

A photograph of three business professionals in a modern office setting. A man with curly hair and a beard, wearing a dark blue shirt, is seated at a white table, looking towards a woman on the right. The woman has long dark hair and is wearing a light blue blazer, resting her chin on her hand. In the foreground, the back of a man's head and shoulders is visible, wearing a dark suit jacket. They are gathered around a white table with a Microsoft Surface tablet and some papers. Large windows in the background offer a view of a city skyline.

Weiterbildung als Chance verstehen

Umdenken im Mittelstand

Inhalt

Vorwort	3
Herausforderungen Willkommen in der neuen Arbeitswelt	4
Transformation Was jetzt getan werden muss	5
Zahlen & Fakten Verschiebung der Kräfte	6
Lernen und Lehren im Betrieb Weiterbildung neu definieren	8
Neue Lernkultur Wege einer lernenden Organisation	11
Kompetenzen & Qualifikationen Zukunft gemeinsam gestalten	16

Liebe Leserin, lieber Leser!

„Nur wer sich ändert, bleibt sich treu“, lautet eine Devise im deutschen Mittelstand, die vor allem von inhabergeführten Traditionsunternehmen vorgelebt wird. Im Mittelpunkt entsteht eine Vertrauenskultur, die die Basis für den langfristigen Erfolg ausmacht. Egal ob Unternehmen in der Gründungsphase, Familienunternehmen, klassische Handwerksbetriebe oder hochspezialisierte Technologieproduzenten, in einem ist sich der Mittelstand einig: die Mitarbeitenden machen das Unternehmen aus. Und diese rücken mehr denn je in den Fokus, wenn es um gegenwärtige und vor allem die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit geht.

In wirtschaftlich herausfordernden Zeiten wie jetzt sind Leistungsträger durch ihre Sacharbeit stärker gefordert und Stabilität in der Geschäftsführung entscheidend. Das Miteinander in lokalen und regionalen Netzwerken zeigt jetzt seine Bedeutung. Um den aktuellen Ansprüchen gerecht zu werden, werden Flexibilität und Kundenorientierung immer wichtiger, um nicht zu sagen überlebenswichtig. Damit weiterhin Produkte und Prozesse, die das Wachstum nachhaltig fördern, entwickelt werden können, entsteht eine neue Lernkultur im Mittelstand.

Um diese Entwicklung glaubwürdig und nachhaltig voran zu treiben, muss die Lernkultur mit dem langfristigen Denken und Handeln der Gründer*innen im Einklang stehen. Zurecht werden Forderungen der Arbeitnehmer*innen lauter, direkte und indirekte Unterstützung zu erhalten, wenn es um den Zugang zu Aus- und Weiterbildung aber auch Zeit zum Lernen geht. Zudem ergeben sich durch die Covid-19-Pandemie weitere Herausforderungen, die im Kontext der Digitalisierung ganz andere Maßstäbe verlangen. Neue digitale Arbeitswelten und Arbeitsweisen und das immer stärker gelebte Konzept des lebenslangen Lernens erfordern ein Umdenken mit Blick auf die Arbeit und Führung in Organisationen. Microsoft Deutschland begleitet seit Jahrzehnten gemeinsam mit Politik und Verbänden die Entwicklung dieser Partnerschaft. In diesem Whitepaper sind Maßnahmen der Partnerschaft beschrieben sowie Angebote zu zukunftsfähigen Fort- und Weiterbildungsinitiativen dargestellt. Außerdem werden konkrete Schritte für die Entwicklung einer modernen Lernkultur aufgezeigt.

Viel Freude beim Lesen (und Lernen)!



Mohanna Azarmandi

Chief Learning Officer, Microsoft

Willkommen im neuen Normal

Der deutsche Mittelstand ist so erfolgreich, dass der Begriff Mittelstand sogar als Lehnwort im Ausland angeführt wird. Keine Studie, keine Übersicht, kein Ministerstatement, dass die Bedeutung des deutschen Mittelstands mit seiner enormen wirtschaftlichen Kraft nicht untermauern würde. Millionen Betriebe mit noch mehr Millionen von Menschen, die dazu beitragen, dass Deutschland als Wirtschaftsstandort eine tragende Rolle in der Welt spielt. Doch darauf ruht sich niemand aus, vor allem nicht die familiengeführten Inhaber und Geschäftsführer dieser Unternehmen. Sie wissen um die Traditionen und die Werte,



auf die ihre erfolgreichen Geschäftsmodelle teils über hundert Jahre gebaut wurden. Doch sie kennen auch ihre Innovationskraft, die schon lange Bestandteil der Unternehmens-DNA war, bevor die boomenden Startup-Szene der letzten Jahre mit frischen Impulsen und tollen Ideen hinzukam und Karten neu gemischt werden mussten.

Im Jahr 2020 nun kommen neben allen sonstigen Herausforderungen ganz neue hinzu. Digitalisierung war kein neues Konzept, ist aber nun mit anderer Geschwindigkeit dahergekommen. Alles scheint sich momentan zu beschleunigen. Aufgrund der digitalen Transformation verstärkt durch die Pandemie bekommt der menschlicher Innovationsgeist eine noch weit größere Stellenordnung.

Unternehmen, die sich auf Handlungsfelder konzentrieren, in denen sie sich sicher und kompetent fühlen und weniger vorrausschauend agieren, werden damit den Anschluss verlieren. Um Risiken zu minimieren und Verluste abzuwenden, sind Anpassungen und Umdenken die Schlüssel für den Erfolg und einen Neubeginn unserer Wirtschaft.

Microsoft hat aufgrund der aktuellen Handlungsfelder des deutschen Mittelstands eine Reihe von Lernangeboten und Lerninitiativen eingeführt, die die Lücke der vorhandenen und geforderten Kompetenzen schließen können.

Was jetzt getan werden muss

Digitalisierung ist mehr als ein Buzzword und mehr als der Megatrend der letzten Jahre. Denn Digitalisierung bringt exponentiellen Wandel mit sich, den wir als Menschen fortwährend sinnvoll gestalten sollten. Dieser Wandel ist aber nicht Gegenstand der Herausforderungen, sondern die Rahmenbedingung für künftiges Arbeiten und nachhaltiges Wirtschaften. Die Dynamik der Arbeitswelt nimmt weiter zu, so dass schnelle Anpassungsfähigkeit in fast allen Bereichen unabdingbar wird, will man Wettbewerbsfähigkeit behalten oder sogar ausbauen. Und Anpassungs-

fähigkeit, sich also in neue Themen einarbeiten, um flexibel und entsprechend auf die Anforderungen zu reagieren, wird erst möglich durch Lernen und Weiterbildung, sowohl kurzfristig als auch langfristig. Das meint Lebenslanges Lernen.

Erfolgreiche und anpassungsfähige Unternehmen zeigen, dass sie die Bedeutung von Weiterbildung verstanden haben und verankern dies sogar in ihrer Unternehmenskultur. Mitarbeiter können wesentlich zum Erfolg beitragen, wenn Weiterbildung als Teil der unternehmerischen Digitalisierungsstrategie verstanden wird.¹ Das ist einer der wichtigsten Faktoren, die Organisationen dringend verinnerlichen müssen. Daher braucht es eine neue Kultur, die diese Aspekte nicht nur berücksichtigt, sondern fördert wie es noch nie bis dato passiert ist. Lernen ist nicht mehr ein Seminarraum, Referierende und Teilnehmer*innen. Die Art des Lernens im Arbeitskontext findet zeitnah und direkt am Arbeitsplatz statt. Sie orientiert sich am individuellen Bedarf des Mitarbeitenden und seinen Aufgaben. Das soziale Miteinander spielt dabei eine entscheidende Rolle.

Die Aufgabe der Geschäftsführung liegt daher im Aufbau und der Ausgestaltung einer betrieblichen Lernkultur, die das Alltagsgeschäft, den technologischen Fortschritt sowie die Vielfalt der Menschen im Unternehmen inkludiert.

Wir müssen sicherstellen, dass niemand zurückbleibt

Satya Nadella ,
CEO Microsoft

Verschiebung der Kräfte

Der technologische Wandel bringt Dynamic in die Arbeitswelt. Viele Berufe, die wir heute vielleicht nicht mal kennen, werden an Bedeutung gewinnen. Nach McKinsey wird es in Deutschland bis 2025 eine Kapazität von 3 Millionen neuen Technologiearbeitsplätzen geben. Mehr als 2,5 Millionen Menschen werden sich alleine als Software-Entwickler beruflich verwirklichen.²

Mitarbeiter, die in einem Unternehmen keine Chance auf Weiterentwicklung sehen, verlassen das Unternehmen 12mal schneller.³ Eine solche Mitarbeiterfluktuation wurde in einer Studie von 70% der befragten Unternehmen als negativer finanzieller Einfluss bezeichnet.⁴ Insgesamt belaufen sich die Kosten der technischen Kompetenzlücke, die durch nicht geleistete Weiterbildungen entsteht, auf 160 Milliarden Dollar jährlich.⁵

Hinzukommt der Fachkräftemangel: Allein in Deutschland fehlen bis 2030 insgesamt laut Prognos AG drei Millionen Fachkräfte und Analyse der Bundesagentur für Arbeit zeigt, dass 54.000 Stellen für akademisch ausgebildete Informatiker offen sind.

Die Corona-Pandemie verstärkt die wichtigen Faktoren des Wandels und unterstreicht die Agenda: Neben der Sicherung der Liquidität und der Erhaltung des Geschäftsbetriebes gehört die flexible Anpassung der Geschäftsmodelle mit fast 70% zu den wichtigsten Themen.⁶ Aus Sicht aller Experten-gruppen ist die Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit damit die größte Herausforderung für mittelständische Unternehmen. Die große Herausforderung ist, dass viele Unternehmen in Trainings nur den finanziellen Aufwand sehen und nicht die Investition in die Zukunft. Dabei hat eine Studie der ASTD herausgefunden, dass Unternehmen, die in Trainings investieren eine 24% höhere Gewinnspanne erreichen können.⁷

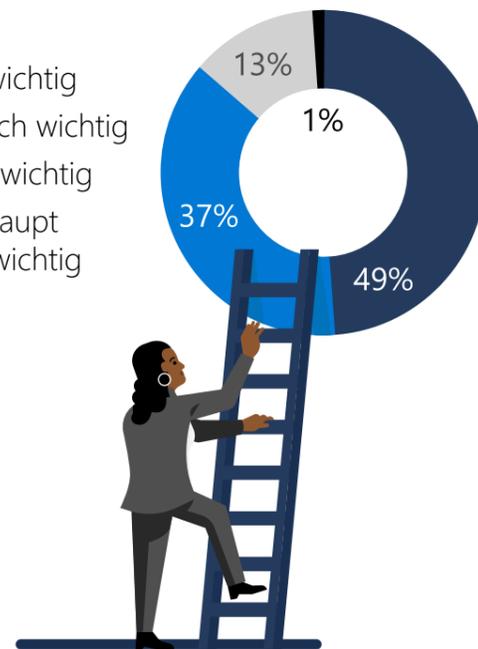
94% der Arbeitnehmer bleiben länger im Unternehmen wenn in Weiterbildung investiert wird.



Quelle: LinkedIn Learning 2020 Workplace Report

Die Bedeutung von Weiterbildung für Mitarbeiter*innen kleiner Unternehmen

- Sehr wichtig
- Ziemlich wichtig
- Etwas wichtig
- Überhaupt nicht wichtig

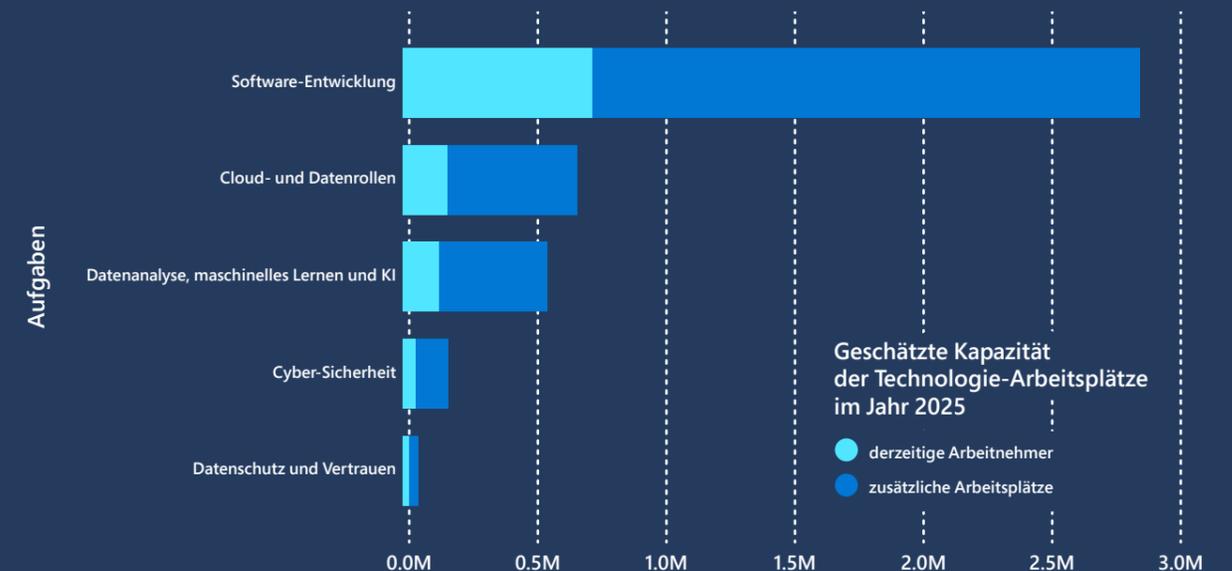


Quelle: Capterra Umfrage

Eine aktuelle Studie belegt, dass die digitale Transformation die Herausforderung von Unternehmen ist und Weiterbildung sowohl Mitarbeiter stärker an Unternehmen bindet als auch die Mitarbeiter-Rekrutierung maßgeblich erleichtert.⁸ Durch Weiterbildung werden zukünftige Führungskräfte identifiziert und gefördert. Viele kleine Unternehmen haben sich nie Gedanken um eine Nachfolgeregelung gemacht. Bei Fortbildungen lässt sich mithilfe neuer Kompetenzen das Potential möglicher Führungskandidat*innen austesten, die nachrücken können, sollte ein*e Manager*in das Unternehmen verlassen.

Weiterbildung reduziert „Brain Drain“. Das kennt im Personalwesen fast jede*r: Eine Mitarbeiterin geht und erst hinterher stellst du fest, dass sie als einzige über eine wichtige Information oder eine wesentliche Kompetenz verfügte. Indem man eine größere Zahl Angestellter bzgl. der eigenen Unternehmenskultur und in verschiedenen Fertigkeiten fortbildet, verhindert man die Abwanderung essentieller Fachkräfte und die damit einhergehenden Wissenslücken.

Deutschland hat schätzungsweise eine Kapazität von 3 Mio. Neuen Arbeitsplätzen im Technologiebereich.



Weiterbildung neu definieren

Struktureller und digitaler Wandel machen es notwendig sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Dies merkt man nicht nur in der Arbeitswelt, sondern auch im Alltag und persönlichen Umfeld. Viele Organisationen, Verbände und Bundeseinrichtungen adressieren daher die Arbeitnehmer und auch Unternehmen mit der Notwendigkeit, Fort- und Weiterbildungen nicht außer Acht zu lassen.

Kein Wunder also, dass Lernen als solches, der Zugang zu geeigneten Lernmaßnahmen und die zielorientierte Anwendung des Gelernten gerade im Zuge der Digitalisierung eine enorme Bedeutung bekommen hat und zwar aus gesellschaftlicher, unternehmerischer sowie individueller Perspektive. Der Ruf nach geeigneten Fördermaßnahmen für Belegschaften wird immer lauter. Ebenso ist eine neue Diskussion über die Investitionen in Lehr- und Lernformate entfacht, um Unternehmen und Organisationen wettbewerbsfähig bleiben zu lassen. Denn sowohl der Fortschritt als auch Einschnitte wie die Corona-Pandemie drängen nach schnelleren Handlungsalternativen. Viele Personalabteilungen und Learning Professionals sind überfordert oder suchen vergeblich nach zukunftsfähiger Ausrichtung.



Fragt man heute in Unternehmen die Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeber*innen nach dem Sinn für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, so sind die gegebenen Antworten meist erstaunlich nah beieinander. Sogar dann, wenn die jeweils andere Perspektive eingenommen und erklärt werden soll. Alle sehen den Zweck eines Trainings oder Lehrgangs darin, Nutzen für die Organisation zu stiften, kurzfristig wie langfristig. Somit haben viele mittelständische Unternehmen die Basis für eine moderne Lernkultur bereits geschaffen. Lediglich bei Angeboten, die über die Stellenbeschreibungen hinausgehen, teilen sich die Meinungen. Während Arbeitnehmer*innen einen Mehrwert in Weiterbildungen sehen, den sie für das Unternehmen langfristig erzielen, kommentieren Arbeitgeber*innen diese als Nice-to-have und verorten sie eher im individuellen, persönlichen und damit im privaten Bereich der Arbeitnehmer*innen.⁹

In Gesprächen, Umfragen und Interviews stellen wir immer wieder fest, dass es drei Kategorien gibt, in denen sich Lehr- und Lernformate einteilen lassen: verpflichtende, unterstützende und chancenfähige Maßnahmen. Bei genauerer Betrachtung dieser Maßnahmen, die allesamt auf das Lernen abzielen, können wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden. Diese wiederum dazu führen, dass unternehmensstrategische Anpassungen vorgenommen werden, die auf die Lernkultur einzahlen und den Reifegrad der Organisation auf die nächste Stufe heben.



Kategorie 1: Verpflichtende Maßnahmen

Aus Perspektive der Arbeitnehmer*innen sind diese Maßnahmen, wie der Begriff schon darlegt, ein wichtiges Muss. Als Beispiel gelten Sicherheitsschulungen oder Fortbildungen zu gesetzlichen Vorgaben sowie Compliance. Zwar stiften solche Maßnahmen für die Belegschaft, die in solche Maßnahmenentscheidungen nicht einbezogen wird, auf der individuellen Ebene oftmals einen eher geringeren Nutzen und werden als Pflichtprogramm wahrgenommen, doch sind sie für den Regelbetrieb unerlässlich und bilden die Basis für die im Unternehmen umgesetzte Arbeit.



Kategorie 2: Unterstützende Maßnahmen

Maßnahmen, die sich direkt auf die aktuellen Tätigkeiten der Mitarbeiter*innen beziehen und auch für diese direkt erkennbar sind, haben unterstützenden Charakter. So gehören Trainings zu genutzten Softwareanwendungen oder Projektmanagementkurse beispielsweise in dieses Lernangebot. Zwar gehen diese Maßnahmen über die reine Pflicht hinaus, gelten aber als besondere Unterstützung, da sie sich auf die Arbeit der Belegschaft konkret auswirken und diese verbessern. Der Grund für Schulungen oder Trainingsprogramme in diesem Bereich kommen sowohl vom Arbeitnehmer als auch vom Arbeitgeber, werden in der Regel aber vom Arbeitgeber bezahlt.

» aka.ms/microsoftlearn



Kategorie 3: Chancenfähige Maßnahmen

Aus der Sicht der Geschäftsführung wird bei diesen Maßnahmen eher von sog. Incentives gesprochen, während die Teams den Nutzen meist als sehr hoch bewerten. Der konkrete Bezug zur Arbeit ist genau das Spannungsfeld, in dem sich das Management mit der Mannschaft befindet. Soft-Skill-Trainings oder tieferführende Fortbildungen im Diversity Management sind typische Beispiele für diese Gruppe. „Freizeit gegen Teilnahme“ ist dann oft die Devise, nach der die Arbeitnehmer*innen solche Maßnahmen besuchen dürfen, wobei oft unklar ist, wer dafür zahlt. In dieser Kategorie gibt es daher die meisten Unklarheiten, Rangeleien und Hindernisse. Daher liegt genau hier auch ein Schlüssel zur Belebung einer neuen Lernkultur.

Microsoft ist aufgrund der eigenen Erfahrung der Meinung, dass chancenfähige Maßnahmen nicht länger als Optionen gesehen werden, sondern als enorme Motivation und langfristige Investition in die Arbeit und damit in die Lernkultur eingebunden werden sollten. Denn wenn es dem Mitarbeitenden hilft, hilft es langfristig dem Unternehmen.



Skills der Zukunft kennen und erwerben

Als wichtigste Learning & Innovation Kompetenzen nach dem 4-K-Modell werden „Kommunikation“, „Kollaboration“, „Kritisches Denken“ und „Kreativität“ definiert. Aus ihnen ergibt sich ein breites Spektrum an Weiterbildungsmöglichkeiten.



● beispielhafte Maßnahmen

Neue Lernkultur

Wege einer lernenden Organisation

Veränderung ist ein Prozess. Wenn Mitarbeiter in der Kaffeeküche über die neuen Maßnahmen flüstern, dann ist dies bereits Teil eines Veränderungsprozesses. Die meisten nehmen Veränderung vornehmlich wahr, wenn diese Maßnahmen durch das Management offiziell angekündigt werden. Diese wird oftmals als fremd wahrgenommen. Das verursacht Verunsicherung. Und diese Verunsicherung ruft emotionale Reaktionen von Personen hervor. Bereitet sich daher ein Unternehmen nicht ausreichend auf Veränderungen vor – organisatorisch, personell und kommunikativ – ist die Gefahr des Scheiterns hoch. Denn Veränderung ist vor allem Dynamik, die mit unterschiedlichem Tempo auf Arbeit und so auf Entwicklung einwirkt.

Daher ist einer der entscheidenden Faktoren bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen, dass von Anfang an Personen in diesen Prozess eingebunden sind, die die dahinterliegende Dynamik besser verstehen. Diese Kolleg*innen oder Manager*innen sind die Change Agents, die Veränderungsbegleiter*innen oder Fellows. Ihr Name sollte zum Unternehmen passen, denn ihre Rolle ist immens wichtig für das Gelingen der Veränderung. Zu ihnen sollten diejenigen gehören, die von der Veränderung betroffen sind

und damit in die Gestaltung direkt mit einbezogen werden. Sie werden in ihrem Verhalten und Auftreten, in ihren Workshops und begleitenden Maßnahmen, allen anderen in der Organisation einen eher feedbackgesteuerten Ansatz aufzeigen als einen plan-gesteuerten. Sie sorgen in erster Linie für die gelungene Kommunikation, in dem sie die „verschiedenen Sprachen“ übersetzen können.

Fest steht: Menschen stellen sich den Anregungen und daraus resultierenden Anstrengungen einer Veränderung, sofern sie ein Ergebnis nur stark genug erreichen wollen. Es wird deswegen wichtig sein, die Vorteile immer wieder anzusprechen und aufzuzeigen. Ist eine Person dem Risiko gegenüber Neuem abgeneigt und schätzt Sicherheit, wird sie sich solange der Veränderung widersetzen, bis die Vorteile verstanden sind und die Veränderung mit ihren Wertvorstellungen vereinbar ist. Der Personenkreis, der den Wandel also begleitet, hat als Aufgabe zu verstehen, wie das Zustandekommen der Einsicht unterstützt werden kann. Das kann bedeuten, Personen, die zweifeln, in das Design des neuen Prozesses einzubeziehen, um sie zu motivieren und damit neue Wege zu gehen.



Das Etablieren einer neuen Lernkultur in 6 Schritten

Wenn wir die Erfolgsgeschichten mittelständischer Unternehmen hören, so haben wir für diese in den meisten Fällen große Sympathie, denn sie helfen uns, den eigenen Weg zu finden. Nicht selten sind es Einfallsreichtum oder geschickte Anteilsverkäufe, die Unternehmen in der Gewinnzone verweilen lassen. Und doch kommt als Antwort auf die Frage nach dem Hauptgrund für langfristigen Erfolg wiederkehrend aus der Geschäftsführung: „Unsere Mitarbeiter“. Doch was haben diese Unternehmen kulturell anders gemacht? Wie haben sie Tradition und Innovation geschickt zusammengeführt?

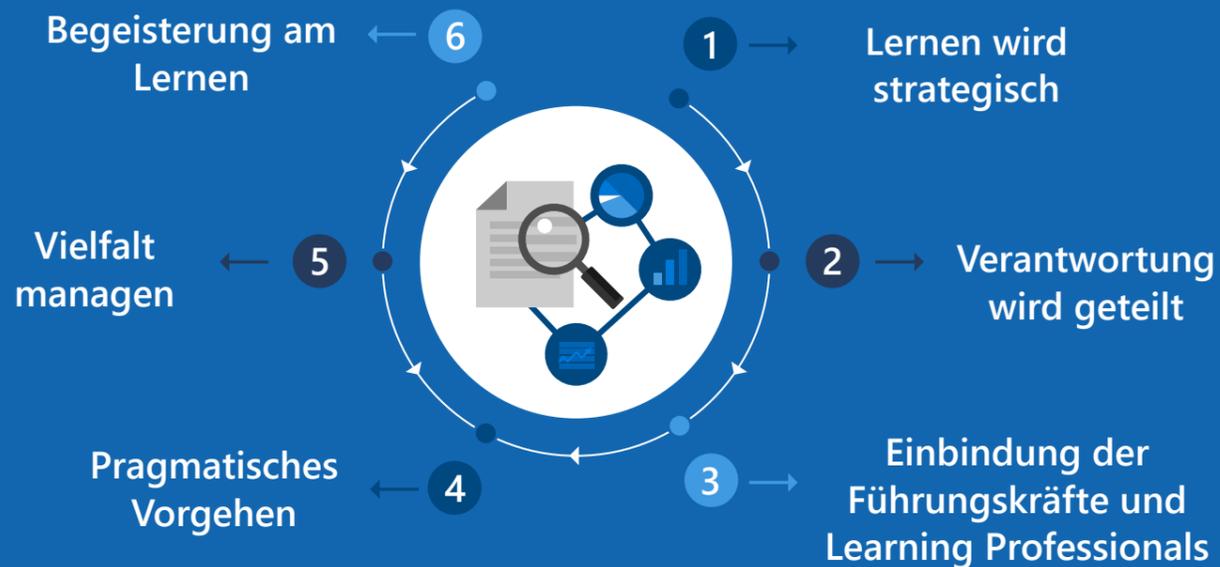
Sicherlich sind Strategie und Vorgehensweisen unterschiedlich. Dennoch stellt sich immer wieder heraus, egal ob verarbeitendes Gewerbe, Energie- und Wasserversorgung, Baugewerbe oder Handel, das den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genügend Freiräume verschafft wurden, um sich mit ihrer Meinung und ihren Erfahrungen einbringen zu können. Die stärkere Einbindung von Einzelpersonen wird heute als Schlüssel für den kulturellen Wandel angesehen. Allzu oft unterschätzen wir, was der Einzelne dazu beitragen kann, damit sich Erfolg der Firma nachhaltig einstellt.

Im ersten Moment klingt es simpel, doch es kann nur geschehen, wenn die notwendigen Kanäle dafür gelegt wurden, also dass Informationen effektiv weitergegeben und empfangen werden können. Dass Kommunikation inklusive Feedback schneller gelingt und viel öfter aktiv erfragt wird. Und dass Lernen selbstbestimmter als bisher passieren darf und sollte. Auch diese Fähigkeiten, die den Beitrag der einzelnen Mitarbeiter fördern, können erlernt werden.

Für die langfristige Implementierung einer Lernkultur auf Basis einer erfolgreichen Weiterbildungsstrategie im Unternehmen ist es wichtig, folgende Aspekte mitzudenken. Sie geben Organisationen Anhaltspunkte in der Umsetzung und Förderung des Lernens:



Übersicht der 6 Schritte zum nächsten Reifegrad



Schritt 1

Lernen wird strategisch

Selbstgesteuertes Lernen in zeitlicher und räumlicher Unabhängigkeit kann sehr einfach realisiert werden, da technologische Möglichkeiten inzwischen enorm dazu beitragen und das bei finanziell akzeptablem Aufwand. Kompetenzerwerb, also das Erarbeiten einer zukünftigen, dynamischen Handlungsfähigkeit, steht im Vordergrund. Dafür muss vorab der individuelle und spezifische Bildungsbedarf der Zielgruppen definiert werden. Fragen, welche Lerninhalte gefordert sind und welche Lernziele verfolgt werden, müssen genauso beantwortet werden, wie Fragen nach dem methodisch-didaktisch Vorgehen, um die angestrebten Lernziele erreichen zu können. Die Anforderungen, die daraus abgeleitet werden, finden sich in der Lernstrategie des Unternehmens wieder. Diese Maßnahmen stehen im Einklang mit der Vision, der Mission und den Unternehmenszielen der Organisation, also mit der gesamten Unternehmensstrategie.

Schritt 2

Verantwortung wird geteilt

Die Einführung von neuen (digitalen) Lernformen betrifft nicht nur Referenten, Ausbilder und die Lernenden, sondern die ganze Organisation. Daher ist es wichtig, alle Stakeholder, wie die IT, ggf. den Betriebsrat und allen voran das Management in Lernprojekte und Überlegungen hinsichtlich Auf- und Ausbaus der Lernkultur einzubeziehen. Schließlich werden Veränderungsprozesse angestoßen, die mit Sachkenntnis und motivierender Haltung begleitet werden müssen. Entscheidend dabei ist, dass spezielle Anforderungen an die Einführung und Durchführung von Lehr- und Lernformaten für die Menschen auch gesamt erfasst werden. Daher muss die Belegschaft mit ihrem Vertreter*innen ebenso von Anfang an integriert werden. Deswegen ist ein ausgewogenes Stakeholdermanagement von der Analyse der individuellen Bedarfe bis zur Evaluation erforderlich.

“Wenn unsere Technologie die Welt verändert, tragen wir Verantwortung dafür, dabei zu helfen, dieser Welt gerecht zu werden und größere Verantwortung für die Zukunft zu übernehmen“

Brad Smith, Präsident Microsoft

Einbindung der Führungskräfte und Learning Professionals

Die Möglichkeiten, die moderne Kommunikationstechnologie für heutige Arbeitsabläufe bereitstellt, integrieren die wichtigen Schnittstellen zu Lernen, Arbeit, Kollaboration und letztlich organisationalem Lernen. Menschen im Unternehmen begegnen sich auf neue oder andere Art und Weise und immer vernetzter. Daten können zur Verfügung gestellt werden, mit denen Informationen gewonnen werden, um bessere Entscheidungen zu treffen. Doch alle diese neuen und immer besser werdenden Angebote eröffnen auch ein neues und größeres Spektrum für Fähigkeiten und Fertigkeiten, die in konkreten Fachschulungen oder Weiterbildungen in die Schlüsselkompetenzen „Future Skills“ einzahlen. Hier braucht es eine enge Abstimmung zwischen den Führungskräften und den Mitarbeiter*innen, da letztere in die erforderliche Befähigung begleitet und entwickelt werden sollten, um die Ziele des Unternehmens bereichsübergreifend stets im Auge zu behalten. Hinzu kommen informierte und motivierte (Digital) Learning Verantwortliche, die Learning Professionals, die sich voll und ganz der Förderung der Lernkultur widmen und eng mit dem Personalbereich zusammenarbeiten. Sie koordinieren, sind permanent ansprechbar und berichten direkt der Geschäftsführung.

Pragmatisches Vorgehen

Die meisten Unternehmen stehen bei Überlegungen zu Weiterbildung generell vor der Frage, ob es zweckmäßig ist, die erforderlichen Maßnahmen selbst aufzubauen oder sich externer zu bedienen. Vor allem im Hinblick auf die Gestaltung und Entwicklung einer eigenen digitale Learning-Plattform steht die Entscheidung im Raum, diese selbst zu bauen oder sie über einen externen Hersteller oder Dienstleister bereitstellen zu lassen. Grundsätzlich ist eine Mischform möglich, doch bei Betrachtung der Angebote im Markt macht es selten Sinn, eine eigene Entwicklung zu starten. Denn es braucht neben Kenntnissen der Entwicklungstools, Kenntnissen in IT und Grafikgestaltung auch didaktische Kompetenzen, um der Organisation eine spannende Plattform zur Verfügung zu stellen, die alle auf dem Weg zu einer Lernenden Organisation unterstützt. Empfehlenswert ist, sich dabei externe Beratung hinzuzuholen und begleiten zu lassen. Denn neben der Online-Präsenz der Weiterbildungsangebote werden viele Trainings und Coachings auch vor Ort stattfinden, so dass letztlich ein Blended-Learning-Konzept die Lernstrategie taktisch untermauert.

Vielfalt managen

Das Management von Vielfalt im Unternehmen, das Diversity Management, setzt sich bewusst und proaktiv mit den Unterschieden in der Organisation auseinander, indem es versucht, diese wirtschaftlich zu nutzen. Es ist eine bestimmte Art von Kultur – eine Denk- und Handlungsweise – die ihren Ursprung wiederum in der Lernkultur findet und diese stark bereichert. Unternehmen mit Diversity Management sind nachweislich erfolgreicher, da sie erkennen, dass sie nicht nur ihre Kunden besser verstehen können, die die Vielfalt des Marktes widerspiegeln, sondern die eigene Belegschaft durch eine echte und wertschätzende Interaktion in Ihren Unterschieden wie Herkunft, Alter oder Geschlecht wesentlich stärker in die Lern- und Arbeitsprozesse integrieren können. Beispielsweise können durch individuelle Erfahrungen einzelne Fähigkeiten zur Problemlösung im Team verbessert werden, was zu mehr Kapazität und Produktivität und damit Umsatz führt.

Voneinander und Miteinander lernen wird zum Faktor für Wettbewerbsfähigkeit. Daher muss Vielfalt ihren Platz in einer nachhaltigen Weiterbildungsstrategie einnehmen, die sich dann auf zielführendere Lehr- und Lernformate ausweitet und Veränderungen in Prozessen wesentlich leichter annehmbar macht.



Begeisterung am Lernen

Für immer mehr Mitarbeiter*innen besitzt Bildung einen Eigenwert. Lernen steigert für sie berufliche Zufriedenheit und hilft bei der Persönlichkeitsentwicklung. Auf der anderen Seite gibt es diejenigen, die nur an Weiterbildungen teilnehmen, wenn es vorgeschrieben wird. Daher sind all jene Maßnahmen geeignet, die diese unterschiedlichen Perspektiven zusammenbringt. Denn jede*r im Unternehmen kann etwas, jede*r weiß etwas. Ziel der Learning Verantwortlichen ist es, diese Gruppen immer wieder zu mischen. Dabei eignen sich vor allem Social Learning Konzepte. Aber auch die Einführung von jährlichen Learning Days, um Mitarbeiter für das Thema Weiterbildung zu sensibilisieren, indem aufgezeigt wird, dass das Lernen im Arbeitsleben nicht mehr wegzudenken ist. Werden den Mitarbeiter*innen beispielsweise zwei oder mehr Weiterbildungen pro Jahr zur Verfügung gestellt, die vollkommen frei wählbar sind, also auch privat genutzt werden können, führt dies zu einer enormen Motivationssteigerung. Ebenso kann eine „Friendly Competition“ das Engagement der Lerner erhöhen.



Zukunft gemeinsam gestalten

Der Wandel zu einer immer höheren Lernkultur hört nicht auf, denn es gibt kein Start- oder festes Enddatum. Es ist eher eine Art zu denken, die alle im Unternehmen, von der Geschäftsführung bis zu den Praktikanten leben. Es ist der Umgang mit Hindernissen, der sich im Gegensatz zu früher oder zu anderen Organisationen unterscheidet. Auf einmal wird mit Einsicht reagiert statt mit defensiven Erklärungen. Unternehmen, die eine Lernkultur fördern wollen, befreien sich daher von der Vorstellung, dass andere Macht über sie haben. Sie schätzen den Beitrag anderer und bauen auf diesen auf.

Microsoft bietet in seinem Netzwerk ein breites Spektrum an Angeboten im Bereich verpflichtender und chancengebender Maßnahmen.

MS Learn

Weiterbildungsplattform für Einsteiger oder erfahrene Profis. Live und on-demand Kurse werden mit praktischen Ansätzen gepaart, um sie schneller ans Ziel zu bringen. Erreichen Sie eine Zertifizierung oder eigenen Sie sich bestimmte Themen in ihrem eigenen Tempo an.

[Mehr Erfahren](#)

AI Business School

Microsoft vermittelt hier speziell Führungskräften Erkenntnisse und Best Practices darüber, wie sich KI strategisch in Unternehmen einsetzen lässt. Dafür nutzt Microsoft unter anderem die Expertise des eigenen Top-Managements.

[Mehr Erfahren](#)

Microsoft's Qualifizierungsinitiative

Microsoft startet eine weltweite Initiative für digitale Qualifizierung. Bis zum 31. März 2021 soll das Programm bis zu 25 Millionen Menschen den Erwerb digitaler Kompetenzen ermöglichen. Damit will Microsoft insbesondere den Beschäftigten helfen, deren Jobs durch COVID-19 bedroht sind.

[Mehr Erfahren](#)

Microsoft's Resilienz Check

Für den „Resilienz-Check 2020“ haben Microsoft und BDA das Daten- und Analytikunternehmen GfK mit einer repräsentativen Umfrage beauftragt. Dazu wurden zunächst wissenschaftliche Konzepte zur Resilienz von Unternehmen ausgewertet, also der Fähigkeit zur Bewältigung von Krisen. Aus diesen wurden die fünf Resilienzfaktoren Strategie & Prozesse, Anpassungsfähigkeit der Organisation, agile IT-Infrastruktur, Führung & Vertrauen sowie Mitarbeiter-Mindset identifiziert.

[Mehr Erfahren](#)

Microsoft-Studie zu künstlicher Intelligenz

Unternehmen mit KI-Projekten sind dann am erfolgreichsten, wenn die Qualifizierung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den gleichen Stellenwert wie Investitionen in intelligente Technologien hat. Dazu gehört auch das Schaffen einer Lernkultur, die diese Qualifizierungsmaßnahmen trägt. Das ist das Kernergebnis einer im Auftrag von Microsoft durchgeführten internationalen Studie. In einer Datenanalyse wurden dafür rund eine halbe Million englischsprachiger Beiträge ausgewertet und zusätzlich im März 2020 Interviews mit rund 12.000 Fach- und Führungskräften aus 20 Ländern geführt

[Mehr Erfahren](#)

Microsoft's Mittelstands-Portal

Unsere Mission ist es, die digitale Zukunft des deutschen Mittelstands zu gestalten - gemeinsam mit Ihnen. Informieren Sie sich über die nächsten möglichen Schritten mit Microsoft Lösungen und Partnern.

[Mehr Erfahren](#)

Quellen und Verweise

¹ vgl. Bertelsmann Stiftung

<https://www.zukunftderarbeit.de/2017/03/22/lernen-und-arbeiten-4-0-das-lernen-verschmilzt-mit-der-arbeitswelt/>

² McKinsey Global Institute

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/retraining-and-reskilling-workers-in-the-age-of-automation>

³ The Value of Training

<https://www.ibm.com/services/learning/pdfs/IBMTraining-TheValueofTraining.pdf>

⁴ Right Management - Strategies for Retaining Employees and Minimizing Turnover

<https://hr.blr.com/whitepapers/Staffing-Training/Employee-Turnover/Strategies-for-Retaining-Employees-and-Minimizing->

⁵ Chamber of Commerce Foundation's Center for Education and Workforce

<https://www.uschamberfoundation.org>

⁶ IfM Bonn

https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/ueber_uns/chartbooks/Chartbook-IfM-Zukunftspanel-2020.pdf

⁷ Business Training experts – profiting from learning

⁸ Microsoft-Studie zu künstlicher Intelligenz: Erfolgreiche Unternehmen gewichten Technologie und Qualifizierung gleich

<https://news.microsoft.com/de-de/microsoft-ki-studie-erfolgreiche-unternehmen-gewichten-technologie-qualifizierung-gleich/>
Resilienz-Check von Microsoft und BDA: Deutsche Unternehmen sind bereit für den Sprung nach vorn
<https://news.microsoft.com/de-de/resilienz-check-von-microsoft-und-bda/>

⁹ Produkt+Markt Marketing Research - Interviews im Auftrag der Microsoft Deutschland GmbH

© 2020 Microsoft Corporation. All rights reserved. This document is provided "as-is." Information and views expressed in this document, including URL and other Internet Web site references, may change without notice. You bear the risk of using it. This document does not provide you with any legal rights to any intellectual property in any Microsoft product. You may copy and use this document for your internal, reference purposes.

