



Lernen am Bedarf ausrichten

Weiterbildung muss den ständig neuen Anforderungen der Arbeitswelt gerecht werden. Sie darf nicht nur träges Wissen ansammeln. Damit das gelingt, braucht es eine digitale Learning-Strategie, die neue Entwicklungen berücksichtigt. Christoph Meier und Sabine Seufert zeigen, wie eine solche Strategie entwickelt werden kann.

Von Christoph Meier und Sabine Seufert

● Aktuell stehen viele Unternehmen und Organisationen vor der Herausforderung, Lernen für die digital vernetzte Arbeitswelt 4.0 systematisch zu entwickeln und zu verankern – und damit auch zur Umsetzung des Leitbilds einer flexiblen, kontinuierlich lernenden Organisation beizutragen. Digitales Lernen spielt dabei eine zentrale Rolle. E-Learning ist bereits seit mehr als 20 Jahren ein großes Thema für die betriebliche Weiterbildung und bezeichnet das Unterstützen von Lehr- und Lernprozessen durch elektronische beziehungsweise digitale Medien. Im Kontext der digitalen Transformation wird anstelle von E-Learning zunehmend von Digital Learning gesprochen. Dieser Begriffswandel spiegelt die Erfahrung, dass Lernen sehr häufig nicht ausschließlich mit und durch elektronisch aufbereitete Inhalte erfolgt, sondern dass Lernen in unterschiedlichster Weise und Intensität durch verschiedenste digitale Medien, beispielsweise auch durch Kommunikationsmedien, unterstützt wird.

Digitales Lernen für die Arbeitswelt 4.0

Mit neuen technischen Entwicklungen ergeben sich auch neue Möglichkeiten für das Lernen und Herausforderungen bei der Umsetzung von digitalem Lernen: Neue Typen von Lernplattformen (zum Beispiel Learning-Experience-Plattformen) neue Typen von Lernmedien (zum Beispiel Chatbot basierte Lernumgebungen) oder auch neue Rollen für Learning Professionals (zum Beispiel die Rolle des Learning Data Analyst) entstehen. Um diesen Veränderungen gerecht zu werden, muss digitales Lernen in der Personalentwicklung strategisch verankert und entwickelt werden. Es muss geklärt werden, welche (neuen und digitalen) Kompetenzen die Mitarbeitenden verschiedener Beschäftigtengruppen benötigen. Und es muss aufgezeigt werden, wie diese Kompetenzen effektiv und effizient entwickelt werden sollen.

Zentrale Anforderungen in diesem Kontext sind, dass Lernen und Kompetenzentwicklung bedarfsorientiert, flexibel und wirkungsorientiert erfolgen. Dies beinhaltet, dass Lernen und Entwicklung viel stärker als früher an (rascher) wechselnden (Teil-)Strategien ausgerichtet, stärker personalisiert, stärker arbeitsintegriert und mehr als bisher sozial und in Netzwerken erfolgt. Für eine nachhaltige Veränderung von Lernen und Kompetenzentwicklung in Unternehmen und Organisationen in diese Richtung braucht es daher zwei Schritte: Der erste Schritt ist die Entwicklung eines Zielbilds, der zweite Schritt die Entwicklung einer Implementierungsstrategie.

Ein Zielbild entwickeln

Ein Zielbild zu digitalem Lernen für die Arbeitswelt 4.0 umfasst sinnvollerweise die folgenden drei Bereiche: ein verändertes Mindset (Welche Einstellungen und Haltungen zu Lernen und Entwicklung werden angestrebt?), ein verändertes Skillset (Welche Kompetenzen werden benötigt und sollen entwickelt werden?), ein verändertes Toolset (Welche Infrastruktur und welche Werkzeuge braucht man für die Umsetzung?).

Verändertes Mindset im Zielbild verankern

Bei fortlaufender Digitalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft braucht es ein verändertes Mindset insbesondere im Hinblick auf Lernen und Entwicklung. Hierbei sind vier Aspekte zentral:

Kompetenzentwicklung erfolgt primär im Vollzug von Arbeit: Lernen ist arbeiten und arbeiten ist lernen.

Erstens muss es für die Beteiligten, insbesondere für Führungskräfte, Vorgesetzte, Teilnehmende, Personalentwickler und Trainer selbstverständlich sein, dass Lernen und Kompetenzentwicklung nicht als punktuelle Anlässe zu sehen sind („Training“). Kompetenzentwicklung erfolgt vielmehr primär im Vollzug von Arbeit, denn: „Lernen ist arbeiten und arbeiten ist lernen“.

Zweitens braucht es mehr Beweglichkeit und Flexibilität – auch in der Kompetenz- und Personalentwicklung. Die Bedarfsituationen ändern sich schnell und Bildungsverantwortliche müssen schneller als früher darauf reagieren können.

Um diese erhöhte Beweglichkeit und Flexibilität realisieren zu können, braucht es drittens mehr Eigenverantwortung und mehr Empowerment. Beschäftigte müssen zunehmend selbst in der Lage sein, ihre Lern- und Kompetenzerfordernisse zu erkennen und mit Unterstützung und Begleitung durch Learning Professionals daran zu arbeiten, ganz gleich ob dies im Rahmen von internen Workshops oder mit frei verfügbaren Youtube-Videos oder MOOCs erfolgt. Und sie benötigen Freiräume, um selbstgesteuert an diesen Entwicklungserfordernissen zu arbeiten.

Damit wird bereits deutlich, dass viertens die Digitalisierung auch in der Personalentwicklung als Chance verstanden werden sollte, weil sie nicht nur ein erweitertes Repertoire an Entwicklungsformaten, sondern durch Personalisierung und Automatisierung auch Fortschritte bei Effektivität und Effizienz ermöglicht.

Verändertes Skillset im Zielbild verankern

Seit einigen Jahren wird eine intensive Diskussion dazu geführt, welche (digitalen) Kompetenzen Beschäftigte in einer zunehmend stärker durch digitale Werkzeuge und Prozesse geprägten Arbeitswelt benötigen. Dabei geht es um digitale Grundkompetenzen ebenso wie um arbeitsbezogene Kompetenzen und um transformationsbezogene Kompetenzen. Mit Blick auf die bereits erwähnten zentralen Anspruchsgruppen für Lernen und

Kompetenzentwicklung können folgende Kompetenzbereiche als besonders wichtig herausgestellt werden:

Alle Beschäftigtengruppen brauchen digitale Grundkompetenzen und Medienkompetenzen: Beschäftigte müssen in der Lage sein, mit digitalen Werkzeugen zu kommunizieren, digitale Medieninhalte zu nutzen und gegebenenfalls zu erstellen, den Einsatz von Medien und Mediensystemen kritisch zu reflektieren sowie damit verbundene Aspekte wie Urheberrecht oder Datenschutz im Blick zu behalten.

Mitarbeitende brauchen Lernkompetenzen: Sie sind zunehmend gefordert, Mitverantwortung für ihre eigene Kompetenzentwicklung zu übernehmen und sich in die Planung und Steuerung ihrer eigenen Entwicklungsprozesse einzubringen.

Führungskräfte sind gefordert, in ihrer gesamten Führungsarbeit lernförderlich zu agieren. Dies beinhaltet das Schaffen von Rahmenbedingungen für Lernen am Arbeitsplatz ebenso wie das Vorleben von lebenslangem Lernen oder die kompetenzförderliche Gestaltung von alltäglichen Führungssituationen.

Learning Professionals brauchen Veränderungskompetenzen: Sie sollen nicht nur die organisationale Transformation im Zuge der Digitalisierung unterstützen, sondern sind zugleich gefordert, ihr eigenes Lösungsrepertoire zu erweitern und gegebenenfalls ihr eigenes Profil weiterzuentwickeln – beispielsweise im Hinblick auf agile Arbeitsmethoden oder ihre Rolle als Lernbegleiter, Inhalte-Kurator oder Datenanalytiker.

Verändertes Toolset im Zielbild verankern

In den letzten Jahren ist deutlich geworden, dass die Entwicklungen im Bereich der Technologie und Dateninfrastruktur große Potenziale für eine leistungsfähige Personalentwicklung bieten. Dies beginnt bei lückenlos verfügbaren Datennetzwerken und Dateninfrastrukturen (zum Beispiel über WLAN), setzt sich fort über mobile Endgeräte (beispielsweise Smartphones oder Tablet-PCs), Plattformen für Kompetenzmanagement, Content Management und Lern-Management (zum Beispiel Learning-Experience-Plattformen) und reicht bis zu Plattformen für das Management und die Auswertung von Bildungsprozessdaten (zum Beispiel Learning Record Stores und Business-Intelligence-Lösungen). Die Potenziale dieses veränderten Toolsets reichen von verbesserter Reichweite für digitale Entwicklungsangebote über die Personalisierung von Lernumgebungen bis hin zu einem transparenteren, datenbasierten Management von digitalem Lernen.

Implementierungsstrategie aus Zielbild ableiten

Um sich einem solchen, organisationsspezifisch konkretisierten Zielbild anzunähern, ist es sinnvoll, eine Implementierungsstrategie zu formulieren. Auch diese Implementierungsstrategie ist organisationsspezifisch zu formulieren, sollte aber sinnvollerweise die folgenden Teilbereiche umfassen: Governance (Wie soll digitales Lernen im Sinne des definierten Zielbilds in der Organisation verankert sein und gesteuert werden?), Prozessgestaltung (Wie sollen zentrale Aspekte des Leistungsprozesses

„Lernen & Entwicklung“ im Sinne des definierten Zielbilds ausgestaltet werden?), Infrastrukturgestaltung (Welche Infrastrukturen und Datenarchitekturen sind für die Umsetzung des definierten Zielbilds erforderlich?).

Governance klären

Im Hinblick auf die Steuerung von digitalem Lernen und Kompetenzentwicklung sind primär drei Aspekte relevant. Zum einen gilt es, die Zusammenarbeit zwischen Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und IT zu gestalten. Workplace Learning, Wissensmanagement und Performance Support sind Arbeitsfelder, die oft quer zu den bestehenden organisationalen Zuständigkeiten bei PE, OE und IT liegen.

Zum Zweiten gilt es, die Rolle des L&D-Teams zu schärfen. In der Tendenz findet hier eine Verschiebung von Ressourcen und Arbeitsaufwand weg von der Rolle „Anbieter von Bildungsdienstleistungen“ hin zur Rolle „Ermöglicher von Lernen und Kompetenzentwicklung“ statt.

Und drittens sind L&D-Teams gefordert, flexibler als bisher zu agieren und schneller auf veränderte Bedarfssituationen zu reagieren. Hier kann man an agile Arbeits- und Organisationsprinzipien wie beispielsweise Holacracy oder Scrum Modelle anschließen.

Prozesse gestalten

Mit der zunehmenden Verbreitung von digitalen Inhalten und Plattformen für Lernen und Kompetenzentwicklung werden mehr und mehr Prozessdaten erzeugt. Dies erfordert auf der einen Seite mehr Aufmerksamkeit für Datenschutz und informationelle Selbstbestimmung. Auf der anderen Seite ergeben sich neue Möglichkeiten für die Analyse von Lern- und Entwicklungsprozessen. Teaching und Learning Analytics ermöglichen nicht nur ein genaueres Verständnis davon, welche Lernressourcen wie genutzt werden, sondern auch wie erfolgreich verschiedene Lerndesigns sind. Und damit ergeben sich neue Möglichkeiten der datenbasierten Steuerung von Bildung.

Betriebliches Bildungsmanagement kann und muss künftig stärker als bisher datenbasiert sein. Dies gilt für alle Phasen des Leistungsprozesses:

- **Bedarfsklärung:** neue, auch KI-unterstützte Lösungen für das betriebliche Kompetenzmanagement, ermöglichen eine aktuelle Sicht auf verfügbare Kompetenzprofile und vorhandene Lücken.
- **Management des Angebotsportfolios:** systematische Analysen von Prozessdaten ermöglichen Transparenz zur Nutzung der Angebote und Hinweise dazu, wo mehr oder weniger Ressourceneinsatz sinnvoll ist.
- **Realisierung und Bereitstellung:** Hier gibt es zusätzliche Optionen für die Content-Strategie. Neben das „Make“ oder „Buy“ zur Bereitstellung von digitalen Lernressourcen treten zunehmend auch die Optionen „Curate“ und „User Generated Content“.
- **Zuweisung, Durchführung, Begleitung und Transferunterstützung:** Sind regulatorische Anforderungen nicht erfüllt, werden häufig komplette Belegschaften durch die entsprechenden digitalen Angebote gejagt. So müssen alle Beschäftigten diese Angebote bearbeiten – unabhängig davon, ob sie die betreffende Anforderung bereits erfüllen oder nicht. Gegenüber einer datenbasierten und personalisierten Zuweisung von Lernressourcen bedeutet dies eine große Ressourcenverschwendung.

Entwicklung einer Learning-Strategie

1. Zielbild

Lernen und Entwicklung erfolgen bedarfsorientiert, flexibel und wirkungsorientiert

1.1 Mindset

- Arbeiten = lernen; lernen = arbeiten
- Beweglichkeit und Flexibilität
- Eigenverantwortung und Empowerment
- Digitalisierung als Chance

1.2 Skillset

- Digitale Grundkompetenz
- Lernkompetenz
- Lernförderliche Führung
- Veränderungskompetenz

1.3 Toolset

- Technologie und Daten-Infrastruktur
- Mobile Endgeräte
- Plattformen für Kompetenz-/Content-/Datenmanagement
- Autorenwerkzeuge



2. Implementierungsstrategie

Die Implementierung von digitalem Lernen erfolgt schrittweise und nachhaltig.

2.1 Governance

- Alignment von PE, OE, IT
- Rolle von L&D
- Agile Arbeits- und Organisationsprinzipien

2.2 Prozessgestaltung

- Datenbasierung
- Leistungsprozess Bedarfsklärung-Erfolgsbestimmung
- Portfoliomanagement

2.3 Infrastrukturen und Datenarchitekturen

- (Daten-)Netzwerke
- Mobile Endgeräte
- Apps/Plattformen und Autorenwerkzeuge
- Werkzeuge für Datenmanagement und Datenanalyse



Implementierung

Quelle: Universität St. Gallen

- **Erfolgsbestimmung und Kommunikation:** Für Bildungverantwortliche ist es oft herausfordernd, die (finanziellen) Ressourcen für das angestrebte Leistungsportfolio zu sichern. Dies hat auch damit zu tun, dass Erfolgsbestimmungen oft zu wenig systematisch und Darstellungen zu Leistungen beziehungsweise Erfolgen nicht in einer auf unterschiedliche Anspruchsgruppen zugeschnittenen Form erfolgen. Hier ist ein stärker datenbasiertes Vorgehen sinnvoll, das die

Steuerungsentscheide verschiedener Anspruchsgruppen zum Ausgangspunkt nimmt und davon ausgehend Datenerfordernisse und Datenquellen definiert, um dann entsprechende Ergebnisanalysen durchführen zu können.

Infrastrukturen aufbauen

Die Arbeit an den Phasen des Leistungsprozesses – von der Bedarfsklärung bis zur Erfolgsbestimmung – erfordert entsprechende Infrastrukturen und Datenarchitekturen. Infrastrukturen beziehen sich auf die bereits angesprochenen Punkte wie Netzwerke, Endgeräte und Service-Plattformen. Datenarchitekturen bezieht sich auf die Konfiguration der technischen Ressourcen für das Gewinnen beziehungsweise Bereitstellen, das Management und die Analyse von Bildungsprozessdaten. Ein im Sinne der Zielsetzungen nachweislich wirksames digitales Lernen in der Arbeitswelt 4.0 ist ohne die systematische Gestaltung von Infrastrukturen und Datenarchitekturen nicht machbar.

Digitales Lernen für große und kleine Unternehmen

Das hier skizzierte Vorgehen von der Entwicklung eines Zielbilds über die Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie und dann weiter zur Umsetzung könnte so missverstanden werden, dass dies nur etwas für große Unternehmen und Organisationen ist, die hierfür umfangreiche Ressourcen bereitstellen können. Dies ist nicht so. Sowohl die Entwicklung der Zielstrategie als auch die Formulierung der Implementierungsstrategie – und deren nachfolgende Umsetzung – kann und muss in allen Aspekten auf die Zielsetzungen, die priorisierten Gestaltungsaspekte und die verfügbaren Ressourcen abgestimmt sein. Und dies ist auch im Hinblick auf alle hier angesprochenen Gestaltungsaspekte möglich: angefangen bei einer Content-Strategie, die konsequent auf Open beziehungsweise User Generated Content setzt, bis hin zu einer Applikations-Strategie, die konsequent auf Open-Source-Lösungen setzt. Die für das Management von digitalem Lernen verfügbaren Lösungen sind breit gefächert und reichen von sehr einfachen und kostengünstigen bis zu sehr investitionsintensiven Varianten. ■■■



DR. CHRISTOPH MEIER ist Geschäftsführer des Swiss Competence Centre for Innovations in Learning (Scil) an der Universität St. Gallen.



PROF. DR. SABINE SEUFERT ist Direktorin des Instituts für Wirtschaftspädagogik an der Universität St. Gallen und wissenschaftliche Leiterin des Scil.