

GUTE PRAXIS

Weiterbildung im digitalen Wandel

Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

Inhalt

Vorwort	4
----------------	---

Einleitung	6
-------------------	---

Praxisbeispiele

1 Isoblock Schaltanlagen GmbH E-Learning im mittelständischen Handwerksunternehmen	9
2 Deutsche Telekom AG Skill-Management im Großkonzern	13
3 KHS GmbH Ein mittelständischer Maschinenbauer vor der Herausforderung Industrie 4.0	17
4 SAP SE Individuelle Qualifizierung durch cloudbasiertes Lernen	21
5 TRILUX GmbH & Co. KG Mehr Innovation durch systematische Qualifizierung	25
6 Robert Bosch GmbH Mit Kompetenzmanagement und Stipendien nachhaltig qualifizieren	29
7 Software AG Ein Softwareunternehmen wird zur lernenden Organisation	33
8 Klinikum Arnsberg GmbH Weiterbildung für Ältere: Lernen mit digitalen Medien	37
9 INOSOFT AG IT-Beratung: Weiterbildung im gesteuerten Freiraum	41
10 Allianz Deutschland AG Synergien schaffen mit der zentralen Innendienst Akademie	45
11 Böhm Elektrobau Qualifizierung im Handwerk durch externe Angebote	49
12 Fiducia & GAD IT AG Agile Coaches: Beschäftigte werden zu Wissensvermittlern	53
13 Infracore Höchst Im Gleichklang: Weiterbildung und Personalplanung	57
14 Voith GmbH Besser qualifizieren und vernetzen durch cloudbasierte Software	61
15 IBM Deutschland GmbH Zielgerichtete Qualifizierung dank Tarifvertrag	65
16 Elektro Breitling Kollektives Lernen durch aktives Wissensmanagement	69
17 PricewaterhouseCoopers AG Serious Games: Mehr Motivation durch spielerisches Lernen	73
18 Siemens AG Vielfalt der Formate auf dem Global Learning Campus	77

19 Daimler AG Mit der Smart Factory die digitale Transformation meistern	81
20 Gebr. Heller Maschinenfabrik GmbH Total vernetzt: Weiterbildung 4.0 im regionalen Mittelstand	85
21 BASF SE BASF-Lernzentrum: Digitale Kompetenzen für jeden Lerntyp	89
22 KOMET GROUP GmbH Gelebtes Wissensmanagement als effizientes Weiterbildungstool	93
23 Telefónica Deutschland Holding AG Telekommunikationskonzern: Individuelle Weiterbildung als Schlüssel	97
 Teilnehmende der Fokusgruppe „Beschäftigung und Weiterbildung“	 101
Mitglieder der IT-Gipfel-Plattform „Digitale Arbeitswelt“	103
Impressum	105

Vorwort

Der rapide voranschreitende technologische Wandel verändert nicht nur unsere Gesellschaft, sondern auch die Arbeitswelt – und stellt Unternehmen und ihre Beschäftigten, aber auch die Politik, vor immer neue Herausforderungen. Fest steht schon jetzt: Tätigkeiten, Arbeitsvorgänge und Kundenbeziehungen werden sich durch Digitalisierungs- und



Automatisierungsprozesse nachhaltig verändern. Die Vielzahl neuartiger Technologien und Anwendungen, die mit dem digitalen Wandel einhergehen, können Unternehmen professionell und gewinnbringend nutzen – wenn sie ihre Beschäftigten ausreichend dafür qualifizieren.



Nicht nur Beschäftigte in Softwareunternehmen müssen heute über IT-bezogene Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen. Sowohl digitale Grundfähigkeiten als auch Spezialwissen im IT-Bereich sind in allen Branchen gefragt. Dabei ist es wichtig, immer auf dem neuesten Stand zu sein. Das bedeutet: Qualifizierung muss integrativer Bestandteil eines jeden Arbeitsplatzes werden, damit Unternehmen und Beschäftigte mit der erhöhten Veränderungsdynamik am Arbeitsplatz Schritt halten können. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer benötigen dafür nicht nur berufsspezifisches Fachwissen, sondern auch sozial-kommunikative und interkulturelle Kompetenzen, systematisches und kreatives Denken, Abstraktionsfähigkeit und das Vermögen zur schnellen Informationsverarbeitung und Datenselektion.

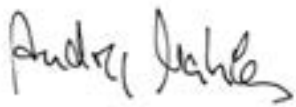
Was wir brauchen, ist eine bundesweite Qualifizierungs- und Weiterbildungsoffensive aller relevanten gesellschaftlichen und politischen Akteure und ein verstärktes Weiterbildungsengagement von Betrieben, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, Sozialpartnern und öffentlicher Hand.

Um den Menschen Angst vor Veränderungen zu nehmen, sind Information und Beteiligung unverzichtbar. Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft sind fester Bestandteil des Erfolgsmodells der deutschen Wirtschaftsordnung und wichtige Stellhebel dafür, gute lernförderliche Arbeitsbedingungen und zeitgemäße Qualifizierungsangebote organisieren zu können.

Eine zentrale Herausforderung bleibt, die Teilnahme an Weiterbildungen insbesondere der über 50-Jährigen, von Menschen mit Migrationshintergrund oder höchstens mit einem Hauptschulabschluss sowie von Un- und Angelernten zu erhöhen. Hierfür bietet das Lernen mit digitalen Medien auch neue Chancen: Innovative digitale Formate können individualisiertes Lernen unterstützen. Eine spielerische, interaktive Vermittlung von Lerninhalten hat zusätzlich das Potenzial, auch die Menschen zu motivieren, die mit klassischen Kursen nur schwer erreichbar sind.

Eine gelebte Weiterbildungskultur beginnt in den Betrieben. Dort muss das „Lernen am Arbeitsplatz“ zur Normalität werden. Die Praxisbeispiele in dieser Publikation machen deutlich: Ob mittelständisches Handwerksunternehmen oder Versicherungsgesellschaft, ob kleiner Betrieb oder Konzern – der digitale Wandel betrifft alle Unternehmen und ist unabhängig von Branche oder Betriebsgröße. Die Praxisbeispiele zeigen zudem, wie diese Unternehmen mit den neuen Qualifizierungsbedarfen umgehen. Gemeinsam mit ihren Beschäftigten haben sie gute und innovative Lösungen entwickelt, die von allen Beteiligten getragen werden.

Die Praxissammlung wurde in der Fokusgruppe „Beschäftigung und Weiterbildung“ im Rahmen der Plattform „Digitale Arbeitswelt“ unter dem Dach des IT-Gipfel-Prozesses entwickelt und diskutiert. Einige der beteiligten Unternehmen sind in dieser Publikation vertreten. Wir würden uns freuen, wenn diese guten Beispiele viele Nachahmer fänden und gleichzeitig dazu anregen, die Digitalisierung als Chance für Unternehmen und Beschäftigte zu begreifen.



Andrea Nahles MdB
Bundesministerin für
Arbeit und Soziales



Jörg Hofmann
Erster Vorsitzender
der IG Metall

Einleitung

Die Digitalisierung verändert Märkte, Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten, Produktionsprozesse sowie eine Vielzahl von Tätigkeiten. Dadurch werden die Beschäftigten und die Betriebe vor neue Anforderungen gestellt: Kürzere Entwicklungszyklen sorgen für eine geringere Halbwertszeit von Wissen und eine höhere Wissensdynamik, neue Fähigkeiten und Kompetenzen werden benötigt. Dies betrifft nicht allein den Umgang mit Technologie und die dabei benötigten fachlichen und methodischen Kompetenzen, sondern erstreckt sich auch auf sogenannte Metakompetenzen wie Kreativität, interdisziplinäres und prozessorientiertes Denken, Veränderungsfähigkeit, unternehmerisches Denken und soziale Kompetenzen für die Kommunikation und Kooperation.

Angesichts dieser neuen Anforderungen ist die berufliche Weiterbildung ein zentrales strategisches Handlungsfeld und Voraussetzung dafür, dass wir den digitalen Umbruch auf nachhaltige Art und Weise bewältigen und die Beschäftigungs-, Handlungs- und Innovationsfähigkeit von Beschäftigten und Betrieben erhalten können. Dabei tragen gut qualifizierte, souverän auf der Höhe des aktuellen Wissensstandes agierende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wesentlich zum Unternehmenserfolg bei. Ihre Qualifikation ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil der deutschen Unternehmen. Eine zentrale Herausforderung für die Betriebe besteht deshalb darin, vorhandene oder sich abzeichnende Weiterbildungsbedarfe der heute Beschäftigten möglichst genau und frühzeitig zu identifizieren, in der Personalentwicklung zu berücksichtigen und mit entsprechenden Maßnahmen auf diese zu reagieren.

Der digitale Wandel vollzieht sich nicht in allen Branchen mit der gleichen Geschwindigkeit und der gleichen Ausprägung, daher können auch in der Weiterbildung ganz unterschiedliche Herangehensweisen und Gestaltungsansätze erfolgreich sein. Sowohl bei der Entwicklung neuer Weiterbildungsstrategien zur Bewältigung der digitalen Transformation als auch bei der Nutzung von digitalen Medien für Weiterbildungsprozesse stehen Unternehmen, Betriebsräte und Beschäftigte aktuell noch vor vielen offenen Fragen. Diese Sammlung von Praxisbeispielen verdeutlicht den hohen strategischen Stellenwert des Themas Weiterbildung und zeigt verschiedene innovative Ansätze für die gelebte Praxis und Umsetzung betrieblicher Weiterbildung auf. Die folgenden Anforderungen haben eine hohe Relevanz für eine erfolgreiche betriebliche Weiterbildung in der Praxis.

1) Weiterbildung als Kernthema in der Unternehmensstrategie

Weiterbildung muss in der Strategie eines Unternehmens zur Chefsache werden. Es gilt, sie in der Unternehmensplanung fest zu verankern und kontinuierlich in die Weiterbildung zu investieren. Dann kann Weiterbildung ein selbstverständlicher Bestandteil des Arbeitslebens werden. Gerade Führungskräfte haben eine besondere Verantwortung bei der Etablierung einer neuen Weiterbildungskultur.

2) Frühzeitige Einbindung der betrieblichen Akteure

Bei der Umsetzung von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen ist eine frühzeitige und umfassende Einbindung aller Akteure (Beschäftigte und Betriebsräte, Personalabteilung, Fachabteilungen, Finanzen) im Unternehmen eine wichtige Erfolgsvoraussetzung. Betriebsvereinbarungen können eine gute Grundlage bilden und z. B. Regelungen zu Ansprüchen, zum Mindestumfang und zur Organisation der betrieblichen Weiterbildung enthalten.

3) Systematisches und nachhaltiges Kompetenzmanagement

Für eine vorausschauende Personalplanung und die Konzeption von Maßnahmen ist ein Überblick über die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen eine wichtige Voraussetzung. Ausgehend von einer systematischen Erfassung der Profile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lassen sich die entstehenden Qualifikationsbedarfe ermitteln. Insbesondere An- und Ungelernte brauchen mehr und zielgenaue Weiterbildungsangebote. Es geht um eine neue Weiterbildungskultur, denn es müssen vor allem die qualifiziert werden, die es brauchen. Gerade auch für Unternehmen, denen aufgrund der Altersstruktur und der zunehmenden Verrentung ihrer Beschäftigten in den kommenden Jahren ein Wissensverlust droht, ist ein gezielter Wissenstransfer besonders wichtig.

4) Lernen mit digitalen Medien

Mit der Digitalisierung eröffnen sich für die berufliche Weiterbildung neue Chancen: Innovative Formate für den Kompetenzerwerb können ein modulares und selbstbestimmtes Lernen unterstützen. Assistenzsysteme, die auf individuelle Lernbedarfe eingehen, können ein arbeitsplatzintegriertes Lernen „on the job“ und arbeitsprozessintegriertes Lernen „on demand“ unterstützen und ermöglichen ein Lernen ohne sozialen Druck. Eine interaktive Vermittlung von Lerninhalten (z. B. Lernspiele, Lernsimulationen, Planspiele) hat das Potenzial, auch Personengruppen für die Weiterbildung zu gewinnen, die mit klassischen Kursen zum Teil nur schwer zu erreichen sind.

5) Schlüsselkompetenzen fördern

Die Dynamik der digitalen Transformation äußert sich in vielen Unternehmen vor allem auch in veränderten Anforderungen an die Organisation von Arbeit sowie an die Beschäftigten. Die Beschleunigung in der Entwicklung von Produkten wie auch in der Konzeption komplexer Dienstleistungen macht es zunehmend notwendig, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Lage sind, über verschiedene Fachrichtungen hinweg gemeinsam in Teams an Lösungen zu arbeiten. Darüber hinaus ist auch zunehmend eigenverant-

wortliches, kunden- und ergebnisorientiertes Handeln der Beschäftigten gefragt. Im Berufsalltag gewinnen überfachliche Kompetenzen immer mehr an Bedeutung. Dazu zählen methodische sowie sozial-kommunikative und personale Kompetenzen und auch die Fähigkeit, sich neues Wissen – auch eigenständig – anzueignen und in der beruflichen Praxis einzusetzen. Die inhaltliche Ausrichtung der Weiterbildungsangebote sollte diesen Anforderungen angepasst werden, um gezielt die erforderlichen Schlüsselkompetenzen zu fördern.

6) Wissen teilen – Netzwerke nutzen

Neben dem bewussten Umgang mit dezentral verteiltem Wissen in Unternehmen spielt auch die intelligente Einbindung von externem Wissen eine wichtige Rolle: Vor allem kleine Unternehmen arbeiten bei der Weiterbildung ihrer Beschäftigten oft eng mit externen Partnern oder externen Referentinnen und Referenten zusammen. Von großem Nutzen können auch unternehmensübergreifende Angebote sein, wie beispielsweise virtuelle Plattformen, auf denen Lerninhalte frei zugänglich sind. Ebenso wichtig ist es für Unternehmen allerdings auch, das Wissen der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intensiv zu nutzen und in die Weiterbildung einzubinden. Um gezielt einen Wissenstransfer in der eigenen Belegschaft zu gewährleisten, können Mitarbeitende als Mentorinnen und Mentoren oder Coaches ihre Kolleginnen und Kollegen unterstützen und begleiten. Dies kann in Zeiten der Digitalisierung auch online durch Video-Tutorials „von Mitarbeitern für Mitarbeiter“ erfolgen, die sich auf diese Weise unkompliziert gegenseitig unterstützen, beispielsweise beim Umgang mit einer neu eingeführten Software.

Nicht alle Beispiele dieser Praxissammlung schöpfen die Gestaltungspotenziale bereits voll aus oder erfüllen sämtliche der genannten Kriterien. Die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Beispiele zeigt zudem, dass nicht jede der gefundenen Lösungen problemlos auf andere Branchen und Betriebe übertragbar ist.

Die Weiterbildungspraxis in den Unternehmen wurde anhand von Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Unternehmensleitung oder der Betriebsräte dargestellt. In den Fallbeispielen wird die Sichtweise der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wiedergegeben. Bei der Zusammenstellung der Praxissammlung wurde besonderer Wert darauf gelegt, einen möglichst breiten Überblick über die deutsche Wirtschaft zu geben. Die Sammlung enthält daher zum einen Beispiele aus unterschiedlich großen Unternehmen – vom globalen Konzern bis hin zum kleinen Handwerksbetrieb – und zum anderen aus unterschiedlichen Branchen – von der IT-Industrie bis hin zu Sozial- und Pflegeberufen.

1

E-Learning im mittelständischen Handwerksunternehmen

Isoblock Schaltanlagen GmbH

Unternehmensprofil

Branche



Elektrotechnik-
installation im Bereich
der Mittel- und Nieder-
spannungstechnik

Anzahl Beschäftigte



100

Sitz

Osnabrück



Beschäftigtenstruktur

Großteils ausgebildete Elektroniker,
außerdem Auszubildende, Ingenieure,
Techniker und Elektromeister
Altersdurchschnitt: 39 Jahre

- 29 % unter 30 Jahren
- 32 % zwischen 30 und 45 Jahren
- 37 % über 45 Jahre

Kontakt

Gerrit Schmiemann
(Technischer Vertrieb und Weiterbildung)
gerrit.schmiemann@isoblock.de



Digitalisierungsszenario

Die Osnabrücker Firma Isoblock Schaltanlagen GmbH, gegründet 1966, ist als mittelständisches Handwerksunternehmen europaweit tätig. Die zunehmende Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft konfrontiert das Unternehmen mit zahlreichen neuen Kundenanforderungen hinsichtlich Kommunikation, Technik und Sicherheit. Gegenwärtige Herausforderungen sind die Digitalisierung von Kommunikationsprozessen, die dynamische technologische Entwicklung im Bereich der Digitalisierung von Anlagen und Automationslösungen, die Umstellung auf Cloud-Lösungen sowie die stetig wachsenden gesetzlichen und kundenspezifischen Sicherheitsanforderungen. Dieser Situation steht auf betrieblicher Ebene ein akuter Fachkräftemangel gegenüber. Die Geschäftsführung setzt daher gemeinsam mit den Beschäftigten auf einen vorausschauenden und kontinuierlichen Anpassungsprozess. Das Unternehmen möchte die Beschäftigten durch betriebliche Weiterbildung langfristig für die Potenziale digitaler Systeme und Instrumente gewinnen und entsprechende Kompetenzen aufbauen. Ein wichtiger Schritt ist dabei neben der Face-to-Face- oder Gruppenschulung die Aufwertung der betrieblichen Weiterbildung durch die Verwendung digitaler Formate.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

- Im technisch-fachlichen Bereich stehen die Fernwartung, die Kommunikation mit Anlagen und neue Anforderungen im Bereich der Automatisierungstechnik im Fokus interner Weiterbildungsprozesse.
- Im Bereich der Arbeitsorganisation werden durch den Einsatz neuer digitaler Technologien die Abläufe im Unternehmen effizienter gestaltet, beispielsweise wird das Materiallager grundlegend reorganisiert. Dabei werden die Lagerbestände vollständig digitalisiert und die analoge Bestandsführung ersetzt.
- Die hohe Zahl an Arbeitsaufträgen aus dem europäischen Ausland schafft zusätzliche Qualifikationsbedarfe im Bereich der Arbeitssicherheit, etwa in Form steigender Sicherheitsanforderungen.
- Der Aufbau eines breiten Kundenstamms im europäischen Ausland in den letzten fünf Jahren erfordert neue länderspezifische Qualifikationen, insbesondere im Bereich der Sicherheit (ECS).



Weiterbildung in der Praxis

- Seit einem Jahr setzt das Unternehmen in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung verstärkt auf die Nutzung von E-Learning-Formaten. Dazu zählen die digitalen Lernplattformen *ILIAS* (<http://liv.bfe-elearning.de/>) und *Moodle* (<http://azubi49.de/>), die das Lernen der Beschäftigten unterstützen. Die Lernplattform *ILIAS* wird für die betriebliche Berufsausbildung verwendet, *Moodle* für die interne Weiterbildung im Bereich der ECS-Sicherheitsschulungen.

ECS-Onlineschulung

Auf *Moodle* wurde ein Kurs mit 50 prüfungsrelevanten Multiple-Choice-Fragen angelegt, die die Beschäftigten innerhalb einer vorgegebenen Zeit beantworten müssen. Dadurch wird digital eine Prüfungssituation simuliert, in der die Beschäftigten ihr Wissen unter realitätsnahen Bedingungen testen können. In Echtzeit können mit der Plattform Fehler identifiziert und behoben werden.

Haben die Beschäftigten die Onlineschulung absolviert, wird dies in der unternehmens-internen *Mitarbeiterqualifikationsmatrix (MMQ)* erfasst. Begleitend findet ein Auswertungsgespräch statt, in dem die Mitarbeitenden ihre Lernerfahrung mit *Moodle* bewerten. Auf dieser Grundlage kann das E-Learning-Format stetig verbessert und an die individuellen Lernbedürfnisse der Beschäftigten angepasst werden. Ein Jahr nach seiner Einführung wird *Moodle* bereits von 50 Prozent der Beschäftigten genutzt.



Umsetzung und Beteiligung der Beschäftigten

- Um den wachsenden Qualifikationsanforderungen im Zuge der Digitalisierung begegnen zu können, ermittelt die Geschäftsführung vierteljährlich im Rahmen einer Planungssitzung den Weiterbildungsbedarf der gesamten Belegschaft. Darauf aufbauend beschließt sie, welche internen Bildungsformate zukünftig verwendet werden.
- Die speziell entwickelte digitale *Mitarbeiterqualifikationsmatrix (MMQ)* zeigt den aktuellen Schulungsstand der Beschäftigten. Daraus können jederzeit Qualifikationsbedarfe abgeleitet werden.
- Es ist gelebte Praxis, dass die Mitarbeitenden von Isoblock sich jederzeit mit Wünschen und Fragen an die Geschäftsführung wenden können.



Lessons learned

- Freiwilligkeit schafft Vertrauen: E-Learning-Formate als unverbindliche Angebote konzipieren, auf die sich die Beschäftigten einlassen können.
- E-Learning-Formate als Enabler für Digitalisierung: Die Beschäftigten erfahren in der betrieblichen Weiterbildung, welche Potenziale digitale Technologien für ihre Arbeitsprozesse bieten.
- Soziale Einbettung von E-Learning-Formaten als Erfolgsfaktor für ihre Optimierung: digitale Weiterbildungsformate durch persönliche Auswertungsgespräche und soziale Lernprozesse flankieren.

2

Skill-Management im Großkonzern

Deutsche Telekom AG

Unternehmensprofil

Branche



Telekommunikation, IT

Anzahl Beschäftigte



225.200 weltweit

Sitz

Bonn



Beschäftigtenstruktur

Von Auszubildenden und Mitarbeitenden, die im Unternehmen aus- und weitergebildet werden, bis zu hoch qualifizierten Fachkräften. Altersdurchschnitt:

- 45,5 Jahre (Deutschland)
 - 40,6 Jahre (Gesamtkonzern)
- Altersstruktur (Deutschland):

- 5 % 16 bis 25 Jahre
- 15 % 26 bis 35 Jahre
- 19 % 36 bis 45 Jahre
- 46 % 46 bis 55 Jahre
- 15 % 56 bis 65 Jahre



Kontakt

Markus Lecke
(Group Competence Center HR Development)
markus.lecke@telekom.de



Digitalisierungsszenario

Die Deutsche Telekom AG, einer der größten europäischen Telekommunikationsanbieter, steht in der aktuellen Phase der Digitalisierung vor besonderen Herausforderungen. Das Unternehmen ist gefragt, neue digitale Geschäftsfelder zu erschließen und bestehende Geschäftsmodelle unter veränderten Voraussetzungen weiterzuentwickeln. Ein wichtiger Baustein der Unternehmensstrategie ist, sämtliche Netze in ein einheitliches IP-basiertes Netz (Stichwort All-IP) zu überführen. Im Systemgeschäft arbeitet das Unternehmen insbesondere daran, den Umstieg auf Cloud-Angebote zu bewältigen und das Portfolio um neue cloudbasierte Dienste – etwa für die Automobilindustrie, das Gesundheitswesen oder die Energieversorgung – zu erweitern. Diese Dienste müssen große Datenvolumina in Echtzeit mit hohen Anforderungen an die IT-Sicherheit verarbeiten können.

Die Umstellungen verändern auch die Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten – sowohl in den neuen als auch in den bestehenden Geschäftsfeldern. Mit Blick auf den Personalbereich muss das Unternehmen einen Spagat meistern: Langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen befähigt werden, die dynamischen Veränderungen mitzugestalten und mitzutragen. Gleichzeitig steht die Telekom vor der Herausforderung, sich zu einem attraktiven Arbeitgeber für die Digital Natives und Fachkräfte in Schlüssel domänen wie Cloud-Computing, IT-Security und Big Data zu entwickeln.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

Qualifikationsbedarf entsteht im Unternehmen sowohl auf vertikaler als auch auf horizontaler Ebene.

- Horizontal – Methoden- und Sozialkompetenz (unabhängig von der organisatorischen Zugehörigkeit):
 - Der Wissensaustausch mit Kolleginnen und Kollegen und das Arbeiten in Communitys werden zu Schlüsselkompetenzen. Die entsprechende Infrastruktur wurde mit dem Umbau des Intranets der Telekom in ein soziales Netzwerk – das *Telekom Social Network* – geschaffen.
 - Auch Beschäftigten, die nicht direkt mit den neuen Technologien arbeiten, soll ein grundlegendes Verständnis vermittelt werden, beispielsweise über kurze Lern-Nuggets in verschiedenen E-Learning-Formaten.
- Vertikal – Fachkompetenzen (in unterschiedlichen Geschäftseinheiten):
 - Gezielte Qualifizierung für die Arbeit mit einer bestimmten Technologie
 - Aufbau technologieübergreifender Kompetenz: Insbesondere im Cloud- und Big-Data-Umfeld entstehen in rascher Abfolge immer wieder neue Technologien wie Datenbanken und Programmiersprachen, in die sich Beschäftigte immer wieder neu und in kurzer Zeit einarbeiten müssen.



Weiterbildung in der Praxis

- Zur Neueinstellung auf die digitale Transformation hat das Unternehmen 2015 damit begonnen, die konzernweite Weiterbildungsstrategie neu auszurichten.
- Im neuen Skill-Management-Prozess sollen Kompetenzen auf vertikaler und horizontaler Ebene gezielt gefördert werden.
- Über eine zentrale Erfassung aller Qualifizierungsbedarfe im Konzern können gemeinsame Bedarfe in unterschiedlichen Geschäftseinheiten und Landesgesellschaften ermittelt und die Qualität und Effizienz der Weiterbildung erhöht werden.
- Horizontale Kompetenzfelder, also Methoden- und Sozialkompetenzen wie Führung, Zusammenarbeit, Projektmanagement, aber auch Basiswissen wie beispielsweise das Grundverständnis eines All-IP-Netzes, werden aus einem zentralen *Competence Center* für Personalentwicklung konzernweit gemanagt.

- Vertikale Kompetenzfelder wie die Anwendung bestimmter Technologien und der Aufbau technologischer Methodenkompetenz werden in den Konzernsäulen gemanagt. Das *Competence Center* für Personalentwicklung erhält jedoch künftig eine Steuerungsfunktion: Treten in den unterschiedlichen Einheiten dieselben Kompetenzbedarfe auf vertikaler Ebene auf, kann es Lieferanten und Angebote bereichsübergreifend koordinieren.
- Zur Ermittlung der Qualifikationsbedarfe werden in den Einheiten Planungsrounds, sogenannte *Qualification Boards*, durchgeführt, an denen Vertreterinnen und Vertreter aus den Geschäftsbereichen, aus Finance, Personal und Personalentwicklung beteiligt sind.

Das Programm Cyber Security Professional

Für den Bereich der IT-Sicherheit sind immer weniger Fachkräfte verfügbar. Auch den Absolventinnen bzw. Absolventen einer IT-Ausbildung und den Studienabgängerinnen oder Studienabgängern fehlen bestimmte Themen für die Arbeit in der IT-Sicherheit des Konzerns. Als Reaktion darauf hat das Unternehmen 2013 ein auf Blended-Learning-Verfahren basierendes Weiterbildungsprogramm zum *Cyber Security Professional* aufgesetzt.

Zielgruppe dieses hybriden Bildungsangebotes sind die Absolventinnen und Absolventen der dualen Berufsausbildung und der dualen Studiengänge des Unternehmens. Diese sollen nach ihrer Übernahme ins Unternehmen oder in einer Übergangsphase auf das Thema IT-Sicherheit vorbereitet werden. Sie können im Rahmen des Weiterbildungsprogramms berufsbegleitend ein IHK-Zertifikat erwerben. Aber auch Expertinnen und Experten aus den Fachbereichen bilden sich in einzelnen Modulen des Angebotes weiter. An der Konzeption beteiligt sind Kooperationshochschulen des Unternehmens, die aktuelle Studienmodule in das Curriculum integriert haben. Die *Cyber Security Professionals* werden in der Strategieabteilung des Konzerns zum Thema Cyber Security, im Systemgeschäft oder zum Thema Netzsicherheit eingesetzt.



Umsetzung und Beteiligung der Beschäftigten

- Die Betriebsräte werden im Rahmen eines regelmäßigen Dialogs und auf Basis innovativer Betriebsvereinbarungen in die Umsetzung einbezogen. Dies sorgt für Vertrauen im Transformationsprozess.
- Die Beschäftigten können sich über das jährliche Mitarbeitergespräch hinaus in die Ausgestaltung der Weiterbildungsprogramme einbringen und ihren Bedarf äußern – unter anderem über das *Telekom Social Network*, das Ideenmanagement des Konzerns oder die Bildungsberatung.



Lessons learned

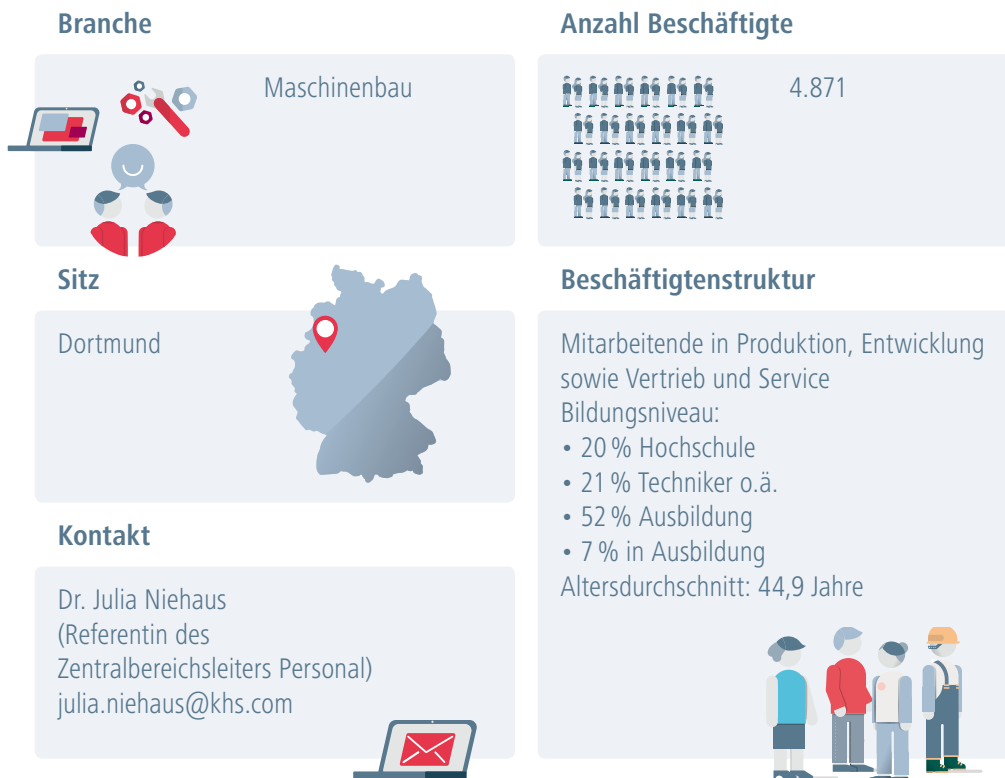
- Die Weiterbildungsstrategie aus der Konzernstrategie in der digitalen Transformation ableiten und die Stakeholder (Fachbereiche, Personaler, Finanzer, Sozialpartner) gewinnen.
- Transparenter Zugang, flexible Verfügbarkeit und Einfachheit des Zugriffs als Grundvoraussetzungen für betriebliche Weiterbildung in der digitalen Arbeitswelt
- Learning Nuggets (ähnlich wie Youtube bzw. Web Based Trainings) als innovatives Format und Appetitmacher, um einen breiten Einstieg in komplexe Felder wie Big Data und All-IP zu ermöglichen.
- Flexible Rahmenbedingungen finden, um eine Bildung jederzeit und an jedem Ort für ein lebenslanges Lernen zu ermöglichen.

3

Ein mittelständischer Maschinenbauer vor der Herausforderung Industrie 4.0

KHS GmbH

Unternehmensprofil



Digitalisierungsszenario

Die KHS GmbH, eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der zum Salzgitter-Konzern gehörenden Salzgitter Klöckner-Werke, stellt Abfüll- und Verpackungsanlagen für die Getränke-, Food- und Non-Food-Industrie her. Die Digitalisierung stellt das mittelständische Maschinenbauunternehmen vor vielfältige Herausforderungen. Insbesondere die vernetzte Fertigung steht gegenwärtig als strategisches Thema auf der Agenda des Unternehmens. Die Anforderungen der Kunden an Steuerung und Organisation ihrer Produktionsprozesse wandeln sich grundlegend. Sie wollen ihre Produktion flexibler gestalten, dynamisch anpassen und in immer kleineren Stückzahlen produzieren. Darüber hinaus erwarten sie die Bereitstellung neuer Services wie zum Beispiel die vorausschauende Wartung oder die Möglichkeit, den Status des Produktionsprozesses über mobile Endgeräte auslesen zu können. Darüber hinaus liefert die Datenbasis, die durch eine Vernetzung der Anlagen generiert wird, der KHS GmbH die Grundlage für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Gleichzeitig gilt es, die Potenziale digitaler Technologien unternehmensintern nutzbar zu machen. Auf diesem Weg können die Wertschöpfungssysteme effizienter gestaltet und die Durchlaufzeiten reduziert werden.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

- Die Vernetzung der Anlagen erhöht den Softwareanteil an den Produkten des Unternehmens erheblich. Der technologische Schwerpunkt der Maschinen hat sich von der Mechanik über die Elektronik immer stärker in Richtung IT verschoben.
- Dementsprechend geht der Bedarf an Fachkräften mit dem Kompetenzschwerpunkt Mechanik tendenziell zurück. Benötigt werden vielmehr besondere Kompetenzen im IT-Bereich. Daraus resultiert ein umfassender Qualifizierungsbedarf, der das gesamte Unternehmen betrifft:
 - Bei der Inbetriebnahme von Anlagen sind bereits heute Grundkenntnisse in der IT- und Software-Programmierung erforderlich.
 - Lieferanten passen ihre Produkte wie beispielsweise Steuerungssoftware für Maschinen fortwährend dem neuesten Stand der Technik an. Die Mitarbeitenden stehen dadurch vor der Herausforderung, permanent den Umgang mit neuen Anwendungen zu erlernen.
 - Ebenso steigt der Bedarf an Methoden- und Sozialkompetenzen, insbesondere in den Feldern neue Formen der Zusammenarbeit, Abstraktionsfähigkeit im Denken und eigenverantwortliches Handeln.
 - Um im dynamischen Marktumfeld bestehen zu können, muss die Entwicklung digitaler Prozesse agiler werden. Das Unternehmen erwartet daher einen deutlich höheren Qualifikationsbedarf für seine Beschäftigten in der digitalen Transformation.



Weiterbildung in der Praxis

- Unter dem Leitbegriff *KHS University* startete das Unternehmen 2015 eine Weiterbildungsoffensive im Hinblick auf Industrie 4.0: Ziel ist die strategische Neuausrichtung der Weiterbildungskonzepte auf die digitale Transformation.
- Das Projekt wird gemeinsam von Technologie-, Innovationsmanagement und HR getragen und von der Unternehmensleitung maßgeblich unterstützt:
 - In Gesprächen mit Führungskräften aus den einzelnen Bereichen prüft das Unternehmen die vorhandenen Kompetenzen und Qualifikationsbedarfe.
 - Auf dieser Grundlage werden gemeinsam mit den Lieferanten neue Kurse zu strategischen Themen konzipiert. Neben klassischen Domänen wie Mechatronik, Automatisierungstechnik und Steuerungsprogramme zählen dazu auch Data Mining, Security, Cloud und die Einführung in cyberphysische Systeme.
 - Angestellte aus technischen Bereichen sollen in Bezug auf ihre aktuelle und ihre zukünftige Position im Unternehmen in einem Zeitraum von sechs bis 18 Monaten weitergebildet werden.
 - Sämtliche Kurse umfassen einen theoretischen und einen praktischen Teil.
 - Neben dem Einsatz von E-Learning-Formaten finden Präsenzveranstaltungen statt.

Traineeprogramm Softwerker4Future

Die KHS GmbH bildet als Teil der Weiterbildungsoffensive und im Rahmen eines neuen Trainee-Programms 15 bis 20 Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen mit Schwerpunkt IT weiter. Die Trainees werden entsprechend ihren Qualifikationsschwerpunkten einer Stammabteilung zugeordnet und arbeiten für ein Jahr standortübergreifend in einem Team. Sie durchlaufen unterschiedliche Bereiche und erhalten dadurch einen breiten Überblick über das Unternehmen. Zentrale Aufgabe des Teams ist die Durchführung eines strategischen Projekts: die Konzeption eines Softwareentwicklungsprozesses für die gesamte Organisation, der in Pilotbereichen angewendet und getestet werden soll. Parallel dazu werden eine Reihe unterschiedlicher Projekte zwischen Mechanik, Konstruktion und IT umgesetzt, an denen die Trainee-Gruppen arbeiten.

Alle Trainees werden gemeinsam zentral betreut. Hinzu kommen Betreuerinnen und Betreuer, die in den einzelnen Abteilungen die fachliche Einarbeitung übernehmen und die Betreuungsstruktur komplettieren. Das Programm soll die unternehmensweite Vernetzung von Know-how im Softwarebereich über die Abteilungen hinweg in Gang setzen und etablieren.



Umsetzung und Beteiligung der Beschäftigten

- Perspektivisch soll die Weiterbildungsoffensive zur Digitalisierung in das offizielle Weiterbildungsprogramm integriert und weiter ausgebaut werden.
- Der Betriebsrat ist einbezogen und wirkt an der Auswahl der Beschäftigten für die Weiterbildungsprogramme mit.



Lessons learned

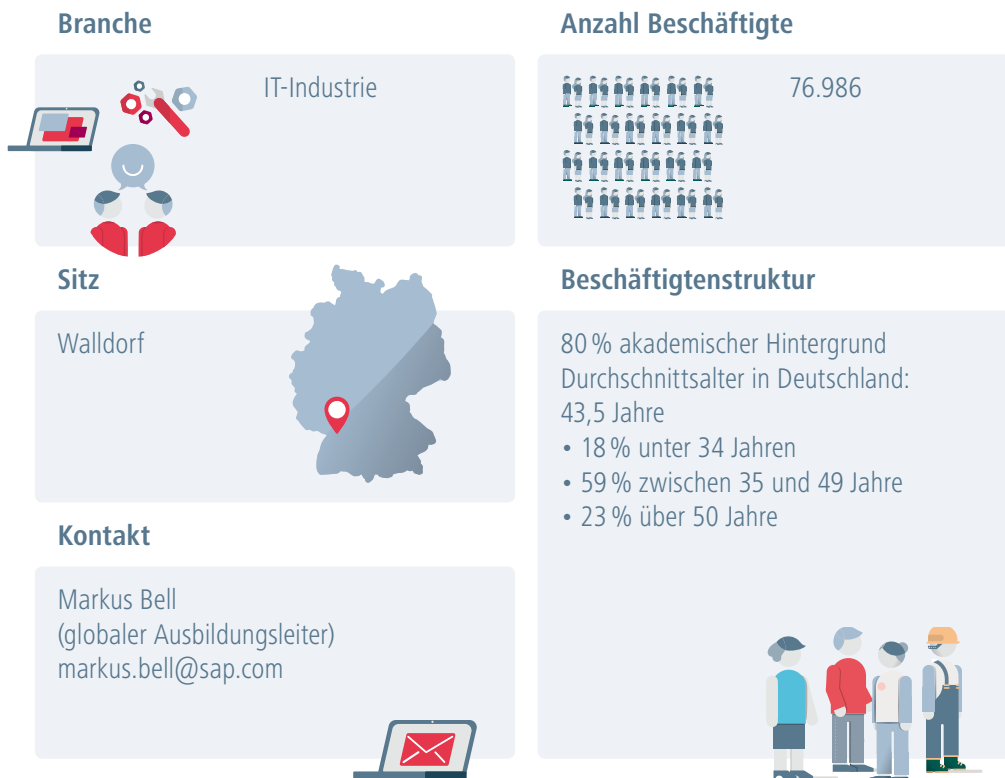
- Gute Kommunikation als zentraler Erfolgsfaktor – Stakeholder wie Betriebsrat, Führungskräfte und die Beschäftigten müssen von Anfang an informiert und in die Entwicklung der Weiterbildungsstrategie einbezogen werden:
 - Zerstreung der Vorbehalte sowie sachliche und breite Information über Industrie 4.0 sind die Grundlage.
 - Formate wie Betriebsversammlungen dazu nutzen, um Unwissen und Ängste bei den Beschäftigten auszuräumen.
 - Gruppendynamik erzeugen und die Transformation als offenen gemeinsamen Lernprozess gestalten.
- Gute und enge Zusammenarbeit zwischen Personal- und Technologiemanagement: Die Kombination aus technischer Expertise und Einschätzung des Personalbereichs ist die Schlüsselvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung.

4

Individuelle Qualifizierung durch cloudbasiertes Lernen

SAP SE

Unternehmensprofil



Digitalisierungsszenario

Die digitale Transformation hält auch für ein globales Softwareunternehmen wie die SAP zentrale Herausforderungen bereit. Insbesondere die wachsende Verbreitung von Cloud-Konzepten führt zu veränderten Dynamiken im Markt für Unternehmenssoftware und erzeugt neue Anforderungen an Geschäftsmodelle, Arbeitsorganisation und Beschäftigte. Die SAP arbeitet deshalb an der Migration existierender Softwarelösungen in die Cloud sowie an der Entwicklung neuer cloudbasierter Angebote, beispielsweise in den Bereichen Big Data und Internet of Things.

Diese Entwicklungen verändern auch die Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten grundlegend. Zum einen setzt das Unternehmen auf die Gewinnung von Fachkräften für neue Technologien und rekrutiert Talente aus der Generation der sogenannten Digital Natives. Zum anderen möchte SAP gerade an etablierten Standorten mit einer gewachsenen Altersstruktur wie in Deutschland sämtliche Beschäftigte durch systematische Weiterbildung für die neuen Anforderungen qualifizieren.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

- Mit dem Aufstieg von Clouds entstehen zentrale neue Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten. Diese münden in der Entwicklungsorganisation der SAP in drei Kernkompetenzfelder:
- Wissen und Fähigkeiten im Umgang mit neuen Technologien:
 - Kompetenzbereich Cloud: Gefragt sind Kenntnisse in der Verwendung zentraler Cloud-Technologien wie etwa Open Stack oder Cloud Foundry.
 - Kompetenzbereich Big Data: Neben mathematischen Kenntnissen und der Fähigkeit im Umgang mit neuen Analysetools und -verfahren ist vor allem die Kompetenz gefragt, aus Daten neue Geschäftsmodelle zu generieren.
 - Kompetenzbereich User Experience und Design Thinking: Hier wird ein neuer Mindset benötigt, der besonderes Augenmerk auf die Gestaltung des Nutzererlebnisses von Produkten und Services legt und Methoden zur Problemlösung und Entwicklung von Innovationen bedient.
- Soft Skills und soziale Kompetenzen: Dazu zählen Kompetenzen im Zeit- und Projektmanagement, in der Teamarbeit und in der effizienten Gestaltung von Kommunikation.
- Kenntnisse der SAP-Strategie und -Produkte: In dieses Kompetenzfeld fallen Kenntnisse des erweiterten SAP-Produktportfolios, der Methodik der agilen Softwareentwicklung sowie Kompetenzen im Umgang mit Sicherheits- und Compliance-Anforderungen.



Weiterbildung in der Praxis

- Die SAP als Organisation befindet sich in einem permanenten Lernprozess. Weiterbildung ist sehr stark in den Arbeitsalltag eingebettet.
- Dabei folgt die SAP dem 70 : 20 : 10-Lernmodell. Dieses basiert auf der Annahme, dass Beschäftigte 70 Prozent ihrer Kompetenzen durch schwierige Aufgaben in der täglichen Arbeit lernen, 20 Prozent von und mit anderen (z. B. der eigenen Führungskraft) und 10 Prozent formal durch Bücher und Schulungen. Darauf aufbauend wurde ein Weiterbildungskonzept entwickelt, das drei zentrale Schritte umfasst:
- Ermittlung der Qualifikationsbedarfe: Die Entwicklungsorganisation hat Anfang 2016 nach einem dreistufigen Verfahren neue Qualifikationsanforderungen ermittelt und darauf das Weiterbildungsangebot aufgebaut:
 - Ermittlung der Skill-Bedarfe zentraler Wettbewerber und Partner über eine Marktanalyse
 - Analyse der Anforderungen in den Stellenangeboten im Softwareentwicklungsbereich
 - Durchführung einer Umfrage unter den internen Thought-Leadern zu Zukunftstechnologien
- Planung und Durchführung betrieblicher Weiterbildung: SAP verwendet die cloudbasierte Lernplattform *Success Map Learning*, die zugleich Teil des SAP-Produktportfolios ist. Die Plattform ermöglicht die Erstellung individueller Learning Roadmaps zu allgemeinen Kompetenzen wie Mitarbeiterführung, aber auch zu speziellen Fachthemen.

Die konkreten Kursbestandteile werden nach dem Baukastenprinzip aus circa 50.000 Lernangeboten in jährlich stattfindenden Entwicklungsgesprächen mit dem Management zusammengestellt:

- Alle Beschäftigten können auch über mobile Endgeräte auf die Lernplattform zugreifen, Einblick in ihre Lernhistorie nehmen und sich zu Lerngruppen zusammenfinden.
- Führungskräfte können ihren Mitarbeitenden über die Plattform Lernmodule empfehlen und den Lernfortschritt ihres Teams überblicken.
- Evaluation: Alle Kurse sowie Trainerinnen und Trainer können auf der Plattform bewertet werden. Signifikante Hinweise für die Entwicklung der Weiterbildung liefert eine jährliche Mitarbeiterumfrage zum Weiterbildungsangebot.

Learning Journey for SAP Data Science

Das Weiterbildungskonzept der SAP wird am Beispiel der *Learning Journey for Data Science* deutlich, einem zentralen Kompetenzfeld der Zukunft. Beschäftigte, die im Bereich Data Science Kompetenz aufbauen möchten, finden auf der Lernplattform *Success Map* einen Lernfahrplan. Im Austausch mit der Führungskraft kann dieser Fahrplan auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden im jeweiligen Tätigkeitsbereich angepasst werden. Der Lernfahrplan ist in mehrere Phasen unterteilt, in denen jeweils vier Module absolviert werden. In der ersten Phase erfolgt zunächst eine Einführung in Data Science. Die Lernmodule können dabei sowohl E-Learning-Einheiten als auch Präsenzveranstaltungen beinhalten. Nach dem erfolgreichen Abschluss der ersten Phase folgt die zweite Phase, in der Kenntnisse im Bereich der Datenanalyse vervollständigt werden. In der dritten Phase besteht die Möglichkeit der Spezialisierung. Parallel zu ihrem individuellen Lernfahrplan haben Mitarbeitende die Möglichkeit, sich in thematischen Communitys zu vernetzen und über die Lerninhalte auszutauschen.



Umsetzung und Beteiligung der Beschäftigten

- Insgesamt ist das Investitionsvolumen von SAP in die betriebliche Weiterbildung kontinuierlich auf 140 Millionen Euro jährlich gestiegen.
- Ziel ist es, dass sich Mitarbeitende in einem festgelegten Umfang (z. B. zehn Tage pro Jahr in der Entwicklung) ausschließlich der Weiterbildung widmen.
- Wesentlicher Bestandteil der SAP-Lernkultur ist das Lernen durch Kolleginnen und Kollegen. Beschäftigte, die bestimmte Anforderungen erfüllen, können sich als Mentorinnen und Mentoren oder Coaches mit ausgewählten Schwerpunktthemen (z. B. Karriere, Konfliktmanagement, Mitarbeiterführung) auf einer Plattform registrieren. Sie können von den Mitarbeitenden bei individuellen Fragestellungen kontaktiert werden.



Lessons learned

- Das systematische Erfassen und Einbinden des Feedbacks der Beschäftigten über die cloudbasierte Lernplattform ist Schlüsselvoraussetzung für eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Weiterbildungsangebots.
- Gezielte Anreize zur Förderung der intrinsischen Lernmotivation im Rahmen eines dialogorientierten Performance Managements erhöhen den Weiterbildungserfolg.
- Learning on the Job braucht entsprechende Rahmenbedingungen. Ein flexibles Lernangebot in doppeltem Sinne ist ein Erfolgsfaktor:
 - Flexibler Zugang auch von mobilen Endgeräten
 - Flexible Anpassungsmöglichkeiten auf individuelle Bedürfnisse und Lernverhalten

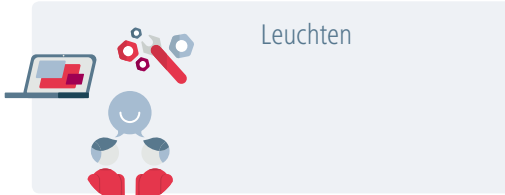
5

Mehr Innovation durch systematische Qualifizierung

TRILUX GmbH & Co. KG

Unternehmensprofil

Branche



Leuchten

Anzahl Beschäftigte



5.200 weltweit,
davon 1.400
am untersuchten
Standort

Sitz

Arnsberg



Beschäftigtenstruktur

Circa 75 % klassische Berufsausbildung,
25 % Akademiker und wenige Angelernte
Altersdurchschnitt: 42 Jahre

Kontakt

Erich Bullmann
(stellvertretender Betriebsratsvorsitzender)
e.bullmann@trilux.de



Digitalisierungsszenario

Der international aufgestellte Leuchtenhersteller TRILUX GmbH & Co. KG stellt Lichtlösungen für Büro- und Industrieanlagen her. In der gegenwärtigen Phase der Digitalisierung steht die Unternehmensgruppe unter besonders hohem Innovations- und Handlungsdruck. Seit 2006 hat die TRILUX den Wandel von der konventionellen, analogen Beleuchtung hin zur digital gesteuerten LED-Beleuchtung vollzogen, die gegenwärtig zur intelligenten LED-Leuchte weiterentwickelt wird. Dieser Technologiewandel hat zu weitreichenden Veränderungen in verschiedenen Bereichen geführt, von der Montage über Vertrieb und Konstruktion bis hin zum Einkauf. Damit stand TRILUX vor der Herausforderung, die Belegschaft für neue Arbeitsanforderungen umfassend zu qualifizieren. In enger Kooperation haben Betriebsrat und Geschäftsführung ab 2011 einen weitreichenden Qualifizierungsprozess für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgesetzt. Dadurch konnten nicht nur alle Beschäftigten im Betrieb gehalten werden, auch die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen hat sich gefestigt und die Arbeitszufriedenheit erhöht. Durch eine systematische Qualifizierung

der Beschäftigten möchte das Unternehmen die neuen Marktanforderungen erfüllen und zusätzliches Innovationspotenzial schaffen. Dies soll in hohem Maße mitarbeiterorientiert erfolgen. Vor allem die Schwierigkeit, Fachkräfte ins sauerländische Arnsberg zu holen, hat dem Unternehmen deutlich gemacht, wie wichtig eine umfassende Qualifikationsmaßnahme ist.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

- Sowohl die Umstellung von der analogen Leuchte zur digital gesteuerten LED-Leuchte als auch die Entwicklung und Herstellung der smarten LED-Leuchte bringen neue Anforderungen mit sich:
 - Der Wandel von einem Blech verarbeitenden Betrieb zu einem Elektronikhersteller erforderte vor allem in der Fertigung neue Kompetenzen in den Bereichen Elektrotechnik und Sicherheit.
 - Die Entwicklung und Herstellung der smarten LED-Leuchte führt im Bereich Forschung und Entwicklung zu zahlreichen neuen Qualifikationsanforderungen, beispielsweise in der Softwareentwicklung.
 - Die intelligente Vernetzung von Anlagen und Produktionsabläufen führt zu neuen Qualifikationsbedarfen im Umgang mit bisher ungewohnten Technologien und Prozessen (Digitalisierung der Produktionstechnik, Einsatz von Robotern).



Weiterbildung in der Praxis

- In jährlichen Qualifizierungsbedarfsgesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden werden konkrete Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart.
- Während zu Beginn der ersten großen Qualifizierungsrunde 2011 jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter zunächst zwei Tage Weiterbildung pro Jahr zustanden, ist es heute mindestens ein Tag pro Jahr. Je nach Bedarf der Beschäftigten liegt der Umfang der Qualifizierungsmaßnahmen teilweise deutlich darüber.
- Die Qualifizierungsmaßnahmen werden über die 2011 am Standort Arnsberg gegründete *TRILUX-Akademie* organisiert und durchgeführt. Die Schulungen finden überwiegend im Unternehmen statt und sind als Face-to-Face-Trainings organisiert. Bei Bedarf werden auch externe Trainings angeboten.
- E-Learning ist in allen Themenbereichen als weitere Schulungsform etabliert.



Umsetzung und Beteiligung der Beschäftigten

- Im Hinblick auf die neuen Anforderungen an die Qualifikationsbedarfe der Beschäftigten arbeiten Geschäftsführung und Betriebsrat eng zusammen und etablieren eine gemeinsame Weiterbildungsstrategie.
- Den Rahmen schaffen Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherheit und zur Organisation der betrieblichen Weiterbildung.
- Das Angebot zur Weiterqualifizierung stößt in der Belegschaft auf sehr viel Zustimmung.

Die Betriebsvereinbarung Weiterbildung

Betriebsrat und Geschäftsführung initiierten in enger Zusammenarbeit eine Betriebsvereinbarung (BV) zum Thema Weiterbildung. Ein Steuerungskreis bestehend aus Arbeitnehmervertretung, Personalabteilung und Beschäftigten aus den Fachabteilungen berät gemeinsam über eine Weiterbildungsstrategie. Im ersten Schritt wird eine quantitative Befragung der Mitarbeitenden zur Kompetenzermittlung durchgeführt. Die ermittelten Qualifikationen werden in einer digitalen Mitarbeiterqualifikationsmatrix erfasst. Auf Grundlage vorhandener Bedarfe werden zukünftige Weiterbildungsangebote hinsichtlich Format und Inhalt diskutiert.

Ziel ist es, durch systematische Weiterbildung Innovation zu fördern, den Standort zu sichern und als attraktiver Arbeitgeber zukünftige Fachkräfte anzuziehen. Als Ergebnis legt der Steuerungskreis die Betriebsvereinbarung Weiterbildung vor. Sie schließt auf Grundlage vorangegangener Vereinbarungen betriebsbedingte Kündigungen im Zuge der Digitalisierung aus. Die Beschäftigten besitzen im Fall von Stellenstreichungen eine Umschulungsgarantie. Darüber hinaus werden jährliche Mitarbeitergespräche zwischen Führungskraft und Beschäftigten beschlossen. Sie sollen die Diskussion über Qualifikationsbedarfe und die Einleitung individueller Weiterbildungsmaßnahmen fördern. Um sich in diesem Prozess auf eine adäquate Gesprächsführung vorzubereiten, absolvieren die beteiligten Führungskräfte ein betriebliches Fortbildungsprogramm zur Personalentwicklung.

Jährlich steht allen Beschäftigten mindestens ein Tag für Weiterbildungsmaßnahmen zur Verfügung. Die Teilnahme an einer Qualifizierungsveranstaltung darf nicht folgenlos bleiben: Sie muss entweder zu einer Erhöhung des Gehalts oder zu einer Verbesserung der betrieblichen Stellung der Beschäftigten beitragen. Der Steuerungskreis tagt regelmäßig weiter und nutzt Auswertungen bisheriger Weiterbildungsmaßnahmen zur Weiterentwicklung der Betriebsvereinbarung.



Lessons learned

- Eine hohe Beteiligung der Mitarbeitenden sicherstellen und Vertrauen schaffen:
 - Betriebsrat und Geschäftsführung haben den Qualifizierungsprozess beteiligungsorientiert gestaltet sowie Interessen und Feedback der Kolleginnen und Kollegen kontinuierlich berücksichtigt.
 - Der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen war ein Schlüsselfaktor, um das Vertrauen der Mitarbeitenden in den Qualifizierungsprozess zu stärken.
- Gemeinsam den digitalen Wandel gestalten: Alle Stakeholder sind in den Entstehungsprozess der Betriebsvereinbarung eingebunden.
- Den digitalen Wandel als positives Zukunftsszenario für alle begreifen: transparent vorgehen, Existenzängsten vorbeugen, Höherqualifizierung honorieren.

6

Mit Kompetenzmanagement und Stipendien nachhaltig qualifizieren

Robert Bosch GmbH

Unternehmensprofil

Branche

Elektro- und
Technologiebranche

Anzahl Beschäftigte

69.395
(Stand 31.12.2015)
deutschlandweit
in der GmbH

Sitz

Stuttgart



Beschäftigtenstruktur

- 37,8 % der Beschäftigten in der Produktion
 - 58,6 % in Entwicklung und Dienstleistung
 - 4 % Auszubildende
- Altersdurchschnitt: 43,5 Jahre

Kontakt

Romy Kästner
(Betriebsrätin Standort Schwieberdingen)
Romy.Kaestner@de.bosch.com



Digitalisierungsszenario

Die Robert Bosch GmbH ist Teil der Bosch-Gruppe, die in vier zentralen Unternehmensbereichen operiert: Mobility Solutions, Industrial Technology, Consumer Goods sowie Energy und Building Technology. Mit dem Internet of Things (IoT) erfasst die digitale Transformation sämtliche Bereiche des Unternehmens. Sie führt zu grundlegenden Veränderungen auf den Ebenen der Geschäftsmodelle, der Produktionsmodelle und der Arbeitsorganisation. Diese Entwicklung wird durch neue Konkurrenten aus dem Silicon Valley beschleunigt. Google & Co. haben im Internet of Things aufgrund ihrer Datenkompetenz die Möglichkeit, mit ihrem Geschäft in die industriellen Kernbereiche vorzudringen und die bestehenden Märkte disruptiv zu verändern. Vor diesem Hintergrund hat sich Bosch im Rahmen seiner *ConnectWorld-Strategie* zum Ziel gesetzt, einer der führenden Anbieter und Anwender von IoT-Lösungen zu werden. Das Unternehmen möchte auf diesem Weg die strategischen Positionen in modernen Wertschöpfungssystemen besetzen und die Potenziale des IoT zur Verbesserung der Abläufe im Unternehmen nutzen.

Damit geht ein grundlegender Wandel im Unternehmen einher. Er betrifft sowohl die indirekten Bereiche der Entwicklung und Dienstleistungen als auch die direkten Bereiche der Produktion. Zum einen stellt die rasante Geschwindigkeit der digitalen Ökonomie Forschung und Entwicklung vor die Herausforderung, langwierige Entwicklungszyklen durch kurzzyklische und inkrementelle Arbeitsweisen zu ersetzen. Zum anderen sind in der Fertigung schon heute Industrie-4.0-Anlagen in Betrieb, die neue Anforderungen an Facharbeiterinnen und Facharbeiter stellen. Unternehmensleitung und Betriebsräte haben diesen Wandel früh aufgegriffen. Ausgehend von gewachsenen Strukturen und Sozialbeziehungen gestalten sie diese Veränderungen aktiv als gemeinsamen Lernprozess. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der betrieblichen Weiterbildung. Durch systematische Weiterbildungsprogramme und entsprechende Regelungen sollen die Beschäftigten befähigt werden, den Wandel mitzugehen und die neuen Anforderungen zu meistern.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

- Je nach Standort und Tätigkeitsbereich unterscheiden sich die neuen Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten. In den indirekten Bereichen sind u. a. folgende Dimensionen entscheidend:
 - Die passenden Qualifikationsmaßnahmen müssen rechtzeitig aus den veränderten Prozessanforderungen abgeleitet werden.
 - Die Entwicklung IoT-fähiger Produkte fordert von Entwicklerinnen und Entwicklern den Aufbau von Kompetenzen in den Bereichen Elektrifizierung, IT sowie in der Netzwerk- und Funktechnologie.
 - Die Entwicklung vernetzter Systeme erfordert von den Mitarbeitenden die Fähigkeit zur Abstraktion und das Verständnis komplexer Wirkzusammenhänge. Auch die beteiligten Akteure im Wertschöpfungsprozess müssen hier mitgedacht werden.
 - Das orts- und zeitflexible Arbeiten in agilen Entwicklerteams verlangt eigenverantwortliches Handeln, die Fähigkeit zur Selbstorganisation und Teamarbeit sowie ein neues Verständnis von Führung.
- In den direkten Bereichen des Unternehmens sind u. a. folgende Dimensionen entscheidend:
 - Die Arbeit in Industrie-4.0-Anlagen bedarf neuer Formen von Interdisziplinarität. Dazu gehören die Kombination von Produktionstechnik mit Informationstechnik und Entscheidungskompetenz vor Ort.
 - Darüber hinaus muss die Fähigkeit entwickelt werden, ganzheitlich zu denken – im Umgang mit zunehmend komplexeren Arbeitsinstrumenten und Anlagen sowie in innovativen Problemlösungsszenarien etwa zur Behebung von Störfällen.
- Neben der technischen Fach- und Methodenkompetenz ist in beiden Bereichen ein hohes Maß an proaktiver Kommunikation erforderlich: Die Beschäftigten stehen vor der Herausforderung, dauerhaft aktiv zu lernen und die Fähigkeit zum eigenständigen Wissensaustausch anzuwenden.



Weiterbildung in der Praxis

- Für die betriebliche Weiterbildung gibt es mit dem *Kompetenzmanagement* und dem *Robert-Bosch-Weiterbildungsstipendium* zwei große Programme:
 - Grundlage des standortspezifischen *Kompetenzmanagements* ist der jährliche Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter. Im Gespräch werden Kompetenzprofil und Qualifikationsbedarf ermittelt und individuelle Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung abgeleitet. Bei Bedarf erhält die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter einen individuellen Lernplan und nimmt an standortspezifischen Trainings während der Arbeitszeit teil.
 - Beim *Robert-Bosch-Weiterbildungsstipendium* steht die zentrale Förderung standortspezifischer Qualifikationen im Vordergrund.

Das Robert-Bosch-Weiterbildungsstipendium

Das Stipendium ist ein Förderungsprogramm für unterschiedliche Beschäftigtengruppen. Ziel des Programms ist, die notwendige Höherqualifizierung im Zuge der Digitalisierung zu unterstützen. Nach einer Pilotphase mit Facharbeiterinnen und -arbeitern wurde es 2013 und 2014 flächendeckend im Unternehmen implementiert und bildet einen zentralen Teil der Weiterbildungsstrategie in der digitalen Transformation. Heute richtet es sich an insgesamt drei Beschäftigtengruppen: Ausgewählte an- und ungelernte Kräfte werden beim Erwerb einer Berufsausbildung, Facharbeiterinnen und -arbeiter beim Erwerb eines BA und Ingenieurinnen sowie Ingenieure auf dem Weg zum Master unterstützt. Die Entscheidung, wer an dem Programm teilnimmt, treffen Betriebsrat und Personalabteilung gemeinsam. Die Weiterbildung findet außerhalb der Arbeitszeit statt und kann modular oder durchgehend absolviert werden. Ziel ist es, den Beschäftigten im Anschluss einen ihrer neuen Qualifikation entsprechenden Arbeitsplatz am ursprünglichen Standort zu ermöglichen.

Gegenwärtig liegt ein besonderer Fokus der Unternehmensleitung und des Betriebsrats auf der Weiterqualifizierung von an- und ungelernten Arbeitskräften. Im Rahmen des Weiterbildungsprogramms sollen sie u. a. für das Arbeiten in Industrie-4.0-Anlagen befähigt werden.



Umsetzung und Beteiligung der Beschäftigten

- Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung arbeiten gemeinsam an der Gestaltung von Maßnahmen zur betrieblichen Weiterbildung im digitalen Wandel.
- Betriebsräte bringen sich gezielt in die Ausgestaltung der Weiterbildungsstrategie ein: Zwei Arbeitsgruppen des Gesamtbetriebsrats zu den strategischen Themen Aus- und Weiterbildung sowie Digitalisierung und Industrie 4.0 reflektieren die Weiterbildungsstrategie in der digitalen Transformation aus Sicht der Beschäftigten. Sie erarbeiten Verbesserungsvorschläge bis hin zu konkreten Maßnahmen.
- Die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen findet überwiegend an den Standorten statt.

- Die Standorte werden dabei zentral unterstützt und können bei der Konzeption standortspezifischer Weiterbildungsangebote auf eine unternehmensweite Lernplattform zurückgreifen.
 - Die Lernplattform umfasst alle im Unternehmen durchgeführten Trainings und vernetzt die betriebliche Weiterbildung.
 - Sie enthält integrierte, themenspezifische Lernpläne (Curricula). Diese beinhalten sowohl klassische Face-to-Face-Trainings mit internen und externen Trainerinnen und Trainern als auch virtuelle Schulungen und webbasierte Angebote.
- Die Robert Bosch GmbH investiert jährlich 80 Millionen Euro in die betriebliche Weiterbildung.
- Für das Weiterbildungsstipendium steht bundesweit ein Budget von drei Millionen Euro zur Verfügung. An- und ungelernte Arbeitskräfte erhalten monatlich 1.800 Euro, Facharbeiterinnen und Facharbeiter sowie Ingenieurinnen und Ingenieure 1.000 Euro als zusätzliches Stipendium.



Lessons learned

- Die Weiterbildung in der digitalen Transformation als gemeinsamen Lernprozess gestalten und die unterschiedlichen Perspektiven von Betriebsräten, Beschäftigten sowie Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertretern nutzen.
- Die Weiterbildungsangebote sollten möglichst spezifisch auf die jeweiligen Beschäftigten und die berufliche Entwicklung hin definiert werden – keine Fachkompetenzen „auf Vorrat“ vermitteln. Diese individualisierte, rollenbasierte Sicht auf die Mitarbeitenden über alle Kompetenzprofile hinweg garantiert nachhaltigen Erfolg.

7

Ein Softwareunternehmen wird zur lernenden Organisation

Software AG

Unternehmensprofil



Digitalisierungsszenario

Im Zuge der Digitalisierung wandeln sich die Anforderungen an unternehmensinterne IT-Landschaften grundlegend. Die Software AG als Anbieter von Unternehmenssoftwarelösungen reagiert auf veränderte Kundenbedürfnisse u. a. mit dem Angebot einer *Digital Business Platform*. Kunden der Software AG können über diese Plattform sowohl ihre bestehenden Geschäftsapplikationen integrieren als auch neue maßgeschneiderte Anwendungen für ihre Geschäftsprozesse entwickeln. Eine wichtige Herausforderung für die Weiterbildungsstrategie des Unternehmens sind technologische Innovationen und deren Integration sowie die damit einhergehenden neuen Anforderungen an das technische Fachwissen der Mitarbeitenden. Von strategischer Bedeutung ist darüber hinaus die Konfrontation mit einem hochdynamischen Marktumfeld.

Um hier bestehen zu können, stellt die Software AG ihre Kunden in den Mittelpunkt. Aufgrund dieser verstärkten Kundenorientierung gewinnen Soft Skills und methodische Kompetenzen an Relevanz. Ihre Förderung und gezielte Entwicklung bilden daher einen Schwerpunkt der Weiterbildungsprogramme der hauseigenen *Corporate University*. Insgesamt

samt folgt das Unternehmen dem Leitbild der lernenden Organisation: Ziel ist es, permanentes Lernen auf allen Ebenen der Organisation zu verankern und sie dadurch als Ganzes agil und zukunftsfähig zu machen.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

Qualifikationsbedarfe entstehen in den Bereichen technisches Fachwissen sowie Soft Skills und Methodenkompetenzen.

- Technisches Fachwissen: Im Zuge der digitalen Transformation verlagert sich der Schwerpunkt auf offene und agile Anwendungssysteme, die in bestehende IT-Landschaften von Unternehmen integriert werden können. Die neuen Technologien erfordern die Entwicklung neuer Kernkompetenzen beispielsweise für Co-Innovation, agile Anwendungsentwicklung und IT-Architektur-Management.
- Soft Skills und Methodenkompetenzen:
 - Besonderes Augenmerk liegt auf Design Thinking als zentraler Methode zur Problemlösung und Entwicklung innovativer Lösungsansätze. Sie spielt sowohl im Kundenkontakt als auch als Managementinstrument innerhalb der Software AG eine große Rolle.
 - Um innovative Lösungen und neue Märkte zu erschließen, müssen Beschäftigte neuartige Anwendungstechniken wie kreatives Denken, Verhandlungs- oder Kommunikationsstrategien erlernen und beherrschen.
 - Der Austausch von Wissen zwischen Kolleginnen und Kollegen wird zur Schlüsselkompetenz, um permanente Lernprozesse innerhalb des Unternehmens zu etablieren. Die kontinuierliche interne Weitergabe von Wissen erfordert entsprechende Methoden und Fertigkeiten.



Weiterbildung in der Praxis

- Die Weiterbildungsstrategie der Software AG basiert auf dem Modell der lernenden Organisation. Ziel ist es, Strukturen zu schaffen, die eine konstante Weiterbildung möglichst vieler Beschäftigter aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen ermöglichen.
- Weiterbildungsbedarfe werden mithilfe verschiedener Instrumente ermittelt und in konkrete Programme überführt. Neben der Auswertung regelmäßig stattfindender Gespräche mit den Mitarbeitenden werden auch die Vertreterinnen und Vertreter der verschiedenen operativen Einheiten sowie Personalentwicklerinnen und -entwickler in den (globalen) Regionen zu Lernbedarfen befragt.
- Darauf aufbauend werden konkrete Angebote wie beispielsweise Selbstlerneinheiten entwickelt, auf die Beschäftigte über ein Lernmanagementsystem zugreifen können. Dabei entstehen Programme, die eine Vielzahl an unterschiedlichen Fragestellungen abdecken und verschiedene Zielgruppen im Unternehmen adressieren.

Das Weiterbildungsprogramm *Corporate Executives*

Das Weiterbildungsprogramm *Corporate Executives* der Software AG richtet sich an erfahrene Mitarbeitende des Unternehmens. Es zielt darauf ab, einen Pool an Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sowie an Nachfolgerinnen und Nachfolgern für Schlüsselpositionen im Unternehmen zu bilden. *Corporate Executives* haben eine Repräsentationsfunktion sowohl nach außen als auch nach innen. Eine zentrale Aufgabe besteht darin, die Kernaussagen der Software AG bezüglich Digitalisierung und ihrer *Digital Business Platform* noch besser im Markt bekannt zu machen.

In verschiedenen Modulen erlernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer (pro Programmdurchlauf etwa 15) unterschiedliche Fähigkeiten. Dabei werden Präsenzveranstaltungen (off-site) mit Übungsaufgaben (on-site) kombiniert. Schwerpunktthemen der Module sind zum Beispiel Design Thinking und Storytelling. In regelmäßigen praktischen Übungen lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Anwendung der erlernten Methoden. Hausinterne Fachleute betreuen diese Übungen und bewerten sie kontinuierlich. Über die konkrete Gestaltung der Übungsblöcke werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer für spätere Schlüsselpositionen vorbereitet.

Nach der Weiterbildung übernehmen sie Verantwortung für ein Thema, das sie aktiv betreiben. Darüber hinaus werden sie in die Betreuung der nächsten Generation von Lernenden einbezogen. Über die systematische Entwicklung von Lernenden zu Lehrenden will die Software AG den Pool an qualifizierten Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sukzessive vergrößern.



Umsetzung und Beteiligung der Beschäftigten

- Die Software AG etablierte den Bereich *Corporate University* als Trainingseinheit, die seit Mitte 2015 Teil des Personalbereichs ist. Seine Aufgabe ist es, kontinuierliche und organisationsweite Lernprozesse voranzutreiben und die Qualität von Weiterbildungsprogrammen zu sichern.
- Die Teilnahme an Weiterbildungsprogrammen basiert im Wesentlichen auf Freiwilligkeit und Eigenmotivation.
- Die Beschäftigten können über Mitarbeitergespräche hinaus Weiterbildungsbedarfe an ihre HR-Businesspartner bzw. -partnerinnen oder direkt an die *Corporate University* richten. Falls relevantes Wissen nicht innerhalb der Organisation vorhanden ist, müssen Fachabteilungen das externe Netzwerk nutzen, um neue Expertise in die Organisation zu holen.
- Im Hinblick auf die Umsetzung von Weiterbildungsprogrammen zeichnet sich die Software AG durch eine konstruktive Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat aus.



Lessons learned

- Lernen attraktiv machen, um bei den Beschäftigten den Wunsch danach zu wecken: von Werbung und internen Empfehlungsmechanismen bis hin zur Absenkung von Weiterbildungshürden durch kompakte Lerneinheiten und niedrigschwellige Formate.
- Geeignete Rahmenbedingungen in Form von Rollen und Verantwortlichkeiten (beispielsweise Coaches, Tutorinnen und Tutoren, Mentorinnen und Mentoren) schaffen, um die Weitergabe von Wissen zu fördern: Reputation und Anerkennung als Schlüsselfaktoren zur Steigerung der Wertigkeit von Wissensvermittlung.
- Die Befähigung und der Einsatz von Mitarbeitenden, als Trainerinnen und Trainer innerhalb der eigenen Organisation zu agieren, fördert die Zugkraft interner Wissensvermittlung. Zentrale Faktoren hierfür sind Glaubwürdigkeit, Fachkompetenz und hohe Eigenmotivation.
- Einsatz geeigneter Technologien (z. B. E-Learning, Web-Conferencing, Virtual Classroom, Remote-Video-Training) zur Skalierbarkeit von Qualifizierungsmaßnahmen, um den Wissenstransfer schnell, nachhaltig und effizient zu gestalten.

8

Weiterbildung für Ältere: Lernen mit digitalen Medien

Klinikum Arnsberg GmbH

Unternehmensprofil

Branche



Sozial- und
Pflegeberufe

Anzahl Beschäftigte



1.671,
davon 900 Pflege-
kräfte (darunter
viele Teilzeitkräfte)

Sitz

Arnsberg



Beschäftigtenstruktur

Bildungsniveau im Bereich der stationären Pflege: überwiegend 3-jährige Berufsausbildung zur Pflegefachkraft, einige mit 1-jähriger Ausbildung zur Pflegeassistentin, erste Generation von Bachelorabsolventen in Pflegewissenschaft

Altersstruktur: circa 1/3 der Beschäftigten im Pflegebereich über 50 Jahre
Altersdurchschnitt:
44 Jahre



Kontakt

Frank Bornemann
(Leiter Stabsstelle Aus-, Fort- und
Weiterbildung)
f.bornemann@klinikum-arnsberg.de



Digitalisierungsszenario

Die Digitalisierung verändert die Arbeitsbedingungen und Qualifikationsanforderungen in Sozial- und Pflegeberufen. Die gesellschaftliche Diskussion um Pflegeroboter oder die Verbreitung von Konzepten wie Digital Care und E-Care unterstreichen diese Entwicklung. Der demografische Wandel sorgt für eine Verschiebung der Altersstruktur der Beschäftigten in der stationären Pflege. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Pflegekräfte und damit auch der Qualifikationsbedarf. Wissenschaftliches Fachwissen gewinnt in der Pflege zunehmend an Bedeutung. Neue Richtlinien und Standards müssen über Onlinedatenbanken abgerufen und selbstständig in der alltäglichen Arbeit umgesetzt werden. Um die Zukunftsfähigkeit des Klinikums zu sichern, wird die Qualifizierung älterer Beschäftigter in der stationären Pflege zu einer zentralen Herausforderung. Das Klinikum Arnsberg setzt auf digitale Technologien, um seine Belegschaft für die neuen Anforderungen und die alltägliche Mediennutzung zu qualifizieren.

Im Jahr 2011 fusionierten drei Krankenhäuser unter dem Dach der Klinikum Arnsberg GmbH. Im Zuge dessen ist eine Stabsstelle für Aus-, Fort- und Weiterbildung entstanden, die dieses Programm systematisch vorantreibt. Das Klinikum nahm am Projekt *Flexicare 50+* teil: Beschäftigte im Alter von über 50 Jahren wurden an die Nutzung digitaler Medien herangeführt und im Bereich evidenzbasierter Pflege geschult. Gemeinsam mit anderen Kliniken der Region hat das Klinikum Arnsberg mit diesem Projekt Pionierarbeit geleistet – sowohl für die Hinführung älterer Beschäftigter zu digitalen Medien als auch für den Einsatz digitaler Medien in der Weiterbildung in der stationären Pflege.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

- Entscheidend ist, dass Pflegekräfte ihr Wissen selbstständig auf den aktuellen Stand bringen können. Die Nutzung digitaler Medien und des Internets zur Recherche und zum Wissensabgleich wird so zu einer wichtigen Kernkompetenz.
- Pflegekräfte müssen lernen, zielgerichtet und effektiv aktuelle Informationen in Datenbanken oder wissenschaftlichen Zeitschriften online abzurufen und über digitale Medien Wissen mit Kolleginnen und Kollegen auszutauschen. Drei Entwicklungen veranschaulichen den gestiegenen Stellenwert digitaler Medien in der Pflege Tätigkeit:
 - Das Krankenpflegegesetz von 2004 schreibt die fortlaufende Anpassung des professionellen Handlungsrepertoires an wechselnde gesetzliche Anforderungen vor.
 - Die Verwissenschaftlichung der Pflege erhöht die Qualität der Pflegeleistung und die Patientensicherheit – evidenzbasiertes Pflegen wird zur neuen Lektorientierung.
 - Die zeitnahe Berücksichtigung von Veränderungen in den entsprechenden Klassifikationen (z. B. OPS, ICD-10-GM) für Entgeltsysteme bei der Pflege Tätigkeit



Weiterbildung in der Praxis

- Das Klinikum Arnsberg hat im Zuge der Fusion eine Stelle für Personalentwicklung zur Ermittlung von Qualifikationsbedarfen und zur Konzeption einer Weiterbildungsstrategie geschaffen. Gemeinsam mit der Stabsstelle Aus-, Fort- und Weiterbildung plant und realisiert sie Weiterbildungsmaßnahmen.
- Im Rahmen seiner Beteiligung am Projekt *Flexicare 50+* hat das Klinikum erstmalig digitale Medien zur Erprobung neuer Weiterbildungsformen für die Gruppe der über 50-jährigen Pflegekräfte eingesetzt. Zwei Ziele stehen dabei im Fokus:
 - Die Verbesserung der Pflegequalität durch die Etablierung evidenzbasierten Handelns in der Pflegepraxis
 - Die Schaffung einer lernförderlichen Umgebung für ältere Beschäftigte durch die Heranführung an die Nutzung digitaler Medien im Arbeitsalltag und die Ermöglichung individueller Lernwege

- Das Projekt ist in drei aufeinander aufbauende Phasen gegliedert:
 - Micro-Learning: Die Beschäftigten absolvieren in dieser Phase mit einem Tablet eigenständig kleine Lerneinheiten. Diese wurden von der SRH Fachhochschule für Gesundheit Gera didaktisch aufbereitet und von der TÜV Rheinland AG erstellt.
 - Blended Learning: Im Mittelpunkt dieser Phase steht eine Kombination aus klassischen Seminaren und internetbasierten Lektionen. Sie werden gemeinsam mit den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der SRH durchgeführt.
 - Community of Practice: Gegenstand der letzten Phase ist der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus den anderen Kliniken sowie der Aufbau themenspezifischer Foren.

Fallbeispiel MRSA

Bei MRSA handelt es sich um einen gegen Antibiotika resistenten Keim, der häufig in Krankenhäusern vorkommt. Der Umgang mit MRSA im Krankenhaus erfordert besondere Hygienemaßnahmen, um eine Übertragung zu vermeiden. Im Rahmen von *Flexicare 50+* absolvierten die Pflegekräfte ein dreistufiges Lernverfahren. Nach Maßgabe des *Evidence based Nursing* sollten sie ihre Pflegepraxis (interne Evidenz) den aktuellen pflegewissenschaftlichen Erkenntnissen (externe Evidenz) über den Umgang mit MRSA gegenüberstellen und weiterentwickeln.

In der digitalen Micro-Learning-Einheit stand eine realistische Problemstellung aus dem Berufsalltag – der Aufnahme eines MRSA-Patienten – im Mittelpunkt: Die Beschäftigten erarbeiteten dazu zunächst individuell mit dem Tablet einen Überblick über bestehende Vorgaben auf Basis einer Recherche und zogen die Bewertung geeigneter Fachliteratur hinzu. Wichtig war in dieser Phase, dass die Beschäftigten bei Problemen mit den Geräten oder der Software neben den Tutorinnen und Tutoren auch eine direkte Ansprechperson bei der TÜV Rheinland AG hatten. Diese hatte sich zuvor im Unternehmen vorgestellt und war über eine Hotline permanent erreichbar.

In der Phase des Blended Learning wurden die digital dokumentierten Recherchearbeiten der Pflegekräfte gemeinsam mit den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der SRH ausgewertet. Dabei wurde an der Entwicklung der Recherchemethoden, der Nutzung von Datenbanken und der Internetkompetenz gearbeitet. In der abschließenden Phase Community of Practice konnten die Beschäftigten Beiträge in einem digitalen Forum erstellen und sich untereinander austauschen.



Umsetzung und Beteiligung der Beschäftigten

- Vor Projektbeginn wurden die Themen und Inhalte der Lerneinheiten durch Interviews mit den teilnehmenden Pflegekräften ermittelt. Die Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfolgte unter Beteiligung des Betriebsrats.
- Zur Unterstützung wurden Tutorinnen und Tutoren mit einem bezahlten Stundenkontingent bestimmt, die jederzeit für Fragen erreichbar waren. So war eine systematische Einarbeitung in die Mediennutzung je nach Wissensstand der Beschäftigten möglich.

- Die beteiligten Pflegekräfte erhielten von der Pflegedirektion am Klinikum Arnsberg Zeitgutschriften für die Phasen des Micro-Learning und des Blended Learning.
- Zur Steigerung der Motivation durften die Tablets auch für private Zwecke genutzt werden.
- Eine Reihe von Standards für die Pflege, die während der digitalen Foren erarbeitet wurden, hielt Einzug in die Arbeitspraxis.
- E-Learning wird nach Ablauf des Projekts weiter für die betriebliche Weiterbildung genutzt – aktuell wird gerade ein E-Learning-Projekt für Teilzeitkräfte vorbereitet.



Lessons learned

- Die systematische Einarbeitung in die Mediennutzung – ausgehend vom Wissensstand der Beschäftigten – fördert die Motivation älterer Beschäftigter für Weiterbildung durch digitale Medien.
- Durch die Kombination von E-Learning und Präsenzveranstaltungen wird evidenzbasierte Pflege verankert.
- Intensive Lernbegleitung über ein Tutorenteam sowie die Gruppendynamik erhöhen den Erfolgsfaktor bei der Weiterbildung Älterer.
- Der orts- und zeitunabhängige Zugriff über digitale Lernplattformen schafft neue Möglichkeiten und verbessert insbesondere die Weiterbildungsmöglichkeiten für atypisch Beschäftigte und Teilzeitkräfte.

9

IT-Beratung: Weiterbildung im gesteuerten Freiraum

INOSOFT AG

Unternehmensprofil



Digitalisierungsszenario

Die INOSOFT AG wurde 1993 gegründet und hat sich seitdem zu einer IT-Beratung mit 66 Beschäftigten und einem stetig wachsenden Kundenstamm entwickelt. Konfrontiert mit einem sich dynamisch verändernden Marktumfeld und der rasanten technologischen Entwicklung in der IT-Industrie hat sich das Unternehmen immer wieder auf veränderte Anforderungen eingestellt. Im Zuge dessen entwickelte die INOSOFT AG strategisches Know-how, das dem Unternehmen langfristig von Nutzen ist.

Der Aufstieg von Cloud-Konzepten wie Big Data, Social und Mobile erfordert die ständige Weiterentwicklung technischen Fachwissens der Beschäftigten. Zudem stellt die Kommunikation mit dem Kunden das Unternehmen gegenwärtig vor neue Herausforderungen: Eine zentrale Aufgabe der Mitarbeitenden besteht darin, ihren Kunden die Potenziale der digitalen Transformation verständlich zu machen und sie in den konkreten Unternehmenskontext zu übersetzen. Gleichzeitig gilt es dabei, die mit dem Einsatz digitaler Technologie verbundenen Implikationen für die betriebliche Praxis beispielsweise in den Bereichen

Datenschutz und Privacy im Blick zu behalten. Die INOSOFT AG begegnet diesen Herausforderungen mit einer betrieblichen Weiterbildungsstrategie und schafft gesteuerte Freiräume für Qualifizierung am Arbeitsplatz.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

- Kontinuierlicher Bedarf in der Weiterbildung entsteht durch zwei Entwicklungen:
 - Technologien und Softwareanwendungen, mit denen die Beschäftigten kreativ arbeiten müssen, verändern sich rasant. Immer neue Softwareanwendungen kommen auf den Markt und bestehende Programme werden kontinuierlich erneuert.
 - Die Kommunikation mit dem Kunden über die Potenziale neuer Konzepte wie Cloud-Computing, Industrie 4.0 oder Big Data wird im Beratungsgeschäft immer wichtiger. Die Aufgabe besteht darin, gemeinsam mit den Kunden maßgeschneiderte Lösungen zu erarbeiten, die neue Geschäftsfelder eröffnen, Produktivitätspotenziale ausschöpfen und neue Formen der Arbeitsorganisation ermöglichen. Dafür müssen die Beschäftigten neue Kompetenzen bei der „Übersetzung“ der Potenziale der Digitalisierung für den konkreten Unternehmenskontext ihrer Kunden aufbauen.



Weiterbildung in der Praxis

- Bei Grundlagenthemen wie Projektmanagement, Datenbanksystemen oder der Handhabung ähnlicher Technologien greift die INOSOFT AG in der Regel auf externe Schulungsangebote zurück.
- Bei Zukunftsthemen wie Cloud-Konzepten oder Augmented Reality, in denen sich das Unternehmen entweder strategisch entwickeln oder mit Innovationen experimentieren will, erfolgt die Planung und Durchführung der Weiterbildung weitgehend intern.
- Zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs kreierte das Unternehmen eine *Skill-Matrix*:
 - In der *Skill-Matrix* tragen die Beschäftigten auf freiwilliger Basis ihre Fähigkeiten und die Fortschritte in unterschiedlichen Kompetenzbereichen und Technologien ein.
 - Die Geschäftsleitung erhält so einen umfassenden Überblick über die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen und eine Grundlage für die Planung von Weiterbildungsmaßnahmen.
 - Darüber hinaus fungiert die *Skill-Matrix* als Forum für Wissensaustausch im Unternehmen: Alle Beschäftigten können auf sämtliche Informationen zugreifen und bei Bedarf über die *Skill-Matrix* dezentral kompetente Ansprechpersonen finden.
- Bei der Durchführung interner Weiterbildungsmaßnahmen setzen Unternehmen und Geschäftsführung auf selbstorganisiertes Lernen. Zentral ist dabei das Prinzip des gesteuerten Freiraums: Der Freiraum für eigenständige Lernprozesse wird in die Projektarbeit eingebettet und institutionell gesichert.

- Des Weiteren sollen die strategischen Themen Kommunikation mit dem Kunden und Übersetzung der Potenziale digitaler Transformation in den Unternehmenskontext der Kunden weiterentwickelt werden. Dazu organisiert die Geschäftsführung regelmäßig eine Gesprächsrunde. Im Austausch über Konfliktfelder und Good Practices begeben sich Beschäftigte und Geschäftsführung in einen gemeinsamen Lernprozess.



Umsetzung und Beteiligung der Beschäftigten

- Die Qualifikationsmaßnahmen werden vor allem auf Basis der *Skill-Matrix* koordiniert:
 - Die Geschäftsleitung erstellt auf Basis der Matrix eine Know-how-Landkarte. Gemeinsam mit den Abteilungsleitungen entwickelt sie strategische Zielsetzungen zur Frage, welche Kenntnisse vertieft und welche neuen Fähigkeiten aufgebaut werden sollen.
 - Weiterbildungsprojekte werden in Gesprächen zwischen Führungskraft und Beschäftigten entwickelt, die dann von den Mitarbeitenden weiterverfolgt werden.
- Gelebte Praxis im Unternehmen ist, dass Mitarbeitende eigene Vorschläge zu Weiterbildungsthemen einbringen und in Rücksprache mit den Führungskräften umsetzen.
- Das kreative, eigenständige Lernen erfolgt während der Arbeitszeit, zum Beispiel in gesteuerten Freiräumen.

Gesteuerter Freiraum für Weiterbildung mit der Spielwiese

Allen Beschäftigten steht jeden Freitag ein Zeitfenster für Weiterbildungsprojekte zur Verfügung. In der *Spielwiese* können sich Gruppen bilden, die sich in einem internen Projekt beispielsweise mit neuen Technologien beschäftigen. Gegenstand und Technologien können alle Beteiligten beeinflussen. Die Geschäftsleitung schlägt Themen vor, die sich aus der Analyse der *Skill-Matrix* ergeben. Die Mitarbeitenden können aber auch Problemstellungen aus ihren Projekten einbringen. Ziel der internen Testprojekte ist es, durch experimentelles Lernen zum einen den Umgang mit neuen Technologien zu erlernen. Zum anderen werden Best-Practice-Beispiele für Anwendungen ausgearbeitet und anschließend allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht. So werden die Ergebnisse der *Spielwiese* zum Mehrwert für die gesamte Firma.

Dieses Modell eines gesteuerten Freiraums bildet die Synthese aus Erfahrungen, die im Unternehmen mit unterschiedlichen Ansätzen für betriebliche Weiterbildung gemacht wurden: Einerseits hatte sich ausschließlich top-down organisiertes Lernen als zu starr und unflexibel erwiesen. Andererseits ging bei vollständiger Selbstorganisation der Beschäftigten die Weiterbildung im Projektalltag unter. Die hohe Akzeptanz der Mitarbeitenden für das Modell der *Spielwiese* spiegelt sich in den guten Beteiligungsquoten und der geringen Fluktuation in der Belegschaft wider.



Lessons learned

- Flexible Systeme für fluide Anforderungen: Die Qualifikation der Mitarbeitenden in der dynamischen IT-Branche wird durch agile Systeme auf dem aktuellsten Stand gehalten. Digitale Medien ermöglichen, auch in dezentralen Strukturen vorhandenes Wissen auszuschöpfen.
- Kreativität braucht definierten Raum zur Entwicklung: Im gesteuerten Freiraum der *Spielwiese* gestalten Mitarbeitende kontinuierlich Lernprozesse selbst.
- Mit Investitionen in Weiterbildung den Anschluss halten: Über die New Economy bis in die aktuelle digitale Transformation wird die Qualifizierung der eigenen Mitarbeitenden zum strategischen Instrument.
- Verankerung der Qualifizierung im Arbeitsalltag: So konnten innovative Softwareanwendungen und gesteuerte Freiräume für Weiterbildung etabliert werden.

10

Synergien schaffen mit der zentralen Innendienst Akademie

Allianz Deutschland AG

Unternehmensprofil

Branche



Versicherungswesen,
Finanzdienstleistungen

Anzahl Beschäftigte



Etwa 30.000
in Deutschland

Sitz

München



Beschäftigtenstruktur

Relativ breite Streuung von
Bildungsabschlüssen von Akademikern bis
zu Auszubildenden und Aushilfskräften
Altersdurchschnitt: 44 Jahre

Kontakt

Dorena Schragow
(stellvertretende Betriebsratsvorsitzende
Betriebsstätte Berlin)
dorena.schragow@allianz.de



Digitalisierungsszenario

Versicherungsgesellschaften wie die Allianz Deutschland AG stehen in der aktuellen Phase der Digitalisierung vor zahlreichen Herausforderungen: Neue Wettbewerber wie Google drängen mit disruptiven Geschäftsmodellen in den Versicherungsmarkt. Gleichzeitig müssen sich Versicherer auf neue Bedürfnisse ihrer Kunden einstellen, die zunehmend personalisierte Leistungsangebote erwarten. Ganz nach dem Motto „anytime anywhere“ möchten sie orts-, kanal- und zeitunabhängig auf diese zugreifen können. Durch neue Technologien wie Cloud, Social, Mobile und Analytics entstehen außerdem neue Geschäftsmodelle sowie innovative, digitale Services und Produkte. Interne und externe Prozesse können auf diesem Weg angepasst und kosteneffizient gestaltet werden, beispielsweise durch Automatisierung und Self-Service-Funktionen für Kunden. Darüber hinaus gestaltet das Unternehmen seine IT-Architektur um und baut neue Interaktionskanäle für Marketing, Vertrieb und Kundenservice auf, etwa im Bereich Social Media.

Mit diesen Entwicklungen verändern sich auch die Anforderungen an die Beschäftigten grundlegend. Aus Sicht der Allianz Deutschland AG und der Betriebsräte nehmen die Mitarbeitenden eine Schlüsselrolle zur Sicherung des Unternehmenserfolgs ein. Die Personalentwicklung rückt daher die betriebliche Weiterbildung in ihr Zentrum und setzt sie als zentrales strategisches Instrument ein. So kann das Unternehmen die digitale Transformation gemeinsam mit den Beschäftigten auf nachhaltige Art und Weise bewältigen.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

Besonderer Qualifizierungsbedarf entsteht in der Allianz Deutschland AG in zwei übergeordneten Kompetenzfeldern: im Bereich des technischen Fach- und Anwendungswissens und im Bereich der Sozial- und Methodenkompetenzen.

- Technisches Fach- und/oder Anwendungswissen:
 - Im digitalen Zeitalter liegt der Fokus auf Versicherungsanwendungen, die über verschiedene Endgeräte hinweg skalierbar, intuitiv nutzbar und kostengünstig erweiterbar sind. Mitarbeitende müssen neben der Kenntnis von Produkten auch die Grundfertigkeiten im Umgang mit neuartigen digitalen Interaktionskanälen wie beispielsweise Apps und sozialen Medien erlernen. Nur so können sie Kunden bei der Nutzung von Versicherungsangeboten effektiv beraten.
 - Big Data und Predictive Analytics bilden zentrale Elemente digitaler Geschäftsstrategien. Sie ermöglichen es, proaktiv auf Kundenbedürfnisse einzugehen und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Vor diesem Hintergrund wird Datenkompetenz zu einer bedeutenden Qualifikation.
- Sozial- und Methodenkompetenzen:
 - Kundenansprache und -betreuung finden zunehmend über digitale Medien statt. Mitarbeitende müssen im Kundenkontakt verschiedene, sich zunehmend diversifizierende Kanäle wie beispielsweise SMS, E-Mail, Chat und soziale Medien nutzen können, um Kunden schnell, kompetent und verlässlich zu bedienen.
 - Aufgrund der verstärkten Kundenorientierung rückt das Kundenerlebnis stärker in den Mittelpunkt. Das führt zu einer Emotionalisierung der Kundenbeziehung. Die Mitarbeitenden benötigen daher zentrale Sozialkompetenzen, zum Beispiel um empathisch und verständnisvoll auf individuelle Kundenbedürfnisse wie Werte, Risikoeinstellung oder Preissensitivität einzugehen.



Weiterbildung in der Praxis

- Die Gründung der *Allianz Innendienst Akademie* im Jahr 2012 war Ausgangspunkt für die Neugestaltung der betrieblichen Weiterbildung im Konzern. Zusammen mit der Personalentwicklung bildet die Akademie einen eigenen Fachbereich. Er verantwortet die fachliche sowie überfachliche Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitenden aller Ressorts.

- Die dezentral organisierten Weiterbildungsinitiativen an den verschiedenen Standorten wurden von einer zentralen Stelle abgelöst. Damit wurden einheitliche Standards im Hinblick auf Weiterbildungsinhalte, -formen und -formate sowie Schulungsmaterialien geschaffen. So können Synergien u. a. bei der Weiterentwicklung von Lernangeboten genutzt werden.
- Im Kontext der Neugestaltung der betrieblichen Weiterbildung initiierten die Betriebsräte zwei Konzernbetriebsvereinbarungen, die gemeinsam verabschiedet wurden:
 - Die Vereinbarung zum elektronisch unterstützten Lernen legt zentrale Rahmenbedingungen für E-Learning fest. Zur Sicherung des Lernerfolgs stehen beispielsweise Schulungsräume zur Verfügung. Dort können Mitarbeitende ungestört E-Learning-Einheiten absolvieren. Personalbezogene Daten, die bei der Nutzung von E-Learning anfallen, dürfen nicht zur Verhaltens- und Leistungskontrolle genutzt werden.
 - Die Vereinbarung zur fachlichen und überfachlichen Qualifizierung legt u. a. fest, dass der Qualifizierungsbedarf durch die *Allianz Innendienst Akademie* erhoben wird. Zentrale Schritte hierfür sind Mitarbeitergespräche mit der Führungskraft im jeweiligen Fachbereich, um individuelle Lernbedarfe zu identifizieren. Die Bedarfe werden auf Abteilungsleitungsebene reflektiert und organisationsweite Bildungsbedarfe davon abgeleitet. Im Anschluss erfolgt die Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen.
- Die Allianz Deutschland AG setzt in der betrieblichen Weiterbildung darauf, allen Beschäftigten die Möglichkeit zur permanenten Weiterentwicklung fachlicher, sozialer und methodischer Kompetenzen zu bieten.
- Im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen wird auf Blended-Learning-Verfahren gesetzt, die aus einer Kombination von Präsenzs Schulungen und E-Learning-Formaten bestehen.

Barrierefreies E-Learning

Damit alle Mitarbeitenden gleichermaßen die Chance auf Weiterbildung und Qualifizierung haben, setzt die *Allianz Innendienst Akademie* auf barrierefreie E-Learning-Programme. Im Jahr 2014 entwickelte sie barrierefreie, interaktive Lernskripte. Diese sollen gängige Programme für Mitarbeitende mit Beeinträchtigung, vor allem der Sinnesorgane Augen und Ohren, zugänglich machen.

Neben der technischen Ausstattung von Lernplätzen in Form von Screenreadern und Brailletastaturen wurden die Lernskripte unter Beteiligung der jeweiligen Zielgruppen erstellt. Da die Lernlösungen vor allem bedarfsgerecht sein sollen, werden jährlich Bedarfsanalysen durchgeführt. Nutzende wie auch Betreuende können über das Lernmanagementsystem jederzeit Feedback geben. Bei den Lernskripten handelt es sich u. a. um lernzielorientierte, digitale Selbstlernmedien. Sie ermöglichen Nutzerinnen und Nutzern, selbstständig Fachwissen zu erarbeiten oder zu vertiefen. Im Zentrum der Lernprozesse stehen profunde Kenntnisse in der jeweiligen Produktwelt und Branche, aber auch Einblicke in relevante Nachbarbereiche. Auf diesem Weg eröffnen sich den Mitarbeitenden produkt- und branchenübergreifende Perspektiven. Zudem erhalten Mitarbeitende die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten zu schulen, um in der Praxis fachlich fundiert, rechtssicher und nachhaltig beraten zu können. In übersichtlichen Lerneinheiten von zehn bis 20 Minuten Länge vermitteln Texte, Audios, Grafiken, Animationen und praxisnahe Anwendungsbeispiele das Wissen.

- Außerdem setzt das Unternehmen vermehrt auf Workshops (Mitarbeitende erarbeiten im Team Lösungen anhand aktueller Fallkonstellationen) und Roadshows (themenbezogene Inhouse-Marktstände zu einzelnen Themenbereichen).



Umsetzung und Beteiligung der Beschäftigten

- Die Konzernbetriebsvereinbarungen beziehen den Betriebsrat in die Umsetzung der Qualifizierungsprogramme mit ein und stellen damit eine beteiligungsorientierte Gestaltung sicher.
- In diesem Kontext initiierte der Betriebsrat eine Arbeitsgruppe, die sich mit strategischen Fragen zur betrieblichen Weiterbildung in der digitalen Transformation auseinandersetzt. Die Ergebnisse münden direkt in die Betriebsvereinbarungen.
- In konstruktiver Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat wurde ein Regelwerk etabliert, das Vertrauen und Sicherheit schafft – sowohl im Hinblick auf die Nutzung digitaler Medien in Lernprozessen als auch in Bezug auf Weiterbildung generell.
- Die Allianz Deutschland AG investierte im Jahr 2014 im Durchschnitt knapp 700 Euro pro Mitarbeiterin und Mitarbeiter. Die Weiterbildungsangebote werden seitens der Beschäftigten rege genutzt: 65 Prozent aller Mitarbeitenden nahmen 2014 an mindestens einer Trainingsmaßnahme teil.



Lessons learned

- Auch für Lernformate wie E-Learning müssen geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden: Verfügbarkeit von zeitlichen Kapazitäten und Rückzugsräumen sind zentrale Voraussetzungen für nachhaltige Lernerfolge.
- Beteiligungsorientierte Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen fördern: Kompetenz und Nähe von Betriebsräten zu Beschäftigten nutzen, um bedarfsgerechte Qualifizierungsprogramme zu entwickeln.
- Die digitale Transformation durch Qualifizierungsstrategien nachhaltig gestalten: Vorreiter-Betriebsräte als Erfolgsgarant für beteiligungsorientierte Lösungsansätze.

11

Qualifizierung im Handwerk durch externe Angebote

Böhm Elektrobau

Unternehmensprofil



Digitalisierungsszenario

Das 1962 gegründete Familienunternehmen Böhm Elektrobau ist mit rund 20 Mitarbeitenden im Bereich der Elektroinstallation und Gebäudetechnik tätig. Zum Kerngeschäft des Handwerksbetriebs gehören die Elektroinstallation für Industrie und Wohnungsbau sowie öffentliche Aufträge.

Im Zuge der Digitalisierung entstehen neue Möglichkeiten zur Vernetzung von Gebäuden (Stichwort Smart Home), die dem Unternehmen neue Geschäftsfelder eröffnen. Dazu gehören insbesondere die Ausstattung von Gebäuden mit digital vernetzten Komponenten wie selbststeuernden Heizungen oder Jalousien, aber auch die Integration von Elektroautos über intelligente Stromnetze in die Energiesysteme von Gebäuden. Böhm Elektrobau versteht diese Entwicklung als Chance. Ziel ist es, auf diesem Markt Neugeschäft zu generieren und entsprechende Kompetenzen zu entwickeln. Inzwischen bietet das Unternehmen neue Lösungen an: Sowohl Smart-Home-Elemente als auch Energiequellen (beispielsweise Solarzellen) und E-Mobilitäts-Anwendungen (beispielsweise Elektroautos) werden in ein ganzheitliches

Gebäudesystem integriert. In diesem Zusammenhang kooperiert der Handwerksbetrieb mit dem Elektroautohersteller Tesla Inc. aus dem Silicon Valley (Stichwort Powerwall).

Der Umstieg auf Smart Home und Elektromobilität bringt jedoch zahlreiche neue Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten mit sich: Neue Produkte und Normen sowie die steigende Komplexität von Systemen und Software verlangen neue Kompetenzen. Die Geschäftsleitung setzt daher konsequent darauf, ihre Beschäftigten durch Weiterbildungsmaßnahmen auf die neuen Qualifikationsanforderungen vorzubereiten. Doch qualifiziertes Personal ist in der gesamten Branche gefragt. Häufig werden im Haus ausgebildete Fachkräfte von anderen Unternehmen abgeworben.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

Neue Qualifizierungsbedarfe entstehen vor allem auf zwei Ebenen:

- Auf der ersten Ebene müssen Mitarbeitende Fachkompetenzen im Umgang mit den neuen Technologien erlernen und entsprechende Zertifizierungen vorweisen können:
 - Viele der neuen Produkte wie beispielsweise die Installation intelligenter Energiespeicher am Haus erfordern spezifisches Fachwissen.
 - Elektronische Systeme in Gebäuden werden zunehmend von Software gesteuert. Ihre Installation setzt deswegen IT-Kenntnisse bei den Elektroinstallateurinnen und -installateuren voraus.
 - Mit neuen Produkten und Technologien verändern sich gesetzliche Rahmenbedingungen und Normen.
- Auf der zweiten Ebene sorgt die Vernetzung von Energiequellen, -speichern und Elektroautos im Smart Home für komplexere Systeme. Auch hier entstehen neue Anforderungen:
 - Mitarbeitende benötigen ein besseres Verständnis des Zusammenwirkens einzelner Komponenten in komplexen Systemen.
 - Aufträge sind daher mit wachsendem Planungs- und Dokumentationsaufwand verbunden, der von den Beschäftigten erbracht werden muss.



Weiterbildung in der Praxis

- Als kleines Handwerksunternehmen ist Böhm Elektrobau in der praktischen Weiterbildung auf die Zusammenarbeit mit externen Partnern angewiesen. Um die Beschäftigten für die neuen Technologiefelder zu qualifizieren, greift das Unternehmen auf verschiedene Angebote zurück:
 - In Kursen von Verbänden und der Handelskammer werden die Mitarbeitenden in Themen wie E-Mobilität oder Smart Home sowie den entsprechenden gesetzlichen Normen und Standards geschult.
 - Produktschulungen von Lieferanten und Partnerfirmen qualifizieren die Beschäftigten im Umgang mit den neuen Technologien.

Schulungsbeispiel Smart Home

Das intelligente und vernetzte Gebäude gilt als Leitbild der ganzheitlichen Gebäudesysteme der Zukunft. Externe Schulungen von Böhm Elektrobau sollen die Kompetenzen der Beschäftigten in diesem Bereich erweitern. Im Kern geht es um die digitale Vernetzung von Gebäudetechnik und Speichersystemen für die Elektromobilität. Die Installation dieser Systeme stellt das Unternehmen vor völlig neue Herausforderungen bei der Planung und Programmierung der Systeme.

Durch Schulungen bei externen Anbietern wie dem Zentralverband der Deutschen Elektro- und Informationstechnischen Handwerke (ZVEH) werden die Installateurinnen und Installateure des Unternehmens für dieses neue Aufgabengebiet spezifisch weitergebildet. Gegenstand der Schulungen sind Systemarchitekturen, Anforderungen an Netzwerkstrukturen wie Router, Gateways und Switcher, aber auch neue Normen und gesetzliche Anforderungen an Softwareprotokolle und Technologie. Qualifizierungsbedarf besteht darüber hinaus bei der Gestaltung des Planungsprozesses. Denn bei Smart-Home-Systemen müssen auch die Nutzeranforderungen und Kalkulationen über Sensoren und Automationskomponenten für jedes spezifische Projekt einfließen. So können Unternehmen zusätzlich die Ermittlung des Finanzierungsbedarfs für intelligente Anwendungen in Gebäuden durchführen und die Kunden entsprechend beraten.



Umsetzung und Beteiligung der Beschäftigten

- Die Koordination der Schulungen für die Mitarbeitenden erfolgt durch die Unternehmensleitung. Sie verfolgt die Entwicklung der Technologien und holt bei Verbänden und Kunden Informationen zu Schulungsangeboten ein. Unterschiedliche Schulungen werden miteinander kombiniert, um die konkreten Anforderungen in der Praxis abzudecken.
- In Gesprächen mit den Beschäftigten ermittelt die Geschäftsleitung die Kandidatinnen und Kandidaten für individuelle Weiterbildungsmaßnahmen.
- Alle Beschäftigten entwickeln eigene Schwerpunktkompetenzen, die sich wechselseitig ergänzen.

- Der finanzielle Aufwand für Qualifizierungsmaßnahmen wurde als Reaktion auf die schnelle Entwicklung neuer Technologien und Normen in den letzten Jahren kontinuierlich erhöht. Unterstützungsleistungen von Bund und Ländern, wie beispielsweise der Bildungsscheck NRW, dienen hier als zusätzliche Ressource.



Lessons learned

- Die Anerkennungskultur ist gerade im Kleinbetrieb entscheidend, um Beschäftigte für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen zu motivieren.
- Finanzielle Unterstützung ist für die Bewältigung der Qualifikationsanforderungen in der digitalen Transformation gerade für kleine Handwerksunternehmen essenziell: Erfolgsformate wie Bildungsgutscheine weiterführen und ausbauen.
- Das Berufsbild der Handwerkerin und des Handwerkers überdenken und neu definieren: Erhöhte Anforderungen im systemtheoretischen und vor allem im IT-Bereich erfordern ein neues Bild vom Handwerk als hoch qualifiziertem Berufsfeld, das auch für Abiturientinnen und Abiturienten attraktiv ist.

12

Agile Coaches: Beschäftigte werden zu Wissensvermittlern

Fiducia & GAD IT AG

Unternehmensprofil

Branche



IT-Dienstleistungsunternehmen

Anzahl Beschäftigte



4.489

Sitz

Karlsruhe
und Münster

Beschäftigtenstruktur

Über die Hälfte mit akademischem Abschluss, der Rest mit dualer Berufsausbildung

Altersstruktur:

- 12 % unter 30 Jahren
- 31 % 31 bis 45 Jahre
- 58 % über 45 Jahre

Kontakt

- Matthias Müller (Changemanager und agiler Coach) Matthias1.Mueller@fiduciagad.de
- Norman Vogel (HR Controller) Norman.Vogel@fiduciagad.de



Digitalisierungsszenario

Die Fiducia & GAD IT AG stellt als IT-Dienstleistungsunternehmen insbesondere die IT-Systeme für die deutschen Volks- und Raiffeisenbanken bereit. Neue Cloud-Konzepte wie Big Data, der Wandel in den Kundenanforderungen und eine zuge-spitzte Wettbewerbssituation stellen das Unternehmen in der digitalen Transformation vor große Herausforderungen. Direkte Interaktion mit den Kunden und kontinuierliche Erreichbarkeit sind im digitalen Bankgeschäft immer mehr gefragt. Klassisches Onlinebanking erweitert sich um digitale Services wie App-Banking, Mobile Payment oder Videochatfunktionen. Vor diesem Hintergrund gewinnt auch der Wettbewerb um die Entwicklung solcher Applikationen an Dynamik. Vor allem innovative Start-ups, sogenannten FinTechs, drängen auf den Entwicklungsmarkt und sind potenzielle Konkurrenten. Faktoren wie die Laufzeit eines Entwicklungsprojekts und eine frühzeitige Einbeziehung des Kunden werden daher immer wichtiger und entscheiden über eine erfolgreiche Realisierung. Das Unternehmen reagiert darauf, indem es seine Entwicklungsprojekte durch die Einführung agiler Methoden beschleunigt.

Anders als Start-ups betreut die Fiducia & GAD IT AG auch Kunden, deren Systeme teilweise noch auf Großrechnertechnologie basieren. Dabei müssen die Mitarbeitenden auch auf alte Programmiersprachen wie Cobol zurückgreifen können. Folglich sind die Beschäftigten mit unterschiedlichen Qualifikationsanforderungen konfrontiert. Der Konzern ist daher herausgefordert, einen Spagat zu meistern: Einerseits muss das bestehende Geschäft erfolgreich fortgeführt werden. Andererseits sollen neue Geschäftsfelder erschlossen und ein Strukturwandel hin zu einer agilen Organisation gemeistert werden. Betriebliche Weiterbildung nimmt in diesem Kontext eine Schlüsselrolle ein. Das Unternehmen setzt sich zum Ziel, die Beschäftigten in der digitalen Transformation mitzunehmen und systematisch für die agile Kultur und ihre neuen Anforderungen zu qualifizieren.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

- Im Mittelpunkt steht der flexible Umgang mit gegensätzlichen Arbeitsformen und Arbeitsinhalten. Mitarbeitende und Führungskräfte benötigen hybride Kompetenzprofile.
- Im Bereich des Projektmanagements sind sowohl Kenntnisse zu agilen Methoden wie Scrum und Kanban als auch Kenntnisse im klassischen Planungsmodell notwendig.
- Die Einführung agiler Methoden in der Softwareentwicklung führt zu neuen Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten in folgenden Bereichen:
 - Teamfähigkeit und kollektive Arbeitsweise
 - Eigenverantwortliches Handeln und ein neues Verständnis von Führung
 - Flexibles und lösungsorientiertes Arbeiten
 - Kurzzyklisches und inkrementelles Arbeiten
 - Kundenorientierung
- Im Bereich der Arbeitsinhalte entsteht Qualifikationsbedarf im Umgang mit neuen Technologien wie Cloud-Architekturen und Big Data sowie im Bereich dezentraler Programmiersprachen wie Java. Allerdings werden weiterhin Kenntnisse im Bereich der Programmiersprachen für Großrechner wie Cobol benötigt. Da Fachkräfte für Großrechnertechnologie und für Sprachen wie Cobol zurzeit schwer zu finden sind, qualifiziert das Unternehmen intern Beschäftigte für diese Bereiche.



Weiterbildung in der Praxis

- Das Weiterbildungskonzept ist mehrstufig aufgebaut und setzt auf vielfältige, fein abgestimmte Maßnahmen. Zentrale Bestandteile sind:
 - Ein jährliches Mitarbeitergespräch, in dem Abteilungsleitung und Mitarbeitende gemeinsam Qualifikationsbedarfe ermitteln.
 - Learning on the Job durch den Einsatz agiler Methoden: Teamzusammenarbeit und -zusammenhalt stärken die gemeinsame Produktverantwortung.
 - Regelmäßiger Wissensaustausch in Stand-up-Meetings, Reviews und Retrospektiven fördert sowohl die Transparenz in der Arbeit als auch die inhaltliche Qualifizierung aller Mitarbeitenden.
 - Standort- und teamspezifische Informationsveranstaltungen zu neuen Entwicklungen im Unternehmen
 - Teamcoachings zur Themensetzung und zu Methoden der agilen Softwareentwicklung
 - Eine digitale Kommunikations- und Kollaborationsumgebung zur Streuung von Wissen und Informationen im Unternehmen
 - Tagesseminare zu Fachthemen wie agiler Softwareentwicklung, Einführung in Scrum-Rollen, Requirement Engineering für Product Owner, Kriterien für die Erstellung lauffähiger Software
 - Tagesseminare zu Soft Skills wie dem Umgang mit Zeitmanagement oder Burn-out-Prävention

Der Agile Master als Karrieresprungbrett

Im Rahmen des *Agile Master-Ausbildungssystems* werden ausgewählte Beschäftigte zu Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für den Strukturwandel zur agilen Organisation weitergebildet. Sie können sich in fünf Stufen bis zum Coach für andere *Agile Masters* entwickeln. So können die Beschäftigten auch auf fachlicher Ebene Karriere machen. Ziel ist es, einerseits eine Höherqualifizierung der Entwicklerinnen und Entwickler zu erreichen. Andererseits soll neben der klassischen Führungskräfteaufbahn eine neue Fachkräftelaufbahn im Unternehmen etabliert werden.

Agile Master werden in vier Bereichen geschult: Fachkompetenz im Bereich agiler Softwareentwicklung, Methodenkompetenz in der Anwendung agiler Methoden, soziale Kompetenz in der Vermittlung agiler Softwareentwicklung und Moderationskompetenz im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich im Veränderungsprozess befinden. Darüber hinaus besuchen sie verschiedene externe Coachings.

Im Anschluss bereiten sie die erlernten Inhalte auf und konzipieren auf dieser Grundlage standortspezifische Trainings. Die agilen Coaches begleiten den Transformationsprozess im eigenen Unternehmen und ersetzen nach und nach externe Coaches.



Umsetzung und Beteiligung der Mitarbeitenden

- Das unternehmensweite *Agile Center-Change*team konzipiert zusammen mit der HR-Abteilung die Weiterbildungsinhalte:
 - Auf einer zentralen Roadmap werden Leitlinien für den Transformationsprozess aufgestellt. Daraus leiten sich Aufgabenstellungen für die einzelnen Teams ab.
 - Das Weiterbildungsangebot orientiert sich an verschiedenen Zielgruppen: Je nach formaler Rolle und inhaltlicher Funktion im Unternehmen gibt es unterschiedliche Fachschulungen.
- Der institutionelle Rahmen für Weiterbildung wird in einer Betriebsvereinbarung geregelt:
 - Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen in Abstimmung mit der Führungskraft Zeit und Budget für Weiterbildungsmaßnahmen zur Verfügung.
 - Den Inhalt der Maßnahmen bestimmen standort- und teamspezifische Bedarfe.
 - Die Schulungen finden während der Arbeitszeit statt.
 - Die Teilnahme erhöht die Aufstiegschancen im Unternehmen.
- Die Einführung agiler Methoden zur Projektorganisation ist eine freiwillige Teamentscheidung: 41 Teams arbeiten agil und 80 Prozent der Beschäftigten in diesen Teams möchten die Methoden beibehalten.



Lessons learned

- Möglichkeiten für die permanente Weiterbildung im Arbeitsprozess etablieren: mit agilen Methoden lernende Teams aufbauen und über Kommunikations- und Kollaborationsumgebungen Wissen im Konzern verbreiten.
- Weiterbildung auch für Fachkräfte mit Karrieremöglichkeiten kombinieren: Steigerung der Motivation durch die Schaffung von Verbindlichkeiten und Anreizen
- Vertrauen und Sicherheit im Transformationsprozess gewährleisten: die Beteiligung der Betriebsräte und Mitarbeitenden als Erfolgsgrundlage

13

Im Gleichklang: Weiterbildung und Personalplanung

Infraserv Höchst

Unternehmensprofil

Branche



Standortbetreiber und Industriedienstleister für die Pharma-, Chemie- und Biotech-Industrie

Anzahl Beschäftigte



Circa 2.000
Beschäftigte am
Standort

Sitz

Frankfurt a. M.



Beschäftigtenstruktur

Altersdurchschnitt: 47,5 Jahre
Altersstruktur (hochgerechnet für 2015 auf Basis einer Erhebung von 2009):

- 150 Beschäftigte unter 35 Jahren
- 1.000 Beschäftigte unter 50 Jahren
- 850 Beschäftigte über 50 Jahre

Kontakt

Matthias Jahn
(stellvertretender Vorsitzender Betriebsrat)
matthias.jahn@infraserv.com



Digitalisierungsszenario

Infraserv GmbH & Co. Höchst KG (kurz: Infraserv Höchst) ist Standortbetreiber des Industrieparks Höchst und stellt Services und Produkte für die dort ansässigen Unternehmen bereit. Das Angebot umfasst neben Site Services, Energien und Entsorgung weitere Standortdienstleistungen. Als Nachfolge-Unternehmen der aufgespaltenen Höchst AG genießt das Unternehmen jedoch keine Alleinstellung in der Betreuung des Industrieparks, sondern muss sich gegen konkurrierende Anbieter behaupten. Hochwertige Services und ein entsprechend qualifiziertes Personal sind für die Infraserv Höchst zentrale Erfolgsfaktoren, um sich im Wettbewerb durchzusetzen. Die gezielte vertikale und horizontale Weiterbildung der Beschäftigten ist für das Unternehmen jedoch auch aus anderen Gründen erfolgsentscheidend: Zum einen steht Infraserv Höchst personalpolitisch vor der Herausforderung, die Folgen eines hohen Durchschnittsalters der Belegschaft abzufangen. Zum anderen steht ein

permanenter Wandel der digitalen Infrastruktur bevor. In den kommenden Jahren sollen viele smarte Insellösungen miteinander vernetzt sowie zahlreiche Prozesse automatisiert werden.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

- Als Standortbetreiber verfügt Infraserb Höchst über eine eigene digitale Infrastruktur, die in den kommenden Jahren auf den neuesten Stand der Technik gebracht werden soll:
 - Hochfunktionale, über die Jahre spezialisierte Insellösungen sollen intelligent miteinander vernetzt werden.
 - Viele Prozesse sollen automatisiert und damit vereinfacht werden. Aktuell werden beispielsweise im Bereich Facilities die Wartungen bzw. die vorbeugende Wartung automatisiert. Mitarbeitende erhalten Wartungsaufträge direkt via Tablet, die Wartung wird digital erfasst und abgerechnet.
- Im Zuge dieses Wandels entstehen im Unternehmen neue Qualifikationsbedarfe. Es wächst der Bedarf, Beschäftigte für fachspezifische Themen weiterzubilden, die im Zuge der digitalen Transformation aufkommen. Gleichzeitig geht es darum, Beschäftigte gezielt für verantwortungsvollere Aufgaben im Betrieb zu qualifizieren.



Weiterbildung in der Praxis

- Seit 2016 werden im Pilotbetrieb Mitarbeiterqualifizierungsgespräche zum Thema Weiterbildung und Qualifizierung durchgeführt.
- Für die Organisation und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen ist unter anderem die Tochtergesellschaft Provadis zuständig. Provadis verfügt über eine angegliederte Hochschule und bietet auch Master- und Bachelorabschlüsse an.
- Auch eine horizontale Weiterbildung nach dem Prinzip Learning bzw. Training on the Job findet statt: Gerade zu technischen Themen im Zuge der Digitalisierung hat es sich bewährt, dass qualifizierte Beschäftigte in Schulungseinheiten ihr Know-how an Kolleginnen und Kollegen weitergeben.
- Vor allem bei Sicherheitsschulungen setzt das Unternehmen auf ein eigenes E-Learning-Tool.



Umsetzung und Beteiligung der Beschäftigten

- Der Betriebsrat verfolgt das übergeordnete Ziel, die Personalplanung stärker in die Unternehmensstrategie einzubinden.
- In einem gemeinsamen Entwicklungsprozess unterzeichneten Betriebsrat und Geschäftsführung 2015 eine Betriebsvereinbarung (BV) zum Thema Weiterbildung und Qualifizierung. Sie umfasst Regelungen zur Organisation der betrieblichen Weiterbildung und legt den Grundstein für eine mittel- bis langfristige Personalplanung:
 - Die Kosten für rein dienstliche Weiterbildungsmaßnahmen werden zu 100 Prozent vom Arbeitgeber übernommen und die Maßnahmen finden während der Arbeitszeit statt.
 - Ein Mitarbeiterqualifizierungsgespräch muss mindestens alle zwei Jahre stattfinden und mit einem Onlinetool erfasst werden. Hierbei werden die Qualifikationsziele für die nächsten ein bis zwei Jahre festgelegt.
 - Der Qualifikationsstand und die Qualifikationsbedarfe werden in einer Mitarbeiterqualifikationsmatrix erfasst.
- Sowohl die im Mitarbeiterqualifizierungsgespräch enthaltene Stärken-Schwächen-Diskussion als auch die elektronische Erfassung des Gesprächs führten zunächst zu kontroversen Diskussionen. Vertrauensbildende Maßnahmen erzielten schließlich eine Einigung:
 - Führungskräfte und Mitarbeitende erhalten Schulungen im Umgang mit dem Onlinetool. Mithilfe von Coachings sollen Führungskräfte und Mitarbeitende zu einer sachlichen Gesprächsführung und konstruktiven Bearbeitung von Schwächen befähigt werden. Der vertrauliche Umgang mit den erfassten Daten wird von der internen IT-Abteilung gewährleistet (hier gibt es Verpflichtungserklärungen zum vertraulichen Umgang und zur Geheimhaltung der Daten).

Mitarbeiterqualifizierungsgespräche

In den Gesprächen werden die Qualifikationsziele der Mitarbeitenden für die nächsten ein bis zwei Jahre festgelegt. Darüber hinaus werden der Qualifikationsstand und die Qualifikationsbedarfe in eine Mitarbeiterqualifikationsdatenbank eingespeist. Sie gibt Auskunft über die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten und ist Basis für eine nachhaltige Personalplanung. Für die Dokumentation der Gespräche hat der Betriebsrat ein Onlinetool initiiert. Verlauf und die Ergebnisse der Gespräche werden erfasst und sind für die Mitarbeitenden und ihre Vorgesetzten einsehbar. Diese Daten liefern dem Unternehmen eine wichtige Basis, um die Qualifikation der Belegschaft richtig einzuschätzen. Auf dieser Grundlage können zum einen Fähigkeiten gezielt ausgebaut werden. Zum anderen wird der aufgrund der Altersstruktur des Unternehmens dringend notwendige Know-how-Transfer organisiert.



Lessons learned

- Die Beteiligung aller Stakeholder und eine gute Moderation des Aushandlungsprozesses sorgten für einen erfolgreichen Abschluss der Betriebsvereinbarung Weiterbildung und Qualifizierung.
- Vertrauensbildende Maßnahmen sind Voraussetzung für Offenheit und Beteiligung der Beschäftigten für Weiterbildungsmaßnahmen und Know-how-Transfer. Erfolgsfaktoren dabei sind:
 - Ein vertraulicher Umgang mit den erhobenen Daten zu den Qualifikationsbedarfen
 - Transparenz und Verbindlichkeit in der Organisation und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen
- Beschäftigte und Arbeitgeber haben erkannt, dass es wichtig ist, im Unternehmen eine Kultur des ehrlichen und konstruktiven Umgangs mit Schwächen zu fördern. Auf diesem Weg entstehen positive Entwicklungsszenarien.

14

Besser qualifizieren und vernetzen durch cloudbasierte Software

Voith GmbH

Unternehmensprofil

Branche



Maschinen- und
Anlagenbau

Anzahl Beschäftigte



Weltweit:
20.000
In Deutschland:
7.700

Sitz

Heidenheim



Beschäftigtenstruktur

Bildungsstruktur (Deutschland):

- 20 bis 25 % mit dualer Ausbildung
- 20 bis 25 % Facharbeiter
- 10 bis 15 % Techniker
- 35 bis 50 % Akademiker

Altersdurchschnitt: 40 bis 45 Jahre

Kontakt

Thomas Martin
(Innovation Manager, stv. KBR-Vorsitzen-
der, GBR-Vorsitzender Voith Paper)
thomas.martin@voith.com



Digitalisierungsszenario

Voith ist ein Maschinenbauunternehmen mit mehr als 20.000 Mitarbeitenden und Standorten in über 60 Ländern. Der Konzern agiert auf den Märkten Energie, Öl & Gas, Rohstoffe und Transport & Automotive.

Die digitale Transformation ist für die Voith GmbH eine Wachstumschance. Sie konfrontiert die Maschinenbaubranche aber auch mit grundlegenden Veränderungen: Die digitale Vernetzung der Anlagen und Werkstücke bis hin zur gesamten industriellen Wertschöpfungskette ermöglicht die effiziente Verarbeitung großer Datenmengen und die Entwicklung neuer Servicekonzepte. An dieser Stelle setzen auch IT-Unternehmen an und drängen mit datenbasierten Geschäftsmodellen auf den Markt.

Der Konzern stellt sich diesem Transformationsprozess und entwickelt eine strategische Agenda für die Digitalisierung. Im Mittelpunkt steht dabei die Gründung des Konzernbereichs *Voith Digital Solutions*: Hier werden die Kompetenzen der Bereiche IT, Automatisierung, Software und Sensorik, die bislang in den drei bestehenden

Konzernbereichen lagen, in einem neuen Konzernbereich zentral gebündelt. Zu seinen Aufgaben gehört vor allem die Entwicklung neuer digitaler Lösungen für das bestehende Produktportfolio. Aber auch komplett neue digitale Geschäftsmodelle, neue Servicekonzepte und neue Analysesysteme sind in Planung. Diese basieren einerseits auf dem Domänenwissen des Unternehmens, andererseits adressieren sie bereits neue Branchen und Märkte.

Die Beschäftigten im neuen Konzernbereich *Digital Solutions* stammen überwiegend aus den bestehenden Konzernbereichen. Sowohl bei ihnen als auch bei den Beschäftigten der bestehenden Konzernbereiche entsteht ein erhöhter Qualifizierungsbedarf. Bei der Neuaufstellung der Voith GmbH spielt die betriebliche Weiterbildung daher eine Schlüsselrolle. Die Betriebsräte sind von Anfang an eng in den Aufbau der *Digital Solutions* eingebunden. Im Rahmen einer Begleitkommission können sie die Ausgestaltung der Transformation und die Weiterbildungsstrategie beeinflussen.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

In der digitalen Transformation entstehen vielfältige Qualifikationsbedarfe für Beschäftigte und Führungskräfte. Drei Dimensionen sind bei Voith zentral:

- Die Harmonisierung der Prozesse in den drei Konzernbereichen über die *Digital Solutions*:
 - Bisher nutzten die Konzernbereiche teilweise eigene Prozesslandschaften, etwa ERP, Monitoring- und Bedienungssysteme für Maschinen, aber auch bestimmte Arbeitsabläufe.
 - Mit dem Aufbau der *Digital Solutions* wird künftig eine Harmonisierung der unterschiedlichen Prozesslandschaften zur Verbesserung konzernweiter Abläufe angestrebt. Daraus resultiert umfassender Qualifizierungsbedarf für alle Beschäftigten.
- Die Verwendung neuer Technologien und die Konzeption neuer Service-Modelle: Die Beschäftigten müssen u. a. neue Kompetenzen im Umgang mit großen unstrukturierten Datenmengen aufbauen, in der Entwicklung cloudbasierter Plattformen oder beim Einsatz von RFID-Technologie in Produktion und Logistik.
- Neue Formen der Zusammenarbeit im Unternehmen: Das Arbeiten in agilen Teams nach neuen Methoden wie Scrum sowie das Arbeiten in globalen Teams über digitale Kollaborationsumgebungen erfordern neue Sozial- und Methodenkompetenzen.



Weiterbildung in der Praxis

Die Weiterbildungsstrategie von Voith stützt sich auf drei zentrale Elemente:

- Zwei formalisierte Gespräche pro Jahr mit jeder bzw. jedem Beschäftigten:
 - Gegenstand des Zielvereinbarungsgesprächs ist der individuelle Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele.
 - Das Mitarbeitergespräch beinhaltet die Arbeitsaufgabe und das Arbeitsumfeld, das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis sowie persönliche Entwicklungsperspektiven.
 - Im Rahmen dieser Gespräche legt die Führungskraft gemeinsam mit der oder dem Beschäftigten Qualifizierungsmaßnahmen fest.
- Cloudbasierte Software zur Mitarbeiterentwicklung der *People Excellence Platform*:
 - Diese Plattform erfasst den gesamten Entwicklungsweg einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters. Diese Informationen dienen als Grundlage, um Beschäftigte für individuelle Qualifizierungsmaßnahmen auszuwählen.
 - Auf der Plattform sind alle Weiterbildungskurse erfasst und können von den Mitarbeitenden eingesehen werden – die Beschäftigten erhalten so einen Überblick über das Angebot.
 - Außerdem haben Beschäftigte die Möglichkeit, freiwillig ihre Lebenslaufdaten und absolvierten Trainings für Dritte im Unternehmen einsehbar zu machen und sich auf der Plattform mit anderen zu vernetzen. Führungskräfte können so passende Fachqualifikationen finden.
- Praxisnahe Piloten: In den Konzernbereichen wird aktuell in Pilotprojekten mit der Einführung agiler Methoden wie Scrum experimentiert. Unternehmensleitung und Betriebsrat begleiten die Projekte.



Umsetzung und Beteiligung der Beschäftigten

- Im Zusammenhang mit dem Aufbau der *Digital Solutions* hat Voith ein umfangreiches Forschungs- und Entwicklungsbudget bereitgestellt, aus dem auch Weiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten finanziert werden sollen.
- Der Betriebsrat wird bei der Umsetzung des Weiterbildungskonzepts umfassend beteiligt. Im Rahmen von zwei Konzernbetriebsvereinbarungen hat er gemeinsam mit der Unternehmensleitung Leitlinien für die betriebliche Weiterbildung definiert.
- Eine Konzernbetriebsvereinbarung über den Einsatz einer Software zur Mitarbeiterentwicklung regelt den Umgang mit der *People Excellence Platform* und den Ablauf der Gespräche.
- Die Konzernbetriebsvereinbarung *Rahmenbedingungen zum Einsatz von E-Learning* schafft zudem eine Grundlage für die Verwendung von E-Learning-Software:
 - Bei jeder Einführung einer neuen Softwareanwendung wird der Konzern-IT-Ausschuss des Betriebsrats über die neue Lösung informiert.
 - Betriebsrat und Unternehmensleitung haben sich darauf verständigt, dass E-Learning-Kurse gezielt Präsenzveranstaltungen ergänzen sollen: Beispiele hierfür sind die Sprachsoftware *Spexx*, das *Compliance-Online-Training* oder das *Safety-Security-Training*.

Eine Rahmenbetriebsvereinbarung für E-Learning

In der digitalen Transformation spielen neue Softwarelösungen zur Verbesserung und Erweiterung der E-Learning-Angebote eine immer größere Rolle. Konzernbetriebsrat und Unternehmensleitung bei Voith haben daher eine Rahmenbetriebsvereinbarung zu E-Learning geschlossen, die die Einführung solcher Tools flexibilisiert und beschleunigt. In ihr sind zentrale Grundsätze für die Nutzung und Gestaltung von E-Learning definiert.

Dazu zählen die Beteiligung des zuständigen Betriebsrats bei der Entscheidung über verpflichtende E-Learning-Einheiten, der Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle im Umgang mit personenbezogenen Daten, die Anerkennung der Lernzeit als Arbeitszeit und die Finanzierung der Maßnahme durch das Unternehmen bei betrieblich notwendigen E-Learning-Trainings.

Sobald eine neue Softwarelösung für E-Learning eingeführt werden soll, greift die Rahmenbetriebsvereinbarung. Wenn zum Beispiel der IT-Ausschuss des Konzernbetriebsrats zusätzlichen Regelungsbedarf anmeldet, erstellt er auf Basis der Rahmenbetriebsvereinbarung Regeln für die neue Softwarelösung. Diese werden als Anlage festgehalten. Auf diese Weise müssen bei der Einführung einer neuen Softwareanwendung die definierten Grundsätze nur ergänzt und nicht neu verhandelt werden. Diese modulare Architektur der Vereinbarungen ermöglicht die beschleunigte Einführung von E-Learning-Software und stellt gleichzeitig sicher, dass keine Nachteile für die Beschäftigten entstehen.



Lessons learned

- Durch die Bereitstellung spannender Themen die Neugierde der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wecken – die Lernplattform als Impulsgeber nutzen.
- Neue E-Learning-Software schnell und nachhaltig einführen: innovative Regelwerke konzipieren, die der Dynamik der digitalen Transformation entsprechen.
- Die Beschäftigten für die Umbrüche gewinnen: Zusammenarbeit auf Augenhöhe zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung als Erfolgsfaktor.
- Die Digitalisierung als gemeinsamen Lernprozess verstehen: praxisnahe Laboratorien unter Beteiligung beider Betriebspartner schaffen, in denen Raum für neue Themen entsteht.

15

Zielgerichtete Qualifizierung dank Tarifvertrag

IBM Deutschland GmbH

Unternehmensprofil

Branche



IT-Industrie

Anzahl Beschäftigte



Über 15.000

Sitz

Ehningen



Beschäftigtenstruktur

Mehrheitlich (Fach-)Hochschulabschluss, geringerer Anteil Ausbildungsabschlüsse, die allerdings ein vergleichbares Qualifikationslevel aufweisen
Altersdurchschnitt: 45 Jahre

Kontakt

- Ralf Essigke (Senior Learning Consultant)
ralf.essigke@de.ibm.com
- Birgit Fauser (DACH Talent Partner)
bfauser@de.ibm.com
- Michael Müller (Gesamtbetriebsratsvorsitzender) mmuell@de.ibm.com



Digitalisierungsszenario

Mit seinen Entwicklungen im Bereich der Informationstechnologie (Hardware, Software, Services) und B2B-Lösungen befindet sich IBM Deutschland mitten im Prozess der digitalen Transformation. Dazu gehören auch Wachstumsbereiche wie etwa Business Analytics, Cloud, Mobile und Security, in denen das Unternehmen in der gegenwärtigen Phase der Digitalisierung aktiv ist: Der IT-Hersteller unterstützt beispielsweise seine Kunden je nach Branche oder Industrie darin, Geschäfts- und Wertschöpfungsstrategien an die digitale Ökonomie anzupassen und neue Potenziale zu erschließen. IBM möchte seinen Kunden auch in Zukunft innovative Lösungen anbieten. Daher steht das Unternehmen vor der Herausforderung, sich fortlaufend neu zu definieren. Aus diesem Grund rief IBM im Jahr 2014 die IBM Watson Group ins Leben und leitet damit den Übergang von der digitalen zur kognitiven Ära ein. IBM Watson ist ein speziell entwickeltes kognitives System, das unstrukturierte Datenmengen analysieren, bewerten, interpretieren und mit Menschen kommunizieren kann. Mit der permanenten Neuausrichtung von IBM

geht einher, dass auch die Beschäftigten stets mit neuen Anforderungen konfrontiert sind. Vor diesem Hintergrund müssen sich Mitarbeitende kontinuierlich weiterbilden, um ihre individuellen Qualifikationen auf dem neuesten Stand zu halten und die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu sichern. Die Konzernleitung bringt eine entsprechende Personalentwicklungs- und Weiterbildungsstrategie auf den Weg: Kontinuierliche und breitenwirksame Qualifizierungsprogramme sollen die innere Transformation des Unternehmens umfassend fördern.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

Im Zuge der digitalen Transformation entsteht Qualifikationsbedarf in zwei Bereichen: im Bereich der fachlichen Kompetenzen und im Bereich der Soft Skills und Methodenkompetenzen.

- Vor dem Hintergrund wachsender Kundenanforderungen und beschleunigter Produktlebenszyklen in der IT-Branche müssen Beschäftigte immer wieder neue fachliche Kompetenzen entwickeln:
 - Insbesondere in den Bereichen Beratung und Vertrieb benötigen Mitarbeitende umfangreiches Wissen, vor allem zu den Themen Cognitive, Cloud, Big Data und Analytics, Internet of Things, Social und Mobile. Daneben müssen sie die branchenspezifischen Herausforderungen der Kunden im Blick haben.
 - In der Forschung und Entwicklung wird der Übergang von der digitalen zur kognitiven Ära vorbereitet. Beschäftigte müssen ihr Wissen in den Feldern Cognitive Computing und Internet of Things kontinuierlich weiterentwickeln.
- Zudem sind Mitarbeitende mit steigenden Anforderungen an ihre Soft Skills und Methodenkompetenzen konfrontiert:
 - Networking und Wissensaustausch innerhalb der Organisation avancieren zu zentralen Schlüsselkompetenzen. Auf diesem Weg können Kunden aus den unterschiedlichen IBM-Bereichen mit Expertise unterstützt werden. Der versierte Umgang mit Social Media und Kollaborationstools ist Voraussetzung für eine weltweite Zusammenarbeit.
 - Agilität wird zur Kernanforderung an die Organisation als Ganzes sowie die Beschäftigten. Entsprechende Methoden und Fertigkeiten – beispielsweise im Zeit- und Projektmanagement – müssen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermittelt werden. Gleichzeitig müssen diese sich selbst aktiv einbringen, um die eigenen Kompetenzen kontinuierlich zu erweitern.



Weiterbildung in der Praxis

Ziel der Weiterbildungsstrategie von IBM ist es, die Beschäftigten über kontinuierliche Qualifizierung beim Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit in einem sich verändernden Arbeitsumfeld zu unterstützen.

- In diesem Kontext wurde im Jahr 2001 ein Tarifvertrag abgeschlossen. Er verbrieft eine zielgerichtete Qualifizierung aller IBM-Mitarbeitenden (unabhängig von Alter und Art der Tätigkeit):
 - Ein wesentliches Element des Tarifvertrages bilden regelmäßige Qualifizierungsgespräche zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. In ihnen wird der individuelle Qualifikationsbedarf ermittelt und ein konkreter Weiterbildungsplan erstellt.
 - Dabei werden sowohl der zukünftige Bedarf an Skills, der in Zusammenarbeit mit Marktforschungsunternehmen und durch Marktbeobachtung prognostiziert wird, als auch individuelle Interessen und Karriereambitionen berücksichtigt.
 - Verschiedene Maßnahmen (beispielsweise persönliche Gespräche) gewährleisten, dass die individuellen Qualifizierungsvorhaben in der Arbeitszeit umgesetzt werden.
- Die globale Learning-Einheit wird erweitert: Sie verantwortet neben der organisationsweiten und individuellen Kompetenzplanung auch die Konzeption von innovativen Qualifizierungsprogrammen. Unter ihrem Dach wird ein hybrider Ansatz umgesetzt, der E-Learning-Formate (55 %) mit Präsenzveranstaltungen (45 %) kombiniert.
- Im Jahr 2013 wurde mit der IBM *Think Academy* ein zentrales E-Learning-Management-Center gegründet. Beschäftigte können hier neue Kompetenzen erlernen, um geschäftskritische Themen (z. B. Cloud, Big Data und Analytics) gegenüber Kunden vertreten zu können.

Think Friday und Think 40

Die IBM *Think Academy* bietet verschiedene Weiterbildungsformate an – beispielsweise einmal monatlich den *Think Friday*. An wechselnden Standorten referieren Expertinnen und Experten jeden ersten Freitag im Monat zu einem bestimmten Thema oder tauschen sich in einer Talk-Runde aus. Alle Mitarbeitenden weltweit können per Livestream oder Aufzeichnung daran teilnehmen. Nach der Übertragung sind Diskussionen möglich. Dafür stehen auch an anderen Niederlassungen Expertinnen und Experten für den Austausch zur Verfügung. Die *Think Academy* integriert jedes behandelte Thema in eine interaktive Lernumgebung und bietet zur Vertiefung des Wissens einen Kurs an.

Ergänzt wird der *Think Friday* vom Programm *Think 40*. Der Name bezieht sich auf das Ziel, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter 40 Stunden pro Jahr der individuellen Weiterbildung widmen kann und soll. Die Beschäftigten erhalten außerdem die Gelegenheit, Lerneinheiten in den Arbeitsalltag zu integrieren. Neben Pflichtschulungen zur Aneignung von Grundlagenkompetenzen (beispielsweise im Bereich IT-Sicherheit) können die Mitarbeitenden aus einem breiten Angebot von Themen wählen. Die Dokumentation und Überprüfung der absolvierten Einheiten sichern die Nachhaltigkeit der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen.



Umsetzung und Beteiligung der Beschäftigten

- Zwei Aspekte unterstreichen den strategischen Stellenwert betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen:
 - Die Konzernspitze betreibt das Thema Weiterbildung global.
 - IBM investiert weltweit etwa 450 Millionen US-Dollar pro Jahr in die Weiterbildung der Beschäftigten.
- IBM gewährt jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter tarifvertraglich den Anspruch auf Weiterbildung. Bei der Wissensvermittlung über E-Learning achten die Betriebsräte auf die Umsetzung der Tarifvereinbarungen und die Einhaltung der Rahmenregelungen.
- Der Betriebsrat ist in die Konzeption und Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen involviert. Die Zusammenarbeit zeichnet sich durch einen offenen und konstruktiven Austausch aus.
- Die Beschäftigten können über Qualifizierungsgespräche hinaus Weiterbildungsbedarfe äußern. Sie werden bei der Umsetzung individueller Lernvorhaben von Führungskräften begleitet. Auch ein Aufgaben- oder Tätigkeitswechsel innerhalb von IBM ist möglich und wird von Beraterinnen und Beratern des *Skill Development Centers* unterstützt.



Lessons learned

- Rahmenbedingungen für Qualifizierungsmaßnahmen innerhalb der Organisation schaffen: Zeitliche Kapazitäten (*Think 40*), innovative Lernformate (*Think Friday Talks*, Learning-Nuggets) und institutionalisierte Formen der Unterstützung (Qualifizierungsgespräche, Coaching und Beratung) fördern die Lernmotivation und den Weiterbildungsimpact.
- Anreizstrukturen etablieren: vor allem intrinsische Motivation der Beschäftigten fördern; Anspruch auf Weiterbildung für alle Mitarbeitenden, individuelle Beratung und Förderung gewährleisten
- Monitoring von und Feedback nach absolvierten Lerneinheiten sind zentrale Erfolgsfaktoren betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen.
- Flexibilität des Weiterbildungsangebots garantiert bedarfsgerechte Qualifizierung:
 - Flexible Gestaltung der Lernangebote in zeitlicher, örtlicher und inhaltlicher Hinsicht nach dem Motto „one size does not fit all“
 - Lernmaßnahmen an individuelle Bedürfnisse und Ziele der Beschäftigten anpassen sowie die kulturellen Unterschiede in einem global operierenden Unternehmen berücksichtigen

16

Kollektives Lernen durch aktives Wissensmanagement

Elektro Breitling

Unternehmensprofil



Digitalisierungsszenario

Das Handwerksunternehmen Elektro Breitling ist seit 1966 in der Elektroinstallationsbranche tätig und agiert seit 2014 in einer Unternehmensgruppe aus fünf ausgegliederten Teilbetrieben: Elektro Breitling, EB-Energie, Elektro Schneider Gebäudetechnik, eltigra und sectus. Die technologischen Entwicklungen auf den Gebieten erneuerbare Energien, Gebäudeautomatisierung und E-Mobilität haben die Geschäftsfelder der Branche teilweise grundlegend verändert und enorm erweitert. Nicht nur der Umgang mit der Digitalisierung von Gebäuden, sondern auch die Vernetzung einzelner Teilkomponenten durch Sensoren, Software und IT-Infrastruktur gehören nun zum Anforderungsprofil an die Elektrofachleute. Die Geschäftsführung sieht die Boom-Phase der neuen Technologien jedoch vor allem als Chance: Das Unternehmen hat die Möglichkeit, durch hohe Qualität und Pionierarbeit auf dem Gebiet digitaler Gebäudeanwendungen seine Marktposition zu stärken und dadurch mögliche zukünftige Umsatzenschwankungen abzuschwächen. Kern der Unternehmensphilosophie ist es daher, die neuen Technologien im Detail zu verstehen und im ehrlichen Umgang mit

den Kunden optimale Lösungen anzubieten. Dazu werden moderne Technikanwendungen wie Elektroauto-Ladestationen oder energieautarke Gebäude (Smart Building, Smart Metering, Smart Grid) von der Firma auf dem eigenen Betriebsgelände und in der Zukunftswerkstatt getestet. So können die Mitarbeitenden erste Erfahrungen mit neuen Produkten sammeln und den Kunden sinnvolle Anwendungsmöglichkeiten am Objekt vorführen.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

- Die rasante Weiterentwicklung bestehender Technologien geht mit einer kontinuierlichen Erneuerung gesetzlicher Bestimmungen sowie nationaler und internationaler Normen einher. Dies betrifft jährlich rund 20 bis 30 Prozent der für die Branche relevanten Vorschriften und Richtlinien. Alle Elektronikerinnen und Elektroniker im Unternehmen müssen diese neuen Vorgaben kennen und in ihrer täglichen Arbeit anwenden können.
- Zusätzlich müssen die Mitarbeitenden sich laufend mit neuen Technologien zu Themen wie E-Mobilität, Gebäudeautonomie oder energieautarken Gebäuden vertraut machen.



Weiterbildung in der Praxis

- Die Qualifikationsbedarfe werden auf verschiedene Weise ermittelt:
 - Die Geschäftsleitung untersucht bestehende Prozesse, auftretende Fehler und zukünftige Geschäftsentwicklungen als Teil des Qualitätsmanagements und entscheidet dann über die nötige Weiterbildung.
 - Mitarbeitende gehen – ermutigt von einer starken Weiterbildungskultur im Unternehmen – selbst auf die Geschäftsleitung zu und bitten um die Möglichkeit, Schulungen besuchen und bestimmte Themen vertiefen zu können.
- Die Qualifizierung der Mitarbeitenden ist ein formuliertes Unternehmensziel mit hoher Priorität. Deshalb wird die Weiterbildung gegenwärtig von der Geschäftsleitung koordiniert. Sie verfolgt dabei eine zweigleisige Strategie:
 - Durch aktives Wissensmanagement soll das im Betrieb vorhandene Know-how allen Kolleginnen und Kollegen zugänglich gemacht und so ein kollektives Lernen ermöglicht werden.
 - Qualifikation soll zunehmend ein Training on the Job sein. Um Weiterbildung in den Arbeitsalltag zu integrieren, werden digitale Formate wie ein *Digitales Schwarzes Brett (DSB)* oder Onlinetrainings (beispielsweise Zertifizierungsseminare für die Rauchmelder-Installation, Telefontraining) eingesetzt.
- Zudem wird ab dem 1. Januar 2017 eine zusätzliche Stelle geschaffen, die das berufspädagogische Konzept *Selbstlernen im und am Kundenauftrag* im Sinne eines Coaching-Programms betreut und so den Transfer von neuem theoretischen Wissen in die Praxis sicherzustellen.



Umsetzung und Beteiligung der Beschäftigten

- Für die standardisierte Weiterbildung greift Elektro Breitling auf externe Anbieter zurück. Online- und Präsenzs Schulungen von Verbänden und Handelskammern decken den routinemäßigen Bedarf zu Themen wie Normen, Gesetzen oder bestimmten Technologien ab.
- Um internes Wissen besser nutzen zu können, setzt die Geschäftsführung mehr und mehr darauf, die Mitarbeitenden zu vernetzen. Darüber hinaus sollen Qualifikationen enger mit der Arbeit selbst verbunden sein:
 - Beschäftigte mit herausragender Expertise zu bestimmten Themen, sogenannte Key User, dienen allen Kolleginnen und Kollegen als erster Kontakt bei Problemen.
 - Im monatlichen *Profi Elektro-Treff (ebPET)* findet ein interner Austausch zu fachspezifischen Themen statt. Alle 14 Tage werden zudem die jungen Vorgesetzten in einem Business-Coaching in Führungsqualitäten und Soft Skills geschult.
 - Im Rahmen des Personalentwicklungsprogramms *ebFIT* werden nach vorheriger Leistungsportfolioanalyse die Weiterbildungsbestrebungen der Mitarbeitenden den beruflichen Anforderungen gegenübergestellt. Daraufhin wird ein konkreter Entwicklungsfahrplan vereinbart.
 - Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat auf der Rückseite der Mitarbeiter-ID-Card einen QR-Code, der über eine PIN-Abfrage zur persönlichen Skill-Card führt. Dadurch hat jede und jeder Beschäftigte einen Überblick über den persönlichen Qualifizierungsstand. Gegenüber Kunden können damit Spezialqualifikationen (z. B. Hebebühnen-Schein, Erste-Hilfe-Schein) nachgewiesen werden.
 - Ein *Digitales Schwarzes Brett* integriert Qualifikationen via Smartphone-App erfolgreich in den Arbeitsalltag. Um diese Bildungsstrategie auszubauen, schafft die Geschäftsleitung 2016 eine eigene Stelle, die betriebliche Weiterbildung „auf die Baustelle“ bringen soll.
- Der hohe Stellenwert der Weiterbildung spiegelt sich auch im finanziellen Aufwand für Qualifizierungsmaßnahmen wider: Im Vier-Jahres-Trend lag das Unternehmen mit durchschnittlich 1.752 Euro Bildungsinvestition pro Beschäftigten 57 Prozent über dem Bundesdurchschnitt.

Das Digitale Schwarze Brett

Mit dem *Digitalen Schwarzen Brett (DSB)* integriert Elektro Breitling Weiterbildung über digitale Kanäle in den Arbeitsalltag seiner Belegschaft. Das *DSB* dient als Plattform für Einsatzpläne, aktuelle News im Firmenmagazin, technische Informationen und als Schnäppchenmarkt. Es kann auf jedem Bildschirm in der Unternehmenszentrale, aber auch auf dem von der Firma gestellten Smartphone eingesehen werden. Damit ist es das ideale Medium, um über kleine Wissens-Nuggets wichtige Themen zu kommunizieren und somit betriebliche Weiterbildung „auf die Baustelle“, das heißt direkt an den Arbeitsplatz zu verlagern.

Wenn in der Prozessanalyse wiederkehrende Fehler beispielsweise bei der Rechnungsstellung auftreten, können diese dezentral und ohne Unterbrechung der Arbeitsprozesse thematisiert werden. Im Rahmen eines Qualitätszirkels entwerfen Buchhaltung und Unternehmensleitung einen kurzen Report. Er benennt die Fehler und beschreibt die korrekte Vorgehensweise. Der Report wird in einem ansprechenden Format in das *DSB* eingespeist. So wird verhindert, dass sich Fehler wiederholen.



Lessons learned

- Eine starke Weiterbildungskultur im Unternehmen sichert die Motivation der Beschäftigten. Sie sind inspiriert, auch eigenständig Qualifikationsbedarf anzusprechen und sich mit neuen Themen auseinanderzusetzen.
- Den größten Erfolg erzielt Fort- und Weiterbildung, wenn sie in den Arbeitsalltag integriert und wesentlicher Bestandteil der täglichen Arbeit ist.
- Ein wichtiger Bestandteil von Weiterbildung im Zeitalter der digitalen Transformation ist es, vorhandenes Know-how allen Mitarbeitenden zugänglich zu machen. Über neue Medien kann diese Vernetzung in dezentral organisierten Firmen gelingen.
- Zeitlich groß angelegte Weiterbildungen und Bildung auf Vorrat sind keine Zukunftsmodelle mehr:
 - Bildung auf Vorrat kann den Anforderungen des schnellen technischen Wandels nicht standhalten.
 - Wissenstransfer muss auf die tatsächlichen Arbeitsanforderungen abgestellt sein (kleinteiliger Wissenstransfer).
 - Die tatsächliche Lernzeit muss dem Lernstoff angemessen sein.
- Das Unternehmen muss die neuen Formen des Lernens in der Unternehmenskultur verankern.

17

Serious Games: Mehr Motivation durch spielerisches Lernen

PricewaterhouseCoopers AG

Unternehmensprofil

Branche



Wirtschafts- und
Steuerprüfung

Anzahl Beschäftigte



Weltweit: 208.000
Deutschland: 9.804

Sitz

Frankfurt am Main



Beschäftigtenstruktur

90 % Akademiker, hauptsächlich aus
dem Bereich BWL, zunehmend auch aus
MINT-Fächern
Altersdurchschnitt: 36 Jahre

Kontakt

Johan Vandenhoeck
(Senior Manager, PwC Academy)
johan.vandenhoeck@de.pwc.com



Digitalisierungsszenario

Die PricewaterhouseCoopers AG (PwC) ist ein weltweit agierendes Wirtschaftsprüfungs-, Steuerberatungs- und Unternehmensberatungsunternehmen. In dem Netzwerk aus PwC-Ländergesellschaften sind insgesamt 208.000 Menschen beschäftigt, davon 9.804 in Deutschland. Die Qualifikation der Mitarbeitenden in den drei Kernbereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Advisory ist eine zentrale Grundlage für den Unternehmenserfolg. Seit einigen Jahren konfrontiert die Digitalisierung das Unternehmen und seine Mitarbeitenden mit neuen Anforderungen: Zum einen treibt PwC die Standardisierung, Skalierung und Automatisierung seiner eigenen Prozesse voran. Zum anderen reagiert PwC mit modifizierten Beratungsangeboten auf die unterschiedlichen Digitalisierungsgrade seiner Mandanten. Dabei geht es vor allem um Cloud-Computing, Cyber Security und Data & Analytics. Vor diesem Hintergrund erhöhen sich auch die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten. Insbesondere bei den Themen Data & Analytics und Cyber Security verändern sich die täglichen Arbeitsprozesse radikal. Das Unternehmen möchte die Mitarbeitenden auf die neuen

Qualifikationsanforderungen im Zuge der digitalen Transformation optimal vorbereiten. Die *Academy*, die interne Aus- und Weiterbildungsinstitution von PwC, setzt daher auf speziell zugeschnittene Weiterbildungsangebote, die sich durch Effizienz und Praxisnähe auszeichnen.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

- Neue und kontinuierliche Qualifikationsbedarfe kommen im Unternehmen aus drei Richtungen:
 - Mitarbeitende müssen bei ihrer Einstellung, bei Beförderungen oder Abteilungswechseln in die für die Position relevanten Arbeitsweisen, Techniken und gesetzlichen Bestimmungen beispielsweise zum Datenschutz eingewiesen werden.
 - Durch die digitale Transformation ergeben sich aus internen und externen Impulsen fortwährend neue Qualifikationsanforderungen: Zum Beispiel müssen die Beschäftigten geschult werden, um elektronische Steuererklärungen und begleitende Rechnungs- und Datenschutzprozesse durchzuführen.
 - Das Unternehmen muss auch für Branchen, in denen Digitalisierung und Industrie 4.0 bereits Standard sind, exzellente Beratungsdienste bereitstellen können. Daher müssen die Mitarbeitenden mit den neuesten digitalen Medien, Anwendungen und Strategien vertraut sein.



Weiterbildung in der Praxis

- PwC hat für seine Qualifizierungsmaßnahmen eine eigene Abteilung geschaffen: Die *Academy* führt alle Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowohl international als auch national durch.
- Ein abteilungsübergreifendes Gremium entscheidet, welche Themen aufgegriffen und wie die Weiterbildungsangebote gestaltet werden.
- Mit dem *Training Navigator* stellt PwC ein konzernweites Tool zur Verfügung. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter kann darin den persönlichen Qualifizierungsstand und dazu passende Angebote einsehen. Auch die Kursbuchung erfolgt über den *Training Navigator*.
- Um Weiterbildung effizient, interessant und praxisorientiert zu gestalten, setzt PwC auf eine hybride Mischung bewährter und innovativer didaktischer Methoden:
 - Präsenzs Schulungen, Virtual Classrooms, webbasierte Trainingseinheiten, Apps und Videos oder Dokumente werden praxisbezogen eingesetzt. Sie sollen den Lernprozess bestmöglich unterstützen.
 - Blended-Learning-Seminare ermöglichen effiziente und praxisnahe Qualifizierung: In Schulungen zum Thema Data & Analytics werden beispielsweise kurze Präsenzphasen mit Teamarbeiten in Virtual Classrooms kombiniert.

- Innovative Ansätze wie Serious Games werden genutzt, um den Mitarbeitenden praxisnahes Lernen bei einer hohen intrinsischen Motivation zu ermöglichen.
- In jedem Programm begleiten Tutorinnen und Tutoren die Lernenden individuell. Sie stehen für Fragen zur Verfügung und motivieren die Mitarbeitenden in digitalen Kollaborationsphasen.

Fortbildung mit Serious Games

In der Regel ist bei Großthemen wie beispielsweise Ertragsbesteuerung für Kapitalgesellschaften mit zeitlich aufwendigen und komplexen Schulungen zu rechnen. Reine Präsenzschulungen in Form von Frontalunterricht erscheinen daher für die Lernenden nicht nur wenig interessant, sondern erzielen auch geringe Lernerfolge.

Ende 2015 wurde deshalb ein neues Konzept entwickelt: Digitale Lernformate sollen die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden gezielt stärken. Vor Beginn der Präsenzschulung bearbeiten sie in einem computerspielähnlichen Schulungsprogramm einen beispielhaften Fall. Dabei eignen sie sich die Grundlagen zum Schulungsthema an. Eine realistische Geschichte leitet die Beschäftigten durch den Prozess der Ertragsbesteuerung und vermittelt dabei wichtige Kenntnisse. Diese bilden die Grundlage für die anschließende Weiterbildung. Tauchen Fragen oder Probleme auf, stehen erfahrene Tutorinnen und Tutoren bereit. Um sicherzustellen, dass beim individuellen Spielen alle Beschäftigten die nötigen Kenntnisse erworben haben, werden die Ergebnisse des Serious Games in virtuellen Treffen von Ausbilderinnen und Ausbildern überprüft. Anschließend wird in einer Präsenzschulung die Storyline des Serious Games aufgegriffen und anhand des nun bekannten Beispiels die Qualifikation fortgesetzt.

Dieses Schulungskonzept hat sich bei PwC seit seiner Einführung bewährt und stößt bei den Mitarbeitenden auf große Zustimmung. Die spielerischen Elemente unterstützen die Motivation der Beschäftigten und ermöglichen eine effiziente und schnelle Qualifikation.



Umsetzung und Beteiligung der Beschäftigten

- Ein Gremium mit Vertreterinnen und Vertretern aller Abteilungen tagt zwei Mal jährlich und trifft strategische Entscheidungen zu den Qualifizierungsangeboten. Diese werden kurz- und mittelfristig angeboten.
 - Neben dem Durchführungsbudget für Routine-Qualifizierungsangebote wie etwa Einstiegsschulungen wird hier auch das Entwicklungsbudget beschlossen. Aktuelle Trends wie die Digitalisierung und prognostizierte Marktentwicklungen fließen so in die mittelfristige Planung und Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen ein.
 - Der Betriebsrat wird als Mitbestimmungsorgan über alle Entscheidungen und Vorhaben dieses Gremiums automatisch informiert und aktiv eingebunden.
- Welche Qualifizierungsmaßnahme eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter durchläuft, kann auf zwei Ebenen entschieden werden:

- Wenn Mitarbeitende einsteigen, befördert oder versetzt werden, müssen sie für ihre neue Position bestimmte Qualifikationen erlernen. In den Abteilungen Wirtschaftsprüfung und Advisory gibt es aufgrund wichtiger und sich ständig wandelnder Bestimmungen außerdem ein kontinuierliches Pflicht-Curriculum.
- Zusätzlich können Mitarbeitende ihre Schulungen in Absprache mit den Vorgesetzten in jährlichen Weiterbildungsgesprächen selbst auswählen und buchen: Über den *Training Navigator* sehen sie die für sie relevanten Angebote und können daraus eine Auswahl treffen.
- Regelmäßige Evaluation: Effektives Lernen – auch durch Spaß an der Sache – mit exzellenten Ergebnissen ist das Ziel aller Weiterbildungsangebote bei PwC. Alle Programme werden hinsichtlich dieser Kriterien regelmäßig evaluiert und angepasst.



Lessons learned

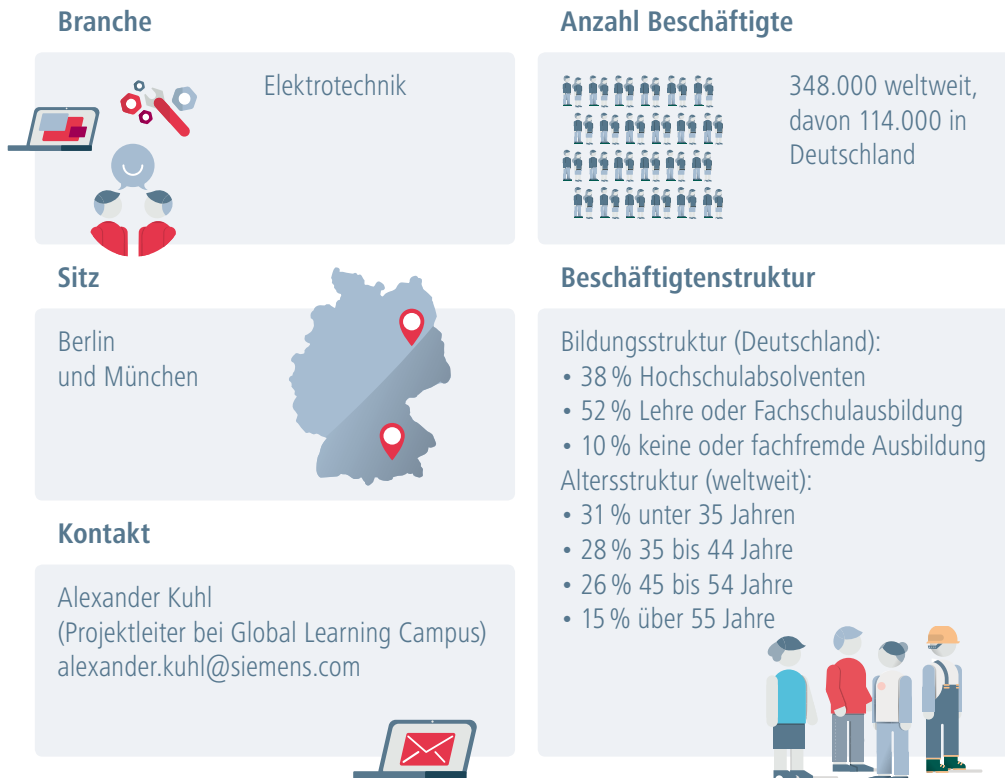
- Inhaltlich und didaktisch hochwertige Schulungen: Innovative und flexible didaktische Konzepte sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für effiziente und nachhaltige Weiterbildungsmaßnahmen. Sie sollten regelmäßig evaluiert und überprüft werden.
- Die tutorielle Begleitung von Blended-Learning-Schulungen ist essenziell für den Erfolg von Lernsegmenten ohne Präsenzzeit. Insbesondere bei webbasierten Lerneinheiten bieten Tutorinnen und Tutoren eine zusätzliche Motivation, die Angebote konsequent zu nutzen.
- Weiterbildung muss den Mitarbeitenden unmittelbar zur Verfügung stehen: Flexible und praxisnahe Angebote, die sich leicht in den Arbeitsalltag integrieren lassen, sind ein zentraler Erfolgsfaktor für exzellente Dienstleistungen.

18

Vielfalt der Formate auf dem Global Learning Campus

Siemens AG

Unternehmensprofil



Digitalisierungsszenario

Für die Siemens AG ist die Digitalisierung gegenwärtig der größte Wachstumstreiber. Im Jahr 2014 wurde daher die Erschließung der digitalen Potenziale in allen Geschäftsbereichen als Ziel in der Unternehmensstrategie verankert. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung von digitalen Serviceangeboten und Lösungen in den vier Kerngeschäftsbereichen: Energieerzeugung und -übertragung, Industrie, Infrastruktur und medizinische Versorgung. Intelligente Automatisierung, Selbstdiagnose oder zustandsbasierte Wartung sind dabei zentrale Zukunftsthemen. Die Neuausrichtung der Geschäftsstrategie führt auch für die Beschäftigten zu vielfältigen neuen Anforderungen. Sie müssen nicht nur digitale Technologien beherrschen, sondern auch vernetzter und interaktiver zusammenarbeiten. So kann Siemens Kundenwünsche und Trends schnell erkennen und in marktreife Produkte übersetzen. Der *Global Learning Campus*, die Weiterbildungseinheit des Unternehmens, reagiert mit einem breiten Lernangebot. Dieses ist speziell auf die neuen Qualifikationsanforderungen im Kontext der Digitalisierung ausgerichtet. Die hier entwickelten Lernformate vermitteln nicht nur relevan-

tes Wissen, sondern bieten auch Plattformen für wechselseitigen Austausch und neue Formen der Zusammenarbeit.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

- Siemens differenziert zwischen verschiedenen Qualifikationsanforderungen hinsichtlich der Digitalisierung: Das Unternehmen legt Wert auf die Vermittlung von Grundlagenkenntnissen und fachspezifischen Themen. Agilität, Schnelligkeit und Experimentierfreudigkeit der Beschäftigten werden unterstützt und so die Offenheit der Belegschaft gegenüber den Chancen der Digitalisierung gefördert.
- Grundlagenkenntnisse oder fachspezifisches Wissen im Umgang mit neuen Technologien wie zum Beispiel Additive Manufacturing und 3-D-Druck gewinnen ebenso an Bedeutung wie ein kompetenter Umgang mit einer sich verändernden Arbeitsumgebung. Dazu zählen beispielsweise die versierte Nutzung digitaler Endgeräte, Cyber Security oder die virtuelle Kommunikation.
- Um digitale Geschäftspotenziale zu erkennen und umsetzen zu können, sind im jeweiligen Verantwortungsbereich spezifische Kompetenzen erforderlich.
- Aufgrund der Digitalisierung können marktgerechte Lösungen schneller entwickelt werden. Der beschleunigte Arbeitsprozess verlangt die Fähigkeit, effektiv über verschiedene Fachbereiche hinweg zusammenarbeiten zu können.



Weiterbildung in der Praxis

- Ein Kernbestandteil des jährlichen Mitarbeitergesprächs zwischen Führungskraft und Beschäftigten ist die Vereinbarung von individuellen Entwicklungsmaßnahmen. Zur Vorbereitung nutzen die Beschäftigten *Own your Career*, ein Programm zur Einschätzung und Beurteilung persönlicher Ziele und Entwicklungsgebiete.
- Im Anschluss an das Gespräch werden Weiterbildungsangebote identifiziert, die den individuellen Entwicklungszielen entsprechen.
- Auf der Grundlage der Qualifikationsbedarfe entwickelt *Global Learning Campus* passgenaue Weiterbildungsangebote für die digitale Transformation.
- Die Weiterbildung bei Siemens unterscheidet die Lernfelder Business Learning und Product Learning:
 - Business Learning beinhaltet bereichsübergreifende, geschäftsrelevante Fragen: Wie kann ich aus Smart oder Big Data einen Mehrwert für meine Kunden generieren? Was bedeutet der 3-D-Druck für meine Geschäfte und Geschäftsmodelle? Wie verändert sich Führung in der digitalen Arbeitswelt? Wie funktioniert effektive Kommunikation im digitalen Zeitalter? Die Lernangebote zu Business Learning verantwortet der *Global Learning Campus*.

- Product Learning umfasst spezifisches Wissen über die Produkte und Leistungsangebote der jeweiligen Siemens-Geschäftseinheiten. Die Lernmaßnahmen werden von den Geschäftseinheiten selbst definiert und vermittelt. Die Kurse sind berufsgruppenspezifisch aufbereitet und richten sich an Mitarbeitende verschiedener Fachfunktionen.
- An das jeweilige Lernziel und den Lerninhalt angepasst, setzt *Global Learning Campus* eine Vielzahl unterschiedlicher Lernformate ein:
 - Eine Onlineplattform bietet Videos, E-Learning-Module, Artikel zum Thema Digitalisierung.
 - In Business Impulse Workshops erarbeiten crossfunktionale Teams in einem agilen und iterativen Vorgehen Lösungen.
 - In Trainings werden unterschiedliche Methoden angewandt, zum Beispiel *Business Model Canvas* zur Entwicklung von Geschäftsmodellen.

Der Global Learning Campus

Global Learning Campus ist seit 2003 als unternehmensweite Weiterbildungseinheit für Business Learning zuständig. Ziel ist es, die Siemens-Geschäfte dabei zu unterstützen, die notwendigen Kompetenzen aufzubauen und zu erhalten, um in ihren Märkten erfolgreich zu sein. Das Weiterbildungsangebot orientiert sich daher an den Herausforderungen der Siemens AG und dem Bedarf der einzelnen Geschäfte und Regionen. Die Weiterbildungs-Services richten sich an einzelne Mitarbeitende zum Aufbau ihrer persönlichen Kompetenzen, an Führungskräfte zur Entwicklung ihrer Teams und an Verantwortliche für ganze Organisationsbereiche, um strategische Schritte und Veränderungsprozesse umzusetzen.

Die Themen reichen von Lernlösungen für Fachfunktionen – wie beispielsweise Einkauf, Produktion, Supply Chain Management, Vertrieb oder Projektmanagement – bis hin zum Kompetenzaufbau in den Gebieten Sprachen, Kommunikation, interkulturelle Kompetenz oder Führung.

Als Teil des Unternehmens ist der *Global Learning Campus* vielfach vernetzt. Einerseits ist so die Nähe zu den geschäftlichen Herausforderungen sowie den Wissensträgerinnen und Wissensträgern in den internen Fach-Communitys gewährleistet. Andererseits können Maßnahmen gemeinsam oder in enger Abstimmung mit den Fachexpertinnen und -experten des Hauses entwickelt werden. Zusätzlich arbeitet *Global Learning Campus* auch mit externen Expertinnen und Experten zusammen. Dadurch werden externes und internes Know-how für wirksame Lernmaßnahmen zusammengeführt.

Global Learning Campus ist weltweit innerhalb von Siemens verankert. Durch ein globales Netzwerk an *Learning-Campus*-Organisationen und -Partnern in über 30 Ländern können die lokalen Gegebenheiten der Siemens-Regionen ebenso wie die übergeordneten strategischen Ziele des Unternehmens bedient werden.



Umsetzung und Beteiligung der Beschäftigten

- Die Lernorganisation *Global Learning Campus* steht in engem Kontakt zu den operativen Geschäften und involviert sie aktiv in die Gestaltung des Lernangebots.
- Im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs vereinbaren die Mitarbeitenden und deren Führungskräfte individuelle Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen.
- Im Geschäftsjahr 2015 hat *Global Learning Campus* rund 3.100 zum Teil mehrtägige Präsenz-Seminare veranstaltet, an denen weltweit 55.000 Mitarbeitende teilnahmen. Im gleichen Zeitraum haben 630.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein E-Learning-Modul genutzt.
- Im Geschäftsjahr 2015 hat Siemens für die Weiterbildung seiner Mitarbeitenden weltweit rund 265 Millionen Euro investiert (davon rund 97 Millionen Euro in Deutschland). Im Durchschnitt aller Beschäftigten weltweit ergibt das ein Investment von 758 Euro pro Mitarbeiterin und Mitarbeiter.



Lessons learned

- Lernen flexibel und modular gestalten: Für eine breite Nutzung der Weiterbildungsangebote ist es erfolgsentscheidend, dass sie flexibel in den Arbeitsalltag integriert werden.
- Neues Wissen direkt anwenden: Lerninhalte müssen sich am konkreten Nutzen orientieren und möglichst zeitnah zum Einsatz kommen.
- Crossfunktionales Lernen fördern: Um mit den Chancen und Herausforderungen einer zunehmend vernetzten digitalisierten Arbeitswelt umgehen zu können, müssen Mitarbeitende unterschiedlicher Fachrichtungen gemeinsam Problemstellungen lösen können.
- Von alten Lehrkonzepten lösen: Statt allein auf die zentrale Wissensvermittlung zu setzen, geht es darum, einen unternehmensweiten Erfahrungsaustausch zu initiieren.

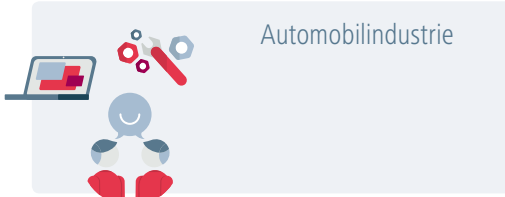
19

Mit der Smart Factory die digitale Transformation meistern

Daimler AG

Unternehmensprofil

Branche



Automobilindustrie

Anzahl Beschäftigte



Circa 170.000 in Deutschland

Sitz

Stuttgart



Beschäftigtenstruktur

Mehrzahl der Beschäftigten mit berufsbildendem Abschluss (Studium oder Berufsausbildung)
Altersdurchschnitt: circa 44 Jahre

Kontakt

- Andrea Nagorny (Managerin Weiterbildungspolitik, Tarifbereich Arbeitspolitik)
andrea.nagorny@daimler.com
- Regina Aumüller (Anlaufqualifizierung und Weiterbildungsprojekte Daimler Trucks)
regina.aumueller@daimler.com



Digitalisierungsszenario

Die Daimler AG ist ein weltweit agierender Automobilhersteller. Im Zuge der digitalen Transformation befindet sich die Automobilindustrie in einem Veränderungsprozess. Neue Akteure wie Uber, Google oder Tesla drängen mit disruptiven Geschäftsmodellen auf den Markt – von der Elektromobilität bis hin zu neuen Mobilitätskonzepten. Gleichzeitig entwickeln sich auch Produktionsmodelle weiter: Wertschöpfungsketten von Kunden über Händler bis hin zu Zulieferern im Internet of Things werden in neuer Qualität integriert und vernetzt. Diese Dynamik der digitalen Ökonomie erfordert die Entwicklung agiler Organisationsformen. Daimler steht vor der Herausforderung, den digitalen Umbruch aktiv zu gestalten und nachhaltig im Unternehmen zu verankern. Im Bereich der Produktions- und Fertigungsverfahren folgt Daimler dem Konzept der *Smart Factory*, das sukzessive die intelligente, digitalisierte Fabrik auf den Weg bringt. Sie soll sowohl die Ressourceneffizienz und Ergonomie als auch die Integration von Kunden und Partnern in die Wertschöpfungsprozesse verbessern. Zentrale Aspekte

sind zum einen die Wandlungsfähigkeit der Fabrik, zum anderen die Mensch-Roboter-Kooperation. Daimler hat in Pilotanwendungen bereits sensitive Leichtbauroboter eingesetzt und für die Serienfertigung getestet. Grundsätzlich geht es darum, Arbeitsformen zu entwickeln, die die kognitiven Fähigkeiten der Mitarbeitenden mit der Kraft, Ausdauer und Zuverlässigkeit der Roboter produktiv kombinieren. Das bedeutet auch, dass sich in der intelligenten Fabrik das Arbeitsumfeld der Beschäftigten grundlegend verändert. Weniger die Mechanik und zunehmend die IT wird künftig im Zentrum der Tätigkeiten stehen. Hinzu kommen immer komplexere Prozessabläufe, die an die Mitarbeiter veränderte Qualifikationsanforderungen stellen. Bei der nachhaltigen Bewältigung der digitalen Transformation hat die betriebliche Weiterbildung eine hohe Bedeutung. Das Unternehmen setzt in seiner Weiterbildungsstrategie darauf, auf Basis eines langfristigen Ressourcenmanagements die Anpassungsprozesse effizient zu steuern und die Belegschaft für die neuen Anforderungen zu qualifizieren. Im Rahmen des Pilotprojekts *AmbiWise*, das aktuell bei Daimler Trucks durchgeführt wird, setzt Daimler diese Strategie auf innovative Weise um.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

- Komplexere Produktionsabläufe und das Arbeiten in den vernetzten Strukturen der *Smart Factory* fordern neue Qualifikationen:
 - Erweiterte Kompetenzen im Umgang mit großen Datenmengen, bei der Durchführung von Datenanalysen und im Bereich Datensicherheit
 - Ein neues Verständnis der Systeme dezentraler Intelligenz, der Umgang mit neuen Produkten (Elektrifizierung, steigender Softwareanteil) sowie Bedienung und Einsatz neuer Maschinen
 - Durch die höhere Varianz in der vernetzten Fertigung müssen Mitarbeitende im laufenden Produktionsprozess zeitnahe Umstellungen durchführen sowie Informationen über neue Produkte oder länger nicht produzierte Varianten abrufen können.



Weiterbildung in der Praxis

- Daimler Trucks setzt in Fertigungs- und Montagebereichen auf modularisierte und arbeitsplatznahe Qualifizierungsmaßnahmen. Sie vermitteln den Beschäftigten die entsprechenden Kompetenzen, um veränderte Anforderungen bei der Einführung neuer Arbeitsprozesse zu bewältigen. Ziel ist es, Qualifizierungsmaßnahmen für neue Produktionsprozesse in den Arbeitsalltag zu integrieren.
- Im Rahmen des vom BMBF geförderten Projekts *AmbiWise* erprobt Daimler Trucks in mehreren Piloten ein praxisnahes Weiterbildungskonzept. Das Konzept setzt auf den arbeitsplatznahen Einsatz digitaler Medien.
- Daimler Trucks hat seit 2005 eine weltweit verfügbare digitale Lernplattform aufgebaut. Auf ihr werden Arbeitsschritte für die jeweilige Fertigungs- oder Montagestation standardisiert beschrieben und didaktisch aufbereitet. Die Inhalte sind weltweit abrufbar und die Dokumentation erfolgt in der jeweiligen Landessprache:

- Bisher war der Zugriff auf die digitale Lernplattform in der Fertigung stationär organisiert. Sowohl die Beschreibung der Arbeitsschritte durch speziell qualifizierte Mitarbeitende (Redakteurinnen und Redakteure) als auch die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „near the job“ erfolgte an Terminals im Produktionsumfeld, in Gruppenräumen oder am Arbeitsplatz des Redakteurs.
- Die digitale Lernplattform wird nun mobil verfügbar gemacht: Qualifizierung rückt somit auch im Montage- und Fertigungsbereich näher an den Arbeitsplatz.
- Die digitalen Lernmodule stellen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Arbeitsprozess die erforderlichen Informationen etwa für die Durchführung neuer Aufgaben bereit. Gleichzeitig geht das Projekt durch die Entwicklung innovativer Lernformate mit mobilen Endgeräten einen Schritt weiter.
- Durch mobile Endgeräte können die Redakteurinnen und Redakteure die entsprechenden Lerninhalte direkt am Arbeitsplatz erstellen. Mögliche Formate sind standardisierte Beschreibungen, bildliche Darstellungen und Lernvideos z. B. aus der Ego-Perspektive.
- Die mobilen Endgeräte stehen in den Pilotbereichen an den Produktionsstationen bereit und können von den Beschäftigten direkt am Arbeitsplatz verwendet werden.
- Die Kontextsensitivität der Software ermöglicht den Beschäftigten, an den Stationen in der Produktion schnell und einfach auf die benötigten Informationen zuzugreifen. Sie scannen die an den Maschinen angebrachten QR-Codes und können automatisch im System die passenden Lerninhalte aufrufen.
- Die Durchführung des Projekts erfolgt in Kooperation mit den Projektpartnern Infoman AG, Semantic Edge GmbH, Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz GmbH (DFKI), Institut für Technologie und Arbeit e. V. sowie der Beuth Hochschule für Technik.



Umsetzung und Beteiligung der Beschäftigten

- Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, über die digitale Lernplattform Lerneinheiten zu kommentieren und damit ihr Wissen und ihre Erfahrungen in die Gestaltung des Qualifizierungsangebotes einfließen zu lassen.
- Entsprechend dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung werden die Lerninhalte permanent verbessert und aktualisiert:
 - Speziell geschulte Redakteurinnen und Redakteure beschreiben bestehende Prozesse in Lerneinheiten und bewerten die Kommentare, die durch Mitarbeitende der Produktionsbereiche hinzugefügt werden.
 - Zur Qualitätssicherung prüfen Führungskräfte regelmäßig und strukturiert die Arbeitsprozesse. Der Einsatz mobiler Endgeräte ermöglicht den Führungskräften Zugriff auf aktuell gültige Arbeitsprozesse direkt an der Fertigungs- und Montagestation. Qualifikationsbedarfe können erkannt und Änderungen an den Lerninhalten vorgenommen werden.
- Das Projekt erfolgt in enger Abstimmung mit dem Betriebsrat.

Vermittlung von implizitem Wissen per Datenbrille

Egoperspektivische Lernvideos sind ein innovatives Format im Bereich der arbeitsplatznahen Qualifizierung. Sie wurden im Rahmen des Projekts *AmbiWise* bei Daimler Trucks entwickelt. Im Gegensatz zu aufwendig produzierten Lernvideos können Mitarbeitende mit Datenbrillen im Arbeitsprozess selbst authentische Lernvideos für die Lernplattform drehen. Das Video wird unter realen Arbeitsbedingungen gedreht und die Lernenden erhalten aus dieser Perspektive das implizite Wissen.

Diesen Prozess veranschaulicht beispielsweise die technische Anlagenwartung: Das egoperspektivische Lernvideo zeigt das Reinigen einer Arbeitsstation aus Sicht eines erfahrenen Beschäftigten, der parallel dazu jeden seiner Arbeitsschritte verbal kommentiert. Der Mehrwert für die Lernenden liegt im impliziten Wissen, das durch diese Form der Aufnahme vermittelt wird: Gezeigt wird beispielsweise, wie oft und in welcher Menge Reinigungsmittel auf ein Reinigungstuch aufgebracht wird, welche Stellen eine besonders gründliche Reinigung erfordern und wie oft das Prozedere wiederholt wird. Diese für den Arbeitsprozess wichtigen Informationen konnten mit den bisherigen Medien nicht ausreichend und nur mit erheblichem Mehraufwand dokumentiert werden.

Wissen, das sonst nur über Erfahrung aufgebaut und weitergegeben werden kann, wird im digitalen Lernmodul festgehalten. Solche egoperspektivischen Lernvideos eröffnen daher neue Möglichkeiten für arbeitsplatznahe Qualifizierungsmaßnahmen und sind mit vergleichsweise geringen Kosten verbunden.



Lessons learned

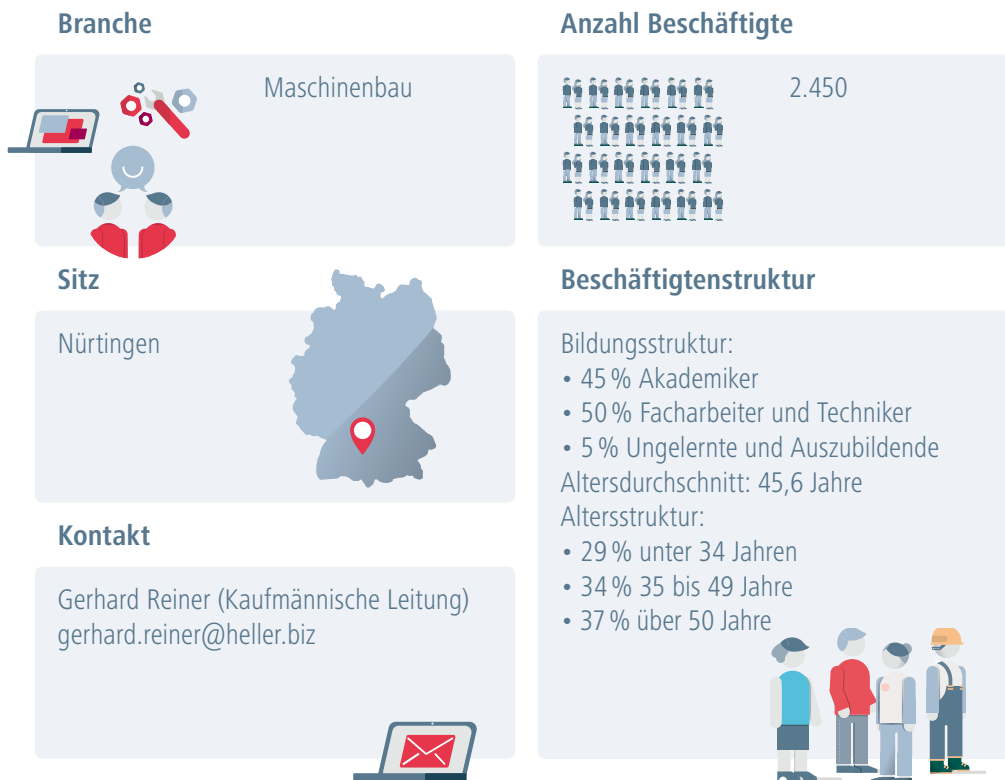
- Für die nachhaltige Integration digitaler Medien in die Weiterbildung muss der Nutzen für alle Beteiligten klar herausgestellt werden: Wegfallende Wege, einfachere Bedienung und Qualifikation direkt am Arbeitsplatz machen die digitale Lernplattform bei Daimler Trucks zu einem Erfolg.
- Aktive Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Pilotierung mit freiwilliger Beteiligung der Beschäftigten statt eines konzernweit verordneten Rollouts. Über Piloten die Neugier in anderen Bereichen wecken.
- Didaktische Konzeption als Dreh- und Angelpunkt: mögliche Einsatzgebiete arbeitsnaher Qualifizierungsansätze prüfen, Vorgaben und Rahmenbedingungen für die Beschreibung der Arbeitsschritte festlegen und die Rolle des Systems bei der Qualifizierung von Beschäftigten eruieren.
- Kooperation von Wissenschaft und Praxis als Erfolgsfaktor für die Gestaltung von Weiterbildungskonzepten

20

Total vernetzt: Weiterbildung 4.0 im regionalen Mittelstand

Gebr. Heller Maschinenfabrik GmbH

Unternehmensprofil



Digitalisierungsszenario

Die Gebr. Heller Maschinenfabrik GmbH stellt Werkzeugmaschinen und Fertigungssysteme zur Metallverarbeitung her. Zu den Hauptkunden zählen Hersteller und Zulieferer aus der Automobilindustrie sowie Unternehmen aus dem Maschinenbau. In der digitalen Transformation steht der weltweit operierende Mittelständler vor vielfältigen Herausforderungen: Das Unternehmen möchte die Potenziale digitaler Technologien für sich nutzen, um den betriebsinternen Austausch von Wissen zu fördern. Daneben sollen die Datenmengen, die durch die fortschreitende Digitalisierung entstehen, über intelligente Lösungen in effiziente Unternehmensprozesse einfließen. Vor diesem Hintergrund unternimmt die Gebr. Heller Maschinenfabrik bereits erste Schritte und treibt die Automatisierung der Produktionsprozesse voran. Des Weiteren werden im gesamten Unternehmen die IT-Systeme vernetzt, von der Entwicklung über die Fertigung bis hin zur Logistik und zu den administrativen Bereichen.

Auf der anderen Seite stellen die Kunden neue Anforderungen an die Entwicklung der Maschinen. Denn sie stehen ihrerseits vor der Herausforderung, Bauteile in immer

kleineren Stückzahlen bei geringeren Lieferzeiten und steigender Komplexität zu optimalen Kosten zu fertigen. Heller begegnet dieser Entwicklung durch neue Industrie-4.0-Lösungen und die Einbindung seiner Maschinen in die vernetzten Produktionssysteme seiner Kunden. Parallel dazu weitet das Unternehmen sein Serviceportfolio aus. Es entwickelt neue Services, die vor allem auf den Daten basieren, die die Maschinen im Betrieb generieren und die in Cloud-Umgebungen zusammengeführt und ausgewertet werden.

Dieser digitale Wandel bringt vielfältige neue Anforderungen an die Qualifikationsprofile der Beschäftigten mit sich. Unternehmensleitung und Betriebsräte betrachten die betriebliche Weiterbildung daher als zentrales strategisches Handlungsfeld. Auf diesem Weg soll die digitale Transformation gemeinsam mit den Beschäftigten nachhaltig bewältigt werden. Mit dem Aufbau einer cloudbasierten Plattform für die Personalentwicklung nutzt der Mittelständler auch hier die Digitalisierung für seine Weiterbildungsstrategie. Zugleich bildet die Plattform eine innovative Lösung, um die Zusammenarbeit mit Weiterbildungsträgern und anderen Mittelständlern in der Region im Feld der betrieblichen Weiterbildung auf eine neue Stufe zu stellen.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

Die fortschreitende Digitalisierung erzeugt neuen Qualifikationsbedarf sowohl im Bereich der Fachkompetenzen als auch im Bereich der Sozial- und Methodenkompetenzen.

- Im Bereich der Fachkompetenzen sind zwei Entwicklungen zentral:
 - Die Beschäftigten benötigen in fast allen Bereichen vielfältige neue IT-Kompetenzen. Das betrifft vor allem den Umgang mit neuen Steuerungssystemen, unterschiedlichen Kommunikationsstandards, mobilen Endgeräten und Cloud-Architekturen im Bereich der Entwicklung und Fertigung. Aber auch ein neuer Umgang mit ERP- und CRM-Systemen sowie neuen Kommunikations- und Kollaborationsumgebungen in den administrativen Bereichen ist gefragt.
 - Die Einführung neuer Softwarelösungen und Features unterliegt einer beschleunigten Dynamik: Die Beschäftigten müssen übergreifende Lernkompetenzen aufbauen und sich schnell in immer neue Softwarelösungen einarbeiten.
 - Die Beschäftigten müssen neue Prozess- und Systemkompetenzen entwickeln. Für die Arbeit in vernetzten Arbeitsumgebungen werden Systemdenken und der Überblick über die Wirkketten zu entscheidenden Voraussetzungen.
- Im Bereich der Sozial- und Methodenkompetenzen erfordert vor allem die zunehmende fach- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit neue Qualifikationen. Die zentralen Themen reichen hier vom effizienten Wissensaustausch über den Umgang mit Social Media und Kollaborationstools bis hin zu Konfliktmanagement.



Weiterbildung in der Praxis

- Das Unternehmen setzt die Möglichkeiten der Digitalisierung konsequent für die Weiterentwicklung seiner Weiterbildungsstrategie ein.
- Mindestens einmal jährlich finden Qualifizierungsgespräche zwischen Führungskraft und Beschäftigten statt. In diesen werden gemeinsam die individuellen Weiterbildungsmaßnahmen festgelegt, mit besonderem Fokus auf die neuen Anforderungen der Digitalisierung.
- Je nach Qualifikationsbedarf setzt das Unternehmen auf E-Learning-Konzepte, Präsenzveranstaltungen oder auf Blended-Learning-Verfahren. Gleichzeitig kommen offene Bürokonzepte zum Einsatz, um den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit zu fördern.
- Im Zentrum der betrieblichen Weiterbildungsstrategie für die digitale Transformation steht der Aufbau einer cloudbasierten Plattform für die Personalentwicklung, die vier zentrale Punkte umfasst:
 - Auf der Plattform werden künftig die Qualifikationsprofile von allen Beschäftigten erfasst. Auf dieser Grundlage können datenbasierte Bildungsbedarfsanalysen durchgeführt, das Angebot angepasst und die Qualifizierungsgespräche unterstützt werden.
 - Die Plattform liefert einen Überblick über alle verfügbaren Weiterbildungsangebote und macht E-Learning-Kurse für die Beschäftigten auch mobil zugänglich.
 - Die Plattform ist gleichzeitig auch Kommunikations- und Kollaborationsumgebung, in der sich Mitarbeitende bereichsübergreifend vernetzen und zusammenarbeiten.
 - Über die Plattform können externe Weiterbildungsträger eingebunden und mit den Unternehmen der Region vernetzt werden.

Die cloudbasierte Plattform für Personalentwicklung

Mittelständische Unternehmen verfügen oft nicht über ausreichende Ressourcen, um Weiterbildung im eigenen Betrieb anzubieten. Darüber hinaus ist die Anzahl der weiterzubildenden Beschäftigten im Verhältnis zum Durchführungsaufwand häufig gering. Im Kontext der digitalen Transformation setzt Heller daher strategisch auf die Zusammenarbeit mit externen Weiterbildungsträgern und den Unternehmen der Region, um Synergieeffekte für ähnliche Qualifizierungsbedarfe zu nutzen.

Mit einer cloudbasierten Plattform für Personalentwicklung möchte Heller einen zentralen Baustein liefern für die vernetzte betriebliche Weiterbildung regionaler mittelständischer Unternehmen. Künftig werden die IT-Systeme der Weiterbildungsträger über entsprechende Schnittstellen in die Plattform von Heller integriert. Auf dieser Grundlage kann die Personalentwicklung in Zukunft den Bildungsbedarf des Unternehmens in Echtzeit an die Weiterbildungsträger weiterleiten. Durch Einbindung der Plattformen weiterer Mittelständler sollen die Weiterbildungsträger zusätzlich einen Überblick über den Qualifikationsbedarf der Unternehmen in der Region erhalten und können ihr Kursangebot optimieren. Heller treibt diese Entwicklung aktiv voran und hat dieses Vorgehen in Zusammenarbeit mit einem Weiterbildungsträger zum Thema Konfliktmanagement bereits erfolgreich praktiziert.

Neben den Unternehmen, die zeitnah Weiterbildungsangebote entsprechend ihren Bedarfen erhalten, werden auch die Weiterbildungsträger von der cloudbasierten Vernetzung betrieblicher Weiterbildung profitieren. Anhand der vernetzten Plattformen können sie sich einen Überblick über den Weiterbildungsbedarf in der Region verschaffen und ihr Angebot daran anpassen.



Umsetzung und Beteiligung der Beschäftigten

- Unternehmensleitung und Betriebsräte betrachten die betriebliche Weiterbildung als strategisches Handlungsfeld in der digitalen Transformation und arbeiten gemeinsam an der Weiterentwicklung der Weiterbildungsstrategie.
- Der Betriebsrat stellt dabei sicher, dass die Rechte der Beschäftigten gewahrt bleiben und neue Maßnahmen entsprechend den Vorgaben des Bundesverfassungsgerichts eingeführt werden.
- Im Zusammenhang mit der Einführung der cloudbasierten Plattform für Personalentwicklung wird eine Betriebsvereinbarung vorbereitet. Sie garantiert, dass die personenbezogenen Daten ausschließlich zur Verbesserung der Weiterbildungsprozesse und nicht zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle verwendet werden.
- Heller gewährt jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter den Anspruch auf Weiterbildung. Alle in den Qualifizierungsgesprächen vereinbarten Weiterbildungsmaßnahmen finden während der Arbeitszeit statt.
- Die Beschäftigten können auch über die Qualifizierungsgespräche hinaus Weiterbildungsbedarfe äußern. Auf der Plattform können sie zukünftig Wünsche und Vorschläge für das Angebot direkt artikulieren, ihr Qualifikationsprofil pflegen und um zusätzliche Qualifikationen ergänzen, die sie außerhalb des Unternehmens erworben haben.



Lessons learned

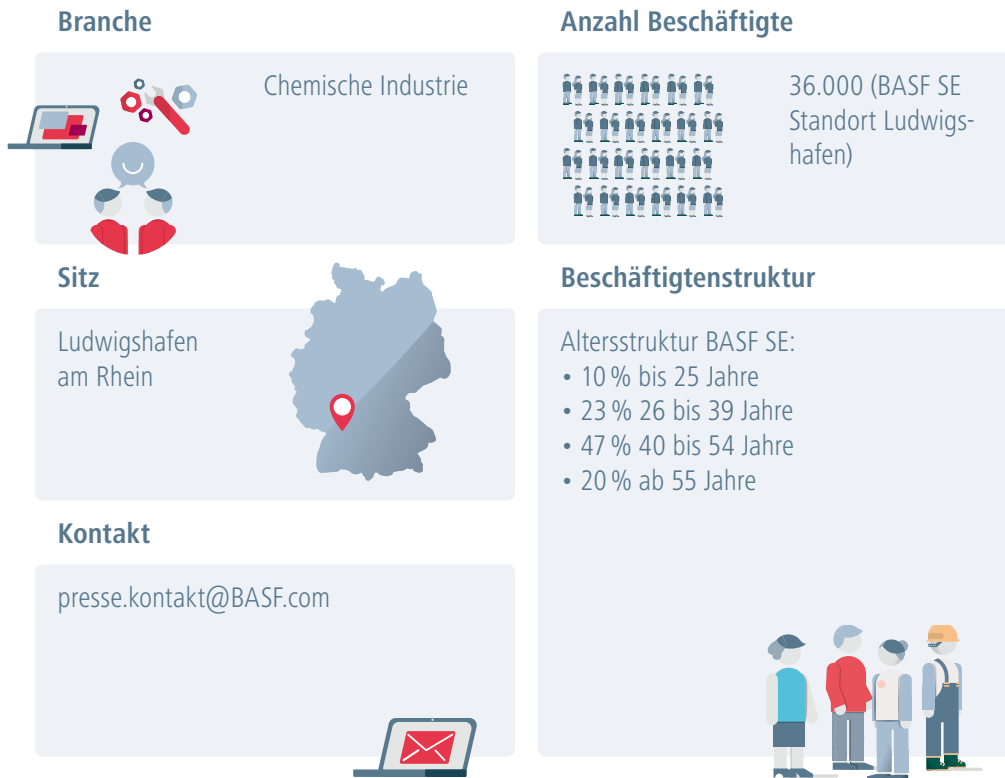
- Die digitale Transformation als Lernfeld begreifen: Experimentierräume für kreative Lösungen in der betrieblichen Praxis etablieren und evaluieren.
- Win-win-Situationen bei der Einbindung externer Partner schaffen: die cloudbasierte Vernetzung der Weiterbildungsplattformen verschiedener Mittelständler mit Weiterbildungsträgern als regionales Erfolgsmodell betreiben.
- Datensicherheit garantieren: Ausschluss von Verhaltens- und Leistungskontrolle gewährleisten, um das Vertrauen der Beschäftigten in sichere digitale Lern- und Arbeitsumgebungen zu fördern.

21

BASF-Lernzentrum: Digitale Kompetenzen für jeden Lerntyp

BASF SE

Unternehmensprofil



Digitalisierungsszenario

Im Zuge der Digitalisierung entstehen für BASF attraktive Differenzierungs- und Wachstumspotenziale. Neue Technologien wie Big-Data-Analysen, Internet der Dinge und Augmented Reality verbinden sich mit etablierten Wertschöpfungsketten und Produktionsprozessen. Das Unternehmen hat daher Anfang 2015 das Projekt BASF 4.0 gestartet, um die digitale Transformation voranzutreiben. Ziel ist, zum einen die Effektivität und Effizienz von Prozessen mithilfe digitaler Technologien zu erhöhen. Zum anderen geht es darum, neue digitale Produkte und Services zu entwickeln, die einen zusätzlichen Mehrwert für Kunden bieten.

Derzeit werden Pilot- bzw. Leuchtturmprojekte in Ludwigshafen und an anderen Standorten weltweit umgesetzt, um das Potenzial verschiedener Anwendungen zu testen. Erfolgreiche Pilotprojekte werden anschließend in größerem Maßstab realisiert. Ein multidisziplinäres Team aus den Bereichen IT, Logistik, Produktion, Planung und Instandhaltung, Marketing und Vertrieb sowie Recht und Personal begleitet die Leuchtturmprojekte.

Grundsätzlich haben die Industrie-4.0-Anwendungen, die BASF entwickelt, das Potenzial, Umsatz, Produktivität, Sicherheit und Nachhaltigkeit positiv zu beeinflussen.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

Die digitale Transformation verändert Arbeitsplätze. In der im Oktober 2015 verabschiedeten Standortvereinbarung für Ludwigshafen haben die BASF-Unternehmensleitung und der Betriebsrat deshalb vereinbart, den Veränderungsprozess durch Industrie 4.0 gemeinsam zu gestalten:

- Im Herbst 2016 startet ein Programm zur grundlegenden digitalen Kompetenzbildung für alle Beschäftigten. Es beinhaltet Aspekte der Daten- und Informationssicherheit, aber auch grundlegendes Wissen über die digitale Transformation sowie deren Auswirkungen auf das Unternehmen.
- Darüber hinaus vermitteln Lernmodule Basiswissen beispielsweise zum Thema Datenanalyse und zum Umgang mit neuen mobilen Endgeräten.
- Außerdem werden maßgeschneiderte Lernmodule für die an der Umsetzung von Pilotprojekten beteiligten Beschäftigten entwickelt. Dort erhalten die Mitarbeitenden das spezifische Know-how für die jeweiligen Arbeitsgebiete.



Weiterbildung in der Praxis

- Die Weiterbildungsstrategie des Unternehmens folgt dem Ansatz, lebenslanges, selbstgesteuertes Lernen zu ermöglichen. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen unabhängig von ihrem Erfahrungs- und Wissensstand in den digitalen Wandel integriert werden.
- Hierbei verfolgt BASF die 70 : 20 : 10-Philosophie und kombiniert Elemente des Wissenstransfers mit dem Einsatz neuer Medien: Lernen aus Erfahrung (70 %), Lernen von anderen (20 %) und Lernen durch Training und Selbststudium (10 %).
- Begleitend findet ein jährliches Entwicklungsgespräch zwischen Beschäftigten und Führungskräften statt, das zusätzlich zum regulären Mitarbeitergespräch durchgeführt wird: Hier erarbeiten die Beschäftigten gemeinsam mit ihren Führungskräften Perspektiven für die individuelle berufliche Entwicklung. Ein Entwicklungsplan legt Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen fest. Die Vorgesetzten fungieren dabei als Coaches und leiten Folgeschritte zur Umsetzung ein.
- Im Bereich der Produktion bildet eine *elektronische Qualifizierungsmatrix (eQM)* den Kenntnisstand der Mitarbeitenden und fachliche Entwicklungsziele ab. Ziel ist eine strukturierte und transparente Dokumentation der betrieblichen Qualifizierungsziele.
- Wissen und insbesondere Erfahrungswissen sind wichtige Faktoren für den Erfolg einer Einheit. Dies gilt umso mehr, da sich das Arbeitsumfeld stetig verändert. Auch die Zahl der ausscheidenden Mitarbeitenden durch den demografischen Wandel erhöht sich, sodass wertvolles Erfahrungswissen gesichert werden muss. Der Personalbereich bietet

verschiedene Instrumente zur Unterstützung des Wissenstransfers an. Dazu zählen Checklisten zum selbstgesteuerten und die Wissensstafette zum moderierten Wissenstransfer.

- Das BASF-Lernzentrum stellt passgenaue Schulungsformate auf Grundlage des Bedarfs der Beschäftigten zur Verfügung. Virtuelle Angebote wie etwa Onlinetrainings und Webinare ergänzen das Angebot. Darüber hinaus besteht themenbezogen die Möglichkeit, mit virtuellen Lerngruppen den Austausch zu fördern.

Das Lernzentrum

In der ehemaligen Werksbücherei am Standort Ludwigshafen befindet sich heute eine zentrale Weiterbildungseinrichtung – das hauseigene *Lernzentrum*. Es beinhaltet Lernumgebungen und Seminarräume und bietet verschiedene Schulungsformate an. Dabei wird großer Wert darauf gelegt, dass der digitale Wandel durch passgenaue Weiterbildungsmaßnahmen begleitet wird: Neue Technologien etwa können bereits vor ihrer Einführung am Arbeitsplatz im Lernzentrum erprobt werden.

BASF verfolgt mit diesem Ansatz das Ziel, die Beschäftigungsfähigkeit seiner Mitarbeitenden in einer komplexen und dynamischen Arbeitswelt sicherzustellen. Das *Lernzentrum* orientiert sich an den Bedürfnissen der verschiedenen Lerntypen und möchte je nach Zielgruppe die Mitarbeitenden zum Lernen motivieren. Darüber hinaus bietet das *Lernzentrum* individuelle Lerntyp-Beratungen und entwickelt persönliche Lernstrategien. Die Schulungsangebote des *Lernzentrums* werden sowohl individuell als auch von ganzen Abteilungen genutzt.



Umsetzung und Beteiligung der Beschäftigten

- Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretung sind an der strategischen Ausrichtung der Aus- und Weiterbildung im Unternehmen gleichermaßen beteiligt. Die Umsetzung erfolgt auf Basis von Betriebsvereinbarungen. Hierbei arbeiten die Weiterbildungseinheiten und der Betriebsrat im Rahmen des Weiterbildungsausschusses vertrauensvoll zusammen.
- Eine 2008 beschlossene Betriebsvereinbarung legt den Rahmen der betrieblichen Weiterbildung fest. Darin haben sich Arbeitgeber und Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmer darauf verständigt, das Prinzip des lebenslangen Lernens zu unterstützen. Darüber hinaus werden darin das Verhältnis von Lern- und Arbeitszeiten sowie die Förderung der Weiterbildungsmaßnahmen geregelt.
- Grundsätzlich gilt: Wenn die Weiterbildungsmaßnahme betrieblich notwendig ist, wird sie vom Arbeitgeber organisiert, finanziert und findet während der regulären Arbeitszeit statt.
- Weitere Regelungen betreffen das jährliche Entwicklungsgespräch sowie die Dokumentation und Verwendung der Gesprächsergebnisse.
- Im Jahr 2015 hat jede bzw. jeder BASF-Beschäftigte im Durchschnitt 2,5 Tage an Weiterbildungen teilgenommen. Für Weiterbildung hat die BASF-Gruppe im Jahr 2015 rund 96 Millionen Euro aufgewendet.



Lessons learned

- Neue Technologien und neue Arbeitsabläufe erfordern, dass jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft sich regelmäßig weiterqualifiziert. Nur so kann die oder der Einzelne mit den Veränderungen mithalten und im Job fit bleiben.
- Mitarbeitende sollen in die Lage versetzt werden, ihre Entwicklung aktiv zu gestalten. Auf diesem Weg übernehmen sie Verantwortung für die eigene berufliche Entwicklung. Zugleich ist Mitarbeiterentwicklung auch eine zentrale Führungsaufgabe.
- In der digitalen Transformation sind Arbeitnehmervertretungen in die Weiterqualifizierung eingebunden. Sie unterstützen eine offene und ehrliche Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. So können Qualifikationsbedarfe bestmöglich ermittelt und die Motivation gefördert werden.

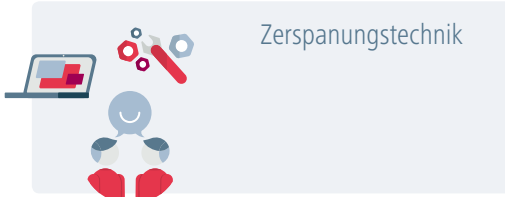
22

Gelebtes Wissensmanagement als effizientes Weiterbildungstool

KOMET GROUP GmbH

Unternehmensprofil

Branche



Anzahl Beschäftigte



800 in Deutschland,
1.600 weltweit

Sitz

Besigheim



Beschäftigtenstruktur

Hauptsächlich Fachausbildung, keine ungelernten Arbeitskräfte. In Schlüssel- sowie Führungspositionen und Verwaltung vorwiegend Akademiker
Altersdurchschnitt: 42 Jahre

Kontakt

Dr. Saskia-Nicole Reinfuss
(Leiterin Personalentwicklung und
Personalmarketing)
saskia-nicole.reinfuss@kometgroup.com



Digitalisierungsszenario

Die KOMET GROUP mit Sitz im Großraum Stuttgart gehört zu den führenden Herstellern von Präzisionswerkzeugen und bietet kundenbezogene Lösungen und Produkte für alle Fertigungsstufen im Bereich Bohren, Reiben, Fräsen, Gewinden und Prozessüberwachung.

Die Digitalisierung versteht das weltweit operierende Unternehmen als andauernden, inkrementellen Prozess, in den KOMET bereits früh eingestiegen ist. In ersten funktionsfähigen Fabriken mit kommunizierenden Maschinen setzt KOMET bereits Bohrköpfe ein, die sich über Chips und Software eigenständig optimieren und im Internet der Dinge mit den anderen Komponenten vernetzt sind. Dennoch steht das Unternehmen in der digitalen Transformation vor vielseitigen Herausforderungen, die vor allem die Anforderungen an die Beschäftigten betreffen. Zum einen führt die Integration von IT- und Softwarelösungen in die Produkte von KOMET zu Qualifikationsbedarf bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Zum anderen entsteht durch die Integration neuer Geschäftsfelder und die Digitalisierung bestehender Prozesse ein

neues Arbeitsumfeld für die Beschäftigten. Dieses setzt neben IT-Grundkenntnissen auch neue methodische und soziale Kompetenzen voraus. Da in all diesen Bereichen bereits Expertise im Unternehmen vorhanden ist, setzt KOMET bei der Qualifikation auf effizientes und gelebtes Wissensmanagement. Der Fokus liegt hierbei darauf, alle Beschäftigten im Digitalisierungsprozess mitzunehmen. Das geschieht durch die Vermittlung der nötigen Kompetenzen, um sich selbst in der digitalen Welt weiterzubilden und durch den Austausch mit erfahrenen Kolleginnen und Kollegen.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

Es entsteht kontinuierlich Qualifikationsbedarf in den Bereichen Fachkompetenzen sowie Methoden- und Recherchekompetenzen.

- Im Bereich Fachkompetenzen gibt es zwei zentrale Entwicklungen:
 - Einerseits treten neue Anforderungen in den Fachbereichen auf, vor allem zu den Themen IT und vernetzte Technologien.
 - Andererseits müssen Beschäftigte im Zuge der vermehrten Vernetzung von Produkten auch mit anderen Fachbereichen vertraut sein.
- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – auch auf Führungsebene – benötigen verstärkt Methoden- und Recherchekompetenzen:
 - Zentrale Themen sind hierbei der effiziente Austausch von Wissen, der Umgang mit digitalen Medien und Kollaborationstools sowie Recherchen für ein selbstständiges, lebenslanges Lernen.
 - Führungskräfte müssen zusätzlich für die neue Weiterbildungskultur und ständige Evaluation von Qualifizierungsbedarfen im andauernden Transformationsprozess geschult werden.



Weiterbildung in der Praxis

- Die KOMET GROUP setzt bei der Weiterbildung auf verschiedene Lernkonzepte. Informelles Lernen im Austausch unter den Beschäftigten sowie der Aufbau von Kompetenzen zur eigenständigen Weiterbildung ergänzen dabei formelle Lernformate etwa in Form von Schulungen.
- In den tariflich geregelten jährlichen Qualifizierungsgesprächen legen Führungskraft und Beschäftigte gemeinsam die Weiterbildungsmaßnahmen fest. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf den neuen Anforderungen der Digitalisierung.
- Je nach Qualifikationsbedarf setzt das Unternehmen auf E-Learning-Konzepte oder Präsenzveranstaltungen:
 - Klassische Fähigkeiten wie beispielsweise der Umgang mit PowerPoint oder Excel werden in E-Learnings vermittelt.
 - Wissensmanagement innerhalb des Unternehmens findet auch über die Förderung von Kommunikation zwischen den Beschäftigten statt. Präsenzs Schulungen bieten

für KOMET die Gelegenheit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen zusammenzubringen und einen informellen Austausch zu fördern.

- Das Format *Plus Referate* institutionalisiert die Weitergabe von Expertise der Beschäftigten untereinander. Im kleinen Rahmen werden wichtige technische, strategische und aktuelle Themen fachbereichsübergreifend vorgestellt.

Das Format Plus Referate

Durch die schnelle technologische Entwicklung in den einzelnen Fachbereichen und die Umstellung alter Systeme auf digitale Lösungen konzentriert sich in vielen Bereichen des Unternehmens spezifisches Expertenwissen. Mit dem Format *Plus Referate* hat die KOMET GROUP eine innovative Lösung für das Wissensmanagement geschaffen. Einzelne Mitarbeitende stellen ausgewählte Themen vor, die sie in Absprache mit der Personalabteilung als relevant für bestimmte Beschäftigtengruppen identifiziert haben. Teilnehmen können alle interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in Absprache mit ihrer Führungskraft eine Weiterbildung im jeweiligen Bereich anstreben.

Themen der ein- oder zweistündigen *Plus Referate* können die Unternehmensstrategie betreffen, aber auch beispielsweise Beschäftigten aus der Produktion für sie wichtige Controlling-Aspekte vermitteln. Auch Führungskräfte werden in *Plus Referaten* zu neuen Ansätzen bei Personal- und Gesprächsführung geschult. Der KOMET GROUP gelingt es so, im Konzern verteiltes Wissen an die richtigen Adressatinnen und Adressaten weiterzugeben. Gleichzeitig ermöglicht der Austausch zwischen allen Beteiligten, weiteren Qualifizierungsbedarf zu identifizieren oder sogar gemeinschaftlich bestehende Strukturen zu diskutieren und zu überdenken. Dadurch kann KOMET auch Ängsten und Widerständen gegen Veränderungen begegnen, die die Digitalisierung mit sich bringt.



Umsetzung und Beteiligung der Beschäftigten

- Das Weiterbildungskonzept der KOMET GROUP wird von der Personalabteilung in enger Absprache mit Unternehmensleitung, Betriebsrat und Führungskräften entwickelt. Dabei fungiert die Personalabteilung als Schnittstelle und kontaktiert einzelne Mitarbeitende zur Ausarbeitung individueller Weiterbildungsangebote.
- Der Weiterbildungsprozess folgt bei der KOMET GROUP einer einheitlichen Struktur:
 - Ein Gespräch zur Evaluation und Identifizierung von Qualifizierungsbedarfen zwischen Beschäftigten und Führungskraft ist tariflich festgeschrieben.
 - Das baden-württembergische Weiterbildungsgesetz schreibt zudem fünf bezahlte Tage für Qualifizierungsmaßnahmen – beruflich, sozial oder ehrenamtlich – gesetzlich vor.
- Die Beschäftigten sind aufgefordert, über Qualifizierungsgespräche hinaus Weiterbildungsbedarfe zu äußern. Im Sinne der Unternehmensphilosophie, alle Mitarbeitenden mitzunehmen, gibt es dazu verschiedene Kontaktpersonen von der Führungskraft im jeweiligen Fachbereich über die Personalabteilung bis hin zu Expertinnen und Experten für spezielle Themengebiete. Mit ihnen gemeinsam können individuelle Bedarfe identifiziert und Lösungen gefunden werden.



Lessons learned

- Zielgruppengerechte Angebote für unterschiedliche Beschäftigte entwickeln: Verschiedene Grundqualifikationen, Altersunterschiede und persönliche Eigenschaften benötigen individuelle Angebote, um alle Mitarbeitenden auf den gleichen Stand zu bringen.
- Alle mitnehmen: Der andauernde Prozess der Digitalisierung sollte positiv gestaltet werden, denn langfristiger Erfolg basiert auf der Kompetenz aller Beschäftigten, den Transformationsprozess mitzugehen und aktiv mitzugestalten.
- Mensch im Mittelpunkt: Soziale Kontakte und informelles Lernen sind das effizienteste Wissensmanagement im Unternehmen. Mensch-Mensch-Beziehungen müssen gefördert werden, um die gemeinsame Arbeit mit vernetzten Maschinen möglich zu machen.

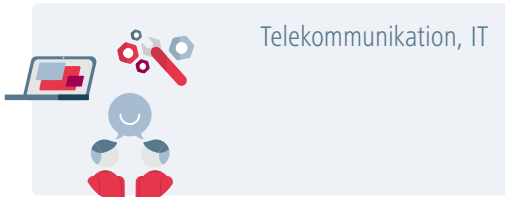
23

Telekommunikationskonzern: Individuelle Weiterbildung als Schlüssel

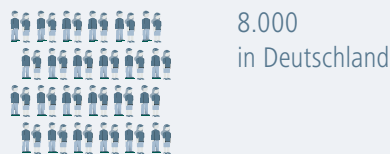
Telefónica Deutschland Holding AG

Unternehmensprofil

Branche



Anzahl Beschäftigte



Sitz

München



Beschäftigtenstruktur

Administratives und kaufmännisches Personal, IT-Spezialisten und Analysten, Mitarbeitende im Verkauf und in Callcentern
Bildungsstruktur:

- 52 % Abitur/Fachabitur
 - 30 % Abschluss unbekannt
 - 12 % mittlere Reife oder gleichwertiger Abschluss
 - 5 % Haupt- und Volksschulabschluss
- Altersdurchschnitt: 39,8 Jahre

Kontakt

Dr. Nanne von Hahn
(Director Talent, Development & HR Strategy)
Nanne.von-Hahn@telefonica.com



Digitalisierungsszenario

Als ein großer und schnell wachsender Telekommunikationsanbieter steht die Telefónica Deutschland Holding AG in der gegenwärtigen Phase der Digitalisierung vor vielfältigen Herausforderungen. Während derzeit umfangreiche Veränderungsprozesse und Konzernübernahmen gestaltet werden müssen, findet zeitgleich eine Restrukturierung des Geschäfts hin zu datenbasierten Geschäftsmodellen statt. Für das Unternehmen ist es deshalb wichtig, die durch Fusionen und Zukäufe hinzukommende Expertise den anderen Konzernteilen zeitnah zugänglich zu machen sowie vorhandene Kompetenzen zu identifizieren und zu bewahren.

Durch die aktuellen konzerninternen Entwicklungen ändern sich sowohl die Arbeitsinhalte für die Beschäftigten als auch die Organisation von Arbeit im Konzern. Das Herzstück der neuen Arbeitswelt bei Telefónica ist das neue Intranet, das allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen schnellen Zugang zu strategisch relevanten Infor-

mationen ermöglichen soll. Im *Analytical Insights Center (AIC)* werden alle Geschäftsdaten, die Unternehmensstrategie und Business Intelligence zur Verfügung gestellt, um die Beschäftigten individuell zu befähigen, vorausschauende Entscheidungen zu treffen. So wird der klassische Informationsfluss entlang hierarchischer Strukturen, wie er in Großunternehmen üblich ist, gebrochen und findet nun im Intranet statt. Damit gehen umfassende neue Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten einher: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen analytisch an die Daten herangehen und sie richtig interpretieren können. Vorausschauendes Handeln aller Beschäftigten durch bessere Informationsgrundlagen ist das Ziel dieses Kulturwandels. Damit verändert sich auch die Rolle der Führungskräfte grundlegend: Während ihre Schnittstellenfunktion in der Vermittlung wichtiger Informationen entfällt, engagieren sie sich nun wesentlich stärker in der Personalführung und der Kommunikation von Strategien.



Neue Qualifikationsbedarfe in der digitalen Transformation

Qualifikationsbedarf entsteht durch zwei grundlegende Entwicklungen: die Verfügbarkeit von Daten für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter und den Wandel in der Führungskultur.

- Datenbasierte Entscheidungen: Interne Tools wie das *Digital Comand Center* oder das *Analytical Insights Center* geben den Beschäftigten alle Informationen in Echtzeit an die Hand, die sie für Entscheidungen benötigen.
 - Im Mittelpunkt steht die Qualifizierung von Mitarbeitenden, solche Daten auswerten sowie die richtigen Schlussfolgerungen daraus ziehen zu können.
 - Verschiedene Mitarbeitende müssen unterschiedlich mit den Daten umgehen können. Das bedeutet: Je nach Fachbereich werden individuelle Weiterbildungsprogramme benötigt.
- Wandel der Führungskultur: Die digitale Transformation des Unternehmens erzeugt neue Anforderungen an die Methoden- und Sozialkompetenz der Führungskräfte:
 - Führungskräfte müssen die Informationen, die allen Beschäftigten zugänglich sind, einordnen und strategische Entscheidungen erklären.
 - Durch diese neue Dialogkultur werden Hierarchien flacher und die Führungskräfte in ihren Sozialkompetenzen stärker gefordert.



Weiterbildung in der Praxis

- Nach dem Zusammenschluss zwischen Telefónica und E-Plus 2014 befindet sich das Unternehmen in einem Veränderungsprozess, der auch die Weiterbildung betrifft.
- Ziel der Neuausrichtung ist es, durch die effiziente Kombination von formellen und informellen Lernangeboten sowie von Training on the Job die Weiterbildung im Konzern schlanker, effektiver und attraktiver für die Beschäftigten zu machen.
- Die zentrale Schnittstelle für alle Qualifizierungsmaßnahmen ist der *Learning Hub* im Intranet. Hier werden sich die Beschäftigten alle Qualifikationsangebote anzeigen

lassen können und sie entweder per Mausklick buchen oder die zur Verfügung stehenden E-Learnings absolvieren.

- Der *Learning Hub* wird die Möglichkeit bieten, sich ein individuelles Weiterbildungspaket aus verschiedenen Elementen zusammenzustellen:
- Hier können u. a. Präsenzs Schulungen, vor allem für Führungskräfte in taktischen und strategischen Fragen, gebucht werden. Ein Teil der Schulungen findet an der globalen Weiterbildungsakademie von Telefónica in Barcelona statt.
- Daneben können über den *Learning Hub* tagtäglich zahlreiche informelle Lernangebote von allen Beschäftigten genutzt werden. Ein Beispiel sind die *TEF-Talks*: kurze Videos, in denen interne Expertinnen und Experten auf unterhaltsame Art verschiedene Themen besprechen.
- Auch Sprachkurse, vor allem für Englisch und Spanisch, werden allen Beschäftigten zur Verfügung gestellt.

TEF-Talks: Qualifizierungsvideos mit Spannungsbogen

Um die weit verzweigte Expertise im Konzern gezielt einer breiteren Öffentlichkeit im Unternehmen zugänglich zu machen, setzt Telefónica Lernvideos ein, die alle Beschäftigten am Arbeitsplatz ansehen können. Das Format bezieht sowohl den Spaß am Lernen als auch am Unterrichten mit ein und nutzt interne Netzwerke, um Expertinnen bzw. Experten und Beschäftigte zusammenzubringen.

Die *TEF-Talks* orientieren sich am populären Vortragsstil der weltbekannten *TEDx-Talks*. Dabei geben Expertinnen und Experten ihr Fachwissen weiter, indem sie eine spannende Geschichte vortragen, welche die Zuhörerinnen und Zuhörer auch emotional an den Vortrag bindet. Bei Telefónica werden Mitarbeitende eigens dafür ausgebildet, im Stil der *TEDx-Talks* zu Themen wie Diversity, Frauen in der Digitalisierung oder zu bestimmten strategischen Entscheidungen zu referieren. Ein Gewinn für beide Seiten: Die Vortragenden profitieren von einer didaktischen Ausbildung im Zuge der Dreharbeiten, während den Mitarbeitenden auch trockene Themen so präsentiert werden, dass sie die Videos gerne während ihrer Arbeitszeit anschauen. Damit Spaß und Lernerfolg garantiert sind, haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, Feedback zu einzelnen Videos zu geben oder diese im internen Netzwerk zu teilen, sodass ihre Kolleginnen und Kollegen ebenfalls davon erfahren.



Umsetzung und Beteiligung der Beschäftigten

- Telefónica befindet sich gegenwärtig aufgrund der Unternehmensfusion in einem Umbruchprozess. Die Unternehmensführung bespricht deshalb Weiterbildungsmaßnahmen derzeit mit verschiedenen Betriebsräten, die sich ebenfalls in einem Veränderungsprozess befinden. Langfristig wird auf eine starke Einbindung des Konzernbetriebsrats gesetzt.
- Der Wandel der Weiterbildungs- und Führungskultur beinhaltet, dass Beschäftigte ihre Qualifizierungsmaßnahmen selbstständig über das Intranet aussuchen können.
 - Weiterbildung soll dabei während der Arbeitszeit und ohne jährliche Obergrenze

stattfinden: Ziel ist es, eine Kultur zu etablieren, in der Weiterbildung selbstverständlich in den Arbeitsalltag integriert wird.

- Informelle Lernangebote wie *TEF-Talks* sind für jeden mit nur wenigen Klicks zugänglich und sollen sowohl weiterbilden als auch unterhalten.
- Formelle Qualifizierungsmaßnahmen werden von den Beschäftigten mit Weiterbildungskoordinatorinnen und -koordinatoren in den Fachbereichen abgestimmt. Hier wird über formale Mitarbeitergespräche hinaus eine Kultur der ständigen Gesprächsbereitschaft angestrebt.



Lessons learned

- Kontinuierliche Weiterbildung als Teil der Unternehmenskultur: Langfristig orientiertes Lernen muss Teil von Alltag und normalen Arbeitsabläufen werden.
- Transparenter Zugang, flexible Verfügbarkeit und Einfachheit des Zugriffs sind Grundvoraussetzungen für betriebliche Weiterbildung in der digitalen Arbeitswelt.
- Dynamisches Angebot mit Echtzeit-Zugriff schaffen: Wesentliche Themen müssen sofort einsehbar und mit einer breiten Angebotspalette für die individuellen Lernbedürfnisse einzelner Beschäftigter aufbereitet sein.

Teilnehmende der Fokusgruppe „Beschäftigung und Weiterbildung“

Dr. Birgit Bayer	Daimler AG
Andreas Becker	Merck KGaA
Josef Bednarski	Deutsche Telekom AG
Markus Bell	SAP SE
Kathrin Belten	Hessisches Ministerium für Soziales und Integration
Dr. Antje Draheim	Ministerium für Arbeit, Gleichstellung und Soziales des Landes Mecklenburg-Vorpommern
Bernd Dworschak	Fraunhofer IAO
Harald R. Fortmann	Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW)
Lutz Gärtner	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
Benjamin Gruschka	Ford-Werke GmbH
Dr. Nanne von Hahn	Telefónica Deutschland
Johannes Jakob	Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB)
Dr. Tobias Kämpf	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München
Romy Kästner	Robert Bosch GmbH
Markus Lecke	Deutsche Telekom AG
Kathrin Locker	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE)
Wilfried Malcher	Handelsverband Deutschland (HDE)
Benjamin Mikfeld	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
Dr. Julia Niehaus	KHS GmbH
Dr. Andreas Ogrinz	Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC)
Percy Ott	Cisco Systems GmbH
Dr. Christoph Peters	Universität Kassel
Eva Peters	Bundesagentur für Arbeit
Dr. Iris Pfeiffer	Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)
Stefan Pieper	Atos Deutschland
Jochen Reinecke	Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)
Dr. Saskia-Nicole Reinfuss	Komet Group
Wolfram Sauer	XING AG
Dorena Schragow	Allianz Deutschland AG

Lothar Schröder	Verdi
Friederike Schubart	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)
Dr. Martin Schwarz-Kocher	IMU Stuttgart
Dr. Irene Seling	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)
Tanja Smolenski	IG Metall
Dr. Michael Stahl	Gesamtmittel
Norman Vogel	Fiducia & GAD IT AG

Mitglieder der IT-Gipfel-Plattform „Digitale Arbeitswelt“

Andrea Nahles	Bundesministerin für Arbeit und Soziales (Vorsitzende der Plattform)
Jörg Hofmann	IG Metall, 1. Vorsitzender (Ko-Vorsitzender der Plattform)
Prof. Dr. Wilhelm Bauer	Fraunhofer IAO, Institutsleiter
Dr. Christof W. Bönsch	KOMET GROUP GmbH, Geschäftsführer Technik, Vertrieb und Marketing
Dr. Andreas Boes	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München, Vorstandsmitglied ISF München e. V.
Annelie Buntenbach	Deutscher Gewerkschaftsbund, Mitglied im ge- schäftsführenden Bundesvorstand
Gabriele Burkhardt-Berg	Allianz SE, Vorsitzende des Konzernbetriebsrats
Peter Clever	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberver- bände (BDA), Mitglied der Hauptgeschäftsführung
Dr. Achim Dercks	Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), stellvertretender Hauptgeschäftsführer
Thorsten Dirks	Telefónica Deutschland, CEO
Winfried Holz	Atos Deutschland, CEO GBU Germany
Dr. Christian P. Illek	Deutsche Telekom AG, Personalvorstand
Prof. Dr. Gesche Joost	Internetbotschafterin der Bundesregierung
Heribert Jöris	Handelsverband Deutschland (HDE), Geschäftsführer Arbeit, Bildung, Sozial- und Tarifpolitik
Prof. Dr. Jan Marco Leimeister	Universität Kassel, Fachgebiet Wirtschaftsinformatik
Alfred Löckle	Robert Bosch GmbH, Vorsitzender des Gesamtbe- triebsrats
Caren Marks	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Parlamentarische Staatssekretärin
Dr. Andreas Ogrinz	Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V. Geschäftsführer Bildung, Innovation, Nachhaltigkeit
Johannes Pfeiffer	Bundesagentur für Arbeit (BA), Geschäftsführer Rehabilitation und Prävention
Wilfried Porth	Daimler AG, Personalvorstand
Stefan Ries	SAP SE, Chief Human Resources Officer
Dr. Gerhard Rübling	Trumpf GmbH, Geschäftsführer Personal- und Sozial- wesen, Vertrieb und Services
Lothar Schröder	Verdi, Mitglied des Verdi-Bundesvorstands

Karl-Sebastian Schulte	Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), Geschäftsführer
Prof. Dr. Jürgen Schupp	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Leiter und Direktor SOEP
Dr. Martin Schwarz-Kocher	IMU Institut Stuttgart, Geschäftsführung
Ralf Sikorski	IG BCE, Mitglied im geschäftsführenden Hauptvorstand
Karsten Tacke	Gesamtmittel, stellvertretender Hauptgeschäftsführer
Thomas Vollmoeller	XING AG, CEO

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales,
Abteilung „Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft“
11017 Berlin

Stand:

Oktober 2016

Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten:

Best.-Nr.: A882
Telefon: 030 18 272 272 1
Telefax: 030 18 10 272 272 1

Schriftlich:

Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
Internet: <http://www.bmas.de>

Redaktion:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales,
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF München),
neues handeln GmbH

Satz/Layout:

neues handeln GmbH, www.neueshandeln.de

Druck:

eCO2print GmbH & Co. KG

Fotos:

BMAS/Knoll, Frank Rumpenhorst

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.

Bürgertelefon

Montag bis Donnerstag von 8 bis 20 Uhr

Sie fragen – wir antworten

Rente:

030 221 911 001

Unfallversicherung/Ehrenamt:

030 221 911 002

Arbeitsmarktpolitik und -förderung:

030 221 911 003

Arbeitsrecht:

030 221 911 004

Teilzeit, Altersteilzeit, Minijobs:

030 221 911 005

Infos für behinderte Menschen:

030 221 911 006

Europäischer Sozialfonds/Soziales Europa:

030 221 911 007

Mitarbeiterkapitalbeteiligung:

030 221 911 008

Informationen zum Bildungspaket:

030 221 911 009

Informationen zum Mindestlohn:

030 60 28 00 28

Gehörlosen-/Hörgeschädigten-Service:

E-Mail: info.gehoerlos@bmas.bund.de

Fax: 030 221 911 017

Gebärdentelefon:

gebaerdentelefon@sip.bmas.buergerservice-bund.de

www.bmas.de

info@bmas.bund.de

