

Fit für den konstanten Wandel

Stellenwert von Schlüsselkompetenzen in der betrieblichen Ausbildung bei Roche

Digitalisierung hat vordergründig sehr viel mit Technologien zu tun. Tatsächlich liegt die Schwierigkeit bei der Digitalisierung aber häufig darin, dass der Umgang mit Veränderungen den Menschen schwerfällt. Die Fähigkeit, den eigenen Lernbedarf zu erkennen und Wissen sowie Fähigkeiten selbstständig zu erwerben, ist deshalb ein Ziel der »Personalisierten Ausbildung« bei Roche.

Ausgangssituation

Unser (Arbeits-)Alltag ist geprägt vom Umgang mit digitalisierten Systemen, die sich rasch verändern. Vertraute Systeme werden abgelöst und mühsam erworbenes Wissen wird dadurch obsolet. Die Unkenntnis dessen, was kommt, führt zu Ängsten, ob man sich in der neuen Situation zurechtfinden wird. Dies hat eine immense Auswirkung auf die berufliche Bildung. Die Auszubildenden und dual Studierenden müssen darauf vorbereitet werden, Selbstlernkompetenz zu entwickeln, die ihnen hilft, ein Leben lang den Wandel mitzugestalten. Hierzu ist es für sie wichtig, selbst zu erkennen, welchen Lernbedarf sie haben und wie das Wissen oder die Fähigkeit für die eigene Person am einfachsten zu erwerben sind.

Bei Roche in Mannheim werden pro Jahr rund 90 Auszubildende und dual Studierende in 15 Berufen und Studiengängen neu eingestellt. Für sie wurde das Konzept der »Personalisierten Ausbildung« entwickelt, das im Folgenden erläutert wird.



ELKE SCHWING
Dr.-Ing., Head of Vocational
Training Mannheim
bei Roche

Ein Blick in die Zukunft – welche Kompetenzen sind notwendig?

Können wir abschätzen, wie die Arbeitswelt in 30 Jahren aussehen wird? Sicher nicht. Und was bedeutet das für die Ausbildung? Auf der Basis curriculärer Vorgaben und Veränderungen im Betrieb müssen Ausbilder/-innen ständig die Entscheidung treffen, welche Lehrinhalte auch in Zukunft Bedeutung haben werden. Bei Roche gehören beispielsweise naturwissenschaftliche Grundlagen dazu, da sie es ermöglichen, neue Technologien in ihren Zusammenhängen zu verstehen. Aber auch mit neuen Technologien selbst müssen sich die Ausbilder/-innen auseinandersetzen, um Wissen und Fähigkeiten an die Auszubildenden weiterzugeben, die diese in nächster Zeit benötigen. Für das betriebliche Bildungspersonal und die Lernenden ist dabei das Bewusstsein, dass der technologische Wandel dieses aktuelle Wissen und diese Fähigkeiten obsolet werden lässt, wenig motivierend. Umso wichtiger ist es, bei den Lernenden Neugier sowie die Bereitschaft, zu lernen und Verantwortung für die Gestaltung der eigenen Lernbiografie zu übernehmen, aktiv zu fördern. Demografische Entwicklung, Verlängerung der Lebensarbeitszeit, Auswirkungen globaler Ereignisse (wie zum Beispiel die Pandemie in 2020) und nicht zuletzt die Digitalisierung führen dazu,

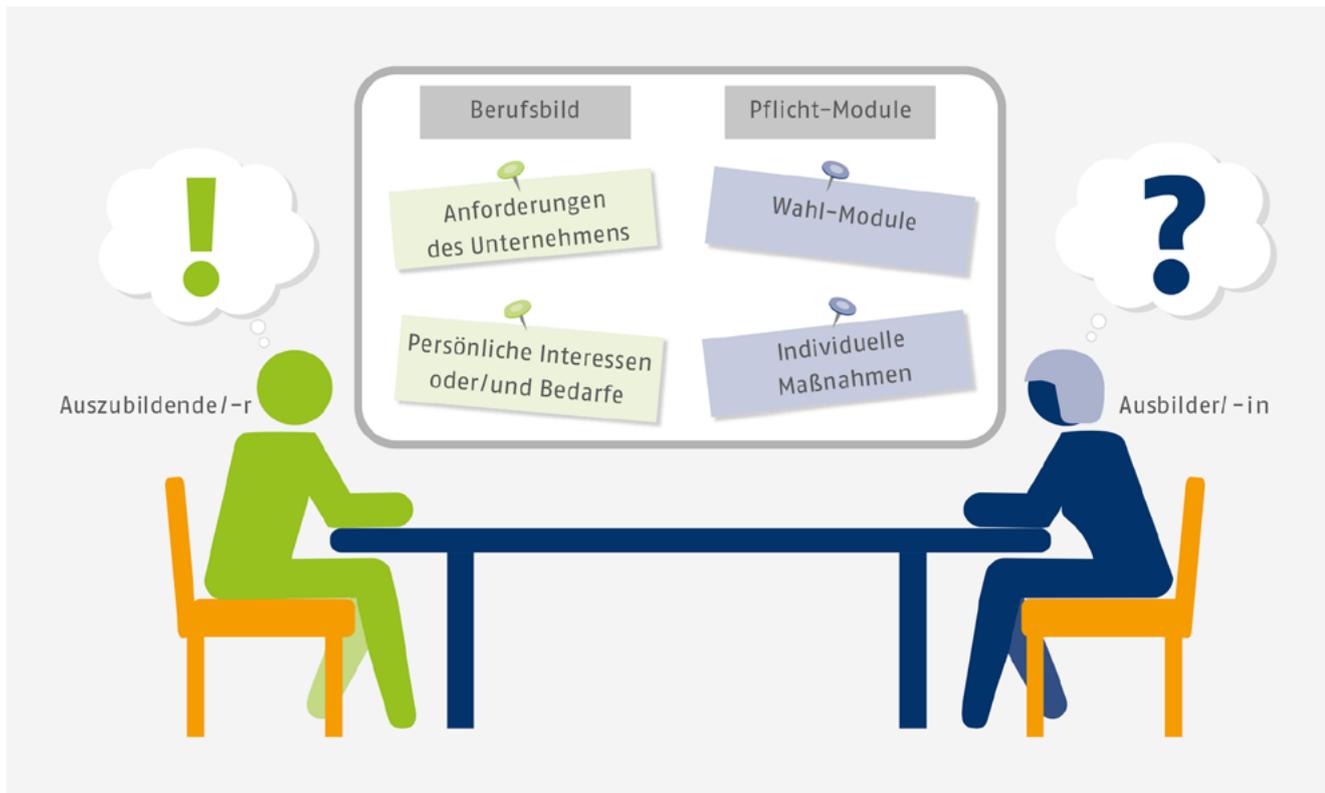
dass unsere Absolventen und Absolventinnen für ihr Berufsleben Agilität und Flexibilität benötigen.

Dies in Kombination mit solidem Grundlagenwissen ist die Basis, um bereit zu sein, jederzeit neues Wissen zu erwerben und veraltetes loszulassen, um die eigene berufliche Handlungskompetenz zu erhalten.

Personalisierte Ausbildung zur Entwicklung von Selbstlernkompetenz

Da es zukünftig von entscheidender Bedeutung sein wird, selbst zu erkennen, welche Kenntnisse, Methoden und Verhaltensweisen benötigt werden und das eigene Lernen selbst zu steuern, wurde am Roche-Standort Mannheim die Personalisierte Ausbildung entwickelt (vgl. FILLINGER 2017). Kernelement der Personalisierten Ausbildung sind so genannte Portfolio-Gespräche, in denen ein- bis zweimal im Jahr Auszubildende und dual Studierende mit ihren Ausbilderinnen und Ausbildern besprechen, welche fachlichen, methodischen und persönlichen Kenntnisse und Fähigkeiten sie im beruflichen Kontext benötigen, und selbst Ideen zu entwickeln, wie sie diese erwerben können (vgl. Abb.). Die Ausbilder/-innen begleiten sie dabei als »Lern-Coach« und vereinbaren mit ihnen Maßnahmen zum Erwerb der ermittelten Kenntnisse und

Abbildung

Portfolio- und Entwicklungsgespräch im Rahmen der Personalisierten Ausbildung

Fähigkeiten nach der 70-20-10-Regel (vgl. LOMBARDO/EICHINGER 1996): 70 Prozent praktische Erfahrung, 20 Prozent Mentoring, zehn Prozent klassische Weiterbildung (z. B. durch Kurse). Diese – über die verpflichtenden Ausbildungsinhalte hinausgehenden Maßnahmen – werden passgenau zu den Anforderungen des Unternehmens und den persönlichen Neigungen oder auch Förderbedarfen der Lernenden gewählt. Die Themen sind dabei so vielfältig wie die Auszubildenden und dual Studierenden selbst: Präsentationen üben, IT-Kurse oder Kommunikationstraining werden genauso gewählt wie individuelle Lösungen zum Umgang mit Stress (z. B. Yoga) oder Mentoring-Gespräche mit Führungskräften.

Die Motivation der Lernenden steigt durch die Möglichkeit, eigene Neigungen und Interessen einzubringen und ein eigenes Profil auszuprägen, so der duale Student Matteo Brauckle: »Wenn man seine eigene Ausbildung mitgestalten darf, motiviert das enorm!«.¹

Eine Konsequenz daraus ist die Entstehung einer zieldifferenten Ausbildung, bei der über die das Berufsbild abdeckenden Kompetenzen hinaus unterschiedliche Profile der Absolventen und Absolventinnen entstehen, die sich aus den betrieblichen Erfordernissen sowie den persönlichen Veranlagungen und Neigungen der Auszubildenden und Studierenden ergeben. So kann es sein, dass ein Absolvent bereits während der Ausbildung eine weitere Fremdsprache erlernt oder verbessert, während eine Absolventin des gleichen Ausbildungsberufs sich fachlich spezialisiert hat. Selbstverständlich gibt es auch Auszubildende mit besonderem Förderbedarf, denen die Personalisierte Ausbildung es durch spezielle Angebote ermöglicht, das Ausbildungsziel zu erreichen.

¹ Vgl. <https://zukunftberuf.de/roche-plant-die-zukunft-mit-personalisierter-ausbildung> (Stand 02.12.2020)

Die Rolle der Ausbilder/-innen verändert sich dadurch erheblich. Sie müssen sich zurücknehmen und Fragen stellen anstatt Vorgaben zu machen. Gleichwohl müssen sie die Einschätzungen der Auszubildenden und Studierenden, welche Kenntnisse oder Fähigkeiten diese benötigen und vertiefen möchten, beurteilen können. Dies kann im Einzelfall auch bedeuten, die Lernenden durch gezielte Rückfragen dazu zu bringen, Einschätzungen und Ziele zu überdenken und gegebenenfalls zu revidieren.

Entwicklung und Umsetzung der Personalisierten Ausbildung

Auf Basis der Berufsbilder und Bedarfsabfragen in den Fachabteilungen bei Roche wurden Ausbildungsmodule entwickelt, die sich grundsätzlich in Pflicht- und Wahlmodule unterscheiden (vgl. auch Abb.). Pflichtmodule müssen zwar verbindlich absolviert werden, lassen jedoch eine zeitliche Flexibilisierung zu. Die Belegung von Wahlmodulen wird

Weiterentwicklung des Konzepts in Zusammenarbeit mit der PH Heidelberg

Die Entwicklung der Personalisierten Ausbildung bei Roche wird seit 2014 durch die Pädagogische Hochschule Heidelberg wissenschaftlich begleitet. Forschungsschwerpunkte sind

- die Veränderung der Kompetenzentwicklung bei den Ausgebildeten,
- Veränderung der Rolle der Ausbilder/-innen,
- Definition von Kenngrößen der Personalisierten Ausbildung sowie
- die Entwicklung von flexiblen, digital gestützten und didaktisch sinnvollen Modulen, die die individuelle Gestaltung von Lernpfaden ermöglichen.

in den Portfolio-Gesprächen vereinbart. Dabei ist die Auswahl nicht beschränkt. Alle verfügbaren Bildungsangebote können und sollen genutzt werden. Es gibt jedoch einen Katalog an Wahlmodulen, die in der Ausbildungsabteilung bei Roche in Mannheim angeboten werden. Diese variieren in den verschiedenen Berufen und reichen von technischen Themen über methodische bis hin zu persönlichen Kompetenzen. Module zu Programmiersprachen, Robotik, Chromatographie sowie interkulturelles Training oder Führung bei Roche sind nur einige Beispiele.

Die Erfahrung zeigt, dass die Vorgaben in dualen Studiengängen bei den Inhalten der Praxisphasen eine stärkere Personalisierung zulassen. In Ausbildungsberufen nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) sind die Vorgaben zwar umfassender und verpflichtend umzusetzen, aber auch die Ausbildungsordnungen ermöglichen Schwerpunktsetzungen und eine gewisse zeitliche Flexibilisierung.

Auch bei den Ausbildungsinhalten lässt sich die Personalisierung des Ausbildungsangebots unterschiedlich gut abbilden. Ein großer Teil der Wahl-

module wird in Form von Blended Learning-Konzepten umgesetzt (vgl. BENDEL 2018) und bietet dadurch eine höhere Flexibilität für die Lernenden. Allerdings können naturwissenschaftliche und technische Module, die auf den Erwerb von praktischen Fähigkeiten abzielen, nicht oder nur sehr begrenzt durch digitale Lehr-/Lernformen ersetzt werden. Eine individuelle und zeitliche Personalisierung stößt dabei an operative und wirtschaftliche Grenzen. Kurse müssen häufiger und für kleinere Gruppen angeboten werden, um dem Konzept gerecht zu werden. Dies fordert von den Ausbildern und Ausbilderinnen Kreativität, um die individuell in den Portfolio-Gesprächen ermittelten Lernbedarfe abzubilden.

Mit der Einführung der Personalisierten Ausbildung haben sich für die Ausbilder/-innen nicht nur die Kompetenzen im Bereich der Erstellung und Nutzung digitaler Lehrformen verändert, sondern sowohl das Selbstverständnis als auch die Offenheit für Neues. Insgesamt hat sich die Bereitschaft des Ausbildungerteams, neue Wege zu gehen und individuelle Angebote zu schaffen, im Zuge der Entwicklung zum Lern-Coach deutlich erhöht.

Ausblick

Das Konzept der Personalisierten Ausbildung wird bei Roche ständig weiterentwickelt. Weitere Ziele des Konzepts, wie z. B. die Inklusion der Diversität der Menschen eines Ausbildungsjahrgangs, sind ebenso Gegenstand der Entwicklung wie die hier beschriebene Entwicklung von Selbstlernkompetenz. Aktuell beschäftigen wir uns in Zusammenarbeit mit der Pädagogischen Hochschule Heidelberg mit der Definition von Kenngrößen, die die Unterschiede zwischen Personalisierter Ausbildung und klassischen Ausbildungsmodellen beschreiben (vgl. Infokasten). Die Er-

fassung der Kompetenzentwicklung ist ein weiterer Forschungsschwerpunkt. Die Ergebnisse fließen in die Optimierung unserer Prozesse, Methoden und Lehrangebote ein.

In einem weiteren aktuellen Schwerpunkt gehen wir der Frage nach, ob die Lernenden das Konzept der Personalisierten Ausbildung tatsächlich durchdringen und die Potenziale dieses Ausbildungsmodells von allen gesehen und genutzt werden. Leitfragen sind dabei:

- Sind sich Auszubildende und dual Studierende bewusst über die Ziele der Personalisierten Ausbildung und die grundlegenden Unterschiede zu traditionellen Ausbildungskonzepten?
- Können sie alle gleichermaßen auf dieser Basis aktiv ihre eigene Ausbildung gestalten und das volle Potenzial des Konzepts ausschöpfen?

Somit wird deutlich, dass auch das Konzept der Personalisierten Ausbildung dem permanenten Wandel unterliegt. Dadurch wird sichergestellt, dass es auch in Zukunft gut aufgestellt ist und erfolgreich sein kann. ◀



Infografik von S. 33
zum Download:
www.bwp-zeitschrift.de/g441

LITERATUR

BENDEL, O.: Blended Learning, Revision von Blended Learning vom 19.02.2018 – 13:20. Fassung v. 15.10.2020 – URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/blended-learning-53492/version-276579> (Stand: 09.11.2020)

FILLINGER, F.: Die Lernbegleiter – Wie Roche die Ausbildung personalisiert. In: wir Ausbilder (2017) 1, S. 14–17

LOMBARDO, M. M.; EICHINGER, R. W.: The Career Architect Development Planner. Minneapolis 1996