



IPA Magazin

Das Magazin für People Management



***New
Learning -
so lernen wir in Zukunft***

Jahrgang 12 | Quartal 1/2022



partner for
people management



Editorial

Liebe Leserinnen,

Liebe Leser,

ich freue mich, dass Sie sich die Zeit nehmen, in unserem Magazin zu blättern. Diese Ausgabe widmet sich dem brandaktuellen Thema New Learning. Über lebenslanges Lernen wird zwar seit Jahrzehnten gesprochen, in der Wirklichkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist es aber noch nicht angekommen.

Dabei spüren wir derzeit alle am eigenen Leib, wie schnell Wissen im Digitalzeitalter veraltet. Kaum hat man sich neuen Stoff angeeignet, ist dieser auch schon wieder obsolet und muss aufgefrischt werden. Passiert das nicht, hinken Arbeitnehmende im Arbeitsleben hinterher.

Lernbereitschaft gehört daher zu einer der entscheidenden Zukunftskompetenzen. Doch diese allein ist nur die halbe Miete. Mitarbeitende müssen auch in ihrer Organisation die Chance erhalten, sich regelmäßig neues Wissen anzueignen.

Dazu bedarf es einer Lernkultur und den richtigen Lernangeboten. Und in puncto Lernformen hat sich viel getan, in den letzten Jahren haben sich viele neue Formate entwickelt. Viele davon sind digital – so ist Lernen immer und überall möglich. Das reicht von der fachlichen Wissensaufnahme bis hin zum Coaching.

Aber wie gestaltet man eine moderne Lernkultur? Wie entsteht sie? In der vorliegenden Ausgabe des IPA Magazins sprach ich mit spannenden Expert*innen von SAP, Konecranes und Dataport, die uns hierzu Antworten geben.

Lassen Sie sich inspirieren und packen Ihr nächstes Lernprojekt an!

Herzlichst,

Ihre Ursula Vranken
Geschäftsführung IPA



Inhalt

Editorial	Seite 2
Inhaltsverzeichnis	Seite 3
Personalentwicklung: So lernen wir in Zukunft Ursula Vranken	Seite 4
New Work braucht New Learning Interview mit Thomas Jenewein, SAP	Seite 5/6
Sind die Unis und Studenten fit for Future? Interview mit Farina Steinert, Dataport	Seite 7/8
Neue Lernkultur bei Konecranes Carsten Wittmer, Konecanes	Seite 9/10
Insight IPA – Was machen wir in 2022 zusammen?	Seite 11



Personalentwicklung: So lernen wir in Zukunft

Das Stichwort „lebenslanges Lernen“ beherrscht nicht erst seit gestern die Medien. Schon seit Jahren wissen Unternehmenslenker: Fachliches, digitales und soziales Know-how von Arbeitnehmenden veraltet immer schneller. Doch statt in eine Lernkultur zu investieren, passiert nichts. Mitarbeitende finden das inzwischen gar nicht mehr lustig. Zu Recht!

Langsam, aber sicher wird in Unternehmen das Wissen knapp, denn passgenaue Fortbildungsangebote sind rar. Die Zufriedenheitskurve der Mitarbeitenden sinkt daher laut einer aktuellen Bitkom-Studie zunehmend. **Jede und jeder zweite*r ist unzufrieden mit den Weiterbildungsangeboten.** Dass der Frust in Belegschaften darüber stetig zunimmt, ist kein Wunder. Die Mitarbeitenden sind es schließlich, die das Ganze ausbaden müssen. Ohne eine passgenaue Lernkultur steigen für Arbeitnehmende Druck und Stress zunehmend, weil sie irgendwann nur noch eine ungefähre Ahnung haben, wie bestehende Herausforderungen gelöst werden können. Das sorgt für nachlassende Leistungen, Demotivation und schlechtere Ergebnisse. Wobei das keinesfalls ein Schicksal ist, das nur Ältere ereilt, sondern alle Generationen. Denn Wissen veraltet immer rasanter. Das gilt für fachliche Inhalte genauso wie für digitales Anwenderwissen und soziale Kompetenzen. Und da das Rad der Digitalisierung nicht mehr zum Stillstand kommen wird, geschieht das immer schneller. Ohne eine auf Mitarbeitende ausgerichtete Lernkultur ist daher klar: Früher oder später

werden Arbeitnehmende abgehängt. Diese Aussicht weckt nicht nur in Belegschaften ungute Gefühle, auch der **Digitalverband Bitkom sieht langsam rot.** Er siedelt das Thema „Lernen“ sogar so weit oben an, dass er eine nationale Weiterbildungsstrategie fordert: Alle Beschäftigten müssten ihr Wissen künftig zeit- und ortsflexibel passend zu ihrem Kompetenzspektrum und ihren individuellen Lernvorlieben erweitern können.

Dazu erklärt Bitkom-Hauptgeschäftsführer Dr. Bernhard Rohleder: „Die Nationale Weiterbildungsstrategie ist ein wichtiger Meilenstein und für den digitalen Wandel der Arbeitswelt essenziell, um möglichst allen Menschen eine Chance auf Teilhabe und Selbstbestimmung auf dem Arbeitsmarkt zu bieten.“ Allerdings seien die Investitionen von Unternehmen in die digitale Weiterbildung der Belegschaft während der Pandemie sogar noch einmal zurückgegangen. Rohleder ist angesichts dessen so ganz und gar nicht amused und macht unmissverständlich klar: **Digitale Bildung langfristig zu garantieren, müsse ein gemeinsames Ziel von Wirtschaft und Politik sein.**

Neben einer besseren Aus- und Weiterbildung bedürfe es aber auch der Stärkung von Frauen in der Arbeitswelt und die Förderung qualifizierter Zuwanderung. Nur so könne man dem eklatanten Mangel an Fachkräften sowie fehlenden Kompetenzen in der Arbeitswelt begegnen. Dem ist nichts mehr hinzuzufügen. Doch! Eines vielleicht: Unternehmenslenker investiert in Eure Mitarbeiter*innen. Jetzt!



Thomas Jenewein: New Work braucht New Learning

New Learning: Darunter sind Lernprozesse in der neuen Arbeitswelt zu verstehen, die vom Lernenden als sinnhaft erlebt und selbstbestimmt gesteuert und erbracht werden. Und was heißt das jetzt genau? Wenn's einer wissen muss, dann Thomas Jenewein. Er ist Business Development Manager und Digital-Botschafter bei SAP Training.

Wie sieht das betriebliche Lernen der Zukunft aus?

Wir können uns auf eine vielfältige Learning Experience freuen, in der Lernen immer im Fluss ist und stärker vom Lernenden aus gedacht wird. In Zukunft wird es zum Beispiel viel darum gehen, mit und von anderen im Diskurs oder in Co-Creation Phasen zu lernen. Dies kann durch Mentoring geschehen oder durch digital unterstütztes Coaching.

Welche Rolle spielt Technologie für das zukünftige Lernen?

Technologie nimmt erstmal nervige administrative Aufgaben ab. Auf der anderen Seite hilft Technologie dabei, ganz neue Lernerfahrungen zu ermöglichen. Dies können personalisierte Lernvorschläge zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein, oder Lerninhalte, die über digitale Assistenten direkt im Arbeitsprozess benutzt werden.

Damit beschäftigt sich das Learning Experience Management. Was bedeutet das?

Beim Thema Learning Experience (LX) steht der Mensch im Mittelpunkt des Geschehens. Es geht nicht primär um die Personalentwicklung oder um Personalentwicklungsprozesse, sondern darum, im Kontext des Lernens eine gute Erfahrung zu schaffen und auch positive Emotionen zu erzeugen. Selbstverständlich muss das Lernthema jedoch Relevanz haben und den jeweiligen Bedürfnissen entsprechen. Um eine gute Learning Experience zu erreichen, muss das Lernen vom Lernenden aus betrachtet und gestaltet werden.

„Die Learning Experience (LX) wird neu gedacht.“

„Technologie hilft, ganz neue Lernerfahrungen zu ermöglichen.“



Lernkultur: Die Rolle des Lernenden ändert sich

**„aktiv &
selbst-
organisiert“**

Wie sieht die Rolle der Lernenden in dem Prozess aus?

Aktiv, selbstorganisiert und selbstgesteuert. Aktiv heißt dabei auch: Lernen durch Tun, Reflektion und eigene Erfahrung – nicht nur durch Aufnahme von Wissen via Bild, Text oder Bewegtbild.

Was erwartet die GenY und Z in puncto LX von Unternehmen?

Sie will auch beim Lernen die Medien konsumieren, die sie kennt und mag – mobil oder videobasiert. Wir alle wollen Perspektiven in der eigenen Entwicklung, Feedback zur Verbesserung – für diese Generation ist das wohl besonders wichtig.

Wie sieht die Lernkultur der Zukunft aus?

Das muss jede Firma selbst bestimmen. Lernen sollte aber in jedem Fall eine Priorität haben. Dazu gehört auch, dass alle Hierarchien das regelmäßige Lernen vorleben. Es muss außerdem die Möglichkeit geben, auszuprobieren und Fehler machen zu dürfen.

Was können mittelständische Unternehmen Ihren Mitarbeitenden in Sachen LX schon heute budgetschonend anbieten? Was rätst Du Ihnen?

1. Fördern Sie Lernen von und mit anderen - Coaching, Mentoring, Retrospektiven oder Lerngruppen benötigen neben etwas Ausbildung nur Arbeitszeit.
2. Organisieren Sie Lernprojekte entlang individuellen oder organisatorischen Prioritäten.
3. Nutzen Sie kostenlose Inhalte. Sei es Videos, Podcasts, Artikel oder die Erfahrungen Ihrer Mitarbeiter*innen.

Zur Person:

Thomas' Leidenschaft gilt dem Lernen, der Zusammenarbeit und allen Facetten der Personalentwicklung, den sozialen Medien, der Lerntechnologie/EdTech, dem Coaching, dem Wissensmanagement bis hin zum maschinellen Lernen im Bereich Lernen und Bildung. Diese Themen bespricht er wöchentlich mit diversen Experten im Education Newscast Podcast- so auch mit Ursula Vranken.





Farina Steinert: Sind Unis und Studenten fit for Future?

Hochschulen bereiten Studenten auf die Arbeitswelt von morgen vor – soweit der Plan. Um allerdings für die Zukunft fit zu sein, bedarf es anderer Schlüsselqualifikationen als noch vor ein paar Jahren. Experten wie Farina Steinert bezeichnen diese Talente als Future Skills. Ohne sie geht künftig nichts. Aber sind Hochschulen fit genug, um diese zu vermitteln?

Wie gut sind die Hochschulen in Sachen New Learning aufgestellt?

Die viel kritisierte Umstellung vom Diplom auf Bachelor/Master sollte gezielt auf die „Employability“ der Studierenden einzahlen. Auch „New Learning“ im Sinne der Vermittlung überfachlicher Fähigkeiten und zukunftsorientierter Lernkonzepte sollte stärker in den Fokus der akademischen Ausbildung gerückt werden. Dazu haben sich aber keine Standards an den Hochschulen durchgesetzt. An Universitäten gibt es oft übergreifende Zentren für Schlüsselqualifikationen, die auch auf das Studium angerechnet werden. Die Frage ist, ob so ein separater Erwerb von „Future-Skills“ auch effektiv ist. An Fachhochschulen und Berufsakademien spielt eine hohe Praxisorientierung naturgemäß eine wichtige Rolle. Ich beobachte jedoch, dass diese in Bezug auf ihre Wissenschaftlichkeit mit den Universitäten zunehmend gleichziehen wollen.

Dozieren Universitäten damit an der Employability der jungen Generation vorbei?

Naturgemäß erlernen Studierende an Hochschulen vor allem das wissenschaftliche Arbeiten. Es bleibt aber nur ein Bruchteil der Absolventinnen und Absolventen in der Wissenschaft und im sonstigen Berufsleben sind viele andere Dinge entscheidend. Letztlich wird aber auch in Unternehmen die Fähigkeit wichtiger, wissenschaftliche Methoden mit praktischem Handeln direkt zu verknüpfen.

Welche persönlichen und sozialen Kompetenzen spielen in Zukunft eine besondere Rolle?

Kreativität, Kollaboration, Kommunikation und kritisches Denken sind besonders wichtig, um sich in einer schnell verändernden (Berufs-) Welt zurecht zu finden und zielorientierte Beiträge leisten zu können.

Welche neuen, modernen Lernformate sollten sich Universitäten genauer anschauen?

Formate, die das selbstgesteuerte und selbstorganisierte Lernen fördern sowie das kollaborative Arbeiten und Problemlösen. Dann den Klassiker des fallstudienbasierten, anwendungsorientierten Lernens, etwa zum Umgang mit Unsicherheiten, die die Zukunft bringt.



Führung: Wie umgehen mit der neuen Generation?

Auch Rollenspiele zur Entwicklung von Empathie sollten hoch im Kurs sein. Ebenso das Beherrschen von Feedbacktechniken, Bewusstsein für Diversität und das Erkennen unbewusster Glaubenssätze sind im Berufsleben zunehmend wichtig. Ebenfalls sollte die Bearbeitung interdisziplinärer Fragestellungen mehr im Vordergrund stehen, wie die Übertragung agiler Methoden aus der Softwareentwicklung oder der Einsatz von Künstlicher Intelligenz oder Data Science auf die verschiedensten Lebensbereiche.

Was empfehlst Du Firmen und Führungskräften im Umgang mit der Generation Z?

Sie sollten mit ihr ins Gespräch kommen, um eine Beziehung aufzubauen, bei der beide Seiten voneinander lernen und die auf Vertrauen beruht. Sie sollten Social Media nutzen und neue digitale Arbeitstools ausprobieren, die die neuen, erforderlichen Kompetenzen implizit trainieren. Das Bewusstsein für Diversität und Neues können Führungskräfte durch regelmäßiges Feedback mit Kolleginnen oder mit dem Team schärfen. Wichtig ist, junge Menschen in ihrer Lösungsorientierung und nicht nur in der Analysefähigkeit zu stärken und Zwischenstationen dahin auch auszuhalten. Denn da können natürlich auch Fehler passieren.



Zur Person:

Zur Person: Farina Steinert ist ehemalige Leiterin des Bildungsmanagements bei oncampus, Es folgte die Entwicklung einer hochschulübergreifenden Lehr-/Lernplattform für das Land Schleswig-Holstein. Seit April 2021 bekleidet Steinert die Position der Head of EdTech Solutions bei Dataport. Hier verantwortet sie für verschiedene Bildungsministerien die Entwicklung und den Betrieb von Schul- und Bildungs-IT.



Carsten Wittmer: Neue Lernkultur bei Konecranes

Konecranes, der internationale Hersteller von Lifting Equipment wagt den Kulturwandel und setzt auf mehr selbstgesteuertes Lernen. Servicetechniker*innen werden in Zukunft rund um den Globus von Learning Facilitatoren begleitet und weitergebildet. Das klassische Training bekommt dabei einen neuen Anstrich. Das erfordert Umdenken und neue Rollen im Lernprozess, wie Carsten Wittmer, Head Learning & Development Konecranes Service erläutert.

Hallo Carsten, wie sah bislang Euer Schulungskonzept aus?

Wir waren bislang ganz klar im Präsenzmodus und haben unsere Trainings klassisch in Trainingszentren durchgeführt. Unsere Servicetechniker*innen kamen zusammen und wurden mit einem einheitlichen Lernkonzept von Trainern geschult.

Was habt Ihr an Eurem Lern-/Trainingskonzept geändert?

Wir wollen in Zukunft viel stärker auf individualisierte Lernkonzepte setzen, bei dem sich die Learner ihre Lernmodule selbst aussuchen können. Sie sollen mit Ihren Führungskräften gemeinsam mehr in die Verantwortung gehen und entscheiden, welches Wissen sie wirklich brauchen und wie sie es erwerben wollen. Wir stellen die entsprechenden digitalen Lernmaterialien zur Verfügung.

Welche Rolle spielte Corona dabei?

Corona war bei uns auch ein Beschleuniger, die Servicetechniker*innen haben sich natürlich auch vorher schon virtuell informiert und ausgetauscht, aber durch die Reisebeschränkungen mussten wir viel stärker auf digitale Lernkonzepte ausweichen.

Was bedeutet mehr Selbstgesteuertes Lernen: Wie soll es funktionieren?

Wir wollen, dass Mitarbeitende sich selbst in den Driver Seat für Ihre Lernreise setzen. Unsere Learning Facilitatoren helfen Ihnen dabei und können den Lernprozess begleiten und Entwicklungshinweise geben.

„wir setzen auf individualisierte Lernkonzepte.“

„Learner im Driver Seat“



Mehr Selbststeuerung Mehr Selbstverantwortung

Was bedeutet die Veränderung für die Trainer, die ihr ja jetzt Learning Facilitatoren nennt?

Da gibt es schon große Veränderungen, die natürlich auch kritisch hinterfragt wurden. Aber wir haben die Rolle genau definiert und ausführlich mit den Beteiligten durchgesprochen. Wir wollen neben den Trainings, die sicher immer zu einem Teil bleiben werden, den Fokus auf den eigenverantwortlichen Lernprozess legen.

Unser Ziel ist es, weniger Standardwissen an die Learner zu vermitteln, sondern das Lernsetting noch individueller und näher an die Arbeitsrealität unserer Teilnehmer zu bringen. Das bedeutet mehr Aufwand für die Facilitatoren und auch wir von Learning & Development haben unsere Lernmaterialien didaktisch völlig neu aufbereitet und um viele digitale Elemente wie Lernvideos ergänzt.

Wie seid Ihr den Change Prozess angegangen?

Wir haben in einer 15-wöchigen, virtuell organisierten Learning Facilitator Challenge mit 70 Teilnehmenden das Basiskonzept entwickelt und uns mit den Fragen der Learning Facilitation und des selbstorganisierten Lernens intensiv beschäftigt. Dazu mussten sich die Teams zunächst „selbst organisieren“ und sie haben festgestellt, dass es durchaus eine gewisse Anlaufzeit braucht, bis ein Team in den Flow kommt.

Was ist das herausforderndste an dem Konzept?

Es ist ein kompletter Kulturwechsel: von der Vorgabe der Lerninhalte zur „Selbstverantwortung“ der einzelnen Mitarbeitenden, die sich selbst Lernziele setzen und Verantwortung für die Umsetzung übernehmen sollen. Das bedeutet ein Umdenken von allen: den Führungskräften, die sich stärker in den Lernprozess einbringen müssen, den Mitarbeitern, den Learning Facilitatoren und natürlich auch für uns als L&D Bereich.

Was war Dein persönliches Aha- Lernerlebnis in dem Prozess?

Ein wichtiger Punkt ist, dass wir in Learning & Development bei uns selbst anfangen und das selbstorganisierte Lernen verstehen und vorleben. Das ist auch der Grund, warum wir die Selbstorganisation zum Kernbestandteil der Learning Facilitator Challenge gemacht haben. Nur so sind wir in der Lage, diesen Kulturwandel glaubwürdig und nachhaltig zu begleiten.



Zu Guter Letzt ... Was machen wir 2022 zusammen?

Wie sieht Ihre Lernreise 2022 aus? Wie wollen Sie sich und Ihr Team weiterbringen?

Hier einige Tipps und Ideen, um den Zug der Zeit nicht zu verpassen: Kombinieren Sie in Ihrem Unternehmen digitales und analoges Lernen und bieten Sie verschiedene Wissensformate an, die den unterschiedlichen Lernvorlieben ihrer Mitarbeitenden entsprechen. Gestalten Sie eine Lernarchitektur, in der sich jeder Mitarbeitende die Wissensspritze herausuchen kann, die zu ihm/ihr passt.

Wie kann ich mich als Entscheider auf das Jahr 2022 gut vorbereiten?

Planen Sie frühzeitig ein Off-Side und ziehen Sie sich mit Ihrem Team für ein paar Tage zurück. Entwickeln Sie ihre strategische Ausrichtung und auch den Teamspirit weiter. Wir liefern gerne Impulse, handfeste Methoden und arbeitswissenschaftliche Expertise dazu.

Sie wollen mehr Zielorientierung mit gleichzeitiger Beteiligung der Teams vorantreiben?

Haben Sie schon von OKR's gehört? Objectives and Key Results, kurz OKR, ist eine Management Methode, die die Ziele des Unternehmens mit denen von Mitarbeitenden verbindet. Eine tolle Methode, die zu besseren Ergebnissen führt. Katrin Stichhan vom IPA Team, ist ihre Ansprechpartnerin.

Diverstität und female Empowerment sind Ihre Themen?

Mein Tipp: Bilden Sie ein Diversity Council, um mehr Vielfalt in Ihrem Unternehmen zu verankern. Bei Condé Nast Deutschland wurde zum Beispiel ein solches Gremium, zusammen mit dem IPA etabliert. So erhält Ihre Organisation bestmögliche Guidance. Ich berate Sie gerne!

Wir müssen dringend was für unsere Talente tun, der Fachkräftemangel hat uns im Griff – wie halten wir die Besten bei uns?

Täglich erhalten wir zig Anfragen wie diese. Machen Sie sich auf dem Weg zu einem New Talent Management, hier gibt es Tipps im gleichnamigen Blogartikel.

Und Ursula, was steht bei Dir auf der Lernliste für 2022?

Eine 3-tägige Masterclass mit Alexander Osterwald, dem Autor des Buches „The invincible company“, auf die ich mich sehr freue. Hier frische ich meine Toolbox zum Thema Business Modell Innovation auf. Und für meinen nächsten Südamerika Tripp höre ich schon jetzt spanische Podcasts. Lernen ist eine Reise!

Redaktion (ViSDP)

Ursula Vranken

www.ipa-consulting.de

www.digitalpeoplemanagement.de

IPA Institut für Personalentwicklung & Arbeitsorganisation

Anton-Antweiler-Str. 1 50937 Köln



Fotonachweise:

S. 1-4,6-8,10 Unsplash,

S. 5 SAP, S. 9 Konecranes

S. 11: IPA- S. Schaal