



## Das Projekt Next Education

Neue Bildung für den DB Konzern  
im Zeichen der Digitalisierung

**Andreas Eckelt**  
**Werner Sauter**

### Zusammenfassung

Der Deutsche Bahn Konzern ist im Umbruch. In verschiedenen Projekten wird zu den Chancen der Digitalisierung gearbeitet. Durch die Veränderungen der Arbeitswelt wandeln sich die Erwartungen an die betriebliche Weiterbildung grundlegend. Das Projekt Next Education hat innerhalb von 17 Monaten diese Veränderungen aufgenommen und ein Geschäftsmodell für die Bildung 4.0 entwickelt und erste Umsetzungsschritte realisiert.

## Die Arbeitswelt der Bahn verändert sich

### Inhaltsverzeichnis

- 1 Die Arbeitswelt der Bahn verändert sich
- 2 Geschäftsmodell für die Bildung 4.0
- 3 Vorgehensweise und Projektablauf
- 4 Aktueller Stand

Die Strukturen und die Prozesse im Deutsche Bahn Konzern werden zukünftig noch stärker einem ständigen Wandlungsprozess unterworfen. Neue Technologien erfordern veränderte Kompetenzen, gleichzeitig ermöglichen sie aber auch innovative Lernprozesse, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Denk- und Handlungsweisen, die durch die Bahnhistorie bestimmt sind, müssen sich an die neuen Herausforderungen anpassen. Es wird immer mehr eigenverantwortliches und selbstorganisiertes Handeln im Arbeitsprozess verlangt. Dies zeigt sich in einer Vielzahl von Projekten mit dem Ziel, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen.



**Die veränderte Arbeitswelt im DB Konzern erfordert innovative Lernkonzeptionen**



Diese Entwicklungen erfordern ein *kollaboratives Unternehmen*, in dem Arbeiten und Lernen wieder zusammen wachsen. Die Mitarbeiter und Führungskräfte lösen gemeinsam im Arbeitsprozess und im Netz ihre Herausforderungen in der Praxis und tauschen kontinuierlich ihr Erfahrungswissen in Communities of Practice aus.

Die Digitalisierung wird die Arbeitsorganisation grundlegend ändern. Die Frage ist nicht, ob Maschine und Mensch zusammen wachsen, sondern wann. Die gesamte Struktur der Arbeitsplätze und das Selbstverständnis der Mitarbeiter wandeln sich deshalb grundlegend. Sie werden zum informierten Entscheider, der aufgrund seines Erfahrungswissens Handlungsoptionen zum optimalen Betrieb der Maschine abwägt und auswählt (J. Cross 2012).

Dies hat grundlegende Konsequenzen für die notwendigen Lernsysteme und –prozesse, die DB Training zukünftig anbietet bzw. ermöglicht. Das Leistungsangebot muss die Realität im Deutsche Bahn Konzern widerspiegeln, im besten Fall sogar die zukünftigen Entwicklungen vorwegnehmen.

## Geschäftsmodell für die Bildung 4.0

Mit dem Projekt **Next Education** sollen diese Veränderungen aufgenommen und ein Geschäftsmodell für die Bildung 4.0 entwickelt werden. Damit soll im Deutsche Bahn Konzern eine höhere Wertschöpfung erzielt werden. Bildung 4.0 wird damit zum einem wesentlichen Element der Unternehmensstrategie.

Dieser Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie soll erreicht werden, indem sich das Lernsystem an den Bedürfnissen sowie den veränderten Rahmenbedingungen im Deutsche Bahn Konzern orientiert und es den Mitarbeitern ermöglicht, ihre Kompetenzen selbstorganisiert aufzubauen, so dass sie immer handlungssicherer werden. Dabei sollen, entsprechend den Entwicklungen in der Arbeitswelt, die Möglichkeiten der Digitalisierung konsequent genutzt werden.

DB Training benötigt deshalb eine *Ermöglichungsdidaktik*, die sich deutlich von der bisherigen „Belehrungsdidaktik“ unterscheidet. Dabei geht es darum, Kompetenzen im direkten Praxisbezug selbstorganisiert durch die Mitarbeiter mit Coaching, Mentoring, Training und weiteren emotionsaktivierenden, motivationsschaffenden Erkenntnis- und Erfahrungsformen aufzubauen. Es müssen deshalb Lernräume („Ermöglichungsrahmen“) gestaltet werden, in denen aktive Suchbewegungen sowie Problemlösungen in der Praxis geübt, verändert und verinnerlicht werden können. Dabei ist die Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Handelns ein zentrales Element. Kompetenzentwicklung setzt eine Infrastruktur voraus, die diese Prozesse dauerhaft ermöglicht. „Nicht was in eine Person eingegeben wird (Input), sondern was beim Handeln letztlich herauskommt (Outcome), zählt (Rolf Arnold; John Erpenbeck 2014).“

Die Tradition des seminaristischen Lernens prägt die Denk- und Handlungsweisen der heutigen Produktmanager, der Trainer, der Lerner und der Kunden im Konzern in hohem Maße, d.h. die Lernkultur im Konzern. DB Training wird deshalb noch eine Reihe von Jahren in einer hybriden Lernwelt leben.

Im Rahmen des Projektes Next Education sind deshalb vor allem folgende Handlungsfelder zu bearbeiten:

- Systematische Erfassung der Lernbedürfnisse der Zielgruppen
- Entwicklung innovativer Lernkonzeptionen für einzelne Zielgruppen bzw. Herausforderungen
- Produktionsmodell für innovative Lernarrangements
- Abrechnungsmodell für das neue Lernen



*Ein Geschäftsmodell für die Bildung 4.0 wird mit dem Ziel entwickelt und umgesetzt, Lernen im DB Konzern effizienter und effektiver zu machen.*

## Vorgehensweise und Projektlauf

Innerhalb von 17 Monaten wurden in einem systematischen Prozess bedarfsgerechte Lösungen für die Lernkonzeptionen entwickelt. Die Struktur des Projektes basiert auf dem Business Modell Canvas mit folgenden Handlungsfeldern:

- *Wer sind die Zielgruppen von DB Training?*
- *Welchen Nutzen haben die (internen) Kunden, wenn sie mit DB Training zusammenarbeiten?*
- *Wie erfahren die Kunden von DB Training vom Angebot und wie bekommen sie es?*
- *Wie können die Kunden gewonnen, gehalten und die Beziehung ausgebaut werden?*
- *Woher kommen in diesem Geschäftsmodell die Einnahmen?*
- *Welche physischen, menschlichen und finanziellen Ressourcen sind notwendig?*
- *Was sind die wichtigsten Tätigkeiten um dieses Geschäftsmodell erfolgreich zu machen?*
- *Wer sind die wichtigsten Partner?*
- *Welche Investitionen sind notwendig, um das Geschäftsmodell erfolgreich zu machen?*




---

*Ein professionelles Projektmanagement ermöglicht eine bedarfsgerechte Entwicklung der neuen Lernlösungen*

---

Darauf aufbauend wurden 7 Teilprojekte definiert, die im Sommer 2015 ihre Arbeit abgeschlossen haben:

**Teilprojekt 1:** Aktuelle Trends, Entwicklungen und Best Practice im betrieblichen Lernen allgemein und im DB Konzern

**Teilprojekt 2:** Erhebung und Bewertung aktueller Trends und Entwicklungen des Lernens mit digitalen Medien

**Teilprojekt 3:** Systematische Zielgruppen-Analyse zur Ermittlung der Lernbedürfnisse der Mitarbeiter

**Teilprojekt 4:** Entwicklung von bedarfsgerechten und effizienten Lern-Arrangements

**Teilprojekt 5:** Entwicklung eines Produktions- und Abrechnungsmodells für ein wirtschaftliches Lernangebot

**Teilprojekt 6:** Prototyping – parallel zu TP 1 – 3 - mit dem Ziel, in realen Kundenprojekten Erfahrungen zu sammeln und zu verarbeiten.

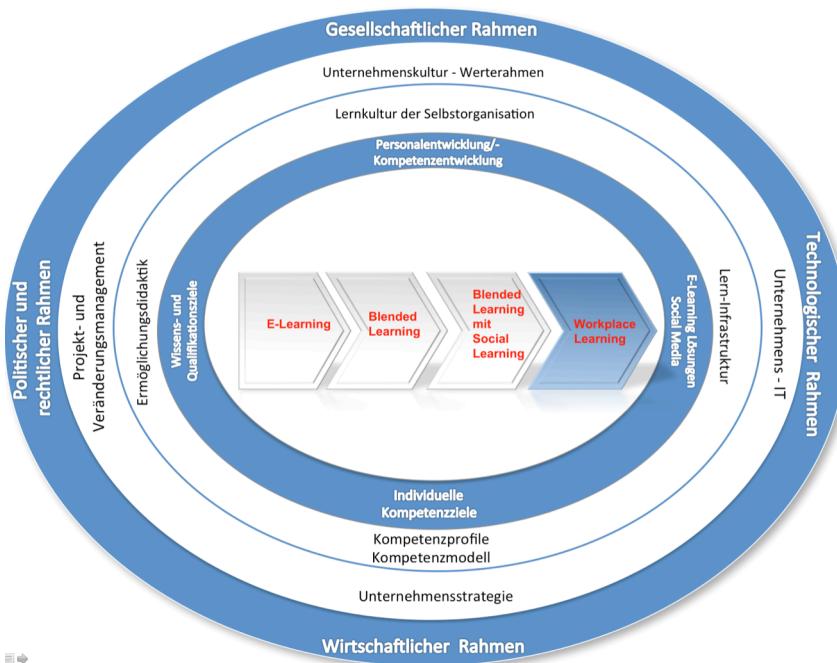
**Teilprojekt 7:** Standardisierung der Lern-Infrastruktur, der Endgeräte sowie der Lern-Software.

Abschließend haben wir unsere Vorschläge in *Handlungsempfehlungen für DB Training* zusammen gefasst.

## Aktueller Stand - Überblick

Unsere Vorschläge, die in diesem Projekt entwickelt wurden, mögen angesichts der Tatsache, dass DB Training nach wie vor überwiegend durch formelle, fremdgesteuerte Lernkonzepte geprägt ist, futuristisch wirken. Andererseits zeigen unsere Bedarfserhebungen im DB Konzern und die Entwicklungen in anderen Unternehmen, dass der zunehmende Kompetenzwettbewerb den Trend zu den dargestellten innovativen Lernformen forciert.

Der aktuelle Entwicklungsstand wird aus folgender Übersicht deutlich:



**Bedarfsgerechte und zukunftsorientierte Lernarrangements als Basis für individuelle Lernlösungen**

Für den notwendigen Entwicklungsprozess von DB Training zum *kompetenzorientierten Bildungsanbieter* werden folgende Handlungsfelder bearbeitet:

- Die *Mitarbeiterentwicklung* im DB Konzern ist als eine *Investition* mit dem Ziel auszubauen, die Kompetenzen aller Führungskräfte und Mitarbeiter, d.h. ihre Fähigkeit Problemstellungen im Arbeitsprozess selbstorganisiert und kreativ lösen zu können, zu entwickeln. Damit soll die Performanz des DB Konzerns im Sinne der Strategie gesteigert werden.
- DB Training entwickelt und optimiert dafür laufend einen *verbindlichen Lernrahmen*, der selbstorganisierte Kompetenzentwicklungsprozesse aller Mitarbeiter und Führungskräfte ermöglicht.

## DB Training entwickelt sich schrittweise zum kompetenzorientierten Bildungsanbieter

- Es wird ein *modularisiertes Lernsystem* entwickelt, das bedarfsgerechte, individuelle Lernprozesse ermöglicht. Neben Seminaren und Workshops werden dabei zunehmend innovative Lernformen wie E-Learning und Blended Learning für formelles Lernen sowie Social Blended Learning für die Kompetenzentwicklung in Projekten und Social Workplace Learning für das Lernen im Prozess der Arbeit und im Netz möglich. Die Mitarbeiter erhalten zukünftig die Möglichkeit, Bildungsleistungen dann abzurufen, wenn am Arbeitsplatz neue Herausforderungen zu bewältigen sind. Für viele Jahre wird DB Training noch ein hybrides Lernsystem anbieten, weil dieser Veränderungsprozess Zeit benötigt.
- Die Arbeits- und Lernprozesse werden immer mehr miteinander verzahnt werden. Lernleistungen von DB Training werden zukünftig deshalb direkt vom Arbeitsplatz aus und zu jeder Zeit abgerufen werden können. Deshalb gewinnt das *Lernen im Netz* (Intranet) immer mehr an Bedeutung. DB Training setzt deshalb zunehmend die Konzeptionen des Social Blended Learning und Workplace Learning um, in denen formelles und informelles Lernen systematisch miteinander verknüpft werden. Hierbei spielt das *soziale Lernen* mit Lernpartnern und Experten eine zunehmende Rolle.
- Es wird eine *Soziale Lernplattform* implementiert, die jedem Lerner sein individuelles E-Portfolio sowie Räume für formelles Lernen und kollaboratives Arbeiten und Lernen, d.h. Kompetenzentwicklung im Netz, bietet.
- Es wird ein Konzept der *erweiterten professionellen Lernbegleitung* umgesetzt, das formelle und informelle Lernprozesse umfasst. Hierfür wird eine entsprechende Kompetenzentwicklung aller Programm- und Produktmanager, Trainer sowie Trainingsentwickler ermöglicht. Das Konzept der *Pädagogischen Professionalisierung* für seminaristische Lernangebote wird in diesen Lösungsansatz integriert.
- Die *Lernkultur* im DB Konzern verändert sich in einem langfristigen Veränderungsprozess. Die Mitarbeiter und Führungskräfte im DB Konzern verinnerlichen dabei zunehmend, dass sie zukünftig für ihre Lernprozesse primär selbst verantwortlich sind und diese im Prozess der Arbeit in der Kommunikation mit ihrer Führungskraft und/oder ihrem Lernbegleiter selbst organisieren und umzusetzen.

Die *Rolle von DB Training* wandelt sich zum Entwickler und Anbieter von strategieorientierten Lernrahmen und zum Begleiter von Lernprozessen mittels Lernberatung, Coaching und Mentoring sowie zum Partner der Führungskräfte in ihrer Rolle als Entwicklungspartner der Mitarbeiter.

*DB Training wird zum kompetenzorientierten Bildungsanbieter.*

## Die Autoren

**Andreas Eckelt** ist Leiter des Programms bei **Next Education** DB Mobility Logistics Konzernleitung Frankfurt/Main. Er ist Diplom-Verwaltungsbetriebswirt (FH) und staatl. Geprüfter Kommunikationswirt.

Er besitzt umfangreiche Erfahrungen in der Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle sowie 15 Jahre Führungserfahrung als Abteilungsleiter für Marketing und Vertrieb.



*Andreas Eckelt*

*Prof. Dr. Werner Sauter* ist Wissenschaftlicher Leiter der Blended Solutions GmbH. Im Projekt **Next Education** ist er Wissenschaftlicher Berater und Begleiter von Prototypen.

Er ist Bankkaufmann und Dipl.-Volkswirt und wurde in Pädagogischer Psychologie promoviert. Als Berufsschullehrer, Personalentwicklungsleiter, Professor an einer Dualen Hochschule sowie als Vorstand eines E-Learning Unternehmens sammelte er vielfältige Erfahrungen im Bildungsbereich. Er berät seit drei Jahrzehnten Unternehmen und Bildungsanbieter bei der Entwicklung, Umsetzung und Implementierung innovativer Lernsysteme.

Weiterhin ist er Autor einer Vielzahl von Fachbüchern zu innovativen Lernsystemen.

<http://www.blended-solutions.de>



*Prof. Dr. Werner Sauter*

## Ressourcen

- ERPENBECK, J.; SAUTER, S.; SAUTER, W. (2015): E-Learning und Blended Learning. Selbstgesteuerte Lernprozesse zum Wissensaufbau und zur Qualifizierung. Heidelberg, Berlin
- ERPENBECK, J.; SAUTER, S.; SAUTER, W. (2015): Social Workplace Learning. Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess und im Netz. Heidelberg, Berlin
- SAUTER, W.; SCHOLZ., C. (2015): Von der Personalentwicklung zum Kompetenzmanagement. Veränderungsprozess zur selbstorganisierten Kompetenzentwicklung. Heidelberg, Berlin
- SAUTER, W., STAUDT, F.-P. (2015): Kompetenzmanagement 2.0, Potenziale nutzen, Performance steigern. Heidelberg Berlin
- SAUTER, S.M./SAUTER, W. (2014): Workplace Learning. Integrierte Kompetenzentwicklung mit kooperativen und kollaborativen Lernsystemen, Berlin. Heidelberg
- ERPENBECK, J./SAUTER, W. (2013): So werden wir lernen! – Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze, Berlin, Heidelberg
- ERPENBECK J./SAUTER W (2007): Kompetenzentwicklung im Netz – New Blended Learning mit Web 2.0, Köln