

Gestaltung betrieblichen Lernens in digitalen und sich verändernden Arbeitswelten

Erkennen von Potenzialen für eine zukunftsfähige Lernkultur



Ein Selbstcheck für

Klein- und Mittelständische Unternehmen – und alle Interessierten

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	4
2. Zielsetzung und Nutzungshinweise zum Selbstcheck.....	6
3. Übersicht der Themen und Kapitel.....	7
A – Grad der Digitalisierung und Umgang mit Veränderungen.....	8
B - Digitales Lernen.....	9
C – Betriebliche Lernkultur	10
D – Arbeit lernförderlich gestalten	11
E - Berufliche Ausbildung gestalten	12
F - Kompetenzen in der digitalen Arbeitswelt entwickeln	13
G - Führungs-Kompetenzen in digitaler, moderner Arbeitswelt	16
H – Erfahrungswissen im Unternehmen sichern und steuern	17
4. Kontakt	18
5. Weiterführende Links zu Checklisten und Arbeitshilfen.....	19
6. Platz für Ihre eigenen Notizen und Themen	20
7. Impressum	21



Bild von [Hans Braxmeier](#) auf Pixabay

Was bleibt, ist die Veränderung. Was sich verändert, bleibt. (M. Richter)

1. Einleitung

Veränderung und Dynamik werden zum neuen „Normal“ unserer Arbeitswelt. Damit einhergehen in aller Regel **Anpassungen von Arbeitsinhalten, -prozessen und –strukturen**, die zwangsläufig zu **veränderten Anforderungen an Beschäftigte und Führungskräfte** führen.

Anpassung an Veränderung ist aber **nichts anderes als Lernen** – Umlernen, Neulernen, Verlernen. Die Herausforderung für Unternehmen heißt also: **Lern- und Veränderungsfähigkeit von Mitarbeitenden und auch der Organisation als Ganzes sicher zu stellen**. Sie mögen sagen: „wir sind seit 20 Jahren am Markt, das haben wir doch immer schon geschafft“. Ja, darauf können Sie stolz sein, aber es ist keine Gewähr dafür, dass es 1. in Zukunft so bleiben wird und 2. es vielleicht nicht besser gehen kann.

Erfahrungen aus der praktischen Arbeit mit Unternehmen und aus Umfragen und Studien zeigen: unsere Bilder von „Lernen“ sind stark geprägt von unseren Erfahrungen aus der Schule (Unterrichtssituation, nicht immer positiv besetzt) und im betrieblichen Kontext verknüpft mit der Teilnahme an Seminaren (intern oder extern). Anpassungsqualifizierungen, vor allem fachliche, punktuell eingesetzt, nach Bedarf und verfügbaren Ressourcen, werden als wesentliches genutztes Lernformat genannt. Und oft geht damit die Vorstellung einher, dass der Teilnehmende des Seminars es anschließend kann und im betrieblichen Alltag richtig umsetzt. Das trifft in den wenigsten Fällen zu. Denn Lernen ist kein Einmalereignis, sondern ein **kontinuierlicher Prozess**. Und um seine Arbeit gut machen zu können, im Fachjargon spricht man vom Erwerb „erfolgreicher beruflicher Handlungskompetenz“, muss man es **tun, ausprobieren, Erfahrungen sammeln und auswerten**, aus Fehlern und Erfolgen gleichermaßen lernen. Es braucht **Arbeitshaltungen, Werte, Sinnhaftigkeit und zielgerichtete Unterstützung vor allem von Vorgesetzten**, damit es ein Ergebnis geben kann, das für das Unternehmen wie auch für den Beschäftigten passt. Das soll nicht heißen, dass Seminare nicht sinnvoll sind. Sie reichen aber nicht aus. Genauso wenig wie die gern zitierte „4-Stufen-Methode“ bestenfalls geeignet ist, Fertigkeiten anzutrainieren (aber selbst hierzu gibt es heute auch andere Positionen unter Fachleuten).

Wollen wir betriebliches Lernen nicht dem Zufall überlassen, sondern ausrichten auf das, was gebraucht wird, nicht nur als Beseitigung eines akuten Mangels an Fähigkeiten einer Person, sondern vor allem auch in Bezug auf die Zukunftssicherung eines Betriebes, muss **am Anfang die Frage** nach dem: **Wozu?** geklärt werden. Erst dann können sinnvoll die Fragen nach Was, Wer und Wie beantwortet werden.

Das bringt uns zurück zu den **Anforderungen unserer heutigen Arbeitswelt**. Diese unterscheiden sich gravierend von denen industrieller Massenfertigung mit hoher Arbeitsteiligkeit, Standardisierung und stabilen Märkten, wie sie im 20. Jahrhundert typisch waren. Typische Merkmale unserer Arbeitswelt von heute sind:

1. **Zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit** mit Treibern wie z.B. Digitalisierung, Automatisierung oder Klimawandel, und mit Folgen für den Bestand an Wissen und Erkenntnissen, die in einem noch nie dagewesenen Maß wachsen und wieder veralten.

2. **Wachsende Komplexität**, mit einer Vielzahl von Einflussfaktoren, deren Zusammenhänge und Wechselwirkungen nicht im Vorhinein bekannt sind und deren Ergebnisse nicht mehr 100% planbar noch vorhersagbar sind und 5-Jahrespläne obsolet machen. Die Coronakrise ist ein sehr gutes Beispiel dafür.

Um mit diesen Anforderungen umgehen zu können, wird **Lernen zu DEM Schlüsselfaktor**, und zwar nicht nur **auf individueller Ebene**, sondern auch **mit Blick auf die Organisation**. Für Letzteres braucht es aber auch angepasste Unternehmenskulturen, Führungskompetenzen und unterstützende Strukturen.

Es geht um mehr **Schnelligkeit** in der **Anpassung und im Erkennen von Änderungen**. Dafür braucht es auch die **Offenheit für Neues und die Bereitschaft zum Teilen von Erfahrungen und Wissen in der Belegschaft**. Gerade das Erfahrungswissen, das gebunden ist an den Einzelnen und in den Köpfen von jedem Beschäftigten vorhanden ist, erhält eine herausgehobene Bedeutung, wenn es darum geht, Lösungen zu entwickeln für Probleme, die nicht im Lehrbuch nachgeschlagen werden können und andererseits nur im Team gemeinsam gelöst werden können. Das bedeutet auch, die Verantwortung für die Suche nach Lösungen abzugeben dorthin, wo die Kompetenzen sind: bei den Beschäftigten. Aber wie gelingt es, dass sich die richtigen Personen zur richtigen Zeit finden, selbstorganisieren und ihre Fachlichkeit nutzbar machen? Wie sieht es mit dem Umgang mit Fehlern aus und welche Folgen ergeben sich für die Führungsarbeit?

Sie werden jetzt feststellen, dass hier Lernen vor allem eng verknüpft ist mit Handeln im Arbeitsalltag. Das genau ist eine Konsequenz für heutige Anforderungen: Den **Arbeitsort als Lernort bewusst zu gestalten** und Beschäftigte fit zu machen, ihn entsprechend zu nutzen. Dafür braucht es einen neuen, viel breiteren und ganzheitlichen Blick auf das Thema „Lernen“.

Und wie sieht es jetzt mit dem **Einsatz von digitalen Medien und Lernformaten aus**? Können sie uns helfen auf dem Weg zu mehr Veränderungs-/Lernkompetenz und selbstgesteuertem Lernen? Eindeutig ja, aber nicht automatisch. Auf jeden Fall bieten sie unschlagbare Vorteile, wie zeit- und ortsunabhängige Kommunikation wie auch Kooperation. PC, Tablet oder Smartphone werden bisher vor allem als Arbeitsmittel gesehen, mit denen Dateien erstellt, Prozesse gesteuert oder z.B. Informationen weitergegeben werden. Sie ermöglichen aber genauso gemeinsames wie auch individuelles Lernen und Zusammenarbeit. Die Coronakrise hat gezeigt, dass **Zusammenarbeit im virtuellen Raum** erfolgreich umgesetzt werden kann durch Einsatz entsprechender Tools, über verschiedenste Endgeräte hinweg, zeit- und kostensparend. Videos können mit der nötigen App erstellt werden, dienen – wie Fotos – z.B. dem gemeinsamen und individuellen Lernen, der Dokumentation von Situationen und der Erklärung von Vorgehensweisen und können schnell per Smartphone geteilt werden. Das Internet bietet nicht nur eine 24h-Suche-Option nach Fakten oder Erfahrungen in Communities, sondern auch den Zugriff auf Lernplattformen, Webinare oder offene Lernangebote. Webanwendungen erlauben das Teilen, Organisieren, Suchen von Inhalten und Dateien und nahtloses Zusammenarbeiten. Um nur ein paar Beispiele zu nennen. Mittlerweile gibt es auch eine Vielzahl kleiner, niedrigschwelliger Anwendungen. In der beruflichen Ausbildung hat der Einsatz von online-Lernformaten durch die Coronakrise einen großen Schwung bekommen.

Was sinnvoll einsetzbar ist, muss jedes Unternehmen individuell beantworten. Am Anfang steht immer die Frage nach dem: Wozu? Was wollen wir erreichen? Natürlich werden digitale Tools und Formate nicht bisherige analoge ersetzen, denn manches lässt sich nur im direkten realen Kontakt erlernen und erfahren. Aber wie so oft gilt: **die richtige Mischung macht's**.

2. Zielsetzung und Nutzungshinweise zum Selbstcheck

Dieses Instrument dient dazu....

- **Anregungen für die konkrete Praxis** zu geben, ausgerichtet an den **Anforderungen unserer modernen Arbeitswelt** und soweit möglich, **unter Verweis auf die Nutzung digitaler Formate**,
- **Impulse zu geben** zu den vielen Faktoren, die Einfluss haben auf das betriebliche Lernen,
- die **eigene betriebliche Situation** kritisch zu prüfen bezogen auf relevante Aspekte,
- und **Hinweise auf mögliche Handlungsfelder** rund um das Thema: Betriebliches Lernen und Einsatz digitaler Lernformate und Medien in unserer Arbeitswelt zu geben.

Der Selbstcheck **richtet sich in erster Linie an UnternehmerInnen, Führungskräfte, Personal- und Ausbildungsverantwortliche insbesondere in Klein- und Mittelständischen Unternehmen.** Aber auch BeraterInnen könnten ihn in ihrer Arbeit mit KMU nutzen.

Der Selbstcheck besteht aus **mehreren Kapiteln, die getrennt voneinander bearbeitet** werden können. **Es bleibt Ihnen überlassen, welchen Fokus Sie setzen wollen.** Natürlich freuen wir uns, wenn Sie alle Themen bearbeiten, denn sie hängen zusammen. **Tipp:** Reflektieren Sie gerne gemeinsam mit KollegInnen und teilen Sie Ihre Sichtweisen und Vorstellungen für Verbesserungspotenziale in ihrem Unternehmen.

Jedes Kapitel leitet mit einer **kurzen Information zum Kontext** ein und enthält meist **mehrere Themen**, zu denen eine Aussage formuliert ist. **Mehrere praktische Beispiele** dienen als Hinweise, wie die Themen in der Praxis umgesetzt werden könnten. Bewerten Sie bitte jedes Beispiel.

Anhand eines **Ampelsystems** bewerten Sie die Beispiele bezogen auf die eigene betriebliche Situation. Die Ampelfarben stehen für:

	Trifft nicht zu
	Trifft teilweise zu
	Trifft zu

In einer weiteren Spalte können Sie ankreuzen, ob Sie einen Aspekt in Ihrem Unternehmen zum Thema machen möchten.

	Zum Thema machen
--	------------------

In der **Online-Auswertung** erhalten Sie eine Einschätzung zum Stand Ihrer aktuellen Aktivitäten, Detailauswertungen je Kapitel mit praxisnahen, vielfältigen Hinweisen zur Weiterentwicklung.

Die Entscheidung, welche Themen Sie anpacken wollen, wo Qualifizierungsbedarf besteht und wer sich darum kümmern wird, treffen Sie betriebsintern.

Gerne unterstützen wir Sie mit unseren Projektpartnern bei der Entscheidungsfindung und Suche nach Lösungen (siehe Kapitel 4/Kontakt mit Hinweis auf online-Version).

3. Übersicht der Themen und Kapitel

A	Grad der Digitalisierung und Umgang mit Veränderungen In diesem Abschnitt geht es um Fragen digitaler betrieblicher Strategien und den Umgang mit Veränderungen und deren betrieblichen Steuerung
B	Digitales Lernen Hier geht es speziell zu Fragen des Zugangs von Beschäftigten zu digitalen Geräten und zur Nutzung von digitalen Lernformaten im betrieblichen Kontext
C	Betriebliche Lernkultur Veränderungsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigten erfordert auch die Gestaltung entsprechender Lern- und Unternehmenskulturen.
D	Arbeit lernförderlich gestalten Lernen findet vor allem in der Arbeit statt, aber Arbeit kann auch das Lernen behindern. Lernförderliche Aspekte werden in diesem Abschnitt hinterfragt.
E	Berufliche Ausbildung gestalten In diesem Abschnitt geht es konkret um den Einsatz und die Nutzung digitaler Medien und Lehr- und Lernformate in der betrieblichen Ausbildung und bei der Gewinnung von Azubis.
F	Kompetenzen in der digitalen Arbeitswelt entwickeln In diesem Abschnitt werden fachliche und überfachliche Fähigkeiten zum Thema gemacht, die besonders geeignet sind, in einer zunehmend digitalen und dynamischen Arbeitswelt erfolgreich beruflich zu handeln. Das ist weitaus mehr als der sichere Umgang mit digitalen Anwendungen, sondern umfasst auch Haltungen und Werte, Denk- und Verhaltensweisen. Wir fokussieren hier auch auf einige spezielle Kontexte, wie AusbilderInnen / Lehrende und Beschäftigte / Lernende.
G	Führungskompetenzen in digitaler, moderner Arbeitswelt Hier setzen wir den Fokus auf die Führungsarbeit im Hinblick auf die Förderung von Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit in einer dynamischen Arbeitswelt.
H	Erfahrungswissen im Unternehmen sichern und steuern In diesem Abschnitt richten wir den Blick auf den Umgang mit der Ressource „Wissen“

A – Grad der Digitalisierung und Umgang mit Veränderungen

Wieweit die Digitalisierung von Arbeits- und Wertschöpfungsprozessen sinnvoll ist, muss jedes Unternehmen für sich auf Basis vieler Einflussfaktoren immer wieder neu bewerten. Wenn Maßnahmen umgesetzt werden, führen sie immer zu Veränderungen in Organisation, Arbeitsinhalten und Anforderungen an Beschäftigte. Sie erfordern neben strategischem Handeln immer auch eine Beteiligung und Entwicklung von betroffenen Beschäftigten.

Digitale Strategie	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Zum Thema machen
<p>Wir haben eine Strategie zum Einsatz von 4.0 Technologien (Digitalisierung und Automatisierung) in den nächsten 2-3 Jahren in unseren Arbeitsprozessen und entwickeln diese fortlaufend weiter.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Überprüfung von technologischen und Markt-Entwicklungen • Reflexion der Entwicklungen im Führungskreis und Bewertung von Risiken, Chancen, Nutzen sowie Folgen für Organisation und Personal 				
Veränderungen gestalten	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Zum Thema machen
<p>Wir haben die Veränderungen, die sich aus der Einführung von digitalen Technologien in unserem Unternehmen an Arbeitsinhalte, -aufgaben und –organisation kritisch hinterfragt und haben ein Vorgehen erarbeitet.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorhandene Prozesse und Techniken wurden durchdacht, neu bewertet und gestaltet im Rahmen der einzuführenden Technologien auf Basis bewusster Ziele (z.B. Produktivität, Kundennutzen, Qualität, Sicherheit, Gesundheits- und Kompetenzförderlichkeit) • betroffene Beschäftigtengruppen und das Ausmaß der Veränderung sind bekannt 				
Beschäftigte einbinden und gezielt entwickeln	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Zum Thema machen
<p>Wir kennen die Anforderungen an Wissen, Fähigkeiten, Erfahrungen, Kompetenzen unserer Beschäftigten, die sich aus der Umsetzung von technologischen bzw. organisatorischen Veränderungen in unserem Unternehmen ergeben und leiten passende Entwicklungsmaßnahmen ab.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Einbindung unserer Beschäftigten bei Veränderungen, transparentes Informieren über Ziele, Hintergründe und gemeinsame Ableitung von Qualifizierungs- und Unterstützungsbedarfen • Die Führungskräfte haben sich mit möglichen Hindernissen und Widerständen bei der Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen auseinandergesetzt und haben passgenaue Handlungsmöglichkeiten entwickelt • Fachliche und überfachliche Anforderungsveränderungen werden dokumentiert und individuelle Lernziele vereinbart und kontrolliert 				

B - Digitales Lernen

Digitalisierung unserer Arbeitswelt ermöglicht nicht nur die Automatisierung und globale Vernetzung von Arbeitsprozessen, sondern auch neue Verbindungen von Arbeit und Lernen, virtuelle Lernorte, fördert selbstgesteuertes Lernen und Zusammenarbeit. Diese Chancen gezielt zu nutzen neben klassischen Lernformaten schafft eine neue Qualität von Lernen in der Arbeit.

Zugang zu digitalen Geräten	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Zum Thema machen
<p>Alle unsere Beschäftigten verfügen über Zugänge zu digitalen Geräten mit Internetzugang sowie eigene Email-Accounts, so dass vielfältige betriebliche Kommunikation und Zusammenarbeit, ein Austausch von Erfahrungen oder ein selbständiger Zugriff auf Lerninhalte möglich sind, sei es am Arbeitsplatz oder aber mobil.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle Beschäftigten tauschen Informationen papierlos per E-Mail aus. • Beschäftigte, die vor allem im Außendienst oder auf Montage sind, verfügen über digitale Endgeräte wie Tablets oder Smartphones und nutzen diese für vielfältige Formen der betrieblichen Kommunikation + Dokumentation. • Über das Internet haben die Beschäftigten zeit- und ortsunabhängig Zugriff auf den Firmenrechner und alle relevanten Dateien. 				
E-Learning-Angebote	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Zum Thema machen
<p>Wir haben uns bereits mit E-Learning-Angeboten und Möglichkeiten des Lernens mit digitalen Formaten beschäftigt und wissen um Nutzen und Einsatzmöglichkeiten.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wir kennen verschiedene Möglichkeiten des digitalen Lernens, z.B. Webinare, Blended Learning, Lernsoftware, Apps, Augmented oder Virtuell Reality • Im Unternehmen gibt es eine verantwortliche Person, die sich um digitale Lernformate kümmert und Einsatzmöglichkeiten für uns prüft und gezielt Führungskräfte wie auch Beschäftigte informiert. 				
Nutzung digitaler Lernformate	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Zum Thema machen
<p>Wir nutzen bereits digitale Lernformate und kombinieren sie zielgerichtet mit anderen Maßnahmen der Kompetenzentwicklung unserer Beschäftigten.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In der Aus- und Weiterbildung unserer Beschäftigten wird Lernsoftware zur über- bzw. fachlichen Qualifizierungsentwicklung eingesetzt, verbunden mit konkreten und vereinbarten Lernzielen. • Virtuelle Konferenzen werden neben z.B. Workshops, Seminaren für gezieltes gemeinsames Lernen und Austausch von Erfahrungen eingesetzt • Die Führungskräfte unterstützen im Arbeitsalltag den Einsatz digitaler Lernformate und den zielgerichteten Wissenstransfer. 				

C – Betriebliche Lernkultur

Unternehmen in einer Arbeitswelt, die von wachsender Veränderungsdynamik und Komplexität gekennzeichnet sind, müssen sicherstellen, dass ihre Beschäftigten lern- und veränderungsbereit und –fähig sind, um sich neuen Anforderungen anpassen zu können und wettbewerbsfähig zu bleiben. Lernkulturen schaffen entscheidende Rahmenbedingungen. Sie gilt es, immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und auszurichten auf ein kontinuierliches Lernen in und bei der Arbeit.

Bedeutung von Lernen im Unternehmen	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Zum Thema machen
<p>In unserem Unternehmen hat Lernen und Veränderungsbereitschaft eine hohe Bedeutung. Wir sehen darin eine Voraussetzung für unsere Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit und haben ein gemeinsames Verständnis zur Bedeutung von Lernen im Führungskreis entwickelt.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werte und Grundannahmen zu Sinn und Bedeutung von Lernen wurde im Führungskreis zum Thema gemacht • Rollen, Verantwortung und Haltungen zum Thema Lernen und Personalentwicklung wurde mit Führungskräften reflektiert und als Leitregeln formuliert 				
Lernförderliche Strukturen	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Zum Thema machen
<p>Wir hinterfragen unsere Strukturen immer wieder auf ihr Ausmaß an Lernförderlichkeit und gestalten bewusst unterstützende Maßnahmen.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierungen werden an zukünftigen Anforderungen ausgerichtet • Kommunikation ist abteilungs- und hierarchieübergreifend für alle möglich • Entwicklungsgespräche, Qualifikationsmatrix, Lernzeitregelungen, Weiterbildungsbudgets und / oder andere Instrumente werden eingesetzt, um Lernen im Betrieb zu fördern. 				
Führung und lernförderliche Kulturen gestalten	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Zum Thema machen
<p>Wir wissen, dass unsere Führungskräfte eine große Bedeutung haben für die Gestaltung eines lernförderlichen Arbeitsklimas und entwickeln sowie unterstützen unsere Führungskräfte auf diesem Weg. Unsere Führungskräfte verhalten sich als Vorbilder in Sachen Lernen und Veränderungsfähigkeit.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fehler und Erfolge bei Beschäftigten werden bewusst zum individuellen und gemeinsamen Lernen aus Erfahrungen genutzt • Führungskräfte formulieren klar Erwartungen an Lernhaltungen gegenüber ihren Mitarbeitenden • Führungskräfte vereinbaren individuelle Lernziele, unterstützen im Lernprozess, kontrollieren Lernerfolge und passen gemeinsam die nächsten Schritte an 				

D – Arbeit lernförderlich gestalten

Betriebliches Lernen findet vor allem in der Arbeit statt. Arbeitsinhalte und die Arbeitsorganisation können aber auch Lernen und die Entwicklung von Veränderungskompetenzen behindern oder ganz zum Stillstand bringen. Das gilt z.B., wenn Beschäftigte jahrelang nur Routinetätigkeiten ausüben und sie sich nicht regelmäßig mit Herausforderungen oder Neuem auseinander setzen müssen. Wichtig ist es daher, Lernen und Arbeit eng und gezielt miteinander zu verknüpfen.

Anforderungen wechseln	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Zum Thema machen
<p>Wir achten darauf, dass unsere Beschäftigten immer wieder neue Lernimpulse bekommen, um keine Lernentwöhnung auszubilden. Sie haben immer wieder die Möglichkeit, unabhängig von ihren Routinetätigkeiten selbständig Probleme zu lösen. Wir suchen immer wieder nach der Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen für unsere Beschäftigten</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systematischer Wechsel von Tätigkeiten, Funktionen, Arbeitsplätzen • Übernahme von Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen, Delegation von Aufgaben • Mitarbeit in Arbeitsgruppen, Qualitätszirkeln etc. 				
Vollständige Handlungsabläufe ermöglichen	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Zum Thema machen
<p>Wir achten darauf, dass unsere Beschäftigten nicht nur isolierte Einzeltätigkeiten ausüben, sondern dass ihre Tätigkeiten sowohl planende, ausführende als auch kontrollierende Aufgaben erfordern. Dadurch werden Sinnhaftigkeit und Zusammenhänge erfahrbar und Fehlbelastungen vermieden.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigte in der Produktion bedienen nicht nur Anlagen, sondern planen das Arbeitsvolumen pro Tag / Woche eigenverantwortlich im Team • Ergebnis- und Qualitätskontrollen werden eigenverantwortlich durchgeführt, Abweichungen werden selbständig bearbeitet 				
Zusammenarbeit fördern	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Zum Thema machen
<p>Wir unterstützen Teamarbeit, um Zusammenarbeit und Lernen von- und miteinander in unserem Betrieb zu fördern. Wir achten auf ein hohes Maß an Kollegialität und gegenseitige Hilfestellung. Unsere Führungskräfte kommunizieren konkret Erwartungen an Teamarbeit.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Teammeetings, die bewusst auch zur Reflexion und Bewertung von Erfahrungen, Fehlern und Erfolgen genutzt werden • Schaffung von vielfältigen Möglichkeiten, sich untereinander zu vernetzen (Ecken für informellen Austausch, Räume für Arbeitssitzungen; Nutzung von Messengerdiensten, digitalen Foren, Web-Konferenzen etc.) • Organisation von Tandems zwischen Alt und Jung / Erfahren – Unerfahren 				

E - Berufliche Ausbildung gestalten

Berufliche Ausbildung ist eine wesentliche Voraussetzung, um den Bedarf an Fachkräften zukünftig im Betrieb zu sichern. Inhalte der Berufsbilder wandeln sich genauso wie die Arbeitswelt. So müssen Themen der Digitalisierung ebenso ausgebildet werden wie überfachliche Anforderungen im Umgang mit wachsender Komplexität und Dynamik. Sowohl in Berufsschule als auch Betrieb braucht es Anpassungen, um für junge Menschen attraktiv zu bleiben und den Anforderungen gerecht zu werden.

Azubis gewinnen	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Zum Thema machen
<p>Wir nutzen vielfältige Möglichkeiten, sowohl digitale als auch analoge, um uns für junge Menschen als Arbeitgeber attraktiv darzustellen und potenzielle Auszubildende zu gewinnen.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stellenanzeigen auf eigener Website, im Internet, Printmedien, Nutzung sozialer Netzwerke und Social Media, Portalen der Kammern, Innungen etc. • Enge Zusammenarbeit mit Schulen, Schülermessen, Aktionstagen etc., aktive Präsentation von Ausbildungsmöglichkeiten und Betrieb • Gut betreute Schülerpraktika; Pflege von Kontakten zu Schülern und potenziellen Bewerbern über Social Media, Newsletter etc. 				
<p>Qualifizierte AusbilderInnen</p> <p>Wir achten darauf, dass unsere AusbilderInnen und ausbildenden Fachkräfte ihre Kompetenzen regelmäßig weiterentwickeln und sich vertraut gemacht haben mit der Nutzung digitaler Medien und digitaler Lehr- und Lernmethoden.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • AusbilderInnen setzen z.B. Lernsoftware, Webinare, Videos, digitale Berichtshefte, Lernkontrollen, Prüfungen ein und kombinieren diese mit „klassischen“ Ausbildungsformaten • AusbilderInnen verstehen sich als Begleiter von Lernprozessen • Erfahrungen mit digitalen Lehr-Lernformaten werden im Unternehmen systematisch geteilt und ausgewertet • AusbilderInnen nutzen die digitalen Kenntnisse und Erfahrungen der Auszubildenden und sorgen für die Weitergabe dieses Wissens 				
<p>Ausbildung gestalten</p> <p>Wir gestalten die Ausbildung planvoll und zielgerichtet und überprüfen die Qualität, so dass einerseits unsere Anforderungen an gute zukünftige Fachkräfte gesichert sind und unsere Azubis zufrieden sind und gerne in unserem Unternehmen arbeiten.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fachinhalte werden angepasst, z.B. auch zu Themen der Digitalisierung • Feedback von Lernenden wird genutzt, um Ausbildung zu verbessern • Mit Berufsschulen sowie anderen Betrieben gibt es Kooperationen 				

F - Kompetenzen in der digitalen Arbeitswelt entwickeln

Gemeint sind damit alle Fähigkeiten, um in einer zunehmend digitalen und dynamischen Arbeitswelt zurecht zu kommen und erfolgreich beruflich zu handeln. Sie umfassen viel mehr als der sichere Umgang mit digitalen Anwendungen. Dazu gehören auch entsprechende Verhaltensweisen und Einstellungen (z.B. zum Teilen von Wissen, Lernbereitschaft, Teamarbeit) und sind in den Kontext der jeweiligen Rollen / Funktionen und Rahmenbedingungen zu setzen.

F1 Digitale Kompetenzen – Lernende / Beschäftigte	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Zum Thema machen
<p>Wir stellen sicher, dass unsere Beschäftigten und Lernenden die aktuell notwendigen Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Medien und Formaten haben. Soweit möglich stellen wir einfache Handreichungen, Leitfäden und oft gestellte Fragen (FAQs) für alle zugänglich digital zur Verfügung.</p> <p>Beispiele:</p> <p>Wichtige Fähigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle verfügen über grundlegende IT-Kenntnisse (z.B. Microsoft Office, betriebsinterne Dokumentationssysteme sowie Arbeits-Programme) • Möglichkeiten, digital zu kommunizieren und zusammen zu arbeiten, sind bekannt und können angewendet werden (effektive Nutzung von E-Mail; Anwendung von Videokonferenzsystemen für ortsunabhängige Besprechungen (z.B. Skype, GoToMeeting, blizz TeamViewer u.a.); Nutzung von (betrieblich autorisierten) Messengerdiensten wie z.B. WhatsApp, Slack, Yammer, Threema u.a.) • Eigene digitale Inhalte in verschiedenen Formaten (z.B. Microsoft Office-Dateien; aussagefähige Fotos / Videos für unterschiedliche Zwecke) können erstellt / bearbeitet werden • Digitale Inhalte auf internen Dokumentenablagensystemen oder Content-Management-Systemen wie z.B. SharePoint können genutzt, erstellt bzw. geteilt werden, um Wissen zu teilen bzw. gemeinsam an Aufgaben, Dokumenten, Projekten zu arbeiten • Vorhandene Lernplattformen sind bekannt und werden genutzt <p>Datenschutz und Datensicherheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Urheber-Schutzrechte sowie Lizenzen sind bekannt und können sachgerecht angewendet werden (umfasst z.B. auch rechtssicheres zitieren) • Wichtige Aspekte und betriebsinterne Richtlinien zu Datenschutz und Datensicherheit sind bekannt und werden sachgerecht angewendet (z.B. zum Schutz von Geräten und Daten gegen Angriffe & Gefahren; Rechte und Pflichten im Internet; kritischer Umgang mit Informationen im Netz) • Es gibt betriebliche Richtlinien für die Nutzung privater digitaler Geräte (auch genannt: „bring your own device BYOD“) wie z.B. Smartphone, Tablett, Laptop • Der Zugang zum Internet ist geregelt und sichergestellt 				

F2 Digitale Kompetenzen – AusbilderInnen / Lehrende	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Zum Thema machen
<p>Wir wissen, dass die Gestaltung und Umsetzung von betrieblicher Aus- und Weiterbildung mit digitalen Medien und Formaten weitere, insbesondere auch andere pädagogische Kompetenzen erfordern und fördern entsprechende Qualifizierungen bei unserem Lehrpersonal.</p> <p>Beispiele:</p> <p>Pädagogische Arbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • AusbilderInnen kennen das Konzept der Lernprozessbegleitung und setzen dieses Konzept zielgerichtet ein, um Lernende zu befähigen, eigenverantwortlich und selbstgesteuert Lernziele zu erarbeiten <p>Nutzung digitaler Formate</p> <ul style="list-style-type: none"> • AusbilderInnen kennen verschiedene digitale Formate und Medien, deren Einsatzmöglichkeiten und –grenzen und setzen diese zielgerichtet und didaktisch sinnvoll in Lernprozessen ein (z.B. Filme, Webinare, OER (Open Educational Resources – offene Lernmaterialien), e-learning-Module, webbasierte Lernprogramme, Lernplattformen, virtuelle Klassenzimmer, digitales Lerntagebuch, digitale Dateien) • AusbilderInnen können digitale Lernmaterialien selber erstellen • AusbilderInnen nutzen digitale Möglichkeiten, um gezielt Gruppenarbeit zu fördern (z.B: Moodle oder Wikis, Blogs, Chats, Foren) • AusbilderInnen nutzen digitale Tools für die Aufgabenplanung und das Teilen von Dokumenten (z. B. Trello, Padlet) • Lernkontrollen können auch in digitaler Form erstellt werden • Quizze oder interaktive Lernspiele werden eingesetzt zur Aktivierung und Motivierung der Lernenden (z.B. Kahoot, learningapps) • Online-Berichtshefte (www.online-ausbildungsnachweis.de) werden genutzt <p>Datenschutz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Urheberschutzrechte insbesondere im Kontext Unterricht / Ausbildung sind bekannt und werden angewendet <p>Strukturen + Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitale Kompetenzen werden bei den Lernenden durch die AusbilderInnen gezielt gefördert (siehe auch Abschnitt für Lernende/Beschäftigte) • Es werden Zeitressourcen für die AusbilderInnen zur Verfügung gestellt, um mit digitalem Lernen Erfahrungen zu sammeln • Beispiele für gute Praxis werden unter den KollegInnen ausgetauscht, reflektiert, erstellte Lernmaterialien, Ausbildungskonzepte, Gruppenarbeiten etc. geteilt und zugänglich gemacht 				

F3 /1 Überfachliche Kompetenzen entwickeln	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Zum Thema machen
<p>Um als Unternehmen mit der Dynamik und dem schnellen Wandel in der Arbeitswelt Schritt zu halten, fördern wir die Entwicklung von überfachlichen Fähigkeiten und Haltungen bei unseren Beschäftigten und passen organisationale Strukturen an. Wir wissen, dass die fachlichen Anpassungsqualifizierungen nicht ausreichen.</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In der Ausbildung wird Lernen an Projekten und realen Aufträgen eingesetzt, um z.B. Eigenverantwortung, Problemlösefähigkeit, Prozessorientierung, Veränderungsbereitschaft, Selbststeuerungsfähigkeit u.a. zu entwickeln • Grundlegende Modelle und Aspekte zur Kommunikation, zum Umgang mit Konflikten und Zusammenarbeit sind bekannt und werden immer wieder zum Thema gemacht • Handlungs- und Entscheidungsspielräume werden auf allen Ebenen gezielt erweitert • Führungskräfte kennen wesentliche Konzepte und Grundlagen zur Führungsarbeit und Umgang mit Veränderungen • Coaching und Mentoring wird genutzt, um zielgerichtet Beschäftigte / Führungskräfte zu unterstützen bei der Entwicklung überfachlicher Fähigkeiten 				
F3 /2 Fachliche Kompetenzen entwickeln	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Zum Thema machen
<p>Für die fachliche Qualifizierung unserer Beschäftigten nutzen wir nicht nur „klassische“ Formate wie externe oder interne Seminare in Präsenz, sondern schaffen vielfältige Situationen und Rahmenbedingungen, um Lernen im Arbeitsprozess gezielt zu ermöglichen.</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einsatz von E-learning-Modulen, Blended Learning, Webinaren • Einsatz von Lerntandems, Wissenstransfer Alt-Jung, Schulung durch betriebliche Multiplikatoren • (Moderierter) regelmäßiger Austausch von Erfahrungen, Festhalten von Erkenntnissen aus der gemeinsamen kritischen Reflexion (virtuell oder in Präsenz) • Förderung von prozessorientiertem Handeln (z.B. durch Arbeitsplatztausch, Projekte oder Lernen in Netzwerken) • Fachliche Kompetenzen der Beschäftigten werden erfasst, aktualisiert und zukunftsorientierte Lernziele abgeleitet 				

G - Führungs-Kompetenzen in digitaler, moderner Arbeitswelt

Führungskräfte und die Geschäftsleitung sind die entscheidenden Weichensteller bei der Entwicklung von guten lernförderlichen Unternehmenskulturen und der gezielten Gestaltung von Veränderungen, wie auch in vorangegangenen Kapiteln bereits hingewiesen wurde. Darum stellen wir an dieser Stelle noch einmal wichtige Aspekte zu guter moderner und lernförderlicher Führungsarbeit zusammen zur Ableitung von möglichem Qualifizierungsbedarf.

Führungskompetenzen in moderner und digitaler Arbeitswelt	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Zum Thema machen
<p>Wir stellen sicher, dass unsere Führungskräfte...</p> <p>Beispiele:</p> <p>Führungsverständnis</p> <ul style="list-style-type: none"> • ...ein gemeinsames Verständnis von Führungsarbeit im Unternehmen entwickelt und reflektiert haben ebenso wie Erwartungen an Verhalten und Haltungen an Beschäftigte. • ...unsere Werte und Vorstellungen von Arbeitskultur im Unternehmen offen legen und gemeinsam mit den Beschäftigten weiterentwickeln. Unsere FK achten auf die Einhaltung und handeln konsequent bei Nichteinhaltung. • ...sich nicht als diejenigen verstehen, die alles besser wissen als ihre Mitarbeitenden und auch zu eigenen Fehlern stehen. <p>Lernkultur</p> <ul style="list-style-type: none"> • ...die Bedeutung von Lernen für die Schaffung eines attraktiven und zukunftsorientierten Unternehmens kennen. • ...wichtige aktuelle Erkenntnisse zum menschlichen Lernen kennen ebenso wie Möglichkeiten, Arbeit lernförderlich zu gestalten. • ...den Lernprozess ihrer Beschäftigten gezielt unterstützen, Lernziele vereinbaren und Lernerfolge regelmäßig reflektieren. • ...vorhandene Fähigkeiten ihrer Beschäftigten wahrnehmen und diese mit den aktuell und zukünftig benötigten Kompetenzen abgleichen, um daraus Lernziele abzuleiten. • ...eigenverantwortliches, selbstgesteuertes Lernen bei den Beschäftigten fördern, auch durch den Einsatz digitaler Medien. • ...wissen, dass Lernen ein kontinuierlicher Prozess ist, kein einmaliger. Sie gestalten in diesem Sinne viele Möglichkeiten zum Lernen im Arbeitsprozess und verstehen sich als Unterstützer und Begleiter von Lernprozessen ihrer Beschäftigten. <p>Kommunikation und Kooperation</p> <ul style="list-style-type: none"> • ...eine hierarchiearme, offene und kooperative Kommunikation untereinander und zu „ihren“ Beschäftigten umsetzen. • ...offen für die Nutzung von digitalen Medien und Formaten zum gemeinsamen und individuellen Lernen, für Kollaboration und Kooperation sind und zum Ausprobieren ermuntern. • ...zum selbstständigen Arbeiten ermuntern. <p>Feedback</p> <ul style="list-style-type: none"> • ...sich Feedback zu ihrer Führungsarbeit auch von ihren Mitarbeitenden einholen, um selber daraus zu lernen. • ...mit ihren Beschäftigten regelmäßig Gespräche zu ihrem Leistungsstand führen, Feedback geben und Lernziele besprechen. 				

Führungskompetenzen in moderner und digitaler Arbeitswelt - Fortsetzung	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Zum Thema machen
<p>Beispiele:</p> <p>Partizipation</p> <ul style="list-style-type: none"> • ...unsere MA bei der Entwicklung unseres Betriebes und von Innovationen mit beteiligen. • ...Gründe für Veränderungen in den Anforderungen den Beschäftigten transparent machen. • ...unsere MA in die Gestaltung von Arbeitsprozessen und die Planung ihres Arbeitsbereiches einbezogen werden, weil wir wissen, dass jeder Beschäftigte Experte für seine Arbeit ist. • ...gemeinsam nach Lösungen mit ihren Mitarbeitenden bei anstehenden Veränderungen suchen. • ...offen für neue Lösungen unserer Mitarbeitenden sind. 				

H – Erfahrungswissen im Unternehmen sichern und steuern

Das „Gold in den Köpfen“ aller Beschäftigten im Unternehmen ist eine wichtige Ressource, die meist nicht bewusst ist. Das Fehlen des Erfahrungswissens macht sich meist erst bemerkbar, wenn der Beschäftigte nicht (mehr) da ist, wenn ein spezifisches Problem gelöst werden muss. Erfahrungswissen schafft wichtige Wettbewerbsvorteile und kann nicht einfach transferiert werden. Darum macht es Sinn, diese Ressource im Betrieb gezielt zu steuern, zu gestalten und zu fördern.

Wissen im Betrieb teilen und entwickeln	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Zum Thema machen
<p>Wir haben im Führungskreis erkannt, dass für unsere Wettbewerbsfähigkeit das reiche Erfahrungswissen unserer Beschäftigten von hoher Bedeutung ist. Da Erfahrungen immer an Personen gebunden sind, sorgen wir für Möglichkeiten und Bedingungen, um Wissen zu sichern und zu teilen.</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unsere Kommunikation ist abteilungs- und bereichsübergreifend offen und durchlässig. • Unsere Führungskräfte achten darauf, dass Wissen nicht zum Machtinstrument wird. • Der Austausch und die gemeinsame Bewertung von Erfahrungen und Arbeitsergebnissen wird gezielt organisiert, z. B. in Arbeitsgruppen, Teamsitzungen, Lerntandems • Die Teilung von Wissen wird orts- bzw. zeitunabhängig gestaltet durch Nutzung digitaler Tools (virtuelle Konferenzen, Zugang zu Internet und betriebsinternen Plattformen; Nutzung von Messengerdiensten) • Wichtiges informelles Wissen wird für alle zugänglich dokumentiert z.B. auf betriebsinternen Datenbanken und durch Nutzung vielfältiger Formate wie Fotos, Videos, Best Practice-Beispiele) • Unsere Beschäftigten nutzen digitale / mobile Endgeräte gezielt zum Austausch von Wissen, für die Zusammenarbeit, für individuelles Lernen, für die Dokumentation von Erfahrungen 				

4. Kontakt

Dieser Selbstbewertungscheck wurde entwickelt im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung BMBF sowie aus ESF-Mitteln geförderten Verbundprojektes „CoLearnET - Kooperatives Lernen mit digitalen Medien in der Energietechnik“.

Das Projekt endet am 31.12.2021. Während dieser Laufzeit haben Unternehmen im Cluster Energietechnik Berlin / Brandenburg die Möglichkeit, vielfältige Angebote kostenfrei zu nutzen. Wir beraten Sie gerne.

E-Mail: info@colearn.net

Weitere Informationen zum Projekt und den Projektpartnern finden Sie unter:

www.colearn.net

Dort finden Sie auch das **Online-Auswertungstool** für diesen Selbstcheck mit **zahlreichen Detailauswertungen je Kapitel, einer Einschätzung zum Stand Ihrer aktuellen Aktivitäten und mit praxisnahen, vielfältigen Hinweisen zur Weiterentwicklung.**

5. Weiterführende Links zu Checklisten und Arbeitshilfen

Nachfolgend haben wir noch einige Links zusammen gestellt zu ergänzenden Themen, und zwar zum Grad der Digitalisierung von betrieblichen Wertschöpfungsprozessen sowie zur betrieblichen Personalplanung und operativen Umsetzung von Personalentwicklung.

Grad der Digitalisierung

Selbstcheck zum Grad der Digitalisierung im Unternehmen:

<https://www.digitalstrategie-hessen.de/digicheck>

Digitalisierungskcheck für die Energiewirtschaft mit Zugangskode:

<https://www.energie.de/netzpraxis/news-detailansicht/nsctrl/detail/News/digitalisierungskcheck-wie-ist-die-digitalisierung-der-energiewirtschaft-im-internationalen-vergleich/>

Aufstellung weiterer Digitalisierungskchecks:

<https://www.darmstadt.ihk.de/servicemarken/Digitalisierung/foerederung-und-beratung/digitalisierungskcheck-fuer-unternehmen/3864598>

Prokom 4.0 Unternehmenscheck

Leitfragen zur Ableitung der strategischen und operativen Personalplanung für KMU

https://www.bfw.de/Media/Allgemeine_Dateien/Publikationen/Bildungsprojekte/Prokom_4.0_bfw-Beraterleitfaden_Unternehmenschecks_final.pdf

TBS Basischeck Industrie 4.0

Selbstbewertungsinstrument zum Grad der Digitalisierung und Querschnittsthemen wie z.B. Aus- und Weiterbildung für die Zielgruppe Betriebsräte.

<https://www.tbs-nrw.de/der-tbs-basis-check-industrie-40.html>

Kompetenzen entwickeln in KMU

„Leitfaden für die Erstellung passgenauer Qualifizierungen“ – Praxisorientierter Leitfaden speziell für Klein- und Mittelständische Unternehmen mit zahlreichen Checklisten und Arbeitshilfen, die den gesamten Personalentwicklungsprozess umfassen.

https://www.bfw.de/Media/Allgemeine_Dateien/Publikationen/Bildungsprojekte/Prokom-bfw_Leitfaden_passgenaue_Qualifizierung_fuer_KMU.pdf

7. Impressum

Dieses Instrument ist im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung BMBF sowie aus ESF-Mitteln geförderten Verbundprojektes „**CoLearnET - Kooperatives Lernen mit digitalen Medien in der Energietechnik**“ entstanden.

www.colearnet.de

Herausgeber

bfw – Unternehmen für Bildung
Berufsbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH (bfw)
Schimmelbuschstr. 55
40699 Erkrath
Telefon 02104 499- 0
info@bfw.de
www.bfw.de

Verantwortlich

Klaus Knapstein und Sonja Schmitz (Geschäftsführung)
Dr. Monika Stricker (Leitung Institut für Forschung, Training und Projekte (IFTP) im bfw)

Redaktion

Astrid Gloystein (Institut für Forschung, Training und Projekte (IFTP) im bfw)

Autor

Astrid Gloystein (Institut für Forschung, Training und Projekte (IFTP) im bfw)

© 2020 Berufsbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH (bfw)
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Herausgeberin.

Erkrath, 2021