

Lebenslanges Lernen als neuer Imperativ

Durch die fortschreitende Digitalisierung wandeln sich die Anforderungen im Berufsleben beständig. Karrierewege verlaufen nicht mehr linear wie früher, sondern entwickeln sich häufig fächer-, branchen- und nationenübergreifend. Ein aktives Berufsleben umfasst heute schon fast ein halbes Jahrhundert. Gleichzeitig sinkt die Halbwertszeit des Wissens immer weiter und bislang gefragte Fachkenntnisse sind nicht mehr ausschlaggebend für den Berufserfolg – stattdessen gewinnen überfachliche ‚Meta-Skills‘ an Bedeutung. Das setzt die Bereitschaft und die Möglichkeit zu lebenslangem Lernen voraus.

┌ Neben Spezialist*innen brauchen wir heute auch mehr denn je interdisziplinär denkende Generalist*innen.

Das ist umso problematischer, da die Corona-Krise die Digitalisierung noch beschleunigt und uns allen die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens vor Augen geführt hat: Organisationen sind quasi über Nacht ins Homeoffice verlegt worden; die virtuelle Zusammenarbeit mit Kolleg*innen, Kund*innen, Geschäftspartner*innen musste sofort gelingen. Die Einschränkungen durch Corona machen es erforderlich, dass viele Unternehmen sich gänzlich neu aufstellen und neue, oftmals digitale Geschäftsmodelle entwickeln. Unsere Arbeits- und Berufswelt verändert sich also dramatisch und stellt unsere eigenen Mitarbeiter*innen sowie Fach- und Führungskräfte der Wirtschaft vor neue Herausforderungen. Die großen gesellschaftlichen Herausforderungen wie Klimawandel und Digitalisierung sind nur in der interdisziplinären Zusammenarbeit zu bewältigen: Neben Spezialist*innen brauchen wir heute auch mehr denn je interdisziplinär denkende Generalist*innen, die sich durch sogenannte ‚Meta-Skills‘ auszeichnen (u. a. Führungs-, Lern- und Innovationskompetenzen) und Grundwissen zu technologischen Trends besitzen (bspw. Blockchain, Machine Learning, Additive Fertigung).

Den Universitäten kommt vor diesem Hintergrund eine neue Rolle mit hoher gesellschaftlicher Relevanz zu: Sie sind gefordert – viel stärker als bisher – Stätten des lebenslangen Lernens zu werden und wissenschaftlich fundierte sowie bedarfsorientierte Angebote für die Weiterbildung von Fach- und Führungskräften anzubieten, um so den gesellschaftlichen Wandel zu befähigen. Als zukunftsorientierte Universität hat die TUM deshalb das **TUM Institute for Life Long Learning** gegründet. Ziel des **TUM Institute for Life Long Learning** ist die Förderung der kontinuierlichen, wissenschaftlich fundierten Weiterbildung von Fach- und Führungskräften in fachspezifischen sowie fächerübergreifenden Gebieten (wie Management & Leadership Skills). ►

Tatsächlich geben über 90% der Befragten einer breit angelegten Studie aus den USA an, dass sie ihre Fähigkeiten mindestens einmal jährlich auffrischen müssen; 44% glauben, dass dies sogar ein kontinuierlicher Bedarf ist (MIT Sloan Management Review und Deloitte Insights, 2018). In einer Umfrage unter Führungskräften deutscher Unternehmen bringt ein Drittel der Befragten zum Ausdruck, dass sie sich nicht ausreichend auf eine digitale Arbeitswelt vorbereitet sehen (Hattendorf, Heidbrink, Egorov, Peus, & Pircher-Verdorfer, 2017).

In der schnelllebigen Arbeitswelt sind Universitäten heute gefordert, Forschungserkenntnisse in praxisrelevanter und didaktisch passend aufgearbeiteter Form in die Weiterbildung einfließen zu lassen, um einen echten Mehrwert zu schaffen (Knipfer & Peus, 2015; Peus, Sparr, Knipfer, & Schmid, 2012). Wir entwickeln deshalb die Inhalte und Formate des Weiterbildungsangebots auf Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse kontinuierlich weiter. Die TUM gilt als Vorreiterin im Bereich der Entwicklung neuer Technologien sowie in der naturwissenschaftlichen Forschung – das schafft die einzigartige Möglichkeit, mit führenden Forscher*innen der TUM die Relevanz der Forschungserkenntnisse für verschiedene Berufsgruppen zu diskutieren und neue Erkenntnisse direkt in neuen Formaten nutzbar zu machen. Die Angebote des **TUM Institute for Life Long Learning** werden im Dialog mit Unternehmen, Kammern und Berufsverbänden entwickelt, um aktuelle und künftige Bedarfe aus der Praxis aufgreifen zu können. Erfolgreiche Beispiele hierfür sind unsere Zertifikatsprogramme zu aktuellen Themen wie ‚Blockchain‘ für Entscheidungsträger*innen oder ‚Building Information Modeling‘ für Bauingenieur*innen und Architekt*innen.

Effektive wissenschaftliche Weiterbildung muss auch immer den Lernenden selbst im Blick haben. Die Rolle erfolgreicher Weiterbildungsinstitutionen besteht entsprechend sowohl darin, ein vielfältiges, bedarfsorientiertes Weiterbildungsangebot bereitzustellen als auch bei der Auswahl von Inhalten und Formaten beratend zur Seite zu stehen und die individuelle Entwicklung aktiv zu begleiten. **Educational Technologies** (d. h. digitale Lehr-/Lernformate, bieten dabei enormes Potenzial. Sie ermöglichen „personalisierte Weiterbildung“, also eine individualisierte Auswahl von Zielen, Entwicklungsschritten, Feedback und passenden Lernmöglichkeiten. In der Führungskräfteentwicklung setzen wir beispielsweise seit einigen Jahren digitales Coaching ein. In Form einer Smart-

phone-App ermöglicht dieses den Führungskräften, sich individuelle Ziele für den Führungsalltag zu setzen (z. B. Mitarbeitenden mehr konstruktiv-kritisches Feedback zu geben), im Arbeitsalltag zu bestimmten Zeiten daran erinnert zu werden und passende Inhalte (z. B. in Form von kurzen Videos) ‚just-in-time‘ und ‚on-demand‘ abzurufen. Neue Technologien wie Virtual Reality bieten eine innovative Möglichkeit für immersive Lernerfahrungen, die es ermöglichen, verschiedene Situationen und die damit verbundenen Emotionen zu erleben und dabei verschiedene Reaktionsmöglichkeiten zu testen, ohne negative Konsequenzen für sich selbst oder andere riskieren zu müssen. Diese digitalen Technologien ermöglichen es auch, **Lernen und Arbeiten stärker zu verschränken**. Eine gute Integration von formalen Trainings (bspw. Seminare und Workshops) und informellem Lernen am Arbeitsplatz (bspw. Rotationen oder Mentoring) stellt sicher, dass neu erworbene Kompetenzen nachhaltig im alltäglichen Tun verankert werden.

Wissenschaftliche Weiterbildung muss die Anforderungen einer neuen digitalisierten Arbeitswelt aktiv aufgreifen, gleichzeitig die Digitalisierung aber auch als Chance verstehen, um Lernen neu zu denken (Schreiner, Knipfer, Schmid, & Münch, 2020). Durch innovative Weiterbildungsformate (bspw. digitales Coaching, virtuelle Realität) und die Integration von neuen Weiterbildungsinhalten (bspw. Kompetenzen für die digitale Arbeitswelt) bereitet das **TUM Institute for Life Long Learning** die Mitarbeiter*innen der TUM sowie Fach- und Führungskräfte externer Organisationen effektiv darauf vor, die aktuellen und zukünftigen gesellschaftlichen Herausforderungen noch effektiver bewältigen zu können und dabei verantwortlich zu handeln. ┘

Wissenschaftliche Weiterbildung muss die Anforderungen einer neuen digitalisierten Arbeitswelt aktiv aufgreifen, gleichzeitig die Digitalisierung aber auch als Chance verstehen, um Lernen neu zu denken.



Prof. Dr. Claudia Peus
Gründungsdirektorin des TUM Institute for Life Long Learning; Vice Dean of Executive Education, TUM School of Management; Geschäftsführende Vizepräsidentin für Talent Management & Diversity, TUM; Prof. für Forschungs- und Wissensmanagement, TUM



Dr. Kristin Knipfer
Habilitation am Lehrstuhl für Forschungs- und Wissensmanagement, TUM

Literatur

Hattendorf, K., Heidbrink, L., Egorov, M., Peus, C., & Pircher Verdorfer, A. (2017). Führungskräftebefragung 2017. Eine Studie der Wertekommission und der TUM School of Management der Technischen Universität München.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2018). Coming of age digitally. MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights, 5.

Knipfer, K., & Peus, C. (2015). Evidenzbasierte Förderung von Führungskompetenzen als Erfolgsfaktor für Wissenschaftseinrichtungen. Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Doppelheft 2+3, 61–64.

Schmid, E., Knipfer, K., & Peus, C. (2015). Wissen alleine reicht nicht. Förderung von Selbst(lern)kompetenzen in der Führungskräfteentwicklung. PERSONALFÜHRUNG, 1, 50–57.

Schreiner, E., Knipfer, K., Schmid, E., & Münch, T. (2020). Neues Lernen: Anforderungen an eine zukunftsfähige Personalentwicklung. Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln, 1/2020, 17–29.

Peus, C., Sparr, J. L., Knipfer, K., & Schmid, E. (2012). Führend Wissen schaffen. Mehr als Einzelmaßnahmen: Zur Bedeutung professioneller Führung. Wissenschaftsmanagement, 4, 14–17.