

ONLINE, OFFLINE,
BLENDED!

WIE SOLL
WEITERBILDUNG
IN DER ZUKUNFT DER
ARBEIT 4.0 AUSSEHEN?



VORBEMERKUNG

Weiterbildung ist aus der Sicht von DANA ARZANI ein wichtiger Hebel, wenn es darum geht, die Arbeitswelt zu gestalten, z.B. die Kommunikation mit dem Kunden zu optimieren. Aus unseren Beratungen und Trainings wissen wir, dass diese Einsicht noch nicht in allen Unternehmen vorhanden ist. Und selbst wenn es so ist, fällt die Umsetzung der Einsicht in Strategien und konkrete Handlungsansätze oft schwer, besonders kleinen und mittleren Unternehmen.

Ein World Café ist ein Workshop-Format für den Austausch von Wissen, Erfahrungen, Ideen und Konzepten, um so neue Erkenntnisse zu gewinnen. Weil Weiterbildung ein Thema ist, das Einfluss auf die Zukunft eines jeden Unternehmens hat, haben wir dieses World Café organisiert – als Angebot an alle, denen Weiterbildung in der Zukunft der Arbeit 4.0 am Herzen liegt und die bereit sind, sich dieser Herausforderung zu stellen.



INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung und Rückschau	4
It' s all about buzzwords! Oder: Viele Perspektiven brauchen eine gemeinsame Sprache Das war das World Café - Einführung von Dana Arzani	5
Buzzword 1: Arbeit 4.0	6
Buzzword 2: Digitale Transformation	7
Buzzword 3: New Work	8
Buzzword-Heaven: Arbeit 4.0, Digitale Transformation, New Work – So hängt es zusammen	9
Eine Formel zum Start	10
World Café Weiterbildung 4.0: Vier Stationen, 4 Gastgeber, 4 Berichte	11
Wie soll Weiterbildung in Zukunft sein, damit es interessant und wirksam ist?	12
Welche Weiterbildungsthemen eignen sich für welches Format? Online, Offline, Blended	15
Welchen Rahmen brauchen wir in Zukunft für Online Trainings?	18
Was soll/muss Weiterbildung den Beteiligten bringen? Wessen Verantwortung ist es?	21
Auf den Punkt gebracht	25
Impressum	28



EINLEITUNG UND RÜCKSCHAU

„Es war kurzweilig, interaktiv und interessant.“

„Ein gutes Format um das komplexe und gleichzeitig extrem wichtige Thema der beruflichen Weiterbildung voranzutreiben.“

„Es war viel zu kurz, viel zu kurz!“

So oder so ähnlich äußerten sich viele der fast dreißig Teilnehmer nach dem World Café. Es waren alle Parteien vertreten, denen das Thema Weiterbildung lieb und teuer ist: Vom Einzelunternehmer über Mittelständler und Mitglieder der Vorstandsebene, von Führungskräften und Personalentwicklern bis hin zu Beratern und Trainern. Sie brachten vielfältige Erfahrungen und unterschiedliche Perspektiven mit, sodass an den einzelnen Stationen des World Cafés sofort intensive Gespräche entstanden sind. Das interaktive Format brachte die Unterhaltung schnell in Schwung und in teilweise kontroversen, aber stets bereichernden Diskussionen haben wir gefragt und gemeinsam hinterfragt, wie wir uns in naher Zukunft weiterbilden wollen.



Das war das World Café - Einführung von Dana Arzani

IT'S ALL ABOUT BUZZWORDS*! ODER: VIELE PERSPEKTIVEN BRAUCHEN EINE GEMEINSAME SPRACHE

Was wäre unsere moderne Welt ohne Buzzwords? Gerade wenn es um Zukunftsszenarien geht, scheinen sie unentbehrlich zu sein. Zu wirklich guten Gesprächen gehören echtes Interesse, die Bereitschaft und Fähigkeit zum Zuhören sowie ein gemeinsames Verständnis von den Themen und eine entsprechende Verwendung von Sprache, also ein inhaltlich klar definierter Wortschatz zu den Themen.

Daher das Wichtigste zuerst, die gemeinsame Gesprächsgrundlage für dieses World Café. Klären wir zuerst die 3 häufigsten Buzzwords zum Thema Weiterbildung in der Zukunft der Arbeit 4.0, denn sie werden heute im World Café auf jeden Fall genannt werden.

*Als Schlagwort (englisch buzzword) wird ein Ausdruck oder Spruch bezeichnet, durch den besondere Beachtung erzeugt werden soll.
[https://de.wikipedia.org/wiki/Schlagwort_\(Linguistik\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Schlagwort_(Linguistik)), Stand 02.07.2018



BUZZWORD 1: ARBEIT 4.0

„Arbeit 4.0 ist der Veränderungsprozess der Arbeitswelt im digitalen Zeitalter.“*

Damit beschreibt Arbeit 4.0 einen Prozess der Veränderung. Nicht mehr und nicht weniger. Wir alle arbeiten, wir alle leben mitten im digitalen Zeitalter. Das heißt Arbeit 4.0 geht uns alle an.

Gleichzeitig ist Arbeit 4.0 auch nichts, womit man fertig ist im Sinne von „wir machen jetzt Arbeit 4.0“ und genauso wenig kann man Arbeit 4.0 aussperren, wenn man sich der Entwicklung der Dinge verschließt.

Natürlich können Sie sagen, „da mache ich nicht mit“. Doch ob Sie oder Ihr Unternehmen mitmachen oder nicht, die Veränderung wird trotzdem stattfinden. Die Frage ist eher, wer will in Ihrem Unternehmen als Mitarbeiter noch mitspielen, wenn Sie sich dem Fortschritt verschlossen und die Zeit verschlafen haben?

Das heißt nicht, dass nun alles Neue automatisch gut ist und alles Alte automatisch schlecht. Vielmehr gilt es zu prüfen, wie Sie in Ihrem Unternehmen Arbeit 4.0 sinnstiftend gestalten können.

Die Kurzdefinition von Arbeit 4.0 gilt genauso für Industrie 4.0 und eben auch für unser Thema Weiterbildung 4.0.

*Quelle https://de.wikipedia.org/wiki/Arbeit_4.0 (Stand Mai 2018)



BUZZWORD 2: DIGITALE TRANSFORMATION

„Digitale Transformation ist der fortlaufende, in digitalen Technologien begründete Veränderungsprozess, der als digitale Revolution die gesamte Gesellschaft und in wirtschaftlicher Hinsicht speziell Unternehmen betrifft.“*

Digitale Transformation ist demnach ebenfalls ein Veränderungsprozess. Ein Veränderungsprozess, dessen Grundlage digitale Technologien sind. Damals beim Vorläufer der digitalen Transformation, der industriellen Revolution, waren Maschinen die Treiber der Veränderung, jetzt sind es Datenströme, Platinen, Bits und Bytes.

Fakt ist: wir leben mitten im Zeitalter der Digitalen Transformation. Anhalten geht nicht, sich der Sache zu verschließen ist möglich, wäre jedoch fahrlässig. Und einfach langweilig, wenn Sie mich fragen.

*Quelle https://de.wikipedia.org/wiki/Digitale_Transformation (Stand Mai 2018)



BUZZWORD 3: NEW WORK

„New Work bezeichnet die neue Arbeitsweise der heutigen Gesellschaft im globalen und digitalen Zeitalter.“*

New Work ist eine Arbeitsweise, die durch die digitale Transformation ermöglicht wird. Der Begriff New Work wurde in den 70er Jahren von dem Sozialphilosophen Frithjof Bergmann geprägt, der sich in seinen Forschungen intensiv dem Freiheitsbegriff gewidmet hat.

New Work ist daher nicht der Kickertisch in der Kantine oder das viel zitierte Bällebad zur Bespaßung. New Work ist kein Ort oder Möbel, man kann nicht nach New Work gehen. Man kann New Work auch nicht mit einem Unternehmensbeschluss verordnen. Denn New Work ist eine Arbeitsweise und eine Haltung zur Arbeit. Die Kernwerte von New Work sind Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft.

*Quelle <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/new-work> (Stand Mai 2018)



BUZZWORD-HEAVEN: ARBEIT 4.0, DIGITALE TRANSFORMATION, NEW WORK – SO HÄNGT ES ZUSAMMEN

Fassen wir zusammen: Ohne digitale Transformation keine Arbeit 4.0. Diese New Work braucht wiederum digitale Technologien, um Freiheit in der Zusammenarbeit zu ermöglichen. Durch die technischen Möglichkeiten der digitalen Transformation haben wir eine zeitliche, räumliche und organisatorische Flexibilität gewonnen, die so bisher in der breiten Gesellschaft schlichtweg nicht möglich war. Theoretisch und praktisch kann jeder Computer an jedem Ort zu jeder Zeit zum Arbeitsplatz werden. Daher verändern sich Arbeitsräume und Unternehmensstrukturen zur Arbeitswelt 4.0. Die Grundwerte, die das Ganze zusammenhalten sind Selbstständigkeit, Freiheit und die Teilhabe an der Gemeinschaft.

Diese Themenbereiche haben einen gesamtgesellschaftlichen Kontext. Darum geht es uns heute im World Café nicht. Uns geht es um das, was wir in diesem Kreis aktiv gestalten können, um berufliche Weiterbildung in Unternehmen allgemein und auch in unserem Unternehmen.

Es geht in dieser Runde explizit nicht um eventuell nötige gesetzliche Rahmenbedingungen, nicht um Politik, nicht um Bildung und Erziehung an Schulen, nicht um gesamtgesellschaftliche Themen. Wir bleiben bei dem, was **wir** gestalten können.



EINE FORMEL ZUM START

Natürlich möchten wir am Ende des World Cafés möglichst viel Output haben, ein gutes Ergebnis bzw. gute Leistung präsentieren können.

Leistung ist Kraft mal Weg. Leistung ist auch Arbeit pro Zeiteinheit. So gesehen erscheint mir folgende einfache Formel am passendsten für das, was wir in unserem Kontext gestalten können:

POTENZIAL - STÖRFAKTOREN = LEISTUNG.

Daraus ergibt sich die Frage, wie wir Potenzial stärken und Störfaktoren verringern können, damit wir mehr Leistung erhalten. Und zwar mehr Leistung für Mitarbeiter und Unternehmen – und am Ende des Tages natürlich auch für den Kunden.

Genug zu den gemeinsamen Grundlagen, auf geht's zum World Café! Lernen Sie die Gastgeber der vier Stationen kennen! Und finden Sie Antworten auf die Frage: Wie muss berufliche Weiterbildung 4.0 in der Zukunft der Arbeit aussehen, damit sie nachhaltig und wirksam ist und dabei vielleicht sogar noch Spaß macht!



WORLD CAFÉ WEITERBILDUNG 4.0: VIER STATIONEN, VIER GASTGEBER, VIER BERICHTE

Et voilà – so vielschichtig wie die Teilnehmer unseres World Cafés waren, so vielschichtig waren auch unsere Gastgeber. Sie kommen aus den Bereichen Wirtschaft, Personal, Beratung und Training. Drei der 4 Gastgeber sind Mitarbeiter, zwei in Führungspositionen, einer ist vollblutselbstständiger Einzelunternehmer. Und auf ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis haben wir selbstredend auch geachtet ;-)

In den Berichten der vier Gastgeber steht jeweils ein persönlicher Einstieg ins Thema am Anfang, dann folgt eine Zusammenfassung der Gespräche an der Station mit einem kurzen Fazit. Jede einzelne Dokumentation endet mit einem kurzen Portrait von Gastgeber und Autor.



STATION: WIE SOLL WEITERBILDUNG IN ZUKUNFT SEIN, DAMIT ES INTERESSANT UND WIRKSAM IST?

Gastgeberin Melanie Zucker:

„Die heutige Arbeitswelt verändert sich rasant. Neue Lernmöglichkeiten werden gebraucht, um die Mitarbeiter und Führungskräfte individuell dabei zu unterstützen, ihre Ziele zu erreichen – örtlich und zeitlich flexibel, doch auch vernetzt im Austausch mit anderen, um miteinander und voneinander zu lernen.“

Ein toller Seminarort und ein ansprechendes Konzept – das ist längst nicht mehr genug, um ein Weiterbildungsangebot attraktiv zu machen. Die Teilnehmer des World Cafés in der JOSEPHS Denkfabrik hatten zur Frage „**Wie soll Weiterbildung in Zukunft sein, damit es interessant und wirksam ist**“ vielfältige Perspektiven und Ideen im Gepäck, mit denen Seminarinhalte nicht innerhalb weniger Tage verpuffen, sondern nachhaltig die Handlungskompetenz von Mitarbeitern und Führungskräften erweitern.



„Wer sitzt im Fahrersitz?“

Der Einstieg in die Weiterbildungsmaßnahme ist dabei sehr vielfältig: abhängig von Unternehmensgröße, Branche und persönlichen Interessen ist der wichtigste Schlüssel die Eigenverantwortung und die Neugier beim Lernen. Jeder Einzelne sollte nach Meinung der Teilnehmer zunächst klären, warum er eine Weiterbildung machen möchte und für sein persönliches Lernziel die Verantwortung übernehmen. Unternehmen können hierbei unterstützen, indem sie den Spaß am Lernen fördern, Angebote leicht zugänglich bereitstellen und auf diese Weise Quereinsteiger ermutigen, in ein bislang unbekanntes Lernfeld einzutauchen. Eine Hürde können die Kosten sein, d.h. das Angebot sollte bezahlbar sein oder umsonst angeboten werden.

„Passgenau und zukunftsfähigkeitsfördernd!“

Alle waren sich einig: am attraktivsten sind diejenigen Angebote, die zielgruppenspezifisch auf individuelle Situationen zugeschnitten sind, um den maximalen Mehrwert und unmittelbaren Transfer in den Arbeitsalltag zu ermöglichen. Von Bedeutung ist dabei auch der Unternehmenskontext: Branche, Größe und Kultur sind entscheidend für ein optimales Weiterbildungsangebot. Sehr wichtig waren den Teilnehmern die Orientierung an Stärken und ein hochgradiger Praxisbezug. Immer im Blick ist die Steigerung der fachlichen und persönlichen Kompetenzen, um Handlungskompetenzen für die Zukunft zu vergrößern und so einen attraktiven Mehrwert für den Einzelnen und das Unternehmen zu schaffen. Eine Expertin schildert, dass es mittels innovativer Messungen der Gehirnströme bereits heute möglich sei, genau festzustellen, welchen Lernstand und -bedarf eine Person hat. Spannende Entwicklung zur idealen Passform!

„Inhalte, die ich wirklich, wirklich will – immer und überall.“

Während ortsungebundenes Lernen ein essenzieller Faktor ist, möchten die Teilnehmer des World Cafés die Vereinbarkeit von Weiterbildung mit Job und Familie und einen persönlichen Austausch in der Gruppe nicht außer Acht lassen – Internationalität und generationsübergreifende Kollaboration inbegriffen. Inhalt und Form der zielgruppenspezifischen Angebote sollten dabei vom Unternehmen und den Mitarbeitern gemeinsam gestaltet werden, um die Umsetzbarkeit in der Praxis zu prüfen und eine hohe Qualität von Angebot und Ergebnissen zu gewährleisten. Ein Teilnehmer schildert begeistert, dass es bereits heute innovative Ansätze von Unternehmen gibt, die den Mitarbeitern den Freiraum geben, selbstorganisiert an gemeinsamen Lernzielen zu arbeiten – und damit den maximalen Mehrwert des Einzelnen sicherstellen und diesen für das Unternehmen skalierbar machen.



„Multisensorischer Medienmix“

Jeder Mensch lernt auf eine andere Art und Weise, daher lag der Wunsch nach einem modular aufgebauten und leicht veränderbaren Weiterbildungskonzept nahe. Ein vielfältiger Medienmix für alle Sinne, online und offline, sowie Indoor- und Outdoor-Angebote tragen zur Abwechslung bei und setzen unterschiedliche Lernimpulse.

Ganz auf sich gestellt möchten die Teilnehmer allerdings nicht immer sein: ein Unternehmen könnte die Vernetzung der Angebote mit einer fachlichen Lernbegleitung durch einen Moderator oder Coach abrunden, um den interaktiven Austausch zu moderieren oder in einem Folgecoaching den Transfer zum Arbeitsplatz zu optimieren.

FAZIT:

Dieses World Café hat einige Impulse geliefert, welche vielfältigen Bedürfnisse ein Weiterbildungsangebot erfüllen muss, um interessant und wirksam zu sein – von der Eigenverantwortung des Einzelnen für seine Lernziele bis zur Offenheit von Führungskraft und Unternehmen für eine Veränderung im Alltag. Die Kunst besteht nun darin, verschiedene Perspektiven effektiv miteinander zu verknüpfen, um innovative und individuelle Angebote zu entwickeln.

Autorin Melanie Zucker

Melanie Zucker ist Visual Coach und unterstützt Frauen in Führungsrollen, ihre persönliche Vision mit Stift und Papier sichtbar zu machen, damit sie ihr Unternehmen fokussiert, authentisch und mit Leichtigkeit voranbringen. Ihre Vision ist es, mit kreativen Impulsen zu inspirieren und Mut zu machen, Ideen & Leidenschaften umzusetzen. Mit Hilfe der gezeichneten Bilder werden komplexe Themen strukturiert und Zusammenhänge klar erkennbar, als Fundament für eine nachhaltige Veränderung.



STATION: WELCHE WEITERBILDUNGSTHEMEN EIGNEN SICH FÜR WELCHES FORMAT? ONLINE, OFFLINE, BLENDED?

Gastgeber Jörg Grimm:

"Weiterbildung ist der Schlüssel zum künftigen Erfolg im Arbeitsleben. Im Laufe der nächsten zehn Jahre wird sich der Arbeitsmarkt rasant ändern. Neue Jobs entstehen, Arbeitsstellenwechsel werden häufiger. Dies erfordert eine neue Denkweise, gerade auch im Hinblick auf Weiterbildung. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist der Erfahrungsaustausch darüber, welche neuen Weiterbildungsmöglichkeiten schon genutzt werden, welche funktionieren und welche nicht."

Die Digitalisierung wird die Bildung tiefgreifend verändern. Nicht nur, weil Weiterbildungsangebote jetzt auch online abrufbar sind, das ist eher Schnee von gestern. Es geht vielmehr darum, dass Bildung im Allgemeinen nicht nur einem exklusiven westlichen Teil der Bevölkerung zur Verfügung steht, sondern künftig einem Großteil der Weltbevölkerung - und zwar in Form von zum großen Teil kostenlosen Angeboten.



Aber auch kostenintensive Angebote gibt es immer mehr, hier heißt die Devise: weg vom Einheitskurs, hin zu individuell geförderten Kursen, in denen auf die tatsächlichen Kompetenzen jedes Einzelnen eingegangen wird. In den letzten Jahren fand eine **enorme Entwicklung im Bereich des digitalen Lernens** statt.

Mit **MOOCS** sind neue Formate der digitalen Bildung entstanden. **Massive Open Online Course** kombiniert traditionelle Formen der Wissensvermittlung wie Videos, Lesematerial und Problemstellungen mit Foren, in denen Lehrende und Lernende interagieren und in virtuellen Lerngruppen zusammenarbeiten. Der private Weiterbildungsmarkt ist hier wesentlich weiter als öffentliche und private Schulen und Hochschulen. In großen Unternehmen herrscht bereits heute das Prinzip „Digital First“. Digitale Angebote sind hier die Regel und Präsenzkurse müssen extra begründet werden. Dabei geht es weniger darum, dass Online Learning kostengünstiger ist, als vielmehr darum, dem Mitarbeiter eine individuell auf ihn abgestimmte, passgenaue Weiterbildung anzubieten. **Blending Learning** wächst hier immer schneller, **gerade im Bereich Persönlichkeitsentwicklung**. Kleinere und mittlere Unternehmen tun sich mit Weiterbildungsangeboten generell etwas schwer und was Online und Blending Learning angeht, sind viele Firmen derzeit überfordert.

Jeder lernt anders, denn Lerntempo, Motivation und Lernstil sind sehr unterschiedlich. Je älter wir werden, desto mehr unterscheiden sich unsere Qualifikationen und die spezifischen Anforderungen an Weiterbildung – und genau das ist die große Chance der digitalen Weiterbildungsangebote. Hier stehen nicht nur passgenaue Angebote bereit, sondern auch in Sachen Motivation wird einiges getan. So sind einige Lernangebote aufgebaut wie Computerspiele und passen sich den individuellen Lerngewohnheiten an.

Bei all den neuen Möglichkeiten sollte jedoch nicht vergessen werden, dass bei Online Angeboten der direkte Austausch und die Körpersprache weitgehend wegfallen. Dies kann ein Nachteil sein, weil man kein direktes Feedback bekommt. Gemeinsames Lernen findet meist nur selbstorganisiert, z.B. in Foren statt. Der Austausch findet hier direkt unter den Teilnehmern statt. **Wer sich auf den virtuellen Austausch einlässt, entwickelt wichtige Schlüsselqualifikationen für die Arbeitswelt 4.0.** Wer sich bereits in der virtuellen Umgebung auskennt, dem fällt es als Lernendem leichter, dies später auch für seine Arbeitstätigkeit zu nutzen. Je motivierter jemand ist, desto eher eignet sich für ihn eine Online Veranstaltung. Letztlich gibt es keine generelle Festlegung für welchen Bereich welche Weiterbildungsform geeignet ist.



IMPRESSIONEN

Die Besucher des World Cafés waren sehr interessiert, sie waren vom Fach und voll im Thema. Die Fragestellung Online, Offline oder Blended wurde kontrovers diskutiert. Aus eigenen Erfahrungen der Teilnehmer konnten wir ableiten, dass es eher Fachthemen sind, die sich für reine Online Veranstaltungen eignen. Verhaltensorientierte Themen sahen wir eher bei den Offline Veranstaltungen. Mit Blended Learning hatte schon ein Großteil der Teilnehmer gute Erfahrungen gemacht, allerdings kommt es dabei auch immer auf die Persönlichkeit des Lehrenden an. Je motivierter jemand ist, desto eher eignet sich für ihn eine Online Veranstaltung. Letztlich gibt es keine generelle Festlegung, für welchen Bereich welche Weiterbildungsform geeignet ist. Jedoch steht eins fest: Weiterbildung wird immer wichtiger und wird zukünftig mehr denn je über erfolgreiche Karrieren entscheiden.

Autor Jörg Grimm

Jörg Grimm ist kaufmännischer Leiter, Personalleiter und Mediator. Das harmonische Zusammenfinden von Organisationen, Prozessen und menschlichen Bedürfnissen steht für ihn im Fokus.



STATION: WELCHEN RAHMEN BRAUCHEN WIR IN ZUKUNFT FÜR ONLINE TRAININGS?

Gastgeberin Alexandra Schlierf-Zühlcke:

"Die heutige Arbeitswelt verändert sich rasant und es sind neue Lernmöglichkeiten erforderlich, die Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter individuell dabei unterstützen, ihre Ziele zu erreichen – zeitlich flexibel, unabhängig vom Standort und dennoch vernetzt im Austausch mit anderen, um miteinander und voneinander zu lernen. Betriebliche Weiterbildung soll als wichtiger strategischer Erfolgsfaktor dazu beitragen, die betrieblichen „Humanressourcen“ besser und systematischer als bisher zu erschließen."

So sieht Weiterbildung in der Zukunft der Arbeit 4.0 aus: selbstorganisiert, eigenverantwortlich sowie zeit- und ortsflexibel – unterstützt von vielfältigen Medien. Softwareanwendungen bedienen, in virtuellen Teams kommunizieren, sich fachlich auf dem neuesten Stand halten – dies sind nur einige der Kompetenzen, die Mitarbeiter für die digitalisierte Arbeitswelt benötigen. Doch wie können sie sich diese Skills aneignen? Wie sieht Weiterbildung für Arbeit 4.0 aus? Welche Rahmen brauchen wir für Online Trainings?



Der technologische Wandel der Unternehmen ist bereits angekommen. Die Auswirkungen auf das Arbeiten müssen von den Mitarbeitern der Unternehmen bewältigt und getragen werden. Berufsbegleitendes Lernen wird dadurch immer wichtiger, mit der Digitalisierung steigt auch der Weiterbildungsbedarf. Lernvideos und virtuelle Seminare bzw. Webinare sind für die World-Café-Teilnehmer die Top-Formate. Vorteil dieser Medien: Mit Videos lassen sich Prozesse und Anleitungen visuell darstellen. Virtuelle Seminare mit Chat-Funktionen wiederum bieten die Möglichkeit, Teilnehmer an verschiedenen Standorten gleichzeitig und interaktiv zu unterrichten. Und außerdem können die TN später noch zeit- und ortsunabhängig online auf das Seminar zugreifen.

Doch welche Anforderungen muss ein Weiterbildungsangebot 4.0 erfüllen?
Hierzu haben die Befragten die folgenden Lernaspekte in ihrer Bedeutung für Weiterbildung 4.0 beurteilt:

- selbstorganisiertes und eigenverantwortliches Lernen
- ein Mix aus unterschiedlichen Lernmedien und -methoden
- zeit- und ortsunabhängiges Lernen
- Mobiles Lernen
- vernetzte Lern-Community. Sie ist für den Austausch mit Kollegen hilfreich – bei Fragen oder auch wenn es darum geht, neues Wissen, neue Tools oder neue Methoden in den Berufsalltag zu integrieren.

Als weiteres Ergebnis wurde erarbeitet, dass an vorderster Stelle die betriebliche Weiterbildung steht, die sich seit einigen Jahren immer stärker als der Hauptbestandteil der beruflichen Fort- oder Weiterbildung herauskristallisiert hat. Vor dem Hintergrund des sich verschärfenden Wettbewerbs zwischen den Unternehmen, der Globalisierung der Märkte, neuer Qualitätsanforderungen an Produkte und insgesamt zunehmenden Kostendrucks werden in vielen Unternehmen die Beschäftigten als Leistungsträger neu entdeckt. Betriebliche Weiterbildung soll dabei als wichtiger strategischer Erfolgsfaktor dazu beitragen, die betrieblichen „Humanressourcen“ besser und systematischer als bisher zu erschließen.

Beim Initiieren von Veränderungsprozessen wird dem Verhalten der Führungskräfte besondere Bedeutung beigemessen, weil vor allem von ihnen die entscheidenden Impulse für echte Beteiligungsverfahren ausgehen müssen. Inwieweit sich Mitarbeiter tatsächlich ernst genommen fühlen, hängt sehr stark davon ab, wie Vorgesetzte auf Veränderungsvorschläge von ihnen reagieren. Führungskräfte können wiederum ausgesprochen innovationsbehindernd wirken, wenn sie nicht selbst von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Reorganisationsmaßnahmen überzeugt sind.



Das kann dann der Fall sein, wenn sie sich in ihrer bisherigen Funktion durch neue Entwicklungen bedroht sehen. Diese zentrale Bedeutung der Führungskräfte, vor allem auch auf den mittleren und unteren Ebenen, ist in den letzten Jahren von vielen Betrieben erkannt worden.

Es bedarf daher gerade bei dieser Gruppe einer entsprechend sorgfältigen Vorbereitungsphase, weil von ihnen eine neue Aufgabenwahrnehmung und ein neues Selbstverständnis erwartet werden. Auch dies ist als wichtiger Bestandteil des neuen Typs betrieblicher Weiterbildung im Rahmen der Lernenden Organisation anzusehen.

Ein wichtiges Thema wurde von nahezu allen Teilnehmern aufgegriffen: Der geschützte Rahmen bzw. Raum für Weiterbildung! Der Wunsch, das Erlernte für sich zu manifestieren und anzubringen, ohne dabei von Mitlernenden oder gar Führungskräften subtil angegangen zu werden. Dabei spielt es sicherlich eine Rolle, ob Trainer und Coaches Interna aus dem Trainingsraum an Personalverantwortliche weitergeben. Viel eher wird eine Unternehmenskultur dazu beitragen, wenn das Unternehmen von innen heraus gestärkt und erfolg- und umsatzbringend agiert. Erhalten Weiterbildungen einen positiven Beigeschmack, werden sie verstärkt in Anspruch genommen und steigern sicherlich somit die Attraktivität des Arbeitgebers.

Autorin Alexandra Schlierf-Zühlcke

Mit ihrer Begeisterung und ihrem Organisationstalent ergänzt Alexandra Schlierf-Zühlcke das Team rund um DANA ARZANI im Bereich Sales & Marketing. Sie bringt 20jährige Berufserfahrung im Bereich Key Account Management mit, sowohl aus der Dienstleistungs- als auch aus der Personalmanagementbranche. Sie hat sich im Bereich Kundenmanagement, Führungskräfte-seminare und Mitarbeiterführung spezialisiert und liebt es, Geschichten auf Papier fest zu halten.



STATION: WAS SOLL/MUSS WEITERBILDUNG DEN BETEILIGTEN BRINGEN? WESSEN VERANTWORTUNG IST ES?

Gastgeber Stefan Wacker:

"Mich treibt um, wie man in unseren Zeiten des schnellen Wandels vom Learning ins Doing kommt. Und ich bin sicher, dass wir im Workshop voneinander andere Sichtweisen kennengelernt und dadurch gemeinsam neue Gedanken entwickelt haben."

Kontext: In den Diskussionsbeiträgen gab es drei besondere Impulse, nämlich: „Weiterbildung muss letztendlich dem Kunden nutzen“, „Weiterbildung sollte den Einsatz der Mitarbeiter orientiert an ihren Stärken verändern“ und „Weiterbildung braucht gerade für den aufgrund der Digitalisierung notwendigen Kulturwandel geschützte Räume“. Dazu ein Beitrag mit Fokus auf die ersten beiden Impulse.



Kundenzentrierung ist Pflicht – auch bei der Weiterbildung

Die Orientierung am Kunden, am Nutzer oder am Menschen – je nachdem, welche Perspektive wir einnehmen wollen – steht zurzeit hoch im Kurs. Methoden wie Design Thinking, Service Design, Customer Experience Design u.v.m. liegen im Trend und haben großen Zulauf. Dahinter steht die Erkenntnis, dass Kundenerlebnisse immer wichtiger werden. Nicht nur als Beiwerk, sondern als Differenzierungsmerkmal für Unternehmen und damit als knallharter Wettbewerbsfaktor. Dies braucht uns nicht zu verwundern. Denn schließlich leben wir in einer Welt, in der service-dominierte Geschäftsmodelle und Plattformen einen immer größeren Stellenwert einnehmen. In der also nicht mehr der Kauf und Besitz eines Produktes für den Kunden entscheidend sind, sondern der Wert für den Kunden erst durch die Nutzung entsteht. Und diese Nutzung soll ein eindrückliches und – im Idealfall – begeisterndes Erlebnis sein.

Die „Reise des Kunden“

So gestalten wir eine „Customer Journey“ – immer mit dem Kunden im Blick. Wir entwickeln einen Spannungsbogen im Kundenerlebnis und konzipieren die Details an den Touchpoints, den Punkten, an denen der Kunde mit unserem Unternehmen in Berührung kommen soll. Ein „Service Blueprint“, eine Blaupause für das neue Service-Angebot, zeigt auf, was für die Realisierung dieser Kundenreise notwendig ist. Welche Mitarbeiter und welche Systeme zur Verfügung stehen und zusammenspielen müssen, um das Kundenerlebnis zu kreieren. Und das in dem Bereich, der für den Kunden sichtbar ist, bei der Bedienung im Restaurant, und „backstage“ im unsichtbaren Bereich, beim Koch in der Küche. Die Gestaltung des Serviceangebots alleine macht allerdings noch keinen guten Service. Die Implementierung ist meist nicht so „fancy“, sondern mühsame Projektarbeit inklusive der notwendigen Veränderungsprozesse. Denn nicht nur Systeme müssen implementiert werden, auch die Mitarbeiter müssen befähigt werden, das herausragende Kundenerlebnis möglich zu machen.

Die vergessenen Anforderungen der Digitalisierung

Wenn wir über die Anforderungen der Digitalisierung sprechen – und um nichts anderes geht es hier im Grunde, denn die veränderte Technik ist nur der „Träger“ für die jetzt möglich gewordenen Serviceangebote für unsere Kunden – dann sprechen wir meist schnell davon, welche Fähigkeiten, Mitarbeiter und Teams es braucht, um solche Services zu gestalten.



Um zunächst die Kundenbedürfnisse zu ermitteln und dann auf deren Basis iterativ mit den passenden Methoden und Werkzeugen die Angebote zu designen. Doch dabei übersehen wir schnell, dass für diese neue „Kundenreise“ auch die passenden „Reisebegleiter“ erforderlich sind. Je mehr Kontaktpunkte digital abgebildet werden, desto wichtiger werden die persönlichen Kontaktpunkte. Desto wichtiger wird der Mensch, der hier dem Kunden ein besonderes Erlebnis beschereen soll.

Weiterbildung als Mehrwert für den Kunden

Also muss es auch beim Weiterbildungsbedarf – oder sagen wir vielleicht besser Mitarbeiterentwicklungsbedarf – um den Nutzen, den Mehrwert, gehen, den wir dem Kunden liefern wollen und müssen. Der wichtigste Beteiligte der Weiterbildung wäre demnach konsequenterweise der Kunde. Denn er ist der Auslöser und er ist letztendlich auch derjenige, der dadurch, dass er unsere Leistungen in Anspruch nimmt, sie schätzt und vergütet, die Weiterbildung überhaupt erst ermöglicht.

Neue Anforderungen und verborgene Talente

Nachdem sich durch diese Entwicklungen – die Digitalisierung und das, was durch sie möglich wird – alles grundlegend wandelt, werden neue Fähigkeiten nötig, die bislang nicht gefragt waren. Möglicherweise haben wir sie noch nicht einmal als Fähigkeiten für das berufliche Umfeld wahrgenommen. Empathie zum Beispiel als Talent, das ich dafür einsetzen kann, dem Kunden zuzuhören, mich in ihn hineinzusetzen. Beste Gelegenheit also, sich vor dem Start der nächsten großen Qualifizierungswelle Gedanken zu machen, welche Stärken denn jetzt (neu) bei unseren Mitarbeitern benötigt werden. Und ausfindig zu machen, wo diese Stärken möglicherweise im Unternehmen schon vorhanden sind, als verborgene Talente oder sogar als nicht genutztes Potenzial am „falschen“ Ort.

Kundenzentrierte Mitarbeiterentwicklung

Wie könnten wir dabei vorgehen? Ausgehend von den identifizierten Kundenbedürfnissen und -erwartungen sollten wir neue Anforderungen an unsere Mitarbeiter entwickeln und diese dann mit ihrem Stärkenprofil abgleichen. So zeigt sich, was gebraucht wird und wer die besten Voraussetzungen mitbringt, für ein optimales Kundenerlebnis Stärken weiterzuentwickeln, statt Defizite zu bekämpfen. In der Folge bleibt es abzuwarten, wie weit wir damit kommen und wie viele Arbeitsplätze tatsächlich betroffen sind. Oder ob sich wirklich neue Chancen und Potenziale auftun. Denn dieses gesamte Szenario ist zu komplex, als dass wir es schon von vorneherein überschauen und ganz durchdringen könnten.



Also gilt auch hier wie bei allen Methoden, die mit der VUCA*-Welt auskommen wollen: mit einem „First Draft“ starten und in kurzen Lernzyklen möglichst schnell dazulernen und adaptieren. Auch das übrigens eine Stärke, die bislang noch nicht so häufig gefragt war und jetzt eine zentrale Rolle einnehmen wird.

Autor Stefan Wacker

Stefan Wacker ist selbstständiger Unternehmensberater aus Nürnberg, mit dem Fokus auf kundenzentrierten Innovationsprozessen, Initiator der Service Design Drinks Nürnberg und des Service Design Summits.

*VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe volatility, uncertainty, complexity und ambiguity (deutsch Volatilität (Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit).



AUF DEN PUNKT GEBRACHT. DANA ARZANI

Die Gespräche an den Tischen der vier Stationen lieferten spannende Anforderungen an die Weiterbildung in der Zukunft der Arbeit 4.0: Sie muss noch abwechslungsreicher sein als heute, sie muss auf anspruchsvolle, fesselnde Weise verschiedene Aspekte und Methoden effektiv miteinander verknüpfen. Sie muss die Teilnehmer mit innovativen und individuellen Angeboten dort abholen, wo sie stehen. Und das in zeitlicher, räumlicher und inhaltlicher Hinsicht. Dafür stehen bereits verschiedene funktionsfähige Kanäle bzw. Medien zur Verfügung, die entsprechend den Themenfeldern Online, Offline und Blended eingesetzt werden.

Berufliche Weiterbildung ist so vielschichtig wie die Unternehmen und ihre Mitarbeiter. Daher waren sich alle einig, dass jedes Unternehmen **für sich** eine Lösung finden muss, ein Weiterbildungskonzept, das im eigenen Bezugsrahmen individuelle Strategien für Qualifizierung und Entwicklung umsetzt. Für Ihr eigenes Unternehmen können Sie das recht leicht finden, mit unserem World Café haben wir es vorgemacht: Sie brauchen dafür einen Raum, interessierte Teilnehmer aus den relevanten Bereichen, vier zielführende Fragen und vier Tische – schon sind Sie startklar!

Wenn Unternehmen sich nicht weiterentwickeln, sind sie irgendwann nicht mehr gut genug



und verschwinden. Die Teilnehmer des World Cafés waren auch deshalb davon überzeugt, dass berufliche Weiterbildung jeden angeht. Doch es gibt viele Unternehmen, die sich noch gar nicht mit dem Thema Weiterbildung beschäftigen. Vielleicht, weil sie es nicht nötig finden, weil sie etwas anderes für wichtiger halten, weil sie sich überfordert fühlen oder keine passenden Angebote finden.

Der beste Einstieg in die Weiterbildung ist eine ehrliche Bestandsaufnahme und die hat mit einem offenen Format besonders gute Chancen, wie unser World Café bewiesen hat. Im Spätherbst 2018 wird es deshalb eine Fortsetzung davon geben. Wir bei DANA ARZANI freuen uns, dass unsere Idee so gut funktioniert hat und wir sind allen Beteiligten für ihr Engagement sehr dankbar. Den Unternehmen, die noch nicht so recht wissen, wie sie mit dem Thema Weiterbildung 4.0 glücklich werden können, empfehlen wir, sich Unterstützung bei Beratern und Trainern zu holen. Sie helfen ihnen dabei, die richtigen Prioritäten zu setzen und entwickeln daraus die notwendigen und effektiven Maßnahmen: Strategien, um auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren, in bestimmten Bereichen einfach besser zu werden, die menschliche Interaktion oder generell die interne und externe Kommunikation zu optimieren.

Es gibt keine Erfolgsgarantie in der Weiterbildung, aber garantiert kommt der Erfolg nicht von selbst! Die Arbeitswelt 4.0 ist keine Bedrohung, sondern eine Herausforderung – bestenfalls eine positive. Nehmen Sie sie an, mit dem richtigen Partner an Ihrer Seite!

Autorin und Gastgeberin im World Café Dana Arzani

„Wenn ich als Beraterin und vor allem Trainerin zum Thema Kundenkontakt und Kundenkontaktoptimierung eines gelernt habe, dann, dass berufliche Weiterbildung ein hochkomplexes Thema ist, für dessen Gesamterfolg es keine Garantie gibt. Man kann Weichen stellen, die zielführender sind als andere. Man kann Konzepte erstellen, die besser funktionieren als andere. Man kann Rahmenbedingungen schaffen, die erfolgversprechender sind als andere. Wirklich gut wird es nur, wenn wirklich alle beteiligten Parteien gemeinsam an einem Strang ziehen.“





Es ist ihre tiefe Überzeugung, dass ein Unternehmen heutzutage nur dann als außergewöhnlich erfolgreich gilt, wenn der Kunde dies in der täglichen Praxis auch so erlebt. Deshalb konzentriert sich Dana Arzani auf die aktive Gestaltung eines exzellenten direkten Kundenkontakts. Über ihre Erlebnisse aus Kundenperspektive schreibt sie regelmäßig Blogartikel und lädt damit zum konsequenten Perspektivwechsel und Neu-Denken ein. Sie lebt mit ihrem Mann und zwei Kindern in der Nähe von Nürnberg und interessiert sich für Architektur und Design. Außerdem kocht sie leidenschaftlich gern für Familie und Freunde.

2011 gründete Dana Arzani ihr Beratungs- und Trainingsunternehmen mit dem Ziel, ihren Erfahrungsschatz mit anderen Unternehmern zu teilen. Seitdem entwickelt sie effektive und innovative Konzepte, die es Unternehmen ermöglichen, den Kundenkontakt so zu gestalten, dass der Unternehmenserfolg auch in Zukunft gesichert ist.

Mithilfe der von ihr entwickelten Methodik STEP 4 SPARKLE erarbeitet sie mit ihrem Team zukunftsfähige Szenarien für den individuellen erfolgreichen und bemerkenswerten Kundenkontakt. Zu diesem Zweck konzipiert Dana Arzani sowohl Präsenztrainings als auch Online-Trainings und legt besonderen Wert auf Transfersicherung im Arbeitsalltag. Am Puls der Zeit mit dem Kunden arbeiten ist ihr ein besonderes Anliegen.





IMPRESSUM:

DANA ARZANI - STRATEGIEN FÜR ERFOLGREICHEN KUNDENKONTAKT

Königstorgraben 11
90402 Nürnberg
Tel: +49 911 2165 0041

sparkle@dana-arzani.de
www.dana-arzani.de

Autoren:

Jörg Grimm – Mediator und kaufmännischer Leiter

www.joerggrimm.de info@joerggrimm.de



Stefan Wacker – selbstständiger Unternehmensberater

www.wackwork.de mail@wackwork.de



Melanie Zucker – Visual Business Coach

www.melaniezucker.com info@melaniezucker.com



Alexandra Schlierf-Zühlcke – SPARKLE Sales & Marketing

www.dana-arzani.de asz@dana-arzani.de



Fotos:

Angelika Salomon

www.angelika-salomon.de, foto@angelika-salomon.de