

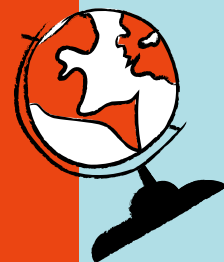


Gemeinsam Perspektiven ermöglichen

giz | Akademie
für Internationale
Zusammenarbeit (AIZ)

Jahresbericht 2020

Wir können Lernen





Liebe Leserinnen, liebe Leser,

vermutlich gibt es nur wenige Berichte zum Jahr 2020, die nicht bereits in der Einleitung auf die Corona-Pandemie zu sprechen kommen. Der Rückblick der Akademie macht da keine Ausnahme. Wie sollte er auch? Nichts hat das vergangene Jahr so sehr geprägt wie der veränderte Rahmen, den Covid-19 für unsere Arbeit gesetzt hat.

Auf der Titelseite unseres Berichts 2019 waren sie noch selbstverständlich: Menschen, die in gut gelaunter Interaktion in einem unserer Trainings nebeneinandersaßen. Ab März 2020 war das, bis auf wenige Ausnahmen, schlagartig so nicht mehr möglich. Um das Lernen weitergehen zu lassen, haben wir sehr zügig virtuelle Pfade begangen. Diese waren für die Akademie keinesfalls unbekannt. Wir waren schon viele Jahre lang einen Teil unserer Strecke auf digitalem Terrain unterwegs, und in unseren strategischen Zielkoordinaten für das Jahr 2025 waren virtuelle Lernformen auch schon vor der Pandemie fest eingeschrieben.

Doch dass wir auf einmal so schnell vorangehen müssten, damit hatten wir nicht gerechnet. Das vergangene Jahr hat viele Planungen unmöglich gemacht, einige verändert und manche beschleunigt. Nichts war dabei so prägend wie die kurzfristige Virtualisierung großer Teile unseres Angebots sowie die wechselnden Vorgaben und Hygienemaßnahmen bei den verbliebenen Präsenzangeboten. Manche der Digitalisierungen waren so gar nicht geplant und wurden nur aufgrund von Corona umgesetzt, ein Teil befand sich noch in der »Tauglichkeitsprüfung«, andere waren bereits zuvor avisiert. Am Jahresende hatten wir einen großen Schritt in die digitale Zukunft getan. Der unfreiwillige digitale Push hat uns nicht nur viel Spontaneität und Energie abverlangt, er hat uns auch viele neue Erfahrungen mit digitalen Lernformaten ermöglicht, die wir auf dem ursprünglich geplanten Weg nicht gemacht hätten. Nach einem Jahr unter Pandemie-Bedingungen hat die Akademie begonnen, die Erfahrungen auszuwerten und der Frage nachzugehen, wie virtuell unser Angebot in der Zeit »nach Corona« sein soll, um die GIZ weltweit auch künftig zu einem erfolgreichen, lernenden Unternehmen zu machen.

In diesem Bericht nehmen wir Sie mit auf unsere Wegstrecken des letzten Jahres und geben Einblick in unsere aktuelle Standortbestimmung. Ich wünsche Ihnen eine anregende analoge oder digitale Lektüre.

Andrea von Rauch
Leiterin der Akademie





Inhaltsverzeichnis

1.	Die Akademie für Internationale Zusammenarbeit	6
	Eine Akademie, drei Leistungsbereiche	6
	Interview: »Appetit auf Lernen«. Wie die Akademie ein Ohr am Unternehmen und die Vorlieben der Lernenden im Blick hat.	8
2.	Digitale Lernangebote im Jahr 2020	12
	Ein Format hebt ab	12
	Auftakt für den neuen Onboarding-Prozess	13
	Eine neue Plattform für das Lernen in der GIZ: Launch von learning-giz.de	15
	Digitalisierung im Zeitraffer – der ‚Corona-Kick‘ ab März 2020	16
	Aktionsplan Digital Literacy – mit Rückenwind durch die Krise	19
	»Unterm Strich« – Kennzahlen eines Krisenjahres	20
	Lernen und Kooperation und Führung – das Jahresthema der Akademie	23
3.	Ausblick	24
	Eine Standortbestimmung nach und vor vielen Veränderungen	24
	Tagungs- und Gebäudemanagement im ‚virtuellen Jahr‘: Neue Gruppe und Naturgewalten	27
4.	Zahlen, Daten, Fakten 2020	28

Die Akademie für Internationale Zusammenarbeit

Eine Akademie, drei Leistungsbereiche

Die Corporate Academy

Gemeinsam Perspektiven ermöglichen: Als Expertin für innovatives Lernen trägt die Akademie für Internationale Zusammenarbeit dazu bei, dass die GIZ weltweit neue Perspektiven eröffnet und zugleich gute Aussichten für das Unternehmen und den beruflichen Erfolg seiner Beschäftigten entstehen. Die Akademie qualifiziert Fach- und Führungskräfte, damit sie Veränderungen aktiv gestalten und weltweit zu einer lebenswerten Zukunft beitragen können. Methodisch. Digital. Individuell.

Das Akademie-Programm ist so vielfältig, wie die Herausforderungen der internationalen Zusammenarbeit. Auf der Lernplattform *learning-giz.de* stehen mehr als 300 hochwertige Lernangebote zur Auswahl: weltweit online und in Präsenz – sei es in Deutschland oder an den Trainingszentren in Bangkok, Addis Abeba, Bogotá und Dakar.

Neue Beschäftigte gezielt fachlich einzuarbeiten, gut in die sozialen Strukturen und Netzwerke zu integrieren und sie längerfristig für die Tätigkeit im Unternehmen zu qualifizieren – das sind die Ziele

des Onboarding-Prozesses in der GIZ. Zentrales Element ist das digitale Onboarding-Portal auf *learning-giz.de*. Darüber können neue Kolleg*innen und ihre Führungskräfte alle Angebote und Informationen abrufen, und so den Einarbeitungsprozess individuell und passgenau selbststeuern.

Ausreisevorbereitung im Auftrag des Bundesentwicklungsministeriums (BMZ)

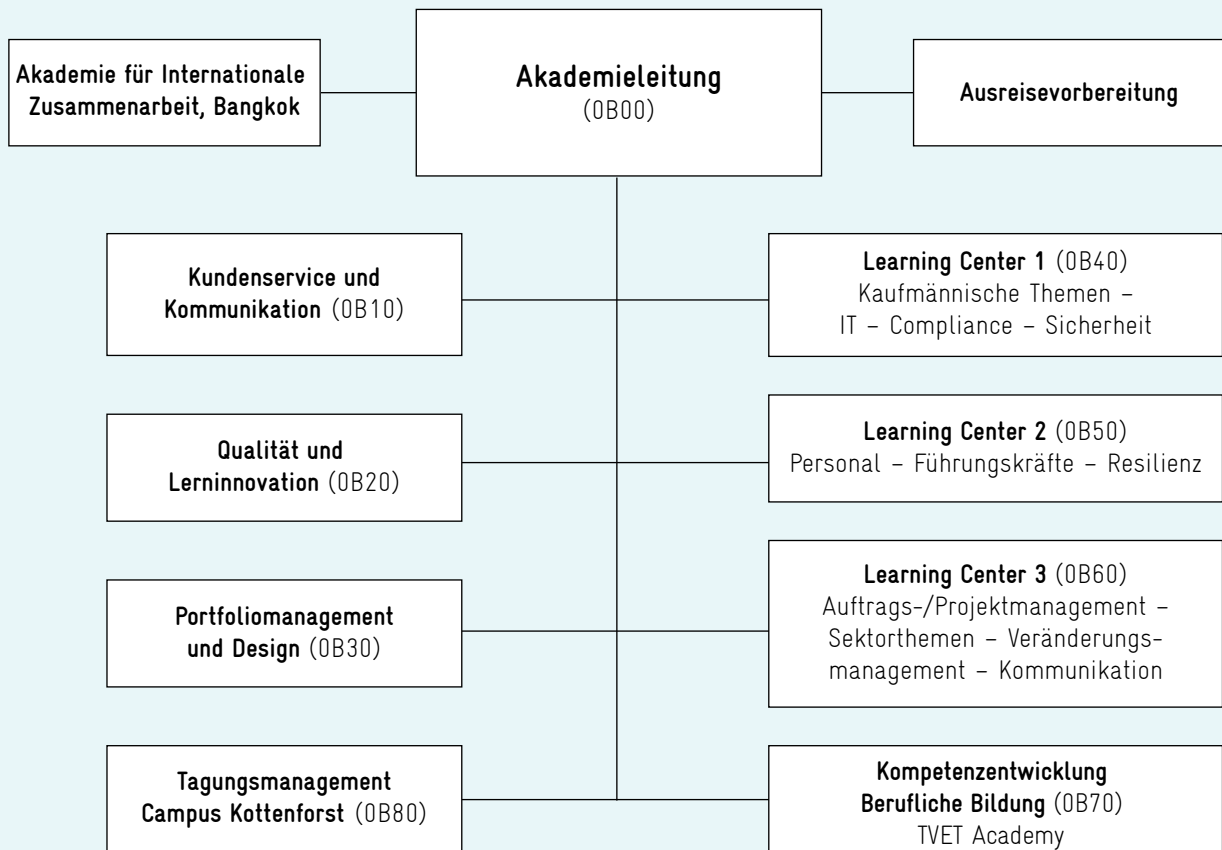
Beauftragt und finanziert durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), bereitet die Akademie Expert*innen von über 35 deutschen Entsendeorganisationen und ihre Angehörigen auf die Ausreise in ein Partnerland vor. Das Programm ‚Schlüsselqualifikationen für internationale Zusammenarbeit‘ besteht aus einer bis zu achtwöchigen Vorbereitung, die individuell auf die Umstände im Zielland, die spezifischen Bedürfnisse, die Position und die fachlichen Anforderungen der Ausreisenden zugeschnitten ist. Die Akademie begleitet Ausreisende auch nach ihrer Ankunft. Die Vernetzung unter den Teilnehmenden bleibt oft ein ganzes Berufsleben lang bestehen.

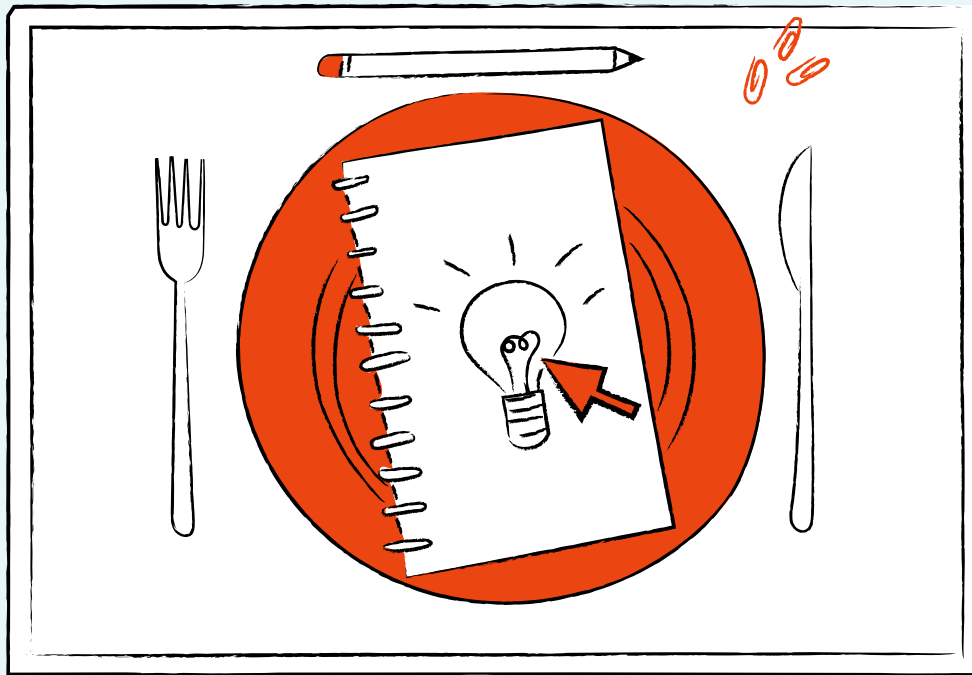
TVET Academy – Kompetenzentwicklung in der Beruflichen Bildung

Die TVET Academy steht für Kompetenzentwicklung in der internationalen Beruflichen Bildung. Sie kennt nicht nur internationale Standards, aktuelle Themen und Trends, sondern auch die Strukturen, Verfahren und Anforderungen – in der GIZ und

darüber hinaus. Sie realisiert weltweit Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung der Berufsbildung im Kontext von Projekten und Programmen der GIZ und im Auftrag Dritter. Die TVET Academy hat außerdem ein öffentliches Bildungsangebot, das praxisnah, modern und flexibel ist und das bei Bedarf auch auf individuelle Anforderungen zugeschnitten werden kann.

Akademie für Internationale Zusammenarbeit – Organigramm





»Appetit auf Lernen«

Um die Bedarfe ihrer Kund*innen noch besser zu berücksichtigen, hat die Akademie Ende 2019 zwei neue Einheiten geschaffen. Im Interview erläutern die Gruppenleiterinnen Sonja Nelles (Gruppe ‚Portfoliomanagement und Design‘) und Miriam Unverzagt (Gruppe ‚Qualität und Lerninnovation‘) die Arbeit ihrer Teams.

Frau Nelles, wozu brauchte es eine Gruppe »Portfoliomanagement und Design«? Gab es vorher kein Portfoliomanagement in der Akademie?

Sonja Nelles (lacht): Doch, das gab es vorher auch, aber nicht so systematisch und umfassend. Mit der neuen Gruppe haben wir erstmals ein Team, das genau ins Unternehmen hineinhorchen kann. Was sind die strategischen Anforderungen der GIZ zu bestimmten Themen, zum Beispiel bei der digitalen Transformation? Was und wie möchten Mitarbeiter*innen im In- und Ausland lernen? Nur wenn wir die Bedarfe des Unternehmens kennen, kann sich die Akademie gezielt auf diese ausrichten: Wir behalten das große Ganze im Blick und die wesentlichen Zukunftsthemen, die das gesamte Unternehmen betreffen.

»Wir behalten das große Ganze im Blick und die wesentlichen Zukunftsthemen, die das gesamte Unternehmen betreffen.«

Sonja Nelles

Können Sie das an einem konkreten Beispiel erklären?

Sonja Nelles: Nehmen wir die Lernangebote zu digitalen Kompetenzen und IT-Anwendungen. Wir haben Buchungsstatistiken und Evaluierungen ausgewertet und festgestellt, dass unsere Kund*innen reine IT-Kurse nicht mehr nachfragen. Das stand im Widerspruch zu den ermittelten großen Bedarfen nach digitalen Kompetenzen. Wir haben uns damit auseinandergesetzt, was digital fitte Mitarbeiter*innen und die, die es noch werden wollen, brauchen. Gemeinsam haben wir daraufhin unsere Produktpalette

»Wir versuchen, Lernen durch eine Vielfalt der Angebote spannend zu machen«

Miriam Unverzagt

umgekrempt und neu kombiniert. So ist beispielsweise ein neues Lernprodukt entstanden: »Gestaltung interaktiver Workshops mit MS Teams«. Die sichere Anwendung der IT-Tools wird kombiniert mit der Konzeption eines digitalen Workshops. Dieses Training zahlt nicht nur auf digitale Kompetenzen ein, sondern deckt zugleich Anforderungen aus dem Arbeitskontext der GIZ-Beschäftigten ab.

Frau Unverzagt, in Zeiten des »New Normal« verbringen wir alle schon sehr viel Zeit am Rechner und in virtuellen Meetings – und jetzt sollen wir dort auch noch lernen? Wie sorgt die Akademie dafür, dass Lernen im digitalen Raum trotzdem begeistert und die Inhalte gut mitgenommen werden?

Miriam Unverzagt: Wir beschäftigen uns vorrangig mit den Fragen: »Wie lernt die GIZ? Welches Format passt zu welchen Bedarfen?« Lernen ist vielfältiger geworden. Neben klassischen Präsenztrainings gibt es ein breites Spektrum an Formen, wie Lernen ausgestaltet werden kann. Wir versuchen, Lernen durch eine Vielfalt der Angebote spannend zu machen, denn Lernen kann auf ganz unterschiedlichen Wegen stattfinden. Unsere Aufgabe ist es, Zielgruppe, Inhalte und Methoden optimal zusammenzubringen. Außerdem berücksichtigen wir, dass es beim Lernen unterschiedliche Vorlieben gibt. Die einen lernen lieber selbstgesteuert und digital, anderen ist der Austausch mit *Peers* das Wichtigste, wieder andere bevorzugen klare Inputs und Instruktionen. Deshalb

gehört bei der Konzipierung von Lernangeboten die Wahl des richtigen Lernformat-Mix zu den Qualitätsansprüchen der Akademie.

Zu welchem Format haben Sie denn bei unserem Beispiel-Training geraten?

Miriam Unverzagt: Bei der »Gestaltung interaktiver Workshops mit MS Teams« haben wir uns für ein zweiteiliges Webinar mit Transfer-Aufgaben entschieden, über die die Teilnehmer*innen das Gelernte in ihrem Arbeitsalltag umsetzen. Der Kurs ist mehrfach durchgeführt worden, wir haben eine hohe Nachfrage und die Resonanz war bislang sehr positiv.

Frau Nelles, Sie haben anfangs gesagt, dass Sie die Neuentwicklungen von Lernformaten stärker strategisch ausrichten. Wie priorisieren Sie, welche Lernformate neu entwickelt werden sollen und welche eher nicht?

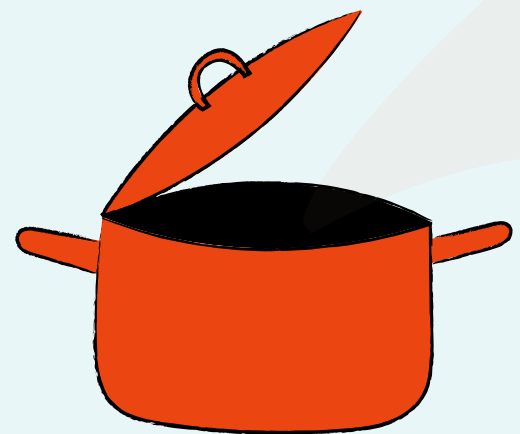
Sonja Nelles: Dahinter steckt eine Menge Arbeit: Unsere Gruppe ermittelt Bedarfe, spricht mit den Bereichen und Stabsstellen und analysiert Trends und Strategien des Unternehmens. In der Akademie haben wir aus all diesen Quellen »Leitplanken« entwickelt, die uns helfen zu entscheiden, welche – zum Teil neuen – Kompetenzen benötigt werden und welche Lernformate wir wie und für wen entwickeln. Außerdem integrieren wir auch zunehmend externe Angebote, sodass wir nicht alles selbst entwickeln und durchführen müssen. Die Gruppe von Miriam Unverzagt berät dabei hinsichtlich der Methodik und Didaktik.

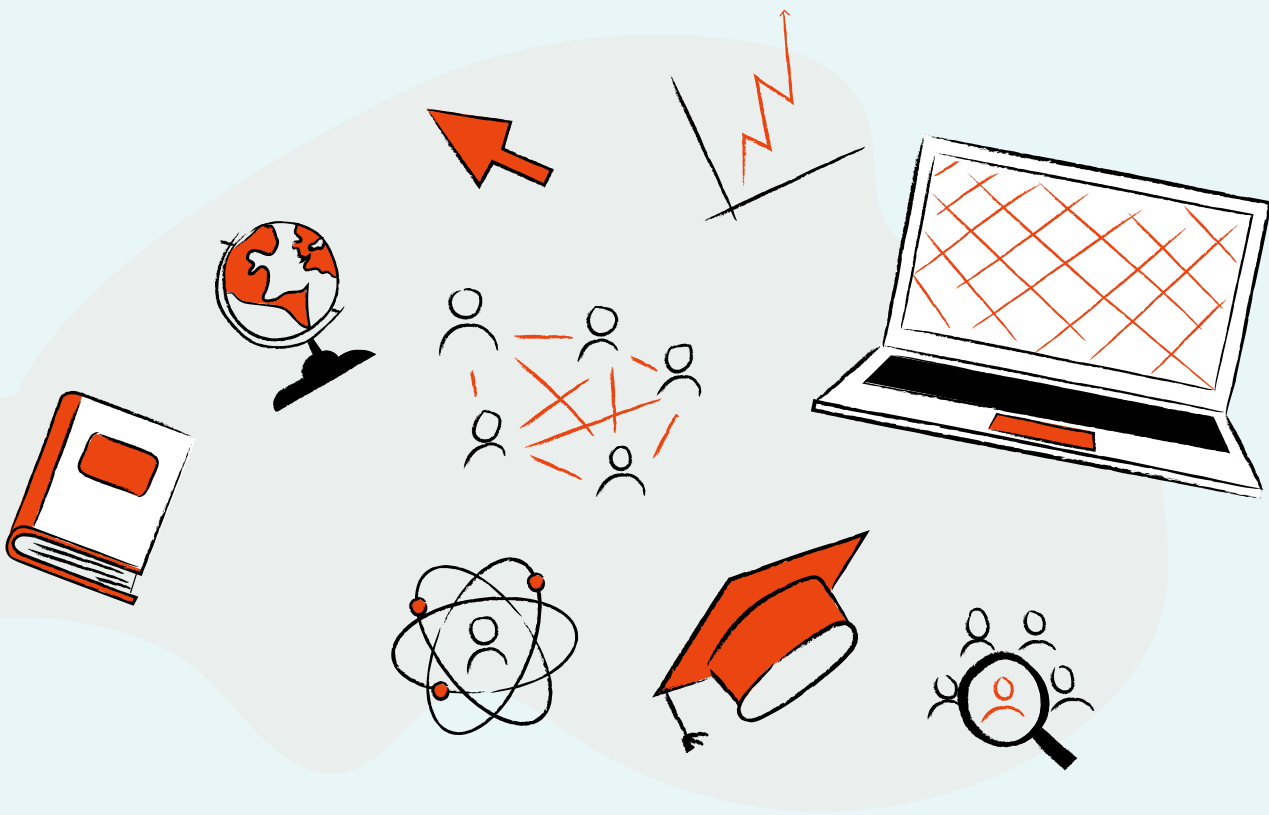
Mit all dem möchten wir sicherstellen, dass das Portfolio der Akademie ausgewogen und attraktiv für unsere Kund*innen und das Unternehmen ist. Dazu gehört dann auch, dass wir gelegentlich einmal »Nein« sagen oder eine Entwicklung auf nächstes Jahr verschieben.

Können Sie den Mehrwert Ihrer Gruppen mit einem Bild beschreiben?

Sonja Nelles: Wir koordinieren die Köchinnen und Köche der Akademie dabei, leckere und nahrhafte Speisen zuzubereiten, die unseren Gästen Power für ihre Jobs geben – heute und in Zukunft.

Miriam Unverzagt: Und wir verfeinern diese Speisen, damit der Appetit auf Lernen immer wieder von Neuem geweckt wird. Mit erprobten Rezepten, die wir ständig weiter raffinieren und mit klaren Anleitungen für die Zubereitung.





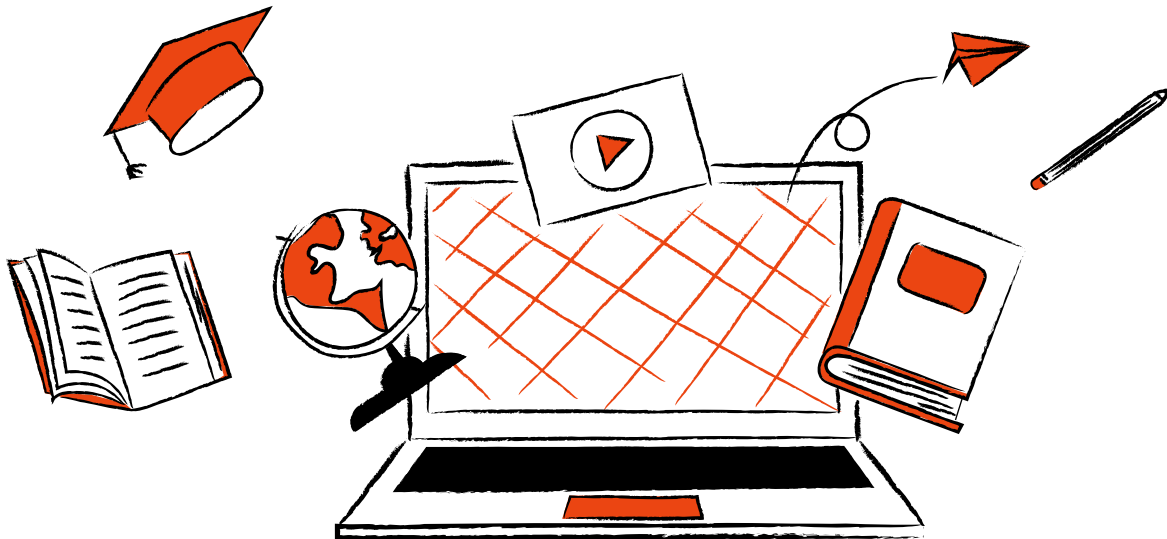
2

Digitale Lernangebote im Jahr 2020

Ein Format hebt ab

Die Möglichkeiten der Digitalisierung so sinnvoll wie möglich zu nutzen, war für die Akademie schon vor der Pandemie zentral: Als Teil ihres Lernverständnisses, als wesentlicher Baustein ihrer eigenen Weiterentwicklung und mit dem Ziel, die Kund*innen weltweit mit zeitgemäßen Angeboten dabei zu unterstützen, ihre Herausforderungen wirkungsvoll zu meistern.

Bereits »vor Corona« hatte die Akademie ihr virtuelles Portfolio kontinuierlich ausgebaut. Jedes fünfte Training des Akademie-Programms fand 2019 online statt und das inhaltliche Portfolio zum Thema digitale Kompetenzen wuchs von Jahr zu Jahr. Ende 2020 lag der Anteil digitaler Lernangebote dann bei über 80 Prozent. Dieser Bericht gibt Einblicke in ein außergewöhnliches und »sehr digitales« Jahr, das zunächst planmäßig begann.



Auftakt für den neuen Onboarding-Prozess

Präsenz- und Online-Elemente bedarfsgerecht kombinierend: So ging zu Jahresbeginn der von Akademie und Personalbereich neu konzipierte und verantwortete Onboarding-Prozess an den Start. Die vormals zeitlich stark komprimierte Einführung zu Beginn einer neuen Tätigkeit wurde entzerrt und erfolgt nun über einen Zeitraum von sechs Monaten. Statt einer »Informations-Druckbetankung« sollen die Beschäftigten dabei zur richtigen Zeit am richtigen »Ort« das Wissen und die Informationen erhalten, die für ihre neue Funktion im Unternehmen wichtig sind.

Wer muss an welchen Trainings teilnehmen? Wann sind sie zu absolvieren? Welche Angebote wurden bereits besucht? Wann müssen Beschäftigte und ihre Führungskräfte was tun? Der neue Onboarding-Prozess schafft Klarheit zu Verantwortlichkeiten und Inhalten und bildet diese zusammen mit der individuellen Status-Übersicht im Onboarding-Portal, dem digitalen Kernstück des Prozesses, übersichtlich ab.

Das Onboarding beginnt normalerweise mit einer dreitägigen Einführungsveranstaltung (in Präsenz oder online), in der die neuen Beschäftigten nicht nur Inputs erhalten, sondern auch in intensiven Austausch miteinander und dem Unternehmen treten.

Anschließend rufen die Teilnehmer*innen über das Onboarding-Portal (selbstgesteuert und an die zeitlichen Möglichkeiten und Bedarfe ihres Arbeitsalltags angepasst) Web-based Trainings und Videos ab, die das Ankommen im neuen Job unterstützen. Viele davon wurden neu konzipiert oder weiterentwickelt. Alle Angebote sind auf Deutsch und Englisch verfügbar.

Die Materialien in der Toolbox »Onboarding in der Außenstruktur« liegen auf Deutsch und Englisch, großenteils auch auf Spanisch und Französisch vor.

Das Onboarding-Portal und der Mix aus Präsenz und Online-Formaten haben maßgeblich zum Erfolg des neuen Konzeptes beigetragen – besonders als Präsenzformate nicht mehr möglich waren und digitale Tools und Plattformen benötigt wurden, um miteinander zu kommunizieren und zu lernen.



2020 gab es **2.045** Teilnahmen an Veranstaltungen des neuen Onboarding-Prozesses in Vorbereitung auf eine neue Position in der GIZ

Onboarding-Portal

- Qualification requirement – Face-to-face
- Qualification requirement – Digital
- My To-do
- To do for my manager
- Open
- In progress
- Closed
- Obligatory qualification

Before 1st day at work 03/01/2020	First month 03/02/2020–04/01/2020	Month 2–3 04/02/2020–06/01/2020	Month 3–6 06/02/2020–09/01/2020
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> To-do Qualification </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> <div style="width: 40%;"><div style="width: 66%; background-color: #e57373; height: 10px;"></div> 66%</div> <div style="width: 40%;"><div style="width: 100%; background-color: #e57373; height: 10px;"></div> 100%</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> To-do Qualification </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> <div style="width: 40%;"><div style="width: 78%; background-color: #e57373; height: 10px;"></div> 78%</div> <div style="width: 40%;"><div style="width: 100%; background-color: #e57373; height: 10px;"></div> 100%</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> To-do </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> <div style="width: 40%;"><div style="width: 80%; background-color: #e57373; height: 10px;"></div> 80%</div> <div style="width: 40%;"><div style="width: 0%; background-color: #e57373; height: 10px;"></div> 0%</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> To-do </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> <div style="width: 40%;"><div style="width: 66%; background-color: #e57373; height: 10px;"></div> 66%</div> <div style="width: 40%;"><div style="width: 0%; background-color: #e57373; height: 10px;"></div> 0%</div> </div>
	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Digital Essentials (online) ● <input checked="" type="checkbox"/> GIZ Einführungsveranstaltung; complete until: 04/01/2020 ● 		
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> WBT: Human Resources Work for staff members; complete until: 03/01/2020 ● 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> WBT Arbeitsplatzsicherheit Inland (deutsch) ● <input checked="" type="checkbox"/> Online; Introduction: Basic Commercial Knowledge, Module 1; complete until: 04/01/2020 ● 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> WBT Arbeitsplatzsicherheit Inland (deutsch) 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Capacity WORKS (WBT); complete until: 09/01/2020
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Use digital formats <input checked="" type="checkbox"/> Arrange appointment(s): Tropical medicine assessment/immunisation consultation <input checked="" type="checkbox"/> Complete and submit forms/applications: Visa 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Read Informations: Multi-Factor-Authentication (MFA) <input checked="" type="checkbox"/> Use digital formats: Employee-Self-Service <input checked="" type="checkbox"/> Use digital formats: Introduction to the Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Read Informations: Toolbox: GIZ-Communications <input checked="" type="checkbox"/> Read Informations: <input checked="" type="checkbox"/> Use digital formats: The Equal Opportunity Commissioner present themselves 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Use digital formats: Gender - a central quality criterion of the GIZ <input type="checkbox"/> Use digital formats: Learn how to use P+R correctly.
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Procurement of IT equipment 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Arrange appointment (s): 	

Zu finden ist das Onboarding-Portal auf der Plattform *learning-giz.de*, die zu Jahresbeginn 2020 eine weitere bedeutende Neuerung war.

Eine neue Plattform für das Lernen in der GIZ: Launch von learning-giz.de

Eine professionelle Plattform, die es möglich macht, das passende Lernangebot zu finden, es zu buchen, es zu managen, abzurechnen und zu evaluieren – das sind die Funktionen von *learning-giz.de*, das als Schnittstelle zwischen der Akademie mit ihren Lernangeboten und ihren Kund*innen dient und Anfang 2020 an den Start ging.

Neben der intuitiven Oberfläche bietet *learning-giz* seinen Nutzer*innen neue Suchfunktionen, eine Bildungshistorie, Lernmaterial, Zertifikate, Buchung von Unterkunft und Verpflegung – kurz: Mehr Selbststeuerung bei der persönlichen Weiterentwicklung. Und während Lernende ihre gebuchten Trainings managen können, behalten Führungskräfte den Fortschritt des Teams im Blick.

Es gibt Inhalte, die von Anfang an alle Beschäftigten kennen müssen. Dazu gehören Compliance-Regeln, Datensicherheit, Informationssicherheit und Hinweise zu Geschäftsreisen. Mit *learning-giz* ist es möglich, Webinare zu diesen Themen anzubieten, die für alle verpflichtend sind. Ein Gewinn für die (Cyber-)Sicherheit und Einhaltung der Compliance-Regeln des Unternehmens.

Es war eine große Herausforderung, dieses neue System einzuführen und gleichzeitig sicherzustellen, dass es ab dem Stichtag nicht nur an die bestehende IT-Architektur der GIZ angebunden war, sondern auch für das gesamte Akademie-Programm und das ganze Unternehmen funktionierte. *Learning-giz* wurde, wie bei komplexen IT-System-Launches üblich, zeitgleich implementiert und genutzt. So wurden und werden Teile der umfangreichen Funktionen im bereits laufenden Betrieb hinzugefügt. Neben den vielen erfolgreichen gelaunchten Elementen offenbarte die tägliche Nutzungspraxis auch nicht vorhersehbare technische Probleme, die das Absolvieren bestimmter Web-based Trainings erschwerten und für die Lösungen gefunden werden mussten.

Trotz aller Herausforderungen: Die Einführung von *learning-giz* war ein Meilenstein für die Digitalisierung der Akademieprozesse. Und sie kam rechtzeitig vor Ausbruch der Corona-Pandemie.

Digitalisierung im Zeitraffer – der ‚Corona-Kick‘ ab März 2020

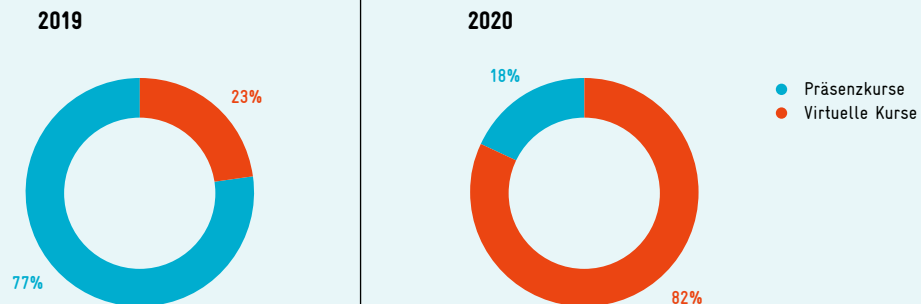
»Digital by default« sozusagen über Nacht. Als im März von heute auf morgen Präsenzlernen nicht mehr möglich war, stand die Akademie vor einer enormen Herausforderung. Dass Menschen zum Lernen zusammenkommen, sich physisch nahe sind und unmittelbar miteinander interagieren, war wesentlicher Teil unserer Arbeit. Sei es in Trainings der Corporate Academy und der Ausreisepvorbereitung oder bei der Konzipierung und Umsetzung von Berufsbildungsmaßnahmen in Partnerländern durch die TVET Academy.

Mit ihren langjährigen Online-Erfahrungen im Gepäck hat die Akademie unmittelbar nach Ausbruch

der Pandemie ihr virtuelles Angebot in kurzer Zeit massiv ausgebaut. Bereits Ende März fanden sich im »Corona-Katalog« über 100 digitale Lernangebote. Insgesamt fanden 2020 82 Prozent der Trainings virtuell statt und 18 Prozent in Präsenz, im Vorjahr war das Verhältnis noch umgekehrt (77 Prozent in Präsenz, 23 Prozent virtuell).

Präsenztrainings wurden in Digitalformate umgewandelt und bereits bestehende Online-Angebote wurden durch zusätzliche Veranstaltungstermine ausgebaut. Die Ausweitung erfolgte vor allem zu Themen, die durch die neue (Arbeits-)Situation verstärkt nachgefragt wurden, wie zum Beispiel die Gestaltung interaktiver Webinare und Online-Workshops mit

Veranstaltungen Akademie-Programm gesamt



MS Teams. Die TVET Academy reagierte kurzfristig auf den Bedarf von Berufsbildungsprojekten und entwickelte das Training »E-learning and its specifics in TVET«, das 2020 sechs Mal für GIZ-Beschäftigte und Partner in Berufsbildungsvorhaben durchgeführt wurde.

Es war der Sprung ins kalte Wasser, durch den das Lernen in vielen Bereichen (fast) nahtlos weitergehen konnte. An die Stelle perfekter Planung und ausgefeilter Konzepte trat dabei mancherorts das Motto: »Just do it: Wir sind uns nicht sicher, ob dieses Angebot virtuell gut funktioniert. Aber wir machen es jetzt einfach, weil es gar nicht anders geht.« Zum Beispiel durch die Virtualisierung der Einführungsveranstaltung im Onboarding-Prozess oder über die Digitalisierung des gesamten Trainingsportfolios zu kaufmännischen Themen. Kontinuität vor Perfektion, damit keine Lernlücken entstehen: Die Einführung in die IT-Anwendungen („Digital Essentials“) im Rahmen der Einführung neuer Beschäftigter wurde kurzfristig von Präsenz auf Online umgestellt, wobei die Inhalte nach und nach angepasst wurden, sodass das Training in keinem Monat ausfallen musste.

Ob Corporate Academy, das Programm der Ausreisvorbereitung oder die TVET Academy: Es war und ist ein Kraftakt für alle. Denn die Digitalisierung von Trainings bedeutet natürlich mehr, als Schulungsunterlagen einzuscannen und einen Termin für eine Videokonferenz zu versenden. Lernmethoden wurden auf die Besonderheiten des Lernens im virtuellen Raum hin angepasst. Trainer*innen wurden kurzfristig in Fortbildungen mit dem technischen, methodischen und didaktischen Rüstzeug für die Durchführung digitaler Trainings ausgestattet. Die

»Digital ist auf jeden Fall sinnvoll. Es ermöglicht eine einfache niederschwellige Teilnahme.«

Aus der Evaluierung des virtuellen Kurses SAP-Projektfinanzmanagement für Einsteiger*innen, Modul 1

Teilnehmer*innen ließen sich mit Offenheit und Neugier auf die umgekrempelten Formate ein. Dabei entstand eine besondere Atmosphäre, die das Neue unterstützt und möglich macht. So half man sich etwa bei technischen Unsicherheiten und Problemen in den virtuellen Räumen gegenseitig und kam sich so trotz Virtualität und geografischer Distanz auch

2020 wurden **121** Präsenz-Trainings umgestellt und im Rahmen von **1.403** Veranstaltungen umgesetzt

Die Anzahl der Teilnehmer*innen an Kursen zu »Digitalen Kompetenzen« stieg in 2020 um **63%**.

91% der TVET-Kurse in 2020 wurden virtuell durchgeführt

menschlich näher. Teilweise waren es zudem andere und neue Teilnehmer*innen, die »zusammenkamen«. An den virtuellen Trainings zu kaufmännischen Themen nahmen vermehrt Nationale Mitarbeitende aus den Partnerländern teil, die wir mit Präsenzangeboten bislang nicht erreichen konnten. Angebote wie »SAP-Projektfinanzmanagement« waren bereits kurz nach ihrer Veröffentlichung ausgebucht, da sie

Ausreisevorbereitung – Digitaler Ausbau in drei Phasen

Das Programm ‚Schlüsselqualifikationen für die internationale Zusammenarbeit‘ lebt stark vom Campusgedanken und der Präsenz der Teilnehmer*innen. Entsprechend weitreichend waren hier die Corona-Auswirkungen und der Bedarf an Umsteuerung: Fanden im Jahr 2019 insgesamt lediglich 16 virtuelle Trainings in Programm Schlüsselqualifikationen für die Internationale Zusammenarbeit statt, waren es 2020 751 Kurse. Der digitale Ausbau fand in drei Phasen statt: Nach einer ad hoc Umstellung auf virtuelle Trainings mit nur ein bis vier Teilnehmer*innen (Sprachtrainings, Landesanalyse, Begleitetes Lernen) und dem Aussetzen von Gruppentrainings in Präsenz ab Mitte März, erfolgte die Pilotierung erster digitaler Angebote von Gruppentrainings ab September. Seit Anfang 2021 werden fast alle Kurse der Ausreisevorbereitung virtuell durchgeführt. Zur Zufriedenheit der Ausreisenden: In der Evaluierung ist die Gesamtzufriedenheit bei fast allen Trainings auf dem gleichen Niveau wie bei den Präsenzformaten.

»Virtuelle Umsetzung von Trainingskursen bitte weiter ausbauen und professionalisieren. Für Umsetzer*innen eine sehr gute Möglichkeit, sich aus dem Einsatzland fortzubilden und Kurzzeittrainings zu besuchen.«

Aus der Evaluierung des Kurses »Kaufmännisches Aufbauwissen« aus der Praxis

im virtuellen Format terminlich flexibler und durch entfallende An- und Abreisen zeitlich und finanziell weniger aufwändig sind. So wurden im Krisenjahr 2020 mehr kaufmännische Fortbildungen angeboten als je zuvor (184 mehr virtuelle Trainings als 2019), die über 780 neue Teilnehmer*innen erreichten.

Im Programm der Ausreisevorbereitung mussten mit dem ersten Lockdown in Deutschland die Landesanalysen von Freitag auf Montag abgesagt werden. Die Teilnehmer*innen wurden am Wochenende kontaktiert und von den Trainer*innen per Post mit Infomaterialien und sogar landestypischen Süßigkeiten versorgt. Neben Fortbildungen wurde den Trainer*innen der Ausreisevorbereitung ein Beratungsangebot und eine Unterstützungsstruktur für die virtuelle Durchführung von Lernangeboten zur Verfügung gestellt.

Doch nicht alles war möglich. Manche Angebote ließen sich nicht kurzfristig in digitale Formate überführen. Zudem gab es Trainings, die virtuell nicht funktionieren, wie zum Beispiel die Simulation von Entführungssituationen in Sicherheitstrainings oder Fortbildungen zum Thema Umgang mit Komplexität und Diversity.

Aktionsplan Digital Literacy – mit Rückenwind durch die Krise

Zahlen, Daten, Fakten zum Aktionsplan Digital Literacy 2020

473 Digital Pioneers
(Ziel waren 400)

50 Reverse Mentor Tandems
(2019: 30)

73 DIPA in der Außenstruktur
eingesetzt

7.400 Abrufe des viersprachigen
Selbsteinschätzungstools

Wie kann die digitale Transformation in einer internationalen Organisation gelingen? Dafür braucht es viel Engagement, viel Mut, viel Zusammenarbeit, viel von vielem. Vor allen Dingen aber braucht es digital kompetente Beschäftigte. Auf diesem Weg ist der »Aktionsplan Digital Literacy« ein wesentlicher Meilenstein und wird daher seit 2019 gemeinsam von Akademie, Personalbereich und DIGITS umgesetzt.

Die Informations-, Unterstützungs- und Lernangebote des Aktionsplans zum Ausbau digitaler Kompetenzen hatten im Pandemiejahr Hochkonjunktur, denn alle mussten lernen, Arbeit virtuell zu gestalten.

Während der Digital Literacy Kompass die Kompetenzfelder aufzeigt, gibt das Selbsteinschätzungs-Tool Orientierung: Wie viel weiß ich? Was müsste ich wissen? Wie kann ich weiterlernen? Die Lernzeit für digitale Kompetenzen und die Beschäftigten, die diese wahrnahmen, führten 2020 zu einem Digitalisierung-Boost in der GIZ. Das Wissen der Digital Pioneers, Digital Ambassadors und Partner*innen wurde weitergegeben, sodass am Ende des Jahres die ganze GIZ digitaler geworden ist.

Der Aktionsplan Digital Literacy läuft bis Ende 2022 weiter. Dabei gilt: *leave no one behind!* Nur wenn allen GIZ-Beschäftigten die Chance gegeben wird, nachhaltige digitale Kompetenzen aufzubauen und Veränderungen nicht nur zu erleben, sondern mitzugestalten, ist die GIZ zukunftsfähig.

»Unterm Strich« – Kennzahlen eines Krisenjahres

Die Besonderheiten des Jahres zeigen sich auch in den Zahlen für 2020: So wurden im Kursgeschäft ein Viertel weniger Veranstaltungen durchgeführt als im Vorjahr (799 in 2020 vs. 1.067 in 2019). Die Summe der Teilnehmer*innen ging im gleichen Zeitraum jedoch lediglich um vier Prozent auf 12.392 zurück, da die Anzahl der Teilnehmer*innen pro Training um 29 Prozent zugenommen hat (auf im Mittel 16 pro Veranstaltung in 2020 vs. 12 in 2019). Hintergrund dieses erfreulichen Ausgleichseffekts ist, dass in digitalen Formaten mehr Menschen zusammenkommen können als in Präsenztrainings.

Da Corona-bedingt wesentlich mehr Veranstaltungen abgesagt werden mussten (419 in 2020 vs. 154 in 2019) und weil virtuelle Angebote im Durchschnitt mit einer kürzeren Dauer konzipiert sind, ist die Anzahl der Teilnehmer*innen-Tage 2020 um 43 Prozent gegenüber dem Vorjahr gesunken. Rechnet man die Zahl der wegen COVID-19 abgesagten Trainings heraus, lag die Stornoquote mit ca. 16 Prozent auf dem Niveau des Vorjahrs. Besonders betroffen waren die Trainingszentren in Bangkok, Addis Abeba, Dakar und Bogotá, an denen Präsenzformate durchgeführt werden. Hier konnten 2020 92 Prozent weniger Veranstaltungen durchgeführt werden als im Vorjahr (13 in 2020 vs. 161 in 2019), da die Präsenztrainings ab März quasi vollständig eingestellt werden mussten.

Die oben genannten Entwicklungen führten zu einem Umsatzrückgang der Corporate Academy von 41 Prozent (7,129 Mio. in 2020 € vs.

12,052 Mio. € in 2019) und einem Kursergebnis von –2,239 Mio. €. In anderen Bereichen der Akademie konnten Einsparungen in Höhe von 1,74 Mio. € realisiert werden, sodass sich eine Plan-Abweichung in Höhe von -0,499 Mio. € ergab.

In der Ausreisepreparierung wurden 2020 10 Prozent weniger Veranstaltungen durchgeführt als in 2019 (1.166 in 2020 vs. 1.298 in 2019). Die Anzahl der entsendeten Programmteilnehmer*innen ging um 50 Prozentpunkte zurück (1.174 in 2020 vs. 2.360 in 2019), die der Kursteilnehmer*innen um 20 Prozentpunkte (3.441 in 2020 vs. 4.308 in 2019). Entsprechend sind die Teilnehmer*innen-Tage gesunken: Aufenthaltstage um 28 Prozent (15.716 in 2020 vs. 21.898 in 2019) und Trainingstage um 21 Prozent (12.016 in 2020 vs. 15.222 in 2019).

Die Anzahl der Arbeitsaufträge und Leistungspakete der TVET Academy nahm 2020 um 8 Prozent zu (41 in 2020 vs. 38 in 2019), die Zahl der Neuzugänge ging hingegen um 35 Prozent zurück (13 in 2020 vs. 20 in 2019). Auch hier gab es einen ‚digitalen Boost‘: 91 Prozent der Maßnahmen wurden 2020 virtuell umgesetzt. Die zu Jahresbeginn geplanten drei Veranstaltungen im offenen Angebot der TVET Academy wurden kurzfristig um weitere sechs im Corona-bedingt stark nachgefragten Bereich »e-Learning in der Berufsbildung« ergänzt.

Akademie-Ergebnisse 2020 im Überblick

Kursgeschäft* und Einführungsveranstaltungen, Angebote der Ausreisevorbereitung sowie Arbeitsaufträge der TVET Academy



Außerdem:

7,1 Mio. €
verrechnete TN-Gebühr

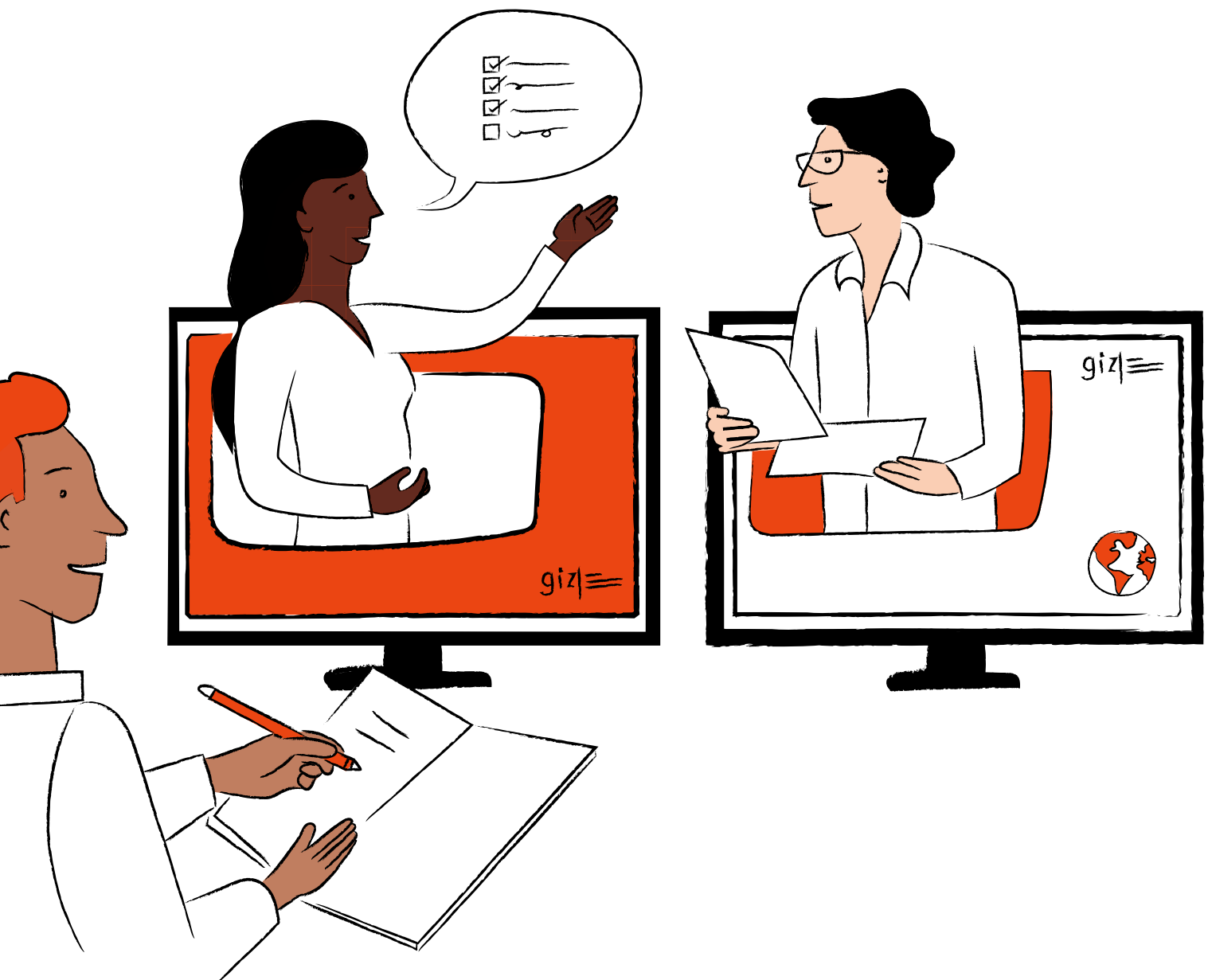
und **10,0 Mio. €**
BMZ-Finanzierung

Dienstleistungen
TVET Academy für
Vorhaben 2020

41 Arbeitsaufträge
mit einem Nettowert
von **16,8 Mio. €**

* inklusive TVET Kurse im Akademie-Programm

** Kursteilnahmen (Teilnehmer*innen pro Kurs)



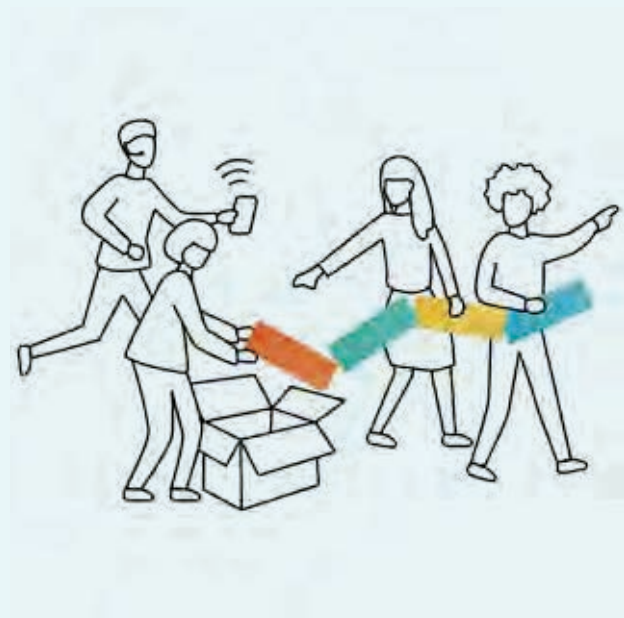
Lernen und Kooperation und Führung – das Jahresthema der Akademie

Für moderne Arbeitswelten sind digitale Kompetenzen das eine. Das andere ist die Kultur der Führung und der Zusammenarbeit, die die GIZ lebt: Wie sollten wir kooperieren, um gemeinsam fit für die Zukunft zu sein? Und welche Anforderungen entstehen daraus an Führung? Antworten, wie wir dies so gestalten können, dass wir in immer komplexeren und unvorhersehbaren Kontexten gut arbeiten können, gibt das strategische unternehmensweite Projekt ‚Kooperation und Führung‘ (KuF).

Um die im KuF-Prozess entwickelten Prinzipien und Erkenntnisse erlebbar zu machen, hat sich die Akademie 2020 mit dem Jahresthema Lernen und Kooperation und Führung befasst. Eines der Ergebnisse ist, dass wir KuF nicht nur in unsere internen Prozesse, sondern auch in unsere Lernangebote integrieren:

- Bei der erstmals virtuell durchgeführten Herbstakademie im Oktober hat die Akademie mit 150 Teilnehmer*innen aus der gesamten GIZ gemeinsam Sinn gestiftet und ausgelotet, wie Annahmen über die Zukunft für die Gestaltung der Gegenwart genutzt werden können.
- Das Lernangebot »Umgang mit Komplexität und Diversität« der Ausreisvorbereitung unterstützt Expert*innen der internationalen Zusammenarbeit dabei, gemeinsam erfolgreich Vielfalt zu leben.

- Um flexibel zu führen, brauchen GIZ-Führungskräfte neue Werkzeuge, die sie im neuen Piloten Agile ways of working ausprobieren können – erstmals zugeschnitten auf Projektarbeit in der internationalen Zusammenarbeit.
- Experimentieren und neue Wege gehen: Das taten die Teilnehmer*innen der Virtual Barcamps, bei denen KuF nicht nur im Inhalt, sondern auch im Veranstaltungsdesign steckt.



Ausblick

Eine Standortbestimmung nach und vor vielen Veränderungen

Durch unseren unvermittelten Sprung in die Zukunft des digitalen Lernens haben wir das Ausnahmejahr 2020 gut bewältigt. Und so blicken wir auch mit ein wenig Stolz darauf zurück. Denn wir haben bewiesen, dass wir uns in den vergangenen Jahren so dienstleistungs- und wirkungsorientiert aufgestellt haben, dass wir in der Krise reaktionsfähig bleiben konnten.

Am Ende des Jahres begann für die Akademie eine Übergangsphase vom Krisenmanagement hin zur Konsolidierung von Produkten und Prozessen. Jetzt galt es, die Krise als Einladung zum Lernen zu verstehen: Was hat gut funktioniert, was weniger? Wie tragfähig sind die schnell aufgestellten Lösungen aus 2020? Wo werden wir nachsteuern und verbessern? Wie gestalten wir unser künftiges Angebot – auch mit Blick auf die Post-Corona Zeit, in der Präsenzformate wieder möglich sind? Bei all diesen Fragen profitieren wir von den vielen neue Erfahrungen des vergangenen Jahres, 2020 war für die Akademie *learning-rich*.

Es hat sich gezeigt, dass viel auch virtuell funktioniert – manches sogar besser. Aber nicht alles. Die Antwort

auf die Frage, ob Lernen »nach Corona« wieder in Präsenz oder virtuell stattfindet, lautet daher: Es wird kein Entweder-oder geben, sondern ein Sowohl-als-auch.

- Digitale Formate werden auch nach der Pandemie ein bedeutendes Element unseres Angebots bleiben – deutlich mehr als »vor Corona«. Sie ermöglichen einen weltweiten Zugang, sind durch ihre zeitliche Flexibilität einfacher in den Arbeitsalltag zu integrieren, zeit- und kostensparend und zudem ökologisch nachhaltiger als Präsenztrainings. Qualitativ hochwertige digitale Lernformate sind aber auch sehr anspruchsvoll, sowohl in der Konzeption als auch in der Durchführung, sowohl für die Trainer*innen als auch für die Teilnehmer*innen. Ein virtualisiertes Lernangebot ist noch lange kein gutes virtuelles Lernformat. Nach der »Eile der Pandemie« werden wir das digitale Angebot deshalb qualitativ weiterentwickeln: Präsenz-Angebote, die wir 2020 kurzfristig virtualisiert haben, werden wir konzeptionell nacharbeiten. Dabei werden wir unter anderem die Methodenvielfalt verbessern

und mehr Elemente zur sozialen Interaktion der Teilnehmer*innen integrieren. Manche Angebote werden wir über einen längeren Zeitraum strecken, um den Lernprozess zu optimieren.

- Themen, die Pandemie-bedingt neu oder verstärkt nachgefragt wurden, werden wir bei der Portfolioentwicklung berücksichtigen. So wird z.B. die TVET Academy die sich rasant ändernden Anforderungen an Berufsbildungssysteme durch die Digitalisierung adressieren und ihr Angebot erweitern (u.a. Digitales Lehren und Lernen in der Beruflichen Bildung, Veränderungen durch Digitalisierung von Produktions-, Geschäfts- und Arbeitsprozessen und »Green TVET«).
- An anderen Stellen werden wir, sobald das möglich ist, wieder zu (teilweisen) Präsenzformaten zurückkehren. Bestimmte Angebote funktionieren ohne physische Anwesenheit der Teilnehmer*innen nicht oder können nur an einem realen Lernort stattfinden, um langfristig Erinnerungsanker zu setzen und damit wirkungsvoll zu sein (z. B. Sicherheitstrainings, mehrtägige Sommer-/Winterschulformate, Studienreisen). Auch wenn es darum geht, sich zu vernetzen und gegenseitig kennenzulernen oder wenn neue Perspektiven durch intensiven Austausch gemeinsam entwickelt werden, bleiben Präsenzformate erste Wahl. Dies ist für die Unternehmensidentität, -identifikation und somit für die Unternehmenskultur entscheidend. Dabei spielen auch gemischte Formen aus Präsenz- und Online-Sessions eine wichtige Rolle, um das Beste aus beiden Welten in unseren Angeboten miteinander zu verbinden.

So möchte die Akademie die GIZ zu einem zukunftsorientierten und zukunftsfähigen Ort des Lernens machen und zum Erfolg des Unternehmens und seiner Beschäftigten beitragen. Besonders im Blick haben wir die Veränderungen, die die GIZ künftig bewegen werden. Hierzu gehören neben der digitalen Transformation vor allem die Personalstrategie und die neue Entfristungs-Policy des Unternehmens, durch die Lernangebote noch wichtiger werden. Wenn künftig mehr Beschäftigte unbefristet für die GIZ tätig sind, wird es immer wichtiger, dass diese ihre Kompetenzen ständig weiterentwickeln. Denn nur so wird das Unternehmen den sich schnell wandelnden Anforderungen der internationalen Zusammenarbeit auch in Zukunft gerecht werden können. Die Akademie wird diese Transformationen durch den Ausbau und die Weiterentwicklung ihres Angebots begleiten. Dabei wird sie die Bedarfe der GIZ und die Unternehmensstrategie stets im Blick haben.

Denn unsere Überzeugung ist: Um wirklich etwas zu verändern, reicht es nicht aus, Prozesse aufzusetzen. Veränderungen gelingen langfristig nur, wenn sich Denken und Handeln von Menschen ändern. Das Verändern von Denken und Handeln nennen wir: Lernen! Lernen sehen wir als wesentliches Element, um die Anforderungen aus Veränderungsprozessen – bildlich gesprochen – in Köpfe, Herzen und Hände der handelnden Personen zu bringen: Durch die Entwicklung von Wissen, Können und Haltung.

GEMEINSAM
PERSPEKTIVEN
ERMÖGLICHEN



Tagungs- und Gebäudemanagement im ‚virtuellen Jahr‘: Neue Gruppe und Naturgewalten

Auch im virtuellen Corona-Jahr 2020 spielten Seminargebäude und ihr Management eine wichtige Rolle. Zu Jahresbeginn nahm die neue Gruppe »Tagungsmanagement Campus Kottenforst« der Akademie die Arbeit auf. Ihre Aufgaben: Alle Prozesse von der Anmeldung, über Anreise, Aufenthalt bis zur Abreise am Campus Kottenforst zu steuern. Dazu gehören Raum- und Unterkunftsbuchungen, Seminarraummanagement, Betreuung des Kinder Campus und Koordination des Restaurants am Campus Kottenforst.

Die neue Gruppe hatte viel geplant, als es plötzlich galt, zusammen mit dem Personalbereich, dem Gesamtbetriebsrat und dem Liegenschaftsmanagement der GIZ den Campus Kottenforst auf Basis von Hygienekonzepten für seine zwischenzeitlichen Öffnungen zu einem sicheren Lernort umzugestalten.

Im Herbst wurde der Campus Kottenforst von Naturgewalten getroffen: Ende September kam es während eines Starkregens zu einem erheblichen Wasserschaden am Neubau des Lernzentrums. Das GIZ-Liegenschaftsmanagement koordiniert die Abwicklung des Schadensfalls und rechnet damit, dass das Gebäude frühestens ab Mai 2022 wieder für Trainings genutzt werden kann.



Impressum

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Akademie für Internationale Zusammenarbeit

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32+36
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60-33 33
F +49 228 44 60-17 66

E aiz-kundenservice@giz.de
I www.giz.de/akademie

Redaktion:
Dirk Bange, Daniela Loebel, Lukas Hanke

Design/Layout:
SCHUMACHER – Brand + Interaction Design
www.schumacher-design.de

Fotosnachweis/Quellen:
S. 2: GIZ/Crolla Lowis GmbH
S. 26: GIZ/Paul Dolega
S. 27: GIZ

Illustrationen:
SCHUMACHER – Brand + Interaction Design
www.schumacher-design.de

Bonn, Mai 2021





www.giz.de/akademie