



# INFORMATIONEN

Jahrgang 70 Heft 2 März/April 2024



## Die AWV als Motor der Digitalisierung

AWV-Interview mit Christoph Verenkotte, AWV-Vizepräsident 2010–2024 und Präsident des Bundesverwaltungsamtes a.D., Köln



## Projektorientierte Governance der Zeitenwende

Norman Heydenreich, Management Akademie Weimar



## Mit digitalen Qualifizierungsangeboten und Wissensmanagement der Personalnot begegnen

Dr. Petra Notz und Lukas Wozniok, involas Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, Offenbach am Main

# Mit digitalen Qualifizierungsangeboten und Wissensmanagement der Personalnot begegnen

Der Fachkräftemangel führt in vielen Unternehmen dazu, dass die Belegschaft heterogener wird. Dies hat zur Folge, dass die betriebliche Weiterbildung und Qualifizierung an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig aber führt der Personalmangel dazu, dass für eine adäquate Einarbeitung und Weiterbildung nur geringe zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen. Eine mögliche Strategie besteht darin, die Entwicklungen zur Digitalisierung in der beruflichen Weiterbildung zu nutzen und ein niedrighschwelliges Qualifizierungs- und Wissensmanagement aufzusetzen. Von diesem Ansatz können insbesondere kleine und mittlere Unternehmen profitieren.

## Herausforderungen durch Personalmangel

Der gravierende Mangel an Fachkräften stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Aus diesem Grund steigt die Bereitschaft vieler Betriebe, die Personalbeschaffung breiter aufzustellen. Dazu gehört auch eine größere Offenheit gegenüber neuen Bewerbergruppen wie beispielsweise geringer qualifizierte, Quereinsteigende oder Fachkräfte aus dem Ausland. Dies hat jedoch zur Folge, dass die Qualifikationen in der Belegschaft deutlich unterschiedlicher werden.

Daraus resultiert, dass mehr Zeit für die individuelle Einarbeitung und Betreuung jedes einzel-

nen Mitarbeitenden aufgewendet und die strategische Personalplanung intensiviert werden muss. Hinzu kommt die Erwartung, dass das vermehrte Ausscheiden älterer Mitarbeitender – der sogenannten Baby-Boomer – zu weiteren Friktionen in den Betrieben führen wird und dass dabei viel Erfahrungswissen und Prozesswissen verloren geht.

In dieser komplexen Situation gewinnen betriebliche Qualifizierung sowie Wissensmanagement an Bedeutung. Unternehmen sehen sich mit der Anforderung konfrontiert, individuell angepasste Qualifizierungsangebote zu offerieren, um die Weitergabe von betrieblichem Wissen sicherzustellen und die fachliche Integration von neuen Mitarbeitenden in den Betrieb zu gewährleisten. Die effektive Umsetzung dieser Qualifizierungsangebote erfordert die Bereitstellung erhöhter Ressourcen im Unternehmen. Dem steht jedoch oftmals eine dünne Personaldecke im Personal- und Bildungsbereich entgegen. Die Digitalisierung im Bildungsbereich kann gleichwohl Ansätze bieten, die betriebliche Weiterbildung und das Wissensmanagement neu zu denken.

## Trends in der Weiterbildung

### Digitalisierung der Weiterbildung

Ansetzen lässt sich dabei an Entwicklungen, die sich seit länge-

rem in der Weiterbildung beobachten lassen: Neben der klassischen Weiterbildung mit ein- oder mehrtägigen Präsenzterminen und entsprechenden Abwesenheitszeiten vom Arbeitsplatz gibt es zunehmend eine Weiterbildung, die sich digitaler Technologien bedient, Lerninhalte werden vermehrt als E-Learning zur Verfügung gestellt, Schulungen virtuell umgesetzt oder Inhalte in Blended-Learning-Formaten<sup>1</sup> vermittelt. Befördert wurde und wird dieser Prozess durch die relativ kostengünstige Bereitstellung technischer Infrastruktur. Neben WLAN und Lernplattformen sind dies auch erschwingliche oder gar freie Software-Anwendungen, mittels derer digitale Lernangebote einfach erstellt werden können. Darüber hinaus wurden in den letzten Jahren zunehmend sogenannte OER Materialien (Open Educational Resources) verfügbar gemacht. Dabei handelt es sich um kostenlose und frei zugängliche Lernangebote. Aber auch Lernvideos auf YouTube haben den Trend zu E-Learning im Weiterbildungsbereich befördert. Die Tendenz geht dahin, neben klassischen Kursen in Präsenz und betrieblichen Qualifizierungsangeboten in Blended-Learning-Formaten auch zunehmend ad hoc, arbeitsintegriert und in kleinen Häppchen (Learning Nuggets, Microlearning) bedarfsorientiert zu lernen.

---

<sup>1</sup> Unter Blended-Learning wird eine Lernform verstanden, bei der Präsenzlernen und E-Learning kombiniert werden.

---

## Personalisiertes technologiegestütztes Lernen

Der Ausbau digitaler Lerntechnologien – E-Learning-Plattformen, Anwendungssoftware und deren niedrigschwellige Nutzung – hat zu maßgeblichen Weiterentwicklungen der beruflichen Weiterbildung geführt. Hierdurch erhielt auch der didaktische Ansatz des personalisierten Lernens<sup>2</sup> neuen Aufschwung: Lernen wird dabei als individueller Prozess verstanden, der bei allen Menschen aufgrund ihrer biographischen Erfahrungen verschiedenartig geprägt ist. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, an den persönlichen Lernbedarfen anzusetzen. Umgesetzt wird dies beispielsweise durch eine Lernstandsermittlung zu Beginn eines Lernprozesses, auf die die weiteren Lernschritte abgestimmt werden. Lernende erhalten dabei Freiräume, um ihren Lernprozess in der Folge selbstgesteuert anzugehen. Damit dies erfolgreich gelingt, sind vorab Kompetenzen zur Selbststeuerung zu entwickeln.

## Niedrigschwellige betriebliche Qualifizierung und Wissensmanagement

Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Problemlagen sind Lösungen zur Qualifizierung einer zunehmend heterogenen Belegschaft zu entwickeln, die möglichst ressourcenschonend umsetzbar sind. Dabei können Unternehmen vom Ausbau digitaler Lernformate und aktuellen lerntheoretischen Erkenntnissen profitieren. Eine Möglichkeit hierfür besteht darin, mit einem niedrigschwelligen digitalen Qualifizierungs- und Wissensmanagement zu starten, das relativ schnell für Arbeitsentlastungen sorgen kann, und dann sukzessive das Angebot zu verbreitern.

Eine große Herausforderung besteht darin, den digitalen Lernprozess zu starten. Folgend dargestellte Lösungsansätze veranschaulichen, wie der Einstieg in den Prozess gestaltet werden könnte:

### Qualifizierungsbedarfe identifizieren

Der Prozess beginnt idealerweise mit der Identifizierung der dringendsten Qualifizierungsbedarfe der Mitarbeitenden unter Berücksichtigung der Prämisse, dass die Umsetzungsmaßnahmen auch Effekte auf zeitliche Einsparungen haben werden. Beispiele für den Einstieg sind:

- **Sich wiederholende Qualifizierungsfelder:** Sicherheitseinweisungen, Datenschutztraining, Compliance-Schulungen – diese Inhalte eignen sich für eine digitale Vermittlung, da alle Mitarbeitenden die Trainings regelmäßig durchlaufen müssen.

- **Typische Fehlerquellen:** Ein sofortiger Nutzen von digitalen Wissensformaten zeigt sich da, wo erfahrungsgemäß Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Aufgaben auftreten, sei es beim Ausfüllen von Formularen, bei der Bedienung von Maschinen oder der Platzierung von Arbeitsmitteln.

- **Betriebsspezifische Fachkenntnisse:** Ebenso sinnvoll kann es sein, sich auf die Vermittlung von betriebsspezifischen Kenntnissen zu konzentrieren, die neue Mitarbeitende in einer konkreten Position zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen, etwa erste Schritte zur Bedienung einer Datenbank oder Qualitätskontrollverfahren.

Der erste Prozessschritt richtet sich also auf die Frage, wo aktuell der größte Handlungsdruck besteht

und wie digitale Qualifizierungsangebote zu Entlastungen führen könnten.

### Etablierte Digitale Medien nutzen

Sind die dringlichsten Themen identifiziert, ist zu überlegen, wie sich diese möglichst einfach und niedrigschwellig in digitale Formate überführen lassen. Hier einige Beispiele:

- **Videokonferenztool zum Aufnehmen von Informationen:** Anweisungen oder Prozessbeschreibungen können mündlich erklärt und über ein Videokonferenztool aufgenommen werden. Die Sprechenden können den Bildschirm teilen und erläutern, wie etwa ein Formular korrekt auszufüllen ist.

- **Handy-Kameras:** Sicherheitseinweisungen, Pflege von Maschinen, die Platzierung von Arbeitsmitteln, all dies kann bei einer persönlichen Einweisung parallel gefilmt werden. Technikaffine Mitarbeitende lassen sich für die Umsetzung schnell begeistern. Dabei steht die pragmatische Wissensvermittlung im Vordergrund und weniger die Ästhetik.

- **QR-Codes für Maschineneinweisungen:** Um sicher zu stellen, dass Maschinen ordnungsgemäß bedient werden, können QR-Codes angebracht werden, die – wenn sie mit dem Handy aufgerufen werden – alle notwendigen Informationen verlinkt bereitstellen. Neben Dokumenten können Einweisungsvideos offeriert werden.

- **Open Educational Resources (OER):** Für allgemeinere Themen bietet das Internet eine Fülle an digitalen Lernangeboten. YouTube-Videos können mit Hilfe von kostenlos zugänglichen Programmen

---

2 Für weitere Informationen zu Personalisiertem Lernen mit digitalen Medien: [www.innovet-sperle.de](http://www.innovet-sperle.de).



© Adobe Stock/murrstock

mit Informationen oder Wissensfragen angereichert werden.

■ **Kostenlose Software zur Erstellung digitaler Lernformate:** Zur Fundierung fachlicher Kenntnisse oder zur Weiterentwicklung von Kompetenzen lassen sich mit kostenlosen Tools<sup>3</sup> hochwertige Lerneinheiten für die Mitarbeitenden erstellen. Jedoch ist die Umsetzung dieses Vorgehens aufwändiger.

Angesichts begrenzter zeitlicher und finanzieller Ressourcen ist es wichtig, den Aufwand gering zu halten und pragmatisch vorzugehen. Durch die Nutzung vertrauter Werkzeuge wie Videokonferenztools können schnelle Ergebnisse erzielt werden. Sobald der Anfang gemacht ist und erste Erfahrungen gesammelt wurden, gestalten sich die nächsten Schritte einfacher.

#### Mitarbeitende aktivieren

Liegen erste Ergebnisse vor, profitieren zunächst insbesondere diejenigen Personen im Unternehmen, die für die Einarbeitung, Qualifizierung und Ausbildung zuständig sind. Sie gewinnen Zeit, um die Lernenden bei der Fundierung ihres Wissens zu unterstützen und zu begleiten. Die digitale Aufberei-

tung stellt zudem sicher, dass das Wissen in der notwendigen Qualität und Ausführlichkeit bereitgestellt wird, was sich in einem stör anfälligen Arbeitsalltag bei mündlicher Kommunikation nicht immer gewährleisten lässt. Überdies können die digitalen Lernangebote auch zur Auffrischung der Wissensbestände eines weiteren Kreises von Mitarbeitenden genutzt und zur Verfügung gestellt werden.

Ob und welche Potenziale der weitere Kreis der Führungskräfte und der Mitarbeitenden in der Bereitstellung niedrigschwelliger digitaler Qualifizierungsprodukte sieht, hängt von den praktischen Erfahrungen mit den bereitgestellten Lernangeboten und der Resonanz im Kollegenkreis ab. Meist sind es die Early Adopters, die – aufgrund ihrer positiven Haltung gegenüber Neuem – den Boden für Veränderungen bereiten, indem sie unvoreingenommen ausprobieren und mitmachen. Sehen die Beteiligten einen Mehrwert in ihren jeweiligen Arbeitskontexten, dann sind sie auch bereit, digitale Lernangebote zu nutzen oder bei der Erstellung mitzuwirken.<sup>4</sup> Insbesondere wenn sich das Unternehmen dafür entschieden hat, einfach zu handhabende Medien für die Entwicklung einzusetzen, lassen sich

mehr Mitarbeitende motivieren, ihr Know-how anderen digital verfügbar zu machen.

Von großer Bedeutung ist dabei die Einbindung in begleitende kommunikative und soziale Prozesse. Denn E-Learning-Angebote dienen nur als Lernmittel. Die Auseinandersetzung mit den bereitgestellten Informationen aber – das Lernen selbst – erfordert den Austausch mit anderen Menschen. Auf diese Weise kann sich eine dynamische Lernkultur etablieren, die eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass das Unternehmen langfristig von seinen Qualifizierungs- und Wissensmanagementaktivitäten profitiert.

#### Nach dem Start: Weitere Erfolgsbedingungen

Unser Ausgangspunkt bestand darin, Lösungen zu identifizieren, die effizient auf die Qualifizierungsbedürfnisse in Unternehmen antworten und dabei gleichzeitig die begrenzten personellen und zeitlichen Ressourcen berücksichtigen. Der Vorschlag bestand darin, im ersten Schritt Qualifizierungsinhalte mit einfach zu handhabenden Medien digital aufzusetzen und die Mitarbeitenden zur aktiven Mitwirkung zu ermutigen. Durch die digitale

<sup>3</sup> Einen Überblick über kostenlos zugängliche Software finden Sie auf der Moodle Plattform des Projekts SPERLE von involas (<https://www.innovet-sperle.de/involas/course/view.php?id=100>) oder über den sogenannten MIKA-Campus des Bundesinstituts für Berufsbildung ([https://training.leando.de/goto.php?target=cat\\_101](https://training.leando.de/goto.php?target=cat_101)).

<sup>4</sup> Vgl. Nathanael Opitz, Thomas Freiling, Ralph Conrads: Lebenslanges Lernen im Blick – Wirkungen von Lernbegleitung anhand des Beispiels der Bundesagentur für Arbeit, in: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, 120/45 (2023), S. 5., online: [https://www.bwpat.de/ausgabe45/opitz\\_etal\\_bwpat45.pdf](https://www.bwpat.de/ausgabe45/opitz_etal_bwpat45.pdf) [19.03.2024].

Bereitstellung lassen sich Ressourcen einsparen, die Qualität der Wissensvermittlung sicherstellen und selbstgesteuertes Lernen ermöglichen. Ein gelingender Start hängt von zeitnahen Erfolgen ab, weshalb wir empfehlen, die Aktivitäten pragmatisch und niedrigschwellig anzugehen. Anschließend ist es wichtig, auf diesen Anfängen aufzubauen und diese zu verstetigen.

### Nachhaltigkeit gewährleisten

Um digitale Qualifizierung nachhaltig zu etablieren, ist es wichtig, dass Führungskräfte deren Nutzung aktiv unterstützen. Sie sollten zudem gewährleisten, dass alle Mitarbeitenden und nicht nur privilegierte Gruppen Zugriff auf die Angebote erhalten. Auf diese Weise wird für Transparenz gesorgt und demotivierenden Effekten vorgebeugt. Dabei ist auch wichtig, dass die technischen Rahmenbedingungen für die Nutzung gegeben sind, insbesondere dort, wo Computertypischerweise kaum zum Einsatz kommen (z. B. bei manuell geprägter Arbeit). Neben WLAN-Zugang für Smartphones müssen hier auch Arbeitsgeräte wie Tablets, Laptops oder stationäre Computer bereitgestellt werden.

Darüber hinaus sollte der schrittweise Aufbau der digitalen Medienkompetenz der Mitarbeitenden gefördert werden, wobei besonderes Augenmerk auf Gruppen zu legen ist, die skeptisch gegenüber digitalen Qualifizierungen und Wissensmanagement eingestellt sind. Es ist wichtig, die Bedenken und Bedürfnisse dieser Gruppen ernst zu nehmen und für angemessene Unterstützung zu sorgen, um niemanden im Unternehmen zurückzulassen.

Schließlich ist es entscheidend, dass die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, ihr erworbenes Wissen gemeinsam mit anderen zu

reflektieren und, falls sie selbst digitale Qualifizierungsangebote entwickeln möchten, dies gemeinsam mit anderen tun können.

### Schaffung einer betrieblichen Lernkultur

Letztendlich gilt es, im Betrieb eine positive betriebliche Lernkultur aufzubauen. Führungskräfte nehmen hierbei eine Vorbildfunktion ein, etwa indem sie sich offen für Lernen und persönliche Weiterentwicklung zeigen und ihre Teammitglieder dazu ermutigen, neue Fähigkeiten zu erwerben. Förderlich ist es darüber hinaus, die fachliche Meinung und Expertise von Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Zudem trägt eine konstruktive Feedbackkultur dazu bei, dass die Belegschaftsmitglieder ihre individuellen Stärken identifizieren und weiterentwickeln können. Eine solche Lernkultur erfordert zudem, eine positive Fehlerkultur im Unternehmen aufzubauen, also Fehler im Arbeitsprozess als Lerngelegenheiten zu betrachten, durch die Prozesse verbessert werden können. Durch die Schaffung einer aktivierenden betrieblichen Lernkultur sind Unternehmen langfristig deutlich besser gewappnet, um Wandlungsprozesse nicht nur zu überstehen, sondern auch gut gestalten zu können.

### Fazit

Der durch den demografischen Wandel erzeugte Fachkräftemangel erfordert passgenaue Antworten von Betrieben; oftmals bedarf es einer mehrgleisigen Strategie. Wie in diesem Beitrag gezeigt, kann eine Möglichkeit darin bestehen, digitale Qualifizierungen aufzusetzen, die in einem überbetrieblichen Wissensmanagement gerahmt sind. Unabhängig davon, ob Fachkräftbedarf und Fluktuation Hand-

lungsdruck erzeugen oder nicht: Jedes Unternehmen kann profitieren, indem es sich selbst als lernendes System versteht und seine Beschäftigten in ihren Lernprozessen bestärkt. Langfristig wird der aufkommende Einsatz von künstlicher Intelligenz bei der Entwicklung von digitalen Angeboten hilfreich sein und zu schnelleren Ergebnissen beitragen. Ein Erfolg solcher Aktivitäten hängt jedoch wesentlich davon ab, dass die digitalen Lernangebote als Hilfsmittel betrachtet werden, die erst im sozialen Austausch ihre Wirkungen entfalten können.

### Weiterführende Informationen

*Involas Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik koordiniert das Verbundprojekt SPERLE – Strukturwandel durch personalisiertes Lernen mit digitalen Medien. Das Verbundprojekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des InnoVET Wettbewerbs gefördert ([www.inno-vet.de](http://www.inno-vet.de)).*

*Mit dem Programm InnoVET fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) bundesweit Projekte mit dem Ziel, die Attraktivität, Qualität und Gleichwertigkeit der beruflichen Bildung zu steigern. Durchgeführt wird das Programm vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB).*

*In dem InnoVET-Projekt SPERLE wurden Qualifizierungsangebote für die Aus- und Weiterbildung zur Umsetzung des Personalisierten Lernens mit digitalen Medien entwickelt. Weitere Verbundpartner sind das Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. und Weiterbildung Hessen e.V.*

*Informationen finden Sie auf der Webseite ([www.innovet-sperle.de](http://www.innovet-sperle.de)) sowie der Lernplattform des Projekts SPERLE ([www.innovet-sperle.de/involas](http://www.innovet-sperle.de/involas)).*