

# Lebenslanges Lernen 2.0

## Aus- und Weiterbildung für die digitale Welt

von Dr. Anja Ebert-Steinhübel

### 1 Lebenslanges Lernen 2.0

#### 1.1 Auslaufmodell im Bildungsdiskurs?

Es ist verhältnismäßig still geworden um die sozial- und bildungspolitische Leitidee der Jahrtausendwende. Digital statt lebenslang ist heute das Adjektiv der Wahl, wenn es um die Generierung sozialer, technologischer oder ökonomischer Innovationen oder die Beschreibung gesellschaftlicher Entwicklungs- und Zukunftsfähigkeit durch Lernen und Bildung geht.

Tatsächlich aber setzt die digitale Transformation den individuellen und gesellschaftlichen, kognitiven und emotionalen Umgang mit Wandel in einer nie gekannten Weise voraus. Lernen, psychologisch definiert als individuelle oder soziale Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft zur Erweiterung des optionalen und realen Handlungsrepertoires, ist quasi das anthropologische Apriori von Veränderung – auch und gerade in ihrer heutigen Dynamik, Disruption und Komplexität.

Das in unseren Aus- und Weiterbildungssystemen längst noch nicht erschöpfend verankerte Prinzip des lebenslangen Lernens ist also alles andere als ein Auslaufmodell. Ganz im Gegenteil bedeutet eine die heterogenen Lebens- und Berufswege unterstützende, integrierende (Selbst-) Lernkompetenz die zwingende Voraussetzung für ein erfolgreiches Handeln in den neuen agilen Formen betrieblicher Organisation. Im Alltag der jüngeren Generationen sind digitale Formate von Kommunikation und Kooperation bereits eine Selbstverständlichkeit. Die Entwicklung übergreifender Orientierungs-, Bewältigungs- und Steuerungsfähigkeiten im Umgang mit der neuen Arbeits- und Lebenswirklichkeit steht jedoch noch aus. In der gleichzeitig als volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig erlebten „VUCA“-Welt wird Lernfähigkeit zur Schlüsselkompetenz (siehe Abb. 1). Die zeitgemäße „Verknüpfung des Ichs mit der Welt“ (von Humboldt 1767) setzt vor allem Neugier und Offenheit voraus. Wir müssen also neu lernen zu lernen – aktiv, motiviert und selbstgesteuert, ein Leben lang (Ebert-Steinhübel 2013, 5).



#### 1.2 Relaunch: Zukunftsmodell im Dauer-Change

Die bildungsphilosophische Idee des lebenslangen Lernens wurzelt im zeitlos gültigen Gedankengut der Aufklärung. Der von Kant formulierte „Mut, sich seines eigenen Denkens zu bedienen“ („sapere aude!“) birgt persönliche Chance und demokratischen Anspruch zugleich. Gleichsam in die breite Masse hineingetragen, resultierte das Konzept mit dem Beginn einer differenzierten Beruflichkeit und stetig sich verändernden Qualifikationserfordernissen in den neuen Formen industrieller Erwerbsexistenz. Diese Doppelbedeutung der politischen Selbst- und ökonomischen Zweckbestimmung bestimmt das Lernen im Erwachsenenalter bis heute. Die Minimierung der jeweils identifizierten Bildungslücke ist das handlungsleitende Ziel: Ins Ausland zu entsendende Mitarbeiter werden mit Sprach- und Kulturwissen „versorgt“; der Aufstieg in die Führungsriege durch die Vermittlung gängiger Managementinstrumente „geebnet“, Verhaltensoptionen gegenüber definierten Stakeholdern „erprobt“. Sowohl die Defizitorientierung als auch die Vorstellung eines standardisier-

ten Lebens- und Bildungsphasenkonzepts entsprechen jedoch längst nicht mehr der Realität. Die in den 1990er Jahren erstmals formulierte „self-made“ oder „Bastelexistenz“ (Hitzler/Honer 1994) ist in nahezu allen Lebenslagen freiwillig gewählter oder unfreiwillig erlittener Normalfall unserer Zeit.

Über die neue Durchlässigkeit und Überlappung der Lebensphasen hinaus sind die Bildungszeiten auch quantitativ neu dimensioniert. Um europaweit durchschnittlich 2 bis 3 Jahre pro Dekade (aktuell 37,9 bzw. 32,8 Jahre bei jungen Europäern bzw. Europäerinnen) steigt die Lebensarbeitszeit aktuell insgesamt an. Diese Spanne gilt es zeitlich und inhaltlich neu zu strukturieren.

#### Summary

Lifelong Learning means both, opportunity and challenge in the digital age. The new competencies to cope with the rising ambiguity, volatility and change afford new learning methods and, moreover, a complete change of mind concerning education and training standards for personal and professional skills. Whether analogue or digital; learning in the modern workplace has to be promoted as a permanent and interactive, strategically led company program.

## Dr. Anja Ebert-Steinhübel

Mitglied der Geschäftsleitung, leitet das Learning Leadership Institute der IFC EBERT. Sie studierte Kommunikationswissenschaft, Soziologie, Psychologie, Politische Wissenschaft und Wirtschaftsphilosophie an den Universitäten München und Hagen und promovierte an der Universität Klagenfurt über die Modernisierungsfälle der Universität. Als Beraterin, Moderatorin und Coach begleitet sie Führungskräfte und Unternehmen im strategischen Entwicklungs- und Veränderungsprozess. Sie hält Vorträge und Workshops, publiziert über Führung, Kommunikation, Kompetenz- und Bildungsmanagement und bloggt unter [www.ungedachtes-denkbar-machen.de](http://www.ungedachtes-denkbar-machen.de). Seit 2014 ist sie als Expertin für Change Management und Strategieberatung im Hochschulforum Digitalisierung engagiert.



[a.ebert-stuehnel@ifc-ebert.de](mailto:a.ebert-stuehnel@ifc-ebert.de)  
[www.ifc-ebert.de](http://www.ifc-ebert.de)

ren, im Hinblick auf die heterogenen Bedürfnisse und Zielvorstellungen einer sich wandelnden Gesellschaft und die Veränderungsnotwendigkeiten einer globalen und vernetzten Arbeitswelt. Lebenslanges Lernen 2.0 ist in diesem Umfeld immer wieder neu zu erfindendes persönliches Projekt und (verhaltens-)ökonomische Konsequenz zugleich. Was ursprünglich vornehmlich auf einen kontinuierlichen Zusammenhang der Lernbiografie hin gerichtet war, setzt heute eine Art Dauermodalität und Dauerreflexion des Lernens selbst, einen „double“ oder gar „triple loop“ (Bateson 1981) im gesellschaftlichen Dauer-Change voraus.

### 1.3 Lernen im digitalen Zeitalter

„So gibt es nun: Digitale Medien, digitale Welten, digitale Agenden, digitale Gesellschaften, digitale Bildung, digitale Schulen, digitales Lernen, digitale Schulbücher, digitale Methoden, digitale Kulturen, digitale Demenz und digitale Dividende, Digital Divide, Digital Natives, digitale Arbeit 4.0, unbestritten eine digitale Zukunft und womöglich sogar digitale Digitalität“ (Knaus 2016, 101).

Zwar klingt dieses „digitale Irgendwas“ (ebd.) auch irgendwie besser, moderner, einprägsamer. Jedoch: Digitale Bildung oder digitales Lernen an sich gibt es nicht. Lernen ist ein Prozess, der schließlich immer in den Köpfen der Lernenden stattfindet – als konstruktives Aufnehmen und Verarbeiten von Wissen und Erfahrungen zu Wissen und Kompetenz. Bildung schließlich ist das Ergebnis, das übrigbleibt und darüber hinaus der er-

weiterte Prozess der Auseinandersetzung von Mensch und Welt. Zum besseren Verständnis festzuhalten gilt: Gleich, ob im analogen oder digitalen Umfeld, ist Lernen immer das „Gelbe“ vom Ei (siehe Abb. 2).

## 2 Schöne neue Bildungswelt

Kann man eine Revolution verschlafen? Womöglich passiert dies gerade im „Land der Reformpädagogik und des Humboldtschen Ideals“, das die digitale Zukunft weniger zu begreifen, denn zu erdulden scheint und damit international auf ein bildungspolitisches Abstellgleis zu geraten droht (Dräger/Müller-Eiselt 2015, 7). Die digitale Revolution findet bereits statt – als Chance für ein personalisiertes, flexibles, zeit- und ortsunabhängiges, demokratisches Bildungsangebot und als Risiko für alle diejenigen, die die Entwicklung technologisch und inhaltlich überrollt.

Die schöne neue Bildungswelt ist vor allem digital: Selbst wenn die Bildungseinrichtungen mit ihrer technologischen Ausrüstung im Rückstand und der Frontalunterricht eher Regel als Ausnahme sind, so bestimmen doch die Rahmenbedingungen der digitalen Transformation maßgeblich Form, Ziel und Inhalt des Lernens in allen Lebensaltern mit. Die didaktischen Varianten reichen vom technologiefreien Präsenz- über das integrierte („blended“) bis zum reinen Onlineangebot. Digital sind

dabei nicht nur die Medien, die für das Lernen zur Verfügung stehen, sondern vor allem die Qualität und Reichweite der sozialen Kommunikation, die eine grundsätzlich neue Form des Austauschs und der Erkenntnisbildung über Raum-/Zeitgrenzen hinweg erst möglich macht.

### 2.1 Lernen für alle und überall: Freiheit im digitalen Angebot

Gemütlich auf dem Sofa sitzend, haben schon viele Lerner-Generationen Prüfungen vorbereitet oder Hausaufgaben gemacht. Vom heimischen Wohnzimmer aus jedoch ein komplettes Studium mit Abschluss einer Elite-Universität zu absolvieren, ist nicht nur neu, sondern tatsächlich in jeglicher Hinsicht revolutionär: Kostenlose Bildung auf höchstem Niveau rund um den Globus ohne jegliche Zugangsbeschränkung verfügbar zu machen, ist der idealistische Kern der sogenannten „MOOCs“, die erstmals 2008 (durch Stephen Downes und George Siemens zum Thema „Connectivism and Connective Knowledge“) und 2011 (durch Sebastian Thrun und Peter Norvig zum Thema „Introduction to Artificial Intelligence“ an der Stanford University) realisiert wurden.

MOOCs alleine sind noch keine Revolution. Ganz im Gegenteil spiegelt ihre Entwicklung die Tücken im Prozess einer Digitalisierung von Bildung wider, die über digitale Einzelaktionen und -formate stra-

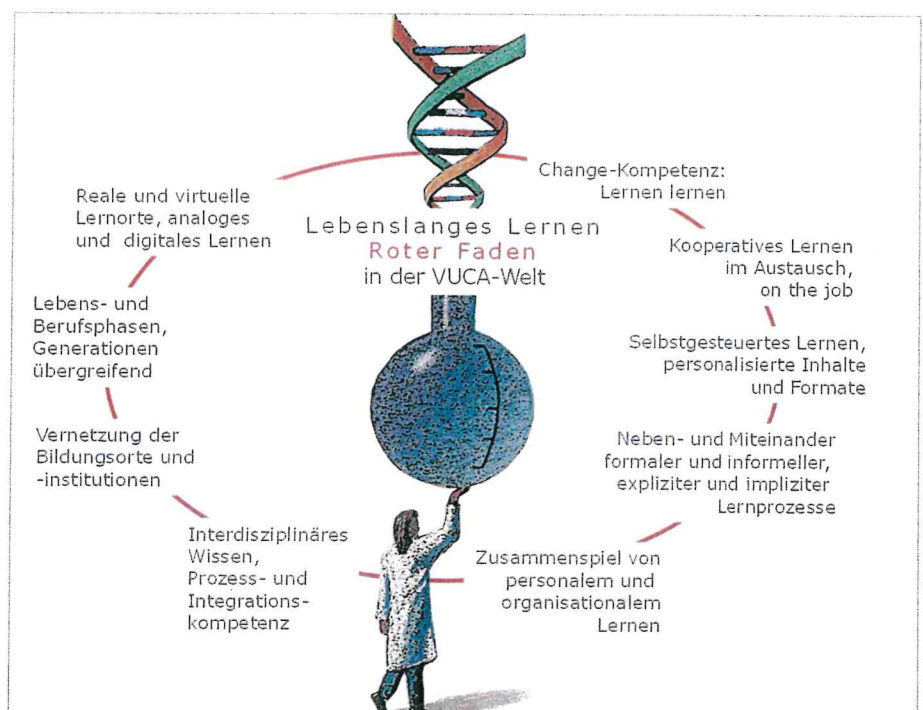


Abb. 1: Ein roter Faden für die VUCA-Welt (vgl. Ebert-Steinhübel 2013, 5)

teigisch fundiert und kompetent realisiert auch tatsächlich die erzielten didaktischen und bildungspolitischen Mehrwerte zu erzielen vermag. So wie in den 1990er Jahren dem Hype der WBTs und CBTs ein rascher Niedergang folgte, endete die Euphorie um die erste Welle der MOOCs in deutlicher Ernüchterung: Im Vergleich zu den Anmelde- liegen die Abschlusszahlen meist im einstelligen Prozentbereich. Hohe Abbruchquoten sind auch den privaten und staatlichen Fernlerninstituten bekannt, die mit hohem Aufwand an der Herstellung von Motivation und Verbindlichkeit, Feedback und Gratifikation arbeiten, um einer allzu großen Freiheit und Offenheit des Lernens didaktisch, ökonomisch und sozial entgegen zu wirken. Die Anbieter von MOOCs haben aus den Erfahrungen gelernt und bringen heute modifizierte, fokussierte Formate auf den Markt. Eben darin liegt der übergreifende Lernprozess: Digitale Bildung bedeutet die Öffnung für das Experiment, das nur dann gescheitert ist, wenn ein Weiterlernen daraus unterbleibt.

## 2.2 Persönliche Lernwelten: Customizing im Bildungsprozess

Digitalisierung ermöglicht Lernprozesse für alles und alle nach Maß: Lernen im eigenen Tempo, nach eigenem Wissensstand und der für den eigenen Lerntyp und die persönliche Lebens- und Ar-

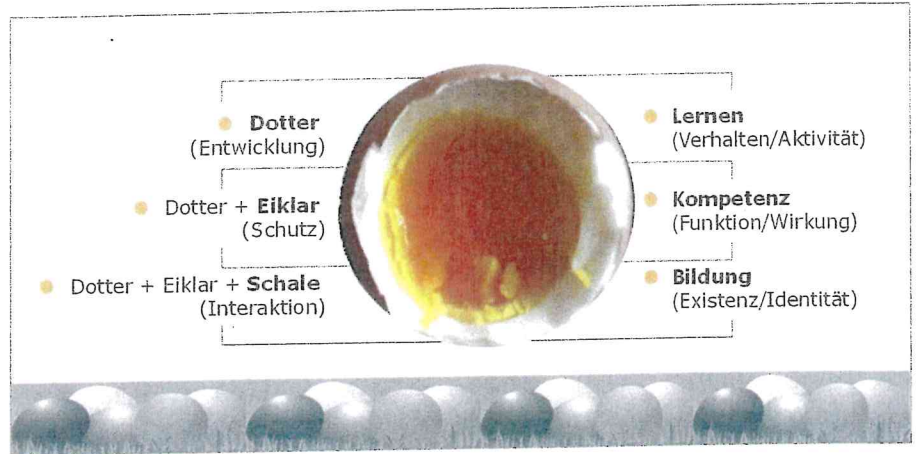


Abb. 2: Digital oder analog – Lernen ist immer das „Gelbe“ vom Ei

pekt hat jedoch noch eine ganz andere, wissens- und informationslogische Dimension: Je stärker der digitale Impetus auf die Selbstlernfähigkeit von Menschen und Systemen wirkt, desto größer ist der Bedarf an Steuerung und Interpretation und desto herausfordernder ist der Umgang mit den dabei entstehenden Informationen der Systeme über uns selbst. Das reicht von der Maschine, die dem Nutzer meldet, wie er sie optimal zu bedienen hat bis zum Lernmanagementsystem, das mehr über unsere persönlichen Stärken und Schwächen kennt, als wir selbst. „Learning Analytics“ bezeichnen die Interpretation der von den Lernenden produzierten oder für sie erhobenen Daten, um „Lernfortschritte zu messen, zukünftige

teigisch gestaltende Entwicklungsposition, wenngleich die Chief Human Resources Officers (CHROs) neben den CEOs, CFOs, CIOs oder neuerdings auch CDOs (Chief Digital Officers) noch immer deutlich in der Minderzahl sind.

Für die betriebliche Aus- und Weiterbildung ist dieser Perspektivwechsel vom Vermittlungs- zum Lernprozess die dringende Aufforderung zum Change: Die neuen (alten) Formen des situativen, personalisierten, selbst gesteuerten, kollaborativen oder informellen Lernens finden nur selten im klassisch gestuhten Seminarraum oder standardisierten Trainingsprogramm statt, sondern am Arbeitsplatz, im Learning Lab, auf der Lernplattform, im analogen oder digitalen Chat. Chief Learning Officers (CLOs) wären hier dringend gefragt, und zwar an hierarchisch entscheidender Stelle in der Organisation.

## Ich lerne, du lernst ...

### bis das ganze Unternehmen lernt

beitssituation zugeschnittenen Version erleichtert Zugänge über kognitive, soziale, ökonomische und räumliche Grenzen hinweg. Mittels Selbstevaluationen oder Pretests, Sprachanpassungen oder Übersetzungsangeboten, Mentoraten oder Prüfungsvorbereitungen sowie einem zeitlich unbegrenzten Zugriff und Wiederholungsmöglichkeiten kann sich der einzelne Lerner jederzeit und überall mit seinem gewählten Repertoire auseinandersetzen.

Digitale Bildung und Lernen bedeuten sicher kein vornehmlich technologisches Phänomen, auch wenn der flächendeckende Einzug und die selbstverständliche Nutzung moderner Medien in den Unterrichtsräumen von Schulen, Hochschulen und anderen Ausbildungsstätten längst überfällig sind. Der technische As-

Leistungen vorauszuberechnen und potenzielle Problembereiche aufzudecken“ (Horizon Report 2012). Der positive Aspekt für ein maßgeschneidertes Lernen ist offenbar, die Gefahr des Missbrauchs und die Fülle rechtlicher Fragestellungen dahinter jedoch auch.

## 3 Corporate Learning 2.0

### 3.1 Training ist out – Lernen ist in

Vor etwa 40 Jahren eingeführt, beginnt sich der Begriff des organisationalen Lernens (Argyris/Schön 1978) endlich wirksam zu etablieren für die Aus- und Weiterbildungsprozesse einer ständig sich verändernden Arbeitswelt. Die Lernidee korreliert mit einer Emanzipation der Human Relations aus ihrer primär verwaltenden Organisationsfunktion (Personal“wesen“) in eine stra-

### 3.2 Ich lerne, du lernst ... bis das ganze Unternehmen lernt

„Corporate Learning“ etabliert sich gerade als neuer Begriff für die betriebliche Aus- und Weiterbildungsaktivität. Ich lerne, Du lernst, das ganze Unternehmen lernt ... – in der Dauerschleife gemeinsamer Lernepisoden sind die Bildungsprogramme der Einzelnen und die Entwicklungsziele von Bereichen oder der gesamten Organisation aufs Trefflichste miteinander vereint. Im Umfeld formalisierter Karrierepfade und standardisierte Trainingsangebote gelingt dies jedoch nicht. Es bedarf einer Lernkultur, in der formale neben informellen, individuell neben sozialen Elementen berücksichtigt sind, in der bereichs- und prozessübergreifende Kommunikation und Kooperation in digitalen und analogen Versionen gelingt und in der persönliche m

betrieblichen Kompetenzportfolios verknüpft werden. Das erfordert kein Weniger, sondern eher ein Mehr an Führungs- und Steuerungsaktivität und es bedingt ein wirkungs- statt ergebnisorientiertes Controlling eines Outcomes, dessen zentrale Größe die Lernfähigkeit der Person bezogen auf die Veränderungsnotwendigkeit des Systems ist. Schließlich bedarf es noch einer letzten, dafür entscheidenden Dimension: Lernen muss zu allererst Spaß machen, damit es gelingt. Ohne diese Freude und Motivation, die es über alle Strukturen und Instrumente hinweg zu entfachen gilt, findet sinnvolle und nachhaltige Veränderung nicht statt.

Corporate Learning fördert die Entwicklung personaler und organisationaler Kompetenz. Kompetenz umfasst den selbständigen Erwerb und Umgang mit dem eigenen Wissen und Können in einer spezifischen Situation, ist also nur kontextabhängig bewertbar und definiert. Didaktisch ist dies eine deutlich größere Herausforderung als das Vermitteln einer fachlichen Qualifikation. Auch die umgekehrte Tendenz zur „Verselbständigung der Kompetenzvermutung“ (Kühl 2008, 43) ist gefährlich, da eine zu große Offenheit konzeptionelle Unsicherheit und Leere gebiert. Die Lösung liegt darin, das Lernen selbst zum Thema zu machen. Der „shift from teaching to learning“ (Wildt 2005) wechselt die Perspektive zwischen Sender (bzw. Lehrer) und Empfänger (bzw. Lernender), von Input zu Outcome, von der passiven Rezeption zur aktiven Selektion und Interpretation, die in ihrer Modernität auf das alte dialogische Prinzip eines gleichrangigen Dialogs und lernenden Miteinanders rekurriert.

### 3.3 Workplace Learning: Lernen am und im System

Wenn sich der Modus unserer alltäglichen und beruflichen Kommunikation durch die Digitalisierung ändert, verändert sich auch die Art und Weise unserer gemeinsamen Entwicklung und Kooperation. Wir können, wollen und müssen daher das Lernen am und für den Arbeitsplatz neu definieren, um mit dem fundamentalen Wandel erst einmal mit- und schließlich auch voraus gehen zu können. Nicht nur die Personalabteilungen stehen hierfür in der Verantwortung, sondern das persönliche Engagement jedes Einzelnen selbst. „Individuals meanwhile must take responsibility for driving their own development“ (Jones 2016).

Vielleicht gilt es für die zunehmende Zahl mobiler Wissensarbeiter, Digitalnomaden und Sinnsuchern der Generationen Y und Z,

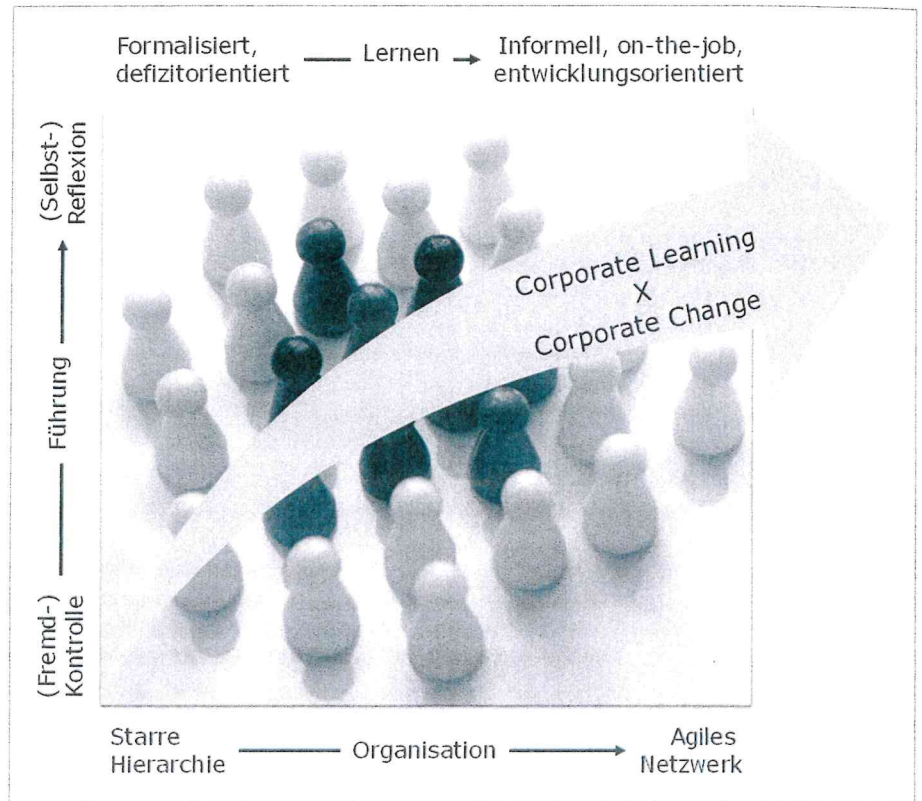


Abb. 3: Veränderungssetting des Modern Workplace Learning

dass „many individuals are already readying themselves and taking charge of their own career and professional development both on the web as well as within their own organisation“ (Hart 2017, 11). Die vorherrschende Realität – zumindest deutscher – Unternehmen zeichnet allerdings ein ganz anderes Bild. Die geforderte Flexibilität und Selbstverantwortung bei der Übernahme unterschiedlicher Rollen in der Organisation stößt schnell an die Grenzen des täglichen Aufgabenkorsetts, definierter Stellenbeschreibungen und nicht zuletzt der eigenen Unsicherheitstoleranz. Auch deshalb geht die verantwortungsvolle Zukunftsaufgabe des Corporate Change mit einem reflektierten und ausbalancierten Corporate Learning stets Hand in Hand. Im dreidimensionalen Entwicklungsraum sind dabei die einzelnen Akteure, die Bedingungen der Organisation und die Möglichkeit des Lernens aufeinander zu beziehen und miteinander zu gestalten. Einen Fix- und Endpunkt dabei gibt es nicht (siehe Abb. 3).

### 3.4 Besser lernen, aber wie?

Wissensaustausch (88 %), Internetrecherchen (80 %), Gespräche und Meetings (79 %) sowie berufliche Netzwerke (75 %) bilden die aktuellen Top Five der besten Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz. Die

Wichtigkeit von Präsenz- und E-Trainings rangiert nach der persönlichen Einschätzung der Befragten mit immerhin 62 % auf dem letzten Platz (Hart 2017, 17). Im Unterschied zu deutschsprachigen Bildungsmonitoren (z. B. Bibb 2016) setzt die Initiatorin des „Modern Workplace Learning“ Jane Hart (2015) ein um informelle und on-the-job-Formate erweitertes Lernkonzept bereits voraus. Diese Sichtweise entspricht der Logik des gerade wieder entdeckten, in Wissenschaftskreisen jedoch eher zurückhaltend beurteilten „70-20-10-Modells“ (Lombardo/Eichinger 1996). Unmittelbare Erfahrungen, kritische und selbstreflektierte Problemlösungen in der Praxis machen demnach den wesentlichen Erfolgsbeitrag (70 %) für ein nachhaltiges Lernen aus. 20 % der Effekte generieren sich aus der Beobachtung anderer Führungskräfte oder Rollenvorbilder und persönlichem Feedback. 10 % schließlich sind auf formale Trainingssequenzen zurückzuführen.

Konfuzius lässt grüßen mit seiner Weisheit, dass erfolgreiche Verhaltensänderung auf dem eigenen Tun und weniger auf der Wissensvermittlung durch Experten basiert. Lernen ist eine Art Reise und braucht Zeit und Geduld. In sozial begleiteten, jedoch individuell gesteuerten Prozessen funktioniert Lernen daher am allerbesten – begründet die renommiert-

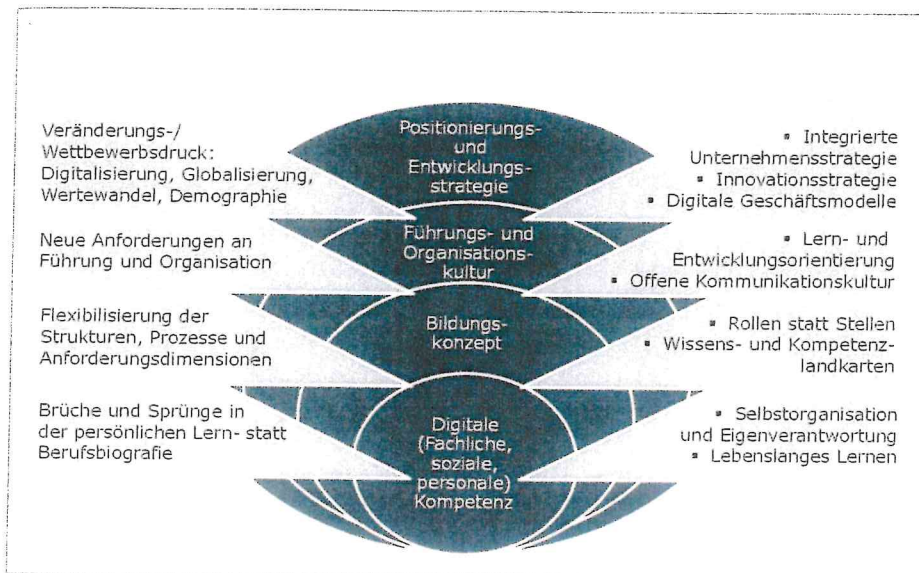


Abb. 4: Integrierte personale und organisationale (digitale) Kompetenz

keit zur eigenen Reflexion und Entscheidungsfähigkeit in der passenden Qualität und Geschwindigkeit der erforderlichen Innovation. *Conditio sine qua non* für einen gemeinsamen Lernprozess ist eine sinnstiftende, lernfördernde Strategie und Führungskultur, die das richtige Maß und Tempo des Prozesses steuert und ausbalanciert.

#### 4.1 Digital Turn des Lernens

Der enorme Nachholbedarf deutscher Arbeitnehmer in Sachen digitaler Kompetenz ist hinlänglich erfasst (z. B. Bitkom 2016, bildungsspiegel.de 2016, D21-Digital-Index 2015). Massive, wirkungsvolle Gegenmaßnahmen erfolgen jedoch zu spät, unzulänglich oder gar nicht. Laut einer vom Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien e.V. (Bitkom 2016) durchgeführten Studie findet bei 62 % der befragten Unternehmen keine Weiterbildung im Kontext Digitalisierung statt, da entweder kein festes Budget dafür definiert (79 %) oder keine strategische Relevanz (68 %) formuliert worden ist. Über die genannten finanziellen, zeitlichen oder wissenschaftlichen Gründe hinaus zeigt sich vor allem eine weitreichende Unsicherheit über Form und Inhalt der geforderten „digitalen Kompetenz“, flankiert von einem strategischen Defizit passender Denk- und Geschäftsmodelle für die digitale Transformation.

Die wichtigsten Learnings entstehen „on the job“, ob zu 70, 80 oder 50 % ist dabei relativ egal. Für dieses jenseits aller Trainingsbudgets generierte Wissen haben wir jedoch keinen wirklichen Begriff, schon gar keinen passenden Ansatz, wie es systematisch und aktiv zu entwickeln und zu bewerten ist. Dass wir die Welt von morgen in den Trainingsformaten von gestern beschreiben, hat vor allem mit einer tief im kollektiven Bewusstsein verankerten Bildungsidee zu tun, die bisher alle lern- und bildungstheoretischen Innovationen relativ unbeschadet überstanden hat. Zwar

te Princeton University auf ihrer Homepage die systematische Anwendung des 70-20-10-Modells.

Ohne eine Öffnung in die Organisation, ohne eine Flexibilisierung des Prozesses und ohne eine Preisgabe bisheriger Standards wird es nicht gehen. Vielmehr wird die starre Grenzziehung zwischen Arbeiten und Lernen zunehmend obsolet. Führungskräfte definieren ihre Rolle als Lern- und Sparringspartner ihrer Mitarbeiter neu. Innovation wird Wegweiser statt Projekt. Surfen am Arbeitsplatz bringt keine Abmahnung, sondern neues Wissen im System. Wie weit die Veränderung jeweils gehen kann und soll, entscheidet jede Organisation für sich selbst. Den passenden Weg zu finden, erfordert ein Umdenken auf allen Ebenen und ein Höchstmaß an Vertrauen und Souveränität.

#### 4 Kompetenzen für die neue Arbeitswelt

Überfachliche Qualifikationen gelten als Schlüsselressource für die Anforderungen der Arbeitswelt 4.0 (z. B. Mc Kinsey/Stifterverband 2016). Experten-, Fach- und Methodenwissen sind gegenüber einem persönlichen und situativen Mix aus Praxiserfahrungen, Fremdsprachenkenntnissen, Kommunikationsfähigkeit und dem Umgang mit Innovationen und neuen Technologien nurmehr nachrangig, d. h. als vorbereitende Basisqualifikationen relevant (ebd.).

Die Fähigkeit eines Einzelnen oder einer Organisation, in unterschiedlichen unbekanntem oder offenen Situationen, erfolgreich, kreativ und zielorientiert agieren zu können, wird im digitalisierten Handlungs-

feld in erster Linie durch einen souveränen Umgang mit Medien bestimmt. Digitale Kompetenz bedeutet also im engeren Sinne die Erfahrung und den selbstverständlichen Umgang mit neuen Technologien. Dazu gehört das Bedienen von Computerprogrammen oder Maschinen ebenso wie die Versiertheit in sicherheitstechnischen oder verhaltensorientierten Fragestellungen. Darüber hinaus impliziert Digitalisierung auf der sozialen oder Organisationsebene neue kommunikative und kooperative Fähigkeiten (beispielsweise in der Nutzung des betrieblichen Intranets, der Social-Media-Kontakte zu Lieferanten, Kunden oder potenziellen Mitarbeitern), um neue Reichweiten und prozessuale Verknüpfungen der eigenen Rolle und der damit verbundenen Aktivitäten zu verstehen und die neuen Möglichkeiten aktiv zu nutzen. Schließlich wirkt Digitalisierung auf eine grundlegende Veränderung der Wertschöpfungsketten, indem einzelne Bereiche automatisiert, ausgelagert oder komplett aufgegeben werden, um neue oder geänderte Nachfragen zu beantworten. Auf dieser quasi höchsten Stufe der Digitalkompetenz spiegelt sich die Fähig-

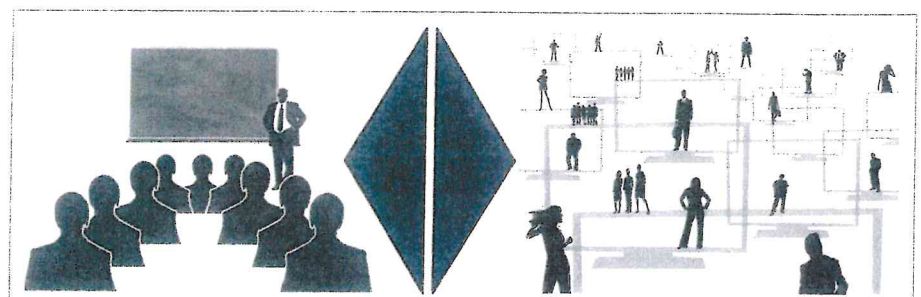


Abb. 5: Szenenwechsel: vom traditionellen zum modernen Lernumfeld (Hart 2017, 31 f)

ist die Lernwelt deutlich differenzierter, lebendiger und interaktiver geworden. Mit bunten Postits und stylischem Mobiliar, Multimediasequenzen oder graphic recording befinden wir uns gerade in einer Art Versuchsstadium zum „Aufpeppen“ der alten Trainingsrealität. Das wird auf Dauer nicht reichen. Wir brauchen den „digital Turn“ des Lernens, der uns die Dimensionen des lebenslangen Lernens auf allen Ebenen neu begreifen lässt, der Lernziele von Ungewissheit und Unsicherheit her definiert und in diesem ergebnisoffenen Prozess die Lernenden als aktive Partner und Gestalter ihrer eigenen Lernbiografie komplett integriert, analog der gerade stattfindenden Emanzipation der Konsumenten zu Prosumenten in einem gemeinsamen Entwicklungs- und Lösungsprozess (siehe Abb. 5).

## 4.2 Digitale Kompetenz

Vielleicht liegt es an der beschriebenen Offenheit und Kontextualität des Kompetenzbegriffs, dass noch immer viel zu wenig davon und vor allem auf eine viel zu unsystematische und selbstverständliche Art und Weise Eingang in die Anforderungskataloge der betrieblichen Aus- und Weiterbildung gelangt ist. „Um nicht den Anschluss zum Rest der Welt zu verlieren“ (Europa Kommunal, H. 6/2016,5), ist die Relevanz und Dringlichkeit einer breit gestreuten und fundierten digitalen Qualifikation offenbar. „Dennoch sind etwa ein Drittel der arbeitenden Bevölkerung in Europa praktisch digitale Analphabeten“ (ebd). Dabei liegt eine konkrete Agenda für die „digital skills and competencies“ längst vor. Mit den Feldern Datenverarbeitung, Inhaltserstellung, Kommunikation, Sicherheit und Problemlösung sind die Anwendungsfelder digitaler Kompetenz in unterschiedlichen Ausprägungen definiert. Der europäische Referenzrahmen zu den „Schlüsselkompetenzen für ein lebenslanges Lernen“ (2006) und zur „Selbstbeurteilung digitaler Kompetenzen“ (2015) ist in der Strategie der Kultusministerkonferenz für die schulische und berufliche „Bildung in der digitalen Welt“ (2016) konkret und praxisnah ausformuliert (siehe Abb. 6).

## 4.3 Was ist zu tun?

Lebenslanges Lernen 2.0 ist in Zeiten der Digitalisierung kein Projekt, sondern eine Zukunftsaufgabe. Das bedeutet einen Paradigmenwechsel von einem eher isolierten und ergebnisorientierten Vorgehen hin zu einem offenen Prozess. Ge-

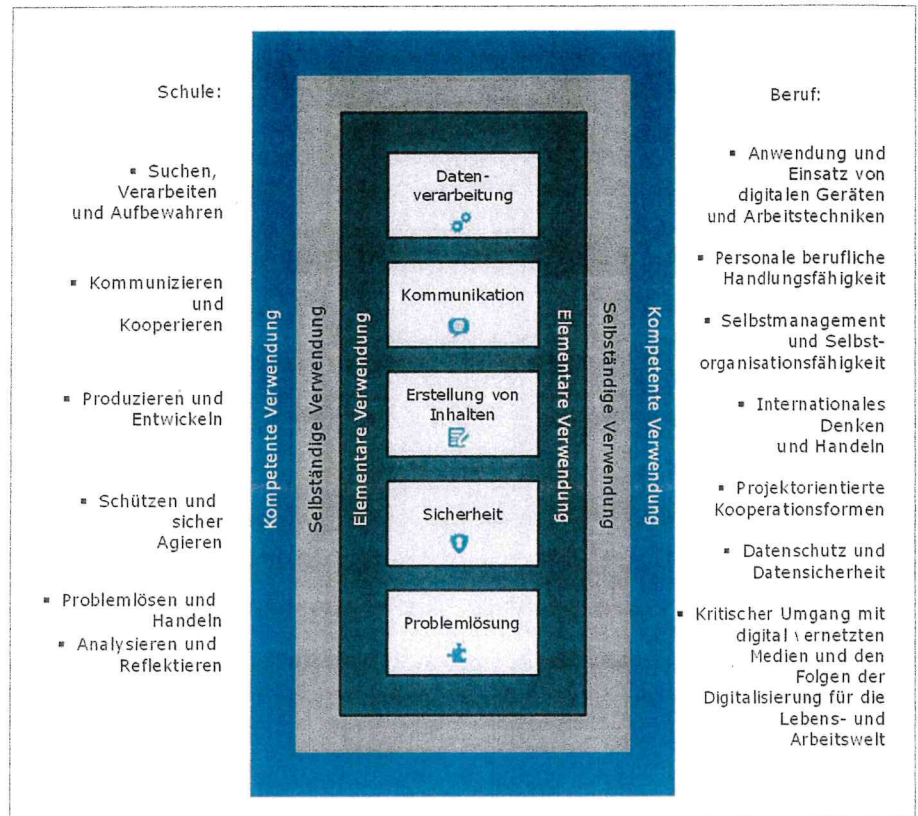


Abb. 6: Rahmenmodell digitaler Kompetenz (EU/KMK)

meinsame Leitidee ist die Förderung des individuellen und selbstgesteuerten Lernens für eine aktive Teilhabe, Verständnis und Gestaltungsfähigkeit in der digitalen Welt. Es reicht also nicht, die Lernenden entsprechend der neuen Kategorien zu schulen. Auch die Lehrer, Ausbilder, Personalentwickler und Führungskräfte müssen dabei integriert werden, damit aus dem ungefähren Wollen ein klares strategisches Ziel und eine breite Motivation resultiert. Schließlich gibt es ganz praktische Gründe für einen intensiveren Austausch und eine fach- und institutionenübergreifende Zusammenarbeit: Neue Formen des digitalen Lernens mit Plattformen, Lernfabriken oder -werkstätten bewirken immer einen Prozess der Entformalisierung und Individualisierung. Daher erfordern sie ein umso höheres Maß an inhaltlicher, didaktischer und technologischer Koordination und Kompetenz, die nur auf einer aggregierten Ebene in Form von Netzwerken nachhaltig fundiert – und finanziert – werden kann.

## Literatur

Arnold, Patricia u.a. (2013): Handbuch E-Learning. Lehren und Lernen mit digitalen Medien.  
Brown, John S. (2002): Learning in the Digital

Age, in: Devlin, Maureen; Larson, Richard; Meyerson, Joel (Hrsg.): The Internet & the University, S. 65-91.

Dräger, Jörg; Müller-Eiselt, Ralph (2015): Die digitale Bildungsrevolution. Der radikale Wandel des Lernens und wie wir ihn gestalten können.

Ebert-Steinhübel, Anja (2016): Organisation und Führung in der digitalen Transformation. Ein Lernprozess, in: IM+io. Das Magazin für Innovation, Organisation und Management. H. 4/2016, S. 82-87.

Ebert-Steinhübel, Anja (2013): Lebenslanges Lernen/Lifelong Learning. Anspruch und Wirklichkeit einer gesellschaftlichen Leitidee, in: Laske, Stephan u.a. (Hrsg.): PersonalEntwickeln, 174, 9.25.

Ebner, Martin u.a. (2013): Das Themenfeld „Lernen und Lehren mit Technologien“, Einführung zu Ebner, Martin; Schön, Sandra (Hrsg.): Lehrbuch für Lernen und Lehren mit Technologien.

Gensicke, Miriam u.a. (2016): Digitale Medien in Betrieben – heute und morgen. Eine repräsentative Bestandsanalyse.

Jennings, Charles; Overton, Laura; Dixon, Genny (2016): 70 + 20 + 10 = 100. The Evidence Behind the Numbers. In-Focus Report. URL: [www.towardsmaturity.org/in-focus/2016/702010](http://www.towardsmaturity.org/in-focus/2016/702010).

Knaus, Thomas (2016): digital – medial – egal? Ein fiktives Streitgespräch um digitale Bildung und omniprésente Adjektive in der aktuellen Bildungsdebatte, in: Brüggemann, Marion u. a. (Hrsg.): Kommunikationskulturen in digitalen Welten. Konzepte und Strategien der Medienpädagogik und Medienbildung, S. 99-130.

Wildt, Johannes (2005): The shift from teaching to learning. Konstruktionsbedingungen eines Ideals.