir bereits gute Beispiele, wie Unternehmen gemeinsam mit Beschäftigten und den Sozial- und Betriebspartnern innovative Ansätze für Lebenslanges Lernen entwickeln.

Die vorliegende acatech DISKUSSION stellt einige dieser Beispiele vor, leitet Lessons Learned für lernförderliche Arbeitsumfelder ab und präsentiert Perspektiven der Wissenschaft zum Thema Lebenslanges Lernen.

Joh. Christian Jacobs

Managing Partner
Joh. Jacobs & Co. (AG & Co.) KG

Henning Kagermann

Vorsitzender des Kuratoriums
acatech

Dieter Spath

Präsident acatech



Projekt

Projektleitung

- Dr. Joh. Christian Jacobs, Joh. Jacobs & Co. (AG & Co.) KG, Managing Partner/acatech Senator
- Prof. Dr. Dr.-Ing. E. h. Henning Kagermann, acatech, Vorsitzender des Kuratoriums
- Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E. h. Dr. h. c. Dieter Spath, acatech Präsident

Mitglieder des HR-Kreises

- Birgit Bohle, Deutsche Telekom AG, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal, Arbeitsdirektorin
- Dr. Elke Eller, TUI AG, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal, Arbeitsdirektorin
- Jochen Hanebeck, Infineon Technologies AG, Mitglied des Vorstands und Chief Operations Officer, verantwortlich für Operations, einschließlich Manufacturing, Logistics, Quality, Customs und Purchasing
- Dr. Immanuel Hermreck, Bertelsmann SE & Co. KGaA, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal
- Dr. Doris Höpke, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG, Mitglied des Vorstands, Ressort Europe and Latin America inklusive der Financial Lines, Personal, Arbeitsdirektorin
- Ilka Horstmeier, BMW AG, Mitglied des Vorstands, Personal- und Sozialwesen, Arbeitsdirektorin
- Dr. Hartmut Klusik, Bayer AG, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal, Technologie und Nachhaltigkeit, Arbeitsdirektor (bis Dezember 2019)
- Christoph Kübel, Robert Bosch GmbH, Geschäftsführer und Arbeitsdirektor
- Dr. Thomas Ogilvie, Deutsche Post DHL Group, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal
- Zhengrong Liu, Beiersdorf AG, Mitglied des Vorstands, Bereich Human Resources, Arbeitsdirektor
- Prof. Dr. Manfred Prenzel, Zentrum für LehrerInnenbildung der Universität Wien, Leiter/acatech
- Stefan Ries, SAP SE, Mitglied des Vorstands, Chief Human Resources Officer, Arbeitsdirektor

- Prof. Dr. Steffi Robak, Leibniz Universität Hannover, Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung, Vorstand
- Petra Scharner-Wolff, Otto (GmbH & Co. KG), Konzern-Vorständin Finanzen, Controlling, Personal
- Martin Seiler, Deutsche Bahn AG, Vorstand Personal und Recht
- Hauke Stars, Deutsche Börse AG, Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Cash Market, Pre-IPO & Growth Financing sowie Personal, Arbeitsdirektorin
- Uwe Tigges, innogy SE, Vorstandsvorsitzender (bis Oktober 2019)
- Dr. Bettina Volkens, Deutsche Lufthansa AG, Mitglied des Vorstands, Ressort Personal und Recht, Arbeitsdirektorin (bis Dezember 2019)
- Prof. Dr. Isabell M. Welp, Technische Universität München, Lehrstuhl für Strategie und Organisation/acatech
- Prof. Dr.-Ing. Katja Windt, SMS group GmbH, Mitglied der Geschäftsführung/acatech

Expertengruppe

zum Thema „Transformation und Lebenslanges Lernen“
aus den Unternehmen des HR-Kreises
zur Erarbeitung dieses Good-Practice-Berichts

Expertinnen und Experten:

- Martina Ahnert (Deutsche Lufthansa AG)
- Laura Aleyt (Otto Group Holding)
- Dr. Judith Ambrosius (Bertelsmann SE & Co. KGaA)
- Shakil Awan (Deutsche Telekom AG)
- Christian Böhler (innogy SE)
- Stefan Brindt (SMS group GmbH)
- Dr. Daniela Feuchtinger (Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG)
- Dr. Martin Göbbels (Robert Bosch GmbH)
- Juliane Göke (Deutsche Bahn AG)
- Nadja Gschaider (BMW Group)
- Dr. Florian Henn (Deutsche Lufthansa AG)
- Christoph Höllig (Technische Universität München)
- Inge Könniker (Otto Group Holding)
- Dr. Heike Laube (SAP SE)
- Markus Lecke (Deutsche Telekom AG)
- Nora Maiworm (Bayer AG)
- Dr. Bert Pütz (Deutsche Post DHL Group)
- Anke Rosenthal (SMS group GmbH)
- Stephan Rothe (Deutsche Bahn AG)

- Sabine Schule (Deutsche Bahn AG)
- Sabrina Schulze (Deutsche Bahn AG)
- Nina Schwarting (Otto Group Holding)
- Marie Ströbert (Deutsche Post DHL Group)
- Thomas Weiss (innogy SE)
- Christopher Werner (Otto Group Holding)
- Corinna Wolf (Infineon Technologies AG)

Koordination und Redaktion

- Dr. Thomas Lange, acatech Geschäftsstelle
- Luise Ortloff, acatech Geschäftsstelle
- Katharina Winkler, acatech Geschäftsstelle

Unterstützung

acatech dankt Herrn Dr. Joh. Christian Jacobs und den Unternehmen des HR-Kreises für ihre Unterstützung.



1 Ausgangslage

Die **digitale Transformation** ist der Strukturwandel unserer Zeit: Sie verändert unser Verständnis von Arbeit und geht mit einem Wandel in Richtung datenbasierter Geschäftsmodelle, Hyperskalierung, digitaler Ökosysteme und einer Plattformökonomie einher. Die Visionen von Industrie 4.0, Smart Service Welt und Lernenden Systemen verdeutlichen, welche Veränderungen dabei auf Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft zukommen. Schon jetzt haben diese Entwicklungen viele klassische Wertschöpfungsketten radikal verändert. Arbeits-, Führungs- und Organisationsprozesse in Unternehmen werden grundlegend umgestaltet.

Für eine gelingende Transformation ist es entscheidend, dass Beschäftigte und Unternehmen den **Wandel gemeinsam gestalten**. In vielen Unternehmen vollzieht sich bereits ein technologischer Wandel, ein Wandel der Geschäftsmodelle und ein Wandel der Organisation nach innen. Dies erfordert Anpassungsleistungen und stetiges Dazulernen aufseiten der Beschäftigten und des Arbeitgebers. Zugleich stellt der erweiterte Grad an Flexibilität und Komplexität der Prozesse neuartige Anforderungen an die Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen.

Neben den **technischen Themen** gehören auch in Zukunft weiterhin **überfachliche Kompetenzen** wie analytisches und kritisches Denken, Urteilsfähigkeit, Kreativität, komplexes Problemlösen sowie Projekt- und Kundenmanagement zu den relevanten Inhalten. Vor allem im Kontext teils neuer Formen der Zusammenarbeit in Teams und in Netzwerken zählen Kollaborationsfähigkeit, Kommunikationsstärke und Konfliktfähigkeit zu den Schlüsselkompetenzen, die zukünftig noch wichtiger werden. Zudem gewinnen die Fähigkeit zu Selbstmanagement und selbstgesteuertem Lernen, Veränderungsbereitschaft sowie eigenständiges Denken und Entscheiden immer mehr an Bedeutung. Insbesondere für Führungskräfte spielt zusätzlich der Umgang mit Veränderungen, Unsicherheit und Interkulturalität eine entscheidende Rolle. Um sich souverän in der zunehmend komplexen und dynamischen Welt bewegen und diese aktiv mitgestalten zu können, bedarf es darüber hinaus **digitaler Grundkenntnisse**. Hierzu zählt neben dem bewussten Umgang mit digitalen Technologien auch die Fähigkeit, Daten auf kritisch-reflexive Weise sammeln, managen, bewerten und nutzen zu können (Digital Literacy). Außerdem wird das Erlernen neuer Arbeitsmethoden

wie Design Thinking und Scrum oder der Umgang mit digitalen Arbeitsmitteln zur virtuellen und internationalen Zusammenarbeit immer bedeutsamer (Methodenkompetenz). Darüber hinaus ergeben sich im Zuge der Digitalisierung aber auch **völlig neue Kompetenzbedarfe**: Bestehende Tätigkeiten und Jobs verändern sich, und neue – teils deutlich anspruchsvollere – Beschäftigungsmöglichkeiten entstehen, die mehr Zusammenhangswissen erfordern.

Lebenslanges Lernen wird dabei zum kritischen Erfolgsfaktor – für Unternehmen, individuelle Karrieren sowie die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Die Befähigung zum kontinuierlichen Wissens- und Kompetenzerwerb und das entsprechende Selbstverständnis sind ein Schlüssel, um die neuen Kompetenzbedarfe frühzeitig zu adressieren und diesen Wandel in Chancen für **Beschäftigung und gute Arbeit** umzumünzen.

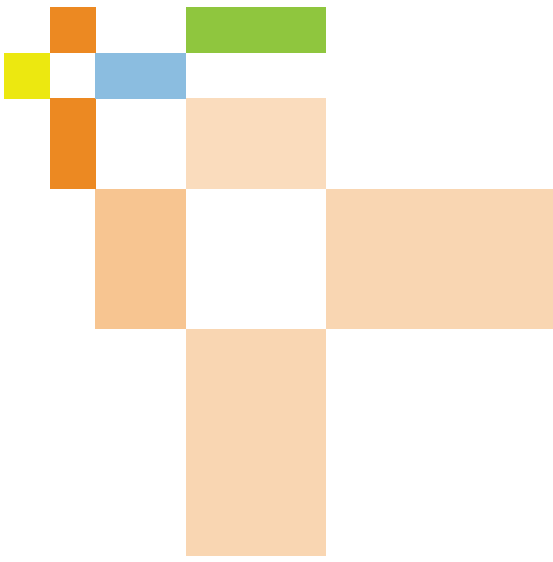
Insgesamt ist die Idee Lebenslangen Lernens als bildungswissenschaftliches und bildungspolitisches Konzept nicht neu; angesichts der Geschwindigkeit, Dynamik und Komplexität der Veränderungen hat sie nun aber eine **neue Dringlichkeit** und **gesamtgesellschaftliche Relevanz**. Während frühere Transformationsprozesse über einige Jahre begleitet werden konnten, finden heutige Veränderungen innerhalb kürzester Zeit statt. Unternehmen müssen immer schneller auf immer radikalere technische Umbrüche reagieren – nicht zuletzt aufgrund der Fortschritte im Bereich der Künstlichen Intelligenz. Neue datengetriebene Geschäftsmodelle brechen etablierte Wertschöpfungsstrukturen auf und können Unternehmen, Branchen und komplette Geschäftsmodelle grundlegend infrage stellen. Damit einher geht eine immer kürzere Halbwertszeit von Wissen und Kompetenzen; sie müssen **kontinuierlich** und **flexibel** weiterentwickelt werden. Dabei wird es kaum Tätigkeiten oder Berufe geben, die nicht von dem Wandel betroffen sind.

Diese Entwicklungen verändern auch das Lernen selbst grundlegend: Im Zuge der digitalen Transformation werden der Zugang zu und der Zugriff auf Wissen in vielfacher Hinsicht erleichtert. Dadurch ergeben sich erweiterte Anforderungen an **Selbstständigkeit** und **Eigenverantwortung**, Zusammenarbeit und Offenheit für lösungsorientiertes Handeln. Zugleich eröffnet die Transformation vielfältige **neue Möglichkeiten**, im und durch das berufliche Handeln zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Digital verfügbare Lerninhalte und intelligente Lernsysteme, auf die die Lernenden jederzeit zugreifen können, ergänzen das Bildungsangebot. Innovative, technologiegestützte Lehr-Lern-Lösungen, sogenannte „Education Technologies“, und

deren Kombination mit anderen Lernformaten gewinnen hierbei gegenüber klassischen Angeboten der Fort- und Weiterbildung immer mehr an Bedeutung.

Dabei gibt es für die Gestaltung guten und produktiven Lernens **keine generischen, allgemeingültigen „One-size-fits-all“-Lösungen**. Viele Unternehmen erproben daher derzeit neue Lern- und Lehrformen. Zentrale Fragen sind dabei die Gestaltung

lernförderlicher und motivierender Arbeitsumgebungen und die Möglichkeit, bisherige starre Denkstrukturen aufzubrechen und neue Wege zu beschreiten. Insgesamt geht es darum, gemeinsam **Freiräume und Flexibilität für das Lernen** zu schaffen und so Potenziale für Kreativität und Weiterentwicklung gezielter zu nutzen; dies schließt zeitliche Freiräume für Lernen, Erproben und Reflexion mit ein.



2 Beispiele aus der Praxis

Zahlreiche Beispiele aus der deutschen Wirtschaft belegen: Viele Unternehmen sind auf dem Weg, Lebenslanges Lernen noch strategischer zu fördern. Sie haben ein hohes Eigeninteresse, gutes und produktives Lernen zu fördern – gerade auch vor dem Hintergrund der digitalen Transformation. **Gemeinsam** mit Beschäftigten und den Sozial- und Betriebspartnern entwickeln sie innovative Ansätze für eine **zukunftsorientierte Aus- und Weiterbildung**.

Wie können Weiterbildungsprogramme relevante Grundkenntnisse und fachliches Know-how zu digitalen Themen

bestmöglich vermitteln? Wie kann eine Unternehmens- und Lernkultur entstehen, die selbstbestimmtes und bedarfsgerechtes Lernen fördert? Wie lässt sich Lebenslanges Lernen zielgruppengerecht gestalten? Welche innovativen Lehr-Lern-Lösungen eröffnen sich im Zuge der Digitalisierung? Wie können Unternehmen, Beschäftigte und Betriebspartner zukunftsfähige Mitbestimmungsprozesse im Bereich des betrieblichen Lernens ausgestalten?

Die nachfolgenden **14 Beispiele aus der betrieblichen Praxis** bieten Orientierung bei der Beantwortung dieser Fragen. Neben den Eckpunkten der Umsetzung mit ihren unternehmensseitigen Voraussetzungen enthalten die Praxisbeispiele auch Hinweise auf kritische Erfolgsfaktoren sowie gewonnene Erfahrungen und Erkenntnisse der Unternehmen.

Good Practices – Lebenslanges Lernen fördern

Mitwirkende Unternehmen



Dargestellte Anwendungsbereiche





2.1 „Mitarbeiter im Fahrersitz ihrer eigenen Lerngeschichte“

Lernkultur-Initiative youlearn
Deutsche Telekom AG

Die Deutsche Telekom möchte die Lernkultur im Unternehmen nachhaltig verbessern und selbstgesteuertes, bedarfsgerechtes Lernen „on the Job“ noch stärker fördern. Mit **youlearn** wurde ein Konzernprojekt gestartet, das die Themen Lernkultur, IT-Lösungen sowie Rahmenbedingungen des Lernens ganzheitlich betrachtet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten dabei mehr Raum für selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Lernen; die Unternehmens- und Führungskultur unterstützt diese Entwicklung. So will das Unternehmen selbst zu einer lernenden Organisation heranwachsen.

Um eine nachhaltige Veränderung des Lernverhaltens der Beschäftigten zu erreichen, wurden im Rahmen von youlearn einige Neuerungen in der gesamten Lernorganisation eingeführt:

- Ein Career-Coach-Tool zeigt die Entwicklung des eigenen Stellenprofils über die nächsten Jahre auf und gibt so Aufschluss über sich verändernde Kompetenzen und passende Qualifizierungsangebote.
- Das bestehende Learning-Management-System wurde um Funktionalitäten ergänzt, die die Lernerfahrungen der Nutzerinnen und Nutzer berücksichtigen.
- Neue mobile Lernanwendungen ermöglichen orts- und zeitflexibles Lernen.
- Eine unternehmensweite Kampagne flankiert den Wandel, indem sie die Bedeutung und den Nutzen des Lernens im Arbeitsprozess verdeutlicht.

Lernen von Experten (LEX) – selbstorganisiertes Forum für den globalen Wissensaustausch

Mit der Initiative youlearn hat sich auch ein internationales, konzernweites Austauschforum für Expertenwissen im Unternehmen entwickelt. Lernen von Experten (LEX) ist ein selbstorganisiertes Mitarbeiter-Netzwerk, das den globalen Wissensaustausch und das Lernen voneinander unterstützt. In dem internen Enterprise Social Network der Deutschen Telekom können Beschäftigte ihr eigenes Wissen einbringen („User und Expert Generated Content“) und auf die im Konzern vorhandenen Kenntnisse zugreifen; partizipatives Lernen und Lernen in Netzwerken werden dadurch gefördert. Das Themenspektrum umfasst neben berufsbezogenem Fach- und

Methodenwissen auch Angebote aus den Bereichen Kunst, Kultur, Gesundheit und Psychologie.

Insgesamt beruht LEX auf der Annahme, dass bereits sehr viel Wissen im Unternehmen existiert, jedoch nicht immer bekannt ist, an wen man sich mit bestimmten Fragen oder Problemstellungen wenden kann. Die Peer-to-Peer-Plattform bietet die Möglichkeit eines „Give and Take“ zu relevanten Themen und des Wissensaustauschs unter Kolleginnen und Kollegen. In kleineren Lernformaten wie beispielsweise 60-minütigen Web-Sessions teilen Expertinnen und Experten ihr Wissen mit anderen Beschäftigten. Darüber hinaus stellt LEX eine Expertenliste, eine Lerntauschbörse und einen Lern-Video-Kanal zur Verfügung und unterstützt bei der Bildung von Lernnetzwerken („virtuelle Communities“). Im Unterschied zu klassischen Qualifizierungsangeboten des Konzerns basiert das Netzwerk auf Freiwilligkeit, Engagement und Kollegialität der Mitwirkenden und ist weitgehend unreguliert. Dabei findet weder eine Erfassung von Lernzeiten und der Lernhistorie statt, noch ist die Zertifizierung des Erlernten vorgesehen. Seit dem Start im IT-Bereich der Telekom im Jahr 2018 ist so eine vollkommen neue Lernkultur entstanden, die von den Beschäftigten selbst initiiert wurde („Bottom-up“) und aus sich heraus immer weiter gewachsen ist.

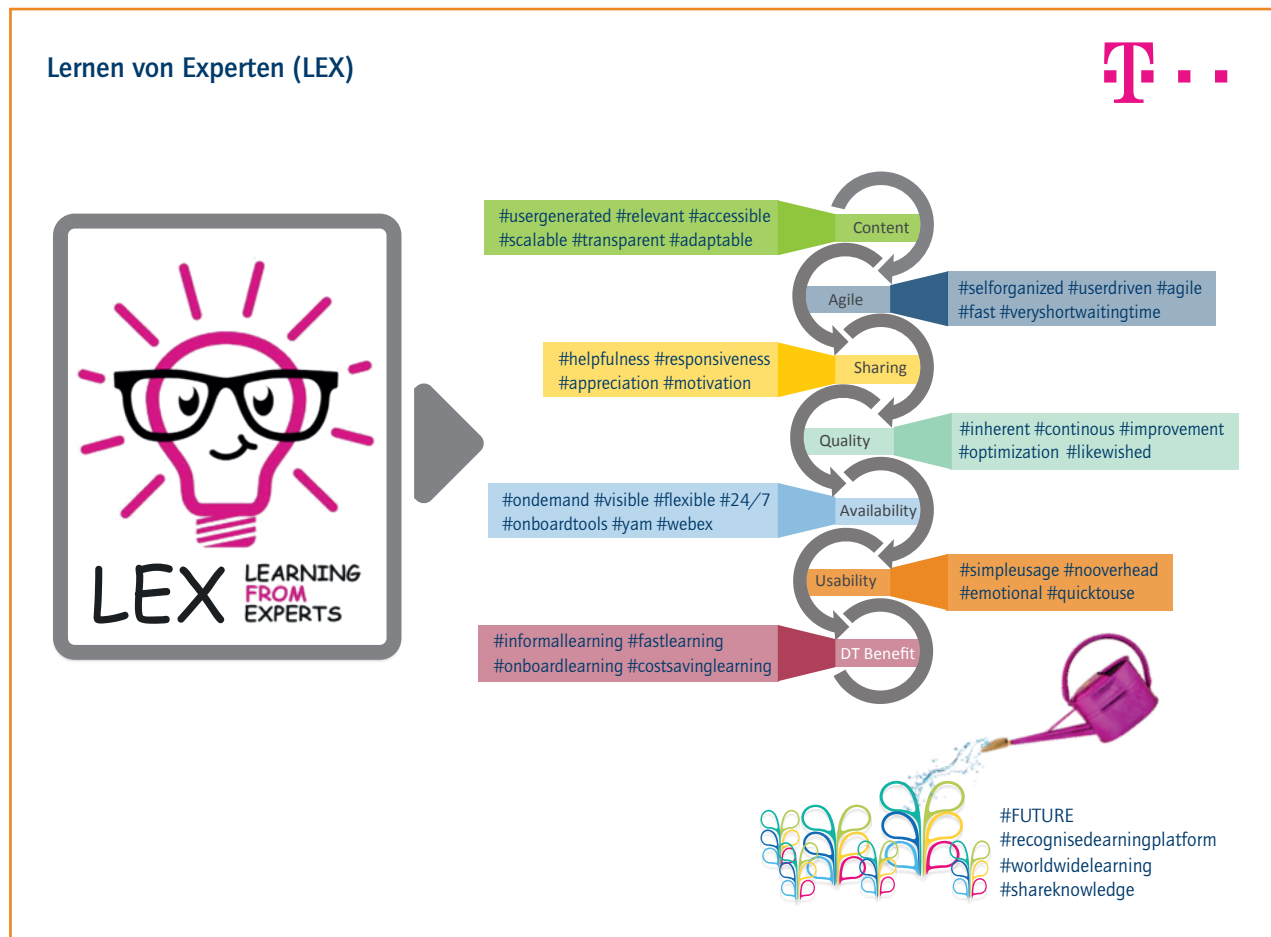
LEX ist damit Ausdruck einer noch konsequenteren Ausrichtung des Lernens an den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Integration von Lernen in den Prozess der Arbeit. Es ist ein Beispiel für Social Learning und zeigt, welche Wirkkraft der informelle, selbstorganisierte Wissensaustausch im Unternehmen entfalten kann.

Kritische Erfolgsfaktoren

Kritischer Erfolgsfaktor für die Lernkultur-Initiative ist neben dem Engagement einzelner Treiber der Initiative (sogenannter „Lernbotschafter“) und der Nutzung des internen Enterprise Social Network „You and Me“ auch die wachsende Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Führungskräfte, sich untereinander weiterzuhelfen und sich gegenseitig zu unterstützen. Eine einfache und agile Handhabung der Lernplattform und ihrer Inhalte ist dabei Voraussetzung für deren Akzeptanz und Nutzung. Zudem ist es entscheidend, dass den Beschäftigten der erforderliche Freiraum gewährt wird, damit sie sich untereinander austauschen und Wissen teilen können; die Lernzeit wird dabei als Arbeitszeit gewertet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden so zu Multiplikatoren des Wissens und haben die Möglichkeit, den

Wandel der Lernkultur selbst mitzugestalten. Eine aktive Beteiligung und Unterstützung durch das (Top-)Management bis hin zur Vorstandsebene (beispielsweise durch Wissensbeiträge von Vorständen) verschafft dem Projekt zusätzliche Relevanz

und breite Akzeptanz im Unternehmen. Insgesamt eignet sich LEX insbesondere für Fachbereiche, die in Projektarbeit tätig sind und somit tendenziell einen höheren Grad an Flexibilität ihrer Arbeits- und Organisationsprozesse aufweisen.



2.2 „Zukunft gestalten mit dynamischer Lernkultur“

Weiterbildungsinitiative TechUcation

Otto Group

In einer Welt, die von großen Unsicherheiten und hoher Veränderungsgeschwindigkeit geprägt ist, ist die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen unabdingbarer Wettbewerbsvorteil sowohl für Unternehmen als auch für jede und jeden Einzelnen. In der Otto Group gibt es eine Vielzahl von internen und externen Weiterbildungsangeboten, Seminaren und Coachings, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine fachliche und

persönliche Weiterentwicklung zu ermöglichen. Darüber hinaus sollen Lernen und insbesondere digitale Bildung selbstverständlicher Bestandteil des Arbeitsalltags werden. Der Konzernvorstand sieht es als seine Verantwortung an, dafür Sorge zu tragen, dass alle Beschäftigten in der Otto Group über die nötigen digitalen Kompetenzen verfügen, um die digitale Transformation aktiv und erfolgreich zu gestalten.

Weiterbildung ist kein Privileg für Einzelne, sondern wichtig für alle

Deshalb wurde die **Initiative TechUcation** gestartet, um die Zukunftsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der gesamten Unternehmensgruppe sicherzustellen. Zu diesem



Zweck kooperiert die Otto Group mit Masterplan.com, einer 2017 in Deutschland gegründeten innovativen Lernplattform für berufliche Weiterbildung. Auf Masterplan teilen Digital-Expertinnen und -Experten aus der ganzen Welt in ansprechenden, kurzen Videos ihr Wissen anhand von anschaulichen Beispielen aus der Praxis.

In einem Pilotprojekt wurden die Inhalte von der Otto Group Holding gemeinsam mit rund 400 Beschäftigten verschiedener Konzernunternehmen sowie dem Vorstand und dem Betriebsrat auf die Bedürfnisse der Otto Group abgestimmt. Entstanden ist ein digitales Lernmodul mit rund acht Stunden Videomaterial, das allen in der Otto Group dabei hilft zu verstehen, was Digitalisierung eigentlich bedeutet und welche Herausforderungen, aber auch Chancen sich dadurch für jeden persönlich ebenso wie für das Unternehmen ergeben.

Im Gegensatz zu bisherigen Qualifizierungsmodellen, die nur einzelne Personengruppen adressieren, ermöglicht TechUcation sukzessive einen gleichberechtigten, hierarchie- und

funktionsübergreifenden Zugang aller weltweit rund 52.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Otto Group. Die Teilnahme ist verbindlich, um ein einheitliches, grundlegendes Verständnis zum Thema Digitalisierung im Konzern sicherzustellen. In zusätzlich produzierten Videos erklären Kolleginnen und Kollegen nach den Lektionen ganz konkret, wie sich die Umsetzung der Themen in den Unternehmen der Gruppe gestaltet.

Gemeinsames Lernen für gemeinsamen Erfolg

TechUcation lässt sich nahtlos in den Arbeitsalltag integrieren und das Modul kann auf den verschiedenen Arbeitsgeräten, also PC, Tablet oder Smartphone, genutzt werden. Alle Teilnehmenden können in ihrem jeweiligen Tempo die einzelnen Lektionen durchlaufen. Am Ende der verschiedenen Lerneinheiten werden Quizfragen gestellt, für die bei richtiger Beantwortung entsprechende Punkte vergeben werden. TechUcation wird auf diese Weise auch zu einer spielerischen Challenge, die den Spaß am Lernen aktiviert. Im Anschluss steht auf Masterplan für einen Zeitraum von drei Jahren ein umfassendes Angebot

Startbildschirm von TechUcation mit Begrüßung durch den CEO der Otto Group, Alexander Birken



an freiwilligen weiterführenden Kursen, je nach Fachgebiet und Kenntnisstand, zur Verfügung, das kontinuierlich erweitert und aktualisiert wird. Ein intelligenter Lernalgorithmus soll der Belegschaft zukünftig individuelle Lernpfade vorschlagen.

Kritische Erfolgsfaktoren

Bei TechUcation geht es aber um mehr als die reine Vermittlung neuer Fertigkeiten für die Digitalisierung. Mit der Initiative schafft die Otto Group gleichzeitig den Raum und den Rahmen für eine zeitgemäße Lernkultur, in der Lernen zum integralen Bestandteil des Arbeitsalltags wird. Indem die Kolleginnen und Kollegen das Gelernte in der Praxis gemeinsam ausprobieren und darüber diskutieren können, fördert TechUcation neben digitalem Lernen auch soziales und informelles Lernen. Dazu bietet die Otto Group auf der Plattform viele Ideen, wie das dort vermittelte Wissen ganz praktisch im (Arbeits-)Alltag angewendet werden kann. Dafür hat das TechUcation-Projektteam zum Beispiel praktische Tipps und Tricks – sogenannte „Lernhacks“ – entwickelt, die die Teams situativ und flexibel im Arbeitsalltag einsetzen können.

Führungskräfte begleiten den Lernprozess und agieren als Lerncoaches im Transformationsprozess.

TechUcation wird bereits sukzessive in den Konzerngesellschaften der Otto Group ausgerollt und vor Ort durch individuelle, auf die lokalen Bedürfnisse abgestimmte Maßnahmen begleitet. Eine Verzahnung mit bestehenden Lernangeboten sowie eine begleitende Kommunikation sind mitentscheidend für den Erfolg der Initiative. So fand beispielsweise auf dem Campus der Unternehmenszentrale in Hamburg ein sogenannter „Digital Learning Day“ statt, der dazu motivierte, sich an Marktständen über TechUcation sowie weitere Lernangebote und Tools zu informieren und in interaktiven Sessions auszutauschen.

Für eine konsequente Verankerung der neuen Lernkultur ist die Initiative TechUcation auf mehrere Jahre angelegt; sie wird die Beschäftigten der Otto Group fortlaufend mit Angeboten rund um selbstorganisiertes Lernen bei der Entwicklung eigenverantwortlicher Lernkompetenzen unterstützen.





2.3 „Mitarbeiter als Spezialisten in ihren Aufgabenbereichen zertifizieren“

Konzerninitiative Certified
Deutsche Post DHL Group

Die Deutsche Post DHL Group möchte weltweit als erstes global operierendes Unternehmen jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter zertifizieren. Die Grundlage hierfür bildet eine tiefe Verankerung dieser Vision in der Konzernstrategie. **Certified** ist die konzernweite Initiative zur Förderung von Mitarbeiterengagement, Wissen und kulturellem Wandel. Es ist das größte und umfassendste Mitarbeiter-Engagement-Programm der Deutschen Post DHL Group, das mehr als eine halbe Million Menschen in über 220 Ländern dabei unterstützt, ihr Potenzial zu entfalten und zu Spezialistinnen und Spezialisten in ihren Unternehmensbereichen zu werden. Damit fördert das Unternehmen eine Kultur der Kundenorientierung und ein Verständnis für die Zusammenhänge und Geschäftsabläufe im Konzern. Die Initiative wird gemeinsam mit und für die Beschäftigten umgesetzt. Lebenslanges Lernen und der Wissenstransfer werden so gefördert, der Zusammenhalt und die Loyalität zum Unternehmen gestärkt. Eine Unternehmenskultur, zu der Offenheit, Feedback, Wertschätzung und kontinuierliches Lernen gehören, ist dabei von zentraler Bedeutung.

Ihren Ursprung hat die Initiative im Unternehmensbereich Express, welcher 2010 mit dem Personalschulungsprogramm „Certified International Specialist“ startete. Mittlerweile zählt DHL Express über 100.000 zertifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Programm ist in über 40 Sprachen verfügbar und wird von 1.800 Beschäftigten aus dem Bereich Express durchgeführt, die eigens als Trainerinnen und Trainer geschult wurden. Die Trainingsmodule sind methodisch wie ein Trichter aufgebaut – von allgemeinen Inhalten bis hin zu Spezialtrainings für den jeweiligen Tätigkeitsbereich. Neben einem Grundkurs absolvieren die Teilnehmenden spezialisierte Module zu Themen wie Vertrieb oder Führung. Nach dem Erfolg des Programms bei DHL Express wurde Certified konzernweit ausgerollt und findet sich inzwischen in jedem Unternehmensbereich auf der ganzen Welt.

Eckpunkte der Umsetzung

Im Verlauf der letzten Jahre haben über 290.000 Beschäftigte an Certified-Trainings teilgenommen. Kern der Initiative ist ein breit gefächertes modulares Programm: In einem zweitägigen Basistraining wird allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein über alle Unternehmensbereiche und Länder hinweg reichendes gemeinsames Verständnis der Unternehmenswerte sowie der strategischen Ziele des Konzerns vermittelt. Zusätzlich erhalten die Teilnehmenden einen Einblick in Geschäftsmodelle, Strategie und Kultur des jeweiligen Unternehmensbereichs; spezifisches Wissen über den Konzern und die Rolle, die jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter darin innehat, wird so erworben. Das Einführungsmodul ist für alle Beschäftigten obligatorisch. Nach Abschluss des Moduls erhalten die Teilnehmenden einen sogenannten „Lernpass“, welcher den persönlichen Entwicklungsweg durch Certified abbildet. Für erworbenes Wissen, die erbrachte Leistung und das Engagement in Trainings und Veranstaltungen erhalten die Lernenden Stempel und Abzeichen in ihrem Lernpass. So werden Lernerfolge sichtbar gemacht und anerkannt – ein wichtiger Schlüssel zur Individualisierung und Personalisierung der Weiterbildung wie auch ein effektiver Weg, um Lernmotivation und Lernerfolg zu steigern. Gleichzeitig ist der Pass ein Symbol der Identität und Verbundenheit zum Unternehmen.

Aufbauend auf dem Einführungsmodul gibt es ein breit gefächertes Programm mit Folgeseminaren. Diese sind funktionspezifisch und adressieren die fachlichen Kompetenzen der Lernenden. In verschiedenen Führungskräfte trainings werden zudem beispielsweise die konzernweiten Führungsattribute vermittelt. Alle Certified-Module werden von eigens dafür ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften durchgeführt. Hinter diesem Konzept steht die Überzeugung, dass Moderatorinnen und Moderatoren aus den eigenen Reihen in besonderem Maße die Werte der Deutschen Post DHL Group verkörpern, diesen entsprechend Gewicht verleihen und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als besonders glaubwürdig wahrgenommen werden. Zudem ermöglicht es die Tätigkeit als Trainerin oder Trainer, eigene Fähigkeiten auszubauen und mehr über das Geschäft sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu lernen.

Die Trainingseinheiten werden vor allem mit Blick auf Lernarchitekturen, Methodenvielfalt, Multisensorik und Gamifizierung konzipiert. Interaktive Lernmaterialien sowie

eine Kombination aus innovativen Lehr-Lern-Lösungen und didaktischen Konzepten, bei denen der Trainer die Rolle eines Moderators einnimmt, fördern den Erkenntnisgewinn, wie beispielsweise beim Flipped-Classroom-Prinzip, wo die Lerninhalte selbstständig von den Lernenden erarbeitet werden und die Anwendung und Transferleistung im Training erfolgt. Partizipatives Lernen und das Lernen in Netzwerken unterstützen dies. Neben klassischen Präsenztrainings und Workshops setzt das Unternehmen dabei zunehmend auf ein digitales Lernumfeld.

Kritische Erfolgsfaktoren

Festgelegte Grundsätze bestimmen die inhaltliche und methodische Ausgestaltung der Module. Demnach liegt die Programmverantwortung zwar bei den jeweiligen Unternehmensbereichen, gemeinsame Standards bilden jedoch den Gestaltungsrahmen. Themen mit konzernweiter Relevanz werden dabei bereichsübergreifend bearbeitet, wohingegen die funktionellen Qualifizierungsmaßnahmen Teil der bereichsspezifischen Programme sind. Sonder- und Fachthemen für kleinere Zielgruppen bleiben als separate Angebote bestehen und werden nicht als Certified-Module aufgenommen.

Darüber hinaus müssen alle Module festgelegte Qualitätskriterien erfüllen – sowohl visuell als auch auf das Lernerlebnis der Teilnehmenden bezogen. Außerdem werden die Module kontinuierlich weiterentwickelt und angepasst, die Moderatorinnen und Moderatoren umfassend qualifiziert. Diese durchlaufen zunächst selbst das entsprechende Modul, bevor sie im Rahmen von Workshops die Konzeption, Moderation und Umsetzung von Trainings erproben. Erst danach werden sie als Trainerinnen und Trainer eingesetzt. Zudem unterstützt der „First Choice Weg“ – ein Programm zur systematischen und kontinuierlichen Verbesserung interner Prozesse, Services und Produkte – die Qualitätssicherung im Unternehmen.

Entscheidend für den Erfolg und die Akzeptanz der Initiative sind neben der hohen Reichweite und der unternehmensweiten Kommunikation auch die Ausgestaltung der Module sowie die Orientierung an den Bedarfen der Lernenden. Dabei sind besonders die Aktivierung und Emotionalisierung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Bedeutung, denn dies fördert die Vermittlung der Werte und Besonderheiten des Unternehmens. Certified zeigt spürbar positive Auswirkungen auf das Mitarbeiterengagement und die Kundenzufriedenheit.

Persönliche Entwicklungswege mit dem Lernpass abbilden

Deutsche Post DHL Group





2.4 „Digitalisierung als Chance“

Data Analytics Curriculum

Munich Re

Munich Re zielt in der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur darauf ab, ein gemeinsames neues Verständnis für die Chancen der Digitalisierung zu entwickeln. Digitalisierung und Vernetzung erhöhen die Datenmenge. Grundlage für die Ausweitung der Versicherbarkeit sowie die Effizienzsteigerung der Prozesse bilden die technischen Möglichkeiten durch Datenanalyse, maschinelles Lernen und Künstliche Intelligenz. Der Umgang mit Daten und Algorithmen spielt in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle für das traditionell datenbasierte Unternehmen. Damit geht eine deutliche Veränderung der Mitarbeiterprofile und der benötigten Kompetenzen einher. Die Überzeugung, dass eine Vielzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über gute Voraussetzungen verfügt, um für die Datenanalyse qualifiziert zu werden, ist dabei handlungsleitend. Die Personalstrategie fokussiert bei der Förderung einer unterstützenden Lernkultur die Elemente Freiwilligkeit und selbstbestimmtes Lernen.

Mitte 2018 wurde die Plattform „Digital School“ gegründet – die Beschäftigten können in ihrer Geschäftsregion direkt auf das gesamte für digitales Arbeiten relevante Fort- und Weiterbildungsangebot zugreifen, zum Beispiel auf das globale sogenannte **Data Analytics Curriculum (DAC)**. Ziel ist es, ein Bewusstsein für die Themen Datenanalyse und Künstliche Intelligenz zu schaffen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch konkreten Anwendungsbezug in den entscheidenden Techniken zu befähigen. Die Qualifizierungsangebote wurden von den Fachbereichen Human Resources, Competence Center Data Analytics und Corporate Underwriting gemeinsam entwickelt. Sie adressieren verschiedene Lernlevel und sind auf individuelle Aufgaben, Vorwissen und Entwicklungsziele abgestimmt. Dabei handelt es sich nicht um ein durchgängiges Lerncurriculum mit aufeinander aufbauenden Modulen, sondern um theoretische und praktische Trainings, die je nach zu erreichendem Kenntnisstand untergliedert sind. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie die jeweiligen Kompetenzen auf- und ausgebaut werden können.

Curriculum mit vier Kompetenz-Leveln

Im Curriculum werden vier Level unterschieden: In einer ersten Stufe wurde unternehmensweit der E-Learning-Kurs Basic-Level eingeführt. Dieser steht allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

offen. Auf einem allgemeinen Level wird die Relevanz von Datenanalyse für Munich Re und die Branche in neun kurzen Lerneinheiten dargestellt. Die Lernenden werden befähigt, Bedeutung, Herausforderungen und Chancen für das eigene Aufgabenfeld zu identifizieren, und lernen die für die Datenanalyse relevanten Tools kennen. Ein spielerisch angelegtes Mini-Quiz erhöht das Interesse am Thema und fördert die Motivation.

Das Advanced-Level richtet sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kunden- und Kerngeschäft, die bereits mit großen Datenmengen arbeiten, sowie an Führungskräfte. In fachspezifischen praxis- oder theorieorientierten Workshops lernen sie Einsatzmöglichkeiten und Grenzen in Bezug auf geschäftsfeldspezifische Fragestellungen kennen. Das Ziel: Lösungsansätze mittels Datenanalyse und maschinellen Lernens verstehen und deren Nutzen erklären können. Zudem geben die Kurse einen Einblick in eingesetzte Tools und vermitteln Verständnis zum Thema Daten. Konkrete Anwendungsfälle und Datenquellen mit Bezug zur Wertschöpfungskette der Kunden werden in die Trainings integriert. Diese praxisorientierten Bestandteile werden durch einen theoretischen Rahmen aus Modellen, Methoden und rechtlichen Implikationen kombiniert. Die Teilnehmenden lernen, Auswirkungen auf die Systeme, die operativen und die Geschäftsprozesse der Kunden abzuleiten.

Daten-Spezialistinnen und -Spezialisten mit einem mathematischen oder statistischen Hintergrund werden mit dem Angebot des Black-Belt-Level angesprochen. Für die Teilnahme können sich Interessierte bewerben, oder sie werden von der Führungskraft nominiert. Human Resources, das Competence Center Data Analytics und der jeweilige Fachbereich entscheiden gemeinsam, welche Kandidatinnen und Kandidaten für diese besondere Förderung am besten geeignet sind. Die selbstständige Ableitung von Datenanalyse-Lösungen aus allgemeinen geschäftlichen Problemstellungen steht im Mittelpunkt bei den unternehmensinternen Präsenztrainings sowie Hochschulkursen in Kooperation mit der LMU München beziehungsweise der Rutgers University Princeton. Die Absolvierenden mit Universitätszertifikat werden in ihrer Organisationseinheit so zu zentralen Ansprechpersonen und fungieren als Schnittstelle zwischen Kompetenzzentren und operativen Geschäftseinheiten. Die praktischen Anwendungsfälle aus ihrem Fachgebiet bearbeiten sie nach dem Training weiter; der nachfolgende Austausch untereinander wird durch Netzwerktreffen gefördert.

Maßgeschneiderte, hoch individualisierte Qualifizierungs- und Entwicklungsangebote wie Rotationen und Kongresse sind Bestandteil des Expert-Levels. Dieses richtet sich an alle Expertinnen

und Experten der Datenanalyse. Die Lernenden werden in die Lage versetzt, Datenanalyse-Lösungen auf Expertenniveau voranzutreiben, und erhalten einen umfassenden aktuellen Überblick über Methoden, Tools und Prozesse. In dieser exponierten Position definieren sie interne Standards, agieren als Meinungsführer und beraten interne sowie externe Stakeholder.

Kritische Erfolgsfaktoren

Die grundlegende Überzeugung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Vision und Strategie des Unternehmens hat die Bereitschaft zur Teilnahme am Data Analytics Curriculum gefördert. Der modulare Charakter und die freiwillige Teilnahme erhöhen zusätzlich die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mittels nachhaltigen internen Marketings sowie intensiver persönlicher, direkter Kommunikation und Begleitung

der Lernenden wurden Beschäftigte aller Funktionsbereiche und Hierarchieebenen erreicht. Dies belegen die weltweit hohe Nachfrage und das Feedback nach den Trainings. Eine Herausforderung stellen die Ressourcen der internen Fachleute dar: Denn die stark individualisierten und auf die spezifischen Themenbereiche ausgerichteten Trainings erfordern eine hohe Investitionsbereitschaft des Unternehmens für die Initiative.

Mit der Initiative konnte ein spürbarer Wandel im Unternehmen eingeleitet werden: Eine gesteigerte Offenheit für das Thema Datenanalyse wie auch eine zunehmende Anzahl entsprechender Projekte sind zu beobachten. Aufgrund des besseren Verständnisses der Möglichkeiten und Chancen von Data Analytics werden zunehmend potenzielle Anwendungsfälle identifiziert, Lösungen für verschiedene Aufgabenstellungen entwickelt und entsprechende Use-Case-Projekte initiiert.





2.5 „Beschäftigte motivieren, sich mit anderen Sprachen und Kulturen auseinanderzusetzen“

Digitalisierung von Sprachtrainings

Bayer AG

Weiterbildungsoptionen können durch die Digitalisierung effizienter, effektiver und flexibler gestaltet werden. Innovative Bildungstechnologien eröffnen dabei neue Möglichkeiten, Inhalte passgenau und individualisiert zu vermitteln. Deshalb möchte das Unternehmen Bayer seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – neben den klassischen Lernformaten – eine abwechslungsreiche und moderne Sprachlernlösung zur Verfügung stellen, die dem aktuellen Bedarf der Beschäftigten nach zeit- und ortsunabhängigem Lernen und dem Lernen in Netzwerken entspricht.

Im Rahmen seiner Digitalisierungsstrategie führt Bayer eine neue, vollständig digitale und auf die individuellen Bedarfe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugeschnittene Sprachlernlösung ein. Ziel ist es, allen Beschäftigten in Deutschland unbegrenzten Zugriff auf eine **E-Learning-Plattform für webbasiertes Lernen von Sprachen** zu ermöglichen und auf diese Weise selbstgesteuertes sowie eigenverantwortliches Lernen zu fördern. Im Zuge der Initiative erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter außerdem ein zusätzliches, unbegrenztes Angebot an virtuellen Gruppentrainings sowie bedarfsorientierte, virtuelle Einzeltrainings; partizipatives und soziales Lernen sowie der kollegiale, länderübergreifende Austausch mit anderen Lernenden sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens werden so angeregt. Zudem unterstützt die Entwicklung der sprachlichen und interkulturellen Kompetenzen die Beschäftigten dabei, sich gezielt auf globale Positionen in der eigenen Organisation vorzubereiten. Auf diese Weise fördert Bayer eine Kultur des lebenslangen Lernens und motiviert seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich mit anderen Sprachen und Kulturen auseinanderzusetzen. Die Implementierung einer zunehmend web- und computerbasierten Lernlandschaft bereitet sie gleichzeitig auf den digitalen Wandel vor.

Eckpunkte der Umsetzung

Die Einführung der Sprachlernlösung inkludiert folgende Elemente:

- eine digitale Lernplattform mit einem vielfältigen, abwechslungsreichen Angebot zum Erhalt beziehungsweise Erlernen der deutschen und der englischen Sprache (unbegrenzt),
- virtuelle, trainergesteuerte Gruppentrainings mit Kolleginnen und Kollegen sowie Beschäftigten anderer Unternehmen zum Erhalt beziehungsweise Erlernen der englischen Sprache (unbegrenzt),
- virtuelle, trainergesteuerte Einzeltrainings zum Erwerb der deutschen und der englischen sowie 16 weiterer Sprachen (als Zusatzpaket bei Bedarf buchbar).

Mit Blick auf die unterschiedlichen Lernpräferenzen und -geschwindigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bietet die neue Sprachlernlösung allen Lernenden die Möglichkeit, einen individuellen, strukturierten Lernpfad aus einem breiten Angebotsportfolio auszuwählen. Die Selbstlernplattform mit industrie- und businessspezifischen Inhalten sowie unterschiedlichen Lernmethoden ermöglicht dabei vollständig flexibles und eigenständiges Lernen. Für den direkten Austausch mit anderen Lernenden stehen den Teilnehmenden die virtuellen Gruppen- oder Einzelkurse mit festen Lernzeiten zur Verfügung.

Entscheidend für die Auswahl der Lernpakete ist neben den persönlichen Präferenzen das konkrete Lernziel, beispielsweise die Anforderungen an das aktuelle oder zukünftige Stellenprofil der oder des Beschäftigten. Soll ein bereits bestehendes Sprachlevel gehalten oder erweitert werden, stehen den Lernenden die Selbstlernplattform und das virtuelle Gruppentraining zur Verfügung. Dagegen kann individueller virtueller Einzelunterricht gebucht werden, wenn die gezielte Entwicklung hin zu einem höheren Sprachlevel in kurzer Zeit angestrebt wird. Die klare Differenzierung zwischen Spracherhalt und Spracherwerb gewährleistet die notwendige Qualität des Lernprozesses und effizientes, zielgerichtetes Lernen. Der individuelle Lernpfad wird dabei auf Basis eines Einstufungstests und einer Bedarfsanalyse (Ziel-Sprachlevel) definiert. Die Lerninhalte sowie die Auswahl der Lernformate richten sich nach dem Start- und dem gewünschten Ziel-Sprachlevel der Teilnehmenden und können je nach Lerntyp, zeitlicher Verfügbarkeit und Lernziel gewählt werden. Sowohl bei der Einstufung als auch beim Kursabschluss

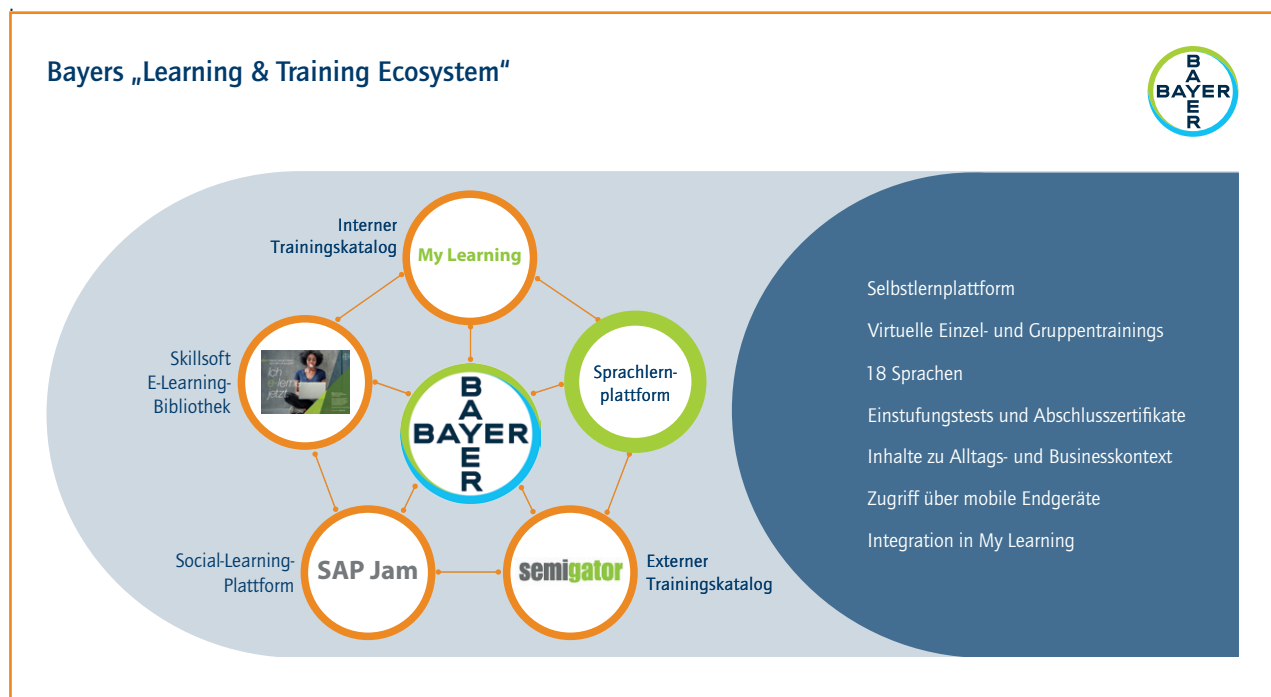
erhalten die Teilnehmenden ein Zertifikat nach dem Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen für Sprachen (GER). Die Lernenden haben dabei jederzeit den Überblick über ihre individuelle Gesamtleistung und steuern ihren Lernfortschritt selbstständig; die Lernzeit wird stets als Arbeitszeit gewertet.

Kritische Erfolgsfaktoren

Neben der Einbettung der Sprachlernlösung in die globale, cloud-basierte Bayer-Lernmanagement-Plattform My Learning sind der leichte Zugang sowie die intuitive und anwenderfreundliche Nutzung der Sprachlernplattform entscheidend für die Umsetzung und Akzeptanz der Initiative. Die neue digitale Sprachlernlösung soll so als adäquate Alternative zu bereits bestehenden Präsenztrainings angenommen werden. Ein Schwerpunkt der Projektarbeit lag daher auf der technischen Umsetzung und Implementierung. Bayer hat sich bewusst für einen Komplettanbieter für Sprachtrainings entschieden, der sowohl die Plattform bereitstellt als auch sämtliche Serviceleistungen übernimmt, die den Sprachlernprozess der Teilnehmenden fördern. Hierzu zählen beispielsweise eine intensive, individuelle Lernbegleitung und die Motivation der Lernenden. Über ihren Computer und in naher Zukunft auch via App, die mit mobilen

Endgeräten nutzbar ist, erhalten die Lernenden Zugriff auf die Sprachlernplattform. Obwohl das Projekt lokal aus Deutschland gesteuert wird, wurden bei der Suche nach einem geeigneten Anbieter auch Aspekte wie die globale Verfügbarkeit, bereits bestehende Arbeitsbeziehungen sowie lokale Anforderungen in anderen Ländern berücksichtigt. Außerdem wurden externe Expertenkreise zum Benchmarking, Austausch und Voneinander-Lernen herangezogen. Dies förderte die globale, unternehmensübergreifende Zusammenarbeit und Synergieeffekte zwischen den Bayer-Standorten in den einzelnen Ländern.

Kritische Erfolgsfaktoren für das Gelingen der Initiative sind auch die Offenheit und eine positive Grundeinstellung der Organisation gegenüber digitalen Lernformaten. Zudem wurden der HR-Leitungskreis und die Mitbestimmungsgremien von Beginn an aktiv in das Projekt eingebunden. Dabei wurden Zielsetzung und Realisierung der digitalen Sprachlernlösung fortlaufend transparent an die Beschäftigten kommuniziert; so wird jede und jeder Einzelne durch den Veränderungsprozess begleitet. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die neue Plattform bereits getestet haben, berichten über verschiedene Kommunikationskanäle im Unternehmen von ihren Nutzungserfahrungen.





2.6 „Eine neue Lernkultur etablieren und selbstbestimmtes Lernen fördern“

Bosch Learning Company Initiative
Robert Bosch GmbH

Bosch möchte Lernen auf allen Ebenen des Unternehmens als wichtiges und transformationsrelevantes Thema verankern. Die Beschäftigten sollen beim kontinuierlichen Kompetenzerwerb unterstützt werden und die Möglichkeit erhalten, ihr Wissen bestmöglich in den Arbeitsalltag zu integrieren. Zu diesem Zweck hat das Unternehmen Anfang 2017 die **Bosch Learning Company (BLC)** ins Leben gerufen – eine bereichsübergreifende, agile, sich selbst steuernde Initiative, die von zahlreichen Führungskräften und Learning-Stakeholdern mitgetragen wird. Das Unternehmen geht damit auch einen Schritt in Richtung nachfrageorientierter Personalentwicklung, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell und entsprechend ihren Bedürfnissen über Lerninhalte und die Art der Wissensvermittlung entscheiden. Inzwischen wurde das Programm weltweit etabliert; in Deutschland laufen noch Gespräche mit den Betriebsräten über die Freigabe einiger digitaler Lernangebote.

Fokus auf drei Cluster

Mit dem Ziel, die Transformation bei Bosch voranzutreiben und selbstgesteuertes, eigenverantwortliches Lernen zu fördern, konzentriert sich die Initiative auf drei Cluster: transformationsbezogene Qualifizierungsangebote, eine moderne (digitale) Lerninfrastruktur sowie moderne Lernformate und -methoden. Die Angebote zur Transformationsqualifizierung sollen die Beschäftigten auf die Herausforderungen des digitalen Wandels vorbereiten. Hierzu wurden eigens Lern- und Informationsangebote entwickelt. Neben Methoden, die sich agiler Elemente im Kontext des Lernens bedienen und erfahrungsbasiertes Lernen unterstützen, umfasst dieses Cluster beispielsweise auch ein Hochschulseminar, das grundlegendes Wissen im Bereich der Softwareentwicklung vermittelt. Angebote wie das sogenannte „Selbst-Check-Tool“ zur anonymen Evaluation individueller Kompetenzen und Erfahrungen zu Themen der digitalen Transformation schaffen das notwendige Bewusstsein und motivieren zur Nutzung der Lernangebote. Das zweite Cluster bildet eine moderne Lernarchitektur mit vielfältigen Formaten. Lernen soll so individueller, schneller und flexibler möglich sein. Vor allem videobasiertes Lernen, das auch über mobile Endgeräte möglich ist, ergänzt die gewohnten Klassenraumschulungen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, eigenes Wissen

einzubringen und auf der internen Videoplattform „Bosch Tube“ mit Kolleginnen und Kollegen zu teilen. Zur Förderung der Lernagilität auf allen Ebenen, also der Fähigkeit, Wissen schnell und effizient über Bereichs- und Ländergrenzen hinweg zu generieren und zu teilen, wurde die „Learnagility Toolbox“ – ein Set an Methoden für agiles Lernen – entwickelt und im Unternehmen ausgerollt (Cluster 3).

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens sind zur Teilnahme an Weiterbildungen berechtigt. Methoden wie das „Self Organized Learning Forum“ (kurz SOLF), in dem die Teilnehmenden ihren Lernbedürfnissen entsprechend eigenständig Lerngruppen gründen und gemeinsam lernen können, oder das „Competence Camp“ zur Unterstützung einer selbstbestimmten, aktiven Kompetenzentwicklung in Teams richten sich an die gesamte Belegschaft. Auch bestimmte Angebote externer Lernplattformen („eUniversities“) stehen zur Verfügung. Andere Programme wie die Veranstaltung „Digital Transformation in a Nutshell“ für Managerinnen und Manager sowie leitende Angestellte oder das Teilprojekt „Shopfloor Enabling“, das den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Produktion eine aktive Beteiligung an der digitalen Transformation ermöglicht, sind auf spezifische Zielgruppen ausgerichtet. Alle Angebote und Methoden haben den Anspruch, eigenverantwortliches Lernen im Moment des Bedarfs zu ermöglichen.

Aus Sicht des Unternehmens wurde mit der Bosch Learning Company ein Praxisbeispiel mit Leuchtturmcharakter geschaffen. Kennzeichnend ist dabei vor allem die Einbeziehung unterschiedlicher Ebenen, Geschäftsbereiche und Divisionen, aber auch der Charakter einer selbstgesteuerten, weltweiten Initiative ohne Auftrag seitens der Geschäftsführung („Grassroots Initiative“). Während die Initiative aus einer Zentralabteilung heraus koordiniert wurde, realisierten Kolleginnen und Kollegen aus den Geschäftsbereichen die vielfältigen Teilprojekte und entwickelten Angebote für verschiedenste Zielgruppen im Unternehmen.


Kritische Erfolgsfaktoren

Nachdem die Initiative Anfang 2017 Bottom-up gestartet ist, wird sie seit 2018 aktiv von der Geschäftsführung unterstützt. Als kritische Erfolgsfaktoren gelten in erster Linie:

- die Energie, die durch den Charakter der selbstgesteuerten Initiative und die gemeinsame Zielsetzung entfaltet wurde,
- das Aufbrechen von Silos, bereichsübergreifende Kollaboration und das Verhindern von Bereichsoptimierung,

- die interne Marketing- und Kommunikationskampagne für die weltweite Einführung,
- das konsequente Einholen von Nutzer-Feedback sowie die Weiterentwicklung der Teilprojekte und Methoden,
- die Geschwindigkeit, die bei der Entwicklung passender Angebote erreicht wurde und wird; die Teilprojekte werden als „Minimum Viable Product“ (MVP) – ein verwendbares Produkt mit minimalen Anforderungen und Eigenschaften – gelauncht und mit dem Feedback der Nutzerinnen und Nutzer iterativ weiterentwickelt,
- in Deutschland wurden 2019 in den sogenannten „Lernlaboren“ gemeinsam mit dem Konzernbetriebsrat die passenden Rahmenbedingungen zur Nutzung der digitalen Tools erprobt. Als Ergebnis wurde die Konzernbetriebsvereinbarung „Digitale Qualifizierung“ unterzeichnet, mit der unter anderem die Nutzung von eUniversities, BoschTube und Virtual Classroom in Deutschland geregelt ist. Insgesamt soll auf diese Weise unternehmensweit eine Kultur des Lernens geschaffen und die stetige Weiterentwicklung des Wissens ein fester Bestandteil von Arbeitskultur und -alltag werden.

Struktur und Teilprojekte der „Bosch Learning Company“-Initiative




BOSCH
Technik fürs Leben

Warum? Die Transformation geht weit über das bisherige Bedürfnis nach kontinuierlichem Wissensaufbau hinaus. Eine noch **stärkere Fokussierung auf das Lernen** ist daher ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Transformation. Lernagilität bestimmt die Fähigkeit von Bosch, schnell, effektiv und effizient Wissen in einer VUCA-Welt zu generieren.

Was?


- ▶ Transformationsorientierte Qualifizierung
- ▶ Innovative Lernarchitektur
- ▶ Lernkultur und -haltung
- ▶ Überblick über Qualifizierungsmaßnahmen (Synergien/Lücken erkennen, gemeinsames Qualifizierungsprogramm erstellen)
- ▶ Lernen schneller (im Moment des Bedarfs), günstiger, flexibler und attraktiver ermöglichen
- ▶ Stärkung des informellen und selbstgesteuerten Lernens

Wie?


CLUSTER 1


Transformation Qualification Programs

- ▶ Enabling for Digital Transformation (EDT) including Transformation Methods
- ▶ SoftwareQualification@Bosch intense
- ▶ EL-Qualification@Bosch


CLUSTER 2

Digital Learning Project

- ▶ Learning Portal
- ▶ „eUniversity“
- ▶ Virtual Classroom
- ▶ Video Learning / Bosch Tube
- ▶ Mobile Learning
- ▶ Community-Based Learning


CLUSTER 3

Lernagility Toolbox

- ▶ Inspiring Learning Culture
- ▶ Competence Camp
- ▶ Self-Organized Learning Forum (SOLF)
- ▶ Working Out Loud (WOL)
- ▶ Learning Consultant
- ▶ Learning Sprints
- ▶ Brain Snack

2.7 „Motivation als Schlüssel zum Erfolg“

Digital Ambassador Program

SMS group

Die SMS group GmbH fördert eine Unternehmenskultur, bei der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv in die Veränderungen eingebunden werden, die mit der digitalen Transformation einhergehen. Im Rahmen der Gestaltung von Veränderungsprozessen ist die transparente Kommunikation

innerhalb einer Organisation erfolgskritisch. Um neue Wege der Kommunikation und Beteiligung zu gehen, wurde auf Initiative der Geschäftsführung das partizipativ ausgerichtete Programm **Digital Ambassador** implementiert. Die Idee: Digital Ambassadors fungieren als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für digitale Themen im Unternehmen und zeigen eine positive, aktive Grundhaltung gegenüber Veränderungen.

Die Initiative startete mit einem Videoanruf zur formlosen Bewerbung als Digital Ambassador. Wesentliche geforderte



Kompetenzen waren das persönliche Interesse an den Themen und die eigene Motivation, innerhalb des digitalen Wandels eine Botschafter- und Gestalterrolle einnehmen zu wollen. Der Unterschied zu üblichen Stellenausschreibungen: Das Hauptkriterium ist nicht die fachliche Expertise, sondern die Einstellung und der eigene Wunsch, sich zu engagieren – ein wesentlicher Faktor für erfolgreiche Arbeitsergebnisse. Rund 100 Beschäftigte fühlten sich angesprochen und bekundeten ihr Interesse, diese zusätzliche Aufgabe neben ihrem Hauptbeschäftigungsfeld zu übernehmen. Grundvoraussetzung und Basis für den Einsatz als Digital Ambassador war die Teilnahme an einem E-Learning-Kurs, der in Kooperation mit der University for Industry zur Verfügung gestellt wurde. Hier eigneten sich die Teilnehmenden ein erstes Grundverständnis von Themen der Digitalisierung an und wurden aufgefordert, zu speziellen Fragen Stellung zu beziehen.

Im nächsten Schritt fand ein gemeinsamer Auftaktworkshop mit 92 Digital Ambassadors und der Geschäftsführung statt, in dessen Rahmen erste Wünsche und Erwartungen an die Gruppe gerichtet wurden. Im Verlauf des Workshops konnten alle Teilnehmenden ihre Vorstellungen zur Definition der neuen Rolle und zu den Aufgabenfeldern eines zukünftigen Digital Ambassadors einbringen und gemeinsam festlegen. So wurde das Momentum einer hohen Beteiligung und Motivation zu den zukünftigen Aufgabenschwerpunkten genutzt.

Hauptaufgabe ist die definierte Rolle als Sprachrohr sowohl Bottom-up als auch Top-down. Die Geschäftsführung und weitere Stakeholder der Digitalisierungsprozesse bringen ihren Input in die Gruppe ein mit der Aufforderung, diesen weiter aktiv im Hause zu verbreiten. Im engen persönlichen Austausch mit ihrem Umfeld geben die Digital Ambassadors wichtige Impulse, welche Themen gerade in der Belegschaft diskutiert werden und an welchen Stellen es noch weiterer Information und Aufklärung bedarf.

Gemeinsame Wissensbasis etablieren

Zusätzlich wurden folgende Aufgabenschwerpunkte festgelegt und als Ergebnis aus dem Workshop in fünf Handlungsfeldern zusammengefasst: 1) Eigenmarketing der Digital Ambassadors, 2) Multiplikatoren von Systemen/Tools der Digitalisierung, 3) Digitalisierung von Prozessen im eigenen Umfeld, 4) Arbeitskultur und Interaktion und 5) Digital Dictionary.

Der Austausch, die Organisation und die gemeinsame Arbeit der Kleingruppen dieser Handlungsfelder erfolgen über Microsoft-Teams, unterstützt und gesteuert durch die Personalentwicklung. Mit kurzen Projektskizzen in einer einheitlichen

Vorlage dokumentiert die Gruppe ihre Arbeit und schafft damit eine transparente Darstellung für alle Beteiligten.

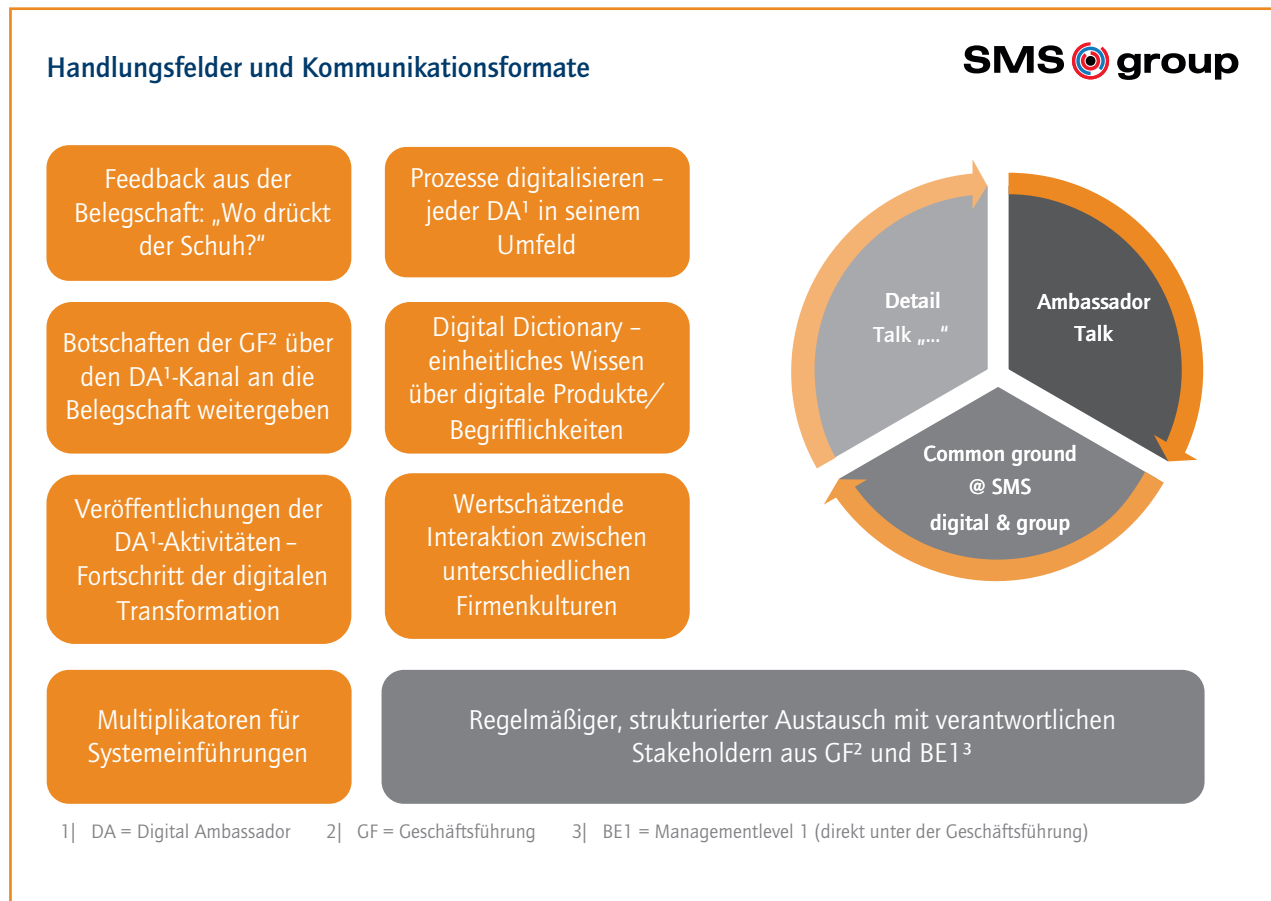
Im ersten Handlungsfeld wurde zunächst eine Intranetseite aufgesetzt, um die Digital Ambassadors im Unternehmen bekannt zu machen sowie die Sichtbarkeit zukünftiger Ergebnisse aus der Gruppe zu ermöglichen. Bei Umstellungen und Neueinführungen von Software oder neuen Arbeitsweisen erhalten die Digital Ambassadors im zweiten Handlungsfeld eine fundierte Vorabinformation und treten zum Beispiel als Beta-Tester oder Key-User in Roll-out-Prozessen auf. Sie tragen die erhaltenen Informationen in ihr Umfeld weiter, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinander ins Gespräch kommen und die neuen Prozesse auf ein breites Verständnis stoßen. Viele Digital Ambassadors hatten schon bei der Bewerbung eine Vorstellung davon, welche Themen sie im eigenen Umfeld anstoßen oder vorantreiben möchten. Im dritten Handlungsfeld sind daher vielfältige Einzelprojekte zu finden. Austausch und Transparenz sind hier die entscheidenden Kriterien für den Erfolg, da Synergien genutzt und Doppelarbeiten vermieden werden können. Das vierte Handlungsfeld gibt Impulse für den Umgang mit notwendigen Veränderungen in Arbeitsweisen und Methoden und unterstützt die Vernetzung und Interaktion der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der SMS Digital und der SMS group GmbH. Zusätzlich bauten die Digital Ambassadors das sogenannte „Digital Dictionary“ auf, eine Wissensdatenbank von Begrifflichkeiten und Terminologien der Digitalisierung. In enger Abstimmung mit den Verantwortlichen werden dort klare und unternehmensweit einsehbare Definitionen erarbeitet, um eine einheitliche Sprache zu fördern sowie ein einheitliches Verständnis sicherzustellen.

Kritische Erfolgsfaktoren

Der Erfolg der Initiative basiert auf der Motivation der beteiligten Personen und deren Engagement. Lokale Initiativen erhalten durch das Netzwerk eine unternehmensweite Bekanntheit und zeigen den Fortschritt im Transformationsprozess auf. Erfolgskritisch sind die Nutzung eines gemeinsamen Kommunikationstools sowie regelmäßige Termine mit der Geschäftsführung und einem Steuerkreis, der sich um übergeordnete Themen kümmert. Ein kontinuierlicher Austausch mit der Geschäftsführung erfolgt durch den regelmäßigen „Ambassador Talk“, der über Skype mit allen verfügbaren Mitgliedern stattfindet.

Ganz im Sinne einer agilen Betrachtung des Digital Ambassador Program wird in einem gemeinsamen Workshop überprüft, ob die Vorgehensweisen noch geeignet sind, wie das Programm

weiterentwickelt werden kann und ob Änderungen nötig sind, um dessen Wirksamkeit zu sichern.



2.8 „Menschen befähigen, in der digitalen Welt erfolgreich zu sein“

Udacity Data Science Scholarship Program

Bertelsmann SE & Co. KGaA

Um die immer wichtiger werdenden Digital- und Technologiekompetenzen für den Arbeitsmarkt aufzubauen und interessierte Talente für die digitale Zukunft vorzubereiten, hat Bertelsmann gemeinsam mit Google und dem Online-Bildungsdienstleister Udacity im Januar 2018 das weltweite **Udacity Data Science Scholarship Program** ins Leben gerufen. Mit der digitalen Bildungsinitiative fördert Bertelsmann in Zusammenarbeit mit Google und Udacity die Aus- und Weiterbildung im Datentechnologiebereich über den eigenen Bedarf hinaus. So wird die Beschäftigungsfähigkeit der Teilnehmenden sowohl innerhalb

als auch außerhalb des eigenen Unternehmens gestärkt. Durch seine Fokussierung auf zukunftsweisende Technologiefelder steigert das Stipendien-Programm zudem den Marktwert und die Entwicklungschancen der Stipendiatinnen und Stipendiaten in einem sich dynamisch verändernden Arbeitsumfeld.

Das firmenübergreifende Programm war – unabhängig von ihrem Kenntnisstand – allen Beschäftigten von Bertelsmann sowie externen Interessierten zugänglich, die ihre datenwissenschaftlichen Fähigkeiten erweitern wollten und mindestens 18 Jahre alt waren. Kommuniziert wurde die Initiative über Kanäle wie das firmeninterne Intranet, via Newsletter sowie die sozialen Medien. Mehr als 32.000 Interessierte aus 170 Ländern hatten sich für einen der insgesamt 15.000 Stipendienplätze beworben (siehe Grafik).



Programm in zwei Phasen: Challenge Course plus Nanodegree

Das Udacity Data Science Scholarship Program war in zwei Phasen aufgeteilt: Zunächst durchliefen die ausgewählten Stipendiatinnen und Stipendiaten den einführenden Challenge Course „Intro to Descriptive Statistics“, welcher eine Vorstufe für das eigentliche Nanodegree-Programm von Udacity darstellt. Der dreimonatige Kurs im Selbststudium umfasst neben grundlegendem Know-how zur Beschreibung und Analyse von Daten sowie zu deren Visualisierung und Vorhersage auch Lerneinheiten zur Anwendung statistischer Forschungsmethoden. Erfahrene Udacity-Mentorinnen und Community-Manager unterstützten die Stipendiatinnen und Stipendiaten in ihrem Lernprozess; eine digitale Lerngemeinschaft ermöglichte den Austausch untereinander. Die besten 1.500 Absolventinnen und Absolventen qualifizierten sich für eines von drei Data Science Nanodegree Programms von Udacity, die sich an den Einführungskurs anschlossen: „Data Foundations“, „Business Analyst“ oder „Data Analyst“. Neben dem erfolgreichen Abschluss des Challenge Course waren die Teilnahme und Unterstützung von Studienkolleginnen und -kollegen in der Lerngemeinschaft des Einführungskurses Voraussetzung für die Qualifizierung zu den Nanodegrees. Die Unterrichtssprache aller Kurse war Englisch, abgeschlossen wurden sie mit einem Teilnahmezertifikat beziehungsweise einem Nanodegree.

Am Ende des Udacity Data Science Scholarship Program schlossen rund 60 Prozent der Teilnehmenden erfolgreich eines der drei Nanodegrees ab – dies ist die bislang erfolgreichste Abschlussquote im Rahmen der bisherigen Stipendieninitiativen von Udacity. 22 Prozent der Absolventinnen und Absolventen waren Beschäftigte von Bertelsmann.

Das Angebot stieß auf hohe Resonanz; die EU-Kommission zeichnete die gemeinsame Weiterbildungsinitiative mit dem „EU Digital Skills Award“ aus. Die hohe Teilnahmequote am Udacity Data Science Scholarship Program wie auch die überdurchschnittlich hohe Abschlussquote der Nanodegree-Programme zeigen, dass Bildung im Bereich Data Science nicht nur aus Sicht des Unternehmens Bertelsmann, sondern auch aus Sicht der Beschäftigten als wesentliche Kompetenz der Zukunft betrachtet wird. Durch die Öffnung des Programms auch für externe Interessierte möchte Bertelsmann seiner Verantwortung als Unternehmen gegenüber den Beschäftigten und der Gesellschaft nachkommen und sich weiter als innovatives Unternehmen mit einem technologischen Führungsanspruch im Arbeitsmarkt positionieren.

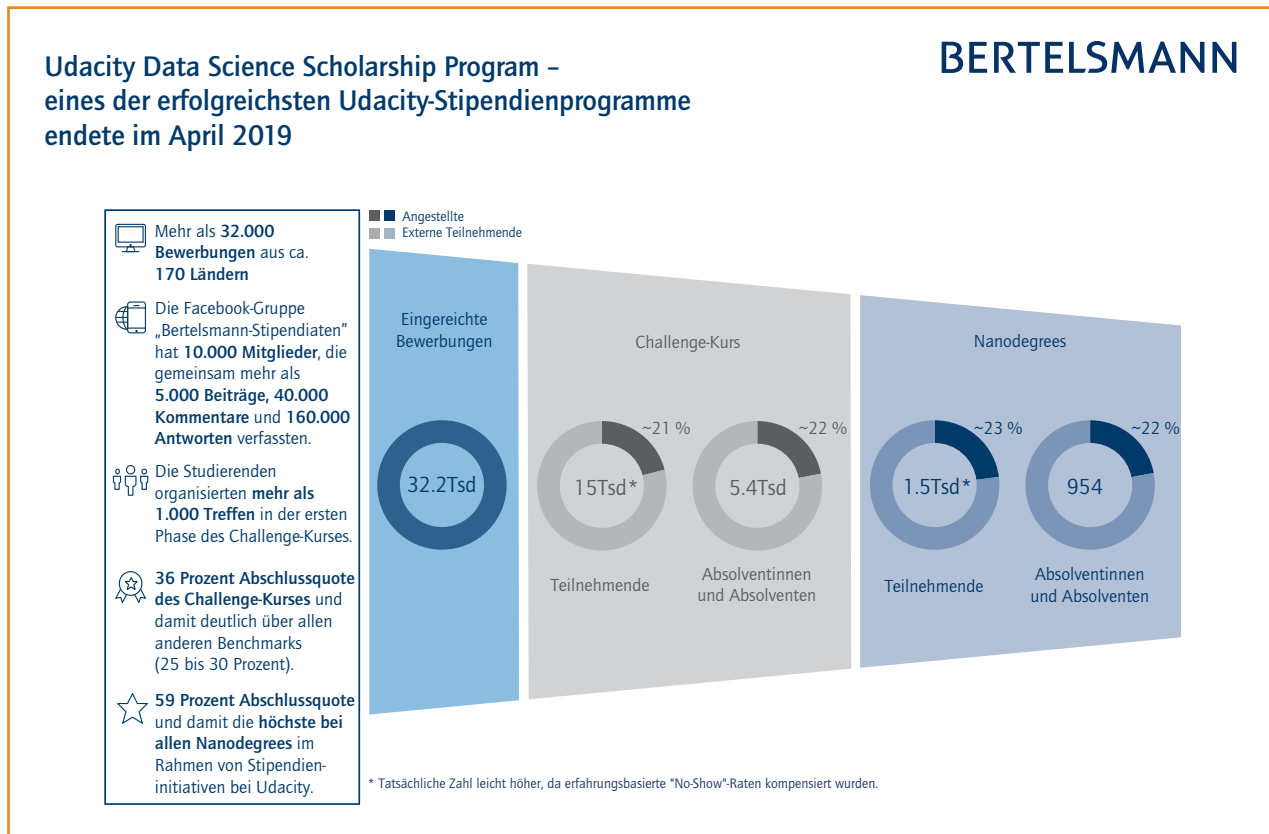
Aktive Gestaltung der eigenen Berufsbiografie

Im Zentrum der Initiative steht der Mensch als aktiver Gestalter seiner eigenen Berufsbiografie. Sie bildet damit einen wichtigen Baustein zur Weiterentwicklung der Lernkultur von Bertelsmann hin zu eigenmotiviertem und lebenslangem Lernen. Unterschiedliche soziale Plattformen fördern die aktive Rolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie den Aufbau eines Netzwerks mit anderen Lernenden innerhalb und außerhalb des Unternehmens; partizipatives und soziales Lernen werden auf diese Weise gefördert. In einer eigens für das Scholarship Program gegründeten Facebook-Gruppe haben sich etwa 10.000 Teilnehmende organisiert. Der intensive kollegiale Austausch von Informationen und Erfahrungen mit dem Programm und dessen Inhalten hat zur Entstehung einer globalen Data Science Community geführt. Diese reicht über die Unternehmensgrenzen hinaus und verbindet die Stipendiatinnen und Stipendiaten sowohl untereinander als auch mit den Partner-Unternehmen der Initiative.

Kritische Erfolgsfaktoren

Neben der aktiven Förderung des Austauschs im geschützten Raum auf sozialen Plattformen zählt die Kooperation mit Google und Udacity zu den kritischen Erfolgsfaktoren für die digitale Bildungsinitiative. Auf diese Weise konnten eine größere Reichweite, Bedeutung und Schlagkraft des Programms erzielt werden. Um eine Skalierung des Vorhabens zu ermöglichen, entschied sich Bertelsmann für die Zusammenarbeit mit einer Lernplattform, die hochqualitativ und auf dem neuesten Stand der Technik arbeitet (Udacity). So konnte auch die objektive und breite Vergabe der Stipendien sichergestellt werden.

Aufbauend auf dem Erfolg des Stipendienprogramms initiierte Bertelsmann eine weitere global angelegte Bildungsinitiative. Über einen Zeitraum von drei Jahren finanziert der Konzern bis zu 50.000 Technologie-Stipendien für Kurse von Udacity. Der inhaltliche Schwerpunkt liegt auf den Bereichen Data, Künstliche Intelligenz und Cloud. Ähnlich wie in der Stipendieninitiative von 2018 werden jährlich jeweils 15.000 Udacity-Stipendien für einen dreimonatigen Challenge-Kurs in den genannten Bereichen vergeben. Die besten zehn Prozent der Teilnehmenden erhalten darüber hinaus ein Stipendium für einen vollwertigen Nanodegree-Abschluss im gewählten Themenbereich. Interessierte konnten sich von September bis November 2019 für die neue Initiative bewerben.



2.9 Azubis „Fit For Future“

BMW TalentFactory

BMW Group

Vor dem Hintergrund von Digitalisierung und Transformation in der Automobilindustrie hat die BMW Group die Berufsausbildung neu ausgerichtet: Agile Arbeitsmethoden, Projektarbeit und innovative Methoden sind die Kernelemente, die die Berufsausbildung künftig prägen werden. Um praxisnahes, eigenverantwortliches Lernen wie auch Kollaboration und Kreativität in der Lösungsfindung noch stärker zu fördern, hat das Unternehmen das bisherige Lernformat „Juniorfirma“ im Münchener BMW-Werk zur **TalentFactory** mit Startup-Charakter weiterentwickelt, die eine zukunftsorientierte Berufsausbildung fokussiert. Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Auszubildenden werden dadurch nachhaltig gesichert.

Mit der Einführung der TalentFactory wurde eine völlig neue Lernkultur in der Berufsausbildung der BMW Group geschaffen. Reguläre Auszubildende und dual Studierende im ersten Ausbildungsjahr agieren wie in einem Startup und entwickeln

Produkte und Dienstleistungen für Fachabteilungen und externe Kunden. Die Auszubildenden haben in der ehemaligen Juniorfirma – sozusagen ein kleines Unternehmen im Unternehmen – bislang einzelne Bausteine eines Arbeitsprozesses bearbeitet. In der neuen TalentFactory finden sie sich jetzt in interdisziplinären Teams zusammen, erlernen agile Arbeitsmethoden und übernehmen frühzeitig Verantwortung für ein Gesamtprojekt. Lernen findet dadurch prozessübergreifend und kontinuierlich „on the Job“ statt. Abhängig von der Zielsetzung und den erforderlichen Kompetenzprofilen stellen die Nachwuchskräfte projektbezogen ein passendes Team zusammen und binden auch Auszubildende anderer Berufsgruppen in den Prozess der Ideenfindung und -umsetzung mit ein. Ihre Aufträge akquirieren sie aus verschiedensten BMW-Fachabteilungen. Die Ausbilderin beziehungsweise der Ausbilder fungiert dabei als Coach, eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter aus einer Fachabteilung begleitet den Prozess als Mentor. Ihr theoretisches Rüstzeug eignen sich die Auszubildenden weiterhin in der Berufsschule und bei internen Schulungen an.

Weitgehende Gestaltungsfreiräume, ein hoher Grad an kultureller Offenheit und Vernetzung, flache Hierarchien



und eine crossfunktionale Zusammenarbeit zwischen Auszubildenden, Ausbildern und Kunden sind wesentliche Merkmale der TalentFactory. Sie geben den jungen Talenten Raum, um aktiv mitzugestalten und Ideen einzubringen. Hinterfragen, ausprobieren, Fehler machen und daraus lernen sind Teil der neuen Lernkultur. In der digitalen Unternehmenswelt nachgefragte und erforderliche fachliche sowie überfachliche Kompetenzen werden dadurch erworben.

Ein kultureller Wandel macht Schule

Diese Kulturtransformation – weniger reine Wissensvermittlung, mehr praxisorientierter und ganzheitlicher Kompetenzerwerb – soll weltweit an allen Ausbildungsstandorten der BMW Group umgesetzt werden. Die Auszubildenden und das Unternehmen können davon gleichermaßen profitieren: Die Lernenden werden dazu befähigt, den Anforderungen einer digitalen Arbeitswelt hinsichtlich Agilität, Kreativität und Innovationsfähigkeit gerecht zu werden. Die Fachabteilungen wiederum gewinnen Nachwuchskräfte, die als Change Agents mit unverstelltem Blick neue Impulse setzen. Zudem steigert die zukunftsweisende Arbeitsumgebung nach dem Prinzip „New Work“ auch die Attraktivität von BMW als Arbeitgeber bei Auszubildenden und dual Studierenden. Eine hochmoderne digitale Ausstattung mit mobilen Endgeräten und vernetzten Konferenzsystemen fördert die übergreifende Zusammenarbeit und den Austausch untereinander. Darüber hinaus orientieren sich die geschaffenen Arbeitsbereiche an unterschiedlichen Phasen in einem Projekt, sind unterteilt in „Working Zone“, „Conference Zone“ und „Collaboration Zone“ und entsprechend ausgestattet. Zusätzlich bieten attraktive Regelungen bezüglich Arbeitszeit und Mobilarbeit ein Höchstmaß an notwendiger Flexibilität für die Auszubildenden.

Kritische Erfolgsfaktoren

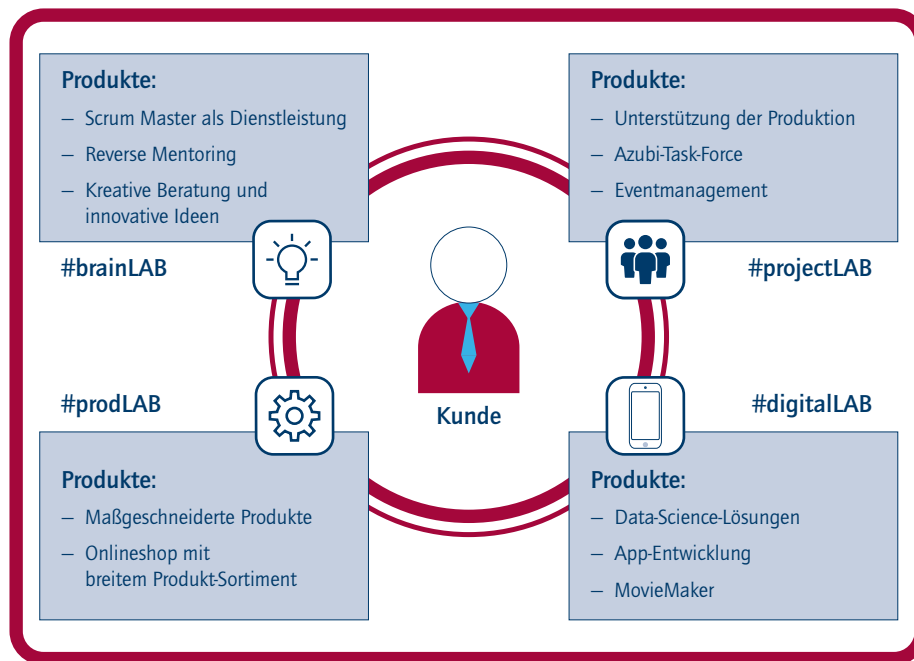
Entscheidend für den Erfolg und die Umsetzung der TalentFactory war die Veränderung des Selbstverständnisses der Ausbilderinnen und Ausbilder. Insbesondere im Kontext der Digitalisierung unterliegen angeeignetes Wissen und erworbene Kompetenzen einer immer kürzeren Halbwertszeit; für das Lehrpersonal wird es daher immer schwieriger, auch künftig Expertin oder Experte für alle neuen Entwicklungen und Trends zu sein. Die Lehrkraft bleibt zwar weiterhin der zentrale Ankerpunkt der Ausbildung, allerdings musste sich ihre Rolle in der BMW Group weiterentwickeln: von der Wissensvermittlung zur Lernunterstützung und -begleitung. Um die Ausbilderinnen und Ausbilder auf diesen Wandel vorzubereiten, standen ihnen unterschiedliche Qualifizierungsprogramme zur Verfügung, beispielsweise zu agilen Methoden und Projektmanagement sowie zu neuen technischen Lösungen und Tools. Darüber hinaus hat das Prinzip des „Reverse Mentoring“ vor allem durch die Neuausrichtung der Berufsausbildung an Bedeutung gewonnen.

Neben diesen Veränderungen war die Umsetzung neuer Arbeits- und Organisationsprozesse erfolgskritisch. Insbesondere das Arbeiten in agilen Projekten sowie das Zulassen von Fehlern als Teil des Lernprozesses sind Schlüsselfaktoren der zukunftsorientierten Berufsausbildung in der TalentFactory. Aus diesem Grund wurden im Zuge der Weiterentwicklung nicht nur Rollenbeschreibungen, Prozesse und die Organisationsform analysiert, sondern auch die bestehende Kultur der Ausbildung hinterfragt und in einem mehrmonatigen Transformationsprozess verändert. Ergebnis waren eine Neuausrichtung der Lernkultur sowie die Anpassung der überfachlichen Kompetenzen an die Anforderungen der künftigen BMW-Übernahmeabteilungen. Arbeitsweise und -atmosphäre in der TalentFactory bekamen einen Startup-ähnlichen Charakter. Der kontinuierliche Dialog mit Auszubildenden, Lehrpersonal und Betriebspartnern sicherte und sichert die gemeinsame, strategiebasierte Neuausrichtung der Berufsausbildung in der BMW Group.

Das Lernkonzept der TalentFactory schafft optimale Rahmenbedingungen für eine moderne Lernkultur.



Rolls-Royce
Motor Cars Limited



#TalentFactory als Lernkonzept ermöglicht die Fokussierung auf:

- Kundenzentrierung
- Kollaboration
- Agile Projektmethoden
- Kreativität in der Lösungsfindung
- Innovative Lehrmethoden
- Eigenverantwortliches Lernen

2.10 „Lernende und deren individuelle Bedürfnisse noch stärker in den Mittelpunkt rücken“ Digital Skills Initiative Infineon Technologies AG

Infineon möchte seinen Beschäftigten und Führungskräften in unterschiedlichen (Weiter-)Qualifizierungsangeboten Kenntnisse und Kompetenzen insbesondere im Kontext der Digitalisierung vermitteln. Interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen im Erwerb benötigter Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Kenntnisse unterstützt werden, damit sie ihren Arbeitsalltag besser bewältigen können und auf zukünftige Anforderungen passgenau vorbereitet sind. Zudem möchte das Unternehmen den Fachbereichen dabei helfen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter funktionspezifisch auf die Herausforderungen der Digitalisierung vorzubereiten. Mit dem Anspruch, selbstbestimmtes und bedarfsgerechtes Lernen zu fördern sowie neue zielgruppenorientierte

Lernformate und -methoden umzusetzen, hat Infineon die **Digital Skills Initiative** gestartet.

Parallel hat das Unternehmen mit der **Online-Lernplattform LinkedIn Learning** eine Kooperation gestartet. Seit August 2019 können alle festangestellten Infineon-Beschäftigten weltweit über LinkedIn Learning auf mehr als 14.000 Online-Video-Kurse in sieben Sprachen kostenfrei und jederzeit zugreifen. Organisationales Lernen jenseits von klassischen Präsenztrainings und umfassenden, firmenspezifischen E-Learning-Angeboten wird dadurch gefördert, flexibles – also zeit- und ortsunabhängiges – Lernen begünstigt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können so noch gezielter „on the Job“ lernen – etwa im Moment des Bedarfs. Infineon hat sich für die Kooperation mit LinkedIn Learning entschieden, da die Plattform mit ihrer Bandbreite an Themen und Inhalten viele Trainingsbedarfe der Beschäftigten adressiert; im Unternehmen vorhandene Qualifizierungsangebote können zudem um weiterführende Inhalte vertieft werden. Die mögliche Nutzung dieses E-Learning-Angebots für die Beschäftigten wurde und wird ständig mit dem Gesamtbetriebsrat abgestimmt.



Kernelemente der Initiative

Die Digital Skills Initiative vereint zwei Ansätze von Weiterbildung: Sie umfasst einerseits ein unternehmensweites Angebot zum Auf- und Ausbau sogenannter „Digital Skills“ – Kompetenzen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigen, sich souverän in einer digitalen, vernetzten Lebens- und Arbeitswelt zu bewegen und diese aktiv mitzugestalten. Andererseits bietet sie konkrete funktionspezifische Qualifizierungsmaßnahmen, welche entsprechend vorhandenen Bedarfen der Fachbereiche konzipiert werden. Die Online-Lernplattform LinkedIn Learning fungiert dabei als Enabler zur Umsetzung der Initiative.

Auf Basis umfangreicher Recherchen hat Infineon die für das Unternehmen zukunftsrelevanten Kernkompetenzen im Bereich Digitalisierung identifiziert. Für jedes dieser Kompetenzfelder wurden in LinkedIn Learning verschiedene Wiedergabelisten – sogenannte „Playlists“ – mit relevanten Lernvideos zusammengestellt; diese geben den Lernenden Orientierung und bündeln verschiedene Angebote zu themenbezogenen Lernempfehlungen. Begonnene, jedoch nicht beendete Videos werden automatisch gespeichert und sind so jederzeit wieder abrufbar. Mithilfe der Playlists können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter notwendige Fähigkeiten und erforderliches Wissen zu dem jeweiligen Kompetenzfeld aneignen. Die Playlists empfehlen zudem weitere Trainings zum Thema in LinkedIn Learning, die die Lernenden selbstständig auswählen und zeitlich flexibel absolvieren können. Der unternehmensweite Ansatz ist skalierbar, flexibel und kosteneffizient und spricht die Motivation der Lernenden an. Das Angebot richtet sich an alle interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und dient der generellen Weiterbildung.

Ergänzt wird dieser generalistische Ansatz um weitere funktions-spezifische Angebote. Diese vermitteln funktionsbezogene Kenntnisse und Kompetenzen im Bereich der Digital Skills. Basierend auf der Strategie eines Fachbereichs und daraus resultierenden Erfordernissen an das Kompetenzprofil innerhalb des Bereichs werden einzelne „Learning Journeys“ erstellt – persönliche Lernpfade mit unterschiedlichen, aufeinander aufbauenden Inhalten und Formaten. Bestehende Bedarfe können auf diese

Weise frühzeitig adressiert und die digitale Transformation aktiv gestaltet werden. Die Lernenden bearbeiten ihre Learning Journeys entsprechend den individuellen Bedürfnissen und der persönlichen Lerngeschwindigkeit; ausgewählte Lerninhalte und -videos können punktuell aufgerufen oder der kuratierte Lernpfad stringent durchlaufen werden. Der Lernprozess ist dabei vollständig selbstgesteuert. Eine von Offenheit und Vertrauen geprägte Unternehmenskultur bietet hierfür den erforderlichen Rahmen. Das Angebot umfasst neben kurzweiligen LinkedIn Learning Videos, webbasierten Tutorials und E-Learning-Maßnahmen auch Präsenztrainings, arbeitsintegrierte Lerneinheiten und Projektaufgaben. Für das Absolvieren des gesamten Lernprogramms einer Kompetenzstufe wird etwa ein Jahr benötigt. Es können mehrere Kompetenzfelder parallel trainiert werden.

Kritische Erfolgsfaktoren

Ein zentrales Kriterium für die Akzeptanz und den Erfolg der Initiative ist die kommunikative Begleitung – das Angebot sollte nicht ungesteuert in die Organisation einfließen. Infineon begleitet daher Beschäftigte und Führungskräfte, indem das Unternehmen das übergeordnete Ziel und die Vision der Digital Skills Initiative vorstellt und die Vorteile damit einhergehender neuer Lernformate und -methoden erlebbar macht. Mit Blick auf die Qualifizierung im Bereich der Digital Skills wurde zudem die Relevanz der angebotenen Inhalte sowohl für den Arbeitsalltag aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für die Erreichung der Geschäftsziele und die Umsetzung der Strategie aufgezeigt. Dabei war es vor allem für die funktions-spezifischen Angebote von besonderer Bedeutung, für Zielsetzung und Sinnhaftigkeit der Initiative zu sensibilisieren – nur dann sind die Lernenden bereit, bei der Erstellung der Learning Journeys aktiv mitzuwirken.

Bei der Zusammenstellung der Wiedergabelisten lag ein besonderer Fokus auf der Auswahl passender Lerninhalte aus LinkedIn Learning. Entscheidend war hierbei auch das Feedback der Belegschaft. Damit ein Lernangebot bereitgestellt werden kann, das den Bedarfen und Erfordernissen der Organisation entspricht, muss dieses kontinuierlich weiterentwickelt und kritisch reflektiert werden.

Lernprogramme bei Infineon



Kommunikation



Eine effektive mündliche Kommunikation ist eine Schlüsselqualifikation im Geschäftsleben.

Erfahren Sie, wie Sie effektiver kommunizieren können. Ihre Kommunikationsfähigkeiten beeinflussen Ihre Karriereperspektiven, den Wert, den Sie Ihrem Unternehmen bringen, und Ihre eigene Entwicklung.

Microsoft PowerPoint 2016 (Deutsch)



PowerPoint ist bei Infineon alltäglich, daher ist die Beherrschung dieses Programms eine wichtige Fähigkeit. Erfahren Sie, wie Sie mit PowerPoint professionellere Präsentationen erstellen können. Lernen Sie, wie Sie Inhalte mit Diagrammen, Tabellen und Charts visualisieren können, und erfahren Sie, worum es bei einem guten und überzeugenden Folien-Design geht.

Microsoft Excel 2016 (Deutsch)



Meistern Sie Microsoft Excel, um Ihre Berechnungen für Kunden zu meistern oder elektrische Parameter und Umsätze zu berechnen sowie Ressourcen zu planen und vieles mehr.

2.11 „Digitale Fitness und operative Exzellenz der Mitarbeitenden fördern“

DB Lernwelt

Deutsche Bahn AG

Um den Herausforderungen der Zukunft begegnen und die Chancen der Digitalisierung nutzen zu können, möchte die Deutsche Bahn AG eine neue Lernkultur im Unternehmen etablieren. Voraussetzung dafür ist eine lernförderliche Führungskultur, die selbstgesteuertes und bedarfsgerechtes Lernen „on the Job“ fördert. Zudem soll die Qualifizierung der Beschäftigten flexibler und zielgerichteter stattfinden. Dies fördert die Eigenverantwortung jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters für die berufliche Weiterentwicklung. Angebote der Aus- und Weiterbildung müssen demnach über das Erfüllen gesetzlicher Vorgaben und Sicherheitsrichtlinien sowie die Auffrischung vorhandener Kenntnisse mit Bezug auf die aktuelle berufliche Tätigkeit hinausgehen; denn Lerninhalte, die Wissen und überfachliche Kompetenzen vermitteln, werden immer bedeutsamer. Um allen Beschäftigten und Führungskräften des DB-Konzerns freien Zugang zu digitalen Lerninhalten gewähren zu können und den Auf- und Ausbau notwendiger digitaler Kompetenzen

zeitlich flexibel zu gestalten, hat die Deutsche Bahn AG die Lernplattform **DB Lernwelt** ins Leben gerufen.

Eine zentrale Lernplattform für den DB Konzern

Mit der DB Lernwelt wurde die erste unternehmensweite Lernplattform für fachliche und überfachliche Qualifizierungsthemen im DB Konzern geschaffen. Es wurde eine umfassende Transformation des Lernverständnisses eingeleitet. Neue Formen des Lernens rückten in den Fokus – weg von einem eher direktiv gesteuerten und maßnahmenbezogenen Lernen im Seminarraum, hin zu einem selbstgesteuerten und eigenverantwortlichen Lernen über eine digitale Lernplattform. Mithilfe von E-Learning, Blended Learning oder auch Performance-based Learning kann Lernen effizienter gestaltet, die Mitarbeiterqualifizierung besser in den beruflichen Alltag integriert und die individuelle Entwicklung der Beschäftigten gefördert werden – orts- und zeitunabhängig von verschiedenen Endgeräten aus. Als Plattform für über 500 Jobfamilien bietet die DB Lernwelt allen Beschäftigten gleichermaßen – Auszubildenden, Zugpersonal, Signalmechanikern und Büroangestellten bis hin zum Vorstand – die Möglichkeit, geschäftsübergreifend auf kostenfreie Lerninhalte zuzugreifen. Bedarfsgerechte, individualisierte Angebote sowie die Einführung digitaler Endgeräte für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



des Unternehmens fördern und fordern den kontinuierlichen Kompetenzerwerb.

Die Idee zur Umsetzung einer zentralen digitalen Lernplattform entstand im Sommer 2017. Gestartet ist die DB Lernwelt im April 2018 und im März 2019 wurde sie mit dem bestehenden Lernmanagement-System zusammengeführt. Seitdem lernen über 115.000 Nutzerinnen und Nutzer sowohl fachlich-operativ als auch überfachlich in der DB Lernwelt – der zentralen Lernheimat, die die zuvor sehr heterogene Bildungslandschaft im DB Konzern vereinheitlicht. Das gesamte Portfolio der internen Bildungsdienstleister sowie weitere Lernangebote aus den verschiedenen DB-Geschäftsfeldern werden in der DB Lernwelt zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus werden alle Qualifizierungsaktivitäten der Teilnehmenden über dieses Tool dargestellt und für die Einzelne beziehungsweise den Einzelnen dokumentiert.

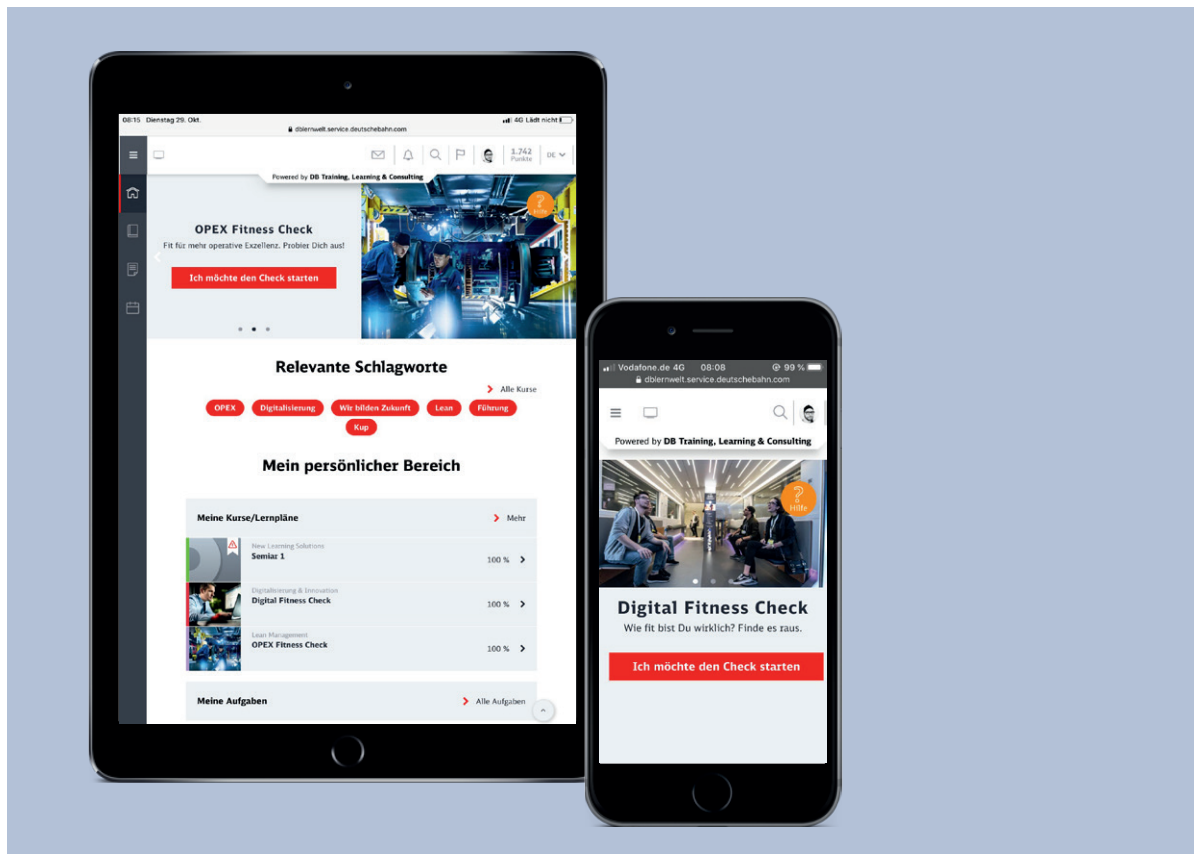
Um für die Lernenden Transparenz zu schaffen und ihnen Orientierung für die berufliche Weiterentwicklung zu bieten, wurden innerhalb der DB Lernwelt entsprechende Funktionen etabliert: Sogenannte „Fitness-Checks“ erlauben es den Lernenden, den eigenen Wissens- und Kenntnisstand zu ermitteln und darauf basierend persönlich zugeschnittene Lernempfehlungen zu erhalten. Nach erfolgreichem Abschluss einer Lerneinheit kann ein Fitness-Check wiederholt werden und darauf aufbauend werden neue Kursempfehlungen angezeigt. Der jeweilige Lernprozess orientiert sich demnach an den konkreten Bedürfnissen der Lernenden und nicht an Vorgaben aus Vorschriften oder Richtlinien. Die Individualisierung der Aus- und Weiterbildung in Verbindung mit modernen digitalen Lernformaten erhöht auch die Lernmotivation und den Lernerfolg. Dies spiegelt sich unter anderem in den wachsenden Nutzerzahlen sowie dem hohen Anteil an eingehenden Selbstregistrierungen und der damit verbundenen Akzeptanz der

Plattform wider. Die DB Lernwelt rückt den persönlichen Erfolg der einzelnen Lernenden stärker in den Fokus, bietet so gezielt Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen und steigert die Attraktivität des Arbeitsumfelds nachhaltig. Das nutzerzentrierte Design und spielerische Elemente unterstützen gutes und produktives Lernen. Die Lernplattform wurde mit dem Comenius-Siegel als herausragendes digitales Bildungsmedium ausgezeichnet.

Kritische Erfolgsfaktoren

Entscheidend für den Erfolg und die Akzeptanz der DB Lernwelt war die Unterstützung seitens des Vorstands und des bereichsübergreifenden Projektteams. Um die Bekanntheit der Lernplattform zu steigern und sowohl deren Zielsetzung als auch deren Funktionalität zu veranschaulichen, fanden beispielsweise Veranstaltungen an den mitarbeiterstärksten Standorten statt („Zukunft Bahn Erlebnis Tour“). Hier konnten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Messestände besuchen sowie aktuelle Pilotprojekte des DB Konzerns kennenlernen und ausprobieren. Die DB Lernwelt war Teil der Exponate der Tour. Zudem wurde die Plattform über das soziale Unternehmensnetzwerk kommuniziert und von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften, die als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für die DB Lernwelt fungieren, beworben. Um das Nutzererlebnis der Lernenden zu optimieren und deren Commitment zu stärken, wurde die Plattform unter Beteiligung einer heterogenen Zielgruppe in zahlreichen Testlaboren (sogenannten „Usability-Laboren“) erprobt und entwickelt. Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Lerninhalte erhöht die Attraktivität und sorgt für eine stetig zunehmende Akzeptanz der Lernplattform; agiles Projektmanagement ermöglicht die schnelle Realisierung neuer Funktionen.

DB Lernwelt – Die zentrale Lernplattform für den DB Konzern



2.12 „Personalisierte Lernlösungen schaffen und die Selbstverantwortung der Einzelnen fürs Lernen stärken“

Kompetenz-Matrizen und Lernreisen
innogy SE

Um den Aufbau benötigter Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Kenntnisse zu unterstützen und die Beschäftigten im Personalbereich „fit für die Zukunft“ zu machen, hat innogy ein unternehmensweites, einheitliches Lernökosystem geschaffen. Handlungsleitend war dabei ein systematischer und proaktiver Ansatz, der lebenslanges Lernen auf einer fundierten, flexibel anpassbaren Basis ermöglicht und das Lernerlebnis jeder oder jedes Einzelnen nachhaltig stärkt. Erfolgskritische Themen und

zukünftige Kompetenzbedarfe sollen frühzeitig antizipiert und entsprechende Angebote in der Aus- und Weiterbildung geschaffen werden.

Schritt 1: Kompetenz-Matrizen erstellen

In einem ersten Schritt wurden hierfür sogenannte **Kompetenz-Matrizen** angefertigt, mit deren Hilfe benötigte Kompetenzlevel für verschiedene Rollenprofile abgeleitet werden können. Die Kompetenz-Matrix stellt eine Übersicht dar, welche die Fähigkeiten und Kompetenzen jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters im Team visualisiert. Ziel ist es, die einzelnen Teammitglieder dabei zu unterstützen, ihre vorhandenen Fähigkeiten zu verstehen sowie ihre individuelle Weiterentwicklung optimal zu gestalten. Mithilfe der Kompetenz-Matrix können die für eine Rolle erforderlichen Fähigkeiten (Soll-Profil) mit den vorhandenen Fähigkeiten (Ist-Profil) abgeglichen und



möglicherweise vorhandene Abweichungen identifiziert werden. Die Kompetenz-Matrix unterstützt so die persönliche Entwicklung einer jeden Mitarbeiterin und eines jeden Mitarbeiters im Team und hilft, klare Ziele zu definieren. Im Rahmen der Initiative wurden die Kompetenz-Matrizen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Personalbereich gemeinsam mit ihren Führungskräften befüllt. Die dadurch ermittelten erforderlichen Kompetenzen wurden anschließend aggregiert. Nachdem die Ergebnisse zusammengeführt und zusätzlich zentrale Zukunftsthemen priorisiert worden waren, konnten die wichtigsten Kompetenzfelder für ein zukunftsfähiges Personalmanagement im Unternehmen abgeleitet werden.

Schritt 2: Lernreisen gestalten

Zeitgleich wurde ein sogenanntes „Learner Experience“-Projekt initiiert mit dem Ziel, eine integrierte und personalisierte Lernlösung zu schaffen, die zeit- und ortsunabhängig von allen genutzt werden kann. Sämtliche im Unternehmen bestehenden Lernangebote wie auch weiterführende Lernempfehlungen sollten auf einer Plattform gebündelt werden. Die beiden Initiativen – die Erstellung der Kompetenz-Matrizen sowie das „Learner Experience“-Projekt – beeinflussten sich gegenseitig und wurden miteinander kombiniert. Es entstanden „Lernreisen“. Diese verschaffen den Beschäftigten einen zentralen Zugang zu einer Vielzahl an ausgewählten internen und externen Lernmodulen zu den wichtigsten zukunftskritischen Lernfeldern, aus denen sie schnell und individuell relevante Lerninhalte auswählen können. Als zentrale Lernfelder wurden beispielsweise die Themen „Agiles Arbeiten“, „Digitale Transformation“ und „Selbstorganisation“ definiert; diese wurden bereits in erste Lernreisen umgesetzt. Die Lernreisen sind anwenderfreundlich, grafisch aufbereitet und vermitteln den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Transparenz und Orientierung für die berufliche Weiterentwicklung. Sie sind zeitlich nicht limitiert und können explorativ erlebt werden. Das Angebot umfasst verschiedene Lernformate, die von Lernkuratoren im Unternehmen zusammengestellt werden. Mit Lernformaten wie Online-Trainings, Video-Tutorials und Selbstlern-Materialien werden individuelle Lernbedürfnisse und Entwicklungspotenziale berücksichtigt. Im Selbststudium oder im Austausch mit anderen haben die Beschäftigten die Möglichkeit, flexibel zu lernen – etwa im Moment des Bedarfs, unabhängig von Ort und Zeit. So können sie berufliche Veränderungen aktiv angehen und ihre eigene Berufsbiografie gestalten.

Die Gestaltung der Lernreisen erfolgte auf Basis neurowissenschaftlicher und verhaltensbiologischer Erkenntnisse: Dadurch wird nicht nur Neugier für die Themen geweckt, gleichzeitig können auch Lernmotivation und Lernerfolg gefördert werden. Zusätzlich nutzt die Plattform Such- und Filter-Algorithmen, die spezielle Lernangebote je nach individuellem Kenntnisstand analog zur Logik der Kompetenz-Matrix und zum gewünschten Lerninhalt und -format ermitteln. Durch die Multimedialität und Multicodalität der Lernreisen werden unterschiedliche Formen des Lernens adressiert. Entsprechend dem 70:20:10-Ansatz, wonach 70 Prozent der Kompetenzen durch neue Herausforderungen, 20 Prozent durch das berufliche Umfeld beziehungsweise die Vorgesetzten und 10 Prozent durch traditionelle Weiterbildungsangebote erworben werden, berücksichtigt die Gestaltung und inhaltliche Umsetzung der Lernreisen verschiedene Lernformate gleichermaßen; partizipatives Lernen und eine stärkere Integration des Lernens in den Arbeitsalltag werden dadurch gefördert.

Ursprünglich als Initiative für den Personalbereich im Unternehmen geplant, wurden die Lernreisen aufgrund ihrer inhaltlichen Relevanz sukzessive für alle Beschäftigten von innogy geöffnet. Das Projekt wurde agil mithilfe von Scrum – einem Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements – realisiert und die Umsetzung fortlaufend mit den Ansprüchen der Belegschaft synchronisiert. innogy hat sich dabei bewusst von der Limitierung auf Lernmanagement-Systeme und externe Bildungsplattformen gelöst. Die inhaltliche und grafische Gestaltung wie auch die technische Umsetzung der Lernreisen wurden mit eigenen Ressourcen und im Unternehmen vorhandenem Know-how realisiert; die Lernreisen können auf diese Weise schnell, zielgruppenorientiert und iterativ entwickelt werden. Die Überführung neuer Themen in eine Lernreise nimmt von der Anfrage bis zur Inbetriebnahme einer Minimalversion mittlerweile nur noch wenige Tage in Anspruch.

Kritische Erfolgsfaktoren

Entscheidend für den Erfolg und die Akzeptanz der Lernreisen ist neben der Unterstützung seitens des Managements auch die crossfunktionale Zusammenarbeit mit anderen Bereichen. Charakteristisch für dieses Projekt ist außerdem die Verflechtung verschiedener Initiativen: Agilisierung und Digitalisierung des Personalbereichs, das „Learner Experience“-Projekt und die Initiative „New Ways of Working“ – ein konzernweites Change-Programm, das auf der Implementierung neuer Arbeitsweisen basiert. Um den Bekanntheitsgrad der Initiative zu erhöhen und die Nutzung der Lernreisen noch wirksamer voranzutreiben,

kommt den Führungskräften und Teamleitungen eine besondere Rolle zu: Sie werden immer mehr auch zu Multiplikatorinnen und Multiplikatoren der Initiative und zu Lernbegleitungen und

-coaches. Zudem kann es sinnvoll sein, entsprechende Lernzeiten auch während der Arbeitszeit zu vereinbaren und zu ermöglichen.



2.13 „Chancen von Künstlicher Intelligenz gemeinsam nutzen“

Forschungsprojekt NAWID
Deutsche Lufthansa AG

Um die Chancen von Globalisierung und Digitalisierung schnell und unmittelbar nutzen zu können, bedarf es beständiger Offenheit und individueller Flexibilität. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben dabei auch eine Eigenverantwortung für ihre berufliche Entwicklung innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Kontinuierliches Lernen, Rotation und Fluktuation,

offenes Feedback und Performanceorientierung werden deshalb zu einem festen Bestandteil der Unternehmenskultur der Deutschen Lufthansa. Der in der Lufthansa Group neu etablierte Claim „open mind“ steht für diese Offenheit, mit der das Unternehmen den Wandel der Arbeitswelt gestalten und neue Lernchancen eröffnen möchte.

Neben der Digitalkompetenz zählen Dialog- und Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsvermögen, Umgang mit Komplexität, Kundenfokus, Umsetzungsstärke und Agilität zu den Fähigkeiten, die vor allem für die Belegschaft in der Verwaltung immer wichtiger werden. An diesen sieben sogenannten „Future-Fit-Kompetenzen“



sollen sich fachübergreifendes Lernen und Weiterqualifizierung im Unternehmen zukünftig ausrichten. Ein wichtiges Element zur ersten persönlichen Standortbestimmung ist der „Future-Fit-Check“. Dieser ermöglicht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Erfassung eigener Kenntnisse und Fähigkeiten sowie individueller Entwicklungspotenziale. Die Teilnahme ist freiwillig, die Ergebnisse sind vertraulich. Auf dieser Basis werden den Beschäftigten diverse Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten, aus denen sie ihren Bedürfnissen entsprechend auswählen können. Unter anderem haben sie Zugriff auf das umfangreiche Angebot der Online-Lernplattform LinkedIn Learning mit mehr als 14.000 Kursen.

Mit dieser Vielfalt eines stets wachsenden und sich verändernden Lernportfolios gehen auch Herausforderungen einher: Zum einen benötigen die Lernenden Unterstützung bei der Orientierung und der Auswahl passender Lerninhalte. Zum anderen bedarf es einer Neudefinition bisheriger Mitbestimmungsprozesse, die bislang auf der Ebene des einzelnen Lernangebots stattfinden. Hier setzt **NAWID – Einsatz und Nutzung KI-basierter Assistenz- und Wissensdienste im demografischen Wandel** an, ein Projekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. In Lern- und Experimentierräumen sollen die Einführung und Nutzung von Assistenz- und Wissensdiensten sowie Anwendungen Künstlicher Intelligenz (KI) modellhaft erprobt werden. NAWID adressiert die Chancen und Herausforderungen moderner Technologien und verbindet Fragen des digitalen Kulturwandels mit der Demografie in Arbeits- und Qualifizierungsprozessen. Neue Möglichkeiten der Gestaltung von Arbeitsprozessen, der Verbesserung von Arbeitsbedingungen und der Erhöhung von Arbeitsqualität stehen dabei im Fokus.

Zentrale Fragestellungen

Für die Lufthansa Group als Projektpartner lauten die zentralen Fragestellungen:

1. Wie können Methoden der KI unter Nutzung individueller Handlungs- und Lernverlaufsdaten das kompetenzbasierte Lernen im Sinne einer digitalen Personalentwicklung fördern?
2. Wie können die Chancen von KI im Rahmen eines sozialpartnerschaftlichen Dialogs genutzt und die Risiken gemanagt werden? Wie sieht ein erfolgreiches Co-Management von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite aus?

Dem Prinzip sozialpartnerschaftlichen Co-Managements folgend engagieren sich sowohl Mitglieder des Betriebsrats als auch Lufthansa-Mitarbeiterinnen und -mitarbeiter aus entsprechenden Fachabteilungen gemeinsam in einer Projektstruktur. Besprechungen finden nicht in Betriebsratssitzungen statt, sondern erfolgen kontinuierlich im Projekt, wobei ein beiderseitiges Veto-recht besteht. Die Beteiligung aller an der Entwicklung von Modelllösungen fördert den Erfolg ebenso wie die Akzeptanz des Projekts.

Neben der Lufthansa Group beteiligen sich Airbus und Festo Didactic am Projekt NAWID. Geleitet wird es von „Das Demographie Netzwerk e. V.“ (ddn), wissenschaftlich unterstützt durch das Deutsche Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI) sowie die Jacobs University Bremen. Die Betriebsräte der drei Unternehmen stehen bezüglich ihrer Erfahrungen in stetigem Austausch.

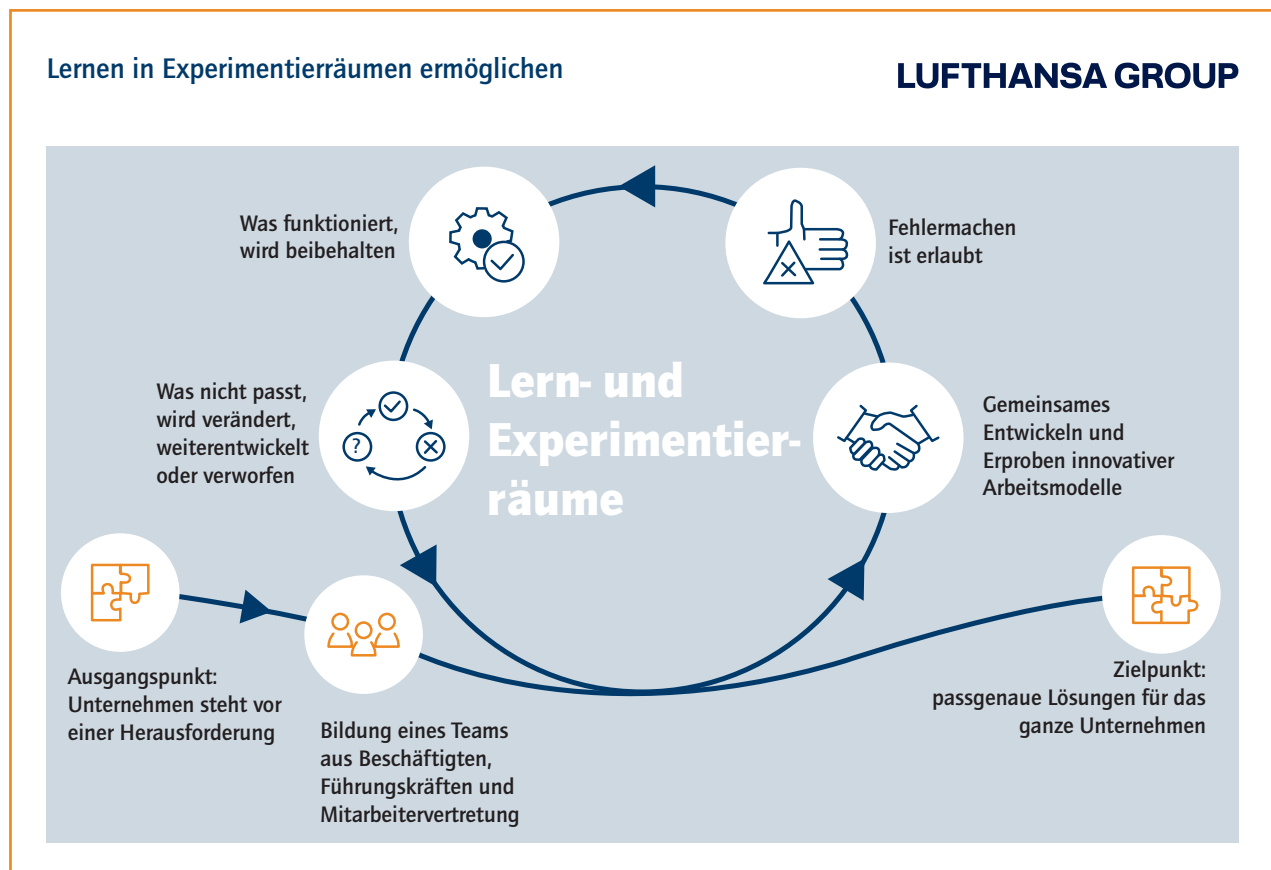
Aus Sicht der Lufthansa wurde mit NAWID ein Projekt mit Leuchtturmcharakter initiiert: Der Einsatz moderner Technologien ist immer auch an die Verarbeitung personenbezogener Daten gebunden und stößt damit in Unternehmen häufig an Grenzen. Im konkreten Anwendungsfall sollen Lernende bedarfsgerecht und passgenau unterstützt werden, indem Daten über das individuelle Lernverhalten und den Lernerfolg im Hinblick auf das persönliche Entwicklungsziel erhoben und verarbeitet werden. Diese Daten fallen in den sensiblen Bereich der Leistungs- und Verhaltenskontrolle und gelten auch im Rahmen der Mitbestimmung als besonders schützenswert. Innerhalb des Experimentierraums NAWID ist es möglich, den Einsatz einer KI in diesem Kontext zu erproben, ihren Nutzen wissenschaftlich zu evaluieren und Empfehlungen für eine nachhaltige Implementierung abzuleiten. Wesentliche Bestandteile sind dabei auch die Erarbeitung und Ausgestaltung zukunftsfähiger Mitbestimmungsprozesse im Bereich des betrieblichen Lernens in Deutschland. Derzeit beginnen die Vorbereitungen zur Erprobung erster Prototypen im „Echtbetrieb“.

Kritische Erfolgsfaktoren

Kennzeichnend für die Arbeit im Projekt ist neben einer engen partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite auch die Bereitschaft aller Beteiligten, neue Gestaltungsansätze zu pilotieren. In einem von Offenheit und Vertrauen geprägten Prozess ist damit die Basis für Experimente im geschützten Raum geschaffen. Das Zulassen von Fehlern und die Möglichkeit, aus diesen zu lernen, sind zentrale Faktoren. Darüber hinaus ist eine Kultur des kompetenzbasierten Lernens

entscheidend für das Gelingen von NAWID: Welches Kompetenzprofil hat die oder der Einzelne heute? Welche Entwicklungspotenziale ergeben sich daraus? Und was benötigt jede und jeder

Lernende, um diese Ziele zu erreichen? Nur mit der Beantwortung dieser Fragen kann eine zukunftsorientierte Qualifizierung gelingen.



2.14 „Kontinuierlichen Kompetenzerwerb fördern und den Wandel aktiv gestalten“

Strategische Skill-Transformation bei SAP SAP SE

Als Antwort auf die zukünftige strategische Ausrichtung des Service-Geschäfts von SAP und die veränderten Anforderungen des Marktumfelds hat das Unternehmen 2017 ein Programm zur proaktiven Kompetenzentwicklung gestartet. Die **transformatorische Weiterbildungsinitiative** unterstützt Beraterinnen und Berater wie auch IT-Expertinnen und -Experten der Service- und Support-Organisation beim Erwerb und Aufbau der erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen („Skills“). Hierdurch werden Kundenorientierung und Wettbewerbsfähigkeit gesteigert. Vor allem aber

trägt die Initiative dazu bei, Lebenslanges Lernen der Belegschaft zu fördern und so die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nachhaltig zu sichern.

Das globale Drei-Jahres-Programm richtet sich schwerpunktmäßig an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit mehrjähriger Unternehmenszugehörigkeit und bietet einen Orientierungsrahmen für die Qualifizierung der Beschäftigten. Dieses sogenannte „Learning Framework“ definiert Kenntnisse, Fähigkeiten, Einstellungen und Werte, die die Beschäftigten benötigen, um ihr Potenzial zu entfalten und die digitale Transformation beim Kunden aktiv zu gestalten. Rollenbezogene Start- und Zielbilder schaffen Orientierung und eröffnen individuelle Entwicklungswege in neuen Themen, Aufgabenbereichen und Rollen. Kern der Initiative sind dabei nicht einzelne Qualifizierungsangebote, sondern die langfristige Mitarbeiterentwicklung. Singuläre



Einzelmaßnahmen werden daher abgelöst und Weiterbildungsoptionen in Abstimmung mit den Vorgesetzten in den „Talent Flow“ (also die mitarbeiterspezifische Entwicklungsplanung) eingebettet.

Lernpfade fördern die nachhaltige Mitarbeiterentwicklung

Individuelle „Learning Journeys“ unterstützen diesen Wandel vom punktuellen hin zum kontinuierlichen Kompetenzerwerb und kombinieren Online- und Präsenzanteile im Unterricht. Der multimodale Lernansatz stärkt sowohl methodische und technologische als auch soziale Kompetenzen. Lernformate wie Online-Trainings, Blended Learning, Bootcamps, kurze Podcasts oder Tutorials und Selbstlern-Materialien fördern selbstbestimmtes, flexibles Lernen sowie das Lernen in Netzwerken und erhöhen entsprechend die weitere Lernmotivation – Lebenslanges Lernen wird damit immer mehr zur Selbstverständlichkeit. Eine kontinuierliche individuelle Begleitung des Lernprozesses fördert diese Entwicklung und erhöht die Mitarbeiterzufriedenheit. Die Angebote können je nach zeitlicher Verfügbarkeit und individuellen Bedarfen wahrgenommen werden; die Lernzeit ist dabei Bestandteil der Arbeitszeit.

Bis Ende 2019 adressierte die Initiative in 25 Programmen rund 25 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Service-Organisation weltweit. Die unterschiedlichen Lernprogramme werden auf Basis von Kunden-Feedback, Personalplanungsdaten, Planungsinformationen zum Portfolio sowie Beschreibungen sogenannter „Zielprofile“ („Persona“) entwickelt. Darüber hinaus erfolgt ein regelmäßiger Abgleich von aktuellen Fähigkeitsprofilen im Unternehmen mit zukünftigen Bedarfen. Die quantitativen und qualitativen Kompetenzbedarfe leiten sich aus einer langfristigen strategischen Personalplanung („Strategic Workforce Planning“) ab. Zudem unterstützt eine „Skill-Datenbank“ die bereichsweite Ableitung des Kompetenzentwicklungsbedarfs. Für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Qualifizierungsangebote werden Wirkungsanalysen vorgenommen – dies stärkt auch das Commitment der Lernenden.

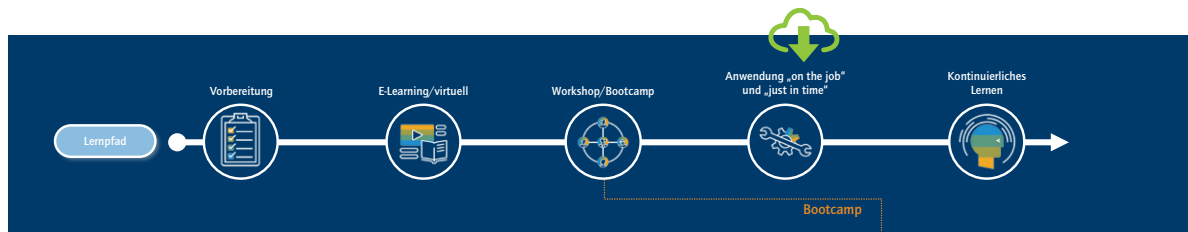
Kritische Erfolgsfaktoren

Kritische Erfolgsfaktoren für das Gelingen der Initiative waren:

- der bereichsweite Auftrag und die bereichsweite Umsetzung, welche den Transformationsbedarf über ein klares Governance-Modell stützt,
- das gesamte Management des Unternehmens, das sich für diese Transformation ausgesprochen hat und der Qualifizierung eine hohe Priorität einräumt,
- eine systematische Unterstützung des Wandels über alle Management-Ebenen hinweg, beginnend beim Vorstand der SAP,
- ein quartalsbasiertes Entscheidungsmodell mit allen Fachbereichsleitern; der Lenkungsausschuss diskutiert und berät sich regelmäßig zu Fragen der weiteren Ausgestaltung der Weiterbildungsinitiative,
- ein festes Budget, welches durch die Leiterin der Personalentwicklungsabteilung („Chief Learning Officer“) verwaltet wird,
- ein Team aus engagierten „Learning Professionals“ mit ausgeprägtem Verständnis für die Rollen und Aufgaben der Service- und Support-Organisation.

Kennzeichnend für das Programm ist ein ganzheitlicher, vom Geschäftsfeld her gestalteter Ansatz. Aus Sicht der erreichten Zielgruppe entstand die beste und nachhaltigste Ausbildungsinitiative der letzten Jahre innerhalb der SAP mit einer konstant hohen Zufriedenheit. Der Net Promoter Score (NPS, eine Kennzahl, die mittelbar die Kundenzufriedenheit und unmittelbar die Bereitschaft zur Weiterempfehlung auf einer Skala von -100 bis 100 quantifiziert) liegt bei 60. Darüber hinaus gelang es mit der Initiative, sowohl Sichtbarkeit als auch Glaubwürdigkeit der Lernorganisation signifikant zu steigern; sie wurde vom „Kostentreiber“ zum anerkannten Business Partner mit angepasstem Budget. Durch die Konzeption, Entwicklung und Implementierung dieses zielgruppenspezifischen Lernprogramms konnte sich die Qualifizierung der Beschäftigten als erfolgskritische Geschäftsfunktion etablieren.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Weg zu besseren Geschäftsergebnissen begleiten



Einstimmung auf Anforderungen der Zukunft

- Diskutieren, was Transformation für das eigene Team bedeutet
- Ermitteln der Mitarbeiter-Entwicklungspläne

Unterstützung der Lernenden

- Fördern von „Pre-Learning“ und Zeit geben
- Fortsetzen des Entwicklungsdialogs

Mehrwert erzeugen

- Sicherstellen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neue Fähigkeiten auch einsetzen

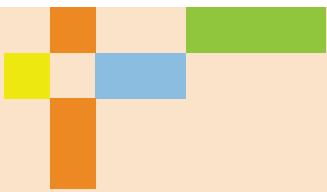
Firmenstrategie

Firmen-/Bereichsziele

Es geht nicht um eine Einzelmaßnahme, es geht um **nachhaltige Mitarbeiterentwicklung**.

© 2019 SAP SE or an SAP affiliate company. All rights reserved.

Beispiele aus der Praxis



3 Lessons Learned

Neben einem Überblick über die Umsetzung zukunftsorientierter Weiterbildung in Unternehmen zeigen die zahlreichen Praxisbeispiele auch kritische Erfolgsfaktoren für das Gelingen sowie

gewonnene Erfahrungen und Erkenntnisse der Unternehmen. Dabei lassen sich bestimmte Stellschrauben zur Gestaltung identifizieren, die gutes und produktives Lernen zusätzlich unterstützen:

1 Dauerhaften Kulturwandel gewährleisten	2 Lernförderliches Klima und günstige Rahmenbedingungen schaffen
3 Konstruktive Zusammenarbeit fördern	4 Technische Umsetzung und Implementierung fokussieren
5 Stetige, zielgerichtete Kommunikation unterstützen	6 Systematische Unterstützung über alle Management-Ebenen hinweg sichern
7 Beteiligung und sozialpartnerschaftliche Vorgehensweise wählen	8 Nutzer-Feedback konsequent einholen
9 Transfer stärken	10 Persönliche Standortbestimmung ermöglichen

Organisationale Ebene

- **Dauerhaften Kulturwandel gewährleisten:** Eine Unternehmens- und Führungskultur, die selbstbestimmtes, arbeitsintegriertes und kontinuierliches Lernen fördert, schafft Freiräume und Flexibilität für das Lernen. Damit gehen auch erweiterte Anforderungen an Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einher. Offenheit und eine positive Grundeinstellung der Organisation gegenüber digitalen Lernformaten sind dabei von zentraler Bedeutung – weg von einer präsenorientierten Ausrichtung hin zu Ergebnisorientierung und Vertrauen. Das Zulassen von Fehlern und die Bereitschaft, aus diesen zu lernen, sind Teil dieser zukunftsorientierten Lernkultur.
- **Lernförderliches Klima und günstige Rahmenbedingungen schaffen:** Der Schwerpunkt der Aus- und Weiterbildung wird sich zukünftig auf Ad-hoc- (bzw. On-demand-)Lernangebote in den Betrieben verlagern. Passende Rahmenbedingungen im Unternehmen sollten die Einführung neuer Qualifizierungsangebote daher flankieren. Dabei sind die unterschiedlichen Arbeitssituationen der Beschäftigten zu berücksichtigen: Flexible Zeitmodelle, mobile Arbeitsplätze und Räume für kollaboratives Zusammenarbeiten begünstigen arbeitsintegriertes, flexibles Lernen.
- **Konstruktive Zusammenarbeit fördern:** Durch das Aufbrechen von Silos und bereichsübergreifende Kollaboration lassen sich zusätzliche Synergieeffekte erzielen. Eine

crossfunktionale Zusammenarbeit mit Expertenkreisen, die aktuell ähnliche Projekte vorantreiben, ermöglicht Benchmarking, Erfahrungsaustausch und Voneinander-Lernen.

- **Technische Umsetzung und Implementierung fokussieren:** Ein digitales, intuitiv nutzbares Lernumfeld fördert die Lernmotivation und den Lernerfolg. Die einfache und agile Handhabung technologiegestützter Lehr-Lern-Lösungen ist Voraussetzung für deren Akzeptanz und Nutzung. Damit gehen höhere Anforderungen an die technische Infrastruktur und deren Implementierung im Unternehmen einher – denn neue digitale Lernlösungen sollen als adäquate Alternative oder Ergänzung zu bereits bestehenden Qualifizierungsangeboten angenommen werden. Eine Verzahnung mit bestehenden Lernangeboten fördert dies.
- **Stetige, zielgerichtete Kommunikation unterstützen:** Um die Beschäftigten durch den Veränderungsprozess zu begleiten und damit das neue Lernangebot nicht ungesteuert in die Organisation einfließt, sollten Zielsetzung und Realisierung fortlaufend transparent kommuniziert und die Vorteile der neuen Lernformate und -methoden erlebbar gemacht werden. Beschäftigte müssen im Lernen einen konkreten Nutzen sehen – auf individueller, Team- und organisationaler Ebene. Die hohe Transparenz schafft Akzeptanz und Vertrauen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften kommt hierbei eine große Bedeutung in ihrer Rolle als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zu.

- **Systematische Unterstützung über alle Management-Ebenen hinweg sichern:** Die aktive Beteiligung und Förderung durch das (Top-)Management bis hin zur Vorstandsebene verschaffen der Initiative Relevanz und breite Akzeptanz im Unternehmen. Dies erhöht die Schnelligkeit im Umsetzungsprozess. Grundvoraussetzung ist dabei eine Governance, die der betrieblichen Aus- und Weiterbildung Priorität einräumt.
- **Beteiligung und sozialpartnerschaftliche Vorgehensweise wählen:** Frühzeitiges Einbinden der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite in den Prozess der Information und Beratung sowie der Planung und Entwicklung zukunftsfähiger Bildungskonzepte erhöht die Geschwindigkeit beim Übergang von der Bedarfsanalyse in den Weiterbildungsmodus. Gleichzeitig ermöglicht dies den konstruktiven Umgang mit Bedenken sowie die Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse. Der kontinuierliche Dialog sichert den Transfer der Inhalte in den Arbeitsalltag.

Individuelle Ebene

- **Nutzer-Feedback konsequent einholen:** Unternehmen sollten Lernangebote kontinuierlich weiterentwickeln und an sich verändernde Bedürfnisse in der Organisation anpassen. Gemeinsam mit den Beschäftigten sollten Inhalte kritisch reflektiert und einzelne Teilprojekte und Methoden weiterentwickelt werden. Dies dient nicht nur der Qualitätssicherung, sondern stärkt auch das Nutzererlebnis der Lernenden und deren Commitment. Agiles Projektmanagement ermöglicht die schnelle Realisierung weiterer nutzerzentrierter Funktionen. Die Pilotierung des Lernangebots mit einer heterogenen Zielgruppe kann sinnvoll sein.
- **Transfer stärken:** Die Entwicklung von Transferkonzepten stärkt den nachhaltigen Lernerfolg und die Anwendung der erworbenen Kompetenzen im Arbeitsalltag der Beschäftigten. Sie können gelernte Inhalte dadurch reflektieren und schrittweise erproben. Begleitende Angebote wie Lernhacks – also Routinen, Tools und Hilfestellungen für eigenverantwortliches Lernen – und Transferworkshops, aber auch Formate wie virtuelle Lerngruppen, in denen innerhalb und außerhalb des Unternehmens über die Inhalte diskutiert und reflektiert werden kann, unterstützen den Theorie-Praxis-Transfer. Dabei kommt der Führungskraft als Lerncoach und Transfer-Managerin oder -Manager eine besondere Rolle zu.
- **Persönliche Standortbestimmung ermöglichen:** Angebote der Weiterbildung sollten sich an den konkreten Bedürfnissen der Lernenden orientieren. Sogenannte „Fitness-Checks“ erlauben es den Beschäftigten, den eigenen Wissens- und Kenntnisstand zu ermitteln und individuelle Entwicklungspotenziale zu bestimmen. Darauf basierend können passgenaue und bedarfsgerechte Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten werden – stets unter Wahrung der informationellen Selbstbestimmungsrechte der oder des Einzelnen. Die Individualisierung der Aus- und Weiterbildung in Verbindung mit modernen digitalen Lernformaten erhöht auch die Lernmotivation und den Lernerfolg.



4 Perspektive der Wissenschaft

Welche Aspekte diskutiert die Wissenschaft mit Blick auf Lebenslanges Lernen aktuell? Welche Empfehlungen gibt es aus wissenschaftlicher Sicht, um gewonnene Erkenntnisse in der Wirtschaft zu implementieren? Das folgende Kapitel gibt ausgewählte Antworten auf diese Fragen und präsentiert Empfehlungen für die betriebliche Praxis.

4.1 Lebenslanges Lernen – die menschliche Seite der digitalen Transformation



Prof. Dr. Manfred Prenzel
Zentrum für
LehrerInnenbildung der
Universität Wien/
acatech

Wie die Beispiele in diesem Band zeigen, weist die digitale Transformation dem Lebenslangen Lernen eine neue und herausragende Bedeutung zu. In diesem Kontext könnte auch von einer **Wiederentdeckung des Lebenslangen Lernens** durch die digitale Transformation gesprochen werden. Denn: Lebenslanges Lernen wird zwar seit mehreren Jahrzehnten propagiert, doch sind dessen Anlässe, Bedingungen und Ziele inzwischen etwas diffus geworden.

Im Gegensatz zum Begriff der Digitalisierung betont „digitale Transformation“, dass wir uns in einem **dynamischen, offenen Prozess** befinden. Verlässliche Prognosen über Veränderungen und Wirkungen sind kaum möglich. Doch wenn sie eintreten, werden Menschen – besonders in ihren Berufsfeldern, aber auch im Alltag – unverzüglich lernend reagieren müssen. Lernen heißt hier nicht nur, sich lernend anzupassen, sondern auch, über Lernen neue technische Möglichkeiten **souverän nutzen** zu können. Außerdem ist Lernen (auf einem hohen Niveau) eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass weiterführende,

nützliche und sinnvolle Transformationen überhaupt entworfen und implementiert werden.

Kompetenzen für die Zukunft

Da Vorhersagen über Prozesse und Ergebnisse der digitalen Transformation also nur sehr bedingt möglich sind, dürften sich spezifische Anforderungen an Inhalte und Ziele eines Lebenslangen Lernens nicht nur heute, sondern wohl auch in der nächsten Zukunft kaum konkret bestimmen lassen. Das hat zur Folge, dass Kompetenzen für die Zukunft **generisch** gefasst werden: So rückt die generelle Fähigkeit, Probleme zu lösen – verbunden mit kritischem Denken –, in den Vordergrund, ebenso wie Kreativität und Innovation. Auch die anderen „Ks“, etwa Kommunikation und Kooperation/Kollaboration, stellen menschliche Potenziale dar, die auch bei nicht näher bestimmbareren Herausforderungen hilfreich sein sollten (beispielsweise beim kulturellen Austausch oder für gemeinsame Anstrengungen). In derartigen Diskussionen werden stärker gegenständliche – in gewisser Weise auch technische – Kompetenzen (etwa digitale oder mediale Fertigkeiten) durch die Verwendung des „Literacy“-Begriffs gerne funktional beweglich gehalten: Insgesamt besteht der Anspruch, in digital transformierten Umgebungen „verkehrsfähig“ zu bleiben. Und schließlich müssen die Individuen an sich in einer nicht näher bestimmbareren Zukunft **flexibel** und **anpassungsfähig** sein, ihre eigene Biografie **aktiv gestalten** und Verantwortung übernehmen, „**selbst-bestimmt**“ und „**selbst-steuernd**“. All diese Aspekte füllen den Zielrahmen Lebenslangen Lernens im Kontext der digitalen Transformation.

Dieses Human-Resources-Denken und -Planen ist in vielerlei Hinsicht gut begründet, sinnvoll und vernünftig. Bisherige Konzepte des Lebenslangen Lernens werden dabei konsequent weitergedacht. Es dürfte schwerfallen, eine Alternative zu diesem grundsätzlichen Vorgehen zu entwerfen.

Aber vielleicht lohnt es sich, noch ein wenig über die Frage zu sinnieren, ob und inwieweit die digitale Transformation Anlass gibt, das bisherige Zielspektrum Lebenslangen Lernens **neu zu akzentuieren oder anzureichern**. Gerade aufgrund ihrer nur bedingten Vorhersagbarkeit stößt die digitale Transformation bei vielen Menschen auf Skepsis. Sie konfrontiert auf unterschiedliche Weise mit **Ambiguität**: Zum einen bestehen viele neue Möglichkeiten und Chancen der Arbeits- und Lebensgestaltung, zum anderen gehen mit ihr aber auch

Herausforderungen und Unsicherheiten einher; neu ist dabei die Geschwindigkeit und Vielschichtigkeit, mit der sich dieser Wandel in allen Lebensbereichen vollzieht. Der **Umgang mit Ungewissheit** kann als ganz besondere Herausforderung der digitalen Transformation betrachtet werden – auch deshalb, weil er mit kognitiven, emotionalen und motivationalen Prozessen verbunden ist. Bezogen auf die Unterstützung lebenslangen Lernens im Kontext der digitalen Transformation hat dieser Aspekt prioritäre Bedeutung und verdient besondere Aufmerksamkeit im curricularen Angebot sowie in der Art der Lernunterstützung.

Rahmen für Orientierung und Struktur schaffen

Darüber hinaus können aber auch die Art des Lernangebots sowie die Vielfalt von Erwartungen und Möglichkeiten Unsicherheit hervorrufen. Sicherlich können digitale Tools und Angebote das Lernen bereits heute in vielerlei Hinsicht erleichtern und fördern. Allerdings besteht die Gefahr, dass Lernende sich in dieser Breite von Möglichkeiten verlieren. Eine wesentliche Unterstützung für das lebenslange Lernen wird darin bestehen, den Lernenden Orientierung zu geben. In einigen der dargestellten Beispiele wird diese Herausforderung aufgegriffen und sehr ernst genommen. Entscheidend wird es sein, hier eine Art „**Landkarten für Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten**“ bereitzustellen, die Perspektiven vermitteln, Bildungswege planen, aber auch eine Einschätzung von Aufwand und erforderlicher Anstrengung erlauben. Lebenslanges Lernen, das durch Selbstbestimmung geprägt sein soll, braucht – ganz besonders im beruflichen und betrieblichen Umfeld – **Orientierungs- und Strukturierungshilfen**. Auch hier dürfte es sich um eine elementare Bedingung für das Gelingen handeln.

Ein letzter Punkt: Selbstbestimmung, Selbststeuerung und Selbstorganisation werden in den Konzepten zum lebenslangen Lernen im Kontext digitaler Transformation hervorgehoben. Hier handelt es sich nicht nur um ein wichtiges Ziel, sondern zugleich auch um ein wirksames **Gestaltungsprinzip**. Die Frage jedoch, wer das „Selbst“ ist und was es ausmacht – die Frage nach der Identität einer Person also –, wird durch die digitale Transformation sowie andere Entwicklungen eher verkompliziert als einer Antwort nähergebracht. Weitreichende Vorstellungen für die Anbahnung und Unterstützung lebenslangen Lernens könnten an Attraktivität und Wirkkraft gewinnen, wenn sie dazu beitragen, die **Herausbildung der persönlichen Identität** in dem sich verändernden Umfeld zu fördern. Für die Entwicklung von Curricula, Angeboten und

Unterstützungsmöglichkeiten dürfte dies eine interessante Herausforderung darstellen.

4.2 Den Trichter auf den Kopf gestellt – Lernkulturen in einer Kultur der Digitalität



Prof. Dr. Steffi Robak
Leibniz Universität
Hannover

Nichts trifft Unternehmen aktuell so massiv wie die notwendige Gestaltung einer **Kultur der Digitalität** in einer Welt, die sich in permanentem Wandel befindet. Die Unternehmen nennen dies digitale Transformation. Als Schnittstelle zur Belegschaft ist die Personalentwicklung gefordert: Das Verhältnis von Lernen und Arbeiten muss grundlegend neu strukturiert, vorhandene Stärken müssen neu justiert werden. Die Praxisbeispiele in diesem Band veranschaulichen, welche wachsende Bedeutung der individuellen Beteiligung – im Sinne einer **selbstaktivierenden Kompetenzentwicklung** – in der Unternehmensentwicklung zukommt.

Lebenslanges Lernen ist der Schlüssel, um diesen grundlegenden Kulturwandel so auszugestalten, dass die Beschäftigten sich als aktive, willkommene Partner begreifen und individuelle Entfaltungsmöglichkeiten wertgeschätzt werden. Kontinuierliches Lernen ist damit weit mehr als eine Norm, zu der sich Unternehmen strategisch bekennen, sondern sollte **selbstverständlicher Teil der Unternehmenskultur** sein. Lernmotivation und Lernerfolg werden dadurch gefördert.

Die dargestellten Ansätze zukunftsorientierter Aus- und Weiterbildung weisen branchen- und unternehmensspezifische Besonderheiten auf, haben jedoch eines gemeinsam: Personalentwicklung heißt nicht nur, die Selbstlernfähigkeit der Individuen über digitale, flexible Lernformen zu aktivieren. Unternehmen und ihre Beschäftigten übernehmen vielmehr eine **gemeinsame Verantwortung** für die Weiterentwicklung und setzen diese in Strategien, Programmen und konkreten Lernangeboten um. Der Trichter wird so aus verschiedenen Perspektiven auf den Kopf



gestellt: Zum einen kann die Unternehmens- und Lernkultur von jeder und jedem Einzelnen mitgestaltet und -gelebt werden. Die Beschäftigten sind somit nicht nur Kuratorinnen und Kuratoren ihrer Lernbiografie, sondern werden auch zu **aktiven Gestaltern** im Unternehmen. Zum anderen bleibt Lernen nicht punktuell auf einzelne Anpassungsinhalte und Kompetenzen beschränkt, sondern beschreibt Wissen, Kompetenzen und Selbstlernfähigkeit als **Teil von Kultur**. Dieser Wandel braucht Zeit, trägt aber zu neuem Selbstbewusstsein und Optimismus der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei; die Innovations- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen wird so erhöht.

Grundvoraussetzung dafür sind entsprechend gestaltete Lernkulturen. Anhand der Praxisbeispiele werden verschiedene Aspekte erkennbar, die eine positive Kulturveränderung befördern können:

- **Zugangsportale für Lebenslanges Lernen:** Lebenslanges Lernen sollte integraler Bestandteil von Innovationsfähigkeit und Mitarbeiterbindung sein. Mögliche Zugänge bestehen beispielsweise darin, Qualifizierung in den Prozess der Strategieentwicklung einzubinden, Ansätze Lebenslangen Lernens transnational und standortübergreifend auszurollen oder vorhandene Potenziale im Unternehmen durch die partizipative Erschließung und Nutzung von Wissen, Haltungen und Kompetenzen auf allen Hierarchieebenen zu aktivieren.
- **Prinzipien der Kulturgestaltung:** Unternehmen sollten deutlich machen, dass Lebenslanges Lernen ganz grundsätzlich eine hohe Wertschätzung erfährt. Entscheidend ist dabei, dass die Beschäftigten aktiv in die Gestaltung der Personalentwicklung miteinbezogen werden und die Möglichkeit haben, den Wandel selbstbestimmt mitzugestalten. Dabei kann es sinnvoll sein, zentrale Unternehmenswerte zu rekapitulieren, transparent zu machen und gegebenenfalls nachzujustieren. Weitere Prinzipien der Kulturgestaltung sind die Stärkung der Anerkennung für Lebenslanges Lernen in der Unternehmenskommunikation – auch unter Beteiligung des Managements –, die Förderung von zeit- und ortsunabhängigem Lernen durch flexible Lernformate sowie die Förderung kollaborativer Lernmöglichkeiten, also von sozialem Lernen mit Gruppenbezug.
- **Kenntnisse der Lernkultur:** Insgesamt weisen die Praxisbeispiele eine systematische und zugleich innovative Programm- und Angebotsentwicklung sowie Lernkulturgestaltung auf. Dabei zeigt sich eine zunehmende Offenheit der Unternehmen, Freiräume für mehr Eigenverantwortung und Selbstständigkeit zuzulassen und neue Strukturen der

Weiterbildung zu entwickeln, etwa in Form der Gründung eigener Akademien. Grundlegende Aspekte der Umsetzung sind beispielsweise die Verschmelzung von Arbeits- und Lernwelten, die Balance von verpflichtenden und freiwilligen Angeboten, die partizipative und konstruktive Zusammenarbeit sowie die Integration digitaler Lernformen oder die Umstellung auf integrierte digitale Lernlösungen. Damit können grundlegend neue Lernerfahrungen verbunden sein, die positive Emotionen in Bezug auf das Lernen fördern. Viele Unternehmen wählen zudem einen mehrstufigen Prozess der Kompetenzentwicklung – vom Grundlagenwissen in der Breite hin zur Differenzierung und Vertiefung entsprechend den individuellen Lernbedürfnissen und Interessen. Methoden und Techniken der Künstlichen Intelligenz (KI) unterstützen den Prozess der Personalisierung von Wissensvermittlung und der Ausdifferenzierung von Lernpfaden. Kooperationen mit Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen stellen den Wissenstransfer sicher und fördern die Entwicklung entsprechender Angebote für Lebenslanges Lernen.

- **Initiierung von Selbstaktivierung:** Unternehmen können die Lernmotivation und den Lernerfolg ihrer Beschäftigten fördern, indem sie die Selbstaktivierung der Lernenden anregen. Die Beispiele aus der betrieblichen Praxis zeigen gute Gestaltungsansätze: Selbstnominierungen und Partizipationsanreize für Lebenslanges Lernen, Gestaltung von teils freizugänglichen Lernmanagement-Systemen, Contenterstellung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Förderung der Interessensbildung durch Angebote mit freier Themenwahl (etwa Kunst, Kultur, Psychologie, Gesundheit).
- **Zertifizierung:** Die Zertifizierung der Weiterbildungsaktivitäten kann sowohl unternehmensintern als auch durch Dritte erfolgen. Als Qualifikationsnachweis sind Zertifikate zusätzliche Anreize und Motivationsquellen für Lebenslanges Lernen; sie ermöglichen es, die erzielten Lernerfolge sichtbar zu machen. So wird die individuelle Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig gesichert – auch über Unternehmensgrenzen hinweg. Diese Koppelung hat für die Einzelnen einen hohen Stellenwert.
- **Inhalt:** Über die spezifischen Inhalte hinaus sollten Unternehmen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das gesamte Spektrum des Arbeitens und Lebens in einer Kultur der Digitalität vorbereitet werden. Dabei werden das Wissen und der Transfer des Gelernten selbst zum Gegenstand des Lernprozesses. Auch Angebote zum Kommunikationsverhalten sowie zu Strategien der Wissensgenese und -weitergabe in digitalen Arbeits- und Lernwelten sind von Bedeutung.

An diesen Aspekten der Erschließung und Gestaltung von Lernkulturen wird sichtbar, dass es erweiterte Anforderungen an die Professionalität der Personalentwicklung gibt – sowohl aufseiten der planenden und entwickelnden Akteure und Gestaltenden der Lernkultur in vernetzten digitalen Arbeits- und Lernwelten als auch aufseiten der Lernbegleiterinnen und -begleiter und Coaches.

4.3 „Seeing is believing“: Warum Tech-Konferenzen das neue Zentrum der organisationalen Weiterbildung sind



Christoph Höllig & Prof. Dr. Isabell Welpel
Technische Universität München/acatech

Technologie-Konferenzen bringen heute eine wachsende Anzahl von Menschen zusammen. Sei es die Disrupt, eine seit 2011 jährlich stattfindende Konferenz über disruptive Veränderungen, die Digital Life Design (DLD), ein globales Konferenz-Netzwerk zu Innovationen, digitalen Medien, Wissenschaft und Kultur, oder die South by Southwest, ein jährliches Film-, Musik-, Medien- und Digitalfestival mit angeschlossener Konferenzserie – sie alle sind **Teil eines Innovationsökosystems**. Auch wenn sie unterschiedliche Hintergründe, Herausforderungen und Ziele haben, verfolgen sie doch ähnliche Interessen. So ist die Zahl der Veranstaltungen auf dem deutschen Tagungs- und Kongressmarkt von 2007 bis 2017 um rund 30 Prozent auf 2,55 Millionen Veranstaltungen gestiegen, die Anzahl der Teilnehmenden belief sich auf rund 123 Millionen im selben Jahr.¹

Diese Entwicklungen erscheinen auf den ersten Blick ungewöhnlich, da Wissen im digitalen Zeitalter ubiquitär verfügbar ist.

Beispielsweise bieten mehrere renommierte Universitäten und EdTech-Startups (Unternehmen, die mit innovativen digitalen Lernservices und -produkten nachhaltigeres und effizienteres Lernen gewährleisten wollen) eine wachsende Anzahl kostenfreier Online-Kurse zu diversen Themen an, vom akademischen Schreiben bis hin zur Softwareentwicklung. Trotzdem sollten Konferenzen heute ein **integraler Bestandteil** der organisationalen Weiterbildung sein. Denn als kleine und große „**Interessenökosysteme**“ mit Akteuren aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Gesellschaft, Forschung und Entwicklung, Investment, Innovation und Gründung sowie weiteren Teilnehmenden eröffnen Konferenzen nicht nur Zugang zu Wissen, sondern fördern auch den **multilateralen Austausch** von Erkenntnissen, Ideen und Erfahrungen. Zudem werden (zukünftige) Entwicklungen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer **erlebbar** gemacht – eine Erfahrung, die mitunter effektiver auf den Wandel vorbereitet, als viele derzeit gängige Weiterbildungsformate dies tun.

Neben klassischen Vortragsformaten bieten Konferenzen eine Vielzahl von digitalen und nicht-digitalen Interaktionsmöglichkeiten zur Unterstützung des **Wissensaustauschs**. Kollaborative Peer-to-Peer-Formate (wie Workshops, Braindates oder Campfire-Sessions) bringen die Teilnehmenden in den Dialog; **partizipatives Lernen** und das **Lernen in Netzwerken** werden dadurch gefördert. Die Besucherinnen und Besucher erhalten so einen aktuellen, greifbaren und vor allem interaktiven Einblick in derzeitige technologische und industrielle Entwicklungen.

Große Unternehmen der Technologiebranche haben diesen Trend erkannt und organisieren zunehmend Konferenzen, die thematisch meist um eigene Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen angesiedelt sind. So lädt beispielsweise Google jedes Jahr Tausende Softwareentwicklerinnen und -entwickler zur Google I/O Konferenz nach Kalifornien ein. Neben der Präsentation neuer Soft- und Hardwareentwicklungen finden kleinere Veranstaltungen im Workshop- oder Q&A-Format statt.²

Wie viel Potenzial im **Wissensaustausch mit Gleichgesinnten** steckt, zeigt nicht zuletzt ein prominentes Erfolgsbeispiel: Auch die Apple-Gründer Steve Jobs und Steve Wozniak haben sich bei einem Treffen eines Zusammenschlusses von Gleichgesinnten, dem Homebrew Computer Club, kennengelernt.

1 | Vgl. ghh consult 2018. Aktueller Tagungs- und Kongressmarktreport Ausgabe 2018 (<http://www.ghh-consult.de/aktueller-tagungs-und-kongressmarkt-reportausgabe-2018/>).

2 | Eine Übersicht über anstehende Tech-Konferenzen findet sich unter <https://www.conference-research.com/>.



5 Politische Handlungsoptionen

Der Staat kann einen wichtigen Beitrag zur Förderung des Lebenslangen Lernens leisten, indem er das Engagement von Beschäftigten und Unternehmen zusätzlich unterstützt und flankiert. In der acatech DISKUSSION *Die digitale Transformation gestalten: Lebenslanges Lernen fördern*³ aus dem Jahr 2018 haben wir folgende Schwerpunkte definiert, wie die Politik hier unterstützend wirken kann:

- **Nationales Kompetenz-Monitoring verstetigen:** Welche Technologie- und Wertschöpfungsfelder entscheiden in Zukunft über die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Volkswirtschaft? Was braucht der Innovationsstandort Deutschland, um in diesen Zukunftsbereichen zu den entscheidenden Durchbrüchen zu gelangen? Wie gut sind wir in der Grundlagenforschung, in der angewandten Forschung und Entwicklung, in den Bereichen Transfer, Produktion, Geschäftsmodelle und Vermarktung darauf vorbereitet? Ein branchenübergreifendes Nationales Kompetenz-Monitoring mit dieser breiten Perspektive schafft eine gemeinsame Basis für Politik, Unternehmen, Sozialpartner und Akteure im Bildungssystem, um schnell und adäquat auf die Herausforderungen auch im Bereich des Lebenslangen Lernens reagieren zu können.⁴
- **Hochschulpakt für Weiterbildung aufsetzen:** Die staatlichen Hochschulen sollten in ihrer sogenannten „dritten Mission“ gestärkt werden, um qualitativ hochwertige Angebote für Lebenslanges Lernen entwickeln und ausbauen zu können. Vor allem im Bereich neuer technologischer Entwicklungen haben Hochschulen eine umfangreiche Expertise. Die entsprechenden Angebote sollten sich ausdrücklich auch an Nicht-Akademikerinnen und -Akademiker richten.
- **Ideenwettbewerb für ein Weiterbildungs-BAföG aus-schreiben:** Ein BAföG für die Weiterbildung könnte insbesondere für Beschäftigte von großem Interesse sein, die nur über ein geringes Einkommen verfügen und deren Tätigkeiten mit einem hohen Risiko des Jobverlusts verbunden sind. Zugleich könnte es als zusätzlicher Anreiz für Hochschulen dienen, sich verstärkt als Weiterbildungsanbieter zu etablieren. Über einen Ideenwettbewerb unter den 13 großen Studienförderwerken in Deutschland ließe sich ein tragfähiges Konzept entwickeln und idealerweise auch erproben.
- **Staatliche Forschungs- und Innovationsförderung er-weitern:** Um die Ergebnisse anwendungsnaher Forschungsprojekte noch schneller in Maßnahmen für Lebenslanges Lernen „übersetzen“ zu können, sollten Förderprogramme im Bereich Forschung und Innovation (FuI) gezielt um Verwertungsaspekte für die Qualifizierung erweitert werden. Hierzu könnten bereits in den Ausschreibungen konkrete Qualifizierungskonzepte als Deliverable eingefordert werden, die von einem Teil der Fördersumme finanziert werden.
- **Implementierung intelligenter Lernsysteme fördern:** Bislang wird das Potenzial intelligenter Lernsysteme zur Unterstützung individualisierten Lernens bei Weitem nicht ausgeschöpft. Gerade die Künstliche Intelligenz (KI) eröffnet hier neue Perspektiven. Obwohl die technischen Grundlagen für solche Systeme zum Teil schon seit Jahrzehnten bekannt sind, scheitert die Umsetzung an Akzeptanzproblemen, fehlendem technischem Know-how sowie teils unzureichenden Qualifizierungs- und Personalentwicklungsstrategien. An dieser Stelle sollte die Forschungs- und Transferförderung stärker ansetzen.
- **Wissensweitergabe fördern:** Größere Unternehmen richten immer häufiger Akademien ein. Durch sie sollen Führungskräfte motiviert werden, ihr Wissen systematisch an andere Unternehmensmitglieder weiterzugeben und so Lebenslanges Lernen strategisch zu fördern. Führungskräfte werden auf diese Weise zu Multiplikatorinnen und Multiplikatoren des Wissens. Für Klein- und Mittelständler

3 | Guggemos, M./Jacobs, J. C./Kagermann, H./Spath, D. (Hrsg.): Die digitale Transformation gestalten: Lebenslanges Lernen fördern. Empfehlungen des Human-Resources-Kreises von acatech und der Jacobs Foundation sowie der Hans-Böckler-Stiftung (acatech DISKUSSION), München 2018.

4 | Auch die Fokusgruppe Strategische Personalplanung und -entwicklung der Arbeitsgruppe 4 der Nationalen Plattform Zukunft der Mobilität (NPM) hat Handlungsempfehlungen entwickelt, wie wir den Herausforderungen der Transformation am Beispiel des Mobilitätssektors gemeinsam begegnen können. Neben einer zu entwickelnden Toolbox für Unternehmen, die Beschäftigungsprognosen enthält und die Unternehmen zur Implementierung einer strategischen Personalplanung befähigt, könnten regionale Kompetenz-Hubs insbesondere die Teilnahme von KMU an Weiterbildungen steigern und regionale Wirtschafts- und Innovationsnetzwerke stärken. Die Bundesregierung hat diese Vorschläge aufgegriffen (Vgl. Nationale Plattform Zukunft der Mobilität Arbeitsgruppe 4 – „Sicherung des Mobilitäts- und Produktionsstandortes, Batteriezellproduktion, Rohstoffe und Recycling, Bildung und Qualifizierung“, Fokusgruppe Strategische Personalplanung und -entwicklung: 1. Zwischenbericht zur strategischen Personalplanung und -entwicklung im Mobilitätssektor, Berlin 2020).

gestaltet sich die Ausgründung eigener Akademien hingegen bislang schwierig. Eine staatliche Fördermaßnahme sollte ihnen einen stärkeren Impuls geben, hier entsprechende Konzepte auszuarbeiten und umzusetzen.

- **Lebenslanges Lernen konsequenter steuerlich fördern:** Eine Ausweitung der steuerlichen Förderung von Weiterbildung könnte dazu beitragen, auch die zukünftige Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der oder des Einzelnen zu erhöhen beziehungsweise zu sichern. Denkbar wäre es beispielsweise, Bildungsgutscheine steuerlich zu fördern oder gar von der Steuer zu befreien – und zwar anders als bislang nicht nur dann, wenn das entsprechende Bildungsangebot „im überwiegenden betrieblichen Interesse des Arbeitgebers“ liegt. Die begünstigten Maßnahmen
- **Nationales Weiterbildungs-Monitoring implementieren:** Um den Erfolg der politischen und privaten Bemühungen im Bereich Lebenslanges Lernen zukünftig besser bewerten und Maßnahmen effektiv nachjustieren zu können, empfiehlt sich ein wissenschaftlich gestütztes und gemeinsam mit den Sozialpartnern konzipiertes Monitoring. Ein solches Instrument sollte nicht nur Daten über die Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland erheben, sondern vor allem auch politikrelevante Wirkungs- und Erfolgsanalysen ermöglichen.



6 Ausblick

Die vorliegende DISKUSSION stellt Praxisbeispiele zukunftsorientierter Weiterbildung aus den Unternehmen des HR-Kreises vor, leitet Lessons Learned für lernförderliche Arbeitsumfelder ab und präsentiert Perspektiven der Wissenschaft zum Thema Lebenslanges Lernen. Gemeinsam haben wir Lösungsvorschläge erarbeitet, wie wir den Herausforderungen in der Weiterbildung begegnen und diese aktiv gestalten können.

Auf dieser Basis wird der HR-Kreis das Thema Lebenslanges Lernen noch stärker fokussieren. In einem Vertiefungsprojekt beleuchten wir drei Aspekte, die die Mitglieder des HR-Kreises für besonders erfolgskritisch halten:

1. Umsetzung – Piloten: Wie könnten konkrete Piloten aussehen, die zeigen, wie neue Ansätze zur Gestaltung einer lernförderlichen Arbeitsumgebung wirklich gelingen können, und die skalierbar sind?
2. Analyse – Blueprint: Wie könnte ein Modell zur Identifizierung aktueller und zukünftiger Kompetenzanforderungen (Fokus: unternehmensintern) aussehen, das Orientierung für die betriebliche Praxis bieten kann?
3. Entwicklung – Training: Wie könnte ein Training für Lehrkräfte aussehen, das den Veränderungsdruck in der schulischen Bildung adressiert und die Fähigkeiten und Kompetenzen der Lehrenden in diesem Zusammenhang stärkt?



acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften

acatech berät Politik und Gesellschaft, unterstützt die innovationspolitische Willensbildung und vertritt die Technikwissenschaften international. Ihren von Bund und Ländern erteilten Beratungsauftrag erfüllt die Akademie unabhängig, wissenschaftsbasiert und gemeinwohlorientiert. acatech verdeutlicht Chancen und Risiken technologischer Entwicklungen und setzt sich dafür ein, dass aus Ideen Innovationen und aus Innovationen Wohlstand, Wohlfahrt und Lebensqualität erwachsen. acatech bringt Wissenschaft und Wirtschaft zusammen. Die Mitglieder der Akademie sind herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus den Ingenieur- und den Naturwissenschaften, der Medizin sowie aus den Geistes- und Sozialwissenschaften. Die Senatorinnen und Senatoren sind Persönlichkeiten aus technologieorientierten Unternehmen und Vereinigungen sowie den großen Wissenschaftsorganisationen. Neben dem acatech FORUM in München als Hauptsitz unterhält acatech Büros in Berlin und Brüssel.

Weitere Informationen unter www.acatech.de.



Herausgeber:

Dr. Joh. Christian Jacobs
Joh. Jacobs & Co. (AG & Co) KG
Neuer Jungfernstieg 17
20354 Hamburg

Prof. Dr. Henning Kagermann
acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften
Pariser Platz 4a
10117 Berlin

Prof. Dr.-Ing. Dieter Spath

acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften
Karolinenplatz 4
80333 München

Reihenherausgeber:

acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, 2020

Geschäftsstelle
Karolinenplatz 4
80333 München
T +49 (0)89/52 03 09-0
F +49 (0)89/52 03 09-900

Hauptstadtbüro
Pariser Platz 4a
10117 Berlin
T +49 (0)30/2 06 30 96-0
F +49 (0)30/2 06 30 96-11

Brüssel-Büro
Rue d'Egmont/Egmontstraat 13
1000 Brüssel (Belgien)
T +32 (0)2/2 13 81-80
F +32 (0)2/2 13 81-89

info@acatech.de
www.acatech.de

Vorstand i. S. v. § 26 BGB: Prof. Dr.-Ing. Dieter Spath, Karl-Heinz Streibich, Prof. Dr.-Ing. Jürgen Gausemeier, Prof. Dr. Reinhard F. Hüttel, Prof. Dr. Hermann Requardt, Prof. Dr.-Ing. Thomas Weber, Manfred Rauhmeier, Prof. Dr. Martina Schraudner

Empfohlene Zitierweise:

Jacobs, J. C./Kagermann, H./Spath, D. (Hrsg.): *Lebenslanges Lernen fördern – gute Beispiele aus der Praxis. Ein Good-Practice-Bericht des Human-Resources-Kreises von acatech. Lessons Learned, wissenschaftliche Analysen und Handlungsoptionen* (acatech DISKUSSION), München 2020.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

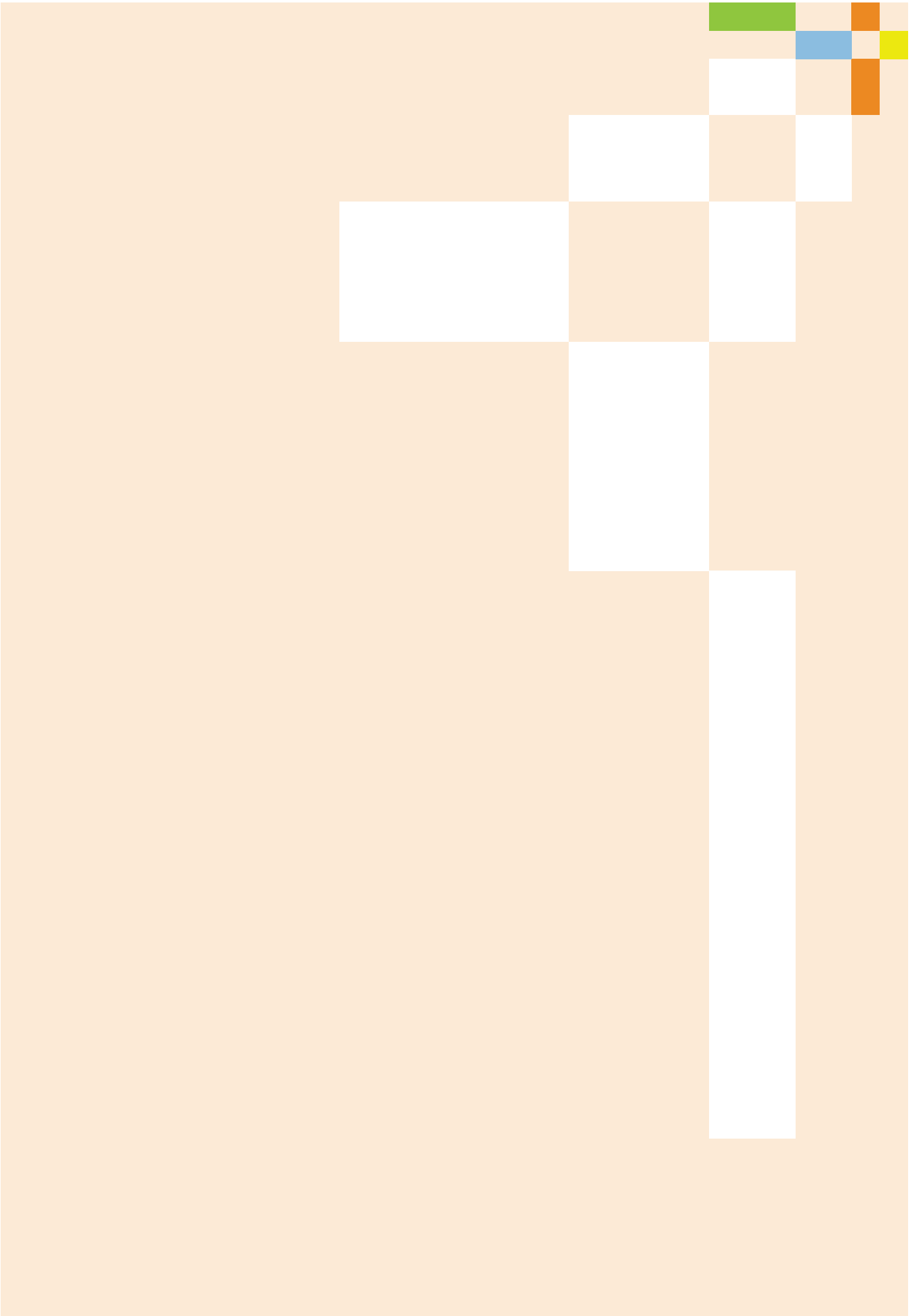
Copyright © acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften • 2020
Die Rechte für die Abbildungen liegen bei den jeweiligen Unternehmen.

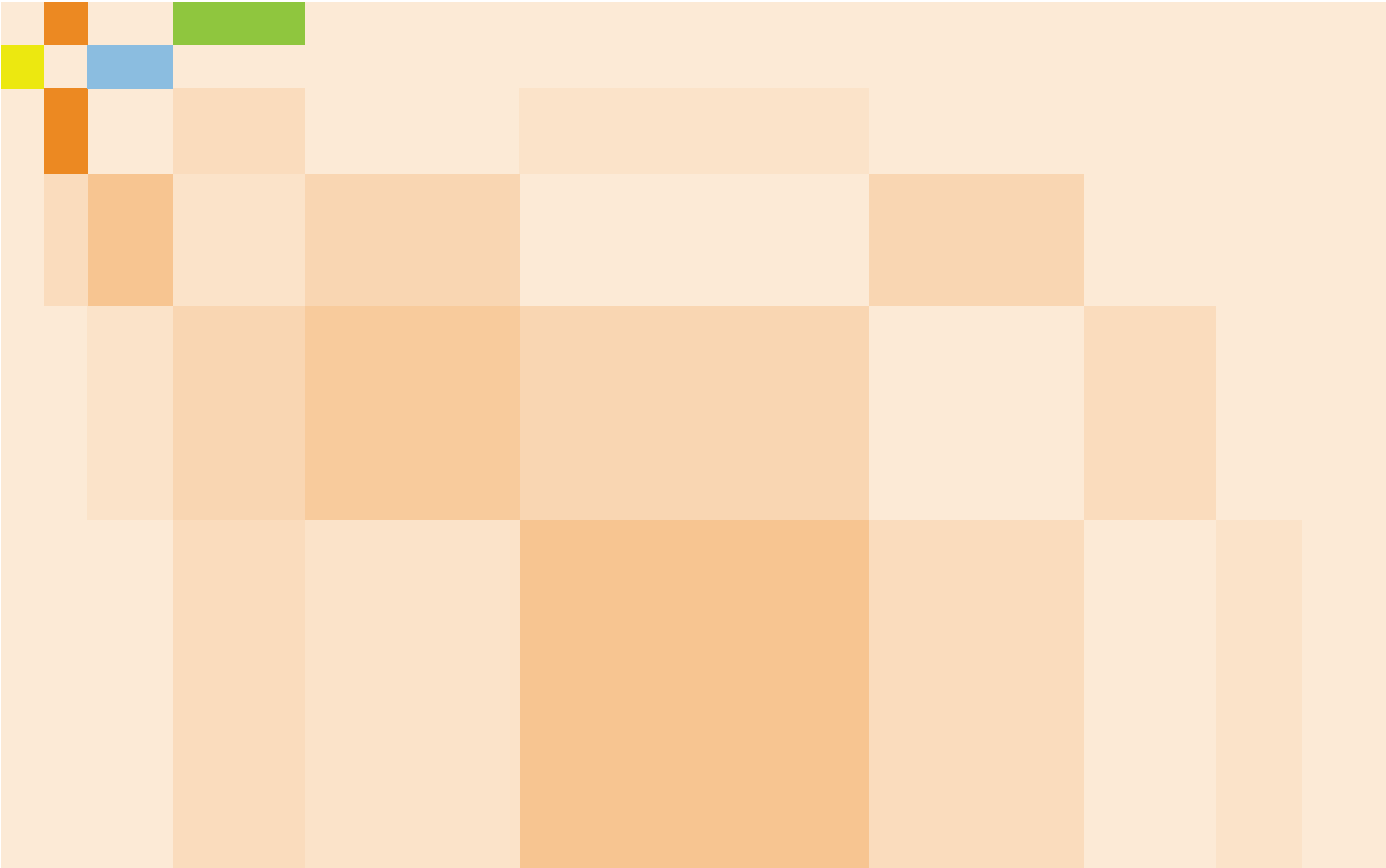
Koordination und Redaktion: Dr. Thomas Lange, Luise Ortloff, Katharina Winkler
Layout-Konzeption: Groothuis, Hamburg
Konvertierung und Satz: Fraunhofer IAIS, Sankt Augustin

Die Originalfassung der Publikation ist verfügbar auf www.acatech.de



Auch acatech bietet Lernmöglichkeiten zu Zukunftsthemen wie Industrie 4.0, maschinelles Lernen oder Unternehmens- und Mitarbeiterführung in der digitalen Transformation an. In ihren Massive Open Online Courses (MOOCs) stellt die Akademie Orientierungswissen zu technologiebezogenen und technologiepolitischen Zukunftsfragen kostenfrei und jederzeit zugänglich zur Verfügung (www.mooc.house/acatech). Dafür greift die Akademie auf ihr umfangreiches Netzwerk in Wissenschaft und Wirtschaft zurück.





Die Digitalisierung beschleunigt technische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen in einer Weise, die auch das Lernen grundlegend verändern wird: Wir können Wissen und Kompetenzen in Zukunft immer weniger auf Vorrat erwerben. Lebenslanges Lernen wird daher zum kritischen Erfolgsfaktor – für Unternehmen, individuelle Karrieren sowie die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Viele Unternehmen in Deutschland sind bereits auf dem Weg, Lebenslanges Lernen noch strategischer zu fördern. Gemeinsam mit Beschäftigten und den Sozial- und Betriebspartnern entwickeln sie innovative Ansätze für eine zukunftsorientierte Aus- und Weiterbildung.

Die vorliegende acatech DISKUSSION stellt einige dieser Beispiele vor, präsentiert Perspektiven aus der Wissenschaft zum Thema Lebenslanges Lernen und zeigt Handlungsoptionen auf. Die Praxisbeispiele der Mitgliedsunternehmen des Human-Resources-Kreises (HR-Kreis) – ein von acatech und der Jacobs Foundation 2014 gegründetes Forum für Personalvorstände sowie Expertinnen und Experten aus der Wissenschaft – bieten Orientierung für gutes und produktives Lernen. Neben Eckdaten zur Umsetzung und zu Voraussetzungen im Unternehmen enthalten sie auch Hinweise auf kritische Erfolgsfaktoren sowie gewonnene Erfahrungen und Erkenntnisse der Unternehmen.