

## die Schlüsselkompetenzen im 21. Jahrhundert?



### ...für komplexe Herausforderungen:



Kreativität und Problemlösefähigkeit



Teamfähigkeit und Kooperationsvermögen



Kritische Auseinandersetzung +  
Wissensaufbau



Evaluation & Selbstreflektion



Organisationsfähigkeit und  
eigenverantwortliches Arbeiten

### ...für ein sich stetig wandelndes Umfeld:



Neugierig und offen für Neues



Eigeninitiative fördern und fordern



Fehlerkultur etablieren



Strukturelle Flexibilität fördern



Respekt, Toleranz und Empathie fördern

CONFIDENTIAL © platform31 GmbH | Fontanestraße 8 | 53173 Bonn | Geschäftsführung: Gabriele Riedmann de Trinidad

3

Projekten; Informelles Lernen beim Arbeiten in Kompetenzteams wird systemrelevant

- Wirtschaftlichkeit: Jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft muss perspektivisch kontinuierlich lernen, das ist für ein Unternehmen nur leistbar, wenn der Lernprozess im Arbeitsprozess integriert ist, und wenn Mitarbeiter durch maßgeschneiderte individuelle Lernpfade laufen. KI unterstützte Echtzeitmessung von Kompetenzen muss hier unterstützen.

Doch wie funktioniert Recruiting, wenn neben fachlicher Kompetenzen nun methodische und persönliche Kompetenzen in den Vordergrund rücken?

Die meisten unserer Bildungssysteme veraten leider sehr wenig über methodische und persönliche Kompetenzen, die Zeugnisse sind Abbild von erworbenem fachlichen Wissen. Eine nennenswerte Ausnahme sind die Programme der IB (International Baccalaureate) Schulen, die mittlerweile 7.002 Programme weltweit anbieten, an 5.284 Schulen in 158 Ländern. Das in allen Jahrgangsstufen unterliegende IB Learner Profile fördert den Kompetenzerwerb aller Schlüsselkompetenzen:

### Wie messe ich also die wirklich wichtigen Kompetenzen?

Ähnlich wie beim Erwerb methodischer und persönlichen Kompetenzen ist auch die „Messung“ am effektivsten in „Projektchallenge basierten Assessments“, bei dem Bewerbungsteams durch Interaktion die relevanten Kompetenzen aufzeigen. Projektchallenges können individuell für ein Unternehmen ausgearbeitet sein, aber auch die Beobachtung eines Bewerbungsteams in einem

Escape Room gibt gute Aufschlüsse über die Kompetenzen, die eingesetzt werden, um gemeinsam ein komplexes Problem zu lösen.

Gabriele Riedmann de Trinidad

## 1.3 WEITERBILDUNG

### Digitale Transformation nur mit digitaler Weiterbildung

Mit der Digitalisierung ändert sich so gut wie alles. Produktions- und Arbeitsprozesse werden vereinfacht, Geschäftsfelder werden neu geschaffen oder zumindest auf digitale Plattformen verschoben. Das führt allerdings zu einem immensen Druck auf die Belegschaft, gerade im Mittelstand. Auch wenn New Work, Remote- oder Home-Office und agile Prozesse in aller Munde sind, bilden diese Schlagworte wohl kaum die Realität ab. Wie verändert sich die Arbeitswelt im Zuge der digitalen Transformation? Auf jeden Fall schnell und genau deshalb ist es umso wichtiger, die Mitarbeitenden rechtzeitig, vollumfassend und von Beginn an, mit in diese Veränderungen einzubeziehen. Denn nicht Systeme sind bei der Digitalisierung der ausschlaggebende Faktor, sondern Menschen sind der Schlüssel. Der deutsche Mittelstand erkennt das Potenzial der digitalen Transformation, investiert in Digitalisierungsprozesse und treibt die Entwicklungen fort. Jedes zweite Unternehmen begreift die Digitalisierung als strategisches Projekt, dennoch wird meist der wichtigste Punkt

in dieser Strategie vernachlässigt: Die Weiterbildung der Menschen, die zukünftig mit digitalen Arbeitsabläufen und Prozessen sowie veränderten Jobprofilen klarkommen müssen.

**Mehr als nur Videokonferenzen und mobile Office Arbeit 4.0**, so der aktuelle Titel der Veränderung, ist weit mehr als nur flexiblere Arbeitszeiten und Großraumbüros: Es ist die Kompetenzerweiterung der Beschäftigten hin zu digitalen Skills, einer Verbesserung der Kenntnisse im Bereich von Coding, Software Engineering, Data Science sowie Social Media und das Erkennen, dass sich ganze Berufsfelder verändern, Jobprofile neu geboren werden.

Die Arbeitswelt verändert sich auch deshalb, da ganze Bereiche obsolet werden, Arbeitsfelder wegfallen oder verlagert werden. Hier ist es wichtig, Klarheit zu schaffen, mit offenen Karten zu spielen und vor allem, die eigenen Mitarbeitenden dort abzuholen, wo sie stehen. Lebenslanges Lernen ist weit mehr als nur eine Floskel: Wer mit der Zeit gehen will, muss sich verändern, sonst wird er mit der Zeit gehen.

Die Geschwindigkeit, mit der die Veränderung gerade jetzt fortschreitet, bedingt durch die COVID-19-Pandemie, zeigt, dass die Zeit reif dafür ist. Viele Unternehmen mussten schnell und flexibel auf die Situation reagieren, viele Arbeitsabläufe konnten urplötzlich im Home-Office und mit neuen Tools erledigt werden. Was aber fehlt, ist die Qualität. Viele Beschäftigte haben intuitiv und mit wenig Kenntnissen zwar reagiert, ihre Arbeit nach bestem Wissen und Gewissen abgeliefert, aber Verständnis für die digitalen Zusammenhänge, das Wissen über einfachere Methoden und vor allem qualitative Verbesserungen der Arbeit, zeigten sich nicht.



**Nicole Gaiziunas,**  
Mitbegründerin und  
Geschäftsführerin,  
XU Group GmbH

### **Digitale „Superkräfte“ sind nötig**

Die aktuelle Krise zeigt, dass unser Bildungssystem schneller als geplant aus dem Dornröschenschlaf erwachen muss, digitale Fähigkeiten viel mehr in den Fokus gerückt werden müssen und so veraltetem Faktenwissen den Rang ablaufen. Höchste Priorität muss die Vermittlung der Fähigkeit sein, sich auf neue Situationen schnell einzustellen und benötigtes Wissen anzueignen. Dieses zentrale Ziel von Lehr- und Lernprozessen betrifft Schulen, Universitäten, aber auch berufliche Weiterbildungen.

Nachrückende Generationen wie die Generation Z bringen eine gewisse Offenheit und Grundkompetenz für digitale Tools mit. Dennoch ist die Gruppe noch nicht der Hauptteil der Beschäftigten in den meisten Unternehmen. Mitarbeitenden zwischen 40 und 65 machen den größten Teil

der Berufstätigen aus. Diese sind aber nicht mit Smartphones, Apps und Online-Plattformen aufgewachsen. Auch ihre Jobs hatten noch vor kurzer Zeit kaum digitale Berührungen. Selbst gewählte Berufsfelder verändern sich aber aktuell stark und überfordern, da die Kompetenzen fehlen. Damit wächst die Unsicherheit, dass der eigene Job wegbrechen könnte oder sich so verändert, dass man nicht mehr Schritt halten kann.

Hier sind Unternehmen und Führungskräfte gefragt, ihre Mitarbeiter\*innen zu entwickeln und vor allem zu stärken. Sie müssen ihre Beschäftigten mit den digitalen „Superkräften“ ausstatten, wenn sie wettbewerbsfähige Innovationen, Produkte und Services entwickeln und anbieten wollen. Studien zeigen, dass die Digitalisierung voraussichtlich keine Jobs kosten wird, aber wahrscheinlich zu einer Verschiebung führt, Jobprofile mehr Kompetenzen erfordern und ganz neue Berufsbilder geschaffen werden.

### **Geförderte und geforderte digitale Weiterbildung**

Mit beruflicher Weiterbildung, die maßgeschneidert auf die Bedürfnisse einzelner Branchen und sogar einzelnen Mitarbeiter\*innen abzielt, kann dies gelingen. Und der finanzielle Invest ist nicht nur lohnenswert, sondern teilweise auch staatlich gefördert. Durch das Qualifizierungschancengesetz (QCG) werden staatliche Unterstützungen möglich. Mit dem zusätzlich auf den Weg gebrachten „Arbeit-von-morgen-Gesetz“ hat der Staat zudem auf den digitalen Strukturwandel in Deutschland reagiert und dieses im Zuge der COVID-19-Pandemie erweitert. Davon profitieren sowohl Unternehmen wie auch die Mitarbeitenden selbst. So trägt die Bundesagentur für Arbeit (BA) bis zu 100 Prozent der Fortbildungskosten. Gleiches gilt auch für Beschäftigte, die aufgrund des Strukturwandels von Arbeitslosigkeit bedroht sind. Die verbesserte Weiterbildungsförderung gilt jetzt zudem für Online-Qualifizierungen. Deren Vorteil liegt nicht nur aufgrund der Kontaktbegrenzung auf der Hand. Teilnehmende sind zeitlich flexibel und können individuell ihre Lernzeiten in den Alltag planen.

Weiterbildungen erleben den Shift zu digitalen Lösungen, die sich bequem von zu Hause in den Tagesablauf und natürlich auch in Kurzarbeit einbauen lassen. Gerade für „digitale Einsteiger\*innen“ gibt es optimale Angebote. Kompaktkurse, die sich der digitalen Fitness annehmen, ermöglichen einen digitalen 360-Grad-Einblick und umfassen Themen wie Digital Marketing und Communications, aber auch Coding und Softwareentwicklung.

Bei der Auswahl ist besonders wichtig darauf zu achten, dass die Programme in hohem Maße iterativ

sind und konsequent die neusten und wichtigsten digitalen Technologien, Methoden sowie Kompetenzprofile vermitteln. Außerdem muss die Motivation der Teilnehmenden bei Online-Angeboten gehalten werden – zum Beispiel durch individuelle Betreuung, Live-Tutorials und interaktive Lernformate – für Einzelne und in der Gruppe. So wird der Online-Kurs zu einem gruppendynamischen Erlebnis, der von gemeinsamem Austausch profitiert.

### **Richtige Bildung von Anfang an**

Neben bereits berufstätigen Menschen, ist auch eine richtige Ausbildung der zukünftigen Arbeitnehmer\*innen von Bedeutung. Das Schulsystem weist erhebliche Lücken auf, die spätestens in diesem Frühjahr offensichtlich wurden. Fehlende digitale Lernmethoden und Tools, aber auch mangelnde Kompetenzen bei den Lehrkräften im Umgang mit diesen, lassen Eltern aktuell verzweifeln, Schüler\*innen fühlen sich allein gelassen und die Politik gerät in Erklärungsnot. Hier muss die Digitalisierung schnell Einzug halten, gebraucht werden Lehrkräfte, die neue Wege gehen, ihren Beruf weiterentwickeln und Schüler\*innen auf die echte Zukunft vorbereiten.

Auch Universitäten und Hochschulen stehen in der Pflicht, sich besser und zukunftsorientierter aufzustellen, neue Studiengänge und Fachrichtungen anzubieten, die passend zu den sich verändernden Berufsbildern kreiert werden müssen und an manchen Stellen auch einen Schritt weiter gehen. Echte Digitalkompetenzen werden in nahezu jeder Branche benötigt, also sollten auch bestehende Studiengänge mit neuen Lerninhalten gefüttert werden. Anforderungen wie Coding, digitales Businessmanagement, digitales Marketing oder Data Science werden in vielen Unternehmen in den unterschiedlichsten Abteilungen gebraucht. Beim Recruiting werden diese Kompetenzen also in Kürze die ausschlaggebende Entscheidung für oder gegen den Bewerbenden geben.

Nicole Gaizunas

## **Unternehmen als Lern-Befähiger**

Die Verlagerung von klassischen Präsenzfortbildungen hin zu digitalen Trainingsmaßnahmen ist in vollem Gange, ebenso wie das in den Arbeitsablauf integrierte Lernen. Von vielen Unternehmen zunächst notgedrungen angestoßen, entpuppt sich dies als lohnenswert und nachhaltig – auch über die Krise hinaus.

Web-Konferenzen, virtuelle Team-Meetings und digitale Fortbildungen waren bis vor einigen Monaten in vielen Unternehmen noch Randerscheinungen. Selbst den größten Optimisten dürfte allerdings inzwischen bewusst sein, dass

uns noch einige Monate bevorstehen, in denen es keine Großveranstaltungen und fast keinen Geschäftsreiseverkehr geben wird. Daher muss in puncto Fort- und Weiterbildungen umgedacht und von altbewährten Konzepten abgerückt werden. Und obgleich nach der Krise sicher eine Rückkehr in die uns bekannte Normalität möglich ist, werden digitale Fortbildungsmaßnahmen weiter an Relevanz gewinnen.

Die Vorteile des digitalen Lernens liegen auf der Hand: Kosten werden reduziert, da Reisen entfallen. Zudem können digitale Lerneinheiten maßgeschneidert auf den Wissenstand, den Zeitplan und den Arbeitsablauf eines Mitarbeiters genau dort ansetzen, wo sie gebraucht werden. Auch mittleren und kleinen Unternehmen, die bis vor kurzem Kosten und Aufwand für die Erarbeitung digitaler Maßnahmen gescheut und ausschließlich auf Präsenztrainings gesetzt haben, entdecken nun die digitale Qualifizierung für sich.

### **Statische E-Trainings als Pioniere digitaler Fortbildung**

Um das enorme Entwicklungs- und Zukunftspotenzial digitaler Trainings einordnen zu können, hilft ein kurzer Blick zurück. Vor rund 20 Jahren begann für viele Unternehmen der Einstieg in die digitale Aus- und Weiterbildung. Die aus heutiger Sicht langen und sperrigen E-Trainings dominierten den Markt und galten als das Non-Plus-Ultra moderner Qualifizierungsmaßnahmen. Dem Hype folgte dann einige Jahre später die Ernüchterung, da das angewandte Konzept nur bedingt erfolgreich war. Der Grund: Unternehmen holten ihre Mitarbeiter nicht mit ins Boot, weder emotional noch fachlich. Gleichzeitig wurden individuelle Trainingsbedürfnisse nicht – oder nur bedingt – bedient. Trotzdem eroberten E-Learnings sehr schnell den Weiterbildungsmarkt.

### **Lernen in Häppchen**

Parallel zu neuen Technologien entstand vor einigen Jahren mit dem Micro-Learning ein vielversprechender Ansatz. Er ermöglicht es Mitarbeitern, die Fortbildungsinhalte in kleinen Einheiten über Smartphone oder PC vom Server abzurufen. In der Folge war eine ganze Branche damit beschäftigt, umfangreiche E-Trainings in kleinere, besser verdauliche Portionen zu zerkleinern. Aus dem einen Monolithen wurden viele kleine Micro-Learning-Elemente. Aber handelte es sich dabei um einen echten Fortschritt? Leider nein. Nicht zwingend führt Micro-Learning auch zu besserer Qualifizierung. Denn nicht nur die gewählte Technik ist entscheidend für den Erfolg, sondern vielmehr der passgenaue Inhalt. Letztlich ist eine Maßnahme nur dann zielführend,



**Jens Oppermann,**  
Senior Innovation  
Manager und Ex-  
perte für innovative  
Trainingsstrategien,  
STAGG & FRIENDS

wenn sie Mitarbeiter ihre Aufgaben auch tatsächlich schneller und besser lösen lässt. Auch die Anforderungen an die Inhalte verändern sich fortlaufend. Zählte in den ersten zwanzig Jahren des digitalen Lernens vor allem der quantitative Wissensoutput, gewinnt aktuell die qualitative Unterstützung von Arbeitsabläufen an Bedeutung.

### **Content Dumping vs. Performance Support**

Die Qualifizierungsformate E-Training und Micro-Learning wurden und werden von Unternehmen nach wie vor teilweise vollkommen falsch eingesetzt. Fast schon reflexartig lassen Trainingsabteilungen E-Trainings produzieren, wenn neue Produkte oder Services auf den Markt kommen, neue Features einer Software gelauncht werden oder sich eine Marke neu positioniert. In dem Glauben, das Richtige zu tun, wird Wissen, zum Beispiel in Form digitaler Einheiten „abgeladen“. Die Digitalisierung großer Bereiche unseres Arbeitslebens hat dieses „Content dumping“ nochmals beschleunigt, auch weil es so einfach ist. Content dumping, egal ob in kleinen Häppchen oder langen E-Trainings, geht aber am Bedarf der Mitarbeiter vorbei. Mussten Wissenslücken früher mühsam über interne Archive oder Nachschlagewerke geschlossen werden, sind heute die passenden Antworten meist nur ein paar Klicks entfernt. Unternehmen haben hier ein gigantisches Potenzial, ihren Mitarbeitern zu helfen. Sie müssen nicht mehr selbst alles wissen, sondern es genügt zu wissen, wo und wie sie Unterstützung finden.

Diese Entwicklung vom „Content dumping“ zum „Performance support“ können sich Unternehmen bei der Erstellung digitaler Trainings zunutze machen, indem sie gemäß einer Performance Support-Strategie Ressourcen anbieten. Dabei handelt es sich um schnell auffindbare, digitale Einheiten, die unmittelbar bei der Problemlösung helfen und Mitarbeiter bei ihren täglichen Aufgaben unterstützen.

Damit Qualifizierungsmaßnahmen tatsächlich die Leistung der Mitarbeiter verbessern, müssen sich die Maßnahmen an den Fragen orientieren, die sie sich bei ihrer täglichen Arbeit stellen und dazu passende Antworten geben. Google und YouTube machen es uns vor: How-to-Videos, Erfahrungsberichte und Schritt-für-Schritt-Anleitungen werden millionenfach angefragt. Mit dieser Art der spezifischen und zum passenden Zeitpunkt abrufbaren Informationsvermittlung erwerben Nutzer neue Fähigkeiten und bilden sich dabei kontinuierlich und ‚in the flow of work‘ weiter.

### **Mitarbeiter motivieren – vom Wissen profitieren**

Sind Mitarbeiter motiviert sich fortzubilden, profitiert auch das Unternehmen davon. Und so ist es Aufgabe der Unternehmenslenker, die richtigen

Voraussetzungen für erfolgreiche Weiterbildung zu schaffen. Es gilt, qualifizierte Ziele zu definieren und eine nutzerfreundliche und individuell maßgeschneiderte Technik zu etablieren. Dabei darf nicht vergessen werden, Mitarbeiter von Anfang an in den Prozess einzubinden und deren Bedürfnisse und Zielsetzungen in den Mittelpunkt zu stellen. Digitale Schnellschüsse, die am Bedarf der Mitarbeiter vorbeigehen, sind nicht das Gebot der Stunde. Vielfach erprobte und erfolgreiche methodische Ansätze, etwa Design Thinking, sind hingegen ideal, um die Zielgruppen besser zu verstehen und die digitalen Qualifizierungsmaßnahmen auf dieser Basis anzupassen.

Gleichzeitig darf die steigende Verlagerung von Weiterbildung ins Digitale die Mitarbeiter nicht mit Inhalten überfrachten. Selbstverständlich ist auch das Bedürfnis nach persönlichen Kontakten und menschlichen Feedbacks nicht zu unterschätzen und sollte – sofern machbar und sinnvoll – mit digitalen Maßnahmen kombiniert werden. Präsenztrainings müssen nicht per se ausgeschlossen, sondern können sinnvoll mit digitalen Tools verknüpft werden.

### **Grundvoraussetzungen für die Konzeption und Gestaltung effizienter Qualifizierungsmaßnahmen sind demnach die folgenden:**

Bevor Unternehmen konkrete Weiterbildungen planen, muss die Ausgangslage klar umrissen und die Business-Ziele sollten definiert sein. Erst daraus ergibt sich der grundsätzliche Bedarf einer Qualifizierungsmaßnahme. Nicht das Vorhandensein eines neuen Produktes, etwa eines neuen Auto-Modells, darf der alleinige Anlass für eine Maßnahme sein, sondern zum Beispiel die belegbare Erkenntnis, dass Mitarbeiter ihre Beratungsqualität verbessern müssen. Anhand vorliegender Daten und in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Fachabteilungen werden ‚Performance gaps‘ eruiert, Kommunikationsschwachstellen aufgedeckt und am Ende das Ziel einer Qualifizierungsmaßnahme festgelegt. Beziehen Unternehmen ihre Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess konsequent ein, indem sie beispielsweise fragen, was ihnen in ihrem Arbeitsleben helfen würde, steht einer erfolgreichen, Performance steigernden Maßnahme sowie zufriedeneren Mitarbeitern und Kunden nichts mehr im Wege.

Neben den Inhalten einer Qualifizierungsmaßnahme ist auch entscheidend, dass technisch alles klappt. Denn scheitert der Mitarbeiter beim Bedienen einer Software, ist alle Mühe vergebens. Zum heutigen Standard gehört beispielsweise, dass alle digitalen Medien im responsiven Design erstellt und auf allen Endgeräten verfügbar sind. Es ist ratsam, IT-Abteilungen frühzeitig zu involvieren, um etwa

die IT-Sicherheit bei Benutzung von Dienst-Smartphones oder BYOD (Bring your own device) abzuklären, sicheres Hosting von geheimen Daten zu gewährleisten und die DSGVO zu beachten.

Um den Erfolg skalieren zu können, sollten Unternehmen den Erfolg ihrer Maßnahmen regelmäßig überprüfen. Das ist umso einfacher, je klarer die Ziele der Maßnahme definiert wurden. Feedbacks aus der Zielgruppe helfen zudem, zukünftige Projekte noch besser zu machen. Damit sind jedoch nicht die so genannten „Happy Sheets“ gemeint, die ein Feedback nach einer Bildungseinheit einholen sollen, jedoch selten Rückschlüsse auf einen Erfolg geben und eher Stimmungen widerspiegeln. Im besten Fall sucht das Unternehmen genau wie zu Beginn einer Maßnahme den Kontakt zu den Mitarbeitern und bezieht diese aktiv in Verbesserungsprozesse ein.

### Digital Lernen – ein Mitarbeiterleben lang

Für Unternehmen bietet der krisenbedingte Umschwung hin zum Digitalen die große Chance, betriebliche Qualifizierung generell neu zu denken und Mitarbeiter so zu motivieren und zu qualifizieren, dass sie eigenverantwortlich das nächste Level erreichen. Dabei überfrachten moderne, digitale Trainingsstrategien Mitarbeiter nicht mit Inhalten. Stattdessen befähigen sie sie, Aufgaben schnell zu lösen, sich stetig zu verbessern und gewinnbringend an den Unternehmenszielen mitzuwirken. Trainingsabteilungen werden vom reinen Wissens-Provider zum Enabler und damit zum unabdingbaren Baustein einer erfolgreichen Unternehmensstrategie.

Jens Oppermann

## Es muss Spaß machen! Wie lebenslanges Lernen im Unternehmensalltag zum Erfolg wird

Die Corona-Pandemie hat eine ganze Reihe von Schocks ausgelöst. Neben allem, was dabei an menschlich, gesellschaftlich und wirtschaftlichen Erschütterungen über uns hereingebrochen ist, gibt es aber auch Bereiche, in denen gleichzeitig ein Hallo-wach-Effekt ausgelöst wurde. Das gilt besonders stark für das Thema Bildung und Weiterbildung.

Wie schwer dem Schulsystem der Wechsel auf digitales Lernen gefallen ist, konnte jeder verfolgen – ob man nun Kinder hat oder nicht. Aber Bildung endet schon lange nicht mehr mit der Schulzeit. Auch in der beruflichen Weiterbildung hat die Corona-Pandemie – wie in vielen anderen Unternehmensbereichen – ein alarmierendes Signal gesetzt. Was es braucht, ist die Offenheit Neues zu lernen und lebenslange Neugier.

### Lernen ist nicht statisch

Innovationen und Disruptionen folgen in immer schnelleren Zyklen aufeinander. Niemand kann sich mehr darauf verlassen, dass einmal Erlerntes in fünf oder zehn Jahren noch Bestand und vor allem die gleiche Relevanz hat. In unserer immer dynamischeren Welt sind auch Wissen und Wissenserwerb weitaus dynamischer. Lernen ist nicht statisch.

Auch im Berufsleben muss Weiterbildung Top-Priorität haben. Das stellt Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Unternehmen und auch an die Umsetzung. Für jeden Einzelnen bedeutet es, sich Neugier und einen offenen Geist zu bewahren und sich klar zu machen, dass Bildung niemals abgeschlossen ist. Technologie stellt dabei nicht nur einen Faktor dar, durch den die Halbwertszeit von Wissen dramatisch schrumpft. Sie ist vor allem auch die Brücke zur Lösung. Moderne Wissensvermittlung ist modular, nah am Menschen, nah an der Praxis und ermüdet nicht, sondern motiviert. Unsere aktuelle Umfrage zeigt, dass Online-Lernplattformen bei Menschen, die offen für Weiterentwicklung sind, hoch im Kurs stehen: Rund zwei Drittel können sich diese Methode der Weiterbildung vorstellen.

Offenheit für Weiterbildung bei ihren Angestellten können Unternehmen gezielt fördern. Eine positive Lernkultur zeichnet sich dadurch aus, dass Weiterbildungsangebote unterstützt und eigene Trainings nicht als Pflichtveranstaltungen gesehen werden. Indem der Wert für jeden Einzelnen vermittelt wird, entsteht Lust am Lernen. Eine solche Kultur unterstützt dabei, Lernerfolge nachhaltig zu festigen. Denn wer mit Neugier und Offenheit in Trainings geht, bei dem bleibt viel mehr hängen, was dann auch zur Anwendung kommt. Wer schlicht abgeordnet wird und dann vielleicht noch in einer stundenlangen Frontalveranstaltung landet, die für den eigenen Arbeitsalltag zunächst oft wenig Relevanz hat – der geht schlimmstenfalls in eine bleibende Ablehnungshaltung. Diese Art der Weiterbildung kommuniziert auch weder Wertschätzung für die Mitarbeiter noch eine Werthaltigkeit des Angebots. Schließlich geht es auch um die Art der Wissensvermittlung.

### Nutzen verdeutlichen und zur Nutzung motivieren

Es geht also um intrinsische Motivation, die eine aktive Lernkultur auszeichnet. Extrinsische Belohnungen können das unterstützen. Das können beispielsweise Belohnungen und Auszeichnungen sein, die Gamification-Ansätzen entspringen. Indem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etwa Punkte erhalten, Ränge oder Abzeichen, kann ganz schnell ein Ansporn entstehen, sich mit den anderen zu messen. Entscheidend ist zudem, dass



**Robert Frank,**  
Director Employee  
Success,  
Salesforce  
Deutschland

Mitarbeiter mit dem Thema Weiterbildung über E-Learning bereits von Beginn an vertraut sind und Unternehmen diese als festes Element im Arbeitsalltag verankern und leben.

Mit Beginn der Einschränkungen durch die Corona-Pandemie haben wir und viele andere Unternehmen beschlossen, die freien zeitlichen Kapazitäten aufgrund entfallener Präsenztermine und Reisen, produktiv zu nutzen. In dieser besonderen Zeit können Unternehmen die Gelegenheit wahrnehmen, und ihre Mitarbeiter motivieren, ihre Arbeitszeit zu nutzen, um in Themen tiefer einzusteigen, für die ihnen sonst oft die Zeit fehlt und Einblicke in spannende Themenbereiche gewinnen, die sonst nicht zum direkten Kernaufgabengebiet des jeweiligen Mitarbeiters gehören. So entstehen oft tolle Entwicklungsmöglichkeiten und die Mitarbeiter können sich mit ihrer Laufbahn und ihrem Weg im Unternehmen auseinandersetzen. Wir setzen dazu auf unsere eigene Plattform Trailhead, die grundsätzlich jedem kostenfrei zur Verfügung steht, der sich weiterbilden möchte.

Eine gut konzipierte Lernplattform bietet eine Reihe von Vorteilen. Es ist entscheidend, dass E-Learning-Module kurzweilig gestaltet sind – nicht trocken, sondern eher etwas frech geschrieben, idealerweise ergänzt um multimediale Inhalte wie Videos und immer begleitet von einer abschließenden Lernzielkontrolle, zum Beispiel in Form von Fragen zur Lektion. So bleiben die Lernenden motiviert – und können auch mal in einer kurzen Pause oder je nach Tool auch auf dem Arbeitsweg eine Runde am Smartphone einlegen.

### Lernkultur leben

Zu einer Lernkultur gehört aber noch mehr als das. Sie muss auch im Alltag spürbar werden. Unternehmen sollten dieses Mittel schon bei der Einarbeitung nutzen und es im Alltag für unterschiedliche Projekte und eigene Schulungen konsequent einsetzen. Weiterbildung muss auf alle Ebenen gelebt werden. Oft zahlt es sich aus, basierend auf spielerischen Elementen, die Erfolge von Teilnehmerinnen und Teilnehmern exemplarisch sichtbar zu machen. Sie wirken so als Multiplikatoren und Vorbilder verstärkend nach innen. Ein toller Award, ein erreichtes Level, eine Rangliste entfalten da schnell eine ähnliche Wirkung wie das gelbe Trikot beim Radrennen und motivieren weitere Mitarbeiter. E-Learning ist dadurch fest mit der Berufspraxis verwoben, nicht ein Fremdkörper, der einmal im Jahr von oben herabfällt.

Bei vielen Unternehmen findet momentan ein Umdenken statt. Die Pandemie hat ihren Teil dazu beigetragen, Prozesse zu beschleunigen. Es wurde erlebbar, dass digitale Plattformen nicht nur etwas

für IT-ler sind und dass wir neue digitale Formen der Zusammenarbeit, aber auch des Kundenkontakts und der Arbeit generell in der überwältigenden Breite der Unternehmen sehen werden.

### Ohne Nachtanken kommt man nicht zum Ziel

Darauf müssen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genau wie Unternehmen vorbereiten, weil beide Seiten sonst ihre Zukunft aufs Spiel setzen. Das bedeutet auch, dass traditioneller aufgestellte Firmen zum Teil über ihren Schatten springen müssen. Natürlich gibt es noch diejenigen, die den Zeit- und Kostenaufwand von Weiterbildungen scheuen oder gar fürchten, dass Mitarbeiter mit dem neuen Wissen danach den Arbeitgeber wechseln. Aber das ist wie bei Rennen in der Formel 1: Wer da richtig erfolgreich sein will, der muss periodisch an die Box, neue Reifen holen und nachtanken. Sonst überholen einen die anderen und man bleibt gar noch vor der Ziellinie liegen.

Auch wenn es abgedroschen klingt: wir brauchen eine Kultur des lebenslangen Lernens und eine grundlegende Umgestaltung dessen, was wir unter Bildung verstehen. Die Tage, an denen unsere Ausbildung endet, wenn wir die Schule verlassen, sind vorbei. Die 5. Industrielle Revolution und die Digitalisierung erfordern die Bereitschaft für ein lebenslanges Lernen, denn keiner wird sein Leben lang in einem Job verharren, sondern vielmehr die Chance und auch wahrscheinlich die Notwendigkeit haben, sich immer wieder neu zu orientieren. So wie wir Wissen nutzen, um neue Technologien zu entwickeln, müssen wir uns auch dieser Technologien bedienen, um unser Wissen weiterzuentwickeln. Und dieser Weg sollte allen offen stehen, unabhängig von Alter, Hintergrund oder Erfahrung.

Robert Frank

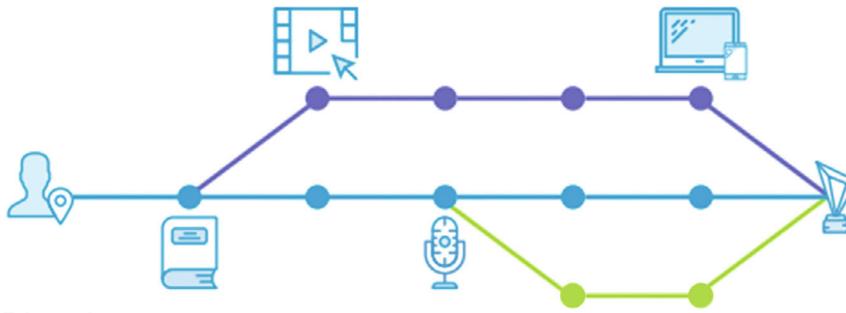
## Frontalunterricht war gestern: One-to-one- und Social Learning

Der digitale Wandel verändert Jobprofile radikal und führt zur Automatisierung von Prozessen in Organisationen. Er zwingt Führung, Teams und einzelne Mitarbeiter dazu, sich innovative und agile Denk- und Arbeitsweisen, digitales Wissen und neue Tools anzueignen. Ohne diese Neuorientierung würden ökonomisch und gesellschaftlich für die Digitalisierung erforderliche Veränderungen gar nicht erst angestoßen werden. Doch die Zeiten, in denen Mitarbeiter im Pulk an Schulungen teilnahmen und alle dieselben Inhalte lernten, sind vorbei. Stattdessen zeichnet sich beim Lernen ein Trend zur Personalisierung ab.

Je mehr Sinne beim Lernen angesprochen werden, desto eher behalten und verankern Lerner



## LERNER WÄHLEN DIE PASSENDE QUELLEN UND FORMATE ZUM PASSENDE ZEITPUNKT AUS



Quelle: AVADO Learning

Informationen. Gleichzeitig ist jeder Mensch anders. Und jeder Mensch hat andere Präferenzen beim Lernen. Daher gilt es für erfolgreiche Lernprodukte, die Ansprache verschiedener Sinne auch in abwechslungsreiche Formate und Methoden umzusetzen: Durch die Möglichkeit, selbst Alternativen innerhalb der eigenen, individuellen Lernreise zu wählen, speichern Lerner Informationen besser ab und sind motivierter – zum Beispiel durch die freie Kombination von Einzel-Lernaktivitäten wie der Teilnahme an virtuellen Vorträgen, dem Hören von Podcasts und dem Beantworten von Quizzes mit Gruppen-Lernaktivitäten wie Projektarbeiten, Face2Face-Workshops und Debatten. Wichtig dabei: Das Ziel und der Grund, sich ein bestimmtes Thema anzueignen, muss klar sein. Nur dann kann der Lerner sein eigenes Schiff steuern und auf Kurs bleiben. Idealerweise definiert er das Lernziel und seine Anwendung selbst – oder das Unternehmen muss sehr gute Kommunikationsarbeit für das „Warum“ leisten.

Insbesondere die aktive und involvierende Aufnahme und Verarbeitung von Informationen erhöht dabei die Lernnachhaltigkeit, denn: Lesen erzeugt kein Wissen. Isoliertes E-Learning baut kein Wissen auf. Die Teilnahme an Vorlesungen verankert kein Wissen. Wissen erstellen nur die Lerner selbst, durch Reflektion und Anwendung von Gelerntem. Das ist zeitintensiv und geschieht nicht nebenher. Da ist es nicht verwunderlich, dass Organisationen dazu übergehen, eine umfassende Klaviatur an Trainings-Möglichkeiten und -formaten anzubieten, die sich in den Joballtag integrieren lassen. So können Lerner die passenden Quellen und Formate zum für sie passenden Zeitpunkt in für sie richtigem

Umfang selbst auswählen. Dank des Formatmix bekommen sie verwandte Themen auf verschiedene Weise erklärt. Sie können den Lern-Content im eigenen Tempo und nach gewünschtem Umfang wiederholen. Sie reproduzieren Inhalte und kombinieren sie neu. Dies hilft Teilnehmern von Corporate-Learning-Programmen, letztlich das neue Wissen auch tatsächlich aktiv und gewinnbringend im Job anzuwenden – das Ziel von Weiterbildung.

### Personalised Learning funktioniert auch pragmatisch und „Low-Tech“

Für die Umsetzung, gerade in mittelständischen Unternehmen, braucht es im ersten Schritt noch keine opulenten Lernprogramme, sondern einzig eine gewisse Zahl an Lerninhalten unter Anwendung unterschiedlicher Formate und Methoden – aber mit geprüfter Qualität, z.B. empfohlene Blogs, Webinare, Artikel, Lunchsessions mit Speaker etc. Unter diesen Inhalten und Formaten können die Teilnehmer auswählen.

Der technologische Wandel hilft natürlich indes, individualisiertes Lernen stärker zu fördern und zu vereinfachen. Nach dem Collaborative-Filtering-Prinzip in Amazon-Manier werden Lernprogramme Teilnehmer künftig datenbasiert mit Tipps unterstützen. Algorithmen erkennen Muster und sprechen auf dieser Basis Lernempfehlungen aus, beispielsweise: „Lerner, die sich mit Inhalt X auseinandergesetzt haben, haben auch an der virtuellen Live Class Y teilgenommen und Podcast-Episode Z gehört“.

Noch einen Schritt weiter geht KI-gesteuertes Lernen, das zukünftig Bestandteil des Corporate Learning sein wird. Der Wissensstand und



**Beatrice Kemner,**  
Senior Corporate  
Consultant,  
AVADO Learning,  
Hamburg

die Lernpräferenzen des Einzelnen werden dabei automatisiert und spielerisch analysiert, um den Lernbedarf und den jeweiligen Lerntyp zu identifizieren. Im Anschluss werden auf One-to-one-Ebene gezielt Inhalte und Formate ausgespielt und angeboten. Und nicht nur das: Die Analyse des Lern-Engagements und Lern-Erfolgs (also der Rezeption) fließt in die weitere Bedarfsermittlung beim kontinuierlichen Lernen ein. Die Klammer für das KI-basierte Lernen bilden festgelegte Ziele und Themen innerhalb einer Lernplattform.

Ob individualisiertes High- oder Low-Tech-Learning (was die Lernerdatenanalyse anbetrifft): Es ergänzt schon in seiner einfachsten Form das Potenzial klassischer Bildung, weil Personalised Learning unterschiedliche Lernmodalitäten und auch -inhalte für den Einzelnen berücksichtigt.

### **Social Learning führt Personalised Learning zum Erfolg**

Ein nachgelagerter Trend, der auf Personalised Learning aufsetzt, ist das Teilen von Wissen via Social Learning-Formate. Dieses kollaborative Lernen führt durch eine Vielfalt von Erfahrungen und Standpunkten und gegenseitiges Sparring zu Siloabbau und den gemeinsamen Blick über den Tellerrand – und damit zu besseren Lernergebnissen. Informationsverarbeitung findet mehrstufig statt, indem sich Peers über gemeinsam oder individuell Gelerntes austauschen und so Informationen effektiv zu Wissen verfestigen. Selbst Fehler werden geteilt und als Lernkurve in den iterativen Verbesserungsprozess eingespeist. Durch gemeinsame (Lern-) Erfahrungen entstehen neue Erkenntnisse, langfristige Beziehungen und ein positiver sozialer Druck für zukünftige Zusammenarbeit im Job. Die kritische Auseinandersetzung mit Positionen und Meinungen anderer Sparring-Partner hilft, Gedankenmodelle im geschützten Raum auszuarbeiten oder kreativ zu zerstören. Gleichzeitig lernen die Peers, eigene Positionen zu verteidigen. Das Korrektiv bildet die Gruppe, da Social Learning per Definition die Lehrer nach Hause schickt und keine absolute Instanz die Lerninhalte qualitativ prüft.

Erfolgsfaktoren beim gemeinschaftlichen Lernen bilden Vertrauen und Offenheit sowie Kommunikations-Tools wie Slack oder Yammer. Hilfreich ist beispielsweise ein Support-Team, das Mitarbeiter bzw. Lerngruppen coacht, bei der Rollenverteilung berät und den Lernern aus Sackgasen heraushilft. Wenngleich es im Job manchmal schwierig zu etablieren ist: Beim sozialen Lernen braucht es unbedingt einen geschützten Raum. Dann ist Social Learning auch bar eines Lernprogramms pragmatisch umsetzbar.

Den größten Social-Lernerfolg erzielen bunt gemischte Teams – mit Mitgliedern aus verschie-

denen Abteilungen, mit unterschiedlichen Erfahrungshorizonten, Altersgruppen und Geschlechtern durchsetzt - ggf. auch aus verschiedenen Firmen. Doch Unternehmen müssen gerade dem sozialen Lernen auch Zeit einräumen, denn hier menschelt es. Und das braucht Zeit. Wenn Social Learning gelingt, haben sich nicht nur Mitarbeiter neues Wissen und neue Methoden angeeignet. Es eröffnet auch die Chance, von Innen heraus neue Denkweisen zu etablieren und die eigene Kultur hin zum digitalen Wandel zu schärfen.

Es wird deutlich: Mit personalisiertem und sozialem Learning verwebt sich Lernen nahtlos und damit noch besser mit den individuellen Bedürfnissen des Joballtags – formell und informell.

Beatrice Kemner

## **Herausforderung Homeoffice – Learnings für die Zukunft**

### **Was ist zu tun, damit die Zusammenarbeit im Remote-Modus der Nach-Corona-Ära besser funktioniert?**

Es war ein Sprung ins kalte Wasser, als die Unternehmen Mitte März durch den Ausbruch der Corona-Pandemie dazu gezwungen waren, ihre Mitarbeiter ins Homeoffice zu schicken. Von jetzt auf gleich mussten die verantwortlichen Manager nicht nur dafür sorgen, dass für die Mitarbeiter die notwendigen Laptops und Mobilgeräte zur Verfügung standen, sondern auch die Arbeitsprozesse entsprechend reorganisiert wurden. In manchen Unternehmen haben diese Anpassungen gut funktioniert – in anderen weniger. In Anbetracht der allmählich zurückkehrenden „neuen Normalität“ ist es an der Zeit, zurückzublicken und Lehren für die Zukunft zu ziehen.

In der Retrospektive wird schnell klar, dass vor allem die Team- und Projektarbeit von der Homeoffice-Umstellung beeinträchtigt war. Aber wie lässt sich eine Zusammenarbeit ermöglichen, wenn alle räumlich verteilt sind? Was ist zu tun, damit die Vernetzung funktioniert und alle stets im Bilde sind, über den aktuellen Stand der Dinge?

Es hat sich gezeigt, dass bei der Arbeit im Remote-Modus zwei Aspekte besonders wichtig sind: Zum einen, dass Informationen verständlich und für jedermann zentral verfügbar sind und zum anderen, dass die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern möglichst einfach funktionieren sollte. Sind diese beiden Hürden erst einmal genommen, bestehen gute Chancen, dass die Zusammenarbeit auch aus dem Homeoffice heraus von Motivation geprägt und Erfolg gekrönt ist.

Als hilfreich haben sich während der akuten Corona-Einschränkungen die zahlreichen webbasierten

Arbeitsmanagementlösungen erwiesen. Da es sich zumeist um Lösungen handelt, die in der Cloud betrieben werden und auf die jeder über das Internet Zugriff hat, bieten sie die ideale Voraussetzungen für das vernetzte Arbeiten – steht dabei auch noch die Visualisierung der ausgetauschten Informationen im Vordergrund, kann die Teamarbeit fast wie im Face-to-Face-Modus erfolgen.

Um die Kreativität und den Teamgeist bestmöglich zu fördern, bietet sich der Einsatz einer Arbeits- und Projektmanagementsoftware an. Mit dieser Visualisierungslösung lassen sich sowohl Ideen sammeln, Projekte starten, gemeinsam Dokumente bearbeiten und Teamwissen fixieren. Zudem lässt sich durch die visuelle Organisation von Aufgaben und Tagesplänen die Produktivität steigern und wichtige Team- und Projektinformationen können auf einem visuellen Dashboard zentral erfasst werden; ein digitales Whiteboard erleichtert zudem die Leitung virtueller Team-Meetings.

Damit das vernetzte Arbeiten im Homeoffice funktioniert, sollte folgendes beachtet werden:

### 1. Gemeinsames Whiteboarding

Brainstorming in der digitalen Welt. Tatsächlich bringt das digitale Brainstorming seine eigenen, einzigartigen Vorteile mit sich. Beim Brainstorming geht es vor allem darum, Input von möglichst vielen Menschen, aus unterschiedlichen Sichtweisen und Kreativitätsansätzen zu erhalten. Daher ist gemeinsames Brainstorming unabdingbar - vor allem für die Teambindung, denn es ermöglicht den Aufbau eines intensiven Gemeinschaftsgefühls – auch wenn sich die Teammitglieder an physisch getrennten Standorten befinden.

### 2. Kommunikation im Team

Der Aufbau starker Beziehungen und die Aufrechterhaltung einer offenen Kommunikation bedarf intensiver Anstrengungen. Gleichzeitig sollte sichergestellt werden, dass die persönliche Note nicht verloren geht. Wichtig ist es, die Kommunikationskanäle klar zu definieren, damit der Arbeitstag nicht zu einer endlosen Reihe aus Störungen mutiert. Asynchrone Kommunikation lautet das Zauberwort.

### 3. Management virtueller Meetings

Man sollte moderne Visualisierungsmöglichkeiten für sich arbeiten lassen! Eine Besprechung mit einem visuellen Hilfsmittel in Schwung zu bringen, trägt dazu bei, dass sich alle Beteiligten engagieren und aktiv einbringen. Gerade das Map-Format der Mindmapping-Methode bietet hier viele Ansatzpunkte und hält die Teilnehmer im Homeoffice davon ab, nebenher anderer Dinge zu tun, anstatt sich auf das Meeting zu konzentrieren.

### 4. Individuelles Aufgaben- und Teammanagement

Das Homeoffice birgt eine Vielzahl an Zerstreuung. Umso wichtiger ist eine Auffrischung der Techniken und Systeme, um Ablenkungen entgegenzuwirken. Viele, die lange Zeit im Homeoffice gearbeitet haben, bestätigen, dass ihre persönliche Produktivität dann am besten ist, wenn sie durch neue Impulse inspiriert werden.

### 5. Zentralisierung von Teamwissen

Wenn Mitarbeiter nicht mal eben beim Kollegen etwas nachfragen können, ist die sorgfältige Verwaltung digitalen Wissens umso wichtiger. Es gilt, das digitale Wissen des Teams zu erfassen und abzubilden. Knowledge-Mapping ist eine effiziente Möglichkeit, das Wissen eines Teams zu zentralisieren.

### 6. Simultane Datenbearbeitung

Gerade vor dem Hintergrund, dass mit dem Homeoffice nicht nur die Anzahl an Calls und Chats steigt, sondern auch die Flut an Mails – inkl. Dateianhänge. Besonders bei der Projektarbeit bedarf es in der Regel mehrerer Optimisierungsrunden, was durch die Masse der Mails und Attachments nicht einfacher wird. In dieser Situation wirkt es sich positiv aus, wenn die Möglichkeit besteht, gemeinsam in Echtzeit an Dokumenten und Daten zu arbeiten.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass all diese Erfahrungen auch in Zukunft wichtig sein werden. Durch die Corona-Krise hat das Homeoffice einen Akzeptanzschub erfahren, der jetzt schon dazu geführt hat, dass Unternehmen (z.B. Twitter) ganz auf Büros verzichten und ihre Mitarbeiter zukünftig nur noch aus dem Homeoffice arbeiten werden. Deshalb ist ratsam, sich darauf einzustellen, dass das verteilte Arbeiten in Zukunft fester Bestandteil des Arbeitslebens sein wird.

Natalie Wenzelis



**Natalie Wenzelis,**  
Marketing Program  
Specialist DACH,  
Corel

## 1.4 AUTOMATISIERUNG

### Mit automatisierten Prozessen auf optimalem Wachstumskurs

Wenn Unternehmen wachsen, dann ist das zunächst einmal sehr erfreulich. Dennoch kann – besonders in Dienstleistungsunternehmen – der Zuwachs an Mitarbeitern und neuen Projekten Herausforderungen verursachen und so das Management und die HR-Abteilung schnell an ihre Grenzen bringen. Was in kleineren Unternehmen meist noch durch Tabellenkalkulationen für die Ressourcenplanung sowie