

Jutta Rump | Silke Eilers

Die Zukunft des betrieblichen Lernens

Trends – Kompetenzen – Instrumente



SCHÄFFER
POESCHEL

Jutta Rump/Silke Eilers

Die Zukunft des betrieblichen Lernens

Trends – Kompetenzen – Instrumente

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4969-4 Bestell-Nr. 10564-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-4970-0 Bestell-Nr. 10564-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-4971-7 Bestell-Nr. 10564-0150

Jutta Rump/Silke Eilers

Die Zukunft des betrieblichen Lernens

1. Auflage, Juli 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Boris SV, gettyimages

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Dr. Angelika Schulz, Zülpich

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel – eine seit Jahren häufig zu lesende Aussage, die nicht selten Arbeitgeber wie Arbeitnehmer*innen ratlos zurücklässt. Auch wenn bestimmte Auswirkungen dieses Wandels bereits heute spürbar sind – zu denken ist an veränderte Beschäftigungsmodelle und Arbeitsverhältnisse –, erscheinen andere doch noch vergleichsweise abstrakt, wie beispielsweise die Implikationen der digitalen Transformation. Insbesondere wenn es darum geht, sich adäquat auf diesen bevorstehenden beziehungsweise in Teilen bereits vollzogenen Wandel vorzubereiten, fehlt es auf beiden Seiten nicht selten an einer klaren Strategie. Dies bezieht sich nicht zuletzt darauf, wie das Lernen für die Zukunft und in der Zukunft, also »Future Learning«, aussehen kann und soll. Das vorliegende Buch zeigt einen Orientierungsrahmen auf. Hierfür gilt es zunächst, die Thematik des Lernens in den Kontext der zentralen Trends und Entwicklungen in unserer Arbeitswelt zu stellen. Dies schließt auch einen kurzen Blick zurück mit ein. Wie hat sich unsere Lernkultur entwickelt? Welche Erfahrungen haben unser Verständnis von Lernen, Lehren und Bildung geprägt? Es folgen die Betrachtung der Art und Weise, in der wir heute lernen, und der Blick in die Zukunft, die an einigen Stellen in Institutionen und Unternehmen bereits begonnen hat.

Um Empfehlungen für »Future Learning« geben zu können, ist auch die Frage zu stellen, worauf Lernen uns vorbereiten soll – in vielerlei Hinsicht. Welche Kompetenzen sind erfolgskritisch in der Arbeitswelt von morgen, welche Berufsbilder und Tätigkeitsprofile haben Bestand, welche werden neu hinzukommen oder auch wegfallen? Es wäre vermessen zu glauben, eindeutige Antworten auf all diese Fragen geben zu können. Dies hat die von der Corona-Pandemie ausgelöste Krise sehr deutlich vor Augen geführt – innerhalb weniger Monate ereigneten sich disruptive Veränderungen, wie sie sich so wohl kaum jemand hätte vorstellen können. Vieles, was selbstverständlich schien, wurde plötzlich in Frage gestellt. Und doch lassen sich Tendenzen ableiten, die uns dabei helfen können, Lernen so zu gestalten und Lernende so zu befähigen, dass eine möglichst hohe Passgenauigkeit zwischen den Erfordernissen der Arbeitswelt und den Kompetenzen jedes und jeder Einzelnen erreicht wird – heute und in Zukunft. Dabei sind Arbeitgeber ebenso in der Pflicht wie wir als Individuen – in einem Wechselspiel aus Eigen- und Fremdverantwortung. Empfehlungen sind dabei gleichermaßen für das betriebliche Lernen und Lehren auszusprechen, auf das dieses Buch sein hauptsächliches Augenmerk legt, als auch für die Bildungspolitik, die letztlich gerade im Bereich von Schule und Ausbildung das Fundament für unser Lernen bildet. Nicht zuletzt kommen Expert*innen aus Wissenschaft und Praxis zu Wort, die ihre Erfahrungen und Einschätzungen zu bestimmten Aspekten des Lernens und Lehrens mit uns teilen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

Jutta Rump und Silke Eilers

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Teil I Einordnung von »Future Learning« in zentrale Entwicklungen und deren Implikationen	11
1 Zentrale Treiber in Bezug auf Bildung und Lernen	13
1.1 Bildungspolitik	13
1.1.1 Umgestaltung des Bildungswesens	13
1.1.2 Öffentliche Weiterbildungsförderung	15
1.2 Demografie	17
1.2.1 Einflussfaktoren des demografischen Wandels	18
1.2.2 Verlängerung der Lebensarbeitszeit	19
1.2.3 Verknappung der Jüngeren und der Personen im erwerbsfähigen Alter	22
1.2.4 Generationendiversität	23
1.3 Gesellschaft	25
1.3.1 Individualisierung und Multioptionsgesellschaft	25
1.3.2 Wertewandel und Life-Balance	26
1.3.3 Zunehmende Vielfalt in der Gesellschaft	29
1.3.4 Veränderung des Gesundheitsbewusstseins	33
1.3.5 Entwicklung zu mehr Partizipation und Demokratisierung	34
1.4 Ökonomie	36
1.4.1 Globalisierung	36
1.4.2 Entwicklung zur VUCA-Welt	38
1.4.3 Wissens- und Innovationsgesellschaft	40
1.5 Technologie	41
1.5.1 Grundsätzliches zur digitalen Transformation	41
1.5.2 Internet und Konnektivität	43
1.5.3 Künstliche Intelligenz (KI), Automatisierung, Robotics sowie Augmented und Virtual Reality	45
1.6 Zusammenfassende Betrachtung	48
2 Effekte der Treiber mit Blick auf »Future Learning«	51
2.1 Quantitative Beschäftigungseffekte	51
2.1.1 Ein kurzer Blick zurück: Strukturwandel und Arbeitsmarktentwicklungen	51
2.1.2 Der Einfluss der Digitalisierung	52
2.1.3 Substituierbarkeitspotenziale im Zuge der Digitalisierung	54
2.1.4 Entstehung neuer Tätigkeiten	62
2.1.5 Quantitative Beschäftigungseffekte nach Funktionsbereichen	64

2.2	Qualitative Beschäftigungseffekte – Welche Kompetenzen werden gebraucht?	65
2.2.1	Kompetenzanforderungen – Entwicklungen seit den 1970er Jahren	66
2.2.2	Studie »Future Skills – Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen«	69
2.2.3	Skill Shift – Automation and the future of the workforce	72
2.2.4	The Future of Jobs Report	80
2.2.5	Future Skills – The Future of Learning and Higher Education International Delphi Survey	81
2.2.6	DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe	83
2.3	Bildungseffekte	86
2.3.1	Wandel des Bildungsverständnisses	86
2.3.2	Entwicklungen im Berufswahlverhalten	90
2.3.3	Entwicklung der Bildungslandschaft	91
2.3.4	Polarisierung der Bildungsverhältnisse	93
2.3.5	Renaissance der Beschäftigungsfähigkeit (Employability)	95
2.4	Zusammenfassende Betrachtung	96
Teil II	Die Zukunft von Bildung und Lernen	101
3	Status quo: Wo steht das betriebliche Lernen heute?	103
3.1	Weiterbildungsaktivitäten in Unternehmen	103
3.2	Erwachsene Lernende: Motivation, wahrgenommene Unterstützung und Kompetenzen	105
3.2.1	Motivation zum lebenslangen Lernen	105
3.2.2	Wahrgenommene Unterstützung seitens der Arbeitgeber	107
3.2.3	Ausprägung zukunftsrelevanter Kompetenzen	107
3.3	Zusammenfassende Betrachtung	109
4	Digitalisierung des Lernens	111
4.1	Überblick über gängige digitale/E-Learning-Instrumente und -Konzepte	111
4.1.1	Blended Learning und hybrides Lernen	111
4.1.2	Digitale Bildungsmedien	113
4.2	Verbreitung von digitalem Lernen	118
4.3	Zusammenfassende Betrachtung	121
4.3.1	Vorteile des digitalen Lernens	121
4.3.2	Herausforderungen des digitalen Lernens	123
5	Zentrale Anforderungen an zukünftiges Lernen in allgemein- und berufsbildenden Institutionen	125
5.1	Schule	125
5.2	Hochschule	127
5.3	Ausbildung (Berufsschule)	131

5.4	Weiterbildung außerhalb des Betriebs	135
5.5	Lehrende in Bildungsinstitutionen	137
5.6	Zusammenfassende Betrachtung	138
6	Zentrale Anforderungen an zukünftiges Lernen im Betrieb:	
	Prinzipien und Gestaltungshinweise für Future Learning	141
6.1	Grundprinzipien für betriebliches Lernen	141
6.1.1	Lebensphasenorientierung und Life-Balance	141
6.1.2	Diversity-Orientierung und Individualisierung	145
6.1.3	Orientierung am Grundsatz der Nachhaltigkeit	149
6.2	Zielgruppen betrieblicher Bildung	151
6.3	Bezugsrahmen für Future Learning auf betrieblicher Ebene:	
	Ausrichtung am Konzept des Employability Managements	151
6.3.1	Unternehmenskultur	153
6.3.2	Führung	154
6.3.3	Arbeitsorganisation	156
6.3.4	Personalentwicklung	161
6.3.5	Schaffung von Motivation und Aufmerksamkeit für Lernprozesse	168
6.3.6	Transfer des erworbenen Wissens in gelebte Kompetenz und nachhaltige Sicherung des Lernerfolgs	170
6.4	Zusammenfassende Betrachtung	173
Teil III	Stimmen aus der Praxis	177
7	Kompetenzen für die Arbeitswelt von morgen – Schlussfolgerungen für die quantitative und qualitative Ressourcenplanung	179
	<i>Walter Jochmann</i>	
7.1	Schlussfolgerungen für die quantitative Ressourcenplanung	179
7.2	Schlussfolgerungen für die qualitative Ressourcenplanung	180
7.3	Verlinkung mit HR-Kernaktivitäten	181
8	»Future of Learning & Development« in Zeiten der (digitalen) Transformation am Beispiel TRUMPF	183
	<i>Oliver Maassen, Kerstin Kägler und Birgit Labling</i>	
9	Lerne lieber vernetzt: Innovation beginnt bei den eigenen Mitarbeitenden	189
	<i>Anna Kaiser</i>	
9.1	Gut lernen, heißt vernetzt lernen	189
9.2	Erstmal'n Workshop? – Ok. Aber dann auch kontinuierlich lernen	190
9.3	Offenheit und Lernbereitschaft schlagen Erfahrung und Lebenslauf	191
9.4	Fazit	191

10	Führung neu lernen	193
	<i>Bernd Blessin, Nadine-Aimée Bauer und Heidi Hahn</i>	
10.1	Führung entwickelt sich weiter!	193
10.2	Wie muss sich Führung weiterentwickeln und wohin?	193
10.3	Der Weg der VPV: über die Leadership-Werkstätten zum Leadership-Camp – ein iterativer Prozess	195
10.4	Fazit und Ausblick	197
11	Bilden wir junge Menschen wirklich gut auf die Herausforderungen des 21. Jahrhundert hin aus? Oder halten wir uns zu stark an klassischen Vorstellungen, am Modus der Erfahrung, fest?	199
	<i>Steffi Burkhart</i>	
11.1	Die Schlüsselgenerationen, um Welt- und Wirtschaftsprobleme zu lösen	199
11.2	Monokulturen in Entscheidungskreisen bremsen uns aus	200
11.3	Denkdiversität als Lösung, um den Modus der Erfahrung zu verlassen	201
11.4	Wenn die Politik zu lange pennt	201
11.5	(Qualifizierte) Arbeitskraft wird zum mangelnden Rohstoff der Zukunft	202
11.6	Mangelnder Mut und Experimentierfreude in Deutschland	203
11.7	Die Spielregeln in der Welt verändern sich	203
11.8	Erfolg der Zukunft: technologische Intelligenz plus menschliche Intelligenz	204
	Literaturverzeichnis	207
	Sachwortverzeichnis	227
	Über die Buchautorinnen	239
	Über die Gastautor*innen	241