

wbh

**WILHELM BÜCHNER
HOCHSCHULE**

Never stop learning – Aktuelle Entwicklung in Unternehmen

Jahrestagung 2022

Forschungscluster Lebenslanges und
Selbstgesteuertes Lernen (LSL)

Koordination:

Prof. Dr. Kurt Becker, Dr. Henrik Bruns, Prof. Dr. Gernot Graebner,
Prof. Dr. Ralf Isenmann



Schriftenreihe
der Wilhelm Büchner Hochschule

Band 12 / 2024

LSL Forschungscluster | Jahrestagung 2022

Schriftenreihe der Wilhelm Büchner Hochschule

Herausgeber:

Forschungsausschuss der Wilhelm Büchner Hochschule

01.03.2024

Impressum

ISSN (Online) 2751-0514

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

©Wilhelm Büchner Hochschule Darmstadt 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Herausgeber: Forschungsausschuss der Wilhelm Büchner Hochschule

Layout und Satz: Philipp Thißen

Projektkoordination: Prof. Dr. Klaus Fischer

E-Mail: Forschung@wb-fernstudium.de

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Never stop learning – Aktuelle Entwicklung in Unternehmen

Jahrestagung 2022

Forschungscluster Lebenslanges und Selbstgesteuertes Lernen (LSL)

Koordination:

**Prof. Dr. Kurt Becker, Dr. Henrik Bruns, Prof. Dr. Gernot Graeßner,
Prof. Dr. Ralf Isenmann**

Vorwort

Never stop Learning – so lautete das Motto der Jahrestagung 2022: Getreu dem Motto stand die Jahrestagung 2022 unter dem Generalthema aktueller Entwicklungen und Modelle zum lebenslangen Lernen in Unternehmen.

Die insgesamt elf Fachbeiträge spannten einen breiten institutionelle Rahmen: Es wurden Beiträge aus Unternehmen des sozialen Bereichs, des Gesundheitswesens, der Beratung, der Industrie, der Versicherung, der Technologie, der Bildung und des Coachings geboten.

Das Ziel der Veranstalter war es, nach der eher thematisch hochschulbezogenen Jahrestagung 2021 den Blick im Jahr 2022 auf die Unternehmenswelt zu richten und dort interessante Entwicklungen zum lebenslangen Lernen zur Diskussion zu stellen. Das Ziel ging mit dieser Jahrestagung auf.

Dank der Bereitschaft der Beitragenden zur Mitwirkung gelang es, ausgesprochen fachlich anregende Themen zusammen zu stellen und damit den Fokus auch auf damit verbundene und teilweise übergreifende Forschungsdesiderate zu richten.

Im Programm referierten:

Bruno Ristok, C&S managing care, Augsburg, Geschäftsführer:

Das Potenzial einer Forschungsplattform für die Weiterentwicklung der Pflege – am Beispiel der Digitalisierungsplattform ManagingCare Digital (MCD)

Klinische und außerklinische pflegerische Versorgung stehen aufgrund fehlender Fachkräfte und des demografischen Wandels vor enormen Herausforderungen. Zur Lösung dieser Problemlagen wird die Digitalisierung einen wichtigen Beitrag leisten können. Im Vortrag wurde hervorgehoben, welche Potenziale für die Verbesserung der pflegerischen Versorgung die Nutzung einer Digitalisierungsplattform bietet.

Christopher Vedder, Hashtag Gesundheit e.V., Neu-Isenburg, Vorstandsvorsitzender:

Durch Netzwerke lernen – Wissensaustausch für Young Professionals

Welche Potenziale bieten Vereine und Netzwerke im Bereich des lebenslangen Lernens? Vor allem interdisziplinäre Vereine bieten die einfache Möglichkeit, verschiedene Erfahrungen und Wissensstände zusammenzubringen. Unterschiedliche Persönlichkeiten haben die Chance, niedrigschwellig neues Wissen zu erwerben und zu generieren. Der Verein „Hashtag

Gesundheit e. V.“ ist seit rund vier Jahren fester Bestandteil im Gesundheitswesen, und anhand dieses Netzwerks wurden Beispiele und Möglichkeiten für die persönliche Weiterentwicklung aufgezeigt.

Bettina Jung, Change Managerin in der Abteilung „Lernen und Entwickeln“ des KfH, Pflegefachkraft, Gesundheitsökonomin und Coach:

Lebenslanges selbstorganisiertes Lernen. Neugier reaktivieren mit Working Out Loud

In dem Vortrag wurde das evaluierte Lernprogramm Working Out Loud Healthcare vorgestellt und wie es auf die Teilnehmenden wirkt, insbesondere in Bezug auf den Aspekt der psychologischen Sicherheit im Team.

Sebastian Quirnbach Intelligent Change Solutions, Bielefeld, Geschäftsführer und Master Coach:

Beratung für Innovation und Transformation: Lebenslanges Lernen aus der Sicht des Change-Managements

Globalisierung und Digitalisierung waren die Treiber der Veränderung in den letzten Jahrzehnten. Klimakrise, globale Lieferengpässe, eine Pandemie und ein Krieg in Europa wirken zusätzlich auf Gesellschaft und Unternehmen ein. Change-Management bedeutet heute mehr als die Einführung einer neuen Software oder das Erobern neuer Marktsegmente. Ganze Organisationen erfinden sich neu. Hierarchien werden aufgelöst, Strategien neugestaltet, Arbeitsabläufe auf den Kopf gestellt. Lernen in Unternehmen umfasst daher alle Hierarchie-Ebenen. Neben der Fachkompetenz müssen sich auch Methodenkompetenz, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz weiterentwickeln. Darin liegen auch erhebliche Innovationschancen.

Susanne Herwagen-Roumeliotis Opel Automobile, Rüsselsheim am Main, Vorsitzende des Hochschulrates der Wilhelm Büchner Hochschule, Manager Learning and Development, Talent Management & Talent Acquisition Stellantis:

Lebenslanges Lernen und selbstgesteuertes Lernen am Beispiel der Opel-Automobile

Die Opel Automobile GmbH ist ein deutscher Kraftfahrzeughersteller, gegründet 1862. Der Hauptsitz ist in Rüsselsheim am Main. Das Unternehmen beschäftigt derzeit ca. 14 000 Mitarbeiter. Der Vortrag bot einen engagierten Blick in die Praxis: Entwicklung der

betrieblichen Weiterbildung bei der Opel Automobile GmbH über die letzten 20 Jahre mit der Wichtigkeit lebenslangen und selbstgesteuertem Lernens für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens

Dr. Ulrike Bollmann, Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV)/ ENETOSH, Dresden:

Lebenslanges Lernen aus der Sicht von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

LLL im Arbeitsschutz deckt ein breites Spektrum von der technischen Unterweisung am Arbeitsplatz über die Förderung von Sicherheits- und Gesundheitskompetenz für gute Arbeit und deren jüngste Erweiterung um die Dimension der Nachhaltigkeit ab. Der Beitrag zeichnete den Paradigmenwechsel im Handlungsfeld Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit nach und fragte nach den Konsequenzen für das Lehren und Lernen von Sicherheit und Gesundheit.

Bernd Brückmann, Olympiastützpunkt Hessen im Landessportbund Hessen e. V., Frankfurt, stv. Leiter Olympiastützpunkt, Duale Karriereplanung, Case Management:

Die Bedeutung des digitalen Lernens für Leistungssportler:innen

Ca. 85 % der Bundeskaderathlet:innen in Deutschland erwerben eine Hochschulzugangsberechtigung. Was viele nicht wissen: der Großteil davon studiert parallel zum Leistungssport. Doch wie kann das bei einem Trainingspensum von bis zu 30 Wochenstunden gelingen? Welche Rolle spielt dabei die Möglichkeit eines Fernstudiums? Wo ist noch Optimierungsbedarf?

Tobias Altendorf, Google Deutschland, Senior Industry Manager Pureplay:

To attract and retain top talent, organizations need to provide opportunities to learn and grow

T. Altendorf gab einen Einblick in die Philosophie und die konkrete Anwendung des kontinuierlichen Weiterbildungssystems bei Google, welches sich durch ein enges Zusammenspiel aus Mitarbeiter:innen und Organisation bei einem Höchstmaß von Eigenverantwortung auszeichnet. Weiterbildung bei Google fußt stark auf persönlichen Entwicklungsplänen, die mit dem Manager abgestimmt und mittels des OKR-Frameworks messbar gemacht werden.

Andreas Vollmer, Klett Corporate Education Services KCES, Darmstadt, Geschäftsführer:

Innovative Potenziale zum lebenslangen Lernen

Lebenslanges Lernen oder besser lebensbegleitendes Lernen ist die einzige mögliche Antwort auf eine der wichtigsten Fragen, die uns persönlich und beruflich alle früher oder später trifft: Wie sichere ich meine Position im Berufsleben und der Gesellschaft ab, was ist mein Beitrag zur Gesellschaft, was muss die Gesellschaft für mich tun? Der Vortrag zeigte aus verschiedenen Perspektiven, wie lebenslanges Lernen möglich ist, und bezog explizit die finanziellen und motivatorischen Aspekte mit ein: Welche innovativen Potenziale heben z. B. Unternehmen, welche die Agenturen für Arbeit in der Weiterbildung?

Heidrun Strikker, SHS Consult, Bielefeld, Geschäftsführende Gesellschafterin:

Lebenslanges Lernen aus der Sicht von Coaching

LLL zeigt sich als besonderes Thema im Coaching verschiedener Generationen – von Babyboomern über X, Y, Z mit Blick auf die Jüngsten, die Generation der Alphas. Jede Generation hat ihre Lernfelder, nie zuvor jedoch waren angesichts von Pandemie, Klimakrise, Krieg und weltweiter Bedrohungen alle Generationen derart gleich betroffen, digital vernetzt und zugleich in individualisierten, analogen Lebensformen voneinander getrennt. Alle Generationen müssen heute gemeinsam nach Lösungen für die nahe Zukunft suchen – ein aktuelles, zentrales Coaching-Thema. Coaching, so zeigt der Input, bietet dafür neue Lernräume für diese Zielsetzung.

Prof. Dr. Stefan Kayser, Director Business Development bei der Klett Corporate Education Services GmbH und Professor für Internationales Management an der Wilhelm Büchner Hochschule und Prof. Dr. Martin Hendrik Kurz, Vizepräsident an der Euro-FH und Geschäftsführer ILS und Euro-FH sowie Vice President European Association for Distance Learning (EADL):

Ein Gespräch zum Schluss

Prof. Dr. Kayser und Prof. Dr. Kurz erörterten folgende Fragen: Wie hat sich das lebenslange selbstgesteuerte Lernen entwickelt, und was sind die Herausforderungen der Zukunft, insbesondere für die Weiterbildung in Unternehmen? Wie hat die Pandemie diese Entwicklung beeinflusst, was davon wird bleiben? Welche Rolle spielen Fernstudienanbieter in diesem

Kontext? Wo besteht noch Forschungsbedarf, um Zusammenhänge und Erfolgskriterien besser zu verstehen?

Wir freuen uns, mit der Dokumentation der Jahrestagung die einzelnen Fachbeiträge einem weiten Kreis Interessierter vorlegen zu können. Die dokumentierte Jahrestagung liefert zahlreiche Anknüpfungspunkte für Kooperationen, sowohl für Akteure im Forschungscluster Lebenslanges und Selbstbestimmtes Lernen selbst als auch darüber hinaus. Sie bietet eine Fülle an Chancen, - kooperative - Forschung anzustoßen oder weiterzuführen. Dies wünschen sich jedenfalls die Koordinatoren der Tagung.

Allen, die an der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Jahrestagung mitgewirkt haben, sei herzlich gedankt:

Der Dank richtet sich insbesondere an alle Vortragenden, die Ihre Vorträge im Nachgang verschriftlich, Manuskripte geliefert und so ihre mündlich präsentierten Gedanken in helles Licht getaucht haben. Ihnen sei zudem herzlich gedankt, dass sie dabei ggf. Anregungen der Koordinatoren in konstruktiver Weise umgesetzt haben. Über anregende Einzelbeiträge hinaus fügen sie sich zu einem größeren Ganzen zusammen.

Gedankt sei allen Teilnehmenden, die in den zahlreichen Diskussionsinseln anregende Impulse gesetzt haben durch Fragen, Anmerkungen und Kommentare, so dass letztlich eine vitale Online-Veranstaltung mit vielen interaktiven Elementen entstanden ist.

Ein besonderer Dank gilt Herrn Dr. Marcel Heber, Forschungsreferent der WBH, sowie Herrn Philipp Thißen, wissenschaftliche Hilfskraft der WBH, für das sorgfältige Layout. Ohne ihr Engagement und ihre Expertise in Endredaktion und Formatierung hätte die Dokumentation der Jahrestagung 2022 nicht in der anmutenden Weise vorgelegen.

Inhaltsverzeichnis

1	Lebenslanges Lernen aus der Sicht von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit <i>Ulrike Bollmann</i>	1
2	Lebenslanges Lernen und selbstgesteuertes Lernen bei Opel Automobile GmbH <i>Susanne Herwagen-Roumeliotis</i>	10
3	Lebenslanges Lernen in sozialen Unternehmen <i>Stefanie Sychla, Stefan Müller-Teusler</i>	19
4	Lebenslanges Lernen aus Sicht des Change-Begleiters <i>Sebastian Quirnbach</i>	31
5	Lebenslanges Lernen aus Sicht von Coaching – Schwerpunkt: Generationen <i>Heidrun Strikker</i>	40
6	Durch Netzwerke lernen Wissensaustausch für Young Professionals <i>Christopher Vedder</i>	51
7	Berufsbegleitendes Lernen und Kompetenzen-Anforderungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt <i>Stefan Kayser</i>	59
8	Die Entwicklung des Fernstudiums in der Pandemie Und wie diese Erfahrungen dessen Zukunft beeinflussen <i>Martin Hendrik Kurz</i>	75

1 Lebenslanges Lernen aus der Sicht von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

Ulrike Bollmann

Zusammenfassung:

Lernen und Arbeiten hängen beim Arbeitsschutz eng miteinander zusammen. Damit unterscheidet sich das Politikfeld Arbeitsschutz von allen anderen Politikfeldern, wie zum Beispiel dem Politikfeld Bildung oder dem der öffentlichen Gesundheit. Dem Lebenslangen Lernen (LLL) kommt im Arbeitsschutz auf dem Hintergrund des Wandels der Arbeit eine immer größere Bedeutung zu.

Abstract:

Learning and working are closely related in Occupational Safety and Health (OSH). This distinguishes OSH as a policy field from all other policy fields, such as education or public health. Lifelong learning (LLL) is becoming increasingly important in OSH against the background of the changing nature of work.

1.1 Der gesetzliche Auftrag

Der Arbeitsschutz betrifft fast 34 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in mehr als 3,8 Millionen Betrieben und Einrichtungen in Deutschland sowie 18 Millionen Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene, die in Kindertagesstätten oder Tagespflege betreut werden, zur Schule gehen oder studieren (IFA 2021). Neun Berufsgenossenschaften und 24 Unfallkassen kümmern sich gemäß ihrem gesetzlichen Auftrag nach dem Sozialgesetzbuch VII darum, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhüten (Prävention), die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Versicherten wiederherzustellen (Rehabilitation) und sie oder ihre Hinterbliebenen durch Geldleistungen zu entschädigen (Entschädigung). Das LLL, - im Politikfeld Arbeitsschutz wird von Qualifizierung gesprochen -, ist vor allem eine Leistung der Prävention. Mit etwa 4000.000 Teilnehmenden pro Jahr sind die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung und deren Spitzenverband, die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), einer der größten Bildungsanbieter in Deutschland.

1.2 Der Wandel der Arbeit

Die sich zunehmend disruptiv vollziehenden Veränderungen in der Arbeitswelt durch neue Technologien, Globalisierung, demographischen und ökologischen Wandel, stellen neue Anforderungen an den Arbeitsschutz und seine Präventionsleistung Qualifizierung.

War der Arbeitsschutz vor 50 Jahren hauptsächlich (sicherheits-)technisch orientiert, so steht heute der „Mensch im Mittelpunkt“. Dabei wird der Wandel der Arbeit sowohl nach seinen positiven Auswirkungen auf den Menschen und dessen Arbeits- und Lebensumstände als auch im Hinblick auf neue und aufkommende Risiken in den Blick genommen.

So macht zum Beispiel die Digitalisierung Arbeiten einerseits flexibler und eröffnet damit Möglichkeiten zur besseren Vereinbarkeit der Arbeit mit Verpflichtungen und Wünschen aus anderen Lebensbereichen, kann aber andererseits zu entgrenzter Arbeit mit allen Nachteilen für die Gesundheit und das soziale Leben der Beschäftigten führen (Backhaus et al. 2023).

Damit Arbeitswelten Menschenwelten bleiben, muss der Arbeitsschutz der Vielfalt und der Komplexität der Herausforderungen für den Erhalt von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit gerecht werden. Hierfür muss der Arbeitsschutz Herausforderungen berücksichtigen, „die sich dem gesetzlichen Zugriff der Unfallversicherung per definitionem entziehen“, wie zum Beispiel „tarifrechtliche Bestimmungen, einen in vielen Branchen durch Personalmangel geprägten Arbeitsmarkt, gesellschaftliche Wertstandards oder globale Migrationsbewegungen“ (IFA 2021).

1.3 Exkurs: Der Wandel der Modelle im Arbeitsschutz

Andrew Hale, einer der Begründer der internationalen Sicherheitsforschung hat Ende der 90iger Jahre des letzten Jahrtausends die Rede von den „drei Zeitaltern“ im Arbeitsschutz eingeführt: Im ersten Zeitalter (50iger Jahre) ging es vor allem um die technische Sicherheit, zum Beispiel um Maschinensicherheit oder Explosionsschutz. Im zweiten Zeitalter (70iger Jahre) kam der Mensch in den Blick, allerdings zunächst hauptsächlich als „Fehlerquelle“. Die Zäsur zum dritten Zeitalter (90iger Jahre) markierte die Einsicht, dass der Mensch nicht einfach an die Technik angepasst werden kann. Ausgehend von dieser Einsicht entwickelte sich das Sicherheits- oder Arbeitsschutzmanagement, das sowohl Verhalten als auch Verhältnisse abbildet (Hale 1998). In einer Art viertem Zeitalter manifestiert sich seit dem Beginn des neuen Jahrtausends das Konzept der „Kultur der Prävention“ im internationalen und nationalen Arbeitsschutz. Mit diesem Konzept wird Sicherheit und Gesundheit erstmals als integraler Bestandteil aller Entscheidungsprozesse und des alltäglichen Handelns in Betrieben und Bildungseinrichtungen definiert sowie auf den von Menschen in ihren Organisationen geteilten Sinn und die Bedeutungen, die Sicherheit und Gesundheit für diese Menschen haben, Bezug genommen. (Abbildung 1-1)

„Zeitalter“ der Prävention

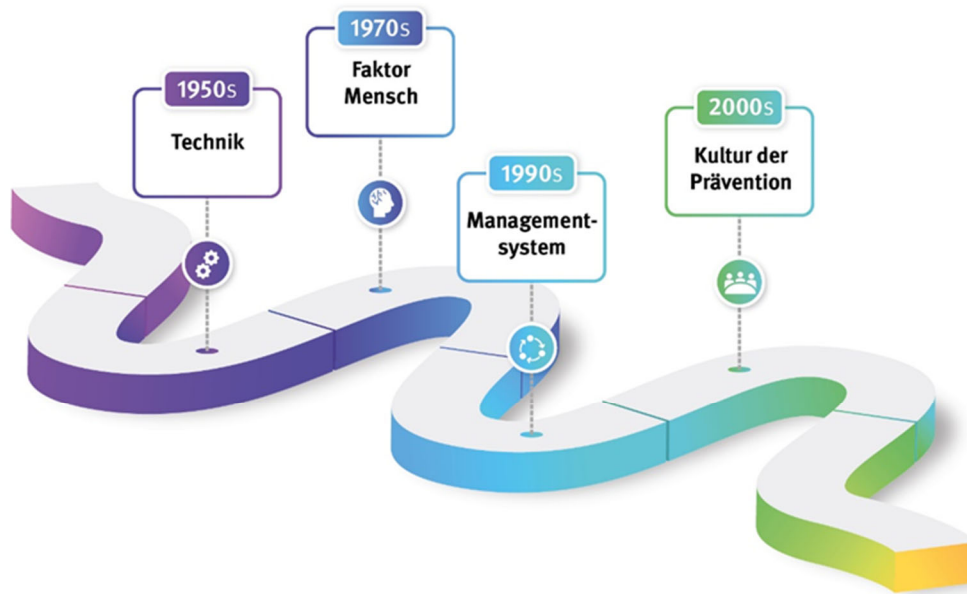


Abbildung 1-1: „Zeitalter“ der Prävention

Die theoretische Grundlegung und die praktische Umsetzung des Konzeptes orientiert sich entweder an einem Stufenmodell zur Förderung der Präventionskultur (siehe zum Beispiel Gebauer 2012) oder am Mehrebenenmodell zur Präventionskultur von Edgar H. Schein (Schein & Schein 2017 (1985)). Zielt das Stufenmodell auf eine fortschreitende iterative Integration von Sicherheit und Gesundheit als Werte in eine Organisation ab, so steht beim Mehrebenenmodell das „Digging deeper“, das heißt, die Analyse von impliziten Grundüberzeugungen im Vordergrund, die letztendlich darüber entscheiden, ob ein Mensch in einem organisationalen Kontext sicher und gesund handelt (Schoebel et al. 2017).

In den Jahren 2017 bis 2021 hat die DGUV eine nationale Kampagne zum Thema Kultur der Prävention durchgeführt, die auf insgesamt sechs Handlungsfelder ausgerichtet war: Insbesondere auf die Handlungsfelder Führung, Kommunikation und Beteiligung, die durch eine funktionierende Fehlerkultur und ein gutes Betriebsklima ergänzt wurden. Sichere und gesunde Prozesse betonten als sechstes Handlungsfeld, die Integration in den Arbeitsalltag: <https://www.dguv.de/de/praevention/visionzero/kulturderpraevention/index.jsp> .

1.4 Lebenslanges Lernen für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

LLL im Arbeitsschutz dient vor allem der Anpassung an die sich ständig und disruptiv verändernde Arbeitswelt. Leitprinzipien hierfür sind

- Kompetenzorientierung
- Selbststeuerung

- Arbeitsweltbezug
- Selbstverantwortlichkeit

(siehe AAW 2019).

Eine mögliche Übersetzung dieser Leitprinzipien für die Entwicklung einer Kultur der Prävention in Betrieben und Bildungseinrichtungen kann wie folgt (Tabelle 1) aussehen:

Tabelle 1-1: Leitprinzipien LLL für eine Kultur der Prävention (siehe auch Bollmann & Boustras 2021)

Leitprinzip LLL	Lernen für eine Kultur der Prävention
kompetenzorientiert	• aufgabenspezifisch und kontextabhängig wirksam sein
selbstgesteuert	• fremdgesteuerte Ziele (z.B. Vision Zero) konkretisieren und „leben“ • aktiv mit Neuem und Anderem auseinandersetzen, kooperieren, praktisch umsetzen
arbeitsweltbezogen	• statt reaktiv „proaktiv“ handeln • die Aufmerksamkeit von den „technologischen Treibern“ auf die „humanen Treiber“ lenken
selbstverantwortlich	• Prävention als einen sozial begründeten Prozess von Sinnstiftung betrachten • in selbstorganisierten Teams lernen (Agilität) • Führung als Interaktion begreifen • kritische Reflexion als integralen Bestandteil von LLL ansehen

Den entscheidenden Unterschied eines LLL für eine Kultur der Prävention setzt nach diesem Verständnis der Wechsel von den „Technologischen Treibern“: Komplexität, Beschleunigung, Ungewissheit, Volatilität (Flüchtigkeit) – zu den „Menschlichen Treibern“: Vielfalt, Bedeutsamkeit, Freiheit und Beweglichkeit (Bollmann und Eickholt, 2019 nach Dirk Dobiéy, Age of Artists).

1.5 Integration von Sicherheit und Gesundheit in das LLL

Um das Verhältnis von LLL und Arbeitsschutz vollumfänglich zu bestimmen, ist ein Perspektivwechsel notwendig. Neben dem gesetzlichen Auftrag der Unfallversicherungsträger, sich um Sicherheit und Gesundheit in Betrieben und Bildungseinrichtungen zu kümmern, besteht darüber hinaus die Notwendigkeit, Sicherheit und Gesundheit so früh wie möglich in den Lebensverlauf zu integrieren. Arbeitsschutz beginnt nicht erst mit dem Eintritt in die Arbeitswelt, sondern viel früher. Wer Sicherheit und Gesundheit im Arbeitsleben haben möchte, muss bereits im Kindesalter mit deren Förderung beginnen. Die Kinder- und Jugendjahre prägen nicht nur die Persönlichkeit und die Bildungschancen

eines Menschen, sondern auch sein Sicherheits- und Gesundheitsverhalten sowie seine Gesundheitschancen. Frühzeitige Prävention ist aber auch deshalb notwendig, weil die meisten gesundheitlichen Beschwerden nicht erst im Erwachsenenalter, sondern bereits im Kindes- und Jugendalter auftreten bzw. grundgelegt werden. Vor diesem Hintergrund ist eine umfassende Integration von Sicherheit und Gesundheit in die Bildung grundlegend für die Sicherheit und Gesundheit der Menschen in allen Lebensphasen (Hundeloh & Bollmann 2022).

Das leitende Konzept der Unfallversicherungsträger für die Integration von Sicherheit und Gesundheit in die Bildung ist die „Gute gesunde Schule“, ein ganzheitlicher Ansatz, der Sicherheit und Gesundheit als integralen Bestandteil von Schulentwicklung beziehungsweise von Organisationsentwicklung in Bildungseinrichtungen auffasst. Die *Conditio sine qua non* für den Erfolg eines solchen Konzeptes ist, „die Sprache der Pädagogen zu sprechen“, d.h., die Prävention muss in ein pädagogisches Konzept und einen langfristigen Organisationsentwicklungsprozess in Kindertagesstätten, Schulen, Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen eingebettet sein.

Das Europäische Netzwerk Aus- und Weiterbildung in Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (ENETOSH) hat seit dem Jahr 2004 über 1000 Beispiele guter Praxis zur Integration von Sicherheit und Gesundheit in die Bildung gesammelt¹:

1.6 Bildendes Lernen in digitalen Lernumgebungen

Abschließend soll vor dem Hintergrund des Wandels der Arbeit das Konzept des LLL kritisch hinterfragt werden. Ein Verständnis des LLL als ein „laufend weiter lernen“ (AAW 2019) um sich an die Veränderungen der Arbeitswelt lebenslang anzupassen mit dem Ziel berufliche Anforderungen zu bewältigen, greift zu kurz (Brünner et al. 2021). Ein LLL, das grenzenlos wäre, verfehlt den Bildungsanspruch von Lernen, der das LLL im Wissen um das eigene Nichtwissen und -können bindet und begrenzt (Ruhloff 1987).

Zum neuerlichen Prüfstein für ein bildendes Lernen wird die Digitalisierung: Digitale Tools, deren Einbindung in die IT-Infrastruktur und der technische support bestimmen aktuell die Qualität des Lernens und Lehrens und nicht pädagogisch-didaktische Konzepte. Dieser Fragestellung hat sich innerhalb der DGUV eine Austauschgruppe „Educational Technology“ (EdTech) angenommen (Hartung et al. 2022).

¹ Siehe www.enetosh.net; ENETOSH ist ein Präventionsnetzwerk der DGUV: <https://www.dguv.de/de/praevention/netzwerke/enetosh/index.jsp>

Durch den Einsatz von zum Beispiel VR (Virtual Reality) Technologie bei Sicherheitstrainings soll die Qualität der Ausbildung verbessert, das Niveau des Arbeitsschutzes erhöht und das Risiko von Beinahe-Unfällen reduziert werden (Schwanke und Torcoli 2022). VR-Trainings bieten die Möglichkeit, zu üben, ohne sich in Gefahr zu begeben. Im Vordergrund des Sicherheitstrainings steht das Aufdecken von Fehlern und das Trainieren und Verinnerlichen von Abläufen. Darüber hinaus kann der Lernprozess kontrolliert und Lernerfolge können dokumentiert werden. Die Entwicklung von theoriebasierten pädagogischen Modellen für das Design und die Implementation von solchen VR oder AR (Augmented Reality) Trainings steht noch am Anfang. Dieser Aufgabe widmet sich aktuell das Projekt „Safety Learning in Immersive Virtual Reality“ (SLIVeR) des Finnischen Instituts für Gesundheit bei der Arbeit (FIOH) in Zusammenarbeit mit der Universität Lapland².

Mit den Auswirkungen von digitalen Lernumgebungen auf die Sicherheit und Gesundheit von Lernenden und Lehrenden beschäftigen sich in Deutschland zum Beispiel explizit die Robert Bosch Stiftung (2022) und die Kooperationsstelle an der Georg-August-Universität Göttingen (Mußmann & Hardwig 2021). National und international handelt es sich bei den Arbeitsschutz-Implikationen digitalen Lernens und Lehrens jedoch bislang um ein Thema ohne eigenen Stellenwert, dass höchstens im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie Erwähnung findet.

Damit bildendes Lernen in digitalen Lernumgebungen möglich werden kann, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- kritische Reflexion wird zu einem integralen Bestandteil von LLL (zum Beispiel über „Reflexives Erfahrungsdesign (RED)“ (Herzig et al. 2022));
- die „humanen Treiber“, also alles, was der Computer nicht kann: Vielfalt, Bedeutsamkeit, Freiheit, Beweglichkeit, werden gestärkt (durch zum Beispiel die Förderung der Fächer Musik, Kunst und Sport in der Schule (Hattie 2023));
- die empfindsame Seite des LLL (Freuen und Leiden) wird als pädagogische Aufgabe begriffen und umgesetzt (Ruhloff 1989).

„Der intuitive Geist ist ein heiliges Geschenk und der rationale Verstand ein treuer Diener. Wir haben eine Gesellschaft erschaffen, die den Diener ehrt und das Geschenk vergessen hat.“
(Albert Einstein)

„Bildung ist immer noch ein aktuelles Projekt, das über instrumentelles Lernen und über funktionale Qualifizierung hinaus geht.“ (Horst Siebert zitiert von: Arnold und Nuissl 2022)

² Siehe <https://www.ttl.fi/en/research/projects/safety-learning-immersive-virtual-reality-sliver>.

Literatur

- Arnold, R. & Nuisl, E. (2022). Nachruf auf Horst Siebert. In: Hessische Blätter für Volksbildung (HBV) 4, Seite 96 – 98. DOI: 10.3278/HBV2204W011.
- AAW – Ausschuss Aus- und Weiterbildung der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (2019). Qualifizierung in der Prävention – Didaktische Grundlagen. Internes Dokument.
- Backhaus, N.; Nold, J. & Vieten, L. (2023). Arbeitszeitreport Deutschland - Länge, Lage und Flexibilität der Arbeitszeit im Überblick. In: Bericht kompakt, 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Projektnummer: F 2507, DOI: 10.21934/baua:berichtkompakt20230116.
- Bollmann, U. & Boustras, G. (2021). Safety and Health Competence. A Guide for Cultures of Prevention. Boca Raton: Taylor & Francis Group, CRC Press.
- Bollmann, U. & Eickholt, C. (2019). Kompetenzen für den Wandel. Qualifizierungskonzepte für die Akteure im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Vortrag auf dem 36. Internationalen Kongress für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (A+A), Fokus Professionen, 8. November 2019, Düsseldorf.
- Brünner, K.; Reitz, R.; Kohstall, T. (2021). Lernen und Lehren für die Arbeitswelt der Zukunft. In: DGUV Forum 7/8, Seite 3 – 8.
- Gebauer, A. (2012). Vom kalkulativen zum proaktiven Management von Unsicherheit. Assessmentbasiertes Organisationslernen zur Entwicklung einer Achtsamkeitskultur. In: Personalführung 10, S. 30 - 38.
- Hale, A. & Hovden, J. (1998). Management and culture: The third age of safety. A review of approaches to organizational aspects of safety, health and environment. In: A. M. Feyer & A. Williamson (Hrsg.): Occupational Injury. Risk, prevention and intervention. London: CRC Press, S. 129 - 165.
- Hartung, S.; Reitz, R.; Scheibe, R.; van Doorn, R. (2022). Digitale Tools für Lernen und Lehren: Herausforderungen für Bildungseinrichtungen. In: DGUV Forum 3, S. 21 – 25.
- Hattie, J. (2023). Visible Learning: The Sequel. A Synthesis of Over 2,100 Meta-Analyses Relating to Achievement. New York: Routledge.
- Herzig, B.; Sarjevski, E.; Hielscher, D. (2022). Algorithmische Entscheidungssysteme und digitale Souveränität. In: Merz Wissenschaft 66 (6), S. 95 – 106.
- Hundeloh, H. & Bollmann, U. (2022). Better schools by Promoting Musculoskeletal Health. A strategic approach for promoting exercise and preventing MSDs in schools. Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (EU-OSHA) (Hrsg.). Bilbao.
- IFA – Institut für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (2021). Arbeitswelten. Menschenwelten. Prioritäten für den Arbeitsschutz für morgen. Berlin: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV).
- Mußmann, F. & Hardwig, T. (2021). Digitalisierung im Schulsystem. Herausforderungen für Arbeitszeit und Arbeitsbelastung von Lehrkräften. Pressekonferenz zur Vorstellung der

Studienergebnisse. Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften der Georg-August-Universität Göttingen. Göttingen und Frankfurt am Main.

Robert Bosch Stiftung (2022). Das Deutsche Schulbarometer. Aktuelle Herausforderungen der Schulen aus Sicht der Lehrkräfte. Stuttgart: Robert Bosch Stiftung GmbH.

Ruhloff, J. (1989). Nachtrag: Zum Problem der Emotionalität. Unveröffentlichtes Manuskript aus der Vorlesungsreihe „Konzepte wissenschaftlicher Pädagogik im 20. Jahrhundert“. Bergische Universität – Gesamthochschule Wuppertal.

Ruhloff, J. (1987). Lernen. In: Görres Gesellschaft (Hrsg.). Staatslexikon. 7. Auflage, Bd. 3. Freiburg: Verlag Herder.

Schein, E. H. & Schein, P. A. (2017). Organizational Culture and Leadership, 5. Aufl. (1. Aufl. 2010 (1985)). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Schoebel, M., Klostermann, A.; Lassalle, R.; Beck, J.; Manzey, D. (2017). Digging deeper! Insights from a multi-method assessment of safety culture in nuclear power plants based on Schein's culture model. In: Safety Science 95, Seite 38 – 49.

Schwanke, A. & Torcoli, G. (2022). Einsatz von Virtual Reality im Arbeitsschutz. In: DGUV Forum 3,

Autorin



Dr. Ulrike Bollmann ist beim Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) für die internationale Zusammenarbeit zuständig. Sie ist Initiatorin und Koordinatorin des Europäischen Netzwerks Aus- und Weiterbildung in Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (ENETOSH).

2 Lebenslanges Lernen und selbstgesteuertes Lernen bei Opel Automobile GmbH

Ein Blick in die Praxis: Entwicklung und Bedeutung für das Unternehmen

Susanne Herwagen-Roumeliotis

Zusammenfassung:

Die Veränderungen beim lebenslangen und selbstgesteuerten Lernen kann man am besten bei einem historischen Streifzug über die letzten 20 Jahre beobachten, hier am Beispiel der beruflichen Weiterbildung in der Automobilindustrie, bei der Opel Automobile GmbH. Notwendig und begünstigt wurde dieser Wandel durch die rasche Verringerung der Halbwertszeit des Wissens und der Notwendigkeit für Unternehmen in der VUCA Welt zu bestehen. Der Wandel zeigt deutlich die Entwicklung von „Lernen ist in der Verantwortung des Unternehmens“, im Jahre 2001, bis zu der heutigen Situation, bei der „lebenslanges und selbstgesteuertes Lernen in der Verantwortung des Mitarbeiters liegt und von der strategischen Orientierung des Unternehmens bestimmt wird“.

Um eine erfolgreiche Umformung zu ermöglichen ist die Einführung begleitender Maßnahmen, verbunden mit kulturellen Veränderungen notwendig. Hochschulen sind diesen VUCA Einflüssen gleichfalls ausgesetzt und sollten Bestehendes hinterfragen und sich flexibilisieren.

Abstract:

The impact of VUCA requires a company to be able to react strategically, quickly and efficiently to changes. The half-life of knowledge is also affected by these rapid changes and adaptations. This reduced half-life of knowledge has a direct impact on the companies learning landscape and on the learning attitude of employees. Using the example of the Opel automobile, this change in the field of learning over the last 20 years is shown as well as the enablers which support the learning attitude of employees towards lifelong and self-directed learning.

2.1 Einführung

Um den Wandel beim lebenslangen und selbstgesteuerten Lernen wahrzunehmen ist ein Blick auf die Entwicklung der betrieblichen Weiterbildung hilfreich. In der Automobilindustrie, am Beispiel der Opel Automobile GmbH, wird diese Veränderung bei einem historischen Streifzug über die letzten 20 Jahre deutlich.

- Die Opel Automobile GmbH ist ein deutscher Kraftfahrzeughersteller, gegründet 1862.
- Der Hauptsitz ist in Rüsselsheim am Main.
- Das Unternehmen beschäftigt zurzeit ca. 14 000 Mitarbeitern.
- Bekannte Produkte sind z.B. Insignia, Grandland, Astra, Corsa, ...
- 1929 wurde Opel von General Motors gekauft.
- 2017 hat der französische Autohersteller PSA die deutsche Traditionsmarke Opel übernommen.
- Nach der Fusion im Jahre 2021 von PSA und FCA stellte Opel eine der Marken im neu gegründeten Konzern Stellantis dar.

Am Beispiel der Opel Automobile GmbH wird die Entwicklung der beruflichen Weiterbildung 2001 – 2021 reflektiert, sowie die Wirksamkeit dieser Entwicklung, mit dem Fokus auf lebenslanges und selbstgesteuertes Lernen. Zum Nachdenken anregen soll der letzte Punkt „Bedenkenswertes für Hochschulen“.

2.2 Entwicklung der beruflichen Weiterbildung 2001 – 2021 bei der Opel Automobile GmbH

Es handelt sich dabei um einen historischen Streifzug über die letzten 20 Jahren im Bereich der Weiterbildung. Dabei wurde repräsentativ am Beispiel ausgewählter Jahreszahlen die Veränderungen in der beruflichen Weiterentwicklung mit einer Auswahl an notwendigen begleitenden Maßnahmen und dem einhergehenden kulturellen Wandel aufgezeigt:

- 2001: Dominiert vom klassischen Präsenztraining
- 2015: Deutliche Umsetzung des Konzeptes lebenslanges und selbstgesteuertes Lernen in die Praxis
- 2019 und 2021: Verstärkung des Trends durch die Auswirkungen der Corona Pandemie

2.2.1 Situation bei der beruflichen Weiterbildung 2001:

- 100 % Klassenraum / Präsenztraining
Die Dauer der einzelnen Seminare: Im Durchschnitt 2 und mehr Tage.
- Jährliche Ausgabe eines Papier-Trainingskatalog mit fest definierten Veranstaltungsterminen auf der Basis von jährlichen Trainingsbedarfsanalysen. Die Weiterbildungsteilnahme wurde durch den Vorgesetzten genehmigt.
- Erste E-Learning Angebote
Dabei handelte es sich um recht komplexe E-Learning Angebote mit einer Bearbeitungszeit von ca. 4 und mehr Stunden.

2.2.2 Situation bei der beruflichen Weiterbildung 2015:

Die Einführung verschiedener unterstützender Maßnahmen zwischen 2001 und 2015 und des dadurch notwendigen kulturellen Wandels eröffneten den Weg zum lebenslangen und selbstgesteuerten Lernen.

- Implementierung verschiedener Personalentwicklungstools. Zentral waren dabei:
 - Ein verbessertes, teildigitalisiertes Zielvereinbarungsinstrument und die Durchführung regelmäßiger Mitarbeitergespräche. Als Mindeststandard wurden zwei Gespräche pro Jahr festgelegt, eines zu Beginn des Jahres und ein Halbjahresgespräch.
 - Einführung von Umsetzungskonzepten zu Job Enrichment und Job Enlargement, bei gleichzeitiger Definition der Job Families mit den einhergehenden, notwendigen Kompetenzen.
- Kommunikation des 70 – 20 – 10 Modell zum Entwickeln von Kompetenzen (entwickelt vom Center of Creative Leadership) mit dem Ziel Führungskräfte und Mitarbeiter für die individuell passendste Methode der Kompetenzweiterentwicklung zu sensibilisieren.
- Implementierung eines Learning Management System (LMS) auf digitaler Basis. Dieses LMS ersetzte den jährlichen Papier-Trainingskatalog und erlaubte, über mehrere Evolutionsstufen, den Mitarbeitern sich selbstständig für Präsenztrainings anzumelden und online Lernangebote zu nutzen.
- Stärken der „lernenden Organisation“ durch das Durchführen von Lessons Learned bei Projektabschlüssen, das Weitergeben und Kommunizieren von Best Practises und das Anwenden der Technik Story Telling, um auf diesem Weg Erfolge zu kommunizieren.

Die Wirkung dieser Enabler unterstützt den Wandel zum lebenslangen und selbstorganisierten Lernen und spiegelt sich in der Verschiebung der Trainingsmethoden, wie zum Beispiel:

- Verstärktes Anbieten von Blended Learning bei Klassenraumtrainings. Präsenzkurse konnten dadurch auf die Dauer von einem halben bis zu einem Tag reduziert werden.
- Verstärktes Anbieten verschiedener Online-Lernmöglichkeiten wie zum Beispiel E-Learning, Buchzusammenfassungen, Videos, Online-Lern-Plattformen.
- Gründen von selbstorganisierte Lernnetzwerke, bei denen Mitarbeitergruppen eigeninitiativ Fachleute zu bestimmten Themen einladen.

2.2.3 Situation bei der beruflichen Weiterbildung 2019

Der Weg, der schon 2015 eingeschlagen wurde, wurde weiter beschritten: E-Learnings wurden in handhabbarere, kleine Einheiten geteilt und in Curricula zusammengestellt. Dadurch wurde es für die Mitarbeiter möglich, auch während der regulären Arbeitszeit, eigeninitiativ sich weiterzuentwickeln, was deren Lernfortschritte unterstützte. Auch der Aspekt Gamifikation trug dazu bei. Ergänzend wurde für bestimmte Zielgruppen Coaching in virtueller und analoger Form angeboten.

Da mittlerweile bestimmte Kenntnisse und Kompetenzen Einstellungsvoraussetzungen wurden, reduzierte sich die Nachfrage bezüglich Grundlagenkenntnissen. Viele Lernangebote verschoben sich auf fortgeschrittenes Wissen.

Zusammenfassend kann man deutlich erkennen, dass Lernen nicht mehr nur in Präsenz oder online stattfindet. Im Sinne der lernenden Organisation erfolgt Lernen jetzt immer stärker über das 70 – 20 – 10 Modell, unterstützt durch Personalmaßnahmen zum Stärken des „crossfunctional thinkings“.

2.2.4 Situation bei der beruflichen Weiterbildung 2021

Die Corona Pandemie hat die eingeschlagene Entwicklung in der Weiterbildung beschleunigt.

Da viele Mitarbeiter sich im Homeoffice befinden wurden nahezu keine Klassenraumtrainings durchgeführt. Es gab nur ganz wenige Ausnahmen. Diese Ausnahmen bezogen sich auf die Mitarbeitergruppen, die diese Trainings zum Erwerb unbedingt notwendiger Technologien benötigten.

Andere „mission critical“ Themen wurden über virtuelle, interaktive Trainings angeboten, zum Beispiel über MS Teams. Dabei wurden vor allem interne Spezialisten als Trainer eingesetzt. Um den Mitarbeitern die zeitliche Möglichkeit zu geben sich selbstständig weiterzuentwickeln wurden in manchen Bereichen der Opel Automobile GmbH fixe Zeitfenster zum Lernen definiert, zum Beispiel der Freitagnachmittag.

Gleichzeitig wurden von Seiten der Trainingsabteilung, die zur Verfügung stehenden ePlattformen erweitert um mehr Variabilität in den Themen und der Gestaltung zu erreichen. Begleitet wurden diese Schritte durch intensive Kommunikation zu den Mitarbeitern über die internen sozialen Medien.

2.2.5 Zusammenfassend lässt sich über den ausgewählten Zeitstrahl beobachten:

In Bezug auf das Lebenslange und selbstgesteuerte Lernen kann man feststellen, dass im Jahre 2001 die berufliche Weiterbildung vor allem in der Verantwortung des Unternehmens war. Im Laufe der nächsten Jahre, hier mit 2015 dargestellt wurden die Lernangebote auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten. Lernen wurde zur Bring- (von Seiten des

Unternehmens) und Holschuld (von Seiten des Mitarbeiters). Im Laufe der nächsten Jahre, bis heute, wurde das Lernen immer mehr auf die strategische Entwicklung des Unternehmens zugeschnitten. Das heißt, welche Kompetenzen benötigt das Unternehmen in den nächsten Jahren, um weiterhin erfolgreich zu sein und den Wandel zu meistern. Dabei stehen die Lernangebote allen Mitarbeitern zur Verfügung, abhängig von ihrer Job Rolle. Lernen wurde verstärkt zur Holschuld durch den Mitarbeiter. Unterstützt wurde dieser erfolgreiche Wandel durch die Einführung verschiedener begleitender Maßnahmen, die auch zu einem kulturellen Wandel führten.

Bei dem regelmäßigen Monitoring durch Mitarbeiterbefragungen, wie diese Veränderung der Weiterbildungslandschaft bei den Mitarbeitern ankommt, lässt sich eindeutig ein positiver Trend erkennen. Die Mitarbeiter nehmen das selbstgesteuerte Lernen an und auch die ganze Bandbreite der online Lernangebote.

2.3 Wirksamkeit dieser Entwicklung

2.3.1 Für das Unternehmen

Betrachten man die Auswirkungen der Entwicklung des „lebenslangen und selbstgesteuerten Lernens“ auf das Unternehmen, im Kontext der Geschäftswelt, profitiert das Unternehmen in Bezug auf die Geschwindigkeit und die Flexibilität, vor allem in Bezug auf die schnell wechselnden strategischen Ausrichtungen und dem ständig notwendigen Wandel. Das ist wiederum die Voraussetzung zum Implementieren der notwendigen agilen Unternehmensstrukturen, Personalkonzepten und einer Lernenden Organisation. Interventionen, die unabdingbar sind in einem schnell wechselnden Umfeld, auch VUCA Welt genannt, bei dem auch die Halbwertszeit von Wissen rapide abnimmt.

Darüber hinaus kann das Unternehmen mit einem solchen Konzept Budget, Ressourcen und Headcount reduzieren.

Zusammengenommen haben diese Auswirkungen einen großen Impact auf die interne und externe Attraktivität des Unternehmens. Nach Intern, das heißt für die eigenen Mitarbeiter, zum Beispiel durch eine erhöhte Identifikation und gesteigerten Stolz der Mitarbeiter mit einer großen Auswirkung auf die Retention der Mitarbeiter. Nach extern steigert das Unternehmen die Attraktivität für neue Mitarbeiter - in Bezug auf das Recruiting.

2.3.2 Für den Trainingsbereich

Dem Trainingsbereich kommt im Kontext dieser Entwicklung vor allem zwei Kernaufgaben zu: Der Bereich steuert das Umsetzen des Wandels „Weiterbildung neu zu denken“. Das bedeutet die strategische Ausrichtung des Unternehmens im Blick zu haben und alle dafür notwendigen

Lernangebote mit Speed, also schnell bereitstellen, und mit einer hohen Qualität anbieten zu können.

Um das Wissen zu neuen e-Lernangeboten im Unternehmen zu streuen ist eine verstärkte Kommunikation über die interne Soziale Medien notwendig.

Damit ist auch der Trainingsbereich selbst einem Wandel unterworfen, weg vom traditionellen, hin zum modernen, flexiblen, schnell agierenden, zu großen Teilen digitalen Trainingsbereich.

2.3.3 Für die Mitarbeiter/innen

Prinzipiell sind die Mitarbeiter/innen eigenständig dafür verantwortlich sich das notwendige Wissen selbstständig anzueignen, damit wird Lernen zu einem ständigen Begleiter.

Dabei zeigen sich positive Seiten wie Individualisierung der beruflichen Weiterbildung: Der Mitarbeiter bestimmt zum Beispiel den eigenen Lernbedarf, das eigenen Lerntempo und die Lernkontinuität. Durch dieses selbstgesteuerte Lernen steigt das Empowerment der Mitarbeiter. Die kurzen Lerneinheiten wecken im Rahmen von Gamifikation die Begeisterung, Neugierde und Motivation, was wiederum einen Einfluss auf die Nutzungshäufigkeit hat.

Es gibt aber auch einige kritische Seiten, an denen ständig gearbeitet wird um sie zu reduzieren. Ein Punkt ist dabei die von Mitarbeiterseite notwendige Selbstdisziplin, Lernen als einen permanenten Prozess zu sehen. Vor allem in Zeiten von hoher Arbeitsbelastung fällt das schwer.

Für manche Mitarbeiter ist es nicht leicht bei dem reichhaltigen Angebot das Richtige für sich selbst zu finden. Hier kommt wieder die intensivierete Kommunikation durch den Trainingsbereich ins Spiel. Bei kritischen Themen, wie zum Beispiel Soft Skills, fehlt die Möglichkeit zum Austausch über Lerninhalte und zum Festigen des Gelernten. Manche Mitarbeitergruppen, zum Beispiel einige Blue Color Workers, finden in diesem Konzept wenig Beachtung, da Training sich schwer in deren Arbeitsalltag integrieren lässt. Das klassische Klassenraumtraining hatte darüber hinaus einen großen Einfluss auf das Bilden von informellen, funktionsübergreifenden Netzwerken. Hier sind die Mitarbeiter gefordert neue Weg zu suchen.

Gerade diese kritischen Aspekte führen zur nächsten Evolutionsebene der beruflichen Weiterbildung bei der Opel Automobile GmbH.

2.3.4 Nächste Evolutionsebene der beruflichen Weiterbildung im Unternehmen

Es steht die Frage im Raum, wie wird diese Entwicklung weitergehen. Die deutlichen Tendenzen und Perspektiven für die nächsten Jahre zeichnen sich schon jetzt ab: Um die zuvor erwähnten kritischen Seiten aufzufangen wird in der beruflichen Weiterbildung

vor allem das Thema „Erreichen aller Mitarbeiter“ und „Festigen des Gelernten“ im Mittelpunkt stehen.

Es gibt verschiedene Wege, um diese Durchlässigkeit und Sustainability sicherzustellen.

- Bei verhaltensbasierenden Themen:
Anbieten von Blended Learning mit kurzen Präsenzteilen – eventuell auch virtuellen Sessions mit Trainer - zum Festigen des Gelernten.
- Bei Fachtrainings:
Online Learning werden um virtuelle Angebote „Questions & Answers“ ergänzt, die mit einem Fachtrainer durchgeführt werden.
Daneben werden bestimmte Lerninhalte für Präsenzangebote geöffnet, um allen Mitarbeitern die Möglichkeit zur Teilnahme anzubieten.
- Es werden verstärkt internen Trainern (direkte Ansprechpersonen / Mentoren / Coaches im Unternehmen) eingesetzt um für Fragen immer wieder eigene, ständig erreichbare Ansprechpartner im Unternehmen zu haben.
Ergänzt werden diese Ansätze durch das Fördern neuer Personalentwicklungsansätze, z.B. Crosstraining: „Stärken“ nach Zenger-Folkman. Dadurch wird das lebenslange und selbstgesteuerte Lernen für Mitarbeiter noch attraktiver.

2.4 Bedenkenswertes für Hochschulen

Was leitet sich aus diesem Beispiel der Entwicklung des lebenslangen und selbstgesteuerten Lernens bei der Opel Automobile GmbH für Hochschulen ab?

Dies sind nur ein paar wenige Anregungen, die dazu dienen einen Denkanstoß zu geben und keinen Anspruch auf Vollständigkeit haben.

Zum einen muss gerade den privaten Hochschulen klar werden, dass es sich um ein Business handelt. Das heißt die Hochschule muss mit ihren Lernangeboten Geld verdienen. Was wiederum bedeutet ein Lernangebot zu gestalten, das für die Kunden (Studenten) attraktiv ist. Um das zu erreichen, muss die Hochschule zum einen strategisch, visionär denken, d.h. in die Kristallkugel schauen und definieren welche Ausbildungen in ihrem Sektor in der nächsten Zukunft benötigt werden. Wenn diese definiert sind, auf der Basis einer emotionslosen Analyse, geht es darum mit diesen neuen Themen sehr schnell am Markt zu sein, vor den Mitbewerbern. Das wiederum impliziert kurze Entwicklungszeiten - bei hoher Qualität. Zum anderen kann man auch über Daten, wie Nutzungs- und Umsatzzahlen ableiten, ob es sinnvoll ist Themen weiterhin anzubieten, oder ob deren Halbwertszeit abgelaufen sind.

Bestimmt gibt es darüber hinaus noch vieles mehr was Nachdenkens wert ist und berücksichtigt werden kann, auch zu der übergreifenden Frage, wie Hochschulen selbst für dem Wandel in der VUCA-Welt gewappnet sind.

Autorin



Susanne Herwagen-Roumeliotis ist Manager Learning and Development, Talent Management & Talent Aquisition bei Stellantis. Studiert hat Sie Psychologie an der Johannes Gutenberg Universität in Mainz (Master of Psychology).

3 Lebenslanges Lernen in sozialen Unternehmen

Stefanie Sychla, Stefan Müller-Teusler

Zusammenfassung:

Lebenslanges Lernen spielt auch in sozialen Unternehmen eine erhebliche Rolle, wobei -das ist unsere These- die Sozialwirtschaft das noch nicht richtig aufgegriffen hat, weil Alltag und wenig Personalressourcen dafür bisher keinen Raum ließen. Hinzu kommt, dass das Lebenslange Lernen insbesondere den Fokus auf dem informellen Lernen haben muss als Teil der Professionalität. Das setzt aber eine bestimmte Haltung und ein Umdenken in der Sozialwirtschaft voraus.

Abstract:

Lifelong learning plays an important role in social enterprises, although - and this is our thesis - the social economy has not yet embraced the concept because of everyday life and limited personnel resources. In addition, lifelong learning must specifically focus on informal learning as a natural component of professionalism. However, this requires a certain attitude and a change in social economy thinking.

Vorbemerkung

In diesem Aufsatz wird das Lebenslange Lernen als eine Notwendigkeit in sozialen Unternehmen aufgegriffen. Mit sozialen Unternehmen sind alle Organisationen und Einrichtungen gemeint, die Hilfen für Menschen organisieren und bereitstellen. Dabei ist es unerheblich, ob es reguläre (über Leistungsvereinbarungen finanzierte) Hilfen sind, die auf einer gesetzlichen Grundlage beruhen oder ob es Hilfen sind, die ehrenamtlich (vorübergehend) erfolgen. Mit den Hilfen für Menschen sind alle Hilfeleistungen gemeint, die in einer direkten oder indirekten Interaktion zwischen Menschen stattfinden.

Wir haben diesen Aufsatz aus der Perspektive als ehemalige Mitarbeitende bei einem Wohlfahrtsverband geschrieben, wo wir leitend und umstrukturierend tätig waren. An Arbeitsfeldern waren ambulante und teilstationäre Pflege, Dienste zur Beratung und Unterstützung von Seniorinnen und Senioren, Kinder- und Jugendhilfe, Selbsthilfe, ein Projekt zur Entwicklung des ländlichen Raums sowie Beratung für Menschen mit Behinderungen in unserem Verantwortungsbereich.

3.1 Veränderungen in der Arbeitswelt

Die Arbeitswelt wandelt sich und steht insgesamt vor großen Veränderungen. Manche dieser Veränderungen erscheinen als besondere Herausforderung und manche lassen hoffnungsvoll in die Zukunft blicken. Das ist je nach Standpunkt und Perspektive sehr unterschiedlich, aber insgesamt lassen sich einige Entwicklungen nennen, die übergreifend zutreffen:

- Digitale Transformation
- Zunehmende Vernetzung
- Steigende Komplexität
- Beschleunigung
- Fachkräftemangel
- Demographische Entwicklung

Das betrifft auch das Feld der Sozialen Arbeit, wenngleich es auch hier nach Tätigkeitsfeldern und Aufgabenbereichen Unterschiede gibt. Durch die Veränderungen in der Arbeitswelt ist die Kompetenzentwicklung der Person der entscheidende Faktor in der Sozialwirtschaft geworden, um den Anforderungen gerecht zu werden. Neben der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit müssen diese Entwicklungen auch an die Klientinnen und Klienten vermittelt werden. In Zeiten der Umbrüche und Wandlungen benötigen Klientinnen und Klienten einmal mehr die Vermittlung von Sicherheit und Orientierung, aber gleichzeitig müssen die Mitarbeitenden mit den Veränderungen um sie selbst herum auch Schritt halten.

Die Soziale Arbeit ist sicherlich kein Vorreiter in der Digitalisierung, aber viele digitalisierte Prozesse sind heute ebenfalls Bestandteil der Sozialen Arbeit. Das beginnt mit der elektronischen Kommunikation per E-Mail, geht weiter über die Nutzung von Messenger-Diensten, führt zu digitaler Dokumentation der Arbeit und mündet in Online-Angeboten wie digitaler Beratung oder auch die Tätigkeit als digitaler Streetworker. Gleichzeitig ist die Digitalität auch Alltag der Klientinnen und Klienten geworden, von der Nutzung von Smartphones über verschiedene Wege der Kommunikation und Information hin zu sog. „smarten“ Lösungen als Unterstützung in der Betreuung und Begleitung von Menschen (Assistenzsysteme). Das sind große Herausforderungen, weil damit nicht nur eine Technologisierung erfolgt (ist), sondern weil das Selbstverständnis und die Haltung in der Sozialen Arbeit damit neu definiert werden muss: von dem face-to-face Anspruch hin zur digitalen Begegnung, die nicht einmal unbedingt real sein muss, sondern zeitversetzt anonymisiert und unpersönlich sein kann. Das führt auch zu anderen Formen von Teilhabe und Sozialisationen wie auch verändertes Lernen (vgl. dazu ausführlich Freier, König, Manzeschke, Städtler-Mach 2021).

Die Vernetzung ist nicht nur eine neue digitalisierte Organisation, sondern auch Teil der praktischen Arbeit vor Ort, inzwischen sogar existentiell notwendig geworden. Mobil werden viele Dinge erfasst und auf Servern gespeichert oder abgerufen. Vernetzung und Kooperation ist eine Notwendigkeit, weil viele Prozesse in der Betreuung von Menschen in Kooperation mit begleitenden Disziplinen (wie z.B. Psychologie, Medizin, Beratungsdiensten etc.) stattfinden. Dazu bedarf es auch einer guten (regionalen) Zusammenarbeit mit anderen Akteurinnen und Akteuren und Institutionen oder Organisationen. Hinzu kommen noch Prozesse der Weiterentwicklung, die aufgrund ihres Aufwandes und Umfanges selten allein geleistet werden (können), also auch hier eine Form von Vernetzung stattfinden muss.

Die Komplexität oder Verdichtung der Arbeit ist kein Phänomen der Sozialen Arbeit, sondern lässt sich in diesen transformativen Zusammenhängen fast überall feststellen (vgl. Matusiewicz, 2019, S. 292). Neben der Arbeit mit den Klientinnen und Klienten (Beratung, Betreuung, Begleitung) nehmen die administrativen Dinge (Antragswesen, Dokumentation, interne Organisationsabläufe) einen breiten Raum ein wie auch innerbetriebliche Prozesse (Teambesprechungen auf verschiedenen Ebenen, Supervisionen) und Netzwerkarbeit (s.o.). Je nach Aufgaben- und Tätigkeitsbereich kommen möglicherweise auch noch Budgetverantwortung, Abrechnungen und andere Formen der Geldverwaltung hinzu. Soziale Arbeit mit dem Ideal, ‚ich möchte etwas mit Menschen machen‘, ist unter dieser Komplexität zu einer Multitasking Aufgabe geworden und verlangt vielfältige Fähigkeiten, die auch, je nach Situation, nicht gesteuert nacheinander, sondern häufig parallel abgerufen werden. Noch zu erwähnen sind externe Verwaltungsvorgaben (z.B. von Behörden) und sich ändernde juristische Kontexte.

In diesen Zusammenhang gehören auch die Beschleunigungen, deren Geschwindigkeiten nicht (mehr) dem eigenen Einfluss unterliegen, sondern die ‚passieren‘ (wie z.B. Digitalisierung). Das betrifft die Arbeitsebene genauso wie auch die private Ebene (also die sog. sozialen Medien); d.h. man muss sich mit den verschiedenen Kanälen beschäftigen, diese möglicherweise bedienen und mit den Entwicklungen einigermaßen Schritt halten.

Schließlich ist der Fachkräftemangel schon längst da: in Kindertageseinrichtungen, für erzieherische Maßnahmen, in der Behindertenhilfe etc. werden händeringend Menschen gesucht, um die notwendigen Dienste überhaupt abdecken zu können. Die Personaldecken sind viel dünner geworden, was teilweise in Kindertageseinrichtungen zu temporären Gruppenschließungen führt, weil Mitarbeitende aufgrund von Krankheiten fehlen und der Ausfall nicht kompensiert werden kann. Außerdem gibt es inzwischen auch im sozialen Bereich vereinzelt Abwerbeversuche von Mitarbeitenden, indem ihnen Prämien geboten werden, wenn sie zu einer anderen Organisation wechseln. Soziale Arbeit ist damit an den

Rand ihrer Möglichkeiten gekommen, weil sie personell nicht mehr abdecken kann, was sie fachlich zusichert.

Diese Entwicklungen sind insgesamt wenig erfreulich, weil diejenigen, auf die die Hilfen gerichtet sind, nämlich Menschen, die ein Stück Lebensbegleitung benötigen, darunter leiden. Soziale Arbeit wird ihrem Selbstanspruch, nämlich der Unterstützung so lange wie nötig und so wenig wie möglich im Hinblick auf die Eigenressourcen der Klientinnen und Klienten, damit kaum noch gerecht, sondern versinkt in der Organisation des Mangels, um wenigstens notdürftig noch etwas Hilfe zu leisten. Die Spielräume des Machbaren und Möglichen sind damit immer enger und geringer geworden.

Damit wird deutlich, dass die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden der entscheidende Faktor für die Weiterentwicklung der Sozialen Arbeit in Zeiten der Umbrüche und Veränderungen ist. Weil die hier angerissenen Aspekte so weitreichend und umfassend sind, kann das auch nicht mittels einiger Weiterbildungen kompensiert werden, zumal die Mitarbeitenden selber Akteure, Nutzerinnen und Nutzer und Gestaltende in diesem Prozess sind bzw. sein können. Durch die Veränderungen in der Arbeitswelt ist die Kompetenzentwicklung der Person der entscheidende Faktor in der Sozialwirtschaft geworden, um den Anforderungen gerecht zu werden, denn neben der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit müssen diese Entwicklungen auch an die Klientinnen und Klienten vermittelt werden.

3.2 Warum Lebenslanges Lernen in sozialen Unternehmen?

Dafür lassen sich mindestens drei Gründe anführen:

- Disziplinimmanent
- Systemimmanent
- Tätigkeitsimmanent

Alle diese Gründe bedingen sich natürlich, aber haben auch ihre eigenen Logiken.

3.2.1 Disziplinimmanent

Soziale Arbeit hat einen sehr inkonstanten und variablen Arbeitsgegenstand zum Inhalt: den einzelnen Menschen. Dieser ist wenig vorhersehbar und planbar, hat Stimmungen, Befindlichkeiten und situative sowie kontextuelle Beeinflussungen, ist also ein Arbeitsinhalt, der sich sehr schnell verändern kann und wo mit vielen unerwarteten Entwicklungen und Handlungen gerechnet werden muss. Das macht die Soziale Arbeit so interessant und herausfordernd, aber gleichzeitig so schwer bestimm- und planbar. Das (situative) Reagieren auf die jeweilige Befindlichkeit ist die wichtigste Aufgabe des Mitarbeitenden, bevor alle

Konzepte und Hilfeplanungen überhaupt weiterverfolgt werden können. Damit ist Soziale Arbeit, was ihren Ausgang betrifft, wenig prognostizierbar.

Das, was einerseits gewünscht ist, nämlich das Sich-Einlassen auf den zu betreuenden/ begleitenden Menschen, ist andererseits auch eine Gefahr, denn die (emotionale) Verbindung zwischen den Menschen ist nicht nur ein Thema von Macht und Abhängigkeit, sondern es ist auch ein gegenseitiges Prägen von Biografien. Je nach Arbeitsfeld, Intensität der Begleitung und der Begegnung(en) kann dieses wechselseitig erfolgen: so sind solche emotional gefärbten Betreuungsinhalte in der stationären Kinder- und Jugendhilfe häufig besonders gewünscht, während es in der ambulanten Suchttherapie weniger gefordert und im Kontext des Strafrechts (Vollzug oder Resozialisierung) sogar unerwünscht ist. Überwiegend sind solche Prägungen und Verbindungen in den meisten Feldern der Sozialen Arbeit aber vorhanden. Hundek (2009) hat dieses als ‚Verstrickt-Sein‘ bezeichnet, was das Phänomen gut charakterisiert, denn es sind keine planbaren Prozesse, sondern die Momente Sozialer Arbeit, die mit der eigenen (Erzieher-) Persönlichkeit (unbewusst) einhergehen und je nach Mitarbeitenden sehr unterschiedlich akzentuiert sein können. Biografien kreuzen sich, bereichern sich, aber können auch belastend sein.

Soziale Arbeit ist ein sehr sensibles Tätigkeitsfeld mit dem inkonstanten Inhalt Mensch, was nicht nur eine Frage der jeweiligen Gestimmtheit, der sich begegnenden Menschen ist, sondern auch das Aufspüren von Belastungen und biographischen Kerben (Traumata), meistens nicht offensichtlich sind. Das schränkt die Möglichkeiten standardisierter Vorgehensweisen erheblich ein, sondern ist ein sensibles Tasten und Suchen nach den Dingen, die sprachlich (noch) keinen Ausdruck finden, aber eine Person ‚bestimmen‘. Das ‚Verstrickt-Sein‘ in und mit sich selbst (bei Klientinnen und Klienten) macht Zugänge und das Erkennen von Problematiken nicht leicht.

Schließlich hat sich Soziale Arbeit im Laufe der gesellschaftlichen und sozialen Entwicklung auch weiterentwickelt. So reicht die prinzipielle Betreuungsmöglichkeit im Kontext einer Lebensspanne von der Wiege bis zur Bahre mit unterschiedlichsten Personen und Lebenslagen. Das erfordert ein stetiges Anpassen und neues Lernen, wofür es kein Lehrbuch gibt.

Disziplinimmanent ist das reflexive Arbeiten in der Sozialen Arbeit, einer der wichtigsten Faktoren, der wiederum sehr personenabhängig ist und nicht primär an Qualifikationen gebunden ist (Müller-Teusler, 2013). Damit ist lebenslanges Lernen an die Erzieherpersönlichkeit schon aus qualifikatorischen und beruflichen Gründen erforderlich.

3.2.2 Systemimmanent

Hier knüpft vieles an das an, was oben bereits im Kontext der Veränderung der Arbeitswelt skizziert wurde:

- Digitalität
- Nachhaltigkeit
- Gesellschaftliche Transformationen
- Rechtliche Rahmenbedingungen
- Migrationen

Die gesellschaftlichen Transformationen sind schon jetzt sehr weitreichend (Dörre et.al., 2019) und deren Ausgänge offen und kaum vorhersehbar. Neben den schon genannten Aspekten (s.o.) sind aus Sicht der Sozialen Arbeit die Diskrepanzen zwischen arm und reich und die Migrationen die herausragenden und herausfordernden Themen. Manche der Themen sind in der Politik (inzwischen) angekommen, wenngleich es auch noch abzuwarten bleibt, was sich daraus ergibt („Bürgergeld“). Das wird die Diskrepanz nicht im Grundsatz lösen, aber immerhin könnte damit ein Perspektivwechsel eingeleitet werden. Migration wird sicherlich noch weiter zunehmen, wofür es neben Verfolgung, Krisen/ Kriegen und prekären Lebensbedingungen auch zunehmend Klima als Flüchtlingsgrund vermehrt geben wird. Mit den geflüchteten und zugewanderten Menschen wird sich die Gesellschaft weiter verändern und diesen Bedingungen Rechnung tragen müssen.

Nachhaltigkeit ist nicht nur eine Frage des Klimawandels, sondern stellt die Frage der (zukünftigen) Lebensweisen sehr prägnant, womit Fragen des Arbeitens, der Struktur von Gesellschaft und des Miteinanders, des Konsums und der Versorgung sowie von Wirtschaftskreisläufen verbunden sind. Nachhaltigkeit berührt schlussendlich alle Lebensbereiche und stellt gewohntes so grundlegend in Frage, wie es seit Gründung der Bundesrepublik bisher noch nicht der Fall war. Soziale Arbeit muss auch in diesem Kontext agieren und insbesondere in dem Kontext von Gesellschaftskritik (siehe dazu z.B. Otto, 2020) nicht nur Positionen formulieren, sondern sich auch solchen Entwicklungen stellen (Böhnisch, 2019).

Soziale Arbeit muss sich hier an den gesellschaftlichen Lebenswelten weiterhin orientieren und diesen Entwicklungen Rechnung tragen. Das bedeutet eine Anpassung, aber auch kritische Begleitung solcher Prozesse.

3.2.3 Tätigkeitsimmanent

Damit bekommen Vertrauen und Verantwortung einen besonderen Stellenwert. Vertrauen ist erst einmal die Übertragung der Aufgabe an den Mitarbeitenden in der Gewissheit, dass sie/ er diese Aufgabe (Betreuung, Begleitung etc.) kompetent ausfüllen wird. Vertrauen ist aber

auch ein wesentliches Merkmal in der Interaktion der Menschen, was in dem Hilfeprozess eine wesentliche Grundlage ist, damit ein tragfähiges Arbeitsbündnis entstehen kann. Verantwortung ist ein sehr weitreichender Begriff (vgl. Heidbrink, 2017), der sowohl auf der systemischen Ebene wie in moralischer Hinsicht große Relevanz hat. Das übertragene Vertrauen in den Mitarbeitenden, dass er/sie eine bestimmte Aufgabe auch gut ausfüllen und ausführen kann, führt zu seiner/ihrer Verantwortung vor dem Arbeitgeber wie auch dem Klienten oder der Klientin gegenüber. Verantwortung bedeutet in diesem Zusammenhang eine moralische Verpflichtung wie auch zugestandene (berufliche) Legitimation des Handelns. In der Sozialen Arbeit ist Verantwortung Verpflichtung, Professionalität und ethische Leitkategorie gleichermaßen.

Damit bekommt die Person- und Fachkompetenz in dieser Bündelung noch einmal besondere Relevanz. Das eine lässt sich vom anderen nicht trennen und muss als Teil der Professionalität in der Dualität verstanden werden (Müller-Teusler, 2013). Soziale Arbeit ist -wenig überraschend- sowohl persönliches wie fachliches Arbeiten gleichermaßen. Weil sich die Person als Individuum und als Erzieherpersönlichkeit im Lebenslauf verändert, wie auch die beruflichen und gesellschaftlichen Kontexte, ist das lebenslange Lernen hier mit dem Fokus auf die Personenbildung unabdingbar.

3.3 Lebenslanges Lernen in sozialen Unternehmen

Lebenslanges Lernen, das ist aus den bisherigen Ausführungen nun deutlich geworden, ist für die Professionalität Sozialer Arbeit unabdingbar. Die aktive Auseinandersetzung des Menschen mit der Welt und sich selbst als SELBST in allen Phasen des Lebens ist für die Erzieherpersönlichkeit unabdingbar. Dabei sind die verschiedenen Ebenen des lebenslangen Lernens (formale, non-formale und/oder informelle Lerntätigkeit) alle inbegriffen. Für soziale Berufe insbesondere ist es ein dreifaches In-Beziehung-Gehen (Schäfer, 2017):

- Kontext, in dem gelernt wird
- zu sich selbst und dem eigenen Lernen
- zum sozialen eigentlichen Lerngegenstand

Diese Fragen des In-Beziehung-Gehens müssen nicht nur an die eigene Person selbst gestellt werden, sondern auch in den sozialen Organisationen immer wieder aufgegriffen werden, denn es ist kein standardisierter Wissenskanon, sondern ein persönlich-heterogenes Feld. Das rückt die Frage nach dem eigentlichen Lerngegenstand in den Fokus. Die oben beschriebenen Aspekte und Dimensionen lassen ein systematisches Lernen im Sinne von geplant und strukturiert kaum zu. Im Hinblick auf die Persönlichkeitsbildung kommt dem informellen Lernen eine große Bedeutung zu. Daher kann ein Buch, ein Film, eine Begebenheit manchmal mehr (informelle) Bildung vermitteln als eine angesetzte Fortbildung. Dessen muss

man sich bewusst sein und auch wissen, wie man mit dieser Form von Bildung umgeht. Das muss auch nicht zwingend eine fachliche Überschrift wie ‚Systemsprenger³‘ haben, sondern kann sich aus ganz anderen Zusammenhängen ergeben. Dinge, die einen berühren, über die man länger nachdenkt, die jemanden veranlassen Positionen zu überdenken, ein konstruktives Streitgespräch und vieles mehr sind Inspirationsquellen für informelles Lernen, was auch die Erzieherpersönlichkeit bildend beeinflussen kann. Die drei Dimensionen lebenslangen Lernens (Schäfer, 2017, S. 22) haben damit besonderes Gewicht:

1. Die *vertikale Dimension (life-long)* bezieht sich auf die unterschiedlichen Lebensphasen des Menschen, von der frühen Kindheit bis ins hohe Alter.
2. Die *horizontale Dimension (life-wide)* spannt den Bogen über die verschiedenen (außer-)institutionellen Settings, die alle Aspekte des Lebens erfassen.
3. Die *Tiefendimension (life-deep)* rekurriert auf die Verankerung in der Erfahrungswelt der Subjekte.

Für soziale Einrichtungen heißt das auch, drei Betrachtungsebenen in den Blick zu nehmen, die hier relevant sind und sich wechselseitig bedingen:

- Individuum
- Organisation
- Umwelt

Es ist zu befürchten, dass im Zuge des alltäglichen Pragmatismus diese Betrachtungsebenen nicht im Bewusstsein sozialer Organisationen ausgeprägt vorhanden sind. Daher lautet auch unsere These, dass informelles und arbeitsnahes Lernen zu wenig genutzt wird und soziale Organisationen damit ein großes Potential an Ressourcen in mehrfacher Hinsicht verschenken.

3.3.1 Hürden des Lebenslangen Lernens in sozialen Unternehmen

Weiterbildung ist nicht populär, wenn sie evidenzorientiert ist - so lautet eine weitere These von uns. Natürlich möchte und muss ein Träger seine Mitarbeitenden qualifizieren und es wird seitens der Aufsichtsbehörden dann gerne auch nach einem (standardisierten) Zertifikat gefragt. Die Formalisierung von Bildung ist aber nicht wirklich das, was die Mitarbeitenden in der Sozialen Arbeit interessiert, sondern die Auseinandersetzung um Positionen, die Wechselwirkungen der Interaktionen, die Integration von berührenden (positiv wie negativ)

³ Mit Systemsprenger sind Kinder (seltener) und Jugendliche (überwiegend) gemeint, für die die Angebote der Jugendhilfe nicht ausreichend sind und durch ihr herausforderndes Verhalten immer wieder Grenzen überschreiten. In diesem Kontext gab es einen gleichnamigen Spielfilm, der das Augenmerk auf diese Problematik gelenkt hat.

Lebenserfahrungen, das Suchen nach Erkenntnissen und das Hinterfragen tradierter Muster - all das gehört überwiegend in den Kontext des eher informellen Lernens und bedarf Zeit für Diskussion und Inspiration. Hinzu kommt der Fachkräftemangel, was auch dazu führt, dass manche Weiterbildung aufgrund von Personalengpässen nicht angetreten wird, denn die Kolleginnen und Kollegen sollen nicht noch mehr belastet werden.

Das informelle Lernen ist ein Geflecht aus widersprüchlichen Interessen, Ansprüchen und Erwartungen und im Zeitalter von Evidenz nicht populär und damit auch aufwendig und mühsam.

In der Hektik des Alltages, dem Druck der Aufgaben, der Personalknappheit und vielerlei Verpflichtungen ist es auch auf Seiten der Mitarbeitenden schwer, sich gedanklich auf solche Foren des Austausches mit der notwendigen Gelassenheit einzulassen. Aus Sicht des Trägers entstehen dadurch bzw. dabei erhebliche Überstunden, die auch nicht refinanziert sind. Damit sind erst einmal Rahmenbedingungen skizziert, die schon per se eine Umsetzung verhindern, bevor es um konkrete Inhalte geht.

Wenn zum einen das Verständnis der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens als Anreicherung der eigenen Biografie und Entwicklung der Erzieherpersönlichkeit in sozialen Einrichtungen nicht gegeben ist und zum anderen die Organisationen sich nicht als lernende Organisation in diesem Kontext verorten, sind bereits reichlich Stolpersteine gegeben, um lebenslanges Lernen zu verhindern. Um eine entsprechende Kultur in sozialen Unternehmungen zu entwickeln, bedarf es einer Vorbildfunktion der Führungskräfte.

3.3.2 Lebenslanges Lernen ermöglichen

Lebenslanges Lernen im Sinne einer Ressourcenorientierung kann nur realisiert werden, wenn den Mitarbeitenden der Raum (zeitlich wie örtlich) dafür gegeben wird. Das heißt nicht, dass lebenslanges Lernen nun vollständig in die Einrichtungen und Unternehmungen verlagert wird, aber dass die Einrichtungen sich des Potentials durch das lebenslange Lernen bewusst sind und auch zur Realisierung beitragen. Den Führungskräften in der Sozialen Arbeit kommt prinzipiell auch die Rolle des Lern- und Kompetenzentwicklungsbegleiters zu. Das heißt nicht, dass sie diese Rolle auch als Person ausfüllen müssen (aber können), sondern dass sie dafür Sorge tragen, dass es auch ermöglicht werden kann (z.B. in Eigenorganisation der Mitarbeitenden oder mittels Supervisionen/ Fachberatungen). Mitarbeitende müssen ein Gespür dafür entwickeln, was informelles Lernen heißt, denn Lernen kann und sollte überall stattfinden. Gleichzeitig muss eine Atmosphäre des Vertrauens geschaffen werden, damit ein Austausch darüber möglich wird.

Ein pragmatischer Vorschlag hierzu wäre, dass etwa vierteljährlich Zusammenkünfte stattfinden, die ausdrücklich keine Dienst- oder Fallbesprechung sind, sondern Inhalte

informellen Lernens zum Inhalt haben. Die Mitarbeitenden erzählen, was ihnen (positiv und negativ) besonders aufgefallen ist (auch jenseits des Arbeitskontextes) und was sie daran besonders bewegt. Dabei geht es auch nicht um eine Bewertung oder eine Diskussion, sondern um eine Bewusstmachung und Möglichkeit zum Austausch. Das hat nicht nur für die eigene Erzieherpersönlichkeit eine hohe Relevanz, sondern ist auch ein Mehrgewinn für die Einrichtung hinsichtlich Mitarbeiterbindung und Teamformierung.

Das informelle Lernen, was erst einmal ein deutlicher Zeitaufwand ist, aber weniger einer externen Organisationsstruktur bedarf (Referentin oder Referent, Ort, Zeit etc.), sondern intern organisiert werden könnte, wird leider viel zu wenig beachtet, weil die Aufgabenerfüllung im Sinne der Evidenz ('erledigt') im Vordergrund steht. Es fehlt die Zeit für den Austausch (ist in den Entgelten in der Regel nur sehr knapp bemessen als Dienstbesprechung), der Rahmen, wo die jeweilige Tätigkeit gedanklich ein wenig in den Hintergrund treten kann, wo es möglich ist, Freiräume zu entdecken und ohne striktes Zeitbudget einmal zu fabulieren. Das wäre nach unserer Auffassung (und Erfahrung) aber eine gute Möglichkeit des informellen und arbeitsnahen Lernens. Führungskräfte sollten und müssten hier initiativ werden und das thematisch weiterverfolgen.

3.3.3 Förderliche Rahmenbedingungen: Organisation

Auf die Rolle und Aufgabe der Führungskräfte ist bereits hingewiesen worden. Eines der schwierigsten Kontexte ist es, den Raum für das Lernen zu geben. Das beginnt bereits damit, dass Lernen durch Erfahrungen ermöglicht wird. Irrtümer, sofern das Handeln nicht verletzend war, gehören zum beruflichen Kontext dazu und müssen ihren Platz haben.

Zu den förderlichen Rahmenbedingungen gehört auch die Lernförderung über ein anregendes Umfeld. Der nüchterne Besprechungstisch im zweckorientierten Konferenzraum dient sicher nicht der Schaffung einer angenehmen Atmosphäre, sondern verhindert dies eher, zumal dieser Raum und der Tisch/ das Ambiente mit anderen Erlebnissen assoziiert ist wie rationalen Besprechungen, Hilfeplankonferenzen etc.

Zu dem bereits angesprochenen Vertrauen gehört auch, den Mitarbeitenden die Selbstführung zu ermöglichen, also auf seine Ressourcen zu setzen und der individuellen Reflexionsfähigkeit zu vertrauen. Das funktioniert nicht immer gut, sondern auch hier gibt es Mitarbeitende, die dafür eine sensible Offenheit mit sich bringen, aber auch Mitarbeitende, die sich abgrenzen und nicht einlassen wollen.

Lebenslanges (informelles) Lernen bedarf eines ganzheitlichen Fokus, was in einer parzellierten und segmentierten Realität häufig aus dem Blick geraten ist. Mitarbeitende müssen (wieder mehr) an die Ganzheitlichkeit herangeführt werden, verstanden als die Organisation und Bereitstellung von nachvollziehbaren Zusammenhängen.

Soziale Einrichtungen können mit etwas punkten, was andere Unternehmungen häufig erst einmal schaffen müssen: Evolutionärer Sinn (Laloux, 2017). Die meisten Mitarbeitenden haben eine hohe intrinsische Motivation, die ihre Ergänzung in dem evolutionären Sinn der Einrichtung, der Unternehmung finden kann. Das bedeutet aber auch, nicht nur schöne Leitwerte zu erarbeiten und sie zu verabschieden, sondern das ganze Konzept der Einrichtung muss auch gelebt werden. Das alles mündet in einer Kultur, die lebenslanges Lernen nicht als Programm ansieht, sondern aus dem Programm ein Selbstverständnis entwickelt hat.

Wenn sich ein soziales Unternehmen als lernende Organisation (Fröse, Naake, Arnold, 2019, S. 13ff.) versteht, die Mitarbeitenden als Lerninspirierte ansieht und selbst den eigenen Kontext kritisch reflektiert - dann sind gute Rahmenbedingungen gegeben. Insbesondere die personenbezogenen Aspekte (Selbstführung, Ganzheit, Sinn) nehmen hier großen Raum ein (und sind für viele Menschen auch die intrinsische Motivation für diese berufliche Tätigkeit) und müssen ihren atmosphärischen und inhaltlichen Platz in dem sozialen Unternehmen finden.

Literatur

- Böhnisch, L. (2019): Sozialpädagogik der Nachhaltigkeit. Eine Einführung; Beltz, Weinheim
- Dörre, K.; Rosa, H.; Becker, K.; Bose, S.; Seyd, B. (2019) (Hrsg.): Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften; Wiesbaden, Springer. Sonderband des Berliner Journals für Soziologie
- Freier, C.; König, J.; Manzeschke, A.; Städtler-Mach, B. (2021) (Hrsg.): Gegenwart und Zukunft sozialer Dienstleistungsarbeit. Chancen und Risiken der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft; Springer, Wiesbaden
- Fröse, M.; Naake, B.; Arnold, M. (2019) (Hrsg.): Führung und Organisation; Wiesbaden, Springer
- Heidbrink, L. (2017): Definitionen der Verantwortung; in: Heidbrink, L.; Langbehn, C.; Loh, J. (Hrsg.): Handbuch Verantwortung; Springer, Wiesbaden
- Hundek, M. (2009): Verstrickt-Sein in Geschichten. Biografie und Person als Grundkategorien Sozialer Arbeit; in: Mührel, E. (Hg.): Zum Personenverständnis in der Sozialen Arbeit und der Pädagogik; Essen; Blaue Eule
- Laloux, F. (2017): Reinventing Organizations; München, Verlag Franz Vahlen
- Matusiewicz, D. (2019): Gesunde Arbeitswelt der Zukunft. Der Produktionsfaktor Mensch und seine digitale Gesundheit am Arbeitsplatz; in: Hermeier, B.; Heupel, T.; Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.): Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Springer, Wiesbaden, S. 289-302
- Maus, F.; Nodes, W.; Röh, D.: Schlüsselkompetenzen der Sozialen Arbeit; Wochenschau-Verlag, Schwalbach/Ts. 2008
- Müller-Teusler, S. (2013): Die unsichtbare Qualifikation; in: Blaha, K.; Meyer, C.; Colla, H.E.; Müller-Teusler, S. (Hrsg.): Die Person als Organon in der Sozialen Arbeit. Erzieherpersönlichkeit und qualifiziertes Handeln; Springer, Wiesbaden
- Münchhausen, G.; Seidel, S. (2016): Anerkennung informell erworbener Kompetenzen; in: Rohs, M. (Hrsg.), Handbuch Informelles Lernen, Springer; Wiesbaden, S. 587-607
- Organisation. Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Springer, Wiesbaden
- Otto, H.-U. (Hrsg.) (2020): Soziale Arbeit im Kapitalismus. Gesellschaftstheoretische Verortungen, professionspolitische Positionen, politische Herausforderungen; Beltz, Weinheim.
- Pletz, B.: Lebenslanges Lernen in einer lernenden Organisation (Masterarbeit an der Karl-Franzens-Universität Graz), Graz 2017
- Pörtner, M. (2007): Brücken bauen; Stuttgart, Klett-Cotta, 2. überarb. und erweiterte Auflage
- Sälzle, S.: Lebenslanges Lernen in Organisationen, Baden Baden 2020, Tectum Verlag

Schäfer, E. (2017): Lebenslanges Lernen. Erkenntnisse und Mythen über das Lernen im Erwachsenenalter. Springer, Berlin

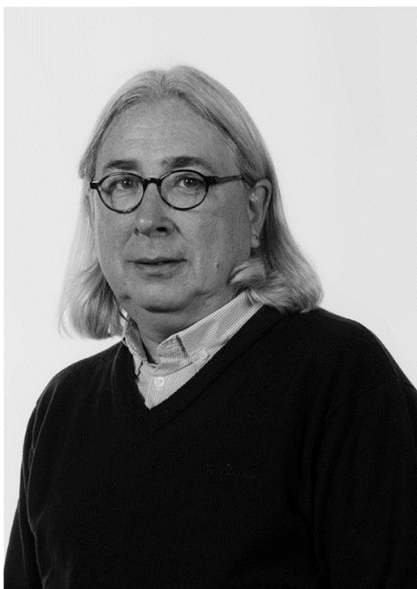
Schreyögg G./Geiger D.: Organisation Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien: 2016, Wiesbaden, Springer Gabler

Socialnet. Das Netz für die Sozialwirtschaft: <https://www.socialnet.de/lexikon/Lebenslanges-Lernen> (letzter Aufruf am 16.10.2022, 17:50 Uhr)

Autor:innen



Stefanie Sychla ist Assistentin der Geschäftsführung und der kaufmännischen Leitung sowie Nachhaltigkeitsmanagerin (Umweltmanagementbeauftragte) bei der Bauck GmbH (seit März 2018). Sie studiert im laufenden Studium Arbeitswissenschaft (M.A.) mit den Schwerpunkten „Personalmanagement“ und „Betriebliches Gesundheitsmanagement“. Zuvor absolvierte sie ein Studium der Sozialwissenschaften (BA, Leibniz Universität Hannover) mit den Schwerpunkten: „Arbeit, Organisation und Sozialstaat“ und „Bildung, Kultur und Lebensläufe“. Weitere Stationen waren: eine Weiterbildung zur Personalreferentin (Nebenfach Gesundheits- und Sozialmanagement), eine Ausbildung zur Bankkauffrau IHK und einer Weiterbildung zur Sparkassenfachwirtin



Prof. Stefan Müller-Teusler (Diplom-Sozialpäd.; MBA Soziale Arbeit) ist Professor für Soziale Arbeit und Sozialpädagogik (Euro-FH) mit umfangreichen Praxiserfahrungen in der Behindertenhilfe und Geschäftsführer eines Wohlfahrtsverbandes (ambulante und teilstationäre Pflege, Beratungen, stat. Jugendhilfe, Praxisprojekte) sowie Pflegevater. Er lehrt an verschiedenen Hochschulen im deutschsprachigen Raum

4 Lebenslanges Lernen aus Sicht des Change-Begleiters

Sebastian Quirnbach

Zusammenfassung:

Veränderungsprozesse in Organisationen sind immer auch Lernprozesse für Individuen. Die aktuell marktgetriebenen Themen fordern ein Umlernen in Bezug auf Management-Denken und die Art der Zusammenarbeit (Stichwort Agilität und New Work). Darüber hinaus geht das große Veränderungsthema, wie eine ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltige Zukunft gestaltet werden kann.

Abstract:

Change processes in organizations have been at the core of the agile and new work movements. On the individual level this opens up a learning field that stretches from management paradigms all the way to our understanding of daily teamwork. In addition to these intrinsic drivers of change, organizations and their members now face an even larger transformation towards a more ecologically, socially and economically sustainable future.

Vorwort

Ich arbeite mit meinen Kolleginnen und Kollegen in der Change-Begleitung. Organisationen können sich an uns wenden, wenn sie größere oder kleinere Veränderungen durchlaufen und dabei auf Schwierigkeiten stoßen oder die Wahrscheinlichkeit für ebendiese verringern möchten. Wir unterstützen in der Planung der Veränderung, leiten Workshops, organisieren Trainings, coachen und sind in manchen Fällen vom Kick-Off bis zur Lessons-Learned-Session dabei. Wir haben in den letzten 10 Jahren viele Veränderungen und auch die Veränderung der Veränderung miterlebt. Ich wurde gebeten, aus dieser speziellen Perspektive heraus das Thema lebenslanges Lernen zu betrachten. Dieser Beitrag soll keine Bewertung und Empfehlung darstellen, sondern eine Schilderung dessen, was wir in Konzernen und im Mittelstand erleben, so wie wir es erleben.

4.1 Die Transformation im Management-Denken

Das größte und häufigste Veränderungsthema, das wir in den letzten 10 Jahren erlebt haben, ist die agile Transformation im Management-Denken. Hierarchische Organisationsformen mit ihren siloartigen Funktionsbereichen haben vielen Unternehmen im letzten Jahrhundert zu großen Erfolgen verholfen. In einer sich verändernden, globalen Geschäftswelt werden diese

Managementformen mit ihrer Trägheit zum Problem. Die Haupttreiber dieser Veränderungen waren bisher vor allem die Globalisierung von Handels- und Lieferketten, die Digitalisierung von Prozessen und daraus folgend eine Automatisierung globaler Bestell-, Produktions- und Liefervorgänge.

Heute wird darum der „alte“ Managementstil in vielen Unternehmen abgelöst von „neuen“, agileren Organisationsformen, in denen kleine, selbstorganisierte Teams näher am Kunden schneller Lösungen anbieten sollen. (Rigby, Sutherland, Takeuchi 2016)

Globalisierung und Digitalisierung haben die Welt der Unternehmen schnelllebiger gemacht und die Komplexität stark erhöht. Wer Kunden in vielen Ländern schnell mit den neuesten Produkten und Leistungen versorgen möchte, muss auch eine Vielzahl von politischen, marktwirtschaftlichen, kulturellen und technologischen Wechselwirkungsprozessen einkalkulieren, deren Entwicklung sich nicht langfristig vorausplanen lässt. Mit dem Begriff der VUCA-Welt wurde diese neue Realität oft beschrieben. VUCA steht dabei für die Begriffe Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Agiles Management mit kurzen Planungszyklen und flexiblen Strategien wurde als Lösung gefeiert. (Hofert 2018)

So weit, so logisch. Die Einführung und Umsetzung dieser neuen Denk- und Arbeitsweisen erweisen sich allerdings immer wieder als langwierig, frustrierend und problematisch; und sollen hier aus Sicht der Lernbedarfe betrachtet werden.

4.2 Lernbedarfe in der Veränderung der Arbeitsprozesse

Als erstes blicken wir auf die Arbeitsprozesse im Projektmanagement. Die klassische Variante aus der alten Welt brauchte ein klar definiertes Ziel, einen Plan mit klaren Meilensteinen und eindeutig definierte Arbeitspakete, die delegiert und fristgerecht erfüllt werden konnten. Die agile Variante aus der neuen Welt hat kein klar definiertes Ziel im klassischen Sinne. Es ist eben zu Beginn noch nicht klar, was am Ende genau herauskommen soll. (Snowden und Boone 2007)

Das sorgt nicht nur bei der überwiegenden Mehrzahl deutscher Ingenieure und bürokratisch denkender Manager für kognitive Dissonanz.

Es muss eben erst gelernt werden:

- dass man beginnen kann, auch wenn noch nicht alle Informationen vollständig vorliegen
- dass der Weg sich erst beim Gehen entwickelt
- dass Fehler keine Schande, sondern Teil des Lernprozesses sind

- dass während des Prozesses neue Lösungen möglich werden, die bei Beginn noch nicht existierten
- dass sich Kundenwünsche auch kurzfristig ändern können.

Außerdem muss eine Menge Methodik gelernt werden. Agiles Arbeiten braucht neue Rollen, wie Product-Owner, Chapter-Lead, Scrum-Master, agile Coach usw. Es braucht neue Rituale, wie Dailys, Reviews und Retros. Und es braucht neue Arten von Dokumenten und Artefakten, wie Backlogs und MVP (Minimum Viable Products). (Sutherland 2019)

Auch der Teamgedanke muss neu gelernt werden, denn gemeinsame Verantwortlichkeit heißt auch, dass sowohl Misserfolge als auch Erfolge dem Team gehören und nicht mehr dem Einzelnen. Da die klassische, disziplinarische und fachliche Führungskraft nicht mehr Teil dieses Denkens ist, müssen Dinge im Team miteinander besprochen, geklärt und geregelt werden. (Reupke-Sieroux et al. 2020)

Trainingsangebote können das Lernen unterstützen, moderierte Workshops können die gruppendynamischen Prozesse lösungsorientiert begleiten und auf individueller Ebene können persönliche Coachingangebote unterstützen. Vor allem braucht es aber Praxis, positive Erfahrungen mit der neuen Methode in den neuen Teams und damit ein Erfahrungslernen über mehrere Arbeitsphasen bzw. Sprint-Zyklen hinweg. Es dauert nach unserer Erfahrung mehrere Jahre, bis das Neue zur Gewohnheit geworden ist.

4.3 Lernbedarfe auf der Management-Ebene

Als nächstes können wir auf die strategischen Prozesse blicken, denn auch hier bleibt aus unserer Erfahrung wenig beim Alten. Mehr Selbstverantwortung an der Basis macht das Management zumindest in der Theorie zum Dienstleister für die Wertschöpfenden mit Kundenkontakt, Stichwort: Servant-Leadership. Für Menschen, die sich die letzten beiden Jahrzehnte mit viel Engagement die Karriereleiter hinaufgearbeitet haben, bedeutet dies einen (gefühlten) Verlust von Macht, Einfluss, Wichtigkeit und Privilegien. Die Lernprozesse hier beginnen mit dem Loslassen und Abgeben und entwickeln sich weg von einem kontrollierenden hin zu einem coachenden Führungsverständnis.

In einer agilen Organisation werden Ziele zum Teil nicht mehr „oben“ entwickelt und kaskadierend „nach unten“ vorgegeben, sondern gemeinsam erarbeitet. Es würde auch kaum Sinn machen, Ziele über mehrere Hierarchiestufen vorzugeben. Die Nähe zum Kunden und die damit verbundene Flexibilität machen den Erfolg des agilen Arbeitens aus. „Wo gemacht wird, wird gedacht“ heißt ein Leitsatz, der die hierarchische Trennung von Planung und Umsetzung aufhebt. (Laloux 2015)

Planungszyklen werden zudem deutlich kurzfristiger, da in einem mehrdeutigen und sich verändernden Umfeld keine exakte langfristige Planung möglich ist. Stattdessen werden Richtungs- und Orientierungsziele nach dem Effectuation-Ansatz genutzt (Faschingbauer 2021). Statt Jahreszielen werden mit der OKR-Methode (Objectives and Key-Results) konkrete Ziele für das nächste Quartal oder Tertial geplant. (Doerr 2018)

Auch Organisationsstrukturen verändern sich in großen Konzernen und im Mittelstand. Das hierarchische Organigramm wird ersetzt (z.B. durch das Spotify-Modell) oder zumindest ergänzt durch Netzwerkstrukturen (Kotter 2015). Die neuen Organisationselemente heißen dann Chapter Squads, Tribes, Gilden und so weiter. (Lundberg 2020)

Es wird deutlich, dass auf Management-Ebene nicht nur viel Wissen über diese neuen Organisationsmodelle aufgebaut werden muss. Vor allem muss eine neue Haltung gelernt werden, die dem „agilen Mindset“ des agilen Manifests entspricht:

- Mehr Kommunikation und Interaktion von Menschen, weniger Regeln und Prozesse.
- Mehr pragmatische Lösungen, weniger Dokumentation.
- Mehr Zusammenarbeit mit den Kunden, weniger Vertragsverhandlungen.
- Mehr Anpassung, weniger Festhalten am Plan. (Beck et al, 2001)

4.4 Meta-Lernern: Umgang mit Ungeduld und Frustration

Der Beginn eines Veränderungsprozesses ist meist der „Sense of Urgency“, also die Dringlichkeit. Die sogenannte Kernbotschaft wird in der griffigen Why-How-What-Formel (Sinek 2011) geliefert, in der Hoffnung, dass alle Empfänger dieser Wahrheit schnell und konstruktiv am Wandel mitwirken. Das Phänomen der drei Widerstandsstufen im Change wurde von Rick Maurer wunderbar wie folgt beschrieben: (1) „Ich verstehe das nicht“, (2) „Das gefällt mir nicht“ und (3) „Du (Chefin) gefällst mir nicht mehr“. (Maurer 2010)

Aus Sicht der Change-Begleiter wissen wir, dass Widerstand eine kompetente Reaktion von Menschen ist, solange noch Zweifel bestehen, dass das Neue tatsächlich besser ist als das Alte.

In einzelnen Veränderungsprozessen wird darum viel Zeit und Energie für Dialog, Mitbestimmung und Kooperation aufgebracht. In vielen Organisationen werden aktuell jedoch mehrere tiefgreifende Veränderungen parallel umgesetzt, was zu noch mehr Komplexität, Frust und Überforderung führen kann. Das gilt vor allem dann, wenn die Veränderung nach einigen Monaten weiter verändert wird.

Aus unserer Sicht ist daher das oberste Lernziel ein konstruktiver und gelassener Umgang mit Veränderungen. Themen wie Resilienz, Achtsamkeit und Flexibilität sollten präventiv gestärkt

werden, nicht erst dann, wenn frustrierte Mitarbeitende das Unternehmen verlassen oder die Krankenstände zunehmen.

Im Umgang miteinander sind es Themen wie Vertrauen und konstruktive Konfliktfähigkeit, die Teams und Organisationen in diesen komplexen Zeiten der Veränderungen brauchen.

4.5 Von VUCA zu BANI

Die bisher genannten Anlässe der Veränderung in Organisationen folgten größtenteils der Logik einer fortschrittlichen Marktwirtschaft. Globalisierung und Digitalisierung eröffnen neue Chancen und bringen neue Risiken mit sich. Darum reagieren Organisationen mit Veränderung, um ihren Wettbewerbsvorteil zu sichern oder auszubauen.

Es sind jedoch nicht nur Veränderungen im ökonomischen System, die die Menschen beschäftigen. Wenn der Blick sich weitet, wird der „Sense of Urgency“ auch in Bezug auf das ökologische System und auf das soziale System einer freien, aufgeklärten Demokratie deutlich. Die Ängste und Sorgen der Teilnehmer unserer Workshops und Trainings erleben wir zum Teil hautnah.

Dieses Phänomen wird auch mit dem Begriff der BANI-Welt beschrieben. BANI steht für die Begriffe brittle (brüchig), anxious (ängstlich), non-linear (nichtlinear) und incomprehensible (unverständlich). Während VUCA die veränderte Geschäftswelt beschreibt, steht BANI für einen Trend im individuellen Erleben - nach einer Pandemie, bei hoher Inflation, nach einem Jahr Krieg in Europa. (Mattenberger)

Auch hier können Organisationen lernen und verständnisvoll und unterstützend agieren.

4.6 Die Chance: Instabilität zwischen zwei Stabilitäten

Eines der frühesten Modelle des Change-Management ist das Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin. Er bezeichnete den Zustand vor einer Veränderung als starren Eisblock, der in Phase 1 aufgetaut werden muss (unfreeze). Das flüssige Wasser kann dann in Phase 2 neu geformt werden, um dann in Phase 3 in der neuen Form erneut zu gefrieren (re-freeze).

Eine wesentliche Aussage dieses Modells ist, dass der Zustand der Veränderung kein stabiler Zustand ist. Veränderung ist die Instabilität zwischen zwei Stabilitäten. Aus Sicht der Change-Begleiter liegt also hier die Chance, eine positive Veränderung zu gestalten.

Wir sehen viele Beispiele, wie sich eine solche positive Veränderung in Zukunft stabilisieren könnte.

Auf makroökonomischer Ebene gibt es Ideen zu einer zirkulären Wirtschaft, die Recycling, Reparieren, nachhaltige Produktion und Ideen aus der Sharing-Economy kombiniert.

Viele Unternehmen orientierten sich inzwischen nicht mehr nur an den eigenen wirtschaftlichen Zielen, sondern auch an den SDGs (Sustainable Development Goals), den Nachhaltigkeitszielen der vereinten Nationen. (United Nations)

Und auf individueller Ebene bieten die IDGs (Inner Development Goals) ein Rahmenwerk von 23 Kompetenzen aus 5 Kategorien, um Menschen zu befähigen, die Veränderung in Richtung der globalen Nachhaltigkeitsziele zu unterstützen.

So lässt sich aus unserer Sicht ein Trend beobachten, der eine ganzheitliche Verantwortung von Unternehmen für „Planet, People and Profit“ ins Zentrum stellt. Das heißt: Ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit ergänzen sich zu einem größeren Zielbild. (Elkington 2002)

Die Grenzen zwischen Optimismus und Naivität sind hier vielleicht schnell überschritten. Allerdings braucht es neben der Vermeidungsmotivation, die Risiken abwehren will, immer auch eine Vision, ein Ziel, eine Annäherungsmotivation, damit Veränderung gelingen kann.

Literatur

- Beck, Kent et al.: Agile Manifesto. Online verfügbar unter <https://agilemanifesto.org/>, zuletzt geprüft am 10.04.2023.
- Doerr, John (2018): Measure what matters. OKRs : the simple idea that drives 10x growth. London: Portfolio Penguin.
- Elkington, John (2002): Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business. Reprint. Oxford: Capstone.
- Faschingbauer, Michael (2021): Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. 4. Auflage 2021. Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Online verfügbar unter https://www.wiso-net.de/document/SPEB,ASPE,VSPE__9783791049403372.
- Hofert, Svenja (2018): Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler (SpringerLink Bücher).
- Kotter, John P. (2015): Accelerate. Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen. Unter Mitarbeit von Katrin Klein. 1st ed. München: Franz Vahlen. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6991093>.
- Laloux, Frederic (2015): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Unter Mitarbeit von Mike Kauschke. 1st ed. München: Franz Vahlen. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6991080>.
- Lundberg, Alvar (2020): Erfolgreich mit dem agilen Spotify Framework. Squads, Tribes und Chapters - der nächste Schritt nach Scrum und Kanban? Norderstedt: BoD – Books on Demand.
- Mattenberger, Matthias: Was bedeutet BANI. Hg. v. Hochschule für Wirtschaft Zürich. Online verfügbar unter <https://fh-hwz.ch/news/was-bedeutet-bani>, zuletzt geprüft am 10.04.2023.
- Maurer, Rick (2010): Beyond the wall of resistance. Why 70% of all changes still fail - and what you can do about it. Rev. ed. Austin, Tex.: Bard Press. Online verfügbar unter <https://permalink.obvsg.at/AC12033447>.
- Reupke-Sieroux, Sandra; Roock, Stefan; Wolf, Henning (2020): Agile Leadership. Führungsmodelle, Führungsstile und das richtige Handwerkszeug für die agile Arbeitswelt. Heidelberg: dpunkt.verlag. Online verfügbar unter http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783960888222.
- Rigby, Sutherland, Takeuchi (2016): Embracing Agile. How to master the process that's transforming management. In: Harvard Business Review (05).
- Sinek, Simon (2011): Start with why. How great leaders inspire everyone to take action. Paperback ed. with a new preface and new afterword. London: Portfolio Penguin.
- Snowden, David; Boone, Mary (2007): A Leader's Framework for Decision Making. In: Harvard Business Review (05/2007).

Sutherland, Jeff (2019): Scrum. The art of doing twice the work in half the time. London: rh Random House Business.

United Nations: The 17 Sustainable Development Goals. Online verfügbar unter <https://sdgs.un.org/goals>, zuletzt geprüft am 10.04.2023.

Autor



Sebastian Quirnbach ist Co-Geschäftsführer der Intelligent Change Solutions GmbH (ICS). Mit einem Team von 10 Personen gestaltet ICS mit Coaching, Training und Moderation Lernpfade in Organisationen und begleitet Veränderungsprozesse. Quirnbach hat dabei mit Führungskräften und Teams in über 10 Ländern zwischen Chile und China gearbeitet. Aktuelle Schwerpunktthemen seiner Arbeit sind die Energiewende, der Übergang zu modernen Arbeitsformen (New Work) und die Begleitung von strategischen Transformationsprojekten.

5 Lebenslanges Lernen aus Sicht von Coaching – Schwerpunkt: Generationen

Heidrun Strikker

Zusammenfassung:

Angesichts der Krisen in unserer Welt und der täglichen Bedrohung durch Kriege und Naturkatastrophen muss es selbstverständliche Aufgabe von Coaching werden, sich mit den existentiellen und emotional bewegenden Lebensthemen der Coachees, insbesondere der verschiedenen Generationen, als Beteiligte auseinanderzusetzen. Jede Generation hat ihre eigene und spezifischen Lernerfahrungen gemacht und steht heute mit ihren biografischen Prägungen dennoch vor ähnlichen drängenden Aufgabenstellungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik. Coaching steht mitten in diesem Leben und hat die große Chance, den Coachees emotional stabile, gleichwertige Lernräume zu gestalten, um sich und ihre Anliegen fokussiert zu betrachten, neue Ideen auszubauen und machbare Lösungswege oder kleine Schritte in ihrem konkreten Umfeld mit anderen zu finden. Im besten Sinne bietet Coaching eine zukunftsgerichtete Reflexion auf verschiedensten Ebenen und erfasst didaktisch wie methodisch die vielfältigen emotionalen und oft widersprüchlichen Anliegen der Coachees. Das bedeutet, Coaching als einen unmittelbaren Beitrag zu lebenslangem Lernen zu verstehen und Verantwortung zu übernehmen für unser aller demokratisches Gemeinwohl, für die Stärkung sinnvoller Arbeitsumgebungen und für ein friedliches Zusammenleben in unserer Gesellschaft.

Abstract:

In view of the crises in our world and the daily threat of wars and natural disasters, it must become a natural task of coaching to deal with the existential and emotionally moving life topics of the coachees, especially the different generations, as participants. Each generation has made its own and specific learning experiences and today with its biographical imprints faces similar urgent tasks in society, business and politics. Coaching is in the middle of this life and has the great opportunity to design emotionally stable, equal learning spaces for the coachees in order to focus on themselves and their concerns, to expand new ideas and to find feasible solutions or small steps in their concrete environment with others. In the best sense, coaching offers a future-oriented reflection on various levels and captures didactically and methodically the diverse emotional and often contradictory concerns of the coachees. This means understanding coaching as a direct contribution to lifelong learning and taking responsibility for the democratic common good of all of us, for strengthening meaningful working environments and for peaceful coexistence in our society.

Vorwort

Im Coaching werden zentrale Lebensfragen gestellt, die die persönliche Biografie und Entwicklung betreffen und sich in der heutigen Zeit besonders intensiv mit Sinn und Inhalten des eigenen Tuns befassen. Zunehmend wird das Leben und das Zusammensein in der Gesellschaft und in den Organisationen reflektiert, in denen die Menschen leben, arbeiten, Aufgaben bewältigen und ihre Existenz sichern. Ebenso wie sich diese Fragen in den verschiedenen Generationen unterscheiden, differenzieren sich auch die Antworten und Anliegen der Coachees, vor allem angesichts der aktuellen Pandemiebewältigung und der großen Zukunftssorgen der Menschen, die durch die Klimakrise ausgelöst wurden. Diese verschiedenen Perspektiven der Generationen muss auch Coaching aufnehmen, denn sie erfordern methodisch, didaktisch, inhaltlich eigene Zeitfenster und Lernräume - je nach Lebensphase, persönlichen Erfahrungen und aktueller Situation.

Gerade jungen Menschen ist es lebenswichtig geworden, ihre eigene Haltung, ihre Fähigkeiten und das eigene Wissen konsequent danach ausrichten zu können, ihre Umwelt zu schützen und ihre Lebensgrundlagen zu erhalten. Coaching muss dies unterstützen und bestärken können. Die Motivation zum Handeln erleben auch viele ältere Menschen quer durch alle Generationen als einen starken inneren Antrieb, als ein intensives Gefühl, selbst etwas zu bewegen und einen positiven Beitrag für etwas Neues in diese Welt einbringen zu können.

Daher ist es selbstverständlich eine Aufgabe von Coaching, sich mit den existentiellen und emotional bewegenden Lebensthemen der Coachees methodisch und didaktisch auseinandersetzen und eine eigene Haltung in der Prozessbegleitung und professionellen Expertise zu entwickeln.

Coaching bedeutet und stellt sicher, die Reflexion des eigenen Lebens und der eigenen Erfahrungen auf verschiedensten Ebenen zu ermöglichen, die emotionalen und inhaltlichen Anliegen der Coachees zu erfassen, stärken und den Ideen- und Lernraum für neue Wege und Lösungen zu gestalten. Das bedeutet, Coaching auch als einen unmittelbaren Beitrag zu lebenslangem Lernen zu verstehen und zukunftsorientiert die eigene Verantwortung zu übernehmen für unser Gemeinwohl, demokratische Arbeitsumgebungen und für ein friedliches Zusammenleben in unserer Gesellschaft.

Wenn Unternehmen, die Coaching beauftragen und deren Mitarbeitenden jedweden Alters Coaching für sich und ihre Lebensperspektive nutzen, muss Coaching darauf eingehen können, Menschen darin zu unterstützen, sich selbst jeweils unterschiedlich zu positionieren und besonders junge Menschen zu bestärken in ihrem Bedürfnis nach einer sozial und ökologisch sinnvollen Arbeit mit Raum für neue Formen der Zusammenarbeit und innovative Lösungen auch rund um Klimaschutz und Motivation zum Handeln.

Viele Firmen beginnen zu erkennen, dass der Wunsch nach sinnvoller Arbeit insbesondere in den Recruiting-Gesprächen mit jungen Menschen einen immer größeren Stellenwert bekommt und klare Antworten auf Fragen nach dem eigenen Beitrag zum Klimaschutz fordern. Arbeiten bedeutet für die junge Generation deutlich mehr als „Broterwerb“ und Trennung von Berufs- und Privatleben. Es ist im Coaching und in Beratungsgesprächen mit Führungskräften und Personalabteilungen immer stärker zu erleben, wie wichtig der Umgang der Unternehmen mit Klimaschutz vor allem für junge Menschen wird, die neu ins Erwerbsleben eintreten.

Diese Zielgruppe erlebt ganz persönlich, wie sich ihre eigenen Sorgen und Ängste auf ihre Zukunftswünsche und Lebensziele legen und wie dringend sie als Generation der Zukunft das Verständnis und die Unterstützung, den Respekt und auch die Anerkennung der älteren Generationen brauchen. Umso wichtiger wird es daher im Kontext von Coaching, dass die beteiligten Firmen sich bewusstwerden, dass Klimaschutz und sinnvolles Arbeiten mehr ist als ein neues Geschäftsmodell und nicht nur ein Markenzeichen gegenüber dem Wettbewerb. Viel mehr fordert und fördert Klimaschutz die Kreativität von Mitarbeitenden aller Generationen als zentrale Zukunftskompetenz und motiviert Menschen weit über monetäre Werte hinaus.

5.1 Blick auf Generationen

Coaching achtet daher einerseits stark auf die individuellen Ziele, Wünsche, Erfahrungen und Fragen der einzelnen Person, andererseits ist ein komplementäres Verständnis, das den Kontext der Beteiligten einbezieht, unabdingbar, zeigt sich doch in den Anliegen der erhebliche Einfluss des Umfeldes und der Rahmenbedingungen sowie der gesellschaftlichen Teilhabe bzw. Erfahrungswelt auf die Entwicklung und Zukunft der Coachees. Dies ist für Lernen und lebenslange Reflexionen von großer Bedeutung.

Es wird in jeder Generation deutlich, wie wichtig dieser komplementäre, differenzierte Blick auf Lebensräume, Charaktere und Identitäten ist, denn: Die Generationen entwickeln in den Zeiträumen von mehr als 15 Jahren, denen sie zugeordnet werden, teils entscheidende unterschiedliche Erfahrungen. Diese Unterschiede finden sich in der politischen Meinungsbildung, im sozialen Miteinander, in der Haltung zu Geschlechtern und Diversität, im Umgang mit Geld, in der Haltung zu Einfluss und Macht. Diese Differenzierung muss bei lebenslangem Lernen von Menschen einer Generation mitgedacht werden. Allein die „Babyboomer“ fassen die Kriegsüberlebenden und -rückkehrer ebenso unter ein Dach wie die vielen Nazis, die weiter in ihren Ämtern blieben. Ebenso werden all die Frauen bei den „Babyboomern“ eingeordnet, die nach langen Kriegsjahren und Arbeit in unterschiedlichsten Produktionen, an Maschinen und in verschiedensten Rollen mit viel Marketing und neuen Haushaltsprodukten auf ihre Funktion „zurück an Heim und Herd“ reduziert wurden. Auch die aufbegehrende Rock'n'roll-Jugend wird zu dieser Generation gezählt, ebenso wie die eintreffenden Gastarbeiter:innen aus ganz Europa. All diese verschiedenen Menschen lernen

unterschiedlich, verfügen über unterschiedliches Wissen und haben unterschiedlichen Zugang zu Informationen und zu ihren jeweils verfügbaren Medien (Abbildung 1).

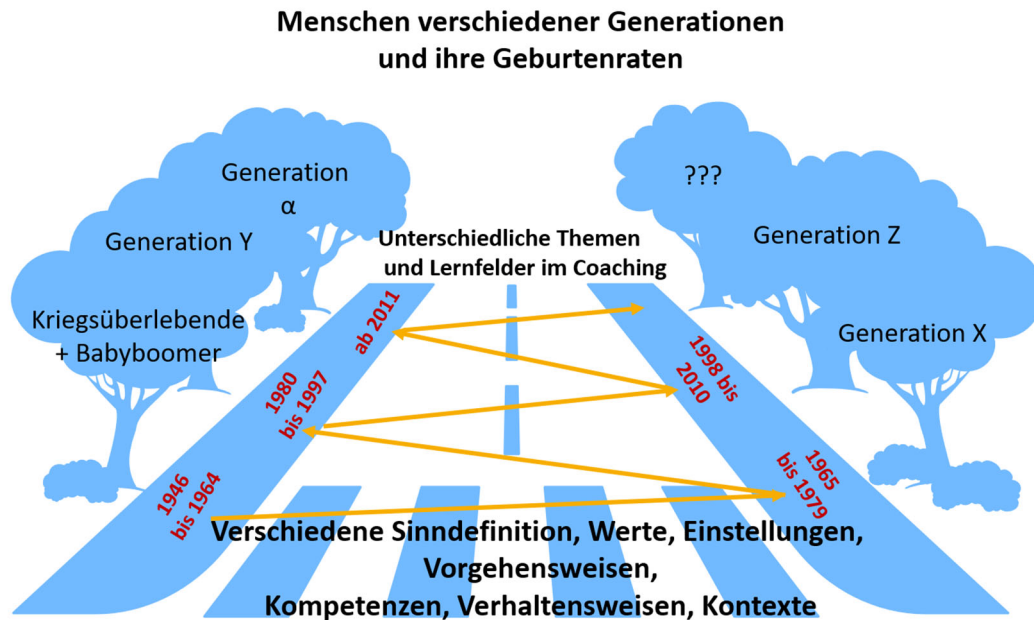


Abbildung 5-1 Menschen verschiedener Generationen und ihre Geburtenraten

5.2 Generationen in Stichworten

5.2.1 Babyboomer, Geburtenraten zwischen 1946 und 1964

Kriegsende und Wiederaufbau, Überleben, Vergessen und Neuanfang, Wirtschaftswunder und kalter Krieg - Motto: Arbeit, Arbeit, Arbeit. Glaube: Arbeit, Familie und Sicherheit führen zu Wohlstand. Besitz, Mode, Haushaltsgeräte werden wichtiges Statussymbol. Trümmerfrauen gehen „zurück an den Herd“ mit Frauengold, Waschmaschine und Kaffeemühle. Kleinkinder wachsen in zunehmenden Wohlstand hinein, sollen es später mal besser haben als die Eltern. Verschwiegene Rückkehr von Nazis in Justiz, Schule und Behörden. Verfolgung von Kommunisten, Verbot der KPD, Rassismus gegenüber „Gastarbeiter:innen“. 40 Stundenwoche, Samstag zur Arbeit und zur Schule, 40 Kinder pro Klasse und viele Geschwister. Jugendliche rebellieren mit Rock 'n Roll gegen autoritäre Strukturen und Reglementierungen, „...denn sie wissen nicht, was sie tun...“ (James Dean)

Medien: Zeitungen, Zeitschriften, Vereins-/Gemeinschaftsleben und Radio

5.2.2 Generation X, zwischen 1965 und 1979 geboren

Ost-West-Konflikt und Mauerbau in Deutschland, Vietnam-Krieg, Revolutionen im Iran, in Chile und anderen Ländern der Welt, Hippie-Ära und Friedensbewegung, erstmals live-Bilder zuhause im TV für viele Haushalte. Motto: Bildung für alle, 2. Bildungsweg

Wirtschaftskrise durch Ölpreise – autofreie Sonntage, Studentenbewegung, Interrail und Minirock, Selbstbestimmung und Drogenerfahrungen. Ab 1977 hohe Scheidungsraten und offene Generationen- und Familienkonflikte. Berufstätigkeit von Frauen, im Westen 35-Std.Woche, „Samstag gehört Papi uns“ Arbeitszeiten 9-17 Uhr, Wunsch nach verlässlicher Arbeitszeit. Fernsehserien „für die ganze Familie“ neben Beatclub, Dylan und Hardrock. Italienurlaub und Freizeitangebote – verlässliche Flexibilität als neuer Wert . Sexuelle Revolution in den westlichen Ländern, Feminismus und Wohngemeinschaften als alternative Lebensform für junge Menschen.

Alleinerziehend neuer „Status“ meist für getrennt oder geschieden lebende Frauen. Medien: Festnetz-Telefon, TV, Kassetten und Tonband

5.2.3 Generation Y, geboren zwischen 1980 und 1997

„Millennials“, wachsen auf zwischen Natur, Industrialisierung, Annäherung Sowjetunion und Europa, Atomkraftgegner verhindern Kalkar in Deutschland und besetzen lange Jahre das Wendland und andere Orte. Bundesbank und Regierung behalten weiter ihren geheimen Bunker für Notgeld. Öffnung der Mauer zwischen Ost- und Westdeutschland, neues Kennenlernen. Rechtsradikale und-populisten wechseln verstärkt in die neuen Bundesländer. Anfänge des Internets in der Wissenschaft und erste elektronische Spielangebote (Tamagotchi,) Internationalisierung auch privat, Reisen in alle Länder „kleine Fluchten“ für Backpacker. Parallel Tschernobyl als traumatische Erfahrung – Duschen gegen Atomverstrahlung Patchworkfamilien, berufstätige Eltern, individuelle Flexibilität. Aufzeigen von Missständen als trendige Aussage im Internet, Freundschaften bieten neue Sicherheit auch international in unsicheren Gesellschafts- und Familienstrukturen, bewusstes Konsumverhalten, hohe ethische Standards. Medien: Privat-TV, Video, CD/DVD, mobile Telefone und Benjamin-Blümchen-Kassetten.

5.2.4 Generation Z, geboren zwischen 1998 und 2010

„Post-Millennials“ oder „Digital Natives“, Steve Jobs mit Apple. Google und Alexa/Siri, Facebook, YouTube und andere soziale Netzwerke und Kanäle. Gen Z aktiver und informierter als andere Generationen zuvor im Kampf gegen Klimawandel, deutlich gestärktes Bewusstsein für Klimaschutz. Einführung des Euro in Europa als wichtige Etappe der Liberalen und Konservativen zur stärkeren Liberalisierung der internationalen Märkte und Öffnung der Grenzen. Krise für die Jugend als persönliche Zukunftsbedrohung, – extrem: Mobbing und

Profiling auf Facebook, Suche nach Sinn in der Arbeit und Glück im Privaten, Ernährung vegan und vegetarisch, Beeinflussung des sozialen Status durch Online-Präsenz und –Aktivitäten. Erwarten 4-Tage-Woche, Ortswahl und freie Zeit. „Generation Babyboomer“ verschwindet aus Beruf und Öffentlichkeit, werden oft als Widerständler gegenüber New Work und Digitalisierung am Arbeitsplatz wahrgenommen, obwohl diese Generation technisch die größten Veränderungen mitgemacht hat. Erleben eine Teil der Älteren in Pflegeheimen statt in Familien vs. die „Golden Ager“ mit Geld und Wohlstand auf Reisen und im Wohneigentum. Medien: Smartphone, Pad, Smart Watch, Smart Home, Social-Media-Kanäle wie Instagram, aber auch kritisches Infragestellen auch der eigenen Netztätigkeit, kein TV.

5.2.5 Generation Alpha, geboren nach 2010

Im Umfeld von Smartphones und I-Pad, rosa und blaue Ü-Eier, papierlose Zukunft Realität in vielen Produktionsprozessen, Kindle ersetzt Bücher, Streamen gibt Zugang zu Inhalten frei. Gründung von Instagram. Babys lernen Wischen vor Umblättern, Kinder haben auf Medien der Eltern eigene Kanäle und Ordner und oft eigenen Geräte wie Pads und Spielzeugcomputer, erleben eine unmittelbare Konfrontation mit Klimakrise, Krieg, Pandemie, Isolation und Individualisierung in Kitas, Familie und Öffentlichkeit. Digitalisierung führt zur individuellen Trennung gegenüber sozialen Erfahrungsräumen (Vereine, Spielgruppen, Sport). Natur, Tiere und Bakterien sowie menschliche Nähe werden durch Pandemie als Bedrohung statt menschliches Grundbedürfnis vermittelt. Geld und Wohlstand der Eltern führen zu immer stärkeren Ungleichgewichten in Ernährung, Wohnraum, Miteinander und Fortbewegung. Medien: selbst Influencer:innen und nutzen alle Medien – außer TV.

5.3 Coaching – Brücke und Ideenraum zugleich für lebenslanges Lernen

Der Weg, den Coaching für lebenslanges Lernen mit anbahnen und umsetzen helfen kann, führt zu verantwortungsbewusstem Umdenken auch der professionellen Coachs und Berater:innen. Coaching kann Teil einer wirksamen Weiterbildung werden und greifbare Methoden mitentwickeln und einsetzen, die Menschen dabei zu begleiten, ihre Motivation zum Klimaschutz zu finden und innerlich wie im Handeln zu halten.

Wenn Unternehmen diesen Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden entgegenkommen wollen, müssen sie sich zum Teil von rein ökonomisch getriebenen Einstellungen verabschieden.

5.4 Ein erster Praxisblick

Im War for Talents suchen junge Mitarbeiter:innen attraktive Arbeitgeber:innen. Was müssen wir (neu) lernen?

- Zielgruppe bewusst einbeziehen in Projekte und Aktivitäten für neue Formen der Zusammenarbeit, was bedeuten kann: Zukunftsthemen und Ideen selbst finden und

definieren lassen und von „Nicht—Führungskräften“ mit definierten Korridoren/Zeiträumen leiten und steuern lassen

- Aktiv unterstützen, wenn Mitarbeiter:innen sich für Zukunftsthemen wie Klimaschutz engagieren (Spenden, Aufruf auf der eigenen Unternehmenswebsite, freie Zeit für politische/ehrenamtliche Aktivitäten) und von ihnen lernen, was bedeuten kann: verstehen, ohne nachzuahmen (z.B. Gestik, Sprache der jungen Menschen), Respekt einfordern und aktiv einschreiten, wenn es zu destruktiver Kritik oder abwertenden Bemerkungen unter Mitarbeitenden kommt
- Innovative technische oder soziale Projekte mit den Talenten pilotieren und umsetzen als Teil der Personal-/Führungskräfteentwicklung verstehen, dann zeitnah im Kontext von Weiterbildung und Wissensvermittlung mit jungen und älteren Mitarbeitenden besetzen/unterstützen
- Cross-Mentoring über den eigenen Bereich hinaus mit innovativen Firmen/Branchen/Unternehmen etablieren und überregional bekannt machen, mit Blogs und Foren auf Social Media begleiten
- Über alle Generationen hinweg in heterogenen Gruppen (verpflichtend) lernen, die eigene agile Mentalität zu entwickeln – Beweglichkeit gegenüber starren und überkommenen Strukturen in Workshops, kreativen Camps und mit methodenoffenen Szenarien üben und pflegen
- Supervision und Coaching annehmen und Feedback regelmäßig und zeitnah quer durch die Hierarchien organisieren

5.5 Ein zweiter Praxisblick

Wie können Führungskräfte/ ältere Mitarbeiter/Team besser miteinander kommunizieren, um welche Themen und Fragen geht es?

- Interessiert die Werte der Menschen in Ziel- und Feedback-Gesprächen ansprechen
- Lernen, genauer hinzuhören/offen zu erfragen durch konstruktive Moderation und Freiräume in Meetings
- Sichtbarkeit der Menschen im Unternehmen fördern durch Social Media und Intranet, bspw. mit Interviews über Arbeit, Selbstverständnis, Porträts über Aktivitäten, Infoblogs zu Projekten
- kontinuierlicher Dialog mit den Generationen – Formate wie „from Juniors to Seniors“ Wrap Ups zu Zukunftsthemen und Gegenwartsszenarien, Werkstatt-Foren, Mut zu ungewöhnlichen Orten und Erkundungen (Suchtklinik-Besuch, Shopfloor-Management in der eigenen Produktion, agile Methoden im IT-Bereich...)
- Mentoring und Lernpartnerschaften mit Coaching integrieren und als gemeinsamen moderierten Lernraum verstehen

- Mix an neuen Arbeitsformen, Abbau von Hierarchiedenken, neue Methoden und Tools
- Invest in neue innovative Formate zur Zusammenarbeit - vom Onboarding bis virtueller Präsenzkommunikation.

5.6 Ein letzter Praxisblick auf die großen und kleinen Zusammenhänge

Was wir brauchen und was uns motiviert zum Handeln:

- Aufzeigen der Zusammenhänge zwischen **Ökologie, sozialen Interessen und individuellen Wünschen** bei den Mitarbeitenden und Führungskräften, in der eigenen Firma, bei Kund:innen - auch bei sich selbst, konsequent in den Jahreszielen, Team-Gesprächen, Routine-Treffen, auf Agenden zu Meetings, in der Teeküche, vom Home Office aus...
- Ernstnehmen und unterstützen bei Themen rund um **Gesundheit für Natur und Mensch** und Anerkennen, dass Klimaschutz die Bedingung dafür ist
- Als Fleischesser **vegetarisch oder vegan** lebende Mitarbeitende und Kolleg:innen nicht bespötteln, sondern neugierig ansprechen, gesunde Ernährungsangebote für alle machen (Brotzeit, Kantine...)
- **Vertrauen in sich und andere** zeigen und offen sein für neue Jobinteressen, Arbeitszeiten, innovative Anregungen zur Zusammenarbeit (agile Methoden, selbstorganisierte mobile Einsätze, Homeoffice, kollaborative Absprachen, ungewöhnliche Urlaubszeiten...)
- **Klare Verantwortung in der Führung** annehmen, in neue Struktur(en) der Organisation und in die Sicherheit des Arbeitsumfeldes (mobil, vor Ort, regional wie international) investieren
- **Ökologische und klimaneutrale/-schützende Projekte** und Selbst-Verpflichtungen fördern, Selbstorganisation einfordern und die Zugehörigkeit und Teamfähigkeit zwischen den Generationen stärken
- **Kreativität und konstruktives Feedback** gut organisieren und zulassen –auch gegenüber den Chefs/ Eigentümer:innen

Einfach mitmachen. Einfach machen.

Literatur

Bossong, Nora: Die Geschmeidigen. Ullstein Verlag 2022

Vapaux, Valentina: Generation Z. Gräfe und Unzer, München 2021

Schröder, Martin: Der Generationenmythos. Marburg 2018

Hurrelmann, Klaus; Albrecht, Erik: Die heimlichen Revolutionäre: Wie die Generation Y unsere Welt verändert. Beltz Verlag 2014

Krause; Lea: Die Generation Y, ihre Wünsche und Erwartungen die Arbeitswelt. Hampp Verlag 2015

Autorin



Heidrun Strikker ist Geschäftsführerin der SHS Consult in Bielefeld. Sie ist langjährige Dozentin der Euro-FH bei der Präsenzausbildung „Coaching“ im Studiengang Business Coaching und Change Management, M.A.

6 Durch Netzwerke lernen – Wissensaustausch für Young Professionals

Christopher Vedder

Zusammenfassung:

Welche Potenziale bieten Vereine und Netzwerke im Bereich des lebenslangen Lernens? Vor allem interdisziplinäre Vereine bieten die einfache Möglichkeit, verschiedene Erfahrungen und Wissensstände zusammenzubringen. Unterschiedliche Persönlichkeiten haben die Chance, niedrigschwellig neues Wissen zu erwerben und zu generieren. Der Verein „Hashtag Gesundheit e. V.“ ist seit rund vier Jahren fester Bestandteil im Gesundheitswesen, und anhand dieses Netzwerks werden Beispiele und Möglichkeiten für die persönliche Weiterentwicklung aufgezeigt.

Abstract:

Associations live from their individual members and their intrinsic motivation. These social constructs are an essential element in a democratic system - one such association is "Hashtag Gesundheit e. V.". Their members are the young voice in german healthcare and want to help design the system. The goal is a future-proof, digital and sustainable healthcare system in Germany. The fields of activity of "Hashtag Gesundheit e. V." are diverse: discussions and visits to healthcare trade fairs, regional networking, mentoring program and much more.

6.1 Netzwerke und Vereine – Einleitung

Menschen organisieren sich in Gruppen mit unterschiedlichen Ausprägungen und Zielen. Durch die Vernetzung mit anderen Personen können Synergien freigesetzt werden.

Bei sozialen Netzwerken handelt es sich i. d. R. um dauerhafte und häufig informelle Verbindungen zwischen einzelnen Personen und/oder Gruppen. Zur besseren Übersicht sind Kategorisierungen sinnvoll – eine ist bspw. die Art der Entstehung: natürlich oder selbstorganisiert. In diesem Kontext beschreiben sekundäre Netzwerke selbstorganisierte Vereinigungen wie Verbände o. ä. Bei aufgabenbezogenen Netzwerken steht nicht eine einzelne Person im Mittelpunkt, sondern ein gemeinsames Ziel. Die konkreten Ziele orientieren sich hierbei z. B. an der Optimierung von Umwelt- oder Lebensbedingungen. [Trojan, A. (2020)]. Eine Unterscheidung oder Einordnung von Netzwerken wie Vereinen ist auch über den Zweck ebendieser möglich. Steht die Gewinnabsicht im Vordergrund ist ein wirtschaftlicher Zweck gegeben. Ideell agiert ein Verein dann, wenn die Gewinnabsicht nicht Mittelpunkt der Handlungen ist. Der konkrete ideelle Zweck kann unterschiedliche

Ausrichtungen haben: sportlich, wohltätig usw. Vor allem eingetragene Vereine (e. V.) macht aus, dass sie einen ideellen Zweck verfolgen - die Mitglieder haben alle das gleiche gemeinsame Interesse. Gleiches gilt für nicht eingetragene Vereine. [Deutsches Ehrenamt (2023)]. Im April 2022 waren rund 615.000 Vereine in Deutschland im Vereinsregister eingetragen. Die Anzahl der eingetragenen Vereine ist seit Jahrzehnten steigend, jedoch zeigt sich, dass das Vereinswachstum langsamer voran geht. [Schubert, P.; Tahmaz, B.; Krimmer, H. (2022)].

Netzwerke im Allgemeinen haben gemeinsam, dass die beteiligten Akteure in einer Verbindung zueinanderstehen und ein gemeinsames Ziel verfolgen. Die Aktivitäten innerhalb eines Netzwerks sind häufig informell und nicht zwingend festgelegt. Die Beteiligten innerhalb eines Netzwerks haben die Stärke, dass sie selbständig die notwendigen Ressourcen akquirieren. Trotz des Netzwerks und deren Zusammenarbeit innerhalb, behalten die Mitglieder ihre Individualität. Die Netzwerktheorie beschreibt einige zentrale Elemente, welche bei nahezu allen Netzwerken zu finden sind [Quilling, E. (2013)]:

- Kooperation: Zwischen den Beteiligten innerhalb eines Netzwerks erfolgen Austauschprozesse. Diese können unterschiedliche Form annehmen (zeitlich, monetär, informativ usw.).
- Emergenz: Die Zusammenarbeit und Interaktion der Akteure führen zur Bildung neuer Strukturen. Die Strukturen funktionieren nach eigenen Regeln und entwickeln eine neue Qualität für die Zusammenarbeit. Eine Kontrolle über die Entstehung der Strukturen existiert nahezu nicht.
- Innovation: Durch Netzwerke können vorhandene Strukturen ersetzt werden.
- Leitbild: Das Leitbild beschreibt die gemeinsame Vision des Netzwerks bzw. seiner Beteiligten. Optimalerweise wird das Leitbild gemeinsam von den Akteuren erarbeitet um sich damit gleichermaßen zu identifizieren.

Netzwerke haben nicht nur die Möglichkeit die Kosten zu senken oder Nachteile auszugleichen. Netzwerke sind u. a. die Plattformen um das Wissen und die Erfahrungen ihrer Mitglieder zu bündeln. Hashtag Gesundheit ist ein eingetragener Verein und ein solches Netzwerk.

6.2 Hashtag Gesundheit e. V. – ein interdisziplinäres Netzwerk im Gesundheitswesen

Hashtag Gesundheit begann im Januar 2018 als Initiative. Im April 2018 wurde aus diesem Zusammenschluss ein Verein, welcher dann im September desselben Jahres im Vereinsregister (als e. V.) eingetragen wurde. Mit rund 400 Mitgliedern bundesweit sieht sich Hashtag Gesundheit e. V. als die junge Stimme im Gesundheitswesen. Gemeinsam soll das

Gesundheitssystem und die Versorgungsqualität in Deutschland zukunftsfähig auf-, aus- oder umgebaut werden. Die Mitglieder des Vereins kommen aus unterschiedlichen Bereichen im Gesundheitswesen - so sind u. a. die Pflege, die Medizin, die Ökonomie und viele weitere Tätigkeitsfelder vertreten. Die Interdisziplinarität ist einer der Kernelemente von Hashtag Gesundheit e. V. Innovative Ideen und Lösungen können nur erfolgreich entwickelt werden, wenn diese im Austausch mit verschiedenen Akteuren entstehen. Zwei weitere Merkmale des Vereins sind die bundesweite Verteilung der Mitglieder sowie der plattformübergreifende Austausch [Hashtag Gesundheit e. V. (2021)].

Im Verein gibt es eine Vielzahl an Aktivitäten um die Erfahrungen, Meinungen und Ideen der Mitglieder auszutauschen. Die jeweiligen Projekte entstanden aus den Ideen einzelner Mitglieder oder Gruppen und wurden auch von ebendiesen umgesetzt. Alle Mitglieder von Hashtag Gesundheit e. V. sind ehrenamtlich für den Verein tätig. Im nachfolgenden (Abb. 1) werde einige ausgewählte Projekte beschrieben:



Abbildung 6-1: Aktivitäten (Auszug) bei Hashtag Gesundheit e. V.

6.2.1 Livestreams:

Bei diesem digitalen Austauschformat sprechen Expert:innen aus unterschiedlichen Bereichen zu aktuellen Themen. Die Themenfindung, Vorbereitung, Moderation und technische Umsetzung übernehmen hierbei Mitglieder des Vereins. Bisher wurden 11 Livestreams mit rund 23 Gästen durchgeführt. Themen waren bspw. „Innovationen im Gesundheitswesen (Innovationsfond)“ mit Prof. Dr. Amelung und Maria Klein-Schmeink (MdB) und „Die

Telematikinfrasturktur (TI) auf der Überholspur“ mit Marcel Weigand von der Unabhängigen Patientenberatung (UPD) und Sabine von Schlippenbach von der gematik. Das Top-Thema war „Fortschrittsbeschleuniger ePa: Grundstein für eine digitale Erfolgsgeschichte?!“ Live mit Charly Bunar und Lars Gottwald von der gematik. Um die Informationen auch im Nachgang bereitzustellen wurden die Livestreams aufgezeichnet und befinden sich auf der Webseite.

6.2.2 Mentoring:

Ziel des internen Mentoring-Programms ist es, die Mitglieder durch die Erfahrungen und das Wissen der erfahrenen Expert:innen aus dem Gesundheitswesen zu fördern. Das Matching erfolgt anhand der Erfahrungen des Mentors/der Mentorin und des Mentees. Bisher haben 26 Tandems in drei Runden das Mentoring durchlaufen – die Dauer beträgt je Durchgang 12 Monate. Die Vorbereitung, Moderation und Organisation werden durch Mitglieder des Vereins übernommen. Begleitend zu den individuellen Austauschterminen werden bspw. Workshops für die Teilnehmenden angeboten.

6.2.3 Mitgliederversammlungen und Regionaltreffen:

Der Verein und die Mitglieder leben von dem Austausch – digital und persönlich. Zwei Mal jährlich finden, an wechselnden Standorten, die Mitgliederversammlungen statt. Neben dem obligatorischen Teil werden für die anwesenden Mitglieder Workshops und Fachvorträge organisiert. In den vergangenen Jahren gab es Themen wie: „KI im Gesundheitswesen“ oder „Der Mensch im Mittelpunkt = Qualitätsindikatoren im Gesundheitswesen“. Regionaltreffen werden von Mitgliedern vor Ort organisiert – hierbei gibt es je nach Stadt oder Region unterschiedliche Ausprägungen und Möglichkeiten. Um die Erfahrungen auszutauschen und das Wissen aufzubauen gibt es häufig Treffen bei Arbeitgebern von Mitgliedern, Fördermitgliedern des Vereins oder anderen Akteuren im Gesundheitswesen. In der Vergangenheit gab es bspw. Treffen bei der gematik, beim Hasso-Platner-Institut, Doctolib u. v. m.

6.2.4 Wissensakademie:

Bei der Wissensakademie (Healthpedia) handelt es sich um eine strukturierte Wissenssammlung von und für Mitglieder von Hashtag Gesundheit. Die Interdisziplinarität des Vereins soll genutzt werden, um das vorhandene Wissen auf- und/oder auszubauen. Der Bereich befindet sich im Aufbau und aktuell sind Artikel bspw. zum Gemeinsamen Bundesausschuss und zur Prep-Versorgung in Deutschland vorhanden.

6.2.5 Studienfahrt:

Im Juni 2022 ging es für eine Gruppe von Mitgliedern in die französische Hauptstadt. In diesem neuen Format hatten die Beteiligten von Donnerstag bis Samstag Zeit sich und das französische Gesundheitssystem besser kennenzulernen. Die 15 Teilnehmenden waren u. a.

zu Gast im internationalen Headquarter von Doctolib. Hier stand ein Austausch mit den Teams Market Access und Digital Health im Vordergrund. Ein weiterer Punkt auf der Agenda waren Gespräche mit einem französischen Start-Up aus dem Krankenkassenumfeld. Neben den aktuellen Themen wurde auch das älteste Krankenhaus Europas besichtigt und das Museum für Medizingeschichte besucht.

6.2.6 Brainstations:

Eine Gruppe von drei bis fünf Personen suchen nach Lösungen zu aktuellen Herausforderungen. Ähnlich wie ein Hackathon haben die Gruppen mehrere Tage Zeit und anschließend erfolgt eine Bewertung durch eine externe Experten-Jury. Das Thema der letzten Veranstaltung war "Wie passen Wirtschaft und gesunde Führung zusammen?". Ergänzend gab es für die Teilnehmenden drei Impulsvorträge - zu altersgerechtem Führen, Konfliktkompetenz und emotionaler Intelligenz. Die beiden Arbeitsgruppen stellten am Ende ihre Ergebnisse vor. Ein Teil der Teilnehmenden befasste sich mit der „Erstellung eines dynamischen Dienstplanes“ und die anderen mit „Certificate for empowerment and loyalty“.

6.3 Fazit und Ausblick über die Potenziale von Vereinen und Netzwerke als Lernplattformen

Menschen werden in der Zukunft dort lernen, wo sie leben und nicht zwingend in Institutionen wie bspw. der Schule. Die Menschen wollen die Probleme angehen, welche sie auch direkt tangieren. In der Arbeitszeit bleibt hierfür häufig wenig Spielraum weswegen sie sich ehrenamtlich und in ihrer Freizeit organisieren.

Netzwerke wie bspw. Hashtag Gesundheit e. V. bieten ihren Mitgliedern einen niedrighschwelligen Zugang zu dem Wissen und den Erfahrungen ihrer Akteure. Die Generierung und Verbreitung dieser Inhalte erfolgt bedarfsgerecht über verschiedene Formate und Kanäle. Hierdurch soll gewährleistet sein, dass die Informationen zielgerichtet eine Vielzahl an Interessierten erreichen. Vor allem im direkten Austausch zeigt sich, dass implizites Wissen, wie bspw. bei dem Mentoring-Programm, in einem ungezwungenen Kontext ausgebaut werden kann.

Wichtig und elementar notwendig für den erfolgreichen Wissensaufbau und -transfer ist die Beteiligung möglichst vieler Mitglieder. Des Weiteren bedarf es teilweise und ergänzend der Erfahrung von externen Experten aus dem Gesundheitswesen.

Literatur

Deutsches Ehrenamt (2023). EINGETRAGENER VEREIN – E.V. Deutsches Ehrenamt
<https://deutsches-ehrenamt.de/verein-gruenden/eingetragener-verein/>

Hashtag Gesundheit e. V. (2021). Über uns. Hashtag Gesundheit e. V. <https://hashtag-gesundheit.de/ueber-uns/>

Schubert, P.; Tahmaz, B.; Krimmer, H. (2022, 04. Juli). VEREINE IN DEUTSCHLAND IM JAHR 2022. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
https://www.ziviz.de/sites/ziv/files/vereine_in_deutschland_2022.pdf, Seite 2 f.

Trojan, A. (2020). Soziale Netzwerke und Netzwerkförderung. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. <https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/soziale-netzwerkeund-netzwerkfoerderung/>

Quilling, E. et al (2013). Praxiswissen Netzwerkarbeit: Gemeinnützige Netzwerke erfolgreich gestalten. Springer-Verlag

Autor



Christopher Vedder ist als Referent in der Digitale Strategie bei der Mobil Krankenkasse tätig. Zuvor war als Teamleiter im Bereich der Arbeitsunfähigkeit beschäftigt. Sein Masterstudium des Medizinmanagements schloss er an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management ab.

Seit April 2019 ist Herr Vedder Mitglied bei Hashtag Gesundheit e. V.

7 Berufsbegleitendes Lernen und Kompetenzen-Anforderungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt

Stefan Kayser

Zusammenfassung:

Dieser Beitrag befasst sich mit der Rolle des selbstgesteuerten Lernens bei der Entwicklung von Kompetenzen in der beruflichen Entwicklung und Weiterbildung von Arbeitnehmer:innen. Um den Wissenserwerb bedarfsorientiert zu gestalten, ist es hilfreich, sich an den Kompetenzen (Skills) zu orientieren, die auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt werden. Zur Identifizierung dieser Kompetenzen bezieht sich der Artikel auf eine von der Klett Corporate Education (KCE) herausgegebene Trendstudie. Die KCE-JobTrend-Studie analysiert die von Unternehmen in Stellenangeboten genannten Kompetenzen auf dem deutschen Arbeitsmarkt in verschiedenen Kategorien (Professional, IT- und Soft Skills) und misst deren Bedeutung für den Zeitraum zwischen Juli 2020 und Juni 2022. Aus den Ergebnissen lassen sich Schlussfolgerungen für die Wahl von Bildungsmaßnahmen und geeigneter Lernformate ableiten, die auch Implikationen für das selbstgesteuerte Lernen haben.

Die Analyse der Kompetenzen zeigt, dass kürzere Formate für den Erwerb einer Reihe von Kompetenzen in allen drei Kategorien ausreichend sind. Die verstärkte Kunden- und Marktorientierung der Unternehmen, die digitale Transformation, die Verbreitung von New Work sowie die gestiegene Unsicherheit und Komplexität unserer Umwelt machen den kurzfristigen Erwerb von Kompetenzen "on demand" zu einem wichtigen Erfolgsfaktor für Unternehmen und für Beschäftigte. Anbieter von Fernstudien- und Fernlernformaten können daher Unternehmen in vielfältiger Weise als Bildungspartner bei der Weiterbildung unterstützen, um die Entwicklung von Mitarbeitern und deren Kompetenzen zu fördern.

Abstract:

This article deals with the role of self-directed learning in the development of competencies in the professional development and continuing education of employees. In order to design the acquisition of knowledge in a demand-oriented manner, it is helpful to concentrate on the skills that are in demand on the labor market. To identify these skills, the article refers to a trend report published by the Klett Corporate Education (KCE). The KCE Job Trend Study analyzes the skills mentioned by companies in job offers on the German labor market in various categories (professional, IT and soft skills) and measures their importance over the time span between July 2020 and June 2022. The results can be used to draw conclusions for the choice of content of educational training measures and suitable learning formats, which also have implications for self-directed learning.

In particular, the analysis of competencies shows that shorter formats are sufficient for acquiring a number of skills in all three categories. The enhanced customer and market orientation of companies,

the digital transformation, the spread of New Work, and the increased uncertainty and complexity of our environment make the short-term acquisition of competencies “on demand” an important success factor for companies as well as for employees. Therefore, distance learning providers can support companies in many ways as education partners in continuing education to promote the development of employees and their competencies.

7.1 Bedeutung des selbstgesteuerten Lernens im beruflichen Kontext

Lebenslanges Lernen spielt in der heutigen Gesellschaft eine zunehmend wichtige Rolle und wird im Allgemeinen mit Erwachsenenlernen gleichgesetzt, beginnt aber schon früher. Es beinhaltet „alle Lernaktivitäten im Laufe des Lebens mit dem Ziel einer Verbesserung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen im Rahmen persönlicher, staatsbürgerlicher, sozialer oder berufsbezogener Perspektiven“ (OECD 2022). Während der Berufstätigkeit eines Erwachsenen verschmelzen vielfach sein privates und berufliche Bildungsinteresse. Unternehmen, die ihre Beschäftigten weiterbilden, fördern Bildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen ihres Berufslebens im Hinblick darauf, welche Kompetenzen im Unternehmen am meisten benötigt werden. Dabei sind die Stärken und Schwächen der Arbeitnehmenden so zu berücksichtigen, dass die Weiterbildung gemäß ihres Kompetenzprofils den wertvollsten Beitrag leisten kann. Einerseits bietet Weiterbildung insofern den Unternehmen die Möglichkeit, die Qualifikation ihrer Beschäftigten fortlaufend an die betrieblichen Bedarfe anzupassen und dafür keine Arbeitnehmenden neu einstellen zu müssen. Dies fördert die Entwicklung und Nutzung des internen Arbeitsmarkts, also des unternehmensbezogenen Stellenmarktes.⁴ Andererseits bietet Weiterbildung den Arbeitnehmenden die Möglichkeit, sich persönlich entsprechend ihrer Stärken weiterzuentwickeln und Kompetenzen zu erwerben, die sie zum Nutzen des Unternehmens einsetzen können und durch die sich für sie auch die Möglichkeit des beruflichen Aufstiegs eröffnet.

Dem selbstgesteuerten Lernen kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zu. Es bietet den berufstätigen Lernenden die Möglichkeit, völlig flexibel selbst den zeitlichen Rahmen des Lernens zu gestalten. Sie können die Lerngeschwindigkeit und -intensität ganz nach den beruflichen, aber auch nach den privaten Erfordernissen ausrichten.

Im nachfolgenden Abschnitt wird zunächst dargestellt, welche Facetten das berufsbegleitende selbstgesteuerte Lernen von Beschäftigten beinhaltet und wie es sich entwickelt hat. Im zweiten Teil wird untersucht, welche Trends sich hinsichtlich der Kompetenzen-Anforderungen

⁴ Vgl. zu internen Arbeitsmärkten: Weber, Wolfgang (1990): Zeitschrift für Personalforschung, 4. Jahrg., H. 2, *Personalpolitik im Lichte der Arbeitsmarkttheorie und -politik*, 1990, S. 157-164

auf dem Arbeitsmarkt abzeichnen und welche Implikationen sich daraus für Unternehmen und das selbstgesteuerte Lernen ihrer Beschäftigten ableiten lassen. Diese haben auch Auswirkungen auf die Rolle der Fernstudienanbieter.

7.2 Berufsbegleitendes Lernen in Unternehmen

In den letzten Jahren hat das Lernen neben dem Beruf an Bedeutung gewonnen. Befördert durch die Corona-Pandemiezeiten haben sich Studierende und Beschäftigte zunehmend für Fernlernformate interessiert und sich an Fernschulen und Fernhochschulen für Lehr- und Studiengänge angemeldet (vgl. Kurz 2023). Einen großen Schub hat dabei das selbstgesteuerte Lernen durch die Online-Lernangebote erhalten, die im Zuge der Anpassung der Bildungsangebote entstanden sind. Die Anbieter von akademischen und sub-akademischen Formaten haben dabei ihre Programme sukzessive erweitert. Viele Unternehmen haben diese Online-Angebote genutzt, um ihre Weiterbildung auch während der Corona-Pandemie fortzuführen.

Im Jahr 2020 hat gemäß einer Studie von HR Pepper und bitkom allerdings nur knapp die Hälfte der befragten Unternehmen Weiterbildung bereits als strategische Chance verstanden. Beschäftigte haben zugleich mehr Zeit in kostenfreie Weiterbildung investiert, die sie häufig nicht zufriedengestellt hat. In dieser Phase wurden Lernformate kürzer und fanden seltener in Präsenz statt (Vgl. Achenbach et al. 2022, S.8). Im Jahr 2020 lag die Teilnahmequote für non-formale Bildungsaktivitäten unter den 18- bis 69-Jährigen bei 57% mit einem Anstieg gegenüber dem Jahr 2016 um 9%. Unter diese Aktivitäten fallen organisierte Veranstaltungen wie Bildungsveranstaltungen von kurzer Dauer, Kurse, Lehrgänge, aber auch Schulungen am Arbeitsplatz oder Privatunterricht, die nicht zu einer Qualifikation gemäß dem Deutschen Qualifikationsrahmen führen (vgl. Autor:innengruppe Bildungsberichterstattung 2022, S. 234f).

Die sich im Jahr 2021 fortsetzende Corona-Pandemie hat dazu geführt, dass digitale Lernformen zu einer Selbstverständlichkeit in der Bildungs- und Weiterbildungslandschaft wurden. In diesem Jahr wurde Weiterbildung in Form einer Mischung aus digitalen Angeboten und Präsenzformaten mehrheitlich bevorzugt. Daneben haben kostenpflichtige Angebote im Vergleich zu kostenfreien Angeboten an Bedeutung gewonnen. Allerdings zeigte sich hier trotz zunehmender Professionalisierung der digitalen Formate keine gestiegene Zufriedenheit unter den Weiterbildungsteilnehmern (vgl. Achenbach et al. 2022, S. 9).

Gepaart mit den Herausforderungen durch den Fachkräftemangel hat diese Entwicklung dazu geführt, dass die Relevanz von berufsbegleitender Weiterbildung im Zeitverlauf gestiegen ist. Sowohl Beschäftigte als auch Arbeitgeber schätzen Weiterbildungsmaßnahmen als wichtigen Bestandteil der persönlichen Entwicklung von Arbeitnehmer: innen ein. Dies kommt auch in den gestiegenen individuellen Weiterbildungsbudgets zum Ausdruck, die auf die Beschäftigten

pro Kopf jährlich entfallen. Dabei ist interessant, dass standardisierte Weiterbildungsformate zwar themenübergreifend dominieren, individualisierte Weiterbildungen allerdings leicht an Bedeutung zugenommen haben. Insgesamt wird individualisierter Weiterbildung ein höherer Lernerfolg beigemessen, wobei diese Wirkung auch von den standardisierbaren Lerninhalten abhängt (vgl. HRpepper Management Consultants und Bitkom Akademie 2022).

Unternehmen reagieren auf die beschriebene Entwicklung in vielfältiger Weise. Die Integration von Personalentwicklung und dem Weiterbildungspfad der Beschäftigten rückt zunehmend in den Vordergrund von Fördermaßnahmen. Aufgrund der demographischen Entwicklung und des in vielen Bereichen vorherrschenden Fachkräftemangels gewinnen Weiterbildungsmaßnahmen an Bedeutung, die das Wissen von Arbeitnehmer:innen entweder auffrischen („reskilling“) oder grundlegend erweitern („upskilling“). Da diese Weiterbildungsaktivitäten vielfach in Kooperation mit externen Bildungsanbietern durchgeführt werden, entwickeln größere Unternehmen auch Lernplattformen als Bildungs-Hubs oder „Learning Communities“. Das Bindungsmanagement von Unternehmen kann sich somit über ein aktives Weiterbildungsangebot seitens der Unternehmen erfolgreich gestalten lassen. Die Herausforderung für Arbeitgeber und Arbeitnehmer:innen wird sein, die Maßnahmen kompetenzorientiert entlang den Bedarfen der Beschäftigten auszurichten bzw. auszuwählen.

Für viele Berufstätige bedeutet das selbstgesteuerte Lernen parallel zur beruflichen Tätigkeit auch die Erhöhung ihrer Chancen sowohl auf dem externen als auch auf dem unternehmensinternen Arbeitsmarkt. Dafür ist es wichtig, die Kompetenzen (Skills) zu identifizieren, die zunehmend auf diesen Arbeitsmärkten nachgefragt werden. Ein genaues Bild von der Entwicklung der Nachfrage nach Kompetenzen gibt eine Analyse der Stellenangebote auf dem deutschen Arbeitsmarkt, die im Folgenden dargestellt wird.

7.3 Kompetenzanforderungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt

Im Rahmen der KCE-JobTrend-Studie 2023 wurde von der Klett Corporate Education die Identifizierung der Skills, die Unternehmen nachfragen, für den Zeitraum 07/2020 bis 06/2022 durchgeführt. Die Analyse erfolgte auf der Basis der Auswertung eines Datensatzes von 30 Mio. Stellenanzeigen in Deutschland, der für diesen Zeitraum von der Firma Textkernel (<https://www.textkernel.com/de/>) zur Verfügung gestellt wurde (vgl. Kayser/Stingl 2023). Die Daten der Firma Textkernel umfassen Stellenanzeigen für Deutschland, die im Internet öffentlich zugänglich sind und aus verschiedenen Quellen wie Jobbörsen, Job-Plattformen, von Firmen-Websites etc. generiert wurden. In dem Datensatz sind u.a. die Beschreibung des Jobangebots mit der konkreten Tätigkeit sowie die Skills, die für die Stelle nachgefragt werden, enthalten. Die Stellenanzeigen wurden im Hinblick auf die von den Unternehmen genannten Skills gefiltert. Daraus ergaben sich Profile und auch die Veränderungen von Kompetenzen. Bei den Skills wurden drei Arten unterschieden: die Professional Skills, die die fachlichen

berufsbezogenen Kompetenzen bezeichnen, die IT-Skills, die alle Kompetenzen rund um die Themen Informatik/ Informations- und Kommunikationstechnologie beinhalten, und die Soft Skills, die die sozialen Kompetenzen umfassen.

Bei der Gesamtbetrachtung der Entwicklung der Kompetenzen auf dem deutschen Arbeitsmarkt im Untersuchungszeitraum zeigen sich zunächst folgende Trends: Erstens ist die Anzahl der Nennung der Kompetenzen im Zeitraum 07/2020 bis 06/2022 stärker gestiegen als die Anzahl der Stellenangebote in diesem Zeitraum. Dies deutet darauf hin, dass die Skills-Anforderungen pro Stellenanzeige im Zeitverlauf breiter geworden sind, ein erster Indikator für ein erweitertes Anforderungsprofil. Zweitens zeigt sich, dass die Anzahl der Nennungen von IT-Skills in diesem Zeitraum stärker gewachsen ist als die Anzahl der Nennungen von Professional Skills. Kompetenzen in der Informatik und Informationstechnologie gewinnen demnach zunehmend an Bedeutung. Drittens zeigt sich in der Analyse der Stellenangebote, dass auch die Nachfrage nach Soft Skills zugenommen hat und in demselben Umfang wie die Nachfrage nach Professional Skills gewachsen ist. In den nächsten Jahren wird die Bedeutung von Soft Skills im Vergleich zu den Professional Skills noch stärker zunehmen (vgl. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. 2021).

welchen Branchen die Nachfrage nach Kompetenzen besonders ausgeprägt ist (vgl. Kayser/Stingl 2023 und Wilkinson/Friendly 2009).

Zunächst betrachten wir in Abbildung 7-1 die Nachfrage nach den Professional Skills. Die Farbverlaufsskala am oberen Rand der Abbildung zeigt den prozentualen Anteil der jeweiligen Kompetenz an der Gesamtanzahl von Ausschreibungen pro betrachtete Branche im Untersuchungszeitraum an, der in den Zahlen der Matrixfelder angegeben ist. Je dunkler die Färbung der Matrixfelder, desto größer ist die Anzahl der Nennungen der jeweiligen Kompetenz in Stellenangeboten.

Im Ergebnis zeigt sich für die Top 30 Professional Skills, dass viele Skills branchenübergreifend nachgefragt werden. Insbesondere besteht eine hohe Nachfrage nach kunden- und marktorientierten Kompetenzen über die verschiedenen Branchen hinweg. Dies zeigt sich in der relativ hohen Nachfrageausprägung in der Beratung, im Qualitätsmanagement, im Vertrieb, im Kundendienst sowie im Marketing und in der Kundenbindung. Diese Ausprägung ist ein Indiz dafür, dass Unternehmen sich zunehmend in einem wettbewerbsintensiven Umfeld bewegen, in dem sie sich mit diesen Kompetenzen verstärken müssen. Die Marktorientierung wird unterstrichen durch den Bedarf an Kompetenzen im Bereich der Innovationen, in dem die Marktentwicklung eine hohe Innovationsgeschwindigkeit erforderlich macht (vgl. Kayser/Stingl 2023).

Neben den oben genannten Kompetenzen werden branchenübergreifend auch Skills in einigen technischen Bereichen nachgefragt, wenn auch nicht in demselben Umfang wie in den anderen Kompetenzfeldern. Die Nachfrage nach ingenieurwissenschaftlichen Kompetenzen zeigt sich im Anstieg der Nennungen von Skills im Bereich der Elektrotechnik, der Mechatronik, des Maschinenbaus und des Zusammenbaus (Montage), die im Untersuchungszeitraum festgestellt wurden (vgl. Kayser/Stingl 2023).

7.3.2 IT-Skills

Der Datensatz von Textkernel beinhaltet neben den dargestellten Professional Skills auch Kompetenzen in Programmiersprachen, Frameworks, Software Tools und Konzepten wie Agile Softwareentwicklung und Cloud Computing. Die Nachfrage nach diesen als IT-Skills bezeichneten Kompetenzen wurden separat ausgewertet. Bei Anzeigen, die an IT-Experten gerichtet waren, zeigt sich, dass Unternehmen einen verstärkten Bedarf an Fachleuten mit Skills im Bereich der digitalen Transformation haben. Die größten Nachfragezuwächse sind in den Bereichen Cloud (u. a. Microsoft Azure, Amazon Web Service, Cloud Computing), agile Methoden (Agile Methodology, Scrum, Softwareentwicklung), Web-Entwicklung und Data Science (Python) zu verzeichnen. Bei IT-Experten sind demzufolge vermehrt Kenntnisse in

speziellen Bereichen gefragt, die der digitalen Transformation zuzuordnen sind (vgl. Kayser/ Stingl 2023).

Untersucht man die Stellenangebote, die an alle Interessierte gerichtet waren, ergibt sich, dass Unternehmen branchenübergreifend einen verstärkten Bedarf an Mitarbeiter: innen mit Skills bezüglich Microsoft- und SAP-Produkten haben (s. Abbildung 7-2). Es zeigt sich aber auch, dass einige bei den Fachleuten nachgefragten Skills auch in allgemeinen Stellenanzeigen zu finden sind. Darunter fallen Kompetenzen in den Bereichen Cloud, agile Methoden und Data Science. Gewisse IT-Skills werden demzufolge speziell in der Informatik-/Informations- und Kommunikationstechnologie-Branche nachgefragt, andere grundlegende IT-Kompetenzen gehören inzwischen flächendeckend zur Standardanforderung von Stellen. Dazu zählen vor allem Kenntnisse im Bereich der Datenbanken und Data Analysis, was verdeutlicht, dass Beschäftigte sich verstärkt mit diesen Skills ausstatten müssen. Hier findet sich eine relativ höhere Nachfrage in den Dienstleistungs- und Managementsektoren.

Die Branchen, die IT-Skills nachfragen, wenn auch in begrenztem Umfang, sind die Branchen Finanzdienstleistungen (hier vor allem Kenntnisse in DATEV- und SAP-Applikationen), Recht und Verwaltung, soziale und kulturelle Dienstleistungen, Unternehmensführung und Organisation, unternehmensbezogene Dienstleistungen (Marketing und Kommunikation) sowie naturwissenschaftliche Dienstleistungen. In diesen Branchen und im Handel werden häufig SAP-Kenntnisse nachgefragt. Kompetenzen in agilen Methoden sind vor allem in der Unternehmensführung und Organisation sowie in den unternehmensbezogenen Dienstleistungen (Marketing und Kommunikation) Teil der Stellenprofile. Dies entspricht den in diesen Branchen nachgefragten Kompetenzen im Bereich der Innovationen, in dem agile Methoden vielfach Anwendung finden (vgl. Kayser/ Stingl S. 41f.).

Insgesamt zeigt die Analyse der IT-Skills, dass von Stellenbewerber: innen ein zunehmend breit gefächertes Kompetenzen-Profil in diesem Bereich erwartet wird.

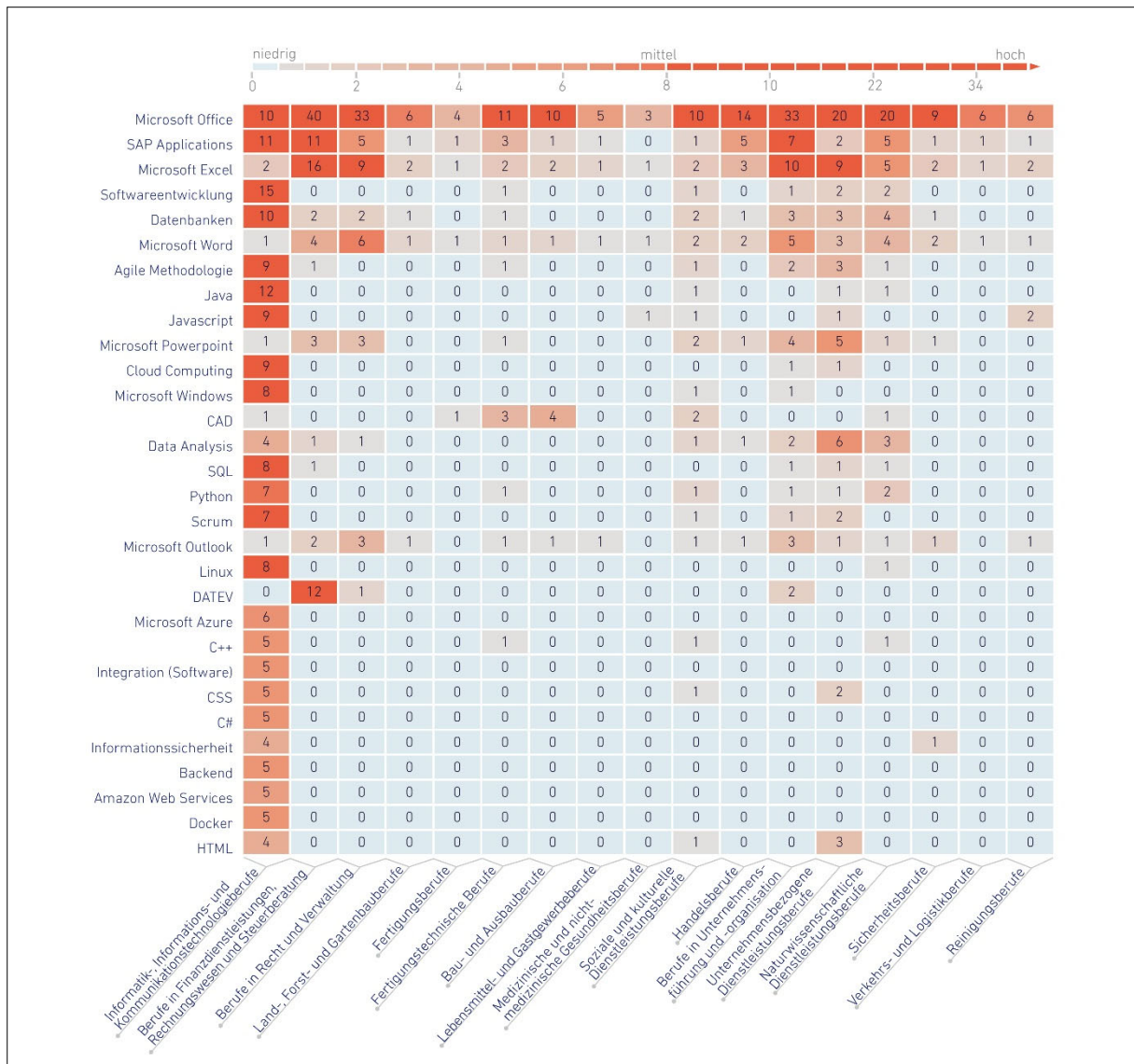


Abbildung 7-2 Heatmap mit dem prozentualen Anteil der Nennungen von IT-Skills in der jeweiligen Branche in allen Stellenangeboten im Zeitraum 07/2020 – 06/2022 (Quelle: Kayser, Stefan/ Stingl, Dominik (2023), S. 41)

7.3.3 Soft Skills

Die dritte Kategorie der untersuchten Kompetenzen sind die Soft Skills. In dieser Kategorie umfasst der Datensatz von Textkernel eine Vielzahl von sozialen Kompetenzen, die im Folgenden auf die Top 30 Soft Skills begrenzt werden, die in den Stellenangeboten genannt wurden. Die Auswertung der in den unterschiedlichen Branchen nachgefragten Skills ist in Abbildung 7-3 wiedergegeben. Sie zeigt, dass fünf Kompetenzen branchenübergreifend zu den am häufigsten genannten Skills gehören: Teamarbeit, Eigenmotivation, Kommunikation, Zuverlässigkeit und professionelle Verantwortung (vgl. Kayser/Stingl, S.42f.). Diese Fähigkeiten haben in den letzten Jahren durch die Verlagerung der Arbeitsaktivitäten in das Homeoffice zunehmend an Bedeutung gewonnen und gehören zum heutigen

Standardrepertoire von Skills, die von Beschäftigten in Unternehmen und Organisationen erwartet werden.

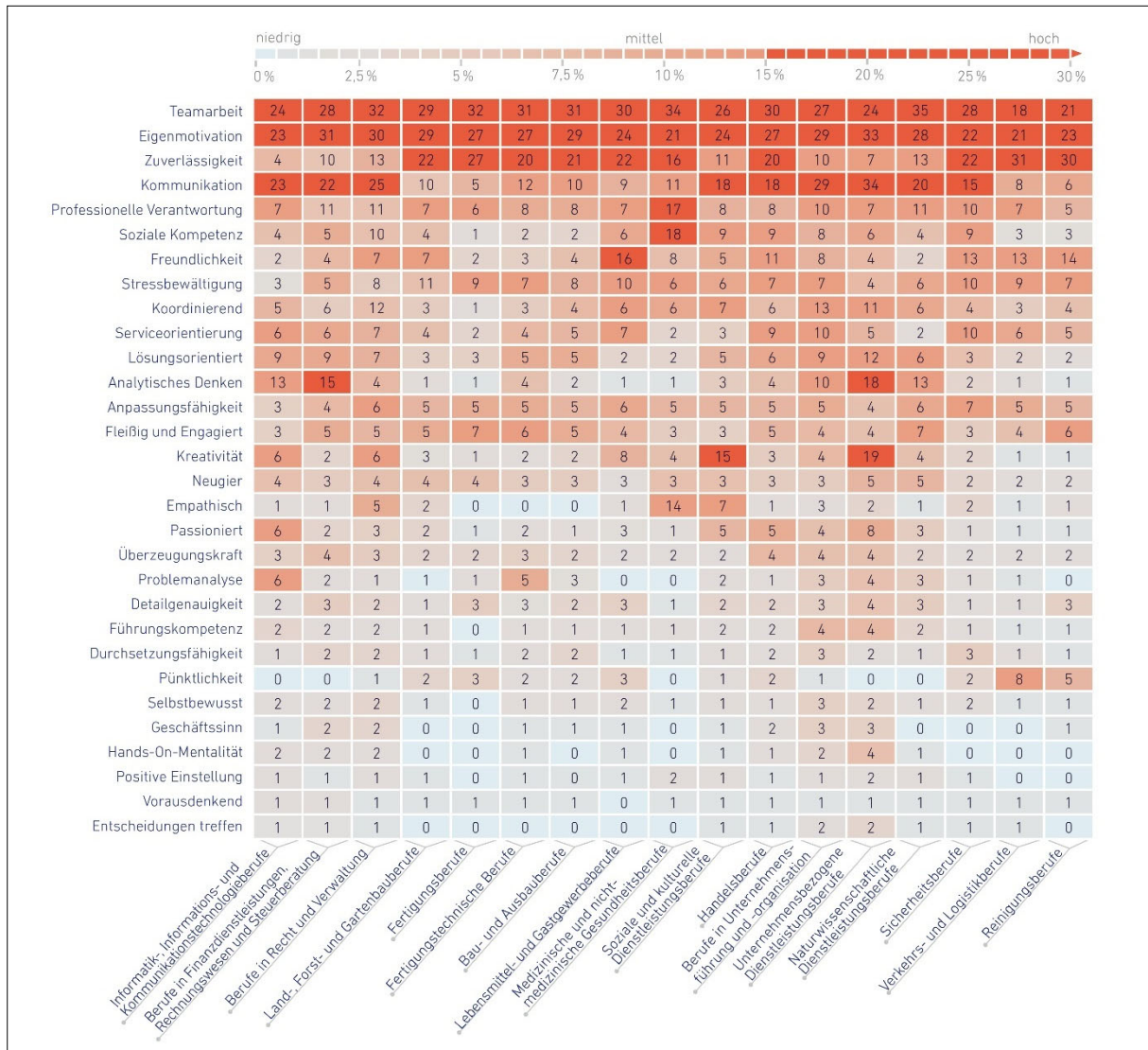


Abbildung 7-3 Heatmap mit dem prozentualen Anteil der Nennungen von Soft Skills in der jeweiligen Branche in Stellenangeboten im Zeitraum 07/2020 – 06/2022 (Quelle: Kayser, Stefan/ Stingl, Dominik (2023), S. 45)

Darüber hinaus zählen auch Kompetenzen oder Eigenschaften wie Stressbewältigung, Koordinationsfähigkeit, Fleiß und Engagement, Kreativität und Lösungsorientierung zu den Skills, die in den letzten Jahren während der Corona-Pandemie nachgefragt wurden und die durch die Elemente von New Work geprägt sind.

Neben den oben genannten Soft Skills sind aber auch Kompetenzen branchenübergreifend relevant, die den wettbewerbsorientierten Kontext von Unternehmen widerspiegeln. Wie Abbildung 7-3 zeigt, fragen Unternehmen z.B. Fähigkeiten wie Freundlichkeit, Serviceorientierung und Überzeugungskraft nach, was mit der relativ großen Bedeutung der kunden- und marktorientierten Kompetenzen bei den Professional Skills korreliert.

Eine dritte Gruppe von Soft Skills stellen Kompetenzen dar, die in einem zunehmend durch Unsicherheit, Komplexität und Volatilität geprägten wirtschaftlichen, politischem und gesellschaftlichen Kontext an Relevanz gewinnen. Die Anforderungen, die sich aus diesem VUCA-Umfeld⁵ ergeben, schlagen sich branchenübergreifend in den oben genannten Skills, aber auch in Kompetenzen wie Anpassungsfähigkeit, Detailgenauigkeit, analytisches Denken und Problemanalyse, aber auch Kreativität und Neugier nieder.

Zusammenfassend lässt sich bei der Betrachtung der Nachfrage nach Soft Skills feststellen, dass Mitarbeiter: innen heutzutage bei der Wahrnehmung ihrer Stellen mit diesen Kompetenzen breit aufgestellt sein müssen. Dabei werden grundlegende Skills von Unternehmen offenbar implizit vorausgesetzt, wie man anhand der geringen Prozentzahlen bei vielen Skills im unteren Viertel der Abbildung 7-3 erkennen kann.

7.4 Schlussfolgerungen

Vor dem Hintergrund der Trends bei den Kompetenzanforderungen, die sich in den letzten Jahren auf dem deutschen Arbeitsmarkt gezeigt haben, lassen sich sowohl für Unternehmen, die ihre Weiterbildungsstrategie entwickeln, als auch für Beschäftigte, die ihr Kompetenzen Profil schärfen wollen, Schlussfolgerungen für die Ausrichtung von Weiterbildungsaktivitäten ziehen.

Die Wahl der Lerninhalte und -formate sollte sich an den Kompetenzen ausrichten.

Bei der Identifizierung der Kompetenzen, die auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland nachgefragt werden, zeigt sich ein breites Bild hinsichtlich der Lernformate, mit denen man diese Skills erwerben kann. Für einige grundlegende Professional Skills wie z.B. Betriebswirtschaft, Buchhaltung, Finanzen, Marketing bieten sich Studiengänge an, die sowohl für Studienanfänger als auch für Berufstätige ohne akademischen Abschluss relevant sind. Berufstätige wollen sich in der Regel parallel zu ihrem Beruf ein komplett neues zukünftiges berufliches Tätigkeitsfeld erschließen, so dass sich für sie ein Fernstudium anbietet. Dasselbe gilt für eine Reihe von IT-Skills: so gibt es neben den Wissensbereichen Informatik- und Wirtschaftsinformatik auch zu Themen wie beispielsweise App-Entwicklung, Künstliche Intelligenz, Big Data und Data Science einzelne Studiengänge, auch im Fernstudienformat, die diese Kenntnisse vermitteln und auf den Beruf oder eine berufliche Neuausrichtung vorbereiten. Insofern sollte sich die Studiengangwahl sowohl nach den Zielen der Studierenden als auch nach den Kompetenzen orientieren, die auf dem Arbeitsmarkt relevant sind.

⁵ VUCA ist ein Akronym für die Begriffe „volatility“ (Unbeständigkeit), „uncertainty“ (Unsicherheit), „complexity“ (Komplexität) und „ambiguity“ (Mehrdeutigkeit) (vgl. Mack, O. et al. (2016) und Raja (2021))

Bei der Auswahl von Weiterbildungsmaßnahmen lassen sich auch die Unternehmen und ihre an Weiterbildung interessierte Beschäftigten idealerweise von den Kompetenzen leiten, die die Mitarbeitenden zur Ausübung ihrer Tätigkeiten benötigen. Dabei ist vor allem zu beachten, welches Ziel mit der Weiterbildung verbunden ist. Es muss nicht für jeden Kompetenzerwerb ein Studium absolviert werden, und Studiengänge eignen sich nicht für eine Wissenserweiterung, die auf kurzfristige und bedarfsorientierte Anwendung ausgelegt ist. Insofern ist die inhaltliche Ausrichtung der Weiterbildung einerseits und die Wahl des Formats des berufsbegleitenden selbstgesteuerten Lernens andererseits von Bedeutung. Sie muss an die berufliche Tätigkeit, das Ziel der beruflichen Weiterbildung und den damit verbundenen Aufbau von Wissen bzw. den Erwerb von Skills gekoppelt sein.

Da viele Berufstätige in den letzten Jahren das selbstgesteuerte Lernen für sich entdeckt haben, gewinnen bei den Weiterbildungsangeboten zunehmend Formate an Bedeutung, die nicht mit Präsenzen verbunden sind, sondern online bzw. als Fernstudien- oder Fernlernangebote wahrgenommen werden können. Es besteht der Wunsch nach Flexibilisierung und Individualisierung des Lernens für die Weiterbildung.

Granulares Wissen „on demand“ wird zunehmend wichtiger.

Die Untersuchung der Kompetenzen zeigt, dass zum Erwerb einer Reihe der Skills in den drei Kategorien kürzere Formate ausreichen. Die höhere Kunden- und Marktorientierung von Unternehmen, die digitale Transformation, die Verbreitung von New Work sowie die gestiegene Unsicherheit und Komplexität unseres Umfeldes macht den kurzfristigen, aber auch kurzzeitigen Erwerb von Kompetenzen zu einem wichtigen Erfolgsfaktor für Unternehmen und Mitarbeiter: innen zugleich. Viele der im Job benötigten Kenntnisse können „on demand“ in kleinen zeitlichen Einheiten als granulares Wissen vermittelt werden.

So können Kompetenzen in Themenfeldern wie z.B. Kundenbindung, Projektmanagement, Beratung, aber auch Microsoft- und SAP-Anwendungen, einzelne Programmiersprachen und Soft Skills in Lernformaten von kurzer Dauer, wie Lehrgänge, Seminare oder Zertifikatskurse und Nano Degrees erworben werden. Werden dafür Fernlernformate genutzt, profitieren die Teilnehmer: innen von einer noch größeren Flexibilität im Hinblick auf den Wissenserwerb parallel zur beruflichen Tätigkeit.

Selbstgesteuertes Lernen stellt eine effektive und effiziente Weiterbildung dar.

Viele Unternehmen organisieren die interne Aus- und Weiterbildung in Kooperation mit Lernpartnern, mit denen sie Formate anbieten, die die relevanten Skills vermitteln, und zwar so, dass das Wissen für die Mitarbeiter: innen kurzfristig verfügbar ist. Für Unternehmen ergibt sich die Notwendigkeit, die Weichen frühzeitig zu stellen, um ihre Mitarbeiter: innen bedarfsorientiert weiterzubilden und sie auf den entsprechenden Gebieten fit zu machen.

Diese Weiterbildung kann sich für die Beschäftigten entlang ihres beruflichen Weges fortsetzen, so dass sie kontinuierlich ihr Wissen erneuern und aktuell benötigte Kompetenzen aufbauen.

Für die Unternehmen und die Beschäftigten hat sich für diese Art der Weiterbildung das Fernlernen als geeignete Alternative zur Wissensvermittlung in reinen Präsenzformaten herausgestellt. Die Teilnehmer können ihre Lerngeschwindigkeit selbst gemäß ihrer beruflichen Beanspruchung und ihrem individuellen Bedarf steuern und gleichzeitig das Gelernte direkt mit ihrer beruflichen Praxis verzahnen. Unternehmen haben zunehmend erkannt, dass die kurzen Fernstudien- und Fernlernformate den Kompetenzaufbau in vollem Umfang gewährleisten und gleichzeitig eine kostengünstige Lösung darstellen. Auf diese Weise dient selbstgesteuertes Lernen als strategisches Weiterbildungsinstrument, aber auch als Maßnahme zur Bindung von Mitarbeiter:innen. Fernstudien- und Fernlernanbieter können daher als Bildungspartner in vielfältiger Weise wertvolle Unterstützung in der innerbetrieblichen Aus- und Weiterbildung leisten, um den Kompetenzaufbau in Unternehmen zu fördern. In welcher Form und in welchem Umfang Fernstudienformate auch mit Präsenzelementen sinnvoll zu kombinieren sind, bedarf noch weiterer Untersuchungen.

Evaluierung des Kompetenzaufbaus durch selbstgesteuertes Lernen bedarf der Erforschung.

Mit dem Kompetenzaufbau durch selbstgesteuertes Lernen ist bei Unternehmen und den Teilnehmer:innen an Weiterbildungsformaten auch die Erwartung verbunden, dass sich das Gelernte im beruflichen Alltag anwenden lässt und somit einen Beitrag zum individuellen Arbeitsergebnis und zum Erreichen von übergeordneten Zielen leistet. Nicht in allen Fällen ist eine direkte Zuordnung zwischen Weiterbildung und der Umsetzungswirkung möglich. Hinsichtlich der differenzierten Evaluierung der Auswirkung des Kompetenzaufbaus durch selbstgesteuertes Lernen auf die praktische Tätigkeit und die berufliche Entwicklung von Beschäftigten besteht noch weiterer Forschungsbedarf.

Literatur

- Achenbach, Michel et al. (2022): Ergebnisse der Weiterbildungsstudie 2022, Präsentation der HRpepper Management Consultants und Bitkom Akademie, 2022, S. 8 (Kernergebnisse Weiterbildungsstudie 2020)
- Autor: innengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.) (2022): Bildung in Deutschland 2022, ein Indikatoren-gestützter Bericht mit einer Analyse zum Bildungspersonal, Bielefeld
- HRpepper Management Consultants und Bitkom Akademie (Hrsg.) (2022): Weiterbildung im Kontext aktueller Herausforderungen und Trends, Weiterbildungsstudie 2022, Berlin
- Kayser, Stefan/ Stingl, Dominik (2023): Job-Trends – Analyse der Wachstumsdynamik auf dem deutschen Arbeitsmarkt, Studie herausgegeben von der Klett Corporate Education GmbH, Darmstadt
- Kurz, Martin H. (2023): Die Entwicklung des Fernstudiums in der Pandemie, Tagungsband der Jahrestagung 2022 des Forschungsclusters „Lebenslanges und selbstgesteuertes Lernen“
- Mack, O. et al. (Hrsg.) (2016): Managing in a VUCA World. Cham (Schweiz)
- OECD: Bildung auf einen Blick 2022 (2022), wbv Media, Bielefeld/OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/dd19b10a-de>
- Raja, A. S. (2021): Business Research in the VUCA World. Ushus Journal of Business Management; Bd. 20, Ausg. 1, v-xvi
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. (Hrsg.) (2021): Future Skills 2021 – 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel, Diskussionspapier Nr. 3, Essen
- Weber, Wolfgang (1990): Zeitschrift für Personalforschung, 4. Jahrg., H. 2, Personalpolitik im Lichte der Arbeitsmarkttheorie und -politik
- Wilkinson, L.; Friendly, M. (2009): The History of the Cluster Heat Map. In: The American Statistician, May 2009, Vol. 63, No. 2, S. 178- 184

Autor



Prof. Dr. Stefan Kayser ist Director Business Development bei der Klett Corporate Education Services GmbH und Professor für Internationales Management an der Wilhelm Büchner Hochschule. Nach Abschluss des Studiums der Volkswirtschaftslehre an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität in Bonn sowie der Washington State University in den USA promovierte Prof. Dr. Kayser an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Im Anschluss daran war er in verschiedenen, teilweise leitenden Positionen bei der Schenker AG tätig, u. a. als Regional-Controller in Lateinamerika und in der e-business Unit des Konzerns.

8 Die Entwicklung des Fernstudiums in der Pandemie – Und wie diese Erfahrungen dessen Zukunft beeinflussen

Martin Hendrik Kurz

Zusammenfassung:

Die Pandemie hat nicht nur Gesellschaft und Wirtschaft, sondern auch das Bildungswesen stark beeinflusst. Wie war das Fernstudium hiervon betroffen und wie haben die Anbieter auf die Herausforderungen reagiert. Welche unterschiedlichen Entwicklungen gab es in anderen Ländern und welche Neuerungen in Formaten, Inhalten und Technologien werden das Fernstudienangebot über die Pandemie hinaus verändern.

Abstract:

The pandemic has not only had a major impact on society and the economy, but also on education. How was distance learning affected and how did the providers react to the challenges. What different developments have there been in other countries and what innovations in formats, content and technologies will change the distance learning offer beyond the pandemic.

8.1 Die Pandemie und ihre Auswirkungen auf das Fernstudium in Deutschland

Vermutlich erinnert sich jeder und jede sehr genau daran, wie erstaunt er oder sie war, als im März 2020 tatsächlich der erste flächendeckende Lockdown über Deutschland verhängt wurde. Trotz der im Vorwege in allen Medien intensiven Berichterstattung zu einem neuen Virus mit dem sperrigen Namen Covid-19, das sich von China kommend seinen Weg um den ganzen Erdball bahnte, war die Überraschung über diese drastische Konsequenz dann doch sehr groß.

Ebenso überrumpelt waren alle Bildungsanbieter und -institutionen, von Kita über Schule bis Universität. Vermutlich niemand hatte ein wirkliches Konzept für diesen Fall in der Schublade. Anfangs bestand noch die Hoffnung, dass dieser Zustand nur wenige Tage max. Wochen andauern würde, weshalb die meisten erst einmal abwarteten. Die Fernstudienanbieter hingegen waren fein raus, schien ihre Methode für solche Konstellationen doch wie gemacht zu sein. Tatsächlich zeigte sich aber auch hier, dass noch viel zu organisieren und technisch zu lösen war, insbesondere bei Seminaren und Prüfungen, die auch im Fernstudium bis dato mehrheitlich in Präsenz stattfanden.

Zu dem ersten Schock gesellte sich dann noch die Befürchtung, dass die zu erwartenden wirtschaftlichen Folgen der Pandemie sich auch auf das „Kaufverhalten“ der Teilnehmenden auswirken würden. Sowohl bei den Neuanmeldungen wurden Einbrüche befürchtet als auch bei den Bestandskunden erhöhte Kündigungen und Forderungsausfälle erwartet.

So mussten einerseits kurzfristig Umstellungen im laufenden Studienbetrieb organisiert werden, um den Studierenden eine Fortführung ihres Studiums zu ermöglichen und andererseits wurden Worst-Case-Szenarien entwickelt, die von einem deutlichen Einbruch des Geschäftsvolumens ausgingen.

Tatsächlich kam es dann doch ganz anders, denn statt des Worstcase, trat der best-case ein. Bereits nach wenigen Wochen im Lockdown stiegen die Studierendenzahlen deutlich an. Insbesondere kürzer laufende Programme wie Zertifikatskurse, aber auch Masterstudiengänge profitierten von diesem Boom. Auch die befürchteten Zunahmen bei Rücktritten und Kündigungen blieben aus.

Als Erklärung hierfür wurde vermutet, dass viele Menschen, Zeit und Geld, welches sie ansonsten in Hobbys und Reisen investiert hätten, nicht einsparen, sondern sinnvoll einsetzen und hierdurch ihre Qualifikation aktualisieren bzw. ergänzen wollten. Zudem profitierten die Fernstudienanbieter von dem Ausfall vieler Präsenzangebote. Tatsächlich schafften es viele, vor allem öffentliche Präsenzhochschulen lange Zeit nicht, ein alternatives Lehrkonzept auf die Beine zu stellen - stattdessen wurde abgewartet und nach dem Staat gerufen, der nicht nur Geld, sondern auch Ideen liefern sollte, wie denn der Hochschulbetrieb fortgeführt werden sollte.

Die Fernhochschulen haben aufgrund ihrer grundsätzlichen Kundenorientierung sehr schnell und umfassend reagiert: So wurden Präsenzangebote durch virtuelle Formate ersetzt und auch die Prüfungen, die bislang als Präsenzklausur organisiert wurden, konnten sehr schnell durch Alternativen wie Online-Proctoring oder Moodle-Testing ersetzt werden.

Die Not machte nicht nur erfinderisch, sondern konnte auch vielfach vorgebrachte Bedenken gegen eine stärkere Digitalisierung überwinden.

Die Entwicklung der Studierendenzahlen in den Jahren 2019-2022 belegt eindrucksvoll, die deutlichen Verschiebungen im deutschen Hochschulmarkt (Abbildung 8-1):

Während der Anteil der privaten Hochschulen an den Studierenden insgesamt in den Jahren vor der Pandemie im Schnitt bei überschaubaren 5% lag, konnte dieser Anteil binnen kurzer Zeit auf 12% mehr als verdoppelt werden.

Und wenn man sich den Teilmarkt der Privaten Hochschulen anschaut, erkennt man, dass dieser Zuwachs mehrheitlich auf das Fernstudium zurückzuführen ist: Dessen Anteil an den

Studierendenzahlen wuchs um 50% von 30% im Jahr 2019 auf beeindruckende 45% im Jahr 2022 an.

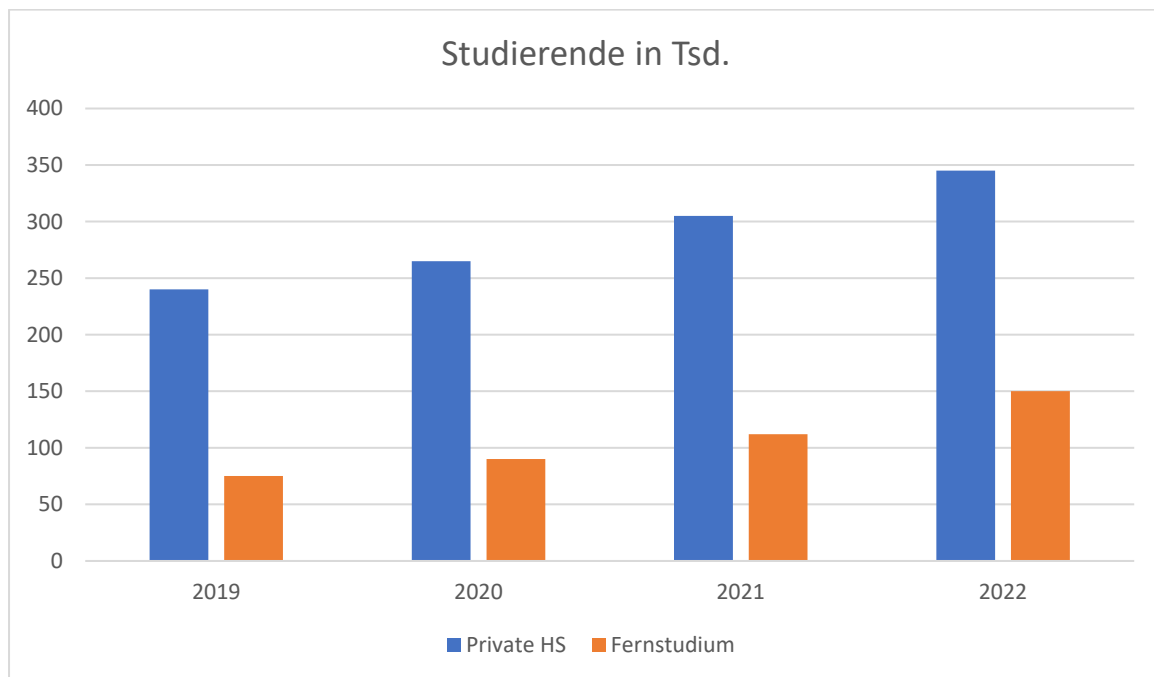


Abbildung 8-1 Studierende an Privaten Hochschulen - insgesamt und im Fernstudium - jeweils im WS
 Quelle: Fachserie 11, Reihe 4.1, Studierende an Hochschulen, Statistisches Bundesamt, Destatis.de

8.2 Ein Vergleich mit unseren Nachbarn in Europa

Nicht überall wurde von der Pandemie profitiert. Wenn man zum Beispiel die Berichte aus europäischen Nachbarländern hört, gab es dort zum Teil sehr wohl, die anfangs auch in Deutschland befürchteten negativen Effekte zu verzeichnen.

Auf der Jahrestagung der European Association for Distance Learning (EADL), die vom 18.-20. Mai 2022 in Kopenhagen stattfand, wurden interessante Erfahrungen aus den Mitgliedsländern des Verbandes vorgestellt (Abbildung 8-2). So berichteten die Anbieter aus den Niederlanden von ähnlich hohen Wachstumsraten wie wir sie in Deutschland verzeichnen konnten. Auch in Irland gab es einen Schub für das Fernstudium. In England und Dänemark war die Entwicklung deutlich verhaltener, dort wurde nur über geringe Zuwächse berichtet. Eindeutig negative Effekte gab es in der Schweiz sowie in Italien, wo einige Anbieter tatsächlich in wirtschaftliche Schwierigkeiten gerieten. Die sehr unterschiedlichen Entwicklungen werden dadurch begründet, dass die Länder unterschiedlich stark von Corona betroffen waren und auch die jeweiligen Regierungen unterschiedlich schnell und umfassend reagiert haben. Auch die Ausgangslage in den Ländern ist sehr unterschiedlich. Länder, in denen der Fernunterricht auch vor Corona nur ein Nischendasein führte wie bspw. in Italien waren eher negativ betroffen. Länder wie die Niederlande oder Irland hingegen haben lange

Fernstudientraditionen und profitieren entsprechend stärker. Erstaunlich vor diesem Hintergrund war die Entwicklung in Dänemark, das ja ebenfalls über ein sehr gut ausgebautes und akzeptiertes Fernstudiensystem verfügt. Hier war die Erklärung einfach: Die Nutzung des Fernstudiums war in Dänemark auch vor Corona schon auf so hohem Niveau, dass diese kaum noch zu steigern war. In Großbritannien, was über zahlreiche anerkannte Fernstudienanbieter verfügt, wurde die unterdurchschnittliche Entwicklung mit verschiedenen internen Problemen, allen voran dem Brexit und seinen Folgen, begründet.

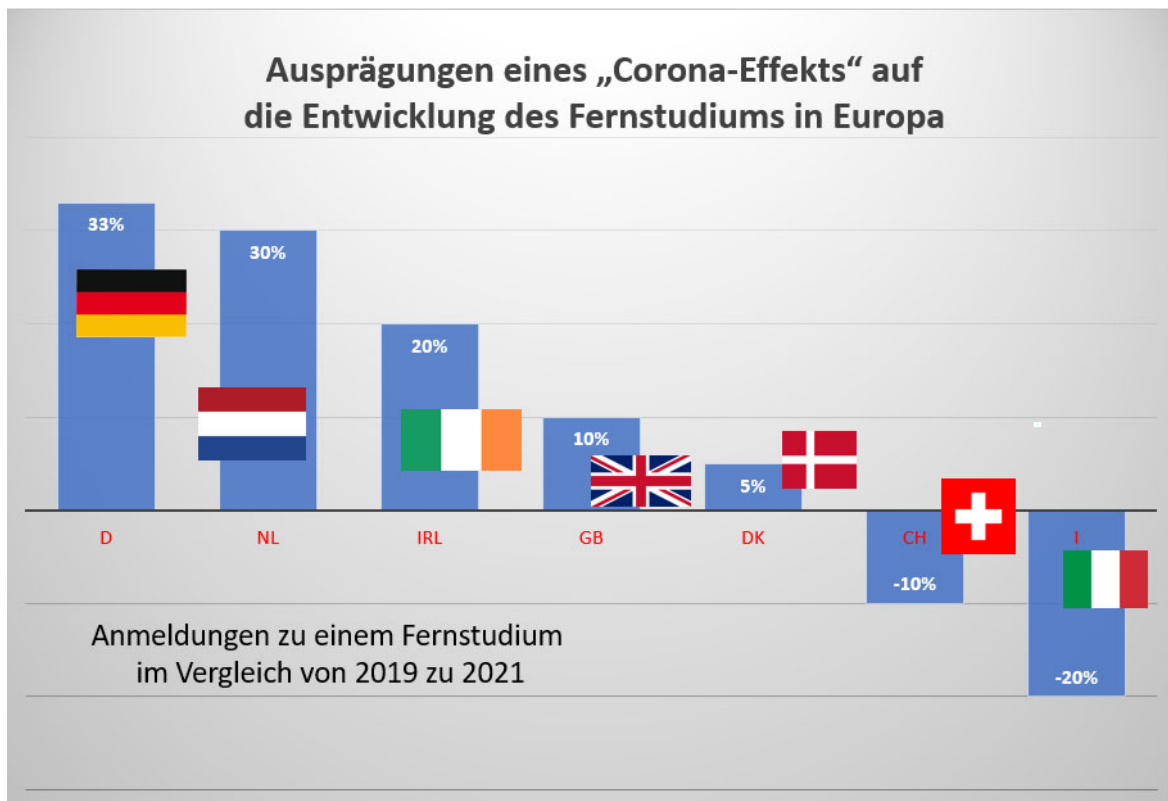


Abbildung 8-2 Entwicklung der Anmeldungen im Fernstudium 2019/2021 in verschiedenen Ländern

Quelle: Recherchen im Europäischen Fernstudienverband EADL, Jahrestagung vom 18.-20.05.2022 in Kopenhagen

8.3 Gewinner und Verlierer unter den Fernstudienanbietern

Wenig verwunderlich ist, dass Angebote, die auf Branchen ausgerichtet sind, die von der Pandemie besonders betroffen waren, eher unter Nachfragerückgängen zu leiden hatten. Dies betrifft Branchen wie den Tourismus, Hotellerie und Gastronomie, aber auch die Logistik sowie das Gesundheitswesen.

Bei letzterem lag es weniger an zu wenig als vielmehr an zu viel an Arbeit, was Mitarbeiter/innen in diesem Sektor davon abhielt, sich per Fernstudium weiterzubilden.

Anbieter, die thematisch auf eine der Krisenbranchen spezialisiert sind, waren die Verlierer der Pandemie.

Thematisch profitierten insbesondere solche Anbieter, die weniger fachlich als viel mehr methodisch orientierte Angebote machen. So haben Studienangebote in den Bereichen Coaching, Führung, Organisation sowie Persönlichkeitsentwicklung überdurchschnittlich hohe Zuwächse erfahren. Die Vermutung hierfür ist, dass diese Themen Fertigkeiten vermitteln, die die persönliche Resilienz und Krisenfestigkeit stärken, was helfen wird, auch zukünftige Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

8.4 Neue Angebotsformen und Zielgruppen für das Fernstudium

In der Pandemie wurde das Fernstudium, das bis dahin hauptsächlich von privaten Endkonsumenten gebucht wurde, auch für andere Zielgruppen interessant. So haben vermehrt Firmenkunden flexible Angebote für ihre Personalentwicklung gesucht. Auch die Arbeitsagenturen, die mit ihren Bildungsgutscheinen ein großer Akteur im Bildungsmarkt sind, haben das Fernstudium für sich und ihre Klientel entdeckt.

Mit diesen neuen Zielgruppen haben sich zum Teil auch die Angebotsformen des klassischen Fernstudiums erweitert. Für Studierende, die sich die für ein Fernstudium notwendige Flexibilität und Selbstorganisation nicht zutrauen, wurden neue Online-Formate, die eine stärkere Taktung sowie eine Kohortenbildung vorsehen, entwickelt. Diese eher synchronen Studienformate, stoßen auch bei den Arbeitsagenturen auf großes Interesse, da sie ihren bislang präferierten Präsenzangeboten sehr nahekommen.

Für die Firmenkunden wurde das Duale Fernstudium neu kreiert. Es verbindet die Vorteile eines Fernstudiums mit einem hohen Praxisbezug. Die Studierenden sind hierbei deutlich öfter im Betrieb, was insbesondere KMU zugutekommt, da das Fernstudium sehr flexibel auf Home-, Mobile- und Präsenzzeiten im Betrieb verteilt werden kann.

Eine weitere Erweiterung, die zu beobachten ist, ist die stärkere Modularisierung von Studienangeboten. Während es vormals meist nur Angebote gab, die entweder auf einen formalen Studienabschluss abzielten, oder aber als sogenannte Zertifikatskurse zwar kürzer, aber dennoch in einer festen Struktur angeboten wurden, gibt es nun mehr Wahlfreiheiten. So können Studierende aus einem großen Baukasten je nach Bedarf und Interesse ihre eigenen Module zusammenstellen, die jeweils zertifiziert sind und in Summe auf spätere Studiengänge anrechenbar sind (Fogolin 2022).

8.5 Wir verändern diese Entwicklungen den Hochschulmarkt

Das akademische Bildungsangebot in Deutschland war bislang klar gegliedert: Zum einen nach dem Status des Anbieters und der damit verbundenen Orientierung an Bedarf oder

Nachfrage in Öffentliche und Private Hochschulen, zum anderen erfolgte die Segmentierung nach der Studienform in Präsenz- und Fernhochschulen (Abb.3).

Aufgrund der Pandemie waren alle Anbieter gezwungen, sich auf neue Gegebenheiten einzustellen und ihr Angebot zu modifizieren. Die bisherige klare Segmentierung ist deshalb einer Vielzahl an sehr kleinen, oftmals nicht trennscharf formulierten Studienformaten und -angeboten gewichen. So entsteht der Eindruck, dass es oftmals nur noch dem Marketing überlassen bleibt, das jeweilige Angebot durch besondere Begriffe und Darstellungen neu zu positionieren.

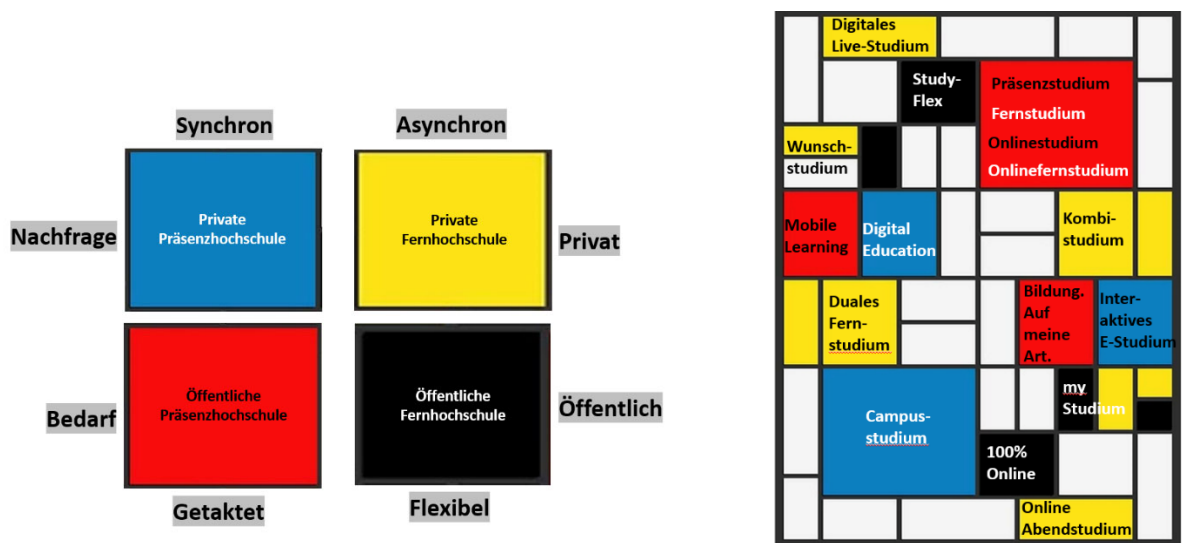


Abbildung 8-3 Die Segmentierung des Hochschulmarktes vor und nach der Pandemie

8.6 Was bedeutet das für die Zukunft des Fernstudiums?

Die Experimentierphase vieler Anbieter mit den mannigfaltigen technischen und organisatorischen Variationsmöglichkeiten bei der Ausgestaltung ihres Angebots hält derzeit noch an. Dabei erfolgt so manche Entscheidung aus dem Bauch heraus – dies auch mangels gesicherter Erkenntnisse. So stellen sich viele Fragen und geben Raum für Forschungsvorhaben im Bereich Fernstudium.

Zum Beispiel ist noch nicht geklärt, unter welchen Bedingungen ein Präsenz- gegenüber einem Fernformat deutliche Vorteile mit sich bringt. Wann und für was und für wen ist eine Präsenzveranstaltung besser geeignet als eine Fernstudieneinheit?

Aber auch im Rahmen eines Fernstudiums stellt sich zum Beispiel die Frage nach Art und Häufigkeit von Interaktionseinheiten – und sind diese besser synchron oder asynchron durchzuführen?

Auch bzgl. des Studienmaterials, das in vielen Fernstudienangeboten die klassische Vorlesung ersetzt, stellt sich die Frage, wie dieses am besten vermittelt wird, um die Studierenden zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen? Dabei bewegt viele, auch aus Nachhaltigkeitsgründen, das Thema

Papier oder Online. Erste Forschungsergebnisse legen nahe, dass das Lernen mit gedruckten Materialien im Sinne des Lernerfolgs nachhaltiger ist (Philipp 2018). Selbst im Sinne des CO₂-Fußabdruckes ist das Ergebnis so eindeutig, wie man zunächst denkt, nicht, denn auch die Zeit, die man als Alternative zum Lesen gedruckter Studienhefte, mit elektronischen Lerneinheiten am Rechner verbringt, verbraucht viel Energie und belastet folglich die CO₂-Bilanz (Plüss 2016).

Ebenfalls durch die Pandemie kam das Thema Prüfungen auf den Prüfstand. So wurden im Zuge technischer Lösungen oftmals wieder auf Multiple-Choice-Tests zurückgegriffen – ist das auch die didaktisch beste Lösung? Auf der anderen Seite wurden sogenannte Open-Book-Prüfungen angeboten, die keine einfache Wissensabfrage, sondern den Wissenstransfer prüfen sollten. Das Thema Plagiate gewann hierdurch an Brisanz. Neueste Entwicklungen, wie KI-basierte-Tools, stellen das Thema sinnvolle und zielorientierte Prüfungsgestaltung noch einmal vor ganz andere Herausforderungen.

Die Zeit wird sich nicht zurückdrehen lassen, weshalb die Hochschulen und Bildungsinstitutionen nicht wieder in ihre einstmalige klare Positionierung zurückfallen werden. Für ihre weitere Entwicklung sind sie auf wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zu den geschilderten und vielen weiteren Fragen angewiesen, um ihre Bildungsangebote immer wieder auf sich verändernde Rahmenbedingungen anpassen und Qualität gesichert durchführen zu können.

Auch diese Herausforderungen werden Fernstudienanbieter aufgrund ihrer Expertise in der flexiblen Durchführung und persönlichen Begleitung mediengestützter Bildungsangebote erfolgreich meistern – ganz unabhängig davon, ob diese Formate zukünftig noch als Fernstudium oder vielleicht auch ganz anders benannt werden.

Literatur

Bildung und Kultur: Studierende an Hochschulen, Fachserie 11, Reihe 4.1, Statistisches Bundesamt. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Publikationen/Downloads-Hochschulen/studierende-hochschulen.html>

Entwicklung der Anmeldezahlen im Fernstudium 2019/2021 in verschiedenen Ländern, Umfrage im Rahmen der Jahrestagung der European Association for Distance Learning (EADL) vom 18.-20.05.2022 in Kopenhagen, www.eadl.org

A. Fogolin: Strukturdaten Distance Learning/Distance Education 2022, Bundesinstitut für Berufsbildung. <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/18082>

M. Philipp: Analoges schlägt Digitales, Pädagogische Hochschule Zürich 2018. <https://blog.phzh.ch/zhe/analoges-lesen/>

M. Plüss: Online versus Papier - Zahlen und Fakten, Greenpeace, Zürich 2016. <https://www.greenpeace.ch/de/hintergrund/44410/online-vs-papier-zahlen-und-fakten/>

Autor



Prof. Dr. Martin Hendrik Kurz ist Geschäftsführer der Euro-FH (Europäische Fernhochschule Hamburg) sowie von deren Schwesterinstituten ILS (Institut für Lernsysteme) und FEB (Fernakademie für Erwachsenenbildung). Zudem ist er an der Euro-FH als Vizepräsident für die Finanzen zuständig und vertritt als Professor das Themenfeld Bildungsmanagement in der Lehre. Auf das Studium der Betriebswirtschaftslehre, Publizistik und Kommunikationswissenschaften in Göttingen und Berlin folgte die Promotion und der Berufseinstieg im Bertelsmann-Konzern in München. Nach Auslandsstationen in Wien, Prag und Lyon übernahm er die Leitung des Fernstudienstandorts der Klett-Gruppe in Hamburg. Als Vorsitzender des Deutschen Fernschulverbandes (2000-12) sowie als Vice President der European Association for Distance Learning EADL (seit 2014) engagiert er sich auch in der Bildungspolitik.

Überblick über die Bände der Schriftenreihe

- Band 1 / 2022** **Christoph Sternberg, Ralf Isenmann**
Untersuchung regionaler Besonderheiten im Individualverkehr bei ausgewählten deutschen Smart-City-Projekten
- Band 2 / 2022** **Fabian Fries, Manfred Hahn**
Dynamik von Doppelstern-Systemen
- Band 3 / 2022** **Stefan Kaden, Ralf Isenmann**
IT based Framework facilitating Technology Roadmapping striving for Sustainability
- Band 4 / 2022** **Hannah Seibel, Manfred Hahn**
Von der Raupe zur Drohne – Leichtbau in Anlehnung an die Natur
- Band 5 / 2022** **Thomas König, Manfred Hahn**
Statische Festigkeitsberechnung einer 5-Speichen Fahrradfelge aus Faserverbundkunststoff
- Band 6 / 2022** **Alrik Selle, Manfred Hahn**
Ertüchtigung der automatisierten Wetterbeobachtung unter extremen Vereisungen
- Band 7 / 2023** **Valerie Seitz, Birgit Zimmermann**
Nachhaltiges Energiekonzept für einen Bauernhaushalt im ländlichen Äthiopien
- Band 8 / 2023** **Volker Kempf, Helge Nuhn**
Validation of personality survey instruments using vector space representations of natural language
- Band 9 / 2023** **Torben Rippe, Klaus Fischer**
Umweltökonomische Instrumente und Stakeholdermanagement
- Band 10 / 2023** **Guido Walz**
Introduction to Extrapolation Algorithms in Numerical Analysis including New Results
- Band 11 / 2024** **René Kumpf, Rüdiger Breitschwerdt, Helge Nuhn**
Evaluationskriterien für IT-Reifegradmodelle eine Analyse aus der Literatur mit beispielhafter Anwendung der Ergebnisse
- Band 12 / 2024** **Kurt Becker, Henrik Bruns, Gernot Graebner, Ralf Isenmann**
Never stop learning – Aktuelle Entwicklung in Unternehmen



wbh

**WILHELM BÜCHNER
HOCHSCHULE**

Eine Hochschule der Klett Gruppe

Wilhelm Büchner Hochschule
Hilpertstraße 31
64295 Darmstadt

