

Kompetenzen für den digitalen Wandel selbstgesteuert erwerben



JOST BUSCHMEYER
Forscher und Berater der GAB München – Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung eG, München



FLORIAN GASCH
Forscher und Berater der GAB München – Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung eG, München

Digitale Medien und Technologien verändern die Arbeitswelt. Die hohe Dynamik macht künftige Kompetenzanforderungen an Beschäftigte schwer vorhersehbar. Im vom BMBF geförderten Projekt MEDEA wurde ein Qualifizierungskonzept erprobt, das weniger auf die Vermittlung spezifischer technologischer Inhalte setzt, als vielmehr das Ziel verfolgt, die Selbstlernkompetenzen der Beschäftigten zu fördern. Damit sollen sie befähigt werden, den digitalen Wandel nicht nur zu bewältigen, sondern partizipativ mitgestalten zu können. Der Beitrag stellt das Konzept vor und reflektiert anschließend Erfahrungen aus der Erprobung.

Qualifizierung in der digitalen Arbeitswelt

Viele Unternehmen oder ganze Branchen befinden sich derzeit mitten in einem Transformationsprozess von Technologien, Geschäftsmodellen und Arbeitsprozessen. Und das Zusammenspiel dieser Wandlungsprozesse verläuft nicht (nur) technologiegetrieben, sondern rekursiv und dialogisch. So ist oft nicht vorhersehbar, welche digitalen Technologien sich dauerhaft durchsetzen werden.

In diesem Spannungsfeld braucht es Qualifizierungsansätze, welche die Kompetenzen von Beschäftigten fördern, »sich in einer vernetzten Lebens- und Arbeitswelt zu bewegen, deren konkrete Form [sie] heute noch nicht kennen« (SAUTER 2018, S. 6). Klar ist, dass es dabei um weit mehr als

technisches Anwendungswissen geht. Vielmehr geht es um die Handlungskompetenzen von Beschäftigten, digitale Technologien in ganz unterschiedlichen Handlungssituationen und Anwendungsbereichen sinnvoll und situationsangemessen zu nutzen, ihre Potenziale realistisch einzuschätzen und zu verstehen, sie in ihren Wirkungen kritisch zu reflektieren und zu steuern, sie aktiv und wirksam mitzugestalten und mit den Folgen des durch sie ausgelösten Wandels selbstgesteuert umzugehen.

Gleichzeitig werden Beschäftigte sich immer stärker selbstorganisiert um die Entwicklung ihrer Kompetenzen kümmern müssen. Klassische, zentral gesteuerte und veranstaltete Lernformate sind oft nicht geeignet, um Beschäftigte fit für die dynamischen Entwicklungen und Veränderungen einer digitalisierten Arbeitswelt zu machen. Nicht umsonst gibt es in der beruflichen Bildung derzeit einen deutlichen Trend zum selbstorganisierten und selbstverantworteten Lernen (vgl. SGD 2018).

Im Rahmen des Projekts MEDEA (vgl. Infokasten) wurde vor diesem Hintergrund ein Qualifizierungsansatz zum selbstorganisierten Erwerb von digitalen Medienkompetenzen entwickelt und erprobt. Der Ansatz folgt einem konstruktivistischen Lernverständnis (vgl. ARNOLD/SIEBERT 2006). Der Aktivitätspunkt des Lernens liegt bei den Lernenden selbst, sie bestimmen Tempo und Ausgestaltung des Lernprozesses und wählen in der Umsetzung eigene individuelle Lernwege, mit denen sie die Kompetenzen weiterentwickeln, die sie für sich als relevant erachten. Zudem wird auf Ansätze des arbeitsintegrierten Lernens (vgl. BAUER u. a. 2004) zurückgegriffen. Der eigentliche Kompetenzerwerb findet in der Echtarbeit statt: Die Lernenden

Das Projekt MEDEA

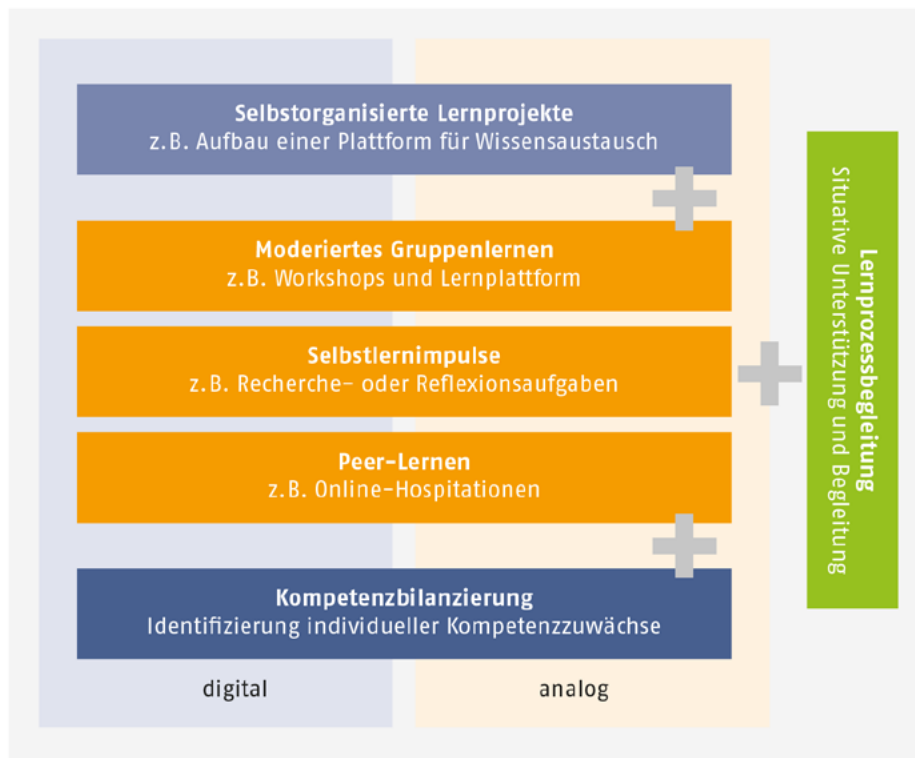
Ziel des vom BMBF und dem ESF geförderten Projekts MEDEA – *Erfahrungsgeliteter arbeitsintegrierter Erwerb von digitalen Medienkompetenzen in der berufsbegleitenden Qualifizierung* – ist es, Konzepte zum berufsbegleitenden Erwerb von digitalen Medienkompetenzen zu entwickeln. Diese sollen den individuellen Kompetenzerwerb arbeitsintegriert und erfahrungsgelitet anhand praktischer Herausforderungen in der täglichen Arbeit ermöglichen.

Der beschriebene Qualifizierungsansatz wurde bisher viermal in einem Versicherungs- und einem Produktionsunternehmen mit jeweils bis zu zehn Teilnehmenden erprobt, eine fünfte Erprobung läuft noch. Die einzelnen Qualifizierungsreihen umfassten dabei einen Zeitraum von bis zu sechs Monaten und wurden durch eine wissenschaftliche Begleitung evaluiert. Aktuell werden die Voraussetzungen für eine Übertragung des Ansatzes in weitere Unternehmen und Branchen untersucht.

Weitere Informationen unter: www.medeaprojekt.de

Abbildung 1

Bausteine des Qualifizierungsansatzes



entwickeln ihre Kompetenzen im konkreten Umgang mit digitalen Medien und dessen Reflexion.

Schließlich verfolgt das Konzept einen partizipativen Ansatz: Die Beschäftigten werden an der Gestaltung des digitalen Wandels in ihrem Unternehmen aktiv beteiligt und lernen so, nicht nur Betroffene, sondern Mitgestaltende dieser Transformation zu werden (vgl. BUSCHMEYER/GASCH/MUNZ 2016).

Aufbau von digitalen Medienkompetenzen durch selbstgesteuertes Lernen

Der entwickelte Qualifizierungsansatz besteht aus sechs Bausteinen, die nach Bedarf digital oder analog durchgeführt werden können (vgl. Abb. 1).

Im Zentrum: selbstorganisierte Lernprojekte in der Echtarbeit

Im Zentrum des Lernens stehen Veränderungsprojekte als Lernprojekte, die die Lernenden selbst entwickeln und umsetzen und die auf den Einsatz digitaler Medien in der eigenen Arbeit abzielen. Dabei ist deren genaue inhaltliche Ausrichtung und die verwendete digitale Technik sehr vom Arbeitskontext der Lernenden und dem Stand der Digitalisierung im Unternehmen abhängig. Entscheidend ist, dass die selbstgewählten Lernprojekte hinreichend

komplex sind und zugleich anschlussfähig an bestehende Arbeitsprozesse bleiben. Um Raum zum Experimentieren und Ausprobieren zu bieten, sollten sie in einem Kontext stattfinden, der für das Unternehmen wichtig, jedoch nicht erfolgskritisch ist. Ausgangspunkt der Lernprojekte ist also der konkrete Arbeitszusammenhang der Lernenden. In diesem müssen sich digitale Technologien bewähren (vgl. Infokasten).

Beispiel: Aufbau einer Plattform für das digitale Wissensmanagement

Bei der Pilotgruppe in einem Versicherungsunternehmen, mit dem der Qualifizierungsansatz erprobt wurde, bezog sich das entwickelte Lernprojekt darauf, ein unternehmensinternes Social-Media-Netzwerk für die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zwischen der Sachbearbeitung und den Fachabteilungen zu gestalten und zu etablieren. Viele Vorgänge, die auf den Bildschirmen der Sachbearbeiter/-innen erscheinen, beinhalten Unklarheiten, Interpretationsspielräume oder beziehen sich auf Sonderfälle, die bisher nicht umfassend geregelt wurden. Um im Unternehmen die Bearbeitung zu beschleunigen, wurden um bestimmte Themenbereiche (z. B. Erstattung bei Zahnbehandlungen) sog. Kompetenzzentren aufgebaut, die verschiedene Abteilungen standortübergreifend zusammenziehen und vernetzen. Aufgabe der Lerngruppe, bestehend aus acht Vertreterinnen und Vertretern dieser Abteilungen, war es, auf Grundlage einer im Unternehmen vorhandenen, aber in dem betroffenen Bereich wenig genutzten Softwarelösung eine digitale Plattform zum Wissensaustausch aufzubauen, die gegenüber bisherigen Formen der Zusammenarbeit (Telefon, E-Mail) einen Mehrwert bringt.

Im konkreten Projekt ging es beispielsweise darum, die Potenziale, die digitale Lösungen etwa für den Wissensaustausch bieten, auch wirklich zu nutzen. So sollten nicht nur bisherige Kommunikationsformen und -formate digitalisiert, sondern auch neue Austauschformen und -regeln etabliert werden. Der Veränderungsprozess im Kontext der Lernprojekte wurde durch die Lernenden selbst gesteuert und entwickelt. Sie suchten sich ggf. die Expertinnen und Experten, die sie unterstützten, stimmten sich mit ihren Führungskräften ab und gewannen auch Kolleginnen und Kollegen für das Projekt, die nicht Teil der Lerngruppe waren.

Situative Lernprozessbegleitung und eingesetzte Lernformate

Unterstützt werden die Mitglieder der Lernprojekte durch eine flexibel und situativ gestaltete Lernprozessbegleitung. Diese greift auf verschiedene Lernformate zurück, die wahlweise digital oder analog umgesetzt werden können:

- **Selbstlernimpulse** initiieren und strukturieren die Lernprozesse in der Arbeit. Dabei kann es sich um Selbstreflexionsfragen, Erkundungs-, Planungs- oder Erprobungsaufgaben handeln.
- **Peer-Lernen** verbindet das Ausprobieren von bestimmten Vorgehensweisen mit gemeinsamer Reflexion der Lernenden untereinander. Dies kann etwa der regelmäßige Austausch über ein digitales Medium sein oder ein kurzer Peer-Teaching-Prozess am Arbeitsplatz.
- **Beim moderierten Gruppenlernen** kommt die Lerngruppe in regelmäßigen Abständen analog und digital zusammen, um sich über die in den Lernprojekten gemachten Erfahrungen auszutauschen, diese systematisch auszuwerten, mit Theorieinhalten zu verknüpfen und die nächsten Schritte zu planen.

Die Lernprozessbegleitung folgt bei all dem den Erfahrungen der Teilnehmenden und nicht etwa umgekehrt. Theorieinputs und Lernimpulse werden dann gesetzt, wenn die Teilnehmenden in ihrer Praxis auf konkrete Fragen gestoßen sind und diese aktiv benennen.

Durch das Arbeiten mit digitalen Technologien geraten die für einen kompetenten Umgang relevanten Fragen in den Blick (vgl. Infokasten). Sie werden nicht von außen an die Lernenden herangetragen, sondern entstehen im Prozess und müssen aktiv durch die Lernbegleitung aufgegriffen werden. Im Rahmen des Projekts wurde die Lernbegleitung durch den berufspädagogischen Projektpartner durchgeführt. Gleichzeitig wurden aber intern in den Unternehmen Lernbegleiter/-innen ausgebildet, die diese Aufgabe über das Projekt hinaus übernehmen.

Beispiel: Intervention durch die Lernbegleitung und weiterer Verlauf im Lernprozess

Nachdem sich die Lernenden der Pilotgruppe in einer ersten Phase mit den Funktionen und Möglichkeiten der vorhandenen digitalen Plattform vertraut gemacht hatten, entstand die Frage, wie sich der Austausch zwischen den Abteilungen dort sinnvoll abbilden lässt. Die erste Idee war, quasi die bisherige Praxis von Frage und Antwort zu übertragen. Schnell stellte sich aber die Frage nach dem Mehrwert einer solchen Lösung. Im Rahmen eines Selbstlernimpulses wurden die Teilnehmenden daraufhin von der Lernprozessbegleitung eingeladen, sich mit den unterschiedlichen Kommunikationsformen, die ein Social-Media-Netzwerk bietet, aktiv auseinanderzusetzen. Damit gerieten andere Funktionen wie etwa fachliche Blogs, die kollaborative Erstellung eines Wikis oder das gemeinsame Arbeiten an Dokumenten in den Blick. Gleichzeitig entstanden neue Fragen, die im Rahmen einer moderierten Gruppensitzung bearbeitet wurden: Welche Kommunikationsformen eignen sich für welche Wissensformen? Bei Wissensaspekten, die sich auf unternehmensweite Regelungen beziehen, müssen Entscheidungskompetenzen berücksichtigt werden und es bedarf anderer Kommunikationsregeln und digitaler Ansätze als beim Austausch über individuelle Vorgehensweisen und Best-Practice-Lösungen. Die Lernenden entschieden auf dieser Grundlage, unterschiedliche Bereiche im Netzwerk anzulegen, für die unterschiedliche Regeln des Austausches gelten sollten. Diese Regeln erarbeiteten sie in einem nächsten Schritt selbstständig.

Abschließend: individuelle Kompetenzbilanzierung

Die Durchführung der Lernprojekte in der Arbeit ähnelt auf der Handlungsebene stark einem Problemlösungsprozess. Damit die in diesem wenig standardisierten Qualifizierungskonzept gewonnenen Erfahrungen und Kompetenzen sichtbar werden, ist ein Auswertungsprozess erforderlich, mit dem der Kompetenzzuwachs dokumentiert wird. Der MEDEA-Qualifizierungsprozess schließt daher mit einer individuellen Kompetenzbilanzierung der Lernenden auf der Grundlage ihrer konkreten Tätigkeit im Rahmen der Lernprojekte ab. Diese Bilanzierung erfolgt in einem dreistufigen Verfahren (vgl. Abb. 2). Mit einem individuellen Teilnahmezertifikat wird diese Validierung der Kompetenzen schließlich dokumentiert.

Als Grundlage für die Kompetenzbilanzierung dient ein im Projekt entwickelter Kompetenzrahmen (vgl. BUSCHMEYER u. a. 2019). Auf der empirischen Basis einer Branchenstudie mit den Praxispartnern wurden – in Anlehnung an den europäischen Referenzrahmen für digitale Kompetenzen (DigComp 2.1 – vgl. CARRETERO u. a. 2017) 33 Kompetenzen, gegliedert in neun Kompetenzfelder, identifiziert, die für den Umgang mit dem digitalen Wandel entscheidend sind. Neben anwendungsorientierten Kompetenzen, digitale Medien und Technologien reflektiert und situationsadäquat im Arbeitsalltag einzusetzen, finden sich darunter auch organisationale Aspekte wie z. B. die Verortung der eigenen Tätigkeit im Gesamtarbeitsprozess und subjektbezogene Kompetenzanforderungen wie z. B. die Gestaltung

Abbildung 2

Individuelle Kompetenzbilanzierung

1. Schritt

Tätigkeiten im Zusammenhang mit digitalen Medien beschreiben

- Was haben Sie konkret getan? Welche Aufgaben haben Sie bewältigt?
- Wie sind Sie dabei genau vorgegangen? Welche Schritte sind Sie gegangen?
- Welche Überlegungen und Entscheidungen haben Sie unterwegs angestellt bzw. getroffen?

2. Schritt

Besondere Anforderungen und Klippen identifizieren

- Welche Herausforderungen waren mit der Tätigkeit verbunden?
- Worauf kam es besonders an?
- Wo waren Schlüsselstellen im Prozess?
- Wie haben Sie auftretende Probleme gelöst?
- Wo mussten Sie umsteuern?
- Was ist Ihnen leicht gefallen? Womit haben Sie sich schwer getan?

3. Schritt

Kompetenzen bilanzieren und belegen

- Was haben Sie unterwegs gelernt?
- Zu welchen der Kompetenzen für eine digitalisierte Arbeitswelt sehen Sie bei der geschilderten Tätigkeit Bezüge?
- Bitte wählen Sie 3 Kompetenzen aus, die für die Bewältigung der beschriebenen Aufgaben besonders relevant waren.
- Gemeinsam belegen: Bei welchen Tätigkeiten genau haben Sie diese Kompetenzen gezeigt? Welche konkreten Beispiele können dafür benannt werden?

des eigenen Lernens und die Selbstführung im Kontext entgrenzter Arbeit.

Den Lernbegleiterinnen und -begleitern kommt bei der Kompetenzbilanzierung nicht die Rolle einer Prüferin oder eines Prüfers zu. Vielmehr ist es ihre Aufgabe, durch Fragen den Selbstreflexionsprozess der Lernenden zu unterstützen, an der einen oder anderen Stelle durch Bereitstellung eigener Beobachtungen fehlende Aspekte in den Prozess einzubringen und im letzten Schritt gemeinsam mit den Lernenden die gezeigten Kompetenzen zu belegen. Ergebnis der Bilanzierung ist die Befähigung der Lernenden, selbst über ihre Lernerträge zu sprechen und diese gegenüber Dritten zu vertreten. Damit betont der Qualifizierungsansatz konsequent die Selbstverantwortlichkeit der Lernenden für ihren persönlichen Qualifizierungsprozess.

Erfahrungen in der Umsetzung

Die bei der Erprobung des Qualifizierungsansatzes gemachten Erfahrungen werden im Projektteam regelmäßig ausgewertet und mit der wissenschaftlichen Begleitung,

den Unternehmensvertreterinnen und -vertretern und den Lernenden selbst prozessbegleitend diskutiert. Dabei zeigt sich, dass die wirksame Gestaltung und Begleitung von selbstorganisierten Lernprozessen an eine Reihe von Rahmenbedingungen geknüpft ist.

Zum einen bedarf es einer wirksamen Verzahnung von Organisationsentwicklungs- und Qualifizierungsstrategie in den Unternehmen. Zwar gestalten die Lernenden die konkreten Veränderungsprojekte selbstorganisiert, sie brauchen dafür aber eine klare Orientierung durch die Führung darüber, welche organisatorischen und geschäftspolitischen Ziele mit der Einführung der digitalen Technologien verbunden sind. Sie brauchen eine Zielrichtung, die jedoch noch nicht die konkreten Ergebnisse ihrer Entwicklungsarbeit determiniert. Gleichzeitig sind Unternehmen gut beraten, die Ergebnisse solcher Lernprojekte wiederum in ihrer Organisationsentwicklungsstrategie zu berücksichtigen, da sie wichtige Hinweise darauf enthalten, wie digitale Technologien Arbeitsprozesse effektiv verbessern können. Zum Zweiten bedarf es tatsächlicher Handlungsspielräume für die Lernenden. Die Entwicklung und Umsetzung

der Lernprojekte fördert und fordert unternehmerisches Handeln der Beschäftigten, die kreativ und selbstständig mit neuen Arbeitsformen experimentieren, dabei die »gängigen Spielregeln« innovativ verändern und im Rahmen von vorgegeben Leitplanken selbstverantwortlich Arbeit gestalten. Dies ist für die Lernenden zunächst oft ungewohnt. Umso wichtiger ist vor allem das Signal der direkten Vorgesetzten, dass genau dieses selbstverantwortliche Handeln explizit gewünscht ist, auch wenn es vielleicht nur bedingt der bisherigen Führungspraxis entspricht. Hier tun sich insbesondere für die Führungskultur in Unternehmen interessante Spannungsfelder auf. Gleichzeitig zeigt sich, dass viele Veränderungen, wie sie derzeit im Kontext von »New Work« oder »Arbeiten 4.0« diskutiert werden, nicht nur die Folge von Digitalisierungsprozessen sind, sondern eben auch ein Stück weit eine Voraussetzung für die wirksame Einbindung von digitalen Technologien in Arbeitsprozesse.

Schließlich, und dies mag auf den ersten Blick banal klingen, ist es für die Umsetzung des Ansatzes entscheidend, dass Beschäftigte in ihrem Arbeitsalltag Zugang zu digitalen Lösungen haben, die es ermöglichen, die eigene Arbeitsweise weiterzuentwickeln. Dafür ist aber nicht nur die Bereitstellung von entsprechender Hard- und Software notwendig, sondern auch deren Einbettung in und Verknüpfung mit bestehenden Systemen. Theoretisch ist so ein Aspekt schnell abgehakt, die Erfahrung des Qualifizierungsansatzes zeigt aber, dass sich dieser in der Praxis als durchaus komplex und voraussetzungsreich darstellt, erfordert er doch oft die Umstellung und Anpassung von Systemen bzw. von Geschäftsprozessen und betriebsinternen Standards. Beschäftigen sich die Teilnehmenden hingegen

Persönliches Fazit von Teilnehmenden der Qualifizierungspiloten

- »Ich konnte den Einsatz digitaler Medien so gestalten, wie es für mich bzw. uns passt. Das ist viel anstrengender, aber bringt viel mehr.«
- »Ich hatte das Thema Digitalisierung gar nicht auf dem Schirm. Jetzt habe ich dessen Bedeutung verstanden.«
- »Ich kann Chancen und Risiken digitaler Medien besser bewerten.«
- »Ich habe eine eigene Routine im Umgang mit digitalen Medien entwickelt.«
- »Ich bin viel schneller ins Tun gekommen und war ein Stück weit gezwungen, mich wirklich mit digitalen Medien auseinanderzusetzen.«

Quelle: Workshopdokumentationen MEDEA-Piloten

mit digitalen Technologien, die nicht bereits zu einem gewissen Grad in den Arbeitsprozess eingebettet sind, sondern mit Insellösungen rund um die »neueste Technik«, so verliert der Lernprozess sehr schnell den Bezug zum realen Arbeitsprozess und wird verstellt durch technische Kinderkrankheiten und alltagsferne »Showlösungen«.

Wenn diese Rahmenbedingungen erfüllt sind, ist der Qualifizierungsansatz sehr wirksam in der Förderung von Handlungskompetenzen im Kontext digitaler Technologien. Dies zeigen nicht nur die Ergebnisse der individuellen Kompetenzbilanzierungen der Lernenden. Zum Abschluss jeder Qualifizierungsreihe wird darüber hinaus der Lernprozess gemeinsam mit den Lernenden systematisch ausgewertet. Am Ende steht ein persönliches Fazit (vgl. Infokasten). ◀

Literatur

ARNOLD, R.; SIEBERT, H.: Die Verschränkung der Blicke: konstruktivistische Erwachsenenbildung im Dialog. Baltmannsweiler 2006

BAUER, H. G. u. a.: Lernen im Arbeitsalltag. Wie sich informelle Lernprozesse organisieren lassen. Bielefeld 2004

BUSCHMEYER, J. u. a.: Kompetenzanforderungen an Mitarbeitende in einer digitalisierten Arbeitswelt. Kompetenzmodell digitale Medienkompetenzen. München 2019

BUSCHMEYER, J.; GASCH, F.; MUNZ, C.: Erfahrungsgeleitete Entwicklung von Nachhaltigkeitskompetenzen – Beschäftigte als Akteure. In: Berufsbildung 70 (2016) 160, S. 43–45

CARRETERO, S. u. a.: DigComp 2.1 the digital competence framework for citizens with eight proficiency levels and examples of use. Brüssel 2017

SAUTER, W.: Die Zukunft des Lernens. Selbstorganisierter Kompetenzerwerb durch personalisiertes Lernen. Gütersloh 2018

STUDIENGEMEINSCHAFT DARMSTADT (SGD): Weiterbildungstrends in Deutschland 2018/2019. Darmstadt 2018