



# Infineon: Mit LinkedIn Learning alle Mitarbeiter:innen weiterbilden – vom Büro bis zur Fertigung



Branche: Halbleiterindustrie

Gründung: 1999

Hauptsitz: Neubiberg, Kr. München

Mitarbeiterzahl: >47.000 Mitarbeiter:innen global

Standorte: >130

**LinkedIn** Learning

Die Halbleiterbranche steht seit jeher für dynamischen Wandel: Der technische Fortschritt, neue Produkte und Arbeitsweisen resultieren in neuen Anforderungen und Aufgaben. Aus diesem Grund nimmt die gezielte Weiterbildung und Entwicklung von Mitarbeiter:innen für Infineon, einen der größten Halbleiter Produzenten der Welt, einen zentralen Stellenwert ein.

Infineon bietet für seine rund 47.000 Mitarbeiter:innen vielfältige Lerninitiativen an. Seit 2019 ist Infineon eine Partnerschaft mit LinkedIn Learning eingegangen, um das Angebot an so genannten ‚on-demand‘ Lernangeboten zu erweitern. Neben etablierten Präsenzprogrammen bietet Infineon seinen Mitarbeitern:innen nun die Möglichkeit, zum konkreten Bedarfszeitpunkt – also on-demand- auf die Lernplattform LinkedIn Learning zurückzugreifen, um schnell und flexibel geeignete Lerninhalte nutzen zu können.



# Herausforderung

Infineon war auf der Suche nach einer digitalen Lernplattform, die sowohl technische als auch nicht-technische Themen in verschiedenen Sprachen abdeckt und von der gesamten Belegschaft, auch von Produktionsmitarbeiter:innen, genutzt werden kann.

## Lösung

Globale Bereitstellung des On-Demand-Angebots von LinkedIn Learning für alle Mitarbeiter:innen und eine Strategie zur Einführung im Unternehmen.



# Ergebnisse

Launch: August 2019

## 1.508.181

gesehene Videos seit Launch

## 1,4

durchschnittliche Lernstunden  
im Monat pro Mitarbeiter:in

## 77.720

absolvierte Lernstunden



# Ein innovatives Lernangebot für alle – Auch Produktionsmitarbeiter:innen sollen profitieren

„Die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter:innen hat für unser Unternehmen, gefördert und gefordert vom Vorstand und Top-Management, eine herausragende Bedeutung. Wir investieren gezielt in moderne Lerninfrastrukturen.“, so Martin Stöckl, Senior Vice President und Global Head of People & Organisation Effectiveness bei Infineon. „Unser People und Leadership Development Team hat frühzeitig den Bedarf erkannt und umgesetzt.“

Jessica Richter, Senior Direktorin im Bereich People und Leadership Development, ergänzt: „Wir haben uns Mitte 2018 zum Ziel gesetzt, unseren Mitarbeiter:innen neben den bereits etablierten Trainingsprogrammen, auch ein verstärkt termin-, ortsunabhängiges sowie vielfältiges Lernangebot zur Verfügung zu stellen. Wir haben uns angeschaut, wie Mitarbeiter:innen privat lernen: Der Klick zu bekannten Suchplattformen war hier selten weit“, so Richter. „Aber die Inhalte sind natürlich nicht kuratiert und entsprechen in vielen Fällen nicht unserem Qualitätsanspruch. Für LinkedIn Learning haben wir uns entschieden, weil die Inhalte professionell und inhaltlich anspruchsvoll sind. Heute lautet unser Credo „Bevor Ihr Inhalte extern sucht – nutzt LinkedIn Learning. Es gibt nichts, was es nicht gibt.“

Infineon hat im ersten Schritt LinkedIn Learning allen Büromitarbeiter:innen zur Verfügung gestellt. Eine umfangreiche Kommunikationskampagne, Informationsmeetings und -dokumente, Schulungen für Manager:innen und Mitarbeiter:innen haben zu einer schnellen Bekanntheit und Nutzung des Angebots geführt.

Aber nicht nur die Belegschaft im Büro sollte von LinkedIn Learning profitieren. Bei Infineon ist man sich des Mehrwerts bewusst, den Digitalisierung und Prozessautomatisierung mit sich bringen und wie dies auch die Anforderungen in den Fertigungsstandorten verändert. Bereits seit einigen Jahren werden in den

weltweiten Produktionsstätten Fertigungsprozesse automatisiert. „Die technologisch rasanten Änderungen in der Produktionsumgebung verändern natürlich auch die Job-Profile der Mitarbeiter:innen. Besonders spürbar sei dies vor allem durch den Einsatz von Robotern in der Fertigung“, sagt Ajayan Ramachandran, Leiter des Projekts zur digitalen Weiterbildung in der Fertigung. „Bei unseren rund 31.000 Produktionsmitarbeiter:innen an weltweit mehr als 15 Produktionsstandorten wächst der Bedarf, digitale Fähigkeiten und notwendige Soft Skills gezielt auszubauen, um mit den sich verändernden Anforderungen Schritthalten zu können. Deshalb ist es uns besonders wichtig, dass die Lösung zum einen eine Vielfalt an technischen und nicht-technischen Themen und zum anderen mehrere Sprachen für unser globales Team abdeckt.“

Aufgrund dieser Anforderungen setzt Infineon auf das E-Learning-Angebot von LinkedIn Learning. „Das Angebot von LinkedIn Learning fügt sich sehr gut in unsere Strategie ein: Wir können nun definierte Soft Skills unserer Mitarbeiter:innen in einer standardisierten Form weiterentwickeln. Bislang wurde das Thema in den Regionen unterschiedlich gehandhabt.“, sagt Jessica Richter.

„Beim Aufbau digitaler Kompetenzen müssen wir länderübergreifend die gesamte Belegschaft unterstützen– von der Produktion bis zum Backoffice. Mit LinkedIn Learning sind wir nun in der Position, eine größtmögliche Zielgruppe gleichzeitig zu erreichen und zu fördern.“



**Jessica Richter**

Senior Direktorin im Bereich People und Leadership Development bei Infineon

# Vom Pilotprojekt zum sukzessiven, globalen Rollout

Bevor Infineon begonnen hat, die geplante E-Learning Initiative sukzessive an den Produktionsstandorten auszurollen, startete das Unternehmen in Europa und Asien ein Pilotprojekt. Es wurden gemeinsam mit den Produktionsleiter:innen der Pilot-Standorte Lerncurricula entwickelt, die geeignete Infrastruktur zur Verfügung gestellt (Pool-PCs, Schulungsräume) und mit den Schichtleiter:innen eruiert, wie sich das Lernen mit LinkedIn Learning in die getakteten Arbeitsabläufe integrieren lässt.

Die gezielte, frühzeitige Einbindung der Schicht- und Teamleiter:innen an den jeweiligen Standorten war besonders wichtig. Diese leiten in der Regel Teams von bis zu 30 Mitarbeiter:innen, die sie regelmäßig vor Schichtbeginn zusammenrufen. Die Führungskräfte erhielten vorab sämtliche Informationen zur digitalen Weiterbildungsinitiative, um diese während ihrer Schicht-Briefings mündlich an ihr Team zu vermitteln. Neben den Schichtleiter:innen informierten Plakate, Infoscreens und -Mails die Mitarbeiter:innen in der Produktion über LinkedIn Learning.

” Auf diese Weise waren wir in der Lage, LinkedIn Learning für unsere Produktionsmitarbeiter:innen zur Verfügung zu stellen. Rund die Hälfte aller Produktionsstandorte hat bereits damit begonnen, die Online-Lernplattform für ihre Mitarbeiter:innen anzubieten und die dafür notwendige Lerninfrastruktur aufzubauen.“



**Ajayan Ramachandran**

Leiter des Projekts zur digitalen Weiterbildung in der Fertigung bei Infineon

Unter den Testnutzer:innen der Pilotstandorte führte Infineon im Anschluss an den Pilotzeitraum eine Umfrage zur Zufriedenheit des Angebots durch. Die Produktionsmitarbeiter:innen äußerten sich positiv über die neue Lernmöglichkeit. Der Zuspruch bestärkte das verantwortliche Team, die Lösung sukzessive auch für weitere Produktionsstandorte und Abteilungen einzusetzen.



# Mit relevanten Lerninhalten überzeugen

Während der Planungsphase war es den Projektverantwortlichen wichtig, sowohl das globale Management als auch die lokalen Betriebsräte von Anfang an in das Projekt einzubinden. Das Team erhielt viel Zuspruch, doch musste es ebenso die Sorge ausräumen, die Plattform könne für wenig digitalaffine Mitarbeiter:innen zu kompliziert oder das umfangreiche Lernangebot zu unübersichtlich sein. Zu diesem Zweck kuratierte das Projekt-Team detaillierte Lernpfade für alle Zielgruppen. Dafür beschäftigte sich Infineon intensiv mit den Tätigkeitsprofilen der Mitarbeiter:innen: Wie sehen sie heute aus und wie werden sie sich in den kommenden Jahren verändern? Die Lernpfade mussten für jede:n Mitarbeiter:in individuell relevant sein, sich an den Vorkenntnissen und Kompetenzen orientieren und gleichzeitig dafür sorgen, dass sich die Vorzüge des neuen E-Learning Angebots herumsprechen.

„Wenn die Mitarbeiter:innen in der Produktion den Mehrwert der digitalen Weiterbildung im Team verbreiten, dann ist damit sehr viel gewonnen“, betont Ajayan Ramachandran. „Darüber hinaus haben

wir darauf geachtet, dass die Kurse prägnant sind und eine gewisse Zeitgrenze nicht überschreiten, da wir die Lerneinheiten nahtlos in die Schichtarbeit einbetten mussten. Das ist uns sehr gut gelungen. Schichtarbeiter:innen können sich im Rahmen ihrer Arbeitszeiten weiterbilden, ohne dass die Produktion darunter leidet.“

„Die Lernpfade basieren auf relevanten Themen, die wir unter anderem über Gespräche mit den Teams identifiziert haben“, erklärt Barbara Boahene, Leitung des Einführungsprojekts LinkedIn Learning bei Infineon, den Prozess. „Themen wie Kommunikation und Konfliktmanagement, aber auch Software-Kompetenzen wie Excel und PowerPoint zählten zu den Top-Themen, die sich aus diesen Gesprächen herauskristallisierten. Daraufhin haben wir die entsprechenden Trainings gesichtet und sie vorgestellt. So trafen wir offenbar einen Nerv, denn wir bekamen sehr viel positives Feedback.“ Dem stimmt auch Ramachandran zu:

„Kurse zu aktuellen Themen wie Industrie 4.0, Digitalisierung und Automatisierung werden von den Mitarbeiter:innen in der Produktion mit großem Interesse verfolgt. Die Vermittlung von Kommunikationskompetenzen ist jedoch ebenfalls sehr gefragt: Wie führe ich schwierige Gespräche? Wie gebe ich Feedback? Und auch Trainings wie Stress- und Zeitmanagement sind ebenso relevant und sehr beliebt.“



**Ajayan Ramachandran**

Leiter des Projekts zur digitalen Weiterbildung in der Fertigung bei Infineon



# LinkedIn Learning für Produktionsmitarbeiter:innen – Herausforderungen und Lösungsansätze

Da Produktionsmitarbeiter:innen in ihrem regulären Arbeitsalltag keine Laptops oder PCs nutzen, richtete Infineon sukzessiv und wo es die Räumlichkeiten zulassen, eigens für die Lerninitiative spezielle Lernräume ein. Die Produktionsstandorte, die das digitale Lernangebot bereits nutzen, sind mit entsprechenden Endgeräten ausgestattet und liegen in der Nähe der Arbeitsorte, damit unterwegs nicht zu viel Zeit verloren geht. „An jedem Standort setzt die People Development-Abteilung von Infineon Trainingskoordinator:innen ein, die im engen Kontakt und Vertrauensverhältnis zu Produktionsmitarbeiter:innen stehen.“, erklärt Bochene. „Diese führen die Mitarbeiter:innen an die Laptop-Nutzung heran, da viele nicht mit der Arbeit oder dem Lernen am Computer vertraut sind. Die Koordinator:innen erklären ihnen genau, wie sie auf die E-Learning-Plattform gelangen, sich dort anmelden, wie sie Lizenzen aktivieren und Lernpfade beginnen und abschließen.“

In Absprache mit den lokalen Betriebs- und Schichtleiter:innen wird vereinbart, wann das Produktionsteam die digitale Weiterbildung mit LinkedIn Learning nutzen kann. Im Rahmen des Schichtmodells können die Mitarbeiter:innen die Lernräume aufsuchen – und das zu jeder Uhrzeit, solange die Produktion oder andere kritische Prozesse dadurch nicht eingeschränkt oder vernachlässigt werden. Das Vorgehen wird dezentral von den Mitarbeiter:innen und Schichtleiter:innen gesteuert. Das Feedback, das sie im Zuge dessen an die

Schichtleitung weitergeben können, soll bei der Weiterentwicklung des Lernangebots helfen. Lee Pin, Operator bei Infineon, zeigt sich von der neuen Lerninitiative begeistert:

„ Mir gefällt das On-Demand-Konzept von LinkedIn Learning, da es mir erlaubt, in meinem eigenen Tempo zuzulernen.“



**Lee Pin**  
Operator bei Infineon

Solches Feedback bestärkt Infineon auf seinem Weg der digitalen Weiterbildung. „Wir sind den richtigen Weg – hin zu mehr digitalen Angeboten – gegangen. Und das bereits vor der globalen Pandemie!“, so Martin Stöckl. „Wir wollten vor allem unseren Fertigungs-Teams die gleichen Weiterbildungsbedingungen ermöglichen wie ihren Kolleg:innen im Büro. Das ist uns mit LinkedIn Learning gelungen und wir sind zufrieden mit dem Ergebnis.“

