



sustainable
Knowledge for Growth

SUCCESS STORY

XU und ZF: Qualifizierungsinitiative E-Cademy

Berlin | August 2023





XU und ZF: Qualifizierungsinitiative E-Cademy

Auf einen Blick

Mit der *E-Cademy* ermöglicht ZF den gezielten Wissens- und Kompetenzaufbau zu Elektromobilität innerhalb der eigenen Belegschaft. Gemeinsam mit dem Projektpartner XU setzt ZF damit das größte interne Qualifizierungsprojekt der Unternehmensgeschichte um. Das Lernen für die Zukunft wird dabei als elementarer Hebel für Veränderung und Transformation verstanden: Denn die *E-Cademy* schärft das Kompetenzprofil der Mitarbeitenden von ZF und befähigt sie so dazu, den Wandel in ihrem Unternehmen, aber auch den einer ganzen Branche, aktiv mitzugestalten. Dieses Konzept überzeugte im September 2022 auch Jury und Teilnehmende des Votings für den Deutschen Personalwirtschaftspreis: Hier wurde das Qualifizierungsprojekt mit dem Preis der Kategorie Talent & Learning ausgezeichnet.



140

Live-Sessions



35

Stunden
Lerncontent



80%

Engagement-
Rate



64%

abgeschlosse-
ne Kurse



11.000

aktiv Lernende

Im Detail

Die Mobilität der Zukunft ist elektrisch – und verändert Jobprofile sowie Kompetenzanforderungen einer gesamten Branche

Der Strukturwandel der deutschen Automobilindustrie sowie aller mit ihr verbandelten Branchen lässt sich nicht mehr von der Hand weisen: Längst unterstützt auch die Bundesregierung das von der EU anvisierte Aus für Verbrennungsmotoren bis zum Jahr 2035 und fördert angesichts immer knapperer fossiler Antriebsstoffe den Aufbruch ins vollelektrische Zeitalter. Das verspricht positive Effekte fürs Klima, wirkt sich darüber hinaus aber auch massiv auf die Akteur:innen der Automobilproduktion und aller mit ihr verwobenen Industriebereiche aus: Einer [Agora-Studie](#) zufolge kommt es bis zum Jahr 2030 etwa zu signifikanten Verschiebungen der Arbeitsplätze zwischen den beteiligten deutschen Industriezweigen: Während Automobilhersteller etwa 70.000 und Zulieferer mit Fokus auf Verbrenner-Antriebskomponenten bis zu 95.000 Jobs zu verlieren drohen, könnten Zuliefernde von antriebsstrangunabhängigen Komponenten, wie Batterieproduktion, bis zu 95.000 Jobs und die Ladeinfrastrukturbranche rund 70.000 Stellen hinzugewinnen.

Darüber hinaus prognostizieren die Agora-Expert:innen im Zusammenhang mit dem Strukturwandel umfangreiche Effekte für die Tätigkeitsfelder bestehender Stellen: Knapp 760.000 Arbeitnehmer:innen innerhalb der Automobilbranche müssten demnach umlernen, um bis 2030 weiterhin in Beschäftigung zu bleiben – für gut ein Drittel von ihnen sei der Umschulungs- und Qualifikationsbedarf hoch. Angesichts dieser Prognosen ist schon heute entschiedenes Handeln der Branchenakteure in Deutschland gefordert, um ihre Mitarbeitenden in Anstellung zu halten und das Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen.

Tiefgreifende Transformation gelingt nur, wenn alle im Boot sind

Als einer der weltweit führenden Automobilzulieferer richtet sich ZF mit seiner Strategie „Next Generation Mobility“ auf nachhaltige Mobilitätstechnologien und elektrifizierte Antriebslösungen aus. Dieser Wandel verändert nahezu alle Bereiche und Standorte des Unternehmens – in einer Zeit, die zudem von wirtschaftlichen Unsicherheiten und Veränderungen durch die Pandemie geprägt ist. Zwar ist ZF schon seit rund 15 Jahren im Bereich Elektromobilität aktiv, allerdings ist der Bereich erst in den vergangenen Jahren überproportional gewachsen: Dabei stehen mehr als 30.000 Mitarbeiter:innen der neu zusammengeschlossenen Division „Electrified Powertrain Technology“ im Fokus. Dieser Geschäftsbereich ist damit betraut, das Zukunftsthema E-Mobilität in Management, Verwaltung, Forschung und Entwicklung sowie Marketing für den Konzern voranzutreiben.

Die Division setzt sich aus den rund 21.000 Mitarbeitenden der bisherigen „Powertrain Division“ und ca. 9.000 Mitarbeitenden der „E-Mobility Division“ zusammen. In Folge des rapiden Wachstums und Zusammenschlusses unterschiedlicher Bereiche bestehen starke Wissensunterschiede unter den Beschäftigten. Aus diesem Grund hat ZF gemeinsam mit XU das Weiterbildungsprogramm „E-Cademy“ ins Leben gerufen und nutzt die Online-Education-Plattform von XU für tiefgreifenden Wissens- und Kompetenzausbau.



Nicole Gaiziunas, Co-CEO und Gründerin von XU: *„Gezielte Qualifizierungsprogramme sind der beste Weg, um Mitarbeitenden, deren Jobs sich durch Transformationsprozesse wie die Antriebswende tiefgreifend verändern, eine passende, neue Zukunftsperspektive zu bieten. Alle sollten die Chance haben, Teil der Zukunft zu sein – daher unterstützen wir Unternehmen wie ZF dabei, ihre Belegschaft schon heute mit dem Wissen und den Kompetenzen für die Jobprofile von morgen auszustatten.“*





Christina Schulte-Kutsch, Senior Vice President Talent & Organization von ZF: „*Neue Technologiefelder werden perspektivisch die Qualifikationsprofile unserer Mitarbeitenden verändern. In der E-Cademy werden unsere Beschäftigten im Technologiewandel begleitet: Umfassende Angebote ermöglichen es, sich gezielt für Zukunftsprofile zu qualifizieren und dadurch den Technologiewandel und die Zukunft der Mobilität auf Basis des neu erlernten Wissens aktiv mitzugestalten. Neben dem Aufbau des für den Technologiewandel erforderlichen Wissens legen wir großen Wert auf die Etablierung einer nachhaltigen Lernkultur: Lebenslanges Lernen ist der Schlüssel für die Bewältigung der Transformation. Die E-Cademy zeichnet sich daher durch Lernformate aus, die den eigenverantwortlichen und selbständigen Wissens- und Kompetenzaufbau fördern – eine Fähigkeit, die in einem von Transformation geprägten Arbeitsalltag künftig unabdingbar sein wird.*“



Die Umsetzung: Abwechslungsreich und eigenverantwortlich Lernen – mit der nötigen Rückendeckung und Motivation

Mit der *E-Cademy* hat ZF eine Qualifizierungsinitiative geschaffen, die die Bedürfnisse der sehr homogenen Zielgruppe zielgerichtet abdeckt und den Lernenden innerhalb weniger Monate umfassenden Wissens- und Kompetenzaufbau rund um das Zukunftsfeld E-Mobilität ermöglicht. Die Mitarbeitenden gliederten sich dabei in zwei Gruppen: mit und ohne PC-Zugang. Für die rund 15.000 Mitarbeitenden ohne PC-Zugang wurde ein standardisiertes Face-to-Face-Training an 23 Standorten von ZF entwickelt und durchgeführt. Zusätzlich flankiert wurde das Offline-Training von dem Format „*E-Cademy* eXPO World Tour“, mit dem an 20 Produktionsstandorten weltweit alle Beschäftigten Einblicke in die Veränderungen und die Bedeutung sowie Technik von E-Mobility erhielten.

5 Personas

Die Zusammenarbeit mit dem Projektpartner XU konzentrierte sich auf die Gruppe der Mitarbeitenden mit PC-Zugang: Hier wurden die Lernenden je nach Rolle im ZF-Konzern einer der folgenden Personas zugeordnet: E-Mobility Strategist, E-Mobility Leader, E-Mobility Specialist Business, E-Mobility Specialist Technical und E-Mobility Driver. So konnte ein individualisiertes Lernangebot je nach Rollenanforderung konzipiert werden und besser auf die differenzierten Lernbedürfnisse der verschiedenen Stakeholder:innen eingegangen werden: Von Dezember 2020 bis Juni 2021 erfolgte die dafür notwendige Planung sowie Didaktik- und Lerncontent-Entwicklung der *E-Cademy*. Hierbei entstand Lerncontent im Umfang von 35 Stunden in 14 Kursen über acht gemeinsam mit ZF definierte Wissensfelder (Mobilität, Elektromobilität, Markt & Strategie, xEV Technologie, Batterie, E-Antriebsstrang, Laden & Stromnetz sowie Nachhaltigkeit).

14 Kurse in 8 Wissensfeldern

Im Juli 2021 startete eine gezielt aufgesetzte Pilotphase, in der Informationen über die spezifischen Bedürfnisse der Mitarbeitenden konkretisiert, passgenaue Kommunikationsmaßnahmen abgeleitet und Lerninhalte konzeptionell weiter geschärft werden konnten. So konnten XU und ZF

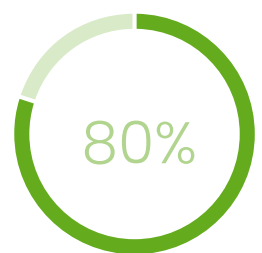
gemeinsam die Bedarfe und Anforderungen der Zielgruppe bestmöglich berücksichtigen. Der offizielle Start der Lerninitiative erfolgte anschließend im September 2021, begleitet durch eine umfassende Launch-Kampagne: In vier Live-Events mit hochkarätigen Keynote-Speaker:innen, durchgeführt in zwei Sprachen und zwei Zeitzonen, wurden die Stakeholder:innen bestmöglich inhaltlich abgeholt und von Anfang an transparent über das Projekt und sein Ziel informiert sowie zum Lernen motiviert. Mit gezielter, kontinuierlicher Kommunikation über alle relevanten internen Kanäle von ZF ist es dem Projektteam von XU gelungen, während der gesamten Projektumsetzungsphase die nötige Aufmerksamkeit für die *E-Cademy* zu schaffen und Relevanz für das Projekt zu etablieren. Zu den Kanälen zählten u. a. interne soziale Medien, Mailings, Community of Practices, Blogs und Live-Formate.

Während der Umsetzung wurden die für die *E-Cademy* entwickelten, interaktiven Lerninhalte auf der Online-Education-Plattform von XU schrittweise bereitgestellt und von insgesamt 140 Live-Sessions begleitet – so war ein gradueller, eigenverantwortlicher Wissensaufbau im Tempo der Lernenden möglich. Zu diesem Zweck erfolgte zu Beginn der Lernreise ein umfassender, anonymer E-Mobility-Readiness-Check, der den Wissensstand der Mitarbeitenden evaluierte und ein darauf aufbauend individuelles Lernerlebnis ermöglichte. Im März 2022 fand zudem ein freiwilliger Delta-Check zur Lernfortschrittsmessung statt.



Das Ergebnis: Gezieltes, individualisiertes Lernkonzept von XU nach dem Prinzip „Netflix fürs Lernen“ führt zum Erfolg

Die innovative Lernplattform von XU, die nach dem Prinzip „Netflix fürs Lernen“ funktioniert, sowie konstante Kommunikationsmaßnahmen und ein hochindividualisiertes Lernkonzept konnten eine sehr hohe Engagement-Rate (aktive Lernende) von rund 80 Prozent erzielen. Dabei gelang es auch, eine neue, moderne Lernkultur bei ZF zu etablieren – bei der die individuelle Lernerfahrung auf freiwilliger Basis im Fokus steht.



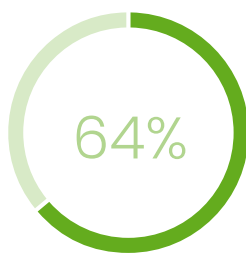
Engagement-Rate



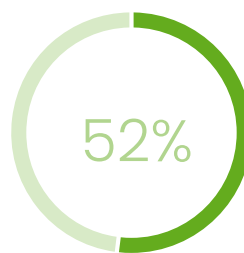
Christina Schulte-Kutsch, Senior Vice President Talent & Organization von ZF:
„Die E-Cademy ist eine Change-Management-Initiative, die ankommt. Wir freuen uns über das positive Feedback, die hohe Beteiligung und das damit einhergehende Engagement unserer Mitarbeitenden, die Zukunft von ZF, aber auch die Zukunft der Mobilität aktiv zu gestalten.“

Im Zuge der Umsetzung wurden Entscheidungen und Maßnahmen von XU und ZF gemeinsam stets datenbasiert getroffen und in Relation zu zuvor vereinbarten KPIs gestellt. Hierzu stand ab 2022 ein Management-Dashboard mit relevanten Kennzahlen in Echtzeit zur Verfügung, welches schnelle Handlungssicherheit gewährleistete und zu einer noch höheren Qualität beitrug. Die nutzer:innenzentrierte Ausrichtung der Qualifizierungsinitiative wurde im Projektverlauf über Methoden wie Tiefeninterviews sowie umfassende Feedback-Möglichkeiten und Abfragen von Stimmungsbildern mit kollaborativen Tools wie Mentimeter fortlaufend sichergestellt. Durch einen Delta Check war zudem während des Projektes eine gezielte Fortschrittmessung möglich.

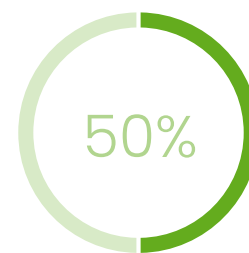
Bereits innerhalb der ersten vier Wochen nach Start des freiwilligen Lernprogrammes konnten 5.000 aktiv Lernende erreicht werden. Diese Zahl hat sich nach nur sechs weiteren Wochen mehr als verdoppelt: Es wurden mehr als 11.000 aktive Lernende über die Lernplattform erreicht und mit Basiswissen zur E-Mobilität versorgt. Insgesamt wurden bisher folgende Kennzahlen erreicht: 64 Prozent der gestarteten Kurse wurden abgeschlossen, 50 Prozent aller aktiv Lernenden haben sich für Live Sessions registriert und 52 Prozent aller aktiv Lernenden haben den E-Mobility-Check gestartet (47 Prozent Abschlussrate). Darüber hinaus wurde ein Dialog auf strategischer Ebene zum Umgang mit Megatrends der Zukunft etabliert.



abgeschlossene Kurse



gestartete E-Mobility-Checks



registrierte Live Sessions

XU Group GmbH

Mehringdamm 33
1. Hinterhaus, TH4
10961 Berlin | Germany

mediarelations@xu.de
www.xu.de
+49 (0) 30 95 999 999 – 0
linkedin/xu-group

