



Für eine zukunftsfähige Lernkultur im Unternehmen

Arbeitsgruppe 5: Arbeit, Aus- und Weiterbildung der Plattform Industrie 4.0

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft
und Energie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Redaktionelle Verantwortung

Plattform Industrie 4.0
Bertolt-Brecht-Platz 3
10117 Berlin

Gestaltung

PRpetuum GmbH, München

Stand

September 2019

Druck

BMWi

Bildnachweis

Plattform Industrie 4.0 (Titel)
Caiaimage/Tom Merton – gettyimages (S. 3)
GlobalStock – iStock (S. 7)
Tom Merton – gettyimages (S. 11)

Diese und weitere Broschüren erhalten Sie bei:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
Referat Öffentlichkeitsarbeit
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmwi.de

Zentraler Bestellservice:

Telefon: 030 182722721
Bestellfax: 030 18102722721

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.



Inhalt

Für eine zukunftsfähige Lernkultur im Unternehmen	3
Executive Summary.....	4
Ausgangslage, Vorbemerkungen.....	5
Leitidee – im Kontext der Plattform Industrie 4.0.....	6
Formate und Angebote.....	7
Referenzmodell der Handlungsempfehlungen.....	7
Fazit: Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur.....	12

Für eine zukunftsfähige Lernkultur im Unternehmen



Executive Summary

Neue Technologien und Organisationsformen bieten nicht nur Chancen für die Kreativität, für den wirtschaftlichen Erfolg und für Innovation, sondern sind auch für viele Firmen und Beschäftigte mit Verunsicherung und Herausforderungen verbunden. Doch Weiterbildung und eine starke Lernkultur sind zentrale Faktoren bei der Begegnung dieser Herausforderungen und tragen maßgeblich zum souveränen Agieren eines Unternehmens am Markt bei. Vor diesem Hintergrund hat sich die Arbeitsgruppe 5 der Plattform Industrie 4.0 (Arbeit, Aus- und Weiterbildung) mit der Frage „Wie kann eine zukunftsfähige Lern- und Weiterbildungskultur im Unternehmen gefördert werden?“ beschäftigt. Um dem Ziel näherzukommen, wird in diesem Impulspapier ein Referenzmodell von Handlungsempfehlungen unter den drei Kategorien „Unternehmens- und Führungskultur“; „Organisation und Struktur“ und „Selbstverantwortung“ dargestellt. Neben den konkreten Empfehlungen behaupten wir, dass die gemeinsame Förderung einer Lernkultur von den Prinzipien der Kooperation und Partizipation, Kommunikation, Agilität und vorausschauendem Handeln geleitet werden muss. Nur so wird es gelingen, den Wandel der Digitalisierung nachhaltig und im Sinne aller Beteiligten zu gestalten.



Ausgangslage, Vorbemerkungen

Übergreifende Transformationsprozesse wie die Digitalisierung, der demografische Wandel, die Dekarbonisierung und die Globalisierung machen lebenslanges Lernen notwendig. Insbesondere junge Menschen können sich nicht ihr gesamtes Berufsleben lang auf ihre Erstausbildung verlassen, auch Berufserfahrene müssen sich Requalifizierungen stellen. Die Weiterbildung wird zum steten Begleiter aller Lebensphasen der Berufstätigkeit.

Der Wandel ist im Sinne der Beschäftigten, der Unternehmen und der Gesellschaft insgesamt zu gestalten. Richtig gesetzte Rahmenbedingungen, eine vorausschauende Unternehmenspolitik sowie eine sozialpartnerschaftliche Herangehensweise fördern eine Weiterbildungskultur, die den Bedarfen der Beschäftigten ebenso wie denen der Unternehmen entspricht. Um den Herausforderungen sich verändernder Berufs- und Qualifikationsprofile zu begegnen, ist Weiterbildung ein zentraler Faktor. Fachkräfte können gewonnen, ihre Qualifikationen gefördert und erweitert werden. So werden auch zukünftig Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit gewährleistet.

Veränderungen in der Lebens- und Berufswelt sind bekannte und letztendlich vertraute Phänomene. Jedoch wächst die Zahl der Gesellschaftsmitglieder, die eine adäquate Teilhabe am Fortschritt missen. Doch ist jeder Wandel mit Verunsicherung verbunden. Denn das Neue ist unbekannt. Allerdings bieten neue Technologien und Organisationsformen auch Chancen: für die Kreativität, für wirtschaftlichen Erfolg, für gute Arbeitsbedingungen.

Um neuen Komplexitäten erfolgreich begegnen zu können, ist eine Lernkultur wichtig, die von Agilität und Kollaboration getragen wird. Mit dem Begriff Lernkultur verstehen wir die Summe von selbstverständlichen, gemeinsamen sozialen Normen und Werten, die die Einstellungen und das Handeln der Mitarbeiter prägen. Eine zukunftsfähige Lernkultur fokussiert sich auf die Kompetenzentwicklung und -sicherung im Prozess der Arbeit und gestaltet diesen Veränderungsprozess sozialpartnerschaftlich zusammen mit den Beschäftigten.

Die Arbeitsgruppe 5 der Plattform Industrie 4.0 (Arbeit, Aus- und Weiterbildung) hat wichtige Faktoren für eine erfolgreiche Weiterbildung in der digitalisierten Industrie identifiziert, die es erlauben, Konsequenzen für die Organi-

sation von Bildung und Qualifizierung zu ziehen. Mit den hier geschilderten Erkenntnissen und ausgesprochenen Empfehlungen soll dem Ziel einer zukunftsfähigen Lern- und Weiterbildungskultur nähergekommen werden. Dieses Impulspapier spiegelt die Erfahrungen der Mitglieder der Arbeitsgruppe aus der betrieblichen Praxis wider und geht darüber hinaus auf Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern unterschiedlicher Unternehmen zurück. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe 5 verfügen über umfangreiche praktische Erfahrungen im Bereich Human Resources, in der Betriebsratsarbeit und in der sozialpartnerschaftlichen Gestaltung von Aus- und Weiterbildung und betrieblichen Veränderungsprozessen. Nach dem Motto „Aus der Praxis für die Praxis“ beschreibt die AG wichtige konzeptionelle und methodische Ansätze. Dabei wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Stattdessen versteht sich dieses Impulspapier als erste Vorlage für ein „Referenzrahmenmodell Weiterbildung 4.0“.

Die AG 5 hat bei ihren Überlegungen sowohl die Unternehmensinteressen als auch die Interessen aller Beschäftigten in der Industrie 4.0 im Blick: die der gewerblichen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ebenso wie die der Angestellten, die von (formal) Geringqualifizierten ebenso wie die von Hochqualifizierten. Die AG 5 verfolgt insofern einen inklusiven Ansatz.

Der Fokus liegt dabei auf der betrieblichen Weiterbildung – eine Weiterbildung, die sich an Wertschöpfungsprozessen und den individuellen Kompetenzen sowie Qualifikationsanforderungen der Beschäftigten ausrichtet. Die klassische Wissensvermittlung in formellen Bildungsinstitutionen, oft vor der Berufstätigkeit, legt hierfür Grundsteine und ist immens wichtig. Die Kompetenzen und direkten Zuständigkeiten der Arbeitsgruppe liegen in den Betrieben. Hier sehen wir Kompetenzen, die sich agil im Beruf entfalten und entwickeln. Erfolgreich geschieht dies auch informell, in der Praxis und in Teams.

Berufliche Weiterbildung findet in einem bestimmten institutionellen, rechtlichen Rahmen statt, den insbesondere Bund, Länder und Kommunen, Kammern, Tarifvertrags- und Betriebsparteien gestalten. Unser Fokus richtet sich auf betriebliche Weiterbildung innerhalb der Unternehmen der Industrie 4.0, nicht auf die gesetzliche bzw. institutionelle Rahmenordnung. Wir nehmen den gesetzlichen Rahmen als gegeben an, wollen darauf aufbauend aber zu einem späteren Zeitpunkt auch Handlungsempfehlungen an die Politik bzw. weitere Akteure formulieren.

Zum Begriff der Lernkultur

Wie Menschen sich in Organisationen und sozialen Gruppen verhalten, wird wesentlich von der jeweiligen Kultur geprägt. Dabei verstehen wir Kultur als ein rückbezügliches System von informellen Regeln, Normen und Werten, die von den Menschen in einer Organisation geteilt werden. Dieses System vereinfacht unsere komplexe Welt und schafft eine gewisse Stabilität innerhalb einer Organisation. Auch Art und Umfang des Lernens und der Weiterbildung in Unternehmen hängen von solchen Werten, Normen und informellen Regeln ab. Die so verstandene Lernkultur ist gestaltbar: Im Fokus steht eine Lernumgebung, die Weiterbildung fördert und jedem Einzelnen sowie Unternehmen hilft, sich in einer wandelnden Welt zu bewegen. Eine Kulturveränderung hängt sowohl vom Arbeitsumfeld als auch von der Änderung der Erwartungshaltung des einzelnen Mitarbeiters ab.

Kernpunkte sind die Weiterbildung am Arbeitsplatz, ein selbstorganisiertes und selbstgesteuertes Lernen und die Nutzung medien- und netzgestützter Quali-

fizierungsangebote. Formale Weiterbildungsangebote behalten ihre Bedeutung. Doch im Mittelpunkt steht nicht mehr die Entwicklung von Lehrgängen, sondern die Organisation von Lernprozessen und die Sicherung der dafür erforderlichen Rahmenbedingungen für das Arbeiten und Lernen im Sinne von Kompetenzentwicklung und innovativer Arbeitsgestaltung.

Eine zukunftsfähige Lernkultur setzt im dynamischen Strukturwandel der Digitalisierung auf agiles Handeln und auf die Kompetenz ihrer Belegschaft und verbindet dies mit der Offenheit für Veränderung und sozialpartnerschaftliche Gestaltung. Wesentlich ist dabei, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Visionen, die Ziele und Strategien ihres Unternehmens kennen und sich auch mit diesen identifizieren. Sie versteht sich zugleich als Teil einer innovativen Unternehmenskultur, die das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte zueinander, zu ihrer Arbeit und nach außen prägt.

Leitidee – im Kontext der Plattform Industrie 4.0

Die Überlegungen der AG 5 zur Lernkultur in den Unternehmen fügen sich ein in das „Leitbild 2030 für Industrie 4.0: Digitale Ökosysteme global gestalten“. Die Plattform Industrie 4.0 hat im Rahmen dieses Leitbilds drei zentrale Handlungsfelder benannt: **Souveränität, Interoperabilität und Nachhaltigkeit**. Alle drei Handlungsfelder stehen auch in Verbindung mit Weiterbildung und einer zukunftsfähigen Lernkultur.

Souveränes Agieren als Unternehmen am Markt ist nur mit exzellent qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglich. Interoperabilität zwischen Unternehmen wird wesentlich vereinfacht, wenn Kompetenzen der Beschäftigten vergleichbar und aufeinander abgestimmt sind. Insbesondere aber adressieren wir mit der Kulturfrage das Prinzip der Nachhaltigkeit. Neben ökologischen sind auch ökonomische und soziale Aspekte miteinander in Einklang

zu bringen. Wirtschaftliches Wachstum, hochwertige Bildung und gute Arbeit zählen zu den 17 Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen. Eine zukunftsfähige Lernkultur erfordert vorausschauendes Handeln. Wir sind davon überzeugt: Die Umsetzung unserer Empfehlungen leistet einen Beitrag dazu, diese Ziele zu erreichen.

Aus den konkreten Empfehlungen im Folgenden lassen sich diese Leitprinzipien ableiten:

Leitprinzipien

- **Kooperation und Partizipation:** Beteiligung und gemeinsames Gestalten ist entscheidend für den Erfolg von Veränderungsprozessen. In Deutschland hat sich ein sozialpartnerschaftliches Zusammenwirken bewährt. Ob mit oder ohne formelle Repräsentation, sind die Betriebsparteien auch zentral für das Gelingen der digitalen Transformation im Interesse von Beschäftigten und Unternehmen. Kollaborativ können das richtige

Verhältnis von top-down und bottom-up, konkrete Bedarfe sowie die Mischung aus Verpflichtung und Freiwilligkeit bestimmt werden.

- **Kommunikation:** Eine offene, hierarchiearme und kooperative Kommunikation sollte Ziel sein, damit auch auf unvorhergesehene Entwicklungen gut reagiert werden kann. Sie ist eine wesentliche Voraussetzung für gelingende Veränderung im Sinne aller Beteiligten.
- **Agilität:** Gerade angesichts des Tempos und der Komplexität des Wandels passen auch im Bereich Qualifizierung nicht die gleichen Lösungen für alle – und erst recht nicht auf Dauer. Vielmehr sind ein schrittweises Vorgehen und Anpassungen im Prozess angebracht.
- **Vorausschauen:** Wandel tritt unvorhergesehen auf und bedingt immer wieder gesellschaftliche Verwerfungen. Ein vorausschauendes, proaktives Handeln steigert die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und ganzen Gesellschaften.

Formate und Angebote

So unterschiedlich die Qualifizierungsbedarfe der einzelnen Beschäftigtengruppen sind, so unterschiedlich sind auch die passenden Formate und Angebote – vom Seminar über mehrwöchige Lehrgänge und Aufstiegsfortbildungen bis hin zu beruflichen Neuorientierungen. Wir gehen davon aus, dass betriebliches Lernen heute und auch zukünftig zum größten Teil im Arbeitsprozess integriert stattfindet. Dabei spielt der strukturierte Austausch mit Kollegen bzw. anderen Fachexperten eine wichtige Rolle. So wichtig auch formale Lernangebote sind und bleiben: Der non-formalen und informellen Weiterbildung – dem **arbeitsplatzintegrierenden, selbstgesteuerten Lernen** – kommt eine wachsende Bedeutung zu. Das Lernen im Prozess der Arbeit ist mitarbeiter- und aufgabenspezifisch angelegt. Betriebliches Handeln steht im Mittelpunkt der Qualifizierung. Erfahrungen, Wissen und Methoden werden integriert. Kompetenzen, die das zielgerichtete Handeln unterstützen, werden besonders gefördert. Das Lernen ist Teil der realen betrieblichen Abläufe und Projekte. Dabei könnten und sollten auch diese erworbenen Kompetenzen unter Beachtung des Beschäftigtendatenschutzes erfasst, dokumentiert und potenziell auch honoriert werden.

Referenzmodell der Handlungsempfehlungen

Die von der Arbeitsgruppe beschriebenen Handlungsempfehlungen werden im Verständnis eines dreidimensionalen Referenzmodells entsprechend in die Ebenen:

- **Unternehmens- und Führungskultur**
- **Organisation und Struktur**
- **Selbstverantwortung**

unterteilt und entsprechend zugeordnet.

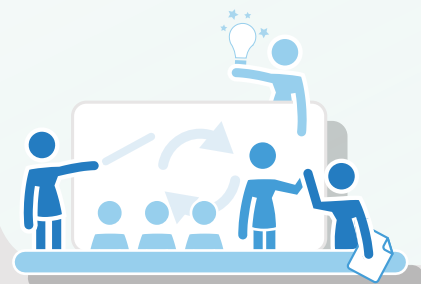
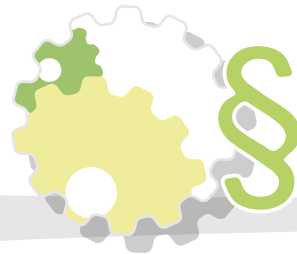
Das Referenzmodell stellt so den übertragbaren Handlungsrahmen und auch die Zusammenhänge der 19 Handlungsempfehlungen dar.



Die drei Äste der Lernkultur im Unternehmen

Organisation und Struktur

Ein strategischer und agiler Ansatz, verbunden mit einer modernen technischen Infrastruktur.



Unternehmens- und Führungskultur

Eine offene, hierarchiearme und kooperative Kommunikation zwischen Führungskräften, Betriebsräten und Beschäftigten.

Selbstverantwortung

Die aktive und involvierte Haltung der Beschäftigten wird vor allem durch Partizipation erreicht.

Unternehmens- und Führungskultur

1. **Strategische Personalplanung:** Eine **klare Unternehmensstrategie** erlaubt eine **vorausschauende und kohärente Personalplanung und ist essentiell für die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs**. Moderne und zukunftsfähige Konzepte der Unternehmensführung setzen auf Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sowie Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Sie erkennen, welchen Beitrag Bildung und Qualifizierung zur Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leisten kann. Voraussetzung für eine bedarfsgerechte und zielgerichtete Weiterbildung ist ein strategisches Bewusstsein der Unternehmen, sich sowohl mit den individuellen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter als auch mit den sich verändernden Anforderungen an den Arbeitsplätzen vorausschauend auseinanderzusetzen.



2. **Führungskräfte haben Vorbildfunktion.** Dazu gehört es, das Interesse, die Motivation und den eigenen Antrieb der Beschäftigten zu erkennen, das lebensbegleitende Lernen selbst vorzuleben und im täglichen Handeln die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt zu fördern. Dabei benötigen Führungskräfte wiederum Unterstützung durch ihre Vorgesetzten – auch darin zeigt sich eine zukunftsfähige Lernkultur.

3. Neben individueller Beteiligung bedarf es insbesondere des **Mitwirkens und Mitgestaltens der Betriebsräte**. Die deutsche Mitbestimmung hat mit den Betriebsräten und ihren Zuständigkeiten einen starken und wichtigen Akteur, um auch im Bereich Qualifizierung den Interessen der Beschäftigten ein angemessenes Gewicht im innerbetrieblichen Diskurs zu verleihen. Für die Unternehmen bietet der Abschluss von Betriebsvereinbarungen die Möglichkeit, Verbindlichkeit beim Thema Weiterbildung zu erreichen.

4. Für eine hinreichende Dynamik braucht es **Gestaltungsspielräume** der einzelnen Geschäftseinheiten und Abteilungen. Denn der Kompetenzbedarf für die Zukunft lässt sich nur bedingt prognostizieren. Jede Entschei-

dung über Weiterbildung wird somit unter Unsicherheit getroffen. Es gilt, Lücken und Brüche zu vermeiden. Die Mitarbeiter selbst merken häufig als Erste, wo vorausschauende Qualifizierung notwendig wird. Entgegengebrachtes **Vertrauen und Entscheidungsfreiheiten** für die einzelnen Akteure sind Voraussetzungen für selbstverantwortliche und selbstbestimmte Weiterentwicklungen.

5. **Mitarbeitergespräche** sind die Basis für eine gezielte Fachkräfteentwicklung. Hier können Anforderungen und Kompetenzen individuell abgeglichen und konkrete Umsetzungsschritte für die Qualifizierung vereinbart werden. Neben unmittelbar anstehenden Qualifikationsmaßnahmen sollte dabei auch stets die langfristige Perspektive in den Blick genommen werden. Ein gemeinsames **Reflektieren über die Arbeitswelt von morgen**, im konkreten betrieblichen Kontext, verbessert die Perspektiven von Beschäftigten und Unternehmensführung. Den Beschäftigten wird Verantwortung für ihren zentralen Input gegeben. Längerfristige Qualifizierungsbedarfe und -möglichkeiten können so identifiziert und die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung der abgestimmten Vorhaben geschaffen werden.

6. **Mentoring** ist ein Konzept, das sich auch im Bereich der Weiterbildung bewährt. Die Mentoren-Rolle kann von den Führungskräften, aber nicht ausschließlich von ihnen wahrgenommen werden. Mentoren sollen beraten, motivieren und Orientierung geben.

7. Qualifizierungsmaßnahmen können von einer **Coaching-Begleitung** profitieren. Ein Coach berät und begleitet individuell einzelne Mitarbeiter oder Teams zu fachlichen und überfachlichen Fragen. Vorteil ist die individuelle und auf konkrete Fragestellungen bezogene Ausrichtung.



8. Zur qualitativen Personalplanung gehört, **Kompetenzanforderungen** für neue und nachzubesetzende Stellen klar zu identifizieren und zu **formulieren**. So wird der Matching-Prozess bei Beschäftigungs- bzw. Personalsuche verbessert.

Organisation und Struktur

1. Es bedarf einer **Schnittstelle von Personal- und Fach-ebene**, die gewährleistet, dass sich beide Seiten mit ihren jeweiligen Kompetenzen in die Gestaltung der Arbeitsbedingungen optimal einbringen und sich gegenseitig wirkungsvoll ergänzen. Sie sollten ihre Arbeit strategisch ausrichten – das bedeutet, die HR-Bereiche frühzeitig und umfangreich in die Fachbereiche zu involvieren.
2. Findet Lernen überwiegend im Arbeitsprozess statt, sollten **Lernangebote inhaltlich und methodisch dem Arbeitsprozess angepasst sein**. Zunehmend ist hierfür eine entsprechende technische Infrastruktur erfolgskritisch. Es braucht passende Hardware- und Softwareangebote: Diese reichen von Tablets über digitale Assistenzsysteme bis hin zu arbeitsorientierten Lernfabriken. Der Zugang zu digitalen Lösungen und der entsprechenden Hardware muss gerade auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Produktion möglich gemacht werden. Moderne Lernplattformen bieten durch KI-Funktionalitäten die Möglichkeit, die individuellen Erfahrungen der Lernenden besser zu berücksichtigen. Dazu gehört aber auch eine Verzahnung mit passenden didaktischen Konzepten. Neue technische Ausstattung beinhaltet eine Umgestaltung des Arbeitsplatzes. Diese funktioniert nur gemeinsam mit den Beschäftigten und ihren Interessenvertretern.
3. **Neue Lernformen werden ermöglicht und unterstützt durch technische Infrastruktur**. Moderne Devices schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Beschäftigte zeitlich und örtlich flexibler Zugriff auf relevante Lerninhalte haben. Grundsätzlich können sich digitale Lernformen und Präsenzlernformen sinnvoll ergänzen. So kann den Bedürfnissen der individuellen Lerntypen und Lerninhalte besser entsprochen werden. Die konkrete Umsetzung ist stets transparent, gemeinsam und unter Achtung der Schutzgesetze zu bestimmen.
4. Berufliche Weiterbildung ist eine Investition in die Zukunft. Sie braucht **Ressourcen: Zeit und Geld**. In welchem Umfang sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit eigenen Ressourcen, vor allem ihrer Zeit, einbringen, hängt von der Art der jeweiligen Weiterbildung ab – zur Bestimmung bedarf es eines **fairen Aushandlungspro-**



zesses. Resultiert der Qualifizierungsbedarf konkret aus Veränderungen betrieblicher Abläufe und Arbeitsprozesse, beispielsweise durch den Einsatz neuer Technologien, überwiegt der Nutzen für den Betrieb. Darüber hinaus gibt es Weiterbildungen, die beruflich ebenso zweckdienlich sind, sich aber nicht unmittelbar aus betrieblichen Prozessen ableiten. Der Nutzen ist hier – je nach konkreter Situation – stärker auf die Beschäftigten ausgerichtet. Die aus den strategischen Überlegungen eines Unternehmens abgeleiteten Weiterbildungsaufwände sind der Arbeitszeit zuzuordnen.

5. **Die systematische Erfassung und Dokumentation der Kompetenzen der Beschäftigten** – unter Nutzung entsprechender Software und selbstverständlich unter Berücksichtigung des Beschäftigtendatenschutzes – könnte die Ermittlung der Bedarfe an Qualifizierungsmaßnahmen erleichtern/unterstützen. Wie eine entsprechende Dokumentation konkret und effizient durchzuführen wäre, ist noch ein Lernfeld und entwickelt sich mit technologischen Angeboten.
6. **Zertifizierung von Qualifizierungsmaßnahmen**. Geringer qualifizierten Beschäftigten können über eine **systematische Erfassung und Dokumentation erworbener Kompetenzen und daraus abgeleitete Qualifizierungsmaßnahmen Wege zum Erwerb eines nachträglichen Berufsabschlusses eröffnet werden**. Unternehmen können hier unter dem Gesichtspunkt der Qualitäts- und Fachkräftesicherung profitieren.
7. Dem **Arbeits- und Gesundheitschutz** der Beschäftigten ist Rechnung zu tragen. Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die betriebliche Weiterbildung lassen sich nur bedingt prognostizieren. Mögliche unerwünschte Belastungen und Wirkungen, wie etwa häufigere Unterbrechungen, Belastungen durch Multitasking, höhere Dropout-Raten, Trivialisierung der Inhalte, müssen vermieden werden. Änderungen in den Lernmethoden sollten daher auf ihre Wirksamkeit evaluiert werden. Die Möglichkeit, immer und überall zu lernen, sollte nicht durch eine (stillschweigende) Erwartung, von dieser Möglichkeit auch stets Gebrauch zu machen, diskreditiert werden.



Selbstverantwortung

1. **Lernen am Arbeitsplatz** findet umso erfolgreicher statt, je besser die **Mentalität** der Beschäftigten und der Führungskräfte darauf eingestellt ist. Eine aktive und involvierte Haltung zum Thema Weiterbildung wird vor allem durch Partizipation erreicht. Um Formate zu evaluieren und neue zu entwickeln, dienen informelle Lern- und Diskussionsgruppen, um alle Mitarbeitenden zu aktivieren und deren Vorschläge einzuholen. Nicht zuletzt kann bestimmt werden, welche Inhalte „am Arbeitsplatz“ erlernt werden und welche „dediziertes Lernen“ benötigen. Hierfür ist es unerlässlich, den **Beschäftigten** zunehmend Entscheidungsspielräume einzuräumen, in denen sie **eigenständig über Lernweg, Methode und Inhalt entscheiden** können, mit denen sie die berufliche Handlungsfähigkeit sichern und ggfs. ausbauen.
2. Lernen im Arbeitsprozess heißt auch **Lernen voneinander und Lernen in Netzwerken**. Zentral ist eine **Wissens-**

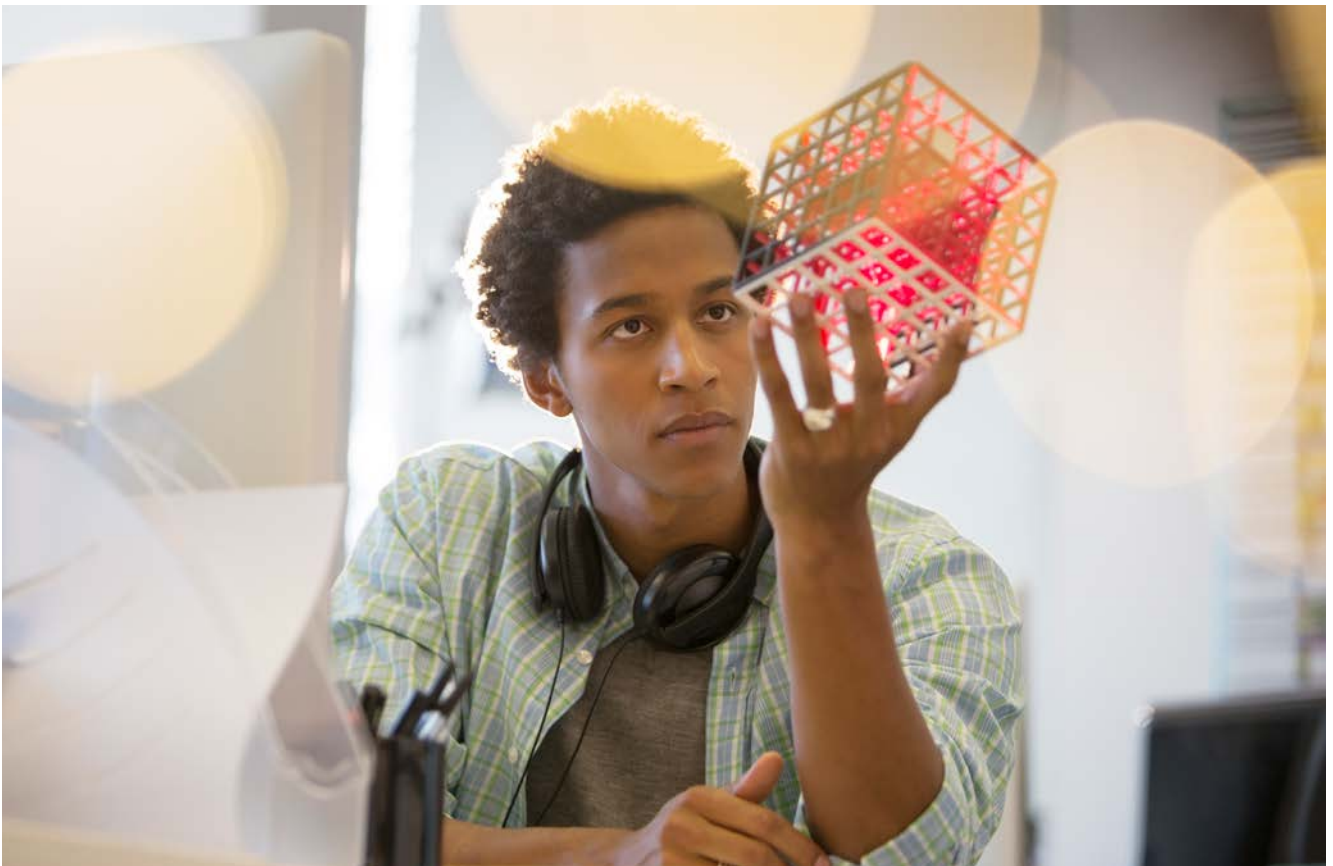


weitergabe durch Fachexpertinnen und Fachexperten, unterstützt durch organisationsstrukturelle Maßnahmen wie etwa Peer-Vortragsreihen oder auch zeitweisen Arbeitsplatzwechsel. Neben organisatorischen Bedingungen braucht es generell lernförderliche Rahmenbedingungen, insbesondere eine unterstützende Personalkommunikation und Personalführung.

3. **Unterstützung des freiwilligen Lernens**. Insbesondere durch moderne Technologien kann Lernen individualisiert werden. Für ein geregeltes Verhältnis von Lernen im Beruf und privater Weiterbildung braucht es transparente Vereinbarungen. Ihr jeweiliger Anteil ist vom Thema und der individuellen Umsetzbarkeit abhängig.



4. Eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz von Veränderung durch souveräne Menschen ist: Die Veränderungen müssen in ihrem Interesse sein, d. h. für sie nach eigenem Dafürhalten von Vorteil sein.



Fazit: Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur

Die individuelle Kompetenzentwicklung und die Lernprozesse im Unternehmen hängen eng zusammen. Die Verankerung einer zukunftsfähigen Lernkultur ist ein Schritt auf dem Weg zu einer lernenden Organisation.

Es ist Aufgabe der Unternehmensleitungen, dafür die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Dazu gehört, dass das Lernen dauerhaft in die Arbeitsprozesse verankert wird und die Lernenden ihre Qualifizierung selbstverantwortlich steuern und mitgestalten. Die direkten Vorgesetzten sind stärker als bisher verantwortlich für die Qualifizierung ihrer Fachkräfte und damit unmittelbar für den längerfristigen Erfolg ihres Verantwortungsbereichs.

Lern- und Gestaltungsräume

Dynamisch neue Lösungen und Wege im Betrieb finden – im Verständnis einer neuen Lernkultur – ist ein innovativer Weg, um Antworten und Lösungen zu den Herausforderungen und offenen Fragen zu geben, die die Digitalisierung der Arbeitswelt stellt. Sie bieten Unternehmensleitungen und Beschäftigten einen neuen Weg, gemeinsam den Wandel der Arbeitswelt zu gestalten und neue Arbeitsweisen zu erproben. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind selbst Experten für ihre Arbeitsprozesse und den Veränderungsbedarf in der Organisation. Im Team entwickeln und erproben sie eigenständig und aus der konkreten Praxis heraus neue Gestaltungslösungen für die digitale Arbeitswelt. Das können z. B. Angebote zum mobilen Arbeiten, neue Arbeitszeitmodelle oder der Einsatz von digitalen Assistenzsystemen sein. Schrittweise kann so gelernt und erfahren werden, was funktioniert und weiterverfolgt werden soll – aber auch, was nicht funktioniert und wieder verworfen werden muss. Durch die Einbindung der betrieblichen Sozialpartner können die Ergebnisse gemeinsam aus einer übergeordneten Perspektive mit Blick auf die

Folgen für Arbeit und Unternehmen bewertet werden. Dieses sozial- und betriebspartnerschaftliche Vorgehen schafft Transparenz und Vertrauen und sichert die Nachhaltigkeit des Transformationsprozesses.

Wird den hier beschriebenen Überlegungen gefolgt – so ist die Arbeitsgruppe überzeugt –, fördert dies eine **lernfreundliche Unternehmenskultur**, die nicht nur der Qualifizierung der Beschäftigten dient, sondern einen wichtigen Beitrag leistet, die Unternehmen als solche zu **lernenden Organisationen** zu machen. Die Arbeitsgruppe freut sich auf Reaktionen und eine weiterführende Diskussion zum Thema Weiterbildung, um gemeinsam die Zukunft zu gestalten.

Was ist eine lernende Organisation?

Der Begriff „lernende Organisation“ (eng. „learning organisation“) wurde Anfang der 1990er durch den US-amerikanischen Organisationsforscher Peter Senge in seinem Buch „The Fifth Discipline“ geprägt. Es handelt sich um die Fähigkeit einer Organisation, sich ständig zu entwickeln und auf neue interne und externe Herausforderungen strategisch, systematisch und zukunftsorientiert reagieren zu können. In einer lernenden Organisation haben Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Kompetenzen dafür, Wissen zu schaffen, zu akquirieren und anzuwenden, damit die Organisation an sich agil gegenüber Änderungen, neuem Wissen und Erkenntnissen handeln kann. Eine lernende Organisation hat fünf Besonderheiten, und zwar eine systematische (datenbasierte) Problemlösungskompetenz, Experimentierbereitschaft, die Bereitschaft, aus früheren Erfahrungen und von anderen zu lernen und neues Wissen innerhalb der Organisation zu teilen. Quelle: David Garvin, „Building a Learning Organization“, Harvard Business Review, <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>

AUTOREN

Sebastian Henke, Director of Human Resources, OPTIMA packaging group GmbH | Martin Kamp, Leiter des Vorstandsbüros, IG Metall | Markus Lecke, Senior Manager, Bildungspolitik, Deutsche Telekom AG | Karlheinz Müller, EABB Consulting

