

Deutsche Bahn auf dem Weg zur „Bildung 4.0“

SELBSTLERNKOMPETENZ. Bei der Deutschen Bahn AG wandeln sich die Erwartungen an die betriebliche Weiterbildung grundlegend. Für das strategische Programm „Next Education“ von DB Training, dem Bildungsanbieter im Deutsche-Bahn-Konzern, wurden innerhalb von 17 Monaten die aktuellen Lernbedürfnisse der Mitarbeiter analysiert und das Modell einer „Bildung 4.0“ erarbeitet.

Die Arbeitswelt erfordert mehr eigenverantwortliches und selbstorganisiertes Handeln als früher – insbesondere, wenn die Chancen der Digitalisierung genutzt werden sollen. Auch der Deutsche-Bahn-Konzern wird immer mehr von der Digitalisierung geprägt. „Next Education“ heißt das dazu passende Projekt, mit dem sich die betriebliche Weiterbildung auf die Zukunft vorbereitet.

Die Projektteams untersuchten im ersten Schritt jene gesellschaftlichen, politischen, bildungsrelevanten und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie die technologischen Entwicklungen,

die innovative Lernsysteme notwendig machen und gleichzeitig ermöglichen. Weiterhin wurden die Bedeutung der Unternehmensstrategie, der Unternehmenskultur sowie der Unternehmens-IT für die Lernprozesse im DB-Konzern analysiert. Auf der Grundlage einer Trendanalyse und der daraus abgeleiteten kurz- und langfristigen Entwicklungslinien wurden innovative Lernkonzeptionen für einzelne Zielgruppen beziehungsweise Herausforderungen entwickelt. Daraus ergaben sich die Anforderungen an die „Soziale Lernplattform“, die als Basis für kollaboratives Arbeiten und Lernen am Arbeits-

platz und im Netz dient. Alle Ergebnisse mündeten in einem Produktionsmodell für innovative Lernarrangements.

Bedarfsanalyse

Auf Basis dieser Projektergebnisse wurden die zentralen Handlungsfelder des Geschäftsmodells für die „Bildung 4.0“ im DB-Konzern identifiziert und konkretisiert. Das künftige Lernen wird sich vor allem dadurch auszeichnen, ...

- dass individuelle Kompetenzziele in Absprache mit der Führungskraft definiert werden

Digitalisierung. Das Internet bietet die Grundlage dafür, dass viele neue Lernformen entstehen.



- dass gesichertes Expertenwissen und dynamisches Erfahrungswissen aller Mitarbeiter kombiniert werden
- dass am Arbeitsplatz, in Workshops und im Netz über eine Soziale Lernplattform gelernt wird
- dass zu den Lernmethoden der Zukunft das kollaborative Arbeiten und Lernen am Arbeitsplatz und im Netz gehört und auch das Lernen im Netz (Social Workplace Learning) sowie in Praxisprojekten (Social Blended Learning)
- dass mittels Herausforderungen am Arbeitsplatz und in Praxisprojekten gelernt wird. Die Projekte werden selbstorganisiert durch die Mitarbeiter bearbeitet werden
- dass mit problemorientierten Web Based Trainings oder Lernvideos sowie mit Communities of Practice gelernt wird
- dass Lernpartner mittels Co-Coaching und kollegiale Beratung bei der Lösung realer Praxisprobleme unterstützen.

Die Lernkonzepte des Projekts „Next Education“ haben das Ziel, die Handlungssicherheit der DB-Mitarbeiter nachhaltig zu steigern. Damit stehen Kompetenzziele im Vordergrund, Wissensaufbau und Qualifizierung werden zu notwendigen Voraussetzungen. Unter Kompetenzentwicklung versteht man nach John Erpenbeck und Lutz von Rosenstiel: „Selbstorganisierter Aufbau von Handlungsfähigkeiten der Lerner, offene, komplexe und dynamische Herausforderungen in der Praxis selbstorganisiert und kreativ lösen zu können.“ Diese Kompetenzen können nicht vermittelt werden. Sie können nur durch die Mitarbeiter und Führungskräfte selbstorganisiert aufgebaut werden, indem sie reale Problemstellungen in ihrer Praxis lösen.

Dies erfordert eine Abkehr von der bisherigen „Belehrungsdidaktik“ zur „Ermöglichungsdidaktik“. Rolf Arnold erklärte bereits 2013: „Ermöglichungsdidaktik hat zum Ziel, den Lernenden alles an die Hand zu geben, damit sie ihre Lernprozesse problemorientiert und selbstorganisiert gestalten können.“ Die Ermöglichungsdidaktik ist die pragmatische Antwort auf die wirtschafts- und bildungspolitisch propagierte Forderung nach „Lebenslangem Lernen“. Die Lernsituation wird dabei nicht vom Inhalt,

sondern aus dem Fokus des Lernenden als Lernrahmen gestaltet. Der Ermöglichungsrahmen ist ein planvoll hergestelltes Lernarrangement, das didaktische, methodische, materielle und mediale Aspekte so anordnet, dass die Wahrscheinlichkeit für das Gelingen der angestrebten Lernprozesse möglichst hoch ist. Für die verschiedenen Zielebenen des Corporate Learning wurden folgende Lernarrangements entwickelt:

Wissensaufbau mit E-Learning-Arrangements: Alle Formen des Lernens, bei denen digitale Medien für die interaktive Bereitstellung und Bearbeitung von Lernmaterialien zur Verfügung stehen. Damit wird selbstgesteuertes und kooperatives sowie orts- und zeitunabhängiges Lernen ermöglicht.

Qualifizierung mit Blended-Learning-Arrangements: Die didaktisch sinnvolle Verknüpfung von Präsenzveranstaltungen →

Wie wir künftig lernen werden

Vergleich. Was das „frühere“ Lernen vom „zukünftigen“ Lernen unterscheidet, zeigt laut Werner Sauter ein Vergleich bestimmter „Kriterien“ wie Lern-Ziele oder Lern-Methodiken.

Kriterium	Lernen bisher	Lernen zukünftig
Ziele	Zentral vorgegebene Wissens- und Qualifikationsziele (Curricula)	Individuelle Kompetenzziele in Absprache mit der Führungskraft (nur teilweise Curricula)
Inhalte	„Gesichertes“ Expertenwissen, überwiegend statisch	„Gesichertes“ Expertenwissen und (!) dynamisches Erfahrungswissen aller Mitarbeiter (formell + informell)
Lernorte	Seminare, teilweise im Learning-Management-System	Am Arbeitsplatz, in Workshops, im Netz über die Soziale Lernplattform
Methodik	Lehre, kooperative Übungen (Aufgaben, Fallstudien, Planspiele, Simulationen), teilweise E-Learning und Blended Learning	Kollaboratives Arbeiten und Lernen am Arbeitsplatz und im Netz (Social Workplace Learning) sowie in Praxisprojekten (Social Blended Learning). Selbstgesteuerter Wissensaufbau sowie Qualifizierung mit E-Learning und in Blended-Learning-Arrangements innerhalb des Ermöglichungsrahmens
„Roter Faden“ der Lernprozesse	Überwiegend Curricula, die mithilfe von Trainern oder mittels E-Learning bearbeitet werden	Herausforderungen in Praxisprojekten oder am Arbeitsplatz, die selbstorganisiert durch die Mitarbeiter bearbeitet werden
Medien	Seminarmedien, Printmedien, wissensorientierte Web Based Trainings, Lernvideos, Learning Community (Foren, Chat, Webinar)	Workshop-Medien, problemorientierte Web Based Trainings, Lernvideos, Social Media, Community of Practice (Blog, Wiki, Etherpad)
Lernen mit Lernpartnern	Kooperativ im Rahmen von Übungen, Lerntandems	Kooperativ und kollaborativ beim Lösen realer Praxisprobleme, Co-Coaching, kollegiale Beratung
Rollen der Lernprozessbegleiter	Lehrer, Trainer, Moderator, Ausbilder und E-Tutor	Moderator, E-Coach und E-Mentor
Lernerfolg	Test, Präsentation, mündliche Prüfung	Praxiserfolg (Performanz), Projektlösungen, Kompetenzmessungen
Lernprozess	Überwiegend fremdorganisiert mit integrierten selbstgesteuerten Lernphasen	Selbstorganisiert, teilweise selbstgesteuert

→ und E-Learning zu einem Lernarrangement. Die Lernenden werden durch einen Lernbegleiter unterstützt.

Kompetenzentwicklung mit Social-Blended-Learning-Arrangements: Blended Learning in Verbindung mit einem herausfordernden Praxisprojekt unter Einbindung von Social Software, welche informelles, selbstorganisiertes und vernetztes Lernen ermöglicht. Die Lerner organisieren den Kompetenzentwicklungsprozess im Rahmen eines herausfordernden Praxisprojekts selbst, von der Zieldefinition über die Lernplanung bis zur Erfolgskontrolle. Dabei werden sie von einem Lernbegleiter und der jeweiligen Führungskraft unterstützt. Über Projektstagebücher (Blogs) und in Communities of Practice können die Teilnehmer selbstorganisiert ihre Erfahrungen aus den Projekten austauschen und gemeinsam weiterentwickeln.

Social Workplace Learning: Hat sich die

Lernkultur der Selbstorganisation und des Social Learning durchgesetzt, kann das Lernsystem in Richtung eines Social Workplace Learnings geöffnet werden. Die Mitarbeiter definieren ihre Kompetenzziele und Lernprozesse in Abstimmung mit der Führungskraft und ihrem Lernbegleiter eigenverantwortlich. Der Ermöglichungsrahmen wird genutzt, wenn der Mitarbeiter eine Herausforderung in der Praxis zu bewältigen hat. Die Angebote zum Wissensaufbau und zur Qualifizierung im Ermöglichungsrahmen werden vom Mitarbeiter in Anspruch genommen, wenn er sie benötigt. Eine zentrale Bedeutung erlangt das Soziale Lernen in kollaborativen Lernprozessen. Diese Lernarrangements erfordern deutlich erweiterte Kompetenzen aller Beteiligten dieser Bildungsprozesse. Bei DB Training sind dies die Learning Professionals, zum Beispiel die heutigen Produktmanager, Trainer und Lernbegleiter,

die Bildungsplaner, die Trainingsentwickler oder das Ressourcenmanagement. Deren Kompetenzentwicklung erfordert das kollaborative Arbeiten und Lernen in innovativen Bildungsprojekten, indem sie diese Bildungsinnovationen als Lerner selbst erfahren und ihre Erfahrungen auf eigene Bildungsprojekte anwenden („Doppel-Decker“-Prinzip). Dabei wird in einem Prozess der Netzworlbildung das Erfahrungswissen aller Learning Professionals von DB Training aktiv genutzt und weiterentwickelt.

Handlungsfelder

Für den notwendigen Entwicklungsprozess von DB Training zum kompetenzorientierten Bildungsanbieter werden folgende Handlungsfelder bearbeitet:

Kompetenzorientierung: Die Mitarbeiterentwicklung im DB Konzern ist eine Investition mit dem Ziel, die Kompetenzen aller Führungskräfte und Mitarbeiter zu entwickeln und zu gestalten.

Ermöglichungsdidaktik: DB Training entwickelt und optimiert dafür laufend einen verbindlichen Lernrahmen, der selbstorganisierte Kompetenzentwicklungsprozesse ermöglicht.

Micro-Learning: Es wird ein modularisiertes Lernangebot entwickelt, das bedarfsgerechte, individuelle Lernprozesse ermöglicht, wenn im Arbeitsprozess Bedarf entsteht. Neben handlungsorientierten Seminaren und Workshops werden dabei zunehmend innovative Lernformen angewandt.

Mobile Learning: Die Arbeits- und Lernprozesse werden in Zukunft immer mehr miteinander verzahnt werden. Lernleistungen von DB Training werden zukünftig deshalb direkt vom Arbeitsplatz aus und zu jeder Zeit abgerufen werden können.

Social Learning: Das kollaborative Arbeiten und Lernen mit Kollegen am Arbeitsplatz und im Netz bildet den Kern der zukünftigen Lernprozesse.

Soziale Lernplattform: Jeder Lerner kann sein individuelles E-Portfolio sowie Räume für formelles Lernen und kollaboratives Arbeiten und Lernen im Netz nutzen.

Pädagogische Professionalisierung: Es wird eine „erweiterte“ professionelle

Literatur zum Thema

- **Arnold, Rolf (2013):** Ermöglichen. Texte zur Kompetenzreife. Hohengehren.
- **Erpenbeck, John; v. Rosenstiel, Lutz; Grote, Sven; Sauter, Werner (Hrsg., 3. Auflage 2016 in Arbeit):** Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart.
- **Erpenbeck, John; Sauter, Simon; Sauter, Werner (2015):** E-Learning und Blended Learning. Selbstgesteuerte Lernprozesse zum Wissensaufbau und zur Qualifizierung. Heidelberg, Berlin.
- **Erpenbeck, John; Sauter, Simon; Sauter, Werner (2015):** Social Workplace Learning. Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess und im Netz. Heidelberg, Berlin.
- **Hart, Jane (2011):** 5 Stages of Workplace Learning (Revisited), abgerufen unter <http://www.c4lpt.co.uk/blog/2011/12/06/5-stages-of-workplace-learning-revisited/> (abgerufen am 17. 05. 2014). Jane Hart gibt regelmäßig die „Top-100-Liste“ der E-Learning-Tools heraus.
- **Sauter, Simon; Sauter, Werner (2014):** Workplace Learning. Integrierte Kompetenzentwicklung mit kooperativen und kollaborativen Lernsystemen. Heidelberg, Berlin.
- **Wahl, Diethelm (3. Auflage 2013):** Lernumgebungen erfolgreich gestalten – Vom trägen Wissen zum kompetenten Handeln. Bad Heilbrunn.

AUTOREN



Andreas Eckelt ist der Leiter des „New Learning Lab“ und des Programms „Next Education“ bei

der DB Mobility Logistics AG in Frankfurt am Main. Bei diesem Programm geht es darum, dass das Lernen von den Lernenden mit Hilfe zum Beispiel der neuen, sozialen Medien weitgehend selbstgesteuert gestaltet wird.

andreas.eckelt@deutschebahn.com



Professor Dr. Werner Sauter ist wissenschaftlicher Leiter der Blended Solutions GmbH in Berlin, einem Spezialisten für strategische Lernkonzeptionen und innovative Lernarrangements. Sauter hat das Projekt „Next Education“ der Deutschen Bahn von der Bedarfserhebung bis zur Umsetzung der Prototypen begleitet.

sauter@blended-solutions.de

dieser Grundlage wird der weitere Veränderungsprozess dynamisch gestaltet. Diese Lösungsansätze mögen angesichts der Tatsache, dass DB Training nach wie vor überwiegend durch formelle, fremdgesteuerte Lernkonzepte geprägt ist, futuristisch wirken. Andererseits zeigen die Bedarfserhebungen im DB Konzern, dass der zunehmende Kompetenzwettbewerb den Trend zu den dargestellten innovativen Lernformen forciert. Die größten Herausforderungen zeigen sich dabei in folgenden Bereichen:

- Veränderung der Denk- und Handlungsweisen aller (Mitarbeiter, Führungskräfte, Learning Professionals)
- Kompetenzentwicklung der Learning Professionals in DB Training
- Entwicklung des Lernrahmens für Bedarfe, die wir heute kaum kennen.

Fazit: Es müssen langjährig erworbene Handlungsroutinen im gesamten DB-Konzern verändert werden. Dies erfordert Zeit. Deshalb ist es wichtig, dass diese Veränderungsprozesse jetzt konsequent initiiert und begleitet werden.

Andreas Eckelt, Werner Sauter ●

Lernbegleitung geboten, die formelle und informelle Lernprozesse umfasst.

Lernkultur: Alle Mitarbeiter werden zukünftig für ihre Lernprozesse primär selbst verantwortlich sein und diese im Prozess der Arbeit in der Kommunikation mit ihrer Führungskraft und/oder ihrem Lernbegleiter selbst organisieren und umsetzen. Die Trainer entwickeln sich zu Lernbegleitern, die Führungskräfte zu Entwicklungspartnern ihrer Mitarbeiter.

Rolle von DB Training: DB Training ist ein Entwickler und Anbieter von strategienorientierten Lernrahmen und ein Begleiter von Lernprozessen mittels Lernberatung, Coaching und Mentoring sowie ein Partner der Führungskräfte in ihrer Rolle als Entwicklungspartner der Mitarbeiter. DB Training entwickelt sich zum kompetenzorientierten Bildungsanbieter.

Die Einführung von selbstorganisierten Lernkonzeptionen stößt naturgemäß auch auf Widerstand. Der Hauptgrund dafür ist, dass die Lerner ihre lieb gewonnenen Erfolgskonzepte aufgeben müssen, wenn sie sich auf dieser neuen Lernlandschaft bewegen. Hinzu kommt das Gefühl, eine gewohnte und „sichere“ Lernkonzeption durch eine risikobehaftete Lernlösung mit selbstorganisierten und damit unvorhersehbaren Handlungen der Lerner zu ersetzen.

Implementierung

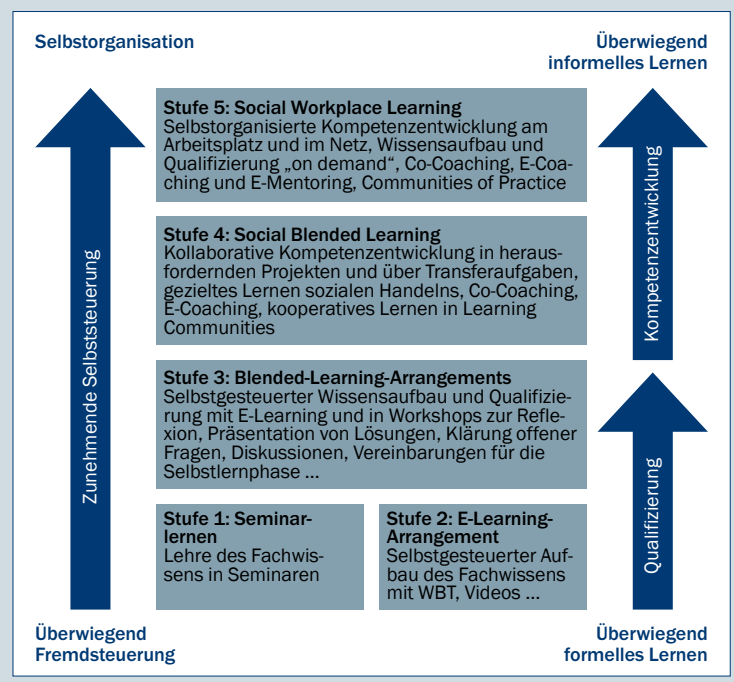
Der Weg zur Verknüpfung von Arbeiten und Lernen erfolgt im Projekt „Next Education“ schrittweise, um die verschiedenen Zielgruppen bei ihrer aktuellen Lern-

kultur und ihren spezifischen Bedürfnissen abzuholen.

Im Rahmen des Projekts „Next Education“ werden mit einer Reihe von Prototypen, beispielsweise mit Lern-Apps, E-Learning und Blended-Learning-Arrangements bis zu Social-Blended-Learning-Prozessen erste Erfahrungen gesammelt und in einen dynamischen Entwicklungsprozess eingebracht. Auf

Informell und selbstorganisiert: Social Workplace Learning

Hintergrund. Dieses Fünf-Stufen-Modell nach Jane Hart beschreibt die Entwicklung vom „Seminarlernen“ zum „Social Workplace Learning“.



Quelle: Jane Hart/Werner Sauter