

Interview mit Markus Lecke, Deutsche Telekom AG

Mitarbeiter fördern und halten



Eine Professionalisierung in der Erwachsenenpädagogik bedeutet für Bildungsmanager heute den gekonnten Umgang mit vielen Formaten und Medien. Eine Bewertung der pädagogischen Qualität müssen Personalentwickler einerseits, in erster Linie aber auch die Nutzer selbst vornehmen. Dabei ist es wichtig, den Fokus immer auf den Erhalt und den Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit und das lebenslange Lernen zu richten.

Markus Lecke, war innerhalb der Deutschen Telekom von 1995 bis 1999 Entwickler für Ausbildungskonzepte, danach Fachverantwortlicher für IT-Ausbildung. 1999 übernahm er die Leitung eines Beraterteams für das regionale Management Ausbildung, von 2002 bis 2005 war er als Regionalleiter Ausbildung Region West verantwortlich für die Telekom-Ausbildung in NRW, Rheinland-Pfalz und Hessen.

Seit 2005 ist er in der Konzernzentrale der Deutschen Telekom AG in Bonn beschäftigt. Dort hatte er zunächst die Verantwortung für die Nachwuchskräftestrategie, später leitete er ein Team für die Bildungspolitik des Konzerns.

Seit Januar 2013 ist Herr Lecke in der Konzernpersonalentwicklung der Telekom für Bildungspolitik und strategische Bildungsprojekte verantwortlich. Weiterhin wirkt er in bildungspolitischen Gremien auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene mit.

Markus.Lecke@Telekom.de

Weiterbildung: Die deutsche Telekom AG befindet sich seit Jahren in einem ständigen Umbruchprozess, internationalisiert sich in einem schwierigen Marktumfeld und muss mit den sich schnell entwickelnden Technologien mithalten. Was bedeutet „Qualifizierung“ allgemein in Ihrem Unternehmen?

Markus Lecke: Wettbewerbsfähigkeit durch eine bestens qualifizierte Belegschaft ist die Grundlage einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung. Qualifizierung und Mitarbeiterentwicklung leiten sich daher aus der Unternehmensstrategie der Telekom AG ab und sind in der Personalstrategie fester Bestandteil. Die Telekom AG gibt Jahr für Jahr einen hohen dreistelligen Millionenbetrag für die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter aus. Um dabei zielgerichtet zu investieren, nimmt die strategische Personalentwicklung auf Basis künftiger Geschäftsbedarfe eine Prognose der benötigten Personal- und Kompetenzbedarfe vor und sichert so die Verfügbarkeit von geeigneten Kompetenzen bei den Mitarbeitern. Das ist vor dem Hintergrund der vielfältigen Einflussfaktoren eine komplexe Aufgabe. Dennoch, diese Grundlage ist Ausgangspunkt für die konkreten Ziele der Personalentwicklung. Aber neben einer strategischen Planung legen wir beispielsweise auch fest, welche neuen Lernformate mit welchen Inhalten umgesetzt werden, wie wir neue Online-Formate nutzen, wie wir beispielsweise auch die Digitalisierung in der Personalentwicklung vorantreiben, kurzum: Bildung steht ganz oben auf der unternehmerischen Agenda. Und das immer in enger Abstimmung und Rückkopp-

lung mit den Geschäftsbereichen, um deren Bedarf optimal zu decken. Das ist entscheidend dafür, wie erfolgreich und vor allem dynamisch die Deutsche Telekom auf den Markt und auf technologische Veränderungen reagieren kann.

Weiterbildung: Was heißt für Sie bei der Telekom AG grundsätzlich Professionalisierung in der Weiterbildung?

Markus Lecke: Wir denken Professionalisierung weiter als noch vor Jahren. So ist zum Beispiel der hauptamtliche Trainer mit seiner klassischen Kompetenz als Wissensvermittler eher ein Auslaufmodell. Auch unsere Trainingszentren werden neu ausgerichtet. Mittlerweile stellen wir an interne Fachexperten den Anspruch, sich selbst professionell einzubringen und zur Professionalisierung ihrer internen Kunden beziehungsweise Kollegen beizutragen. Fachexperten erstellen zum Beispiel erklärende Videos für ein Produkt und setzen das intern in unseren konzernweiten Social Media um. In diesem Sinne sind Fachexperten nicht nur Konsumenten, sondern auch Produzenten von Bildung und entwickeln sich so zum „Prosumenten“.

Weiterbildung: Wie wichtig ist die erwachsenpädagogische Eignung beziehungsweise Qualifizierung eigentlich noch, wenn jeder YouTube-Videos herstellen kann?

Markus Lecke: Heute ist zunehmend schnelles Lernen in kleinen Einheiten angesagt. Bezogen auf unser Portfolio gehen wir davon aus, dass künftig rund

60 Prozent der Weiterbildungsangebote ausschließlich online angeboten werden. Das passt aus unserer Sicht gut zu der sich entwickelnden Verteilung von Lernen im Berufsalltag. So lernen Beschäftigte heute im Arbeitsprozess zu rund 70 Prozent eher informell, zu 20 Prozent erfolgt ein Lernen aus der Community, also von Kollegen, persönlich oder über das Netz, nur zehn Prozent erfolgen formal, zum Beispiel über Seminare. Vor diesem Hintergrund brauchen wir Informations- und Lernangebote, die flexibel verfügbar sind. Wir benötigen gute Möglichkeiten des Austauschs, persönlich oder virtuell, und ein gutes Portfolio für formale Bildungsangebote. Dieses beständige Lernen ist eingebettet in ein Arbeitsumfeld, das aus unserer Sicht den Prinzipien von „Future Work“, also einer modernen Arbeitsumgebung, folgt. Stichworte sind hier: eine lernanregende, die Kreativität und den Austausch stimulierende Organisation der Arbeitsplätze und -inhalte sowie eine Raumgestaltung, die Begegnung und Austausch fördert. Auf uns als Bildungsmanager kommt verstärkt die Aufgabe zu, den vielfältigen Markt der Bildungsanbieter zu beobachten, aber auch Benchmarks, beispielsweise bei Mitbewerbern oder anderen innovativen Unternehmen, zu analysieren. Im Erfolg der Anwendung selbst entwickelter oder auch eingekaufter Bildungsangebote, im Return on Education (RoE), sehen wir, ob diese didaktisch, pädagogisch geeignet sind. Dabei setzen wir erwachsenenpädagogisches Know-how bei ausgewählten Anbietern voraus. Die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit, mit den Veränderungen im Markt und in den Technologien Schritt zu halten, ist damit der zentrale Maßstab; er überwiegt mittlerweile den Aspekt der theoretisch fundierten Erwachsenenpädagogik. Wobei das nicht bedeutet, dass auf Aspekte der Pädagogik und Didaktik verzichtet werden kann. Sie wird nur zunehmend in einem Arbeitskontext und in neuen Lernformaten zu betrachten sein und weniger im Rahmen klassischer Unterrichtssituationen.

Weiterbildung: Wer wählt die geeigneten Anbieter aus beziehungsweise woher kommen diese Bildungsinnovationen?

Markus Lecke: Dies erfolgt durch einen Bereich, der für Portfolio- und Lieferantenmanagement verantwortlich ist, in Abstimmung mit sogenannten Qualification Boards. An diesen sind Personaler, Fachführungs kräf-



te und die Sozialpartner beteiligt. Mit Blick auf die Geschäftsbedarfe und in enger Abstimmung mit dem Business pilotieren wir Konzepte und legen unsere Erwartungen an die vorgelegten Innovationen an. Impulse liefern uns darüber hinaus Ideen und Erfahrungen aus spezifischen Pilotprojekten und innovativen Think Tanks hier im Hause. Zusammenfassend heißt das: Wir als Bildungsmanager müssen die Trends und das Business gleichermaßen im Blick behalten, um die Anbieter mit guten, bedarfsgerechten Angeboten zu finden.

Nehmen wir zum Beispiel das Thema „Big Data“. Hier stellen sich Fragen wie: „Welchen Geschäftsbedarf können wir damit decken?“, „Für welche Teilnehmergruppe ist das Thema interessant?“, „Welche Lern- oder Qualifizierungsformate sind bestens geeignet?“, „Welche Anbieter gibt es und wie schaffen wir es, möglichst viele Mitarbeiter zu erreichen?“ oder auch: „Sind virtuelle Formate verfügbar?“ Und nicht zuletzt stellt sich für uns die Frage des „Make or buy“: Kaufen wir für dieses Thema Lösungen ein oder konzipieren wir doch interne, eigene Angebote?

Weiterbildung: Wie unterstützen Sie die erforderliche Professionalisierung Ihrer eigenen Weiterbildungsexperten in Bezug auf die Entwicklung in den neuen Medien, Formaten und Lernmöglichkeiten generell?

Markus Lecke: Für das Weiterbildungspersonal gilt das Gleiche wie für andere Fachexperten: hohe Eigeninitiative in der eigenen Weiterbildung anstelle von verordneten Angeboten per Gießkanne. Wir ha-

ben zum Beispiel Bildungspersonal, das sich gezielt als Lernprozessbegleiter weitergebildet hat und beispielsweise die Bildungsangebote zum Berufspädagogen (IHK) nutzt. Andere Kollegen der Personalentwicklung studieren berufsbegleitend Wirtschaftspsychologie, um sich weiter zu professionalisieren. Die Telekom unterstützt die Mitarbeiter durch die vollständige oder bei Studiengängen anteilige Übernahme der Weiterbildungskosten sowie eine Freistellung.

Weiterbildung: Im Sinne von Didaktik und Pädagogik: Welche Professionalisierung müssen Ihre Experten in der Personalentwicklung denn noch mitbringen?

Markus Lecke: Grundsätzlich gilt für alle Beschäftigten, die andere Menschen weiterentwickeln wollen, dass sie dazu persönlich und fachlich geeignet sein müssen. Im Ausbildungsbereich nutzen wir das Angebot der Ausbildereignungsverordnung (AEVO), ergänzt durch unsere eigenen Weiterbildungsangebote zum Lernprozessbegleiter. In der Weiterbildung haben wir eine zertifizierte Trainingsreihe für neue Weiterbildner. Insgesamt schätzen wir aber eine gute Mischung von Kolleginnen und Kollegen mit vielfältigen Hintergründen: So finden sich im Weiterbildungsbereich Pädagogen, Psychologen, Wirtschaftspsychologen, aber auch klassische Betriebswirtschaftler und Ingenieure. Diese betrachten die Anforderungen an die Didaktik und Pädagogik produktbezogen, je nachdem, ob sie ein Face-to-Face-Training konzipieren oder ein E-Learning-Angebot.

Weiterbildung: Wird in der Professionalisierung differenziert in die drei Bereiche Ausbildung, Training und Hochschule beziehungsweise in einen möglichen vierten: den der Führungskräfte?

Markus Lecke: Überspitzt gesagt, sind Ausbilder und Weiterbildner von heute mehr Lern-Coach als Fachlehrer und Hüter des Wissens. Im Training und in unserer Telekom-eigenen Hochschule in Leipzig kommen, ergänzend zur akademischen Expertise, zunehmend multimediale Lehrkompetenzen zum Tragen. Dahinter steckt, dass man sich auf unterschiedliche Teilnehmergruppen in unterschiedlichen Lernsettings und in unterschiedlichen Phasen des Berufslebens

einstellen können muss – und das virtuell, in Präsenztrainings, in feststehenden Unterrichtseinheiten oder im regulären Hochschul- und Trainingsbetrieb. Gemeinsame Klammer ist hier aber auch immer die Ausrichtung an den Geschäftsbedarfen und eine maximale Förderung der Beschäftigungsfähigkeit. Im Bereich der Führungskräfteentwicklung gehen wir weg von den klassischen Programmen hin zu bedarfsgesteuerten, modularen Angeboten. Unser Leadership Development ist damit beschäftigt, die neuesten Innovationen zu prüfen, herauszufinden, wer ein potenzieller Anbieter für ein sich immer veränderndes Angebotsportfolio ist. Professionalisierung umfasst damit nicht nur didaktische, pädagogische Kenntnisse, sondern auch Marktwissen und ein unternehmerisches Denken, beispielsweise im Sinne des zu schaffenden RoE.

Weiterbildung: Wie werden in die professionalisierte Erwachsenenpädagogik die neuen Lernformen, -plattformen und -methoden mit eingebracht?

Markus Lecke: Die Meta-Kompetenz, die gefragt ist, ist, den breiten Markt an Entwicklungen und Anwendungen zu beobachten und zu evaluieren: Welchen Zweck erfüllt welches Format oder welche Technologie am besten? Der Bildungsmanager von heute ist in diesem Sinne „Wandergeselle“ – immer auf der Suche nach innovativen Qualifizierungsmöglichkeiten für den Bedarf in seinem Unternehmen. Im Gegensatz zu früheren Zeiten sind formale Modelle in der Qualifizierung (F2F) weniger bedeutsam. Viel wichtiger ist es, den Überblick zu behalten und Entwicklungen zu bewerten, zum Beispiel die wachsende Anzahl an Massive Open Online Courses (MOOCs) von US-amerikanischen Hochschulen. Dort wird weniger Wert auf einen formalen Abschluss an der Hochschule gelegt, sondern mehr darauf, dass ein potenzieller Kandidat die maßgeschneiderten „Nanodegrees“ in ausgewählten Themen hat. Solche Entwicklungen beziehen wir auf unser Unternehmen: Was lässt sich modifiziert oder direkt in unsere Personalentwicklung übertragen? Geben wir jemanden, der sich so weiterqualifiziert, bereits im Studium eine Entwicklungsperspektive? Können wir damit Talente für uns interessieren und an uns binden?

Das Interview führte
Ulrich Althausen.