

Führungsakademie der Bundeswehr

1/2020 Bulletin



BUNDESWEHR

VON NULL AUF HUNDERT: TRANSFORMATIONS-PROZESS VON NEUEM LERNEN UND ARBEITEN

Ein Lagebericht

Das erste Bulletin 1/2020 der Führungsakademie der Bundeswehr (FüAkBW) thematisiert den Entwicklungssprung der Digitalisierung von Lehre und Ausbildung in den vergangenen Wochen. Der Ausgangspunkt dieser Entwicklung ist das Projekt „Digitale Ausbildungsakademie für lebenslanges Lernen“, das im Juni 2019 gestartet wurde.

Ausgangslage

Die FüAkBW ist die höchste militärische Ausbildungseinrichtung der Bundeswehr, gegründet 1957 und seit 1958 als Campus-Akademie in Hamburg Blankenese verortet. Hier werden auch die zukünftigen militärischen Spitzenführungskräfte der Bundeswehr, Generale und Admirale, im Rahmen einer nationalen sowie internationalen Hochwertausbildung auf ihre zukünftigen Führungsaufgaben

vorbereitet. Insgesamt nehmen pro Jahr 3.000 Lehrgangsteilnehmende aus 50 Nationen an den Lehrgängen der FüAkBW teil. Im Fokus der vielfältigen Aus-, Fort- und Weiterbildungslandschaft der FüAkBW steht die Einsatzfähigkeit der Soldatinnen und Soldaten und die Zukunftsfähigkeit der Lernenden, z. B. durch die Erhöhung der Digitalisierungsfähigkeit der Lehrenden und Lernenden. Lehre und Ausbildung in der Bundeswehr insgesamt und der FüAkBW im Speziellen sind auch 2020 noch auf Präsenzausbildung ausgerichtet. Eigenverantwortliches, zeit- und ortsunabhängiges Lernen, Nutzung und Gestaltung digitaler Lehr- und Lernmedien sowie -inhalte konnten sich bis zum Beginn der Corona-Pandemie im März 2020 nicht flächendeckend durchsetzen. Mehr noch: Die Corona-Pandemie hat die Bedeutung von Themen wie „Digitalisierung“, „orts- und zeitunabhängiges Lernen“ und „Use Your Own Device“ unmissverständlich offengelegt und gleichzeitig Lücken und Nachholbedarfe schmerzlich aufgezeigt.

Durchführung und Verlauf

Die FüAkBW hat im Juni 2019 mit dem auf zwei Jahre (2019-2021) angelegten Projekt „Digitale Ausbildungsakademie für lebenslanges Lernen“ einen Transformationsprozess von neuem

Lernen und Arbeiten angestoßen: Ziel ist es, die Akademie, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Lernenden zukunftssicher und kompetenzorientiert für das digitale Arbeits- und Gefechtsfeld auszubilden. Fünf Projektgruppen, bestehend aus Lehrenden, Lernenden, Führungskräften und Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und anderen öffentlichen Institutionen, beschäftigen sich mit den Themenfeldern Informationstechnologie, Infrastruktur, Kultur, Organisation und Personal. Folgende Fragestellungen bilden u. a. die Grundlage der fünf Projektgruppen:

- Wie können wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Arbeiten und Lernen im digitalen Umfeld qualifizieren?
- Welche Nutzerforderungen ergeben sich durch die zunehmende Digitalisierung an eine künftige Lernumgebung?
- Wie wird Arbeit und Lernen im Team zukünftig aussehen?
- Welche Forderungen an spezieller Infrastruktur sind zu stellen, um ortsunabhängiges Arbeiten zu unterstützen?
- Welche Kompetenzen für Führungskräfte unterschiedlicher Managementebenen sollen primär gefördert werden?



Foto: Bundeswehr/ Lene Bartel



Foto: Bundeswehr/ Lene Bartel

Bis zum Lockdown durch das Corona-Virus im März wurden durch die Projektgruppen über 70 Projektideen entwickelt und zu Maßnahmen operationalisiert. Zwei zentrale Pilotprojekte konnten bereits zu Beginn des Jahres 2020 auf den Weg gebracht werden:

1. Das Projekt „Virtuelle Lernumgebung der Bundeswehr“ (Projektgruppe IT), das unter der Leitung Kommando Streitkräftebasis und in Kooperation mit dem Kommando Cyber- und Informationsraum CIR an der FÜAKBW pilotiert wird. Hierbei handelt es sich um eine Plattform für digitales Lehren, Lernen und Arbeiten mit einer 3D-Oberfläche. Zeitlinien: technische Entwicklung in 2020, Pilotierung in 2021, Rollout in der Bundeswehr in 2022.

2. Das Projekt „iLab“ (Projektgruppe Infrastruktur) umfasst die infrastrukturelle Ausgestaltung und Einrichtung eines modernen Lern- und Arbeitsumfeldes. Es zeichnet sich durch Flexibilität der Ausstattung sowie Multifunktionalität und Modularität der Räume aus. Geplant ist der Bezug der Räumlichkeit in der Generalleutnant-Graf-von-Baudis-Kaserne in Hamburg im Juni 2021.

eLearning an der FÜAKBW

Nur wenige Tage nach dem Lockdown der FÜAKBW Anfang März wurde das Konzept „Internetgestützte Lehre an der FÜAKBW“ erstellt, auf dessen Basis das BMVg die Genehmigung erteilte, das Lernmanagementsystem ILIAS mit Unterstützung der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg nutzen zu dürfen. Dies ermöglichte ortsunabhängige und digitale Lehre aus dem Homeoffice, mit ausschließlich offen eingestuftem Inhalten. Für die synchrone Kommunikation wurde in das LMS ILIAS ein virtueller Klassenraum der Firma BigBlueButton implementiert. Dieses Videotool ermöglicht nicht nur die synchrone Kommunikation der Dozenten mit den Lernenden,

Lehrgangsteilnehmende der Führungsakademie der Bundeswehr tauschen sich derzeit digital über Lehrinhalte aus.
Grafik: Bundeswehr/
Marie Kellermann



Erste Schritte zu einer digitalen Ausbildungsakademie: Die Führungsakademie der Bundeswehr probiert Möglichkeiten des eLearnings aus.
Grafik: Bundeswehr/
Marie Kellermann



sondern auch die Erstellung von sehr agilen Unterarbeitsgruppen, die die Lernenden unabhängig einrichten können. Am Aufbau des LMS ILIAS arbeitete ein Kernteam der FÜAKBW aus der Projektgruppe IT unter Einbeziehung von Lehrgangsteilnehmenden. Maßgebend war der Ansatz des „Need to Share“ und nicht wie vielfach in der Präsenzlehre angewendet „Need to Know“. Ziel ist es, dass möglichst viel Wissen geteilt werden kann. Eine Ausnahme stellt z. B. der Bereich „Persönlichkeitsentwicklung und Beratung“ dar. Dieser Bereich muss geschützt sein, weil Coaching im vertraulichen und geschützten Rahmen erfolgt. Das „Onboarding“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lief über zwei zentrale Qualifizierungen ab:

1. Basisschulung zur Nutzung des LMS ILIAS
2. Lehrgang „Digital Lehren lernen“ unterstützt die Lehrenden didaktisch-methodisch im Erwerb von Handlungskompetenz in der

kompetenzorientierten digitalen Lehre. Weitere Qualifizierungsangebote werden zukünftig über das Weiterbildungsboard angeboten. Dabei wird ein Fokus auf „kleinen Lernnuggets“ in Form von kurzen Online-Schulungen z.B. für die Nutzung neuer Softwaretools zur Unterstützung digitaler Lehre liegen.



Foto: Bundeswehr/ Lene Bartel

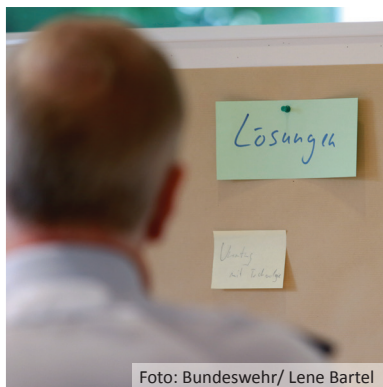


Foto: Bundeswehr/ Lene Bartel



Foto: Bundeswehr/ Lene Bartel

Praxisbeispiel „Joint Exercise“

Der Ausbildungsabschnitt Operative Führung inklusive mehrerer Joint Exercises des Lehrgangs "General- und Admiralsabsdens National 2018" musste aufgrund der Covid-19-Krise innerhalb kürzester Zeit von 16 Wochen Präsenzausbildung in einen digitalen Ausbildungsabschnitt von acht Wochen Dauer transformiert werden. Dabei musste ein ohnehin komplexer Ausbildungsinhalt (NATO Führungsprozess) in digitale Ausbildung umgewandelt und komprimiert werden. Lehrgangsteilnehmende, Dozenten FüAkBw und externe Dozenten mussten aus ihren Homeoffices eingebunden werden. Die digitale Zusammenarbeit der in DEU und international verteilten Dozenten und Lehrgangsteilnehmenden war in dieser Form bisher nicht getestet worden. Es gab drei zentrale Herausforderungen:

1. Die methodisch didaktische Vorbereitung und Umsetzung der Inhalte von Präsenzlehre in eLearning,
2. Die Kommunikation und Koordination der Arbeitsgruppen und Unterarbeitsgruppen/Teams verteilt in DEU und darüber hinaus auf digitaler Basis,
3. Gleichzeitige Einführung des Lernmanagementsystems ILIAS mit dem integrierten Videokonferenzsystem BigBlueButton als Basis der Zusammenarbeit.

Nur durch das überaus engagierte und zielgerichtete Handeln aller Beteiligten sowie kreativer Ideen für die inhaltliche und organisatorische Neustrukturierung des Ausbildungsabschnittes konnte diese herausfordernde Aufgabe erfolgreich gemeistert werden.

Nächste Schritte: Nach dem Start im Mai mit den Lehrgängen LGAN 2018 und LGAN 2019 werden sukzessive alle Ausbildungsinhalte für die Lehrgänge der FüAkBw bis Mitte des Jahres in ILIAS abgebildet. Damit muss die notwendige Flexibilität und der Freiraum gewonnen werden, um die Ausbildung gerade auch mit Blick auf lauffahnrelevante Lehrgänge in jedem Falle durchführen zu können.

Erkenntnisse

An erster Stelle steht die Begeisterung, eine so große Transformation in solch kurzer Zeit erfolgreich gestartet zu haben. Die Kritiker digitaler Lehre und des Projektes „Digitale Ausbildungsakademie für lebenslanges Lernen“ sind sehr leise geworden, auch weil diese über den Handlungsdruck von der Sinnhaftigkeit des Projektes überzeugt wurden (Normative Kraft des Faktischen). Die Notwendigkeit der Umstellung auf mobiles, digitales Lehren und Lernen ist durch die Corona-Pandemie unzweifelhaft nachgewiesen. Nicht allen Betroffenen fällt diese Umstellung leicht. Deshalb wird über das Weiterbildungsboard und durch zukünftiges IT-Service-Management viel Unterstützung im Rahmen des umfassenden Veränderungsprozesses angeboten.

Die hohe Zahl geschulter Personen und die intensive Aktivität auf ILIAS zeigen, dass das Lernmanagementsystem immer mehr angenommen wird. Natürlich läuft nicht immer alles reibungslos. Technische Probleme treten auf und kosten Zeit. Auch zeigt sich, dass unsere aktuelle Plattform technisch weiterentwickelt werden muss z. B. um Möglichkeiten der kollaborativen Zusammenarbeit.

Im Rahmen der digitalen Lehre wird auch deutlich, dass sich die Rolle des Dozenten stärker wandelt. Die reine Wissensvermittlung rückt zunehmend in den Hintergrund. Kompetenzen und die Unterstützung von individuellen Lernprozessen rücken deutlich in den Vordergrund. Die Projektgruppe Personal erarbeitet bereits ein Kompetenzprofil für einen Lernbegleiter bzw. eine Lernbegleiterin.



Foto: Bundeswehr/ Lene Bartel



Foto: Bundeswehr/ Lene Bartel

Auch das German Institute for Defence and Strategic Studies (GIDS) wird seine Arbeit in ILIAS weiter ausbauen, einhergehend mit einem Alumni-Netzwerk.

Die Umstellung auf digitale Lehre erfordert von allen Beteiligten die Bereitschaft, sich mit „neuer“ Technik auseinanderzusetzen und den Umgang damit zu erlernen. Damit nicht genug: Die nächste Herausforderung wartet bei der didaktisch-methodischen Umstellung der Lehre auf digitale Lehr- und Lerninhalte. Diese erfordert insbesondere zu Beginn viel Zeit und auch Nerven. Deshalb ist es so wichtig, die Lehrenden bestmöglich zu unterstützen: durch ein gezieltes „Onboarding“, Qualifizierungen und auch durch direkten (IT) Support, wo immer möglich.

Bei einem so großen Digitalisierungsprojekt, wie es die FÜAKBW gerade durchläuft, braucht es ein Kernteam und viele motivierte Unterstützerinnen und Unterstützer.

Die Erfahrung hat gezeigt, ein solches Kernteam kann, natürlich mit Unterstützung der Leitung, eine Akademie in kürzester Zeit von null auf hundert bringen. Die vielen Unterstützerinnen und Unterstützer machen nicht nur Mut an schwierigen Tagen, sondern bringen wichtige Ideen mit ein und dienen als Multiplikatoren in ihren Bereichen.

Die FÜAKBW steht erst am Anfang eines umfassenden Veränderungs- und Transformationsprozesses. Dieser erfordert Ausdauer, Willen, Führungsstärke, Fehlertoleranz, Kraft und Mut, um ein solches Projekt zum Erfolg zu führen. Hierzu erarbeiten die Projektgruppen der „Digitalen Ausbildungsakademie für lebenslanges Lernen“ Strategien und Konzepte, damit das Projekt erfolgreich in seiner gesamten Komplexität umgesetzt werden kann. Ein großer Fehler wäre, die Komplexität zu unterschätzen.

Digitale Ausbildungsakademie

Die gewonnenen Erkenntnisse werden Eingang in den weiteren Fortgang des Projektes „Digitale Ausbildungsakademie für lebenslanges Lernen“ finden, mit dem Ziel, bis 2021 ein gültiges und umfassendes Konzept für die FÜAKBW zu erarbeiten. Bereits heute lässt sich aber erkennen, dass die Digitalisierung auch an Grenzen stößt. Dies gilt zum einen für komplexe Ausbildungsinhalte, deren Erschließung auch auf direkter Kommunikation und Interaktion basiert. Zum anderen noch viel mehr bei dem Ausbildungsanspruch der FÜAKBW, die Persönlichkeit des Führungskräftenachwuchses zu formen und den Charakter zu schärfen. Hier sind Präsenzphasen in der Ausbildung unerlässlich, ohne dabei die Notwendigkeit der Digitalisierung von Ausbildung hinterfragen zu wollen.

Nur die intensive Vorarbeit und der Handlungszwang durch Corona ermöglichte das schnelle Umschalten. Bei allen technischen und didaktisch-methodischen Schwierigkeiten – der Start ist gelungen. Für den bisherigen Erfolg können folgende Punkte benannt werden:

- Eine gute Vorarbeit durch das Projekt „Digitale Ausbildungsakademie“.
- Ein motiviertes Kernteam das Pionierarbeit leistet und Unterstützung durch die Leitung erhält.
- Ein „Onboarding“ für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Form von Schulungen und Qualifizierungen.
- Ein Zusammenspiel aus fundierter, theoretisch-wissenschaftlicher Grundlagenarbeit, Best-Practice und einem möglichst geringen Anteil an „Trial and Error“.

Die Dynamik, die der Transformationsprozess zu neuem Lernen und Arbeiten an der FüAkBw aktuell erreicht hat, ist beeindruckend und gleichzeitig dringend notwendig. Denn im Vergleich zu den Partnerakademien in Großbritannien, Frankreich oder Spanien hat die digitale Lehre an der FüAkBw bislang keinen Stellenwert gehabt. Auf diesem Feld lag die FüAkBw weit abgeschlagen zurück. Entsprechend groß ist bei allen Fortschritten in den letzten Wochen der Handlungsdruck, das Tempo auf lange Zeit aufrechtzuerhalten oder sogar weiter zu erhöhen. Denn eines wird auf keinen Fall passieren: eine Rückkehr zu alten Gewohnheiten der Präsenzlehre ohne angepasste digitale Lerninhalte, auch wenn die FüAkBw eine Präsenzakademie bleibt.

Die FüAkBw ist eine lernende Organisation auf dem Weg zur „Digitalen Ausbildungsakademie für lebenslanges Lernen“. Wichtig sind dabei Vorbilder, die einen großen Teil dieses Weges schon (lange) hinter sich gebracht haben. Unser Blick geht dabei besonders in die Richtung unserer Partnerakademien in Großbritannien, USA, Spanien und Frankreich. Aber auch alle anderen Einrichtungen, Institutionen oder Organisationen, die ihre Erfahrungen



Foto: Bundeswehr/ Lene Bartel

mit Digitalisierungsprojekten im Bildungsbereich teilen möchten, laden wir herzlich zum Austausch ein.

Autoren:

Oberregierungsrätin Dorthe Kramer, FüAkBw Ausbildungsprozessmanagement
Oberstleutnant i.G. Roy Grundtner, FüAkBw Fakultät Einsatz/CIR/SKB





BUNDESWEHR