

Thomas Batz (Hrsg.)

Betriebliches Bildungsmanagement

Chancen, Trends und Herausforderungen

Resultate einer kooperativen Studie der DHBW Heilbronn
und der Akademie Würth

Thomas Batz (Hrsg.)

Betriebliches Bildungsmanagement

Thomas Batz (Hrsg.)

Betriebliches Bildungsmanagement

Chancen, Trends und Herausforderungen

*Resultate einer kooperativen Studie der DHBW Heilbronn
und der Akademie Würth*

Tectum Verlag

Thomas Batz (Hrsg.)

Betriebliches Bildungsmanagement. Chancen, Trends und Herausforderungen
Resultate einer kooperativen Studie der DHBW Heilbronn
und der Akademie Würth

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2021

ePDF 978-3-8288-7713-9

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN
978-3-8288-4635-7 im Tectum Verlag erschienen.)

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet

www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

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

Inhalt

Vorwort Würth	1
Vorwort Duale Hochschule Baden-Württemberg	5
Betriebliches Bildungsmanagement:	
Chancen, Trends, Herausforderungen	5
Die Ausgangslage	5
Chancen, Trends und Herausforderungen des betrieblichen Bildungsmanagements	6
Das Projekt	7
Betriebliches Bildungsmanagement – eine Begriffsklärung	9
1 „Was und wie müssen junge und jüngere Generationen jetzt und zukünftig lernen?“	11
<i>Von Angela Di Pinto, Francis Fabnert, Hanna Hummel und Natascha Matkic</i>	
Abbildungsverzeichnis	13
1.1 Einleitung	15
1.1.1 Problemstellung	16
1.1.2 Zielsetzung	17
1.1.3 Vorgehensweise	17

1.2	Theoretischer Bezugsrahmen	18
1.2.1	Generationen.....	18
1.2.2	Formen des Lernens.....	23
1.2.3	Kompetenzen.....	28
1.2.4	Kompetenzmodell	29
1.2.5	Lerninhalte.....	32
1.3	Aktuelle Herausforderungen des betrieblichen Bildungsmanagements	36
1.4	Handlungsempfehlung	38
1.5	Fazit und Ausblick	46
	Literaturverzeichnis	48
2	„Welche Rolle spielt eine unternehmensinterne Bildungseinrichtung zukünftig und welche Bildungsangebote und -methoden werden aktuell angeboten und müssen angeboten werden?“.....	51
	<i>Von Constanze Albrecht, Daniel Börner, Cassandra Klocek und Anne Maurer</i>	
	Abbildungsverzeichnis	53
	Tabellenverzeichnis	54
2.1	Einleitung.....	55
2.1.1	Problemstellung	55
2.1.2	Zielsetzung.....	55
2.1.3	Vorgehensweise und Methodik.....	56
2.2	Theoretischer Bezugsrahmen	56
2.2.1	Unternehmensinterne Bildungseinrichtungen.....	56
2.2.2	Bildungsangebote und -methoden.....	62
2.3	Praktischer Bezugsrahmen.....	69
2.3.1	Forschungsdesign und Auswertung	69
2.3.2	Analyse von unternehmensinternen Bildungseinrichtungen in Deutschland	73

2.4	Handlungsempfehlung.....	84
2.4.1	Zusammenführen und kritische Würdigung der Ergebnisse.....	84
2.4.2	Ausblick	88
	Anlagenverzeichnis.....	91
	Literaturverzeichnis.....	203
3	„Welche Definition wird Karriere zukünftig beschreiben und was bedeutet das für Unternehmen und deren Personalentwicklung?“.....	207
	<i>Von Kim Herbstritt, Denise Schick, Stefan Schwartl und Anouk Walter</i>	
	Abbildungsverzeichnis.....	209
	Tabellenverzeichnis	210
3.1	Einleitung.....	211
3.1.1	Problemstellung und Aufbau des Kapitels.....	211
3.1.2	Zielsetzung	212
3.1.3	Methodik und Vorgehensweise	212
3.2	Theoretischer Bezugsrahmen.....	212
3.2.1	Definition Karriere.....	212
3.2.2	Ausgewählte Karrieremodelle	213
3.2.3	Ansätze alternativer Karrieremodelle.....	218
3.2.4	Entwicklung des Karrierebegriffs	221
3.3	Praktischer Bezugsrahmen	225
3.3.1	Vorstellung der analysierten Unternehmen.....	225
3.3.2	Karriere zukünftig und Bedeutung der Personalentwicklung – Praxismeinungen	227
3.4	Handlungsempfehlungen.....	237
3.4.1	Unternehmen	238
3.4.2	Personalentwicklung.....	240
3.4.3	Trends	241
3.5	Fazit.....	242

Anlagenverzeichnis	243
Literaturverzeichnis	281
Unternehmensinterne Quellen	282
4 „Wie können Unternehmen bestmögliche Effekte aus der Situation generieren, wenn man davon ausgeht, dass junge Menschen eher Arbeitsnomaden sein werden und welche Auswirkungen hat das auf Bildungsmaßnahmen?“	285
<i>Von Kim Celina Binder, Ilias Kassaras, Katharina Rupp und Roman Subr</i>	
Abbildungsverzeichnis	287
4.1 Einleitung.....	289
4.1.1 Problemstellung	289
4.1.2 Zielsetzung.....	290
4.1.3 Aufbau und methodische Vorgehensweise	291
4.2 Theoretischer Bezugsrahmen	291
4.2.1 Begriffsabgrenzung und Definition der „Arbeitsnomaden“	291
4.2.2 Einfluss der jungen Generation (Ilias Kassaras)	292
4.2.3 Mitarbeiterbindung.....	293
4.2.4 Auswirkungen der Mitarbeiterbindung auf Unternehmen	297
4.2.5 Talentmanagement	302
4.3 Einfluss der Arbeitsnomaden auf betrieblches Bildungsmanagement.....	303
4.3.1 Herleitung und Begründung der Interviewfragen.....	303
4.3.2 Ergebnisse der empirischen Forschung.....	306
4.3.3 Zusammenfassung der Praxisergebnisse.....	314
4.4 Handlungsempfehlungen	316
4.5 Fazit und Ausblick	319
Anlagenverzeichnis	321
Literaturverzeichnis	336

Vorwort Würth

Von Thomas Mück

(42 Jahre, Dipl.-Ing.)

Leitung Akademie Würth, Senior-Trainer, Berater und Coach)

Seit über zehn Jahren als Trainer/Coach an der Akademie Würth tätig,

Seit über 15 Jahren Erfahrung im Training von Fach- und Führungskräften.

Adolf Würth GmbH & Co. KG

Akademie Würth

Reinhold-Würth-Straße 12–17

74653 Künzelsau

Mobil: +49 170 6339147

E-Mail: thomas.mueck@wuerth.com

„Alle Geschäftsleitungen in der Würth Gruppe müssen sich darüber klar werden, daß tüchtige, eingearbeitete Mitarbeiter unser wertvollstes Kapital sind. [...] Die ideelle, gedankliche und emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen muß auf freundliche und angenehme Art erhöht und verbessert werden.“

Prof. Dr. h. c. mult. Reinhold Würth am 10.11.1989,

Vorsitzender des Stiftungsaufsichtsrats der Würth-Gruppe

Die Fähigkeiten und Qualifikationen aller in der WÜRTH Gruppe Tätigen, ihre Motivation und Begeisterung bilden die entscheidende Grundlage für die Erfolge der Vergangenheit und für eine weiterhin erfolgreiche Zukunft. Diese Erfolgsfaktoren sind durch ein geeignetes Angebot an Weiterbildung, Karriereplanung und Begegnung zu erhalten, zu entwickeln und zu fördern. Prof. Dr. h. c. mult. Reinhold Würth hat dies bereits 1989 erkannt und als Konsequenz und zur Bewältigung dieser Aufgaben wurde 1991 die Akademie Würth gegründet.

Damit ist die Akademie Würth eine der ältesten Unternehmensakademien in Deutschland. Unsere Vision war und ist ein Ort des Lernens, der Begegnung und des Austausches von Wissen zu sein. Im Sinne der Philosophie des lebenslangen Lernens wollen wir für unsere Gäste, Teilnehmer und Mitarbeiter ein angenehmes und stimulieren-des Lernklima schaffen.

Im Jahr 2021 feiert die Akademie Würth ihr 30-jähriges Bestehen. Gestartet als Bildungsanbieter in Form einer klassischen Unternehmensakademie, haben wir uns in den darauffolgenden Jahren den Marktanforderungen konsequent gestellt und das Know-how als interne Weiterbildungsanbieter und beratender Institution zusätzlich den Kunden von Würth sowie externen Unternehmen zugänglich gemacht. Deutschlandweit haben wir allein im Jahr 2019 mehr als 1.500 Seminare und Veranstaltungen mit einer Zufriedenheitsquote von > 97 Prozent in unseren 57 Trainingszentren durchgeführt. Unser stets innovativer Charakter in Bezug auf Aus- und Weiterbildung sowie Beratung wurde 2020 sowohl mit dem TOP Consultant Award als auch mit dem TOP-100-Siegel in der Kategorie „Innovative Prozesse und Organisation“ ausgezeichnet.

Für uns ist das 30-jährige Jubiläum Gelegenheit Bilanz zu ziehen, dankbar zurück zu blicken, mit geschärftem Blick nach vorne zu schauen und uns als Bildungseinrichtung den aktuellen sowie zukünftigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen zu stellen. Die sich hieraus ergebenden Anforderungen an Bildungseinrichtungen sind bisher noch nicht hinreichend systematisch erfasst. Mit diesem Kooperationsprojekt möchten wir unseren Beitrag zu einer systematischen Aufarbeitung der vielfältigen Herausforderungen leisten.

Für die strategische Ausrichtung von Unternehmensakademien bedeutet das, dass das betriebliche Bildungsmanagement die sich ergebenden Veränderungen in angemessener Art und Weise aufgreift und im Trainings- und Beratungsgeschäft für Unternehmen pragmatische Lösungen zur Bewältigung anbietet. Hierbei muss man differenziert betrachten, ob die eigentliche wertschöpfende Tätigkeit eines Unternehmens den auszeichnend professionellen Betrieb eines eigenen Bildungsmanagements oder einer Unternehmensakademie überhaupt zulässt. Vor diesem Hintergrund freuen wir uns sehr über das gemeinsame Projekt mit Herrn Prof. Dr. Batz von der Dualen Hochschule in Heilbronn.

Prof. Dr. Batz hat in seinem Vorwort die vier Handlungsfelder aufgezeigt, in denen wir uns als Bildungseinrichtung Impulse von den Studierenden wünschen. Die Handlungsfelder ergaben sich vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen der letzten zehn Jahre. Die „Generation Z“ ist für uns eine wichtige zukünftige Zielgruppe an der Akademie Würth. Was liegt somit näher, als Mitglieder dieser Generation nach ihren Impulsen und Wünschen zu fragen? Für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg einer Bildungseinrichtung ist es unerlässlich, die existierenden Qualifizierungsangebote zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

Als Akademie Würth möchten wir auch in den nächsten 30 Jahren unseren Beitrag dazu leisten, dass der Wirtschaftsstandort Deutschland nachhaltig erfolgreich bleibt und ausreichend qualifizierte Fach- und Führungskräfte zur Verfügung stehen. Hierfür braucht es in Deutschland unter anderem auch Unternehmensakademien, die qualitativ hochwertige Qualifizierungs- und Beratungsangebote für den Mittelstand anbieten. Wir empfehlen daher allen Verantwortlichen und Entscheidern, die Ergebnisse dieses Sammelbandes zu sichten und Konsequenzen für die Ausrichtung ihrer Häuser abzuleiten. Wir wünschen allen Interessierten viel Freude bei der Lektüre.

Herzliche Grüße
Ihr Thomas Mück

Fazit

„Für mich war immer klar, dass Lernen lebenslang stattfinden muss. [...] Aus diesem Grund war es klar, dass wir als Unternehmen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Möglichkeit bieten müssen, sich ständig fortzubilden.“

*Prof. Dr. h. c. mult. Reinhold Würth
Vorsitzender des Stiftungsaufsichtsrats der Würth-Gruppe
anlässlich des 25-jährigen Akademie-Jubiläums*

„Culture eats strategy for breakfast.“
Peter Drucker

Wir danken Prof. Dr. Batz und den Studierenden der Dualen Hochschule Heilbronn für die fundierte Bearbeitung der vier aufgeworfenen Fragestellungen. Die herausgearbeiteten Handlungsempfehlungen bieten für Unternehmen, deren Personalentwicklungen und

Unternehmensakademien vielfältige Anregungen für die Gestaltung von zukunftsfähigen Qualifizierungs- und Beratungsangeboten.

Über alle interviewten Unternehmen hinweg wurden die Themenfelder „Werte“ und „Sinn“ angesprochen, natürlich mit unterschiedlicher Akzentuierung. Für uns ist die wichtigste Erkenntnis aus dieser Studie, dass unternehmensübergreifend die sogenannten „weichen Faktoren“ eine immer wichtigere Bedeutung für die längerfristige Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung erlangen, auch besonders im Hinblick auf die Generation Z.

Neben den klassischen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, die das finanzielle Überleben eines Unternehmens sichern, nehmen „weiche“ Faktoren, wie „Werte“, „Sinn“ und „Motivation“ eine wachsende Bedeutung ein. „Wer heute Leistung will, muss Sinn bieten!“, so bezeichnet der Coach und Speaker Dieter Lange den Wunsch und die unternehmerische Notwendigkeit nach aktiver Sinnstiftung in Unternehmen.

Letztendlich entscheidet „Sinn“ darüber, welche Top Talente bereit sind, sich langfristig an ein Unternehmen zu binden. Sinnfindung ist ein konstruktiver und gemeinschaftlicher Prozess, in dem Führungskräften eine grundlegende und wichtige Funktion zukommt. Sie müssen in die Lage versetzt werden, gemeinsam mit den Mitarbeitern eines Unternehmens, Sinn zu erarbeiten.

Für uns als Bildungsakademie eines mittelständisch geprägten Familienunternehmens haben die Dimensionen „Werte“ und „Sinn“ eine grundlegende Bedeutung und sind in unserer Unternehmens-DNA fest verwurzelt.

Die Generation Z fragt, so unser Eindruck, explizit Wertebezug und Sinnstiftung ab. Wir als Unternehmensakademie müssen uns diesem Auftrag annehmen und über unser Qualifizierungs- und Beratungsangebot die Fach- und Führungskräfte der Unternehmen in der konstruktiven Auseinandersetzung mit diesen beiden Themen qualifizieren und unterstützen. Nur Unternehmen, die sich konstruktiv und authentisch mit den Dimensionen „Werte“ und „Sinn“ auseinandersetzen, wird es langfristig gelingen, Top Talente an sich zu binden.

Herzliche Grüße
Ihr Thomas Mück

Vorwort Duale Hochschule Baden-Württemberg

Betriebliches Bildungsmanagement: Chancen, Trends, Herausforderungen

Thomas Batz, im Juni 2020

*Prof. Dr. Thomas Batz, MBA
Studiendekan BWL-Dienstleistungsmanagement
Studiengangsleiter Human Resources
Am Bildungscampus 5
74076 Heilbronn*

Die Ausgangslage

Mit zunehmender Intensität sehen sich Unternehmen einem enormen Änderungsdruck ausgesetzt. Nicht nur evolutionäre Entwicklung wie neue Technologien oder gesellschaftliche Entwicklungen, sondern vielmehr auch revolutionäre Ereignisse wie Pandemien, Naturkatastrophen und Terroranschläge können die Rahmenbedingungen für eine Geschäftstätigkeit vollkommen und nachhaltig verändern. Neben diesen externen Einflüssen ergeben sich aber auch interne Aufgabefelder, die zu berücksichtigen sind. Ein Beispiel dafür ist z. B. die Generation Z, die u. a. an Führung, Arbeitsaufgaben und die Gestaltung des Arbeitsumfeldes ganz andere Anforderungen stellt, als man das in der Vergangenheit kannte. Diesen Herausforderungen können Unternehmen nur begegnen, wenn sie es schaffen, sich permanent neuen Gegebenheiten anzupassen und sich immer wieder neu erfinden können. Doch das ist nur mit dem richtigen Personal möglich. Aber wie sieht das richtige Personal aus? Der Mitarbeiter von gestern bringt mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht mehr die Qualifikationen mit, die heute benötigt werden. Und schon gar nicht die Qualifikatio-

nen für die Arbeitswelt von morgen. Wie sollen Firmen auf diese Entwicklung reagieren? Ein ständiger Personalaustausch ist sicher keine Option, um die relevanten Kompetenzen zu gewinnen. Zum einen bietet der Arbeitsmarkt gar nicht im ausreichenden qualitativen und quantitativen Ausmaß geeignetes Personal. Zum anderen nehmen deutsche Unternehmen ihre soziale Verantwortung gegenüber ihrer Belegschaft sehr ernst. Sicher können wachsende Firmen auch weitere Personalkapazitäten und damit auch Kompetenzen aufbauen, aber das wird in der Regel nur ein überschaubarer Teil der gesamten Belegschaft sein. Das bedeutet, dass Unternehmen, die sich systematisch weiterentwickeln, auch ihre Mitarbeiter auf die Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft vorbereiten müssen. Unternehmen, die dauerhaft und nachhaltig erfolgreich sein wollen, müssen sich zu lernenden Organisationen entwickeln. Der Bedarf zu lernen, ergibt sich dabei auf zahlreichen Ebenen. Von der Technik über die Arbeitsorganisation bis hin zur Führung werden alle Bereiche der betrieblichen Praxis erfasst. Lernen hört nie auf. Eine altbekannte Weisheit. Aber da aktuell die Halbwertszeit des Wissens immer kürzer wird, hat diese Weisheit nichts an Aktualität verloren. Aber auch wenn man die Bedeutung des Wissenstransfers eines Unternehmens für die Zukunft realisiert hat, stellt sich die Frage: Wie kann man den Bildungsbedarf der Belegschaft sicherstellen?

Chancen, Trends und Herausforderungen des betrieblichen Bildungsmanagements

Mitarbeiter auf ein hohes Bildungsniveau zu bringen und dauerhaft dort zu halten, ist eine der Kernaufgaben der Personalentwicklung und der Führung. Im Prinzip stellt sich die Frage, ob man seinen Bildungsbedarf externen Trägern anvertraut oder ob man diese zentrale Aufgabe selbst organisieren und realisieren möchte. Eine klassische „make or buy“-Entscheidung.

Viele Unternehmen reagierten auf den bestehenden Aus- und Weiterbildungsbedarf ihrer Mitarbeiter mit der Gründung einer unternehmenseigenen Akademie, in einigen Fällen wurden diese Akademien sogar in der Form einer Corporate University eingeführt. Bekannte Beispiele für diese Entwicklung sind die von Volkswagen in Wolfsburg betriebene AutoUni und die Lufthansa School of Business. Zu wichtig erscheint vielen Unternehmen die Chance, den Wert des „Human Capital“ sicherzustellen, als dass man diese Kernkompetenzen auslagern möchte. Oftmals stehen die Schulungsleistungen nur

den eigenen Mitarbeiter oder der Belegschaft assoziierter Unternehmen exklusiv zur Verfügung. In einigen Fällen öffnen sich firmeneigene Akademien auch für externe Interessenten.

Bildung muss zielgerichtet und sowohl für den internen Mitarbeiter oder externen Teilnehmer als auch für das Unternehmen wertvoll sein. Um diesen Anspruch zu erfüllen kooperieren unternehmenseigene Akademien häufig mit namhaften Spezialisten sowie mit renommierten Hochschulen und Instituten. So entstehen nicht selten interessante und erfolgreiche Kooperationen.

Sollte es im betrieblichen Bildungsmanagement nicht gelingen, nachhaltig hohe Qualität und einen entsprechend hohen Mehrwert sicherzustellen, wird die interne und externe Nachfrage nach Schulungsleistungen schnell stark abnehmen. In der Konsequenz wird sich das Management zeitnah die Frage stellen, ob die Investitionen in eine eigene Akademie wirklich sinnvoll sind. Wird diese Frage mit „nein“ beantwortet, steht das Ende einer Akademie bevor. Leider gibt es auch für diese Entwicklung zahlreiche Beispiele. Eigentlich unglaublich, dass Institutionen, die sich ganz und gar auf „Lernen“ konzentrierten, selbst nicht in der Lage sind zu lernen und sich neuen Ansprüchen und Rahmenbedingungen nicht oder nur unzureichend anpassen können.

Wenn es aber gelingt, Bildung interessant, wichtig und wertvoll zu gestalten, kann dadurch ein Alleinstellungsmerkmal und ein wertvolles Element des Employer Branding eines Unternehmens entstehen. Gerade junge Mitarbeiter und die sogenannten „High Potentials“ legen auf Weiterbildung größten Wert. Ein wichtiger Erfolgsfaktor im „war for talents“.

Das Projekt

Um gesicherte Aussagen zum Thema betriebliches Bildungsmanagement in Baden-Württemberg treffen zu können, konzentrierten sich Studierende der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) im Schwerpunkt Human Resources in Heilbronn und die Verantwortlichen der Akademie Würth auf ein gemeinsames Projekt, in dessen Rahmen wichtige bildungsrelevante Fragen eruiert werden sollten.

An folgenden Forschungsfragen orientierten sich die Studierenden der DHBW im Rahmen ihrer Studie. Die Fragen wurden von den beiden Verantwortlichen für die Akademie Würth, Herrn Thomas Wagner und Herrn Thomas Mück, entwickelt.

- Was und wie müssen junge und jüngere Generationen jetzt und zukünftig lernen?
- Welche Rolle spielt eine unternehmensinterne Bildungseinrichtung zukünftig und welche Bildungsangebote und –methoden werden aktuell angeboten und müssen angeboten werden?
- Welche Definition wird Karriere zukünftig beschreiben und was bedeutet das für Unternehmen und deren Personalentwicklung?
- Wie können Unternehmen bestmögliche Effekte aus der Situation generieren, wenn man davon ausgeht, dass junge Menschen eher Arbeitsnomaden sein werden und welche Auswirkungen hat das auf Bildungsmaßnahmen?

Um diese erfolgskritischen Fragen beantworten zu können, analysierten die Studierenden Stärken und Optimierungschancen der Akademie Würth, auch im Vergleich zu anderen großen Unternehmensakademien sowie die aktuellen und zukünftigen Chancen und Risiken der Bildungsmärkte. Die Resultate dieser Studie, die nur durch die engagierte und systematische Arbeit der Studierenden möglich wurde, werden in diesem Buch zusammengefasst.

Ein Vorwort zu diesem Buch und damit zu diesem Projekt kann aber nicht enden, ohne den Verantwortlichen der Akademie Würth, insbesondere Herrn Thomas Wagner und Herrn Thomas Mück herzlich zu danken. Denn mit diesem Projekt hat die Akademie Würth den Studierenden der DHBW die Möglichkeit gegeben, Wissen konsequent anzuwenden und praktische Problemstellungen systematisch und nachhaltig zu hinterfragen. Mit dieser Zusammenarbeit, die für die Akademie Würth auch einen hohen zusätzlichen Arbeitsaufwand bedeutete, hat dieser betriebliche Bildungsträger einmal mehr eindrucksvoll bewiesen, wie konsequent und leidenschaftlich Bildung und Wissensvermittlung hier gelebt wird.

Betriebliches Bildungsmanagement – eine Begriffsklärung

Welche Bedeutung kommt dem betrieblichen Bildungsmanagement zu? Das betriebliche Bildungsmanagement ist eine zentrale Voraussetzung für die Umsetzung von Unternehmensstrategien. Eine erfolgreiche und in die Zukunft gerichtete Strategie ist entscheidend für die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens. Wie aber sollen z. B. neue Märkte und Zielgruppen, innovative Technologien und alternative Vertriebswege erschlossen werden, wenn der Belegschaft eines Unternehmens die Qualifikation fehlt, den neuen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen? Der Kausalzusammenhang ist also einfach. Ohne durchdachtes und zielorientiertes Bildungsmanagement können keine erfolgsversprechenden und innovativen Strategien implementiert werden. Ohne erfolgreiche Strategie ist die Existenz eines Unternehmens früher oder später ernsthaft gefährdet. Und neue Strategien werden aufgrund der zunehmenden Dynamik und der stark gestiegenen Komplexität in der Wirtschaftsrealität immer relevanter. Im aktuellen Umfeld erscheint das einzige von Bestand der Wandel zu sein.

Die zentrale Aufgabe des betrieblichen Bildungsmanagements liegt in der Identifikation des aktuellen und zukünftigen Bildungsbedarfs eines Unternehmens. Davon abgeleitet stellt sich die sogenannte 6-W-Frage des Bildungsmanagements, die zu vermitteln ist:

- welche Inhalte
- auf welchen Bildungskanälen
- mit welchem didaktischen Konzept
- an welche Aus- und Weiterbildungsinteressenten
- mit welchem Bildungsziel
- und mit welchem Return on Investment

Zusammengefasst sind also vier wichtige Schritte erforderlich, um das betriebliche Bildungsmanagement umzusetzen: Bildungsanalyse, Bildungsplanung, Bildungsrealisierung und Bildungscontrolling.

1 „Was und wie müssen junge und jüngere Generationen jetzt und zukünftig lernen?“

Von Angela Di Pinto, Francis Fabnert, Hanna Hummel und Natascha Matk

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Kompetenzmodell.....	30
Abb. 2: Future-Skills-Rahmen.....	33

1.1 Einleitung

Von Angela Di Pinto, Francis Fabnert, Hanna Hummel und Natascha Matkic

„Deutschland ist auf dem direkten Weg in die Kompetenzkatastrophe. Es vertrödelt seine Bildungszukunft, weil es die Entwicklung zur Kompetenzgesellschaft völlig ignoriert. Es leistet sich ein Bildungssystem, das sich nur im Schneckentempo weiterentwickelt, während sich die Welt ringsum in einem rasenden Tempo verändert. In allen Bildungsbereichen, von den Schulen über die Hochschulen bis zu den Betrieben, werden immer noch überwiegend die skandalös ineffektiven Methoden des Seminarlernens, häufig in Form von Frontalunterricht, praktiziert. Lernen findet Großteils noch immer in abgeschlossenen Schulräumen, Lehrsälen oder Seminarhotels statt, anstatt dort, wo die Herausforderungen zu bewältigen sind. Das zukünftige Lernen soll lebenslang sein, die zukünftige Welt kommt darin aber kaum vor.“¹

Während sich die Welt in einem rasanten Tempo verändert, hat sich im Bereich der beruflichen und schulischen Bildung in den letzten Jahren hingegen nur wenig getan. „Informationen, Wissen und andere geistige Potenziale sind zu entscheidenden Faktoren für den Unternehmenserfolg geworden.“² Dies erfordert sowohl von Seiten des Arbeitgebers als auch des Arbeitnehmers einen verstärkten Fokus auf das Lernen und die Wissensweitergabe. Nur so können Unternehmen und ihre Mitarbeiter mit den Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt Schritt halten. In einer globalisierten Arbeitswelt gehört Wissenstransfer zu einer der wichtigsten Ressourcen. Wissen kann durch verschiedene Lernmethoden erworben und erweitert werden. In den meisten Bildungsbereichen kommen aktuell klassische Lernmethoden zum Einsatz. Um jedoch aktuell zu bleiben, muss der Bildungssektor sich den gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen stellen und Kenntnisse immer wieder erneuern. Die Entwicklung von Kompetenzen wird in Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnen – ein Umdenken in der Bildungslandschaft ist unerlässlich.³

1 Erpenbeck/Sauter 2016, S. 1.

2 Lehner 2019, S. 37.

3 Vgl. Erpenbeck/Sauter 2016, S. 1–2.

1.1.1 Problemstellung

Angela Di Pinto, Francis Fabnert, Hanna Hummel, Natascha Matkic

„Aufgrund der seit Jahrzehnten rückläufigen Geburtenraten fehlen nahezu in ganz Europa die Nachwuchsfachkräfte.“⁴ Diese Entwicklung ist jedoch in Abhängigkeit von Branche und Fachbereichen unterschiedlich. Vor allem in den sogenannten MINT-Berufen macht sich der Fachkräftemangel besonders bemerkbar.⁵ Die Bezeichnung MINT-Berufe steht für die Berufe der Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik. Besonders die Generationen Y und Z, auch Young Professionals genannt, gehören zu den gefragten Kräften auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Unternehmen haben mit dem demografischen Wandel und dem daraus folgenden „War for talents“ zu kämpfen. Das bezeichnet den Kampf um die besten Absolventen und die besten Nachwuchsführungskräfte.⁶ In Zukunft wird sich der Kampf um die Young Professionals durch die Verrentungswelle der Generation „Babyboomer“ noch weiter verstärken. Langjährig qualifizierte Mitarbeiter gehen nach und nach in Rente, während nur wenig Young Professionals in die Unternehmen nachkommen.⁷ Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, gilt es für Unternehmen, sich bereits heute mit den Generationen Y und Z und deren Anforderungen an die berufliche Bildung auseinanderzusetzen. Diese fordern nicht nur eine neue Art des Arbeitens, sondern auch des Lernens. Neben neuartigen Lernformen, wie beispielsweise dem E-Learning und Blended Learning, spielen auch zukünftig relevante Lerninhalte eine wesentliche Rolle im betrieblichen Bildungsmanagement. Um junge Talente gezielt zu fördern und an das Unternehmen zu binden, ist es für Unternehmen erforderlich, sich mit diesen Sachverhalten im Rahmen der Personalentwicklung auseinanderzusetzen. Hierbei stellt sich allerdings die Frage, welche Kompetenzen für die zukünftigen Generationen von Bedeutung sind und mit welcher Lernmethode diese den Generationen Y und Z zielgerecht vermittelt werden können.

4 Troger 2019, S. 43.

5 Vgl. Busold 2019, S. 54.

6 Vgl. Busold 2019, S. 54.

7 Vgl. Rump/Eilers 2017, S. 225.

1.1.2 Zielsetzung

Von Angela Di Pinto, Francis Fabnert, Hanna Hummel und Natascha Matkic

Das Ziel ist es, die Forschungsfrage „Was und wie müssen junge und jüngere Generationen jetzt und zukünftig lernen?“ anhand von Literaturrecherche umfassend zu beantworten und neue Ansätze in der Handlungsempfehlung zu geben. Es soll herausgearbeitet werden, welche Anforderungen die jungen und jüngeren Generationen an das Bildungsmanagement haben und welche Herausforderungen das für Unternehmen und Bildungsträger mit sich bringt. Des Weiteren wird der Fokus auf Kompetenzen und Lerninhalte gelegt, die zukünftig an Bedeutung gewinnen werden. Aus diesen Erkenntnissen sollen zielgerechte Lernformen definiert werden, die den Lernprozess effektiv unterstützen. Abschließend werden zukünftige Maßnahmen in der Handlungsempfehlung abgeleitet. Diese Maßnahmen sollen dazu dienen, den Lernprozess an die jungen und jüngeren Generationen anzupassen.

1.1.3 Vorgehensweise

Von Angela Di Pinto, Francis Fabnert, Hanna Hummel und Natascha Matkic

Um die Forschungsfrage systematisch beantworten zu können, gliedert sich die vorliegende Arbeit insgesamt in fünf Kapitel. In diesen wird anhand von Literaturrecherche ermittelt, was und wie junge und jüngere Generationen zukünftig lernen müssen, um aktiv die Arbeitswelt gestalten zu können.

Unternehmen sollen durch ein zielgruppengerechtes Bildungsmanagement dauerhaft zukunfts- und wettbewerbsfähig bleiben. Zunächst werden hierzu im Rahmen einer Grundlagenanalyse theoretischen Begrifflichkeiten erläutert. Im weiteren Vorgehen werden aktuelle und zukünftige Herausforderungen des betrieblichen Bildungsmanagements herausgearbeitet.

Hierzu werden zu Beginn die Generationen Babyboomer, Generation X, Y, Z und Alpha definiert sowie die verschiedenen Formen des Lernens erläutert. Das zweite Kapitel umfasst die literaturbasierte Beantwortung der zu Beginn gestellten Forschungsfrage. Als zentrales Modell der Ausarbeitung dient das Kompetenzmodell nach Erpenbeck und Heyse. Anhand dessen werden anschließend die zukünftig wichtigen Kompetenzen junger Generationen analysiert. Aus diesen

Kompetenzen lassen sich Maßnahmen für eine zukunftsgerichtete Personalentwicklung identifizieren.

Aus den Erkenntnissen der vorangegangenen Analyse werden anschließend Handlungsempfehlungen für den Umgang mit den verschiedenen Generationen im Rahmen des betrieblichen Bildungsmanagements abgeleitet. Abschließend werden in Kapitel fünf die relevanten Erkenntnisse in einem Fazit zusammengefasst. Schlussendlich wird ein Ausblick für die zukünftige zielgruppengerechte Entwicklung der Lerninhalte gegeben.

1.2 Theoretischer Bezugsrahmen

Von Natascha Matkic

Im folgenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen erarbeitet. Es werden die Generationen Babyboomer, Generation X, Y, Z und Alpha definiert sowie die verschiedenen Formen des Lernens erläutert. Anschließend wird das Kompetenzmodell nach Erpenbeck und Heyse erläutert. Hierbei werden zukünftig relevante Kompetenzen definiert und auf die Kompetenzentwicklung sowie Lerninhalte der jungen und jüngeren Generation eingegangen.

1.2.1 Generationen

Von Natascha Matkic

Durch den demografischen Wandel hat sich der Arbeitsmarkt sowie die Belegschaftsstruktur stark verändert. Die verschiedenen Generationen, die derzeit auf dem Arbeitsmarkt aufeinandertreffen, haben verschiedene Anforderungen an den Arbeitgeber sowie an das Lernen. Deshalb sind Unternehmen gezwungen, ihr betriebliches Bildungsmanagement für alle Generationen zielgruppengerecht zu gestalten. Unter einer Generation wird eine gesellschaftliche Gruppe verstanden, die eine Geburtsperiode und damit prägende kollektive Ereignisse in der Kindheit und Jugend teilen.⁸ In Abhängigkeit zum biografischen Umfeld und den gemachten Erfahrungen werden jeder Generation bestimmte Grundhaltungen unterstellt.⁹ Für den deutschen Arbeitsmarkt

8 Vgl. Klaffke 2014, S. 9.

9 Vgl. Schirmer 2016, S. 64.

hat sich noch keine allgemeingültige Generationengliederung etabliert. Oftmals wird daher die US-amerikanische Generationen-Systematik auf den deutschen Arbeitsmarkt übertragen.¹⁰ Es werden aktuell fünf Generationen unterschieden: Babyboomer, Generation X, Generation Y, Generation Z und die zukünftige Generation Alpha. Da vor allem die Anforderungen der jungen und jüngeren Generationen betrachtet werden, wird im weiteren Vorgehen ein besonderer Fokus auf die Generationen Y, Z und zukünftige Generation Alpha gelegt.

1.2.1.1 Babyboomer

Von Natascha Matkic

Die Generation „Babyboomer“ ist zwischen 1946 und 1965 geboren. Sie ist zahlenmäßig die größte Generation.¹¹ Sie sind in Zeiten des Wirtschaftswunders großgeworden und profitierten von zahlreichen Entwicklungsmöglichkeiten, der Förderung ihrer Eltern und dem freien Zugang zu Bildung und Weiterbildung.¹² Diese Generation hat aktuell den Großteil der Führungspositionen im Unternehmen inne. Die Babyboomer-Generation wird ab 2020 bis 2030 in den Ruhestand gehen und ruft damit den skizzierten Rückgang der deutschen Erwerbsbevölkerung hervor.¹³

1.2.1.2 Generation X

Von Natascha Matkic

Nachkommend zu den Babyboomern wurde die „Generation X“ zwischen 1966 und 1980 geboren.¹⁴ Die Generation weist bereits eine langjährige Berufserfahrung vor und besetzen einige Führungspositionen. Im Unternehmen ist ihnen eine sinnstiftende Tätigkeit wichtig. Sie arbeiten gerne fokussiert und teamorientiert. Statussymbole

10 Vgl. Klaffke 2014, S. 10.

11 Vgl. Pfeil 2016, S. 65.

12 Vgl. Schirmer 2016, S. 64.

13 Vgl. Klaffke 2014, S. 12.

14 Vgl. Pfeil 2016, S. 67.

werden geschätzt und Werte wie Pflichtbewusstsein, Disziplin und Sicherheitsdenken dominieren.¹⁵

1.2.1.3 Generation Y

Von Natascha Matkic

Die „Generation Y“ oder auch „Digital Natives“ genannt, wurde zwischen 1982 und 1995 geboren.¹⁶ Die Digital Natives stehen derzeit am Anfang ihrer Karriere oder haben bereits erste Berufserfahrung gesammelt. Somit drängt diese Generation derzeit stark auf den Arbeitsmarkt ein. Die Ypsiloner sind sehr selbstbewusst, anspruchsvoll und qualifiziert ausgebildet. Sie ist die erste Generation, die weitgehend mit dem Internet und mit mobiler Kommunikation aufgewachsen ist, sich weltweit über soziale Netzwerke austauscht und organisiert. Insgesamt zeichnet sich die Generation durch einen sehr technikaffinen Lebensstil aus. Die Generation Y bevorzugt flexible, virtuelle Projektteams gegenüber ausgeprägten Unternehmenshierarchien.¹⁷

1.2.1.4 Generation Z

Von Natascha Matkic

Nach der Generation Y folgt die „Generation Z“, sie umfasst die Jahrgänge ab 1995 bis 2010. Sie befinden sich zum Großteil noch in der Schule oder in der Ausbildung.¹⁸ Das prägendste Kennzeichen der Generation Z ist das Aufwachsen im digitalen Zeitalter.¹⁹ Sie weisen dem Privatleben einen besonders hohen Stellenwert zu.²⁰ Smartphones, Computer und das Internet erlauben ihnen neue Kommunikationsmöglichkeiten. Kinder und Jugendliche werden „viel bewusster als früher (...) als eigenständige Subjekte, als Akteure und

15 Vgl. Schirmer 2016, S. 64.

16 Vgl. Pfeil 2016, S. 69.

17 Vgl. Dannhäuser 2014, S. 5–6; Vgl. Schirmer 2016, S. 64.

18 Vgl. Klaffke 2014, S. 14.

19 Vgl. Hesse/Mattmüller 2015, S. 77–79.

20 Vgl. Schirmer 2016, S. 64.

Ko-Produzenten ihrer eigenen Entwicklung inmitten einer globalisierten und medial geprägten Welt wahrgenommen“.²¹

1.2.1.5 Generation Alpha

Von Natascha Matkic

Die „Generation Alpha“ umfasst die Jahrgänge ab 2010 bis heute. Sie werden Werte wie Toleranz, Nachhaltigkeit, Diversität, Religiöse und sexuelle Freiheit sowie soziale Netzwerke in einem noch größeren Ausmaß vertreten. Wie die Generation auf die sich schnell verändernde Arbeitswelt reagieren wird, ist noch unklar. Da die Generation Alpha im 21. Jahrhundert aufwächst, wird sie noch besser, schneller und erfahrener als die Generation Z mit der digitalen Transformation umgehen können. Fakt ist, dass die Diskrepanz zu den vorangegangenen Generationen sehr beachtenswert sein wird.²²

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass jede Generation ihre eigenen Merkmale besitzt und mit anderen Normen aufwächst. Die Kategorisierungen können das Verständnis von wichtigen Tendenzen und Entwicklungen fördern, jedoch können sie nicht als alleiniges Erklärungsmuster dienen.²³ Die Unternehmen müssen Personalentwicklungsmaßnahmen zukünftig individuell an diese Rahmenbedingungen der jeweiligen Generation anpassen, damit die unterschiedlichen Denk- und Arbeitsweisen miteinbezogen werden.

1.2.1.6 Lehr- und Lernvorstellungen der zukünftigen Generation

Von Natascha Matkic

In einem Whitepaper der Randstad Gruppe, werden Analysen und Einschätzungen zum zukünftigen Lernen von zahlreichen Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft gebündelt und durch Fallstudien aus dem Weiterbildungsalltag ergänzt. Diese Fallstudien geben detaillierte Antworten auf die Frage: Wie und was will die junge Generation lernen, geprägt von Smartphones und einer unbeständigen Welt? Und wie sollten Unternehmen darauf reagieren?²⁴ Unter anderem wurde

21 Klaffke 2014, S. 14.

22 Vgl. Maas 2019, o. S.

23 Vgl. Klaffke 2014, S. 10.

24 Vgl. Randstad 2019, S. 60–65.