

Tanja Fandel-Meyer, Christian Schneider, Sabine Seufert,
Christoph Meier & Daniela Schuchmann

scil Trendstudie 2015/2016

Trends im Corporate Learning



Swiss Centre for Innovations in Learning (scil)

Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Telefon: +41 (0)71 224 31 55

Telefax: +41 (0)71 224 26 19

E-Mail: scil-info@unisg.ch

Internet: www.scil.ch

Blog: www.scil-blog.ch

Twitter: twitter.com/scilCH

Swiss Centre for Innovations in Learning (scil), Universität St.Gallen

Tanja Fandel-Meyer, Christian Schneider, Sabine Seufert,
Christoph Meier & Daniela Schuchmann

scil Trendstudie 2015/2016

Trends im Corporate Learning

© 2015, Swiss Centre for Innovations in Learning, St.Gallen

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Swiss Centre for Innovation in Learning unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung der Autorinnen und des Swiss Centre for Innovations in Learning in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

Swiss Centre for Innovations in Learning (scil)
Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen
www.scil.ch

ISBN 978-3-906528-77-9

Inhaltsverzeichnis

Hintergründe zur Trendstudie & Forschungsmethode	3
Management Summary: Was beschäftigt Learning Professionals in 2016?	11
Einschätzung von Trendthemen im Corporate Learning.....	19
Strategieentwicklung & Portfolio-Management	25
Learning Design.....	37
Lernkulturentwicklung & Veränderungsbegleitung	53
Learning Value Management.....	59
Learning Leadership: Die Rolle von Führungskräften im Lernen.....	63
Learning Professionals.....	69
Systematisches Trendmonitoring für Learning Professionals?	75
Über scil	83



Hintergründe zur Trendstudie & Forschungsmethode

Wer hat an der Trendstudie 2015/2016 teilgenommen?

Nachfolgend finden Sie Informationen zu den Teilnehmenden an der Studie für eine bessere Interpretation der Ergebnisse:

Wie viele Teilnehmende hatte die Trendstudie 2015/2016?

Nach der Datenbereinigung haben **121 Learning Professionals** vollständig den Fragebogen beantwortet.

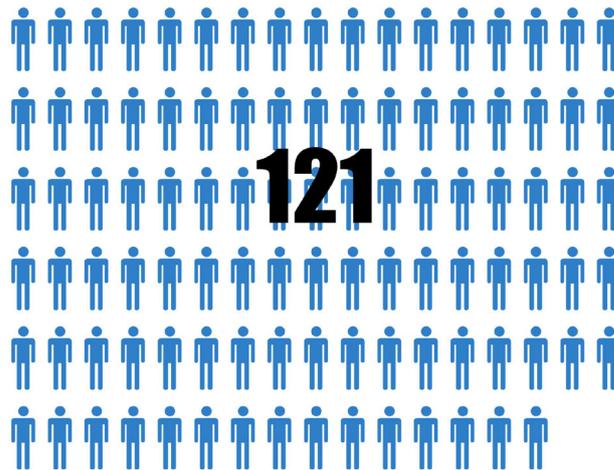


Abb. 1: Teilnehmer der Trendstudie

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

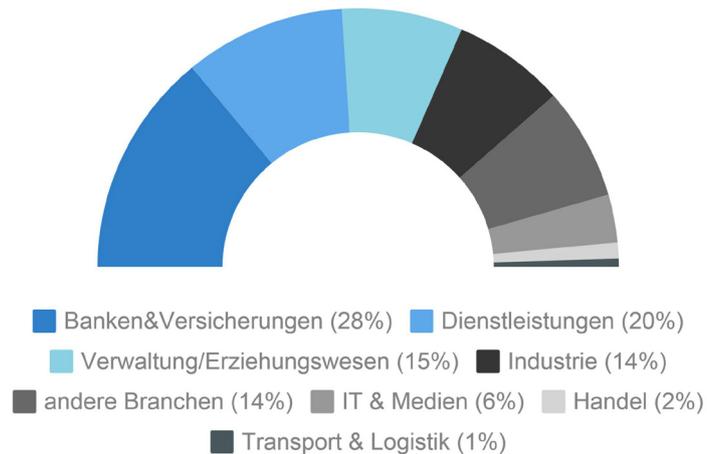


Abb. 2: Branchentätigkeit der Teilnehmenden

Wie viele Mitarbeitende hat Ihr Unternehmen?

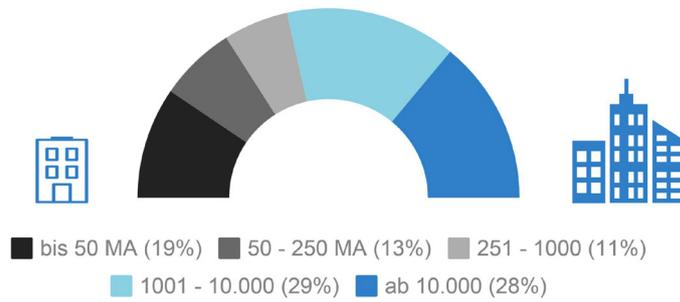


Abb. 3: Anzahl Mitarbeiter

Beinhaltet Ihre Stelle eine Führungsfunktion?

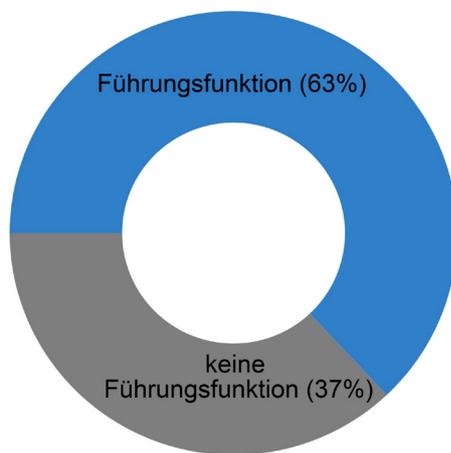


Abb. 4: Führungsfunktion der Teilnehmer

Wenn ja, auf welcher Führungsebene ist Ihre Stelle angeordnet?

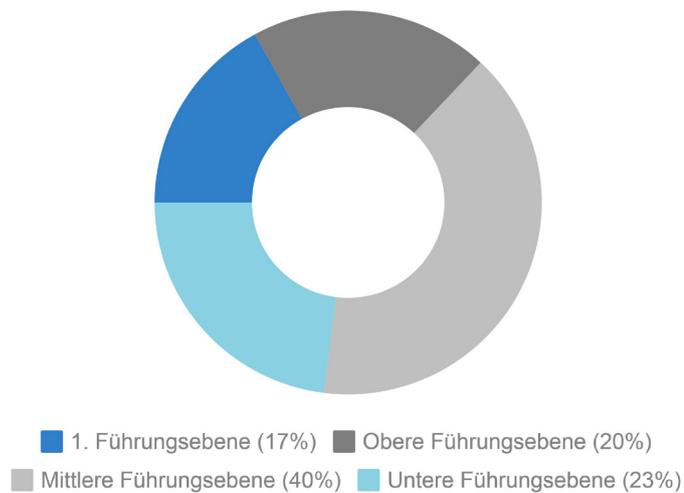


Abb. 5: Führungsebene der Teilnehmenden

In welchem Land sind Sie mehrheitlich tätig?

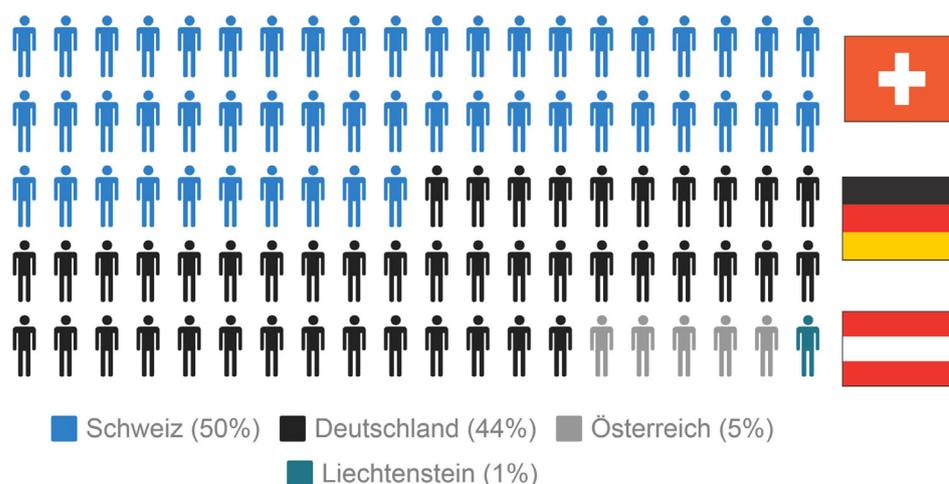


Abb. 6: Ländertätigkeit der Teilnehmenden

An dieser Stelle **danken** wir nochmals herzlich allen Beteiligten, ohne die diese Studie nicht möglich gewesen wäre! Es haben sich unter anderem Vertreter aus folgenden Unternehmen an der Tendstudie beteiligt:

Liste der beteiligten Unternehmen

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH	MAGELAN OG
Allianz SE	Magistrat der Stadt Wien
AXA Winterthur Versicherungen	MLP Finanzdienstleistungen AG
Bellingswood Group GmbH	Modula AG
Berufs- und Weiterbildungszentrum BZB	Pädagogische Hochschule Zürich
BERUFung	PostFinance AG
bke Bildungszentrum Kinderbetreuung	Schulamt der Stadt Zürich
Center for Young Professionals in Banking (CYP)	Schweizerische Bundesbahnen AG
Consaining - Consulting & Training	Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft AG
CREDIT SUISSE AG	Service Management Akademie GmbH
DATEV eG	sfb Bildungszentrum
Digicomp Academy AG	SFS services AG
Endress+Hauser	SHT Schwäbisch Hall Training GmbH
Fresenius Kabi Deutschland GmbH	SICK AG
Fresenius Medical Care Deutschland GmbH	Swisscard AECS GmbH
Graubündner Kantonalbank	Swisscom AG
INSELSPITAL, Universitätsspital Bern	Swiss Life AG
Insurance Institute of Switzerland	Thurgauer Kantonalbank
KANTON LUZERN - Dienststelle Berufs- und Weiterbildung	ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, IAP
Beratung und Integration	
Landeshauptstadt Stuttgart	

Forschungsprozess

Auswahl der Experten

Die Auswahl der Praxisexperten orientiert sich an theoriegeleiteten Kriterien. Dabei geht es weniger um die Repräsentativität im Rahmen einer Zufallsstichprobe, sondern die Experten wurden nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- Repräsentanten aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrößen mit einem eigenständigen Organisations-/ Verantwortungsbereich für das Bildungsmanagement,
- Entscheidungsträger im Bereich des Bildungsmanagements, wie beispielsweise Human Resource Leiter/-in, Leiter/-in Personalentwicklung oder Leiter/-in Corporate University,
- Verantwortliche Kompetenzträger und Projektmitarbeitende für innovationsorientierte Themen wie beispielsweise die Implementierung von eLearning, Blended Learning oder Social Media.

Neben der gezielten Auswahl und Ansprache von Experten wurde auch in mehreren Medien (z.B. Homepage, Blog, Newsletter) zur Teilnahme an der Befragung zur Trendstudie aufgerufen, um die potentielle Reichweite an Experten zu erhöhen.

Erhebung der Daten

Als Erhebungsinstrument wurde ein Online-Fragebogen eingesetzt, welcher neben geschlossenen Antwortformaten auch offene Kommentarfelder enthielt. Die Operationalisierung der Items erfolgte auf Grundlage des theoretischen Bezugsrahmens eines innovationsorientierten Bildungsmanagements. Darunter versteht scil folgende sechs Handlungsbereiche, die jeweils in der Studie abgefragt wurden:



Abb. 7: Handlungsbereiche der Trendstudie

Strategieentwicklung und Portfolio-Management

Mit den Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft (z.B. Social Media und Enterprise 2.0) gehen auch veränderte Rahmenbedingungen für die Bildungsarbeit in Unternehmen und Organisationen einher. Bildungsbereiche und Bildungsverantwortliche sind gefordert, ihre strategische Ausrichtung zu überprüfen und ggf. anzupassen. Dies gilt auch für das Portfolio

der angebotenen Leistungen. Bildungsanbieter sind zunehmend gefordert, erweiterte Formen der Kompetenzentwicklung zu unterstützen (z.B. Trainingsformate mit ausgestalteter Transferphase; durch Führungskräfte moderierte Lernformen; selbstgesteuerten Lernaktivitäten in Fach- oder Expertengemeinschaften).

Learning Design

Lernumgebungen müssen spezifisch für die Ziele, die erreicht werden sollen, gestaltet werden. Grundlage dafür ist ein didaktischer Dreischritt: (1) Zielbestimmung, (2) Auswahl von geeigneten Lehr- / Lernaktivitäten und (3) Auswahl bzw. Erstellen von geeigneten Werkzeugen und Materialien. Die Gestaltung innovativer und wirksamer „blended learning designs“ und die Orchestrierung verschiedener Lehr- / Lernformen (z.B. Aktivitäten im Selbststudium, Trainer-geführte Workshops und netzgestützter Austausch) sind eine Daueraufgabe für Learning Professionals.

Lernkulturentwicklung & Veränderungsmanagement

Die Lernkultur einer Organisation beinhaltet zentrale Werthaltungen und Erwartungen im Hinblick auf Lernen und Entwicklung: bezüglich der Befähigung von Mitarbeitenden, der Einbindung von Führungskräften, der verfügbaren Rahmenbedingungen, der Vielfalt an Lernformen und der Ergebnisorientierung. Eine systematische Lernkulturanalyse zeigt den aktuellen Stand und relevante Entwicklungsfelder und ermöglicht so den Eintritt in einen systematischen Veränderungs- und Entwicklungsprozess.

Learning Value Improvement

Bildungsarbeit entfaltet dann Wert, wenn sie konsequent auf die Anliegen und Erwartungen zentraler Anspruchsgruppen ausgerichtet ist (Learning Value Management, LVM). Dies umfasst Elemente von Qualitätsentwicklung und Bildungscontrolling ergänzt um Aspekte wie die systematische Einbindung relevanter Anspruchsgruppen über den gesamten Bildungsprozess, erweiterte Evaluationsverfahren (u.a. Berücksichtigung nicht realisierter Wertpotenziale) und die gezielte Kommunikation

von Ergebnissen und Leistungen.

Learning Leadership

Führungskräfte sind – unter anderem - Vorbilder für lebenslanges Lernen und zentrale Unterstützer für Entwicklungsprozesse auf der Ebene von Mitarbeitenden. Damit Führungskräfte diese Rollen Aspekte erfolgreich ausfüllen können, brauchen Sie Wissen und Fertigkeiten dazu, wie sie (1) ihre Mitarbeitenden bei deren Kompetenzentwicklung unterstützen können und (2) ihre tägliche Führungsarbeit lernförderlich gestalten können.

Learning Professionals

Für die Entwicklung und Umsetzung von innovativen, wirkungsvollen Learning Designs braucht es kompetente Personalentwickler (Trainer, Programmverantwortliche, Gesamtverantwortliche). Deren Qualifizierung muss sich an geeigneten Rollenprofilen und Kompetenzmodellen orientieren. scil bietet hierzu ein Zertifikats- und Diplomprogramm in „Corporate Learning / Bildungsmanagement“ an.

Insgesamt wurden den Experten **134 Fragen** gestellt: 21 bezogen sich auf die Einschätzung der Bedeutsamkeit und weitere 21 auf die Einschätzung der zeitlichen Realisierung. Weitere 78 geschlossene Fragen ergänzten den Fragebogen. Schliesslich gab es 14 Fragen mit offenen Antwortmöglichkeiten, bei denen die Teilnehmer frei kommentieren konnten.

Zur Einschätzung von Themen wurden mehrstufige Skalen verwendet. In manchen Fällen wurde auf „Schieberegler“ zurückgegriffen, beispielsweise zur Meinungsabfrage von zwei entgegengesetzten Polen. Weitere Meinungsabfragen erfolgten durch Einfach- oder Mehrfachauswahlmöglichkeiten und durch Punktevergabe (Rating). Schliesslich ergänzen, wo angebracht, offene Kommentarfelder den Fragebogen.

Der Fragebogen wurde so aufgebaut, dass die Experten eine Beurteilung zu den sechs Handlungsbereichen hinsichtlich folgender Aspekte vornehmen sollten:

- **Einschätzung der Bedeutsamkeit des Themas:** Den Befragten wurde eine schriftliche These zur künftigen Herausforderung des Bildungsmanagements vorgelegt, die sie nach ihrer Einschätzung mit Hilfe einer vierstufigen Skala von hoch bis unwichtig einstufen sollten.
- **Einschätzung der zeitlichen Realisierung:** Weiterhin sollten die Befragten eine Prognose abgeben, wann ihrer Ansicht nach die beschriebene Situation eintreffen wird.
- Daneben wurde jedes Gestaltungsfeld mit **zusätzlichen geschlossenen und offenen Fragen** ergänzt.

Auswertung der Daten

Die Experten konnten an der Onlinebefragung vier Monate teilnehmen (März – Juni 2015). Dabei haben 348 Teilnehmer die Befragung begonnen und 130 abgeschlossen, was einer Teilnahmequote von 37.36 % entspricht. Nach Befragungsabschluss wurden die Angaben überprüft und neun Befragungsdatensätze aufgrund inhaltlicher Inkonsistenz ausgeschlossen. Dadurch reduzierte sich die Stichprobengröße von 130 auf **121 Datensätze**.

Danach wurden die einzelnen Themenbereiche mittels statistischer Software (SPSS) deskriptiv über die Berechnung der absoluten Häufigkeiten und verschiedener Lage- und Streuungsmasse (z.B. Mittelwert, Standardabweichung) ausgewertet. Darüber hinaus wurden die offenen Kommentare gesichtet, strukturiert und zu Kategorien zusammengefasst, wenn sich eine Bündelung einzelner Themen ergab.



Management Summary

Was beschäftigt Learning Professionals in
2016?

Was sind die Top 10 Themen des Bildungsmanagements/Corporate Learning 2015/2016?

Rang	Thema	MW
1	Lern- und Entwicklungsangebote transferförderlich gestalten	2.21
2	Lern- und Entwicklungsangebote proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten	2.22
3	Führungskräfte, die lernförderliche Rahmenbedingungen schaffen/ermöglichen	2.30
4	Die Bedeutung der Lernkultur bei Lern- und Entwicklungsangeboten	2.39
5	Leadership Commitment zum Thema „Lernbegleiter“ zeigen	2.40
6	Formelle & informelle Lernphasen sinnvoll zu verknüpfen	2.45
7	Das Bildungsmanagement in die Umsetzung des Strategieprozesses einbinden	2.46*
8	Bildungsbedarfsanalysen strategisch orientiert mit Stakeholdern durchführen	2.46*
9	Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterzuentwickeln	2.46*
10	Führungskräfte mit einer aktiven Rolle in formellen und informellen Lernformen	2.48

Tab. 1: Die Top 10 Themen des Bildungsmanagements/Corporate Learning

Statistische Lesehinweise: Bei der Abfrage der Bedeutung standen vier Auswahlmöglichkeiten zur Verfügung: hoch (2), mittel (3), gering (4), unwichtig (5). Über Mittelwert Berechnungen wurden die Aussagen zusammengefasst. Folglich bedeutet ein geringer Mittelwert eine höhere Bedeutung und ein höherer Mittelwert eine geringere Bedeutung.

* Bei gleichwertigen Mittelwerten wird mittels der statistischen Masszahl „Schiefe“ differenziert.

Insgesamt wurden in der Trendstudie 21 Aussagen zur Bedeutsamkeit abgefragt. Für jede einzelne wurde der Mittelwert berechnet und anschliessend eine Rangfolge über alle 21 gebildet. Die obersten zehn Plätze bilden dann die Top 10 Themen ab.

Am besten lassen sich die Top 10 Themen 2015/2016 interpretieren, wenn man sie im Vergleich zu der letzten Studie betrachtet:

Am besten lassen sich die Top 10 Themen 2015/2016 interpretieren, wenn man sie im Vergleich zu der letzten Studie betrachtet:

Veränderungen zur letzten Trendstudie 2012?

Veränderung	Rang 2012	Rang 2015	Thema	MW
↗	2	1	Lern- und Entwicklungsangebote transferförderlich gestalten	2.21
↘	1	2	Lern- und Entwicklungsangebote proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten	2.22
→	3	3	Führungskräfte, die lernförderliche Rahmenbedingungen schaffen/ermöglichen	2.30
↗	10	4	Die Bedeutung der Lernkultur bei Lern- und Entwicklungsangeboten	2.39
NEW!	-	5	Leadership Commitment zum Thema „Lernbegleiter“ zeigen	2.40
↗	17	6	Formelle & informelle Lernphasen sinnvoll zu verknüpfen	2.45
→	7	7	Das Bildungsmanagement in die Umsetzung des Strategieprozesses einbinden	2.46*
NEW!	-	8	Bildungsbedarfsanalysen strategisch orientiert mit Stakeholdern durchführen	2.46*
↗	15	9	Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterzuentwickeln	2.46*
↘	6	10	Führungskräfte mit einer aktiven Rolle in formellen und informellen Lernformen	2.48

Tab. 2: Veränderungen zur Trendstudie 2012

Statistische Lesehinweise: Bei der Abfrage der Bedeutung standen vier Auswahlmöglichkeiten zur Verfügung: hoch (2), mittel (3), gering (4), unwichtig (5). Über Mittelwert Berechnungen wurden die Aussagen zusammengefasst. Folglich bedeutet ein geringer Mittelwert eine höhere Bedeutung und ein höherer Mittelwert eine geringere Bedeutung.

* Bei gleichwertigen Mittelwerten wird mittels der statistischen Masszahl „Schiefe“ differenziert.

Welche Themen führen die Top 10 Liste an?

Die Kontinuität mit der die Themen „**Lerntransfer**“ und „**Strategieorientierte Kompetenzentwicklung**“ seit 2006 die **ersten zwei Plätze der Studie** belegen, lässt den Schluss zu, dass – unabhängig von aktuellen Diskussionen, Trends und Themen im Corporate Learning – diese Themen die zentralen Herausforderungen und Aufgaben für Learning Professionals stellen.

Welche Themen haben an Bedeutung zugenommen und stehen 2016 auf der Agenda der Learning Professionals?

Der grösste Aufsteiger in der diesjährigen Trendstudie ist das Thema: „**Formelle & informelle Lernphasen sinnvoll verknüpfen**“ (+ 11 Plätze)! Dieses Ergebnis lässt die Hypothese zu, dass die Bedeutsamkeit von informellem Lernen an sich nicht mehr diskutiert werden muss, sondern dass die Herausforderung darin liegt ein gutes „Sowohl-Als-Auch“ zu gestalten. Die grosse Aufmerksamkeit des „70:20:10“ Ansatzes (von Charles Jennings bekannt gemacht) unterstreicht die Entwicklungslinie, dass Learning Professionals aktuell und zukünftig weiterhin auf der Suche nach dem „besten“ Mix an verschiedenen Lernformen sind.



Abb. 8: Das 70:20:10 Model (Quelle: <http://charles-jennings.blogspot.ch/2013/06/702010-framework-for-high-performance.html>)

Mit einem Aufstieg von jeweils 6 Plätzen im Vergleich zur letzten Trendstudie rücken auch die Themen „**Die Bedeutung der Lernkultur bei Lern- und Entwicklungsangeboten**“ und „**Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterentwickeln**“ in den Aufmerksamkeitsfokus:

Das **Lernkultur**-Thema wurde 2012 erstmalig im Rahmen der Trendstudie abgefragt und gelangte damals gleich auf Platz 10 der Top-Themen der Studie! Dieses Jahr hat das Thema erneut Aufwind bekommen und erhält in der aktuellen Studie einen eigenen Themenbereich mit weiterführenden Fragestellungen und Ergebnissen (siehe S. 53ff).

Das **Konzept der Lernenden Organisation** erfährt derzeit eine beachtliche Wiederbelebung! Eine Wellenbewegung ist zu beobachten: In 2010 hatten wir diese Herausforderung das erste Mal abgefragt und es landete sofort unter den Top 10 (Platz 9), hatte dann allerdings in 2012 wieder eine geringe Bedeutung (Platz 15) und nun in 2015 steht das Thema wieder an oberster Stelle.

Allerdings ist der Weg zur **agilen, entwicklungsfähigen Organisation**, die sich schnell an Veränderungen anpasst, noch weit. Bei keinem anderen Punkt sahen die Umfrageteilnehmer eine grössere Diskrepanz zwischen Bedeutung des Themas und seiner Realisierung im Unternehmen. Dennoch rechnen 93 Prozent der Befragten mit einer erfolgreichen Umsetzung in den kommenden drei bis fünf Jahren. Dies ist deutlich höher als noch in 2010 mit 70 Prozent. Nur 14 Prozent geben an, das Konzept der lernenden Organisation bereits zu leben, etwas höher als in 2010 mit 11 Prozent.

Zu den Top 10 Aufgaben der Bildungsmanager zählt es heute mehr denn je, das Unternehmen zu einer lernenden Organisation weiterzuentwickeln. Die Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens als zentraler Wettbewerbsfaktor zur Steigerung der Innovationsfähigkeit scheint sich gegenwärtig zu konkretisieren und über alle Branchen hinweg klarer verfolgt zu werden. Die Rolle der Bildungsmanager verändert sich: Sie müssen stärker als früher die Anliegen verschiedener Interessengruppen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens berücksichtigen, Lernprozesse unterstützen, statt sie selbst zu gestalten, und mehr als Berater auftreten. Ein starker Treiber für diese Veränderungen stellt die digitale Transformation dar und dies nicht nur in IT-, Software- oder Telekommunikationsunternehmen wie bis anhin, sondern auch in allen anderen Industrien und Dienstleistungsbranchen, wie beispielsweise insbesondere auch im Bankensektor.

Prof. Dr. Sabine Seufert,
Dipl. Päd. Daniela Schuchmann,
scil



**Corporate Learning in Times of Digital Transformation:
A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organisations.**

Digital transformation is one of the major challenges in all industries. Banks are challenged to address new digital customers' needs at every touchpoint in the customer experience lifecycle. Hence, banks are under pressure to enhance their continuous learning ability. Therefore, we focus on the research question "How can the learning function foster the enhancement of the banking organisation's learning and innovation ability in times of digital transformation?"

Based on the findings of our empirical study, we identified new roles and services of the learning function: training services, transfer support services, performance support services, services for collaboration in working processes and networks and development services for the learning organization to support the organizational transformation. It needs a paradigm shift to move away from purely formal trainings to enable the more informal learning types and self-organisation of learning at individual, team and organizational level.

(Auszug aus: Schuchmann, D., Seufert, S. (2015). Corporate Learning in Times of Digital Transformation: A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organisations. *International Journal of Corporate Learning (IJAC)*, 8 (1), 31-39, DOI:10.3991/ijac.v8i1.4440.)

Welche Themen sind 2015/2016 neu unter den Top 10?

Es hat zwei **neue Themen** in der Top 10 Liste, d.h. diese wurden 2015 erstmalig abgefragt und landeten gleich in den Top 10: Zum einen „Leadership Commitment zum Thema „**Lernbegleiter zeigen**“ und zum anderen „**Bildungsbedarfsanalysen strategisch orientiert mit Stakeholdern durchführen**“.

In der aktuellen scil Trendstudie haben wir dem Thema „**Learning Leadership: Die Rolle von Führungskräften im Lernen**“ einen eigenen Bereich gegeben (siehe S. X). Die Beobachtung, dass das einzige „Absteiger-Thema“: „Führungskräfte mit einer aktiven Rolle in formellen und informellen Lernformen“ (Platz 10) ist und zugleich der Aspekt der „Unterstützung/Commitment“ (Platz 5) zunimmt, lässt vermuten, dass es für Learning Professionals wichtiger ist, dass Führungskräfte die „richtige, unterstützende“ Haltung bzw. Einstellung gegenüber Lernen in der Organisation zeigen, als das sie aktiv eine Rolle übernehmen.

Das zweite „**Newcomer-Thema**“ ist die Durchführung **strategischer Bedarfsanalysen**. Dieses Ergebnis unterstützt die Bedeutung des 2. Platzes der Studie: „Lern- und Entwicklungsangebote an der Unternehmensstrategie ausrichten“. Als Learning Professional zu wissen, was meine Organisation an Lernangeboten braucht und das nicht nur „vermutet und am eigenen Schreibtisch ausgedacht“, sondern in direkten Gesprächen bzw. Erhebungen mit den relevanten Stakeholdern, stellt den zentralen Startpunkt für eine strategierorientierte Kompetenzentwicklung dar. In dieser Studie finden Sie ein kleines Fallbeispiel von Allianz SE (München), das den Nutzen und die Herausforderungen der Durchführung einer strategischen Bedarfsanalyse illustriert (siehe S. X).

Von den heute schon zu beobachtenden Trendthemen werden uns in 2016 im Schwerpunkt folgende Themen interessieren: „Lernen in Online Communities“, „Mobile Learning“, „Angebote für die Generation X/Y/Z“, „Big Data“, und „Gamification“.

Welche Themen haben 2015/2016 an Bedeutung verloren?

Blended Learning ist nach Einschätzung der Befragten kein zentrales Thema mehr in 2016. In anderen Studien wird deutlich, dass viele Learning Professionals das Thema schon für sich als umgesetzt sehen. Dennoch finden sich in der Praxis weiterhin die „altbekannten Probleme“ in der Umsetzung wieder: Kompetenzen der Trainer, Unverbindlichkeit, ungünstige Rahmenbedingungen etc.

Die Herausforderung „**Trends im Lernen systematisch beobachten und in die Gestaltung des Leistungsportfolios einfließen lassen**“ ist dieses Jahr nicht mehr unter den Top 10 Themen (12. Platz). In unserer Praxis beobachten wir aber weiterhin einen hohen Bedarf an Methoden und Vorgehensweisen, um mit der Fülle an Informationen (v.a. aus den Social Media Kanälen) zielgerichtet umgehen zu können und als Learning Abteilung im Unternehmen immer „up to date“ zu sein.

Gibt es eigentlich bei den Top 10 Themen Unterschiede zwischen KMU und Grossunternehmen?

Gross- unternehmen (ab 250 MA)	KMU (bis 250 MA)	Gesamte Studie	Thema
1	3	2	Lern- und Entwicklungsangebote proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten.
2	1	1	Lern- und Entwicklungsangebote transferförderlich gestalten.
3	9	4	Die Bedeutung der Lernkultur bei Lern- und Entwicklungsangeboten.
4	10	8	Bildungsbedarfsanalysen strategisch orientiert mit Stakeholdern durchführen.
5	2	3	Führungskräfte, die lernförderliche Rahmenbedingungen schaffen/ermöglichen.
6	8	5	Leadership Commitment zum Thema „Lernbegleiter“ zeigen.
7	6	7	Das Bildungsmanagement in die Umsetzung des Strategieprozesses einbinden .
8	7	10	Führungskräfte mit einer aktiven Rolle in formellen und informellen Lernformen.
9	5	9	Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterzuentwickeln.
10	4	6	Formelle & informelle Lernphasen sinnvoll verknüpfen.

Tab. 3: Unterschiede KMU und Grossunternehmen bei den Top 10 Themen

Bei dieser Auswertung finden wir vier Punkte spannend:

1. Die **Bedeutung der Lernkultur bei Lern- und Entwicklungsangeboten** scheint für Grossunternehmen (> 251 Mitarbeitende) eine wesentlich höhere Bedeutung zu spielen, als bei KMU (< 251 Mitarbeitende).
2. Ebenso scheinen **strategisch orientierte Bedarfsanalysen** in enger Zusammenarbeit mit Stakeholdern für Grossunternehmen ein deutlich wichtigeres Thema zu sein, als für KMU.
3. Interessanterweise ist dafür bei den KMU die **Bedeutung einer lernenden, agilen Organisation** deutlich höher als bei den Grossunternehmen.
4. Das „Aufsteiger-Thema“ der gesamten Studie **„Formelle & informelle Lernphasen sinnvoll verknüpfen“**, besitzt für KMU ebenso eine deutlich höhere Relevanz als für Grossunternehmen.

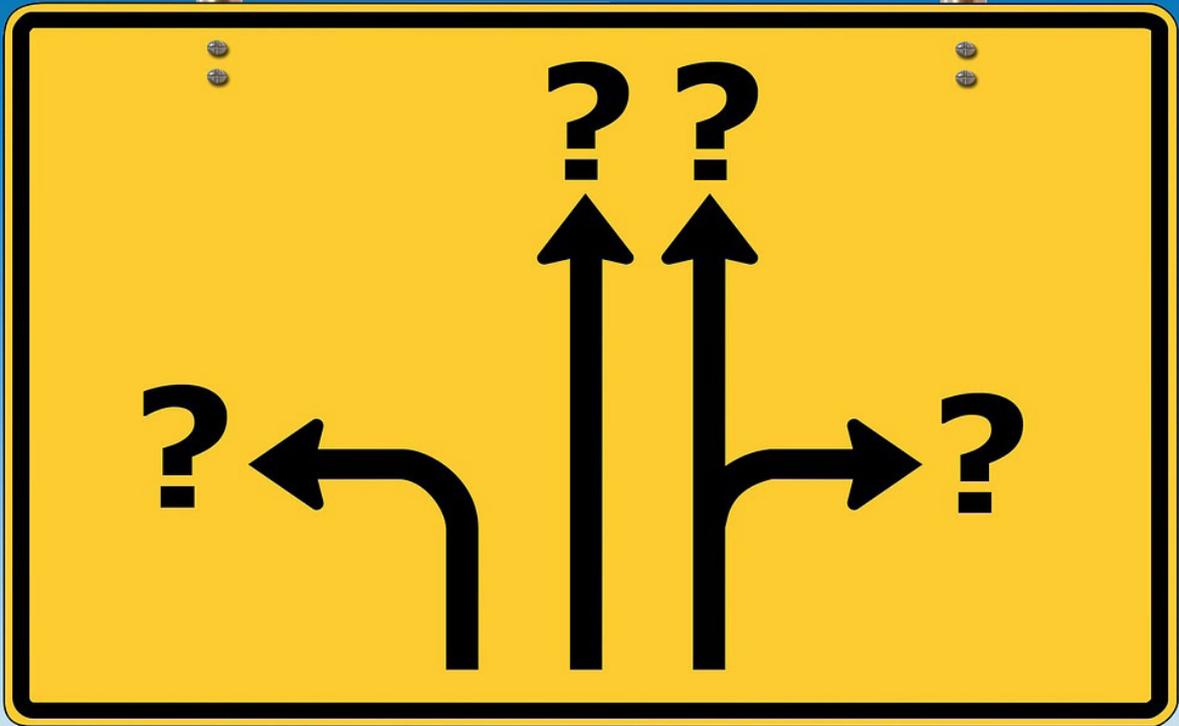
Zum Abschluss noch die Plätze 11-21 der scil Trendstudie 2015/2016

Rang	Thema	MW
11	Tägliche Führungssituationen lernförderlich gestalten.	2.50
12	Trends im Lernen systematisch beobachten und in die Gestaltung des Leistungsportfolios einfließen lassen.	2.58
13	Entwicklung und Kommunikation eines internen Verständnisses von Lernkultur.	2.61
14	Lern- und Entwicklungsangebote an einem Kompetenzmodell ausrichten.	2.65
15	Pilotprojekte für innovatives Learning Design initiieren.	2.67
16	Gezielte Arbeit an der Veränderung der Lernkultur mit Massnahmen und Projekten.	2.74
17	Das Bildungsmanagement in die Umsetzung des Strategieprozesses einbinden .	2.81
18	Angebote im Bereich Performance Support entwickeln und anbieten.	2.89
19	Konsequenzen des demografischen Wandels in den Aktivitäten des Bildungsmanagements berücksichtigen.	2.89
20	Befragungen, welche gezielt auf die Lernkultur ausgerichtet sind.	3.25
21	Die Bedeutung von Lernkultur ist erkannt, ist aber kein explizites Thema.	3.26

Tab. 4: Plätze 11-21 der scil Trendstudie

In der Trendstudie wird deutlich, dass eine **Rollenveränderung bei den Learning Professionals 2016+** anstehen wird: Von Learning Managern verstärkt hin zu Learning Consultants! Aktuell gibt es aber nur bei ca. 1/3 der befragten Unternehmen spezifische Unterstützungsangebote um zukünftig stärker in die Rolle von Learning Consultants reinzuwachsen. Nach Ansicht der befragten Learning Professionals braucht es neben formellen und informellen Angeboten der Kompetenzentwicklung, auch die Veränderungsbereitschaft und Motivation sein bisheriges Rollenverständnis in Frage zu stellen und um neue / andere Kompetenzen und Aufgaben anzureichern.

Im Folgenden werden aktuelle Trendthemen näher beleuchtet (Kapitel 3) und anschliessend werden die Ergebnisse aller Themenbereiche im Detail vorgestellt: Strategieentwicklung & Portfolio Management (Kapitel 4), Learning Design (Kapitel 5), Lernkulturentwicklung & Veränderungsbegleitung (Kapitel 6), Learning Value Management (Kapitel 7), Learning Leadership: Die Rolle von Führungskräften im Lernen (Kapitel 8) und Learning Professionals (Kapitel 9). Den Abschluss der Trendstudie bilden die Gedanken zum Thema: „Systematisches Trendmonitoring für Learning Professionals?“.



Einschätzung von Trendthemen im Corporate Learning

Wie werden Trendthemen im Corporate Learning bewerten?

Wir haben unseren Teilnehmenden an der Studie 12 Themen vorgegeben, die aus unserer Sicht Trendthemen darstellen und sie gebeten diese zu bewerten: „das Trendthema wird 2016 ein wichtiges Thema“, „das Trendthema kenne ich nicht“ oder „in diesem Trendthema sehe ich kein Potenzial für die Gestaltung von Lernen“.

Rang	Thema	wird 2016 ein wichtiges Thema %	kenne ich nicht %	sehe ich kein Potenzial drin %
1	Lernen in Online Communities	37.61	< 1	13.7
2	Mobile Learning	36.44	0	7.6
3	Angebote für Generation X/Y/Z	33.04	3.5	26
4	Big Data	23.73	23	22.8
5	Gamification	23.28	11	26.7
6	Flipped Classroom	18.58	39	12.4
7	xMOOCs	18.18	17	33
8	Agile Design Methoden	17.54	31.6	14
9	cMOOCs	17.39	42.6	20
10	Talent Management	15.38	1.7	8.5
11	Augmented Reality	15.25	34	36.4
12	Blended Learning	7.56	0	2.5

Tab. 5: Bewertung der Trendthemen im Corporate Learning

In der Tabelle sind die Werte farblich markiert, die uns auffällig und interessant erschienen. Auf diese möchten wir im Folgenden eingehen und haben den wohl bekanntesten deutschen Weiterbildungsblogger Dr. Jochen Robes um seine Einschätzung und Interpretation dieser Ergebnisse gebeten:



Dr. Jochen Robes

Senior Consultant bei HQ Interaktive Mediensysteme GmbH in Wiesbaden und Betreiber des Weiterbildungsblogs www.weiterbildungsblog.de

„Die Top 3 Trendthemen 2016“



Top 3 Trendthemen 2016

Abb. 9: Top 3 Trendthemen 2016

Jochen Robes: Also 121 Learning Professionals setzen „Lernen in Online Communities“ an die Spitze ihrer Trendthemen. Das ist eine schöne und keineswegs selbstverständliche Nachricht! Wir dürfen vermuten, dass vor allem zwei Entwicklungen diese Wertung beeinflusst haben: zum einen die ungebrochene Popularität der sozialen Netzwerke, die sich mittlerweile längst auch in der geschäftlichen und beruflichen Nutzung niederschlägt; zum anderen aber auch die Einführung entsprechender Plattformen in den Unternehmen selbst. Das reicht von „Social Intranets“ bis zu traditionellen Lernplattformen, die jetzt auch „social“ können und die Arbeit in Lerngruppen unterstützen. Doch mit dem „Lernen in Online Communities“ wird zugleich ein Fenster für das informelle Lernen, das selbstorganisierte Lernen, für „social learning“ geöffnet. Und hier fangen die Herausforderungen für Learning Professionals an! Denn es geht um die Verbindung von formalen Lernangeboten, von Kursen und Web-based Trainings, mit Lern-

umgebungen, in denen die Teilnehmenden selbst aktiv werden und zum Erfolg der Community beitragen. Wo es funktioniert, treten Learning Professionals zurück und begleiten, moderieren und coachen auf Zuruf. Ganz schnell wird jemand, völlig zu Recht, das Stichwort „Lernkultur“ in die Runde werfen. Diese Entwicklung ist also ein großer Schritt, je nachdem, wo eine Branche, ein Unternehmen, eine Organisation oder eine Zielgruppe steht. Meine

Prognose: Das Thema wird uns, mit wechselnden Begriffen, über 2016 hinaus begleiten.

Mobile Learning dagegen ist ein Dauerbrenner. Es fehlt seit fast 10 Jahren auf keiner Top-Ten-Liste. Längst liegen neben dem Notebook am Arbeitsplatz Tablets und Smartphones. Wer eine IT-Lösung im Unternehmen einführt, muss darauf reagieren. Heute heißt es auch in HR „mobile first“. Die Lernkonzepte, das ist mein Eindruck, laufen dieser Dynamik hinterher. Ja,

wir sprechen von Learning Nuggets, von Lern-Apps, vom mobilen Zugriff auf Lernplattformen. Das erweitert natürlich Einsatzszenarien, Lernzeiten, manchmal auch den Lernkomfort. Doch am Ende des Tages fragt jemand neugierig, wo denn eigentlich Mobile Learning anfängt, wo es aufhört und wofür wir den Begriff überhaupt brauchen.

Und dann gibt es noch die „Angebote für Generation X/Y/Z“, von denen 33,04 Prozent der Befragten sagen, dass es 2016 ein wichtiges Thema wird. Hier möchte ich folgende Lesart anbieten: Wir brauchen diese Referenz auf jüngere Generationen vor allem unter strategischen Gesichtspunkten. Das ist unser Türöffner, um über eine Veränderung der Lernkultur, über neue Bildungskonzepte sowie neue Lernmedien und Lernformate mit den Geschäftsbereichen, Führungskräften und dem Management verhandeln zu können!

Leider hat es mein persönliches Trendthema nicht in diese Aufstellung geschafft. Es lautet „L&D for L&D“ (so habe ich es kürzlich auf einer britischen Personalseite gelesen). Denn zwischen den Trendthemen und ihrem Einsatz in Unternehmen und Organisationen stehen Learning Professionals, die diese Trends kennen und von ihrem Erfolg überzeugt sein sollten. Das ist mit Blick auf die sich schnell wandelnden Moden, Technologien und Buzzwords eine große Herausforderung und geht weit über das Stichwort „Medienkompetenz“ hinaus. Vielleicht sind Learning Professionals, die sich im Rahmen einer Online Community dieser Herausforderung stellen, eine charmante Verbindung zweier Trends ...

„Die 3 Unbekannten“: cMOOCs, Flipped Classroom & Augmented Reality

Jochen Robes: Es liegt in der Natur der Sache, dass nicht alle Trendthemen gleichermaßen bekannt und vertraut sind. Versuchen wir, die drei größten Fragezeichen etwas aufzulösen:

- cMOOCs: Seit einigen Jahren, spätestens seit Stanford 2011 drei seiner Präsenzveranstaltungen als offene Online-Kurse anbot, wird über „Massive Open Online Courses“ (MOOCs) diskutiert. Damals hatten sich 160.000 Interessierte im Netz für einen Kurs über „Künstliche Intelligenz“ angemeldet und eine neue Welle des Online-Lernens losgetreten. Von cMOOCs (das „c“ steht für „connectivism“) wird gesprochen, wenn der Austausch und die Vernetzung der Teilnehmenden im Vordergrund stehen. Von xMOOCs wird gesprochen, wenn in Anlehnung an klassische Vorlesungen die Vermittlung von Inhalten und die Prüfung von Lernerfolgen im Mittelpunkt des Online-Kurses stehen.

Anmerkung: Es gibt bereits erste Unternehmen und Organisationen, die versuchen, Online-Kurse (oder vielleicht besser: „Lernerfahrungen“) für ihre Mitarbeiter nach dem Vorbild der cMOOCs zu organisieren.

So wurde bereits vom „Magenta MOOC“ der Deutschen Telekom, von „Discover Social Learning“ der Credit Suisse und von „Leadership for Global Responsibility“ der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) berichtet. Weitere Unternehmen, so hört man, wollen diesen Beispielen folgen.

- Flipped Classroom: Beim „Flipped Classroom“ werden Stoffvermittlung und Hausaufgaben vertauscht. Was ursprünglich im Rahmen einer Vorlesung vermittelt wurde, wird z.B. aufgezeichnet und von den Lernenden im Vorfeld zu Hause bearbeitet. Die wertvolle Zeit im Klassenzimmer wird genutzt, um gemeinsam Übungen und Aufgaben zu bearbeiten und zu diskutieren. Deshalb wird auch vom „umgedrehten Unterricht“ gesprochen. Die Idee des Flipped Classroom wird vor allem in Schulen und Hochschulen diskutiert.

Anmerkung: Wer sich das Modell des „Flipped Classroom“ durchliest, wird möglicherweise feststellen: Aber das ist doch Blended Learning! Und genau das ist! Denn Blended Learning wird, zumindest heute, so verstanden, dass man verschiedene Lernformen und -formate in einem Lernkonzept integriert. Nichts anderes passiert im Flipped Classroom. Auch die Herausforderungen, vor denen beide Konzepte stehen, ähneln sich: Wie stellt man sicher, dass sich die Teilnehmenden vorbereiten? Wie schafft man den Übergang von der Vorbereitung in das Klassenzimmer bzw. den Seminarraum?

- Augmented Reality: Dieser Trend ist sicher mit einigen Hürden verbunden. Zum einen gibt es da eine begrifflich-sprachliche Hürde, denn auch „erweiterte Realität“ ist ja nicht selbsterklärend. Selbst wer mobile Endgeräte intensiv nutzt, wird Augmented Reality-Anwendungen im Alltag oft gar nicht als solche erkennen. Zum anderen entfaltet sich das Potenzial, auch das Lern-Potenzial, dieser Anwendungen vor allem „draußen“ im Feld, im Umgang mit Maschinen und Systeme-

men, unterwegs, wenn die Sensoren mobiler Endgeräte genutzt werden können. Das sind jedoch nicht die typischen Lernumgebungen vieler Wissens- und Büroarbeiter. Noch nicht, denn Sensoren und Displays durchdringen ja immer weitere Lebens- und Arbeitsbereiche.

Doch was ist „Augmented Reality“ (AR) eigentlich? Von „erweiterter Realität“ wird gesprochen, wenn unsere Bilder der realen Umgebung um virtuelle Elemente ergänzt werden. Nutzen wir z.B. ein mobiles Endgerät, dann überlagert mit Hilfe einer AR-Anwendung eine zusätzliche Information das Kamerabild. Bei den zusätzlichen Informationen kann es sich um Texte, Bilder, aber auch Videos handeln. Der Auslöser für das Einblenden solcher Informationen kann ein QR-Code sein oder der Standpunkt des Nutzers (Location-based AR). AR-Anwendungen gibt es bereits in verschiedenen Industriebereichen, wo sie z.B. zur Wartung und Schulung von technischen Systemen eingesetzt werden.

„Die 3 Potenzial-losen“: Gamification, xMOOCs & Augmented Reality“

Jochen Robes: Schaut man sich die drei Themen an, denen für 2016 das geringste Potenzial zugesprochen wird, so überrascht vor allem ein Trend: Gamification. Zwar sagt nur eine Minderheit, dass sie den Begriff nicht kennt. So darf man vermuten, dass vielen auch die Unterscheidung zwischen „Gamification“, also der Anwendung von spieltypischen Elementen in einem spielfremden Kontext, einerseits und „serious games“ und „game-based learning“ andererseits durchaus geläufig ist. Aber das Potenzial für Corporate Learning wird nicht gesehen. Warum hätte ich hier eine andere Prognose erwartet?

Immer mehr Netzwerke und Plattformen tun es. Sie setzen Auszeichnungen (Badges), Highscores, Fortschrittsbalken, Ranglisten und viele andere Funktionen ein, um die Nutzer ihrer

Angebote zu aktivieren und zu motivieren. Und, auch wenn viele Pädagogen die Nase rümpfen, es scheint zu funktionieren. Zum Beispiel die Einführung von Badges, also virtuellen Abzeichen, die signalisieren, dass man etwas „erreicht“ hat: eine bestimmte Anzahl von Fragen beantwortet, von Modulen bearbeitet, von Beiträgen geschrieben. Hier empfiehlt sich der Blick auf eine der populärsten Lernplattformen im Netz, die Khan Academy (<https://www.khanacademy.org>). Dort sind Badges, vom „Meteorite Badge“ bis zum „Black Hole Badge“, ein fester Bestandteil der Lernumgebung. Was auf Plattformen wie der Khan Academy vorgelebt wird, wird zukünftig ein integraler Baustein kommerzieller Talent Management- und Learning Management-Systeme sein. Sie werden entsprechende Funktionen unterstützen oder Schnittstellen zur schnellen Integration bieten. Es liegt also nur noch an uns Learning Professionals, uns mit diesen Möglichkeiten anzufreunden und ihr Potenzial auszuloten. Die Mitarbeitenden bzw. Lernenden haben es längst getan.

Auf die anderen beiden „potenzial-losen“ Trends bin ich bereits eingegangen, aber zumindest die „xMOOCs“ sind vielleicht noch einen Hinweis wert: Denn die Zahl der offenen Online-Kurse, die sich mit Themen beschäftigen, die für Unternehmen unmittelbar relevant sind, wächst stetig. So listet Coursera (<https://www.coursera.org>), die weltweit größte xMOOC-Plattform, 104 Kurse im Bereich „Business & Management“ und 58 in „Economics & Finance“ auf, von den unzähligen Kursen im IT-Bereich ganz zu schweigen. Was liegt näher, als diese Kurse zu prüfen und sie mit dem eigenen unternehmensinternen Kursangebot zu verlinken? Hinzu kommt, dass in jüngster Zeit viele MOOC-Anbieter im Netz mit ihren Angeboten und Abschlüssen auf Corporate Learning zugehen.

Im Folgenden möchten wir eine aktuelle Methodeninnovation vorstellen, die viele der oben genannten Trendthemen betrifft: Lernen in Communities, Video lernen, Mobile Learning etc.

Dr. Frank Vohle,
Geschäftsführer, Ghostthinker



Was ist Social Video Learning (SVL)?

SVL ist eine Methodeninnovation aus dem Bereich Social Learning mit Videoschwerpunkt. NutzerInnen können beliebiges Videomaterial durch punkt- oder situationsgenauen Videokommentare mit Text, Zeichnungen und Symbolen anreichern und mit der Lerngruppediskutieren.

Was ist der didaktische Mehrwert?

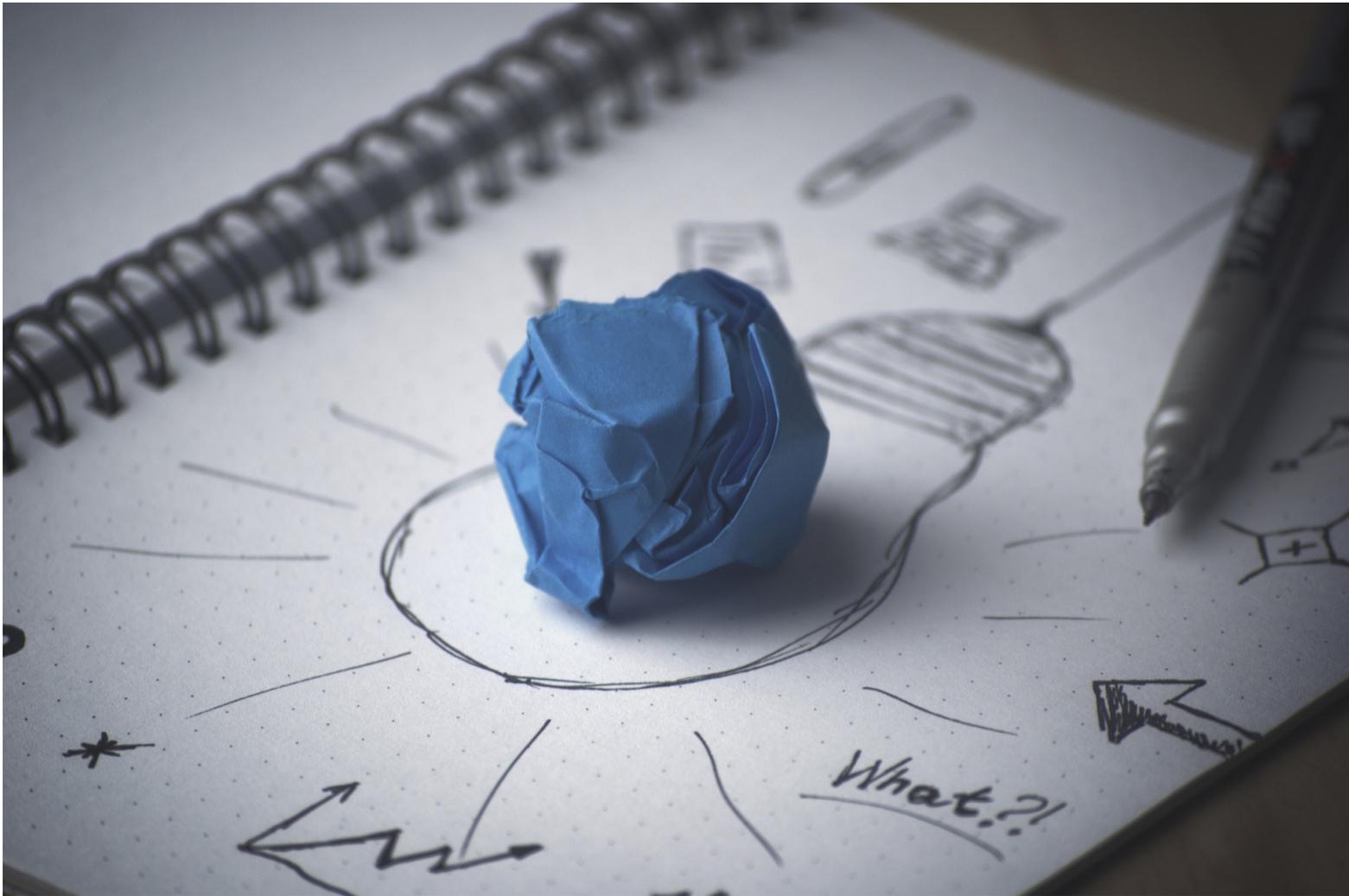
Die Methode wird primär im Lernkontext mit Blended oder Flipped Classroom Formaten sowie in reinen Online Szenarien, angewendet. Darüber hinaus lässt sie sich auch in Innovations- oder Wissenscommunitys mit eher informellen Charakter sinnvoll integrieren. Der didaktische Mehrwert besteht darin, TeilnehmerInnen mit einem konkreten Beobachtungsauftrag zu aktivieren (Motivation), ihnen im Video die Möglichkeiten zur Verbalisierung von Gedanken zu bieten (Kognition) und sie in die Kommentarvielfalt der Mitlernenden durch Austauschprozesse einzubetten (soziale Eingebundenheit). Dieser Mehrwert wird gesteigert, wenn das genutzte Videomaterial für die TeilnehmerInnen bedeutungshaltig ist, d.h. sie selber und ihr Arbeitskontext im Video sichtbar sind.

Wo liegen bereits Erfahrungen vor?

Die Methode wird seit 2007 intensiv im Bereich der TrainerInnenbildung (Sport) genutzt und breitet sich hier rasch aus. Zudem bestehen Erfahrungswerte im Kontext der Hochschulen, Lehrerausbildung, Ausbildung von Managern, Musikern, Mathematikern, Doktoranden und Ingenieuren. Im Bereich Corporate Learning liegen Erfahrungen im Bereich Servicekräfte und Führungskräfte training sowie im Training von (europäischen) Fahrlehrern vor.

Wie schätzt du den aktuellen und zukünftigen Einsatz ein?

Vor dem Hintergrund des laufenden Videotrends und dem Bedürfnis nach mehr Interaktivität und sozialer Einbindung der Wissensproduzenten sind wir sicher, dass sich die Methode weiter ausbreiten wird. Entscheidend für einen nachhaltigen Einsatz ist eine sorgfältige didaktische Planung, die sich z.B. in der Kopplung der Lernphasen, der Aufgabenqualität und der Berücksichtigung der Lernkultur festmachen lässt. Neben dem Einsatz im Bereich Corporate Learning, sind spezielle Szenarien im Innovations- und Wissensmanagement möglich, wodurch der informelle Austausch mit reichhaltigen Kontexten kombiniert wird. Wollen Sie Social Video Learning einmal ausprobieren? <http://www.edubreak-campus.de/>



Strategieentwicklung & Portfolio-Management

Wir haben die Teilnehmenden der Studie jeweils um 2 Einschätzungen gebeten:

1. Wie **bedeutsam** ist das Thema? (hoch-mittel-gering-unwichtig)
2. Inwiefern ist das Thema / der Trend schon **realisiert**? (ist bereits umgesetzt, wird kurzfristig umgesetzt (< 6 Monate), wird mittelfristig umgesetzt (6 Monate - 2 Jahre), wird langfristig umgesetzt (> 2 Jahre), wird nie umgesetzt)

Bedeutung der Themen/Trends aus Sicht der befragten Learning Professionals im Bereich Strategieentwicklung und Portfolio-Management?

Rang	Thema/Trend	MW
1	Lern- und Entwicklungsangebote proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten.	2.22
2	Das Bildungsmanagement nach Festlegung von Strategieentscheidungen in die Umsetzung der Strategie einbeziehen.	2.46*
3	Bildungsbedarfsanalysen strategisch orientiert in Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholdern durchführen.	2.46*
4	Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterentwickeln.	2.46*
5	Trends im Lernen systematisch beobachten und in die Gestaltung des Leistungsportfolios einfließen lassen.	2.58
6	Das Bildungsmanagement während der Initialphase von Strategie-/ Planungsprozessen beteiligen.	2.81
7	Konsequenzen des demografischen Wandels in den Aktivitäten des Bildungsmanagements berücksichtigen.	2.89*
8	Angebote im Bereich Performance Support entwickeln und anbieten (z.B. Checklisten, Dokumente, Prozessunterstützung).	2.89*

Tab. 6: Bedeutsamkeit von Themen im Bereich Strategieentwicklung und Portfolio-Management

Statistische Lesehinweise: Bei der Abfrage der Bedeutung standen vier Auswahlmöglichkeiten zur Verfügung: hoch (2), mittel (3), gering (4), unwichtig (5). Über Mittelwert Berechnungen wurden die Aussagen zusammengefasst. Folglich bedeutet ein geringer Mittelwert eine höhere Bedeutung und ein höherer Mittelwert eine geringere Bedeutung.

* Bei gleichwertigen Mittelwerten wird mittels der statistischen Masszahl „Schiefe“ differenziert.

Bevor wir dieses Ergebnis interpretieren, lassen Sie uns anschauen, wie es um den Grad der Realisierung der Themen steht. In der folgenden Tabelle sind die strategischen Themen nach Bedeutung sortiert (Rang 1= höchste Bedeutung) und in der Umsetzung eingeschätzt.

Realisierungsgrad der Themen im Bereich Strategieentwicklung und Portfolio-Management der befragten Learning Professionals?

Rang	Thema/Trend	ist bereits umgesetzt %	kurzfristig umgesetzt (< 6 Monate) %	mittelfristig umgesetzt (6 Monate - 2 Jahre) %	langfristig umgesetzt (> 2 Jahre) %	wird nie umgesetzt %
1	Lern- und Entwicklungsangebote proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten.	30	16	39	13	2
2	Das Bildungsmanagement nach Festlegung von Strategieentscheidungen in die Umsetzung der Strategie einbeziehen.	28	10	37	19	6
3	Bildungsbedarfsanalysen strategisch orientiert in Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholdern durchführen.	42	14	25	14	5
4	Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterentwickeln.	14	5	36	38	7
5	Trends im Lernen systematisch beobachten und in die Gestaltung des Leistungsportfolios einfließen lassen.	20	20	33	21	6
6	Das Bildungsmanagement während der Initialphase von Strategie-/Planungsprozessen beteiligen.	16	10	24	30	20
7	Konsequenzen des demografischen Wandels in den Aktivitäten des Bildungsmanagements berücksichtigen.	13	8	36	26	17
8	Angebote im Bereich Performance Support entwickeln und anbieten (z.B. Checklisten, Dokumente, Prozessunterstützung).	37	16	21	17	9

Tab. 7: Realisierungsgrad von Themen im Bereich Strategieentwicklung und Portfolio-Management

Betrachten wir uns das Top-Thema der gesamten Studie: **„Lern- und Entwicklungsangebote proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten“** fällt auf, dass 30 % der Unternehmen angeben, diese bedeutsame Aufgabe schon für sich gut umgesetzt zu haben. Zum Vergleich, im Jahre 2012 hatten im Rahmen der 4. scil Trendstudie nur 12 % der Befragten angegeben eine strategierorientierte Kompetenzentwicklung schon umgesetzt zu haben.

Wir sehen also eine deutliche Steigerung im Umsetzungsbereich. Dennoch bleibt es ein Thema, dass für 55 % der Befragten weiterhin auf der Liste der zukünftigen Herausforderungen und Aufgaben steht und zwar in dem Zeitraum der nächsten sechs Monate bis zwei Jahre.

Mit Blick auf die Frage, wie das Bildungsmanagement in den unternehmensweiten Strategieprozess eingebunden wird, können der 2. und der 6. Platz gemeinsam betrachtet werden: **„Das Bildungsmanagement nach Festlegung von Strategieentscheidungen in die Umsetzung der Strategie einbeziehen“** und **„Das Bildungsmanagement während der Initialphase von Strategie-/Planungsprozessen beteiligen“**. Zunächst fällt auf, dass es für Learning Professionals bedeutsamer scheint, in die Umsetzung der Strategie miteinbezogen zu werden, als schon bei der Initialphase, d.h. bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie beteiligt zu sein. Das bestätigen die Ergebnisse der vorgängigen scil-Trendstudie, in denen das Bildungsmanagement eher als „Strategie-Implementierer“ gesehen wurde und weniger als „(Mit-)Initiator für Strategieprozesse“. Mit Blick auf das Rollenverständnis von Learning Professionals (siehe S. 69ff) stellt sich die Frage, ob es nicht zunehmend auch wichtiger werden muss, aktiv bei der Entwicklung von strategischen Themen beteiligt zu sein, um dem Rollenbild eines „strategischen Partners“ in der Organisation (noch) stärker gerecht werden zu können?

Eines der neuen Themen in dieser Studie **„Bildungsbedarfsanalysen strategisch orientiert in Zusammenarbeit mit relevanten**

Stakeholdern durchführen“ zeigt exemplarisch auf, dass ein hoch bedeutsames Thema (Thema 8 der Gesamtstudie) schwierig in der Umsetzung sein kann. Für 42 % der Befragten ist diese Aufgabe in ihrer Organisation heute schon gut umgesetzt, für gut die andere Hälfte der Befragten (53 %) stellt die Durchführung einer strategischen Bedarfsanalyse weiterhin ein zukünftiges Aufgabenfeld dar und zwar im Zeitraum der nächsten 6 Monate bis < 2 Jahre.

Das folgende kleine Fallbeispiel von Allianz SE (München) illustriert den Nutzen und die Herausforderungen der Durchführung einer strategischen Bedarfsanalyse:

Dr. Diana Seibold,
Group HR, Allianz SE



Strategic Learning Needs Analysis@ Allianz SE

As learning unit of Allianz Group in general and Allianz SE in particular, AMI SE Academy has to develop learning solutions that drive business performance. Moreover we have to assure that time for learning is spent most efficiently and the budget for learning will be used in the most effective way. To ensure the fulfillment of this issues, we decided to execute a Strategic Learning Needs Analysis – together with scil – as a starting point for the development of our learning offerings in 2016.

In our approach, we strived for close cooperation with key business stakeholders putting a special focus on strategic learning topics. In addition to the needs-based identification of current learning needs, we also focused on the identification of future strategic learning needs (2017/18) – each from stakeholders' perspectives. An additional topic was the identification of needs concerning performance support topics.

Focusing on this trias within the Strategic Learning Needs Analysis, our central goal was the strategic alignment of individual, team & organizational learning needs with respective learning solutions and with close proximity to business needs.

Challenges

- It turned out that the involvement of the “right” stakeholder group was crucial in terms of a) time needed for the execution of the learning needs analysis and b) getting substantial results.
- Same was true for the implementation process: the development of concrete learning offerings using the actual results of the learning needs analysis required the consideration of the beliefs of the different stakeholders what kind of learning solutions are expedient.

Learnings

- Using a well-structured Strategic Learning Needs Analysis helped to take the “right” decisions within the development process of learning offers.
- Focusing on strategic learning topics helped to get the necessary support from key stakeholders (showing a clear understanding of stakeholders' business needs).
- Proximity to key stakeholders avoided having blinkers that could arise from taking a learning perspective only.

Schon in den vorherigen Trendstudien wurde bei dem Thema „**Unternehmen zu lernenden Organisationen entwickeln**“ die grosse Diskrepanz zwischen „hoher Bedeutsamkeit“ und „geringem Realisierungsgrad“ deutlich. Auch dieses Jahr gaben 38 % der Befragten an, dass Thema erst in >2 Jahren in der Umsetzung zu haben, obschon es von der Bedeutung her den 9. Platz in der Gesamtstudie einnimmt. Diese Beobachtung zeigt, dass das Thema zwar weiter an Aufwind gewinnt, es aber in der Praxis noch ein langer Prozess hin zu einer lernenden, agilen Organisation ist.

Woran würde man eigentlich merken, dass eine Organisation sich zu einer lernenden Organisation entwickelt hat? Was zeichnet eine lernende Organisation aus?“ Wir folgen dabei diesem Begriffsverständnis:

Der Begriff der lernenden Organisation (LO) stammt aus der Organisationsentwicklung und bezeichnet eine anpassungsfähige Organisation (Bucher & Nicolet, 2003, S. 43). Die LO bezeichnet idealerweise ein System, das sich in ständiger Entwicklung befindet und in dem Ereignisse als Entwicklungsimpulse genutzt werden, um das Handlungsrepertoire der Organisationsmitglieder ständig an neue Herausforderungen anzupassen. Eine Organisation ist nicht nur zweckneutral lernfähig, sondern lernt im Endergebnis, wenn Innovationen bzw. das innovative Lösen von Problemen als Resultat entstehen.

Damit wird die Veränderungskompetenz einer Organisation herausgestellt, in Zeiten des Wandels nicht nur dafür zu sorgen, überspitzt formuliert nur knapp zu überleben (Anpassungslernen), sondern darüber hinaus auch zukunftsfähig zu bleiben, indem sie eigene Normen hinterfragt (Veränderungslernen) und fähig ist, sich selber zu transformieren (Prozesslernen).

(Seufert, S.: Bildungsmanagement: Einführung für Studium und Praxis. 1. Auflage 2013)

Das Thema „**Trends im Lernen systematisch beobachten und in das Leistungsportfolio integrieren**“ wurde in der letzten scil Trendstudie 2012 erstmalig abgefragt und landete auf Anhieb auf Platz 3 der Bedeutsamkeitsskala und stellte damit eines der Trendthemen der letzten Studie dar. Dieses Jahr ist das

Thema nicht mehr unter den Top 10 Themen gelandet. Betrachtet man den Bereich der Studie „Strategieentwicklung & Portfolio-Management“, nimmt das Thema mit dem 5. Platz aber immer noch eine mittlere Bedeutung ein. Eine systematische Trendbeobachtung bleibt für 55 % der Befragten weiterhin auf der Liste der zukünftigen Herausforderungen und Aufgaben und zwar in dem Zeitraum der nächsten sechs Monate bis zwei Jahre.

In dem letzten Kapitel dieser Studie beschreiben wir unsere Gedanken zum Thema „Systematisches Trendmonitoring für Learning Professionals“ (siehe S. 75ff)

Die „**Berücksichtigung der Konsequenzen des demografischen Wandels in den Aktivitäten des Bildungsmanagements**“ erlebte in der letzten scil Trendstudie 2012 ein Revival und verzeichnete einen massiven Bedeutsamkeitsanstieg gegenüber 2008. In der diesjährigen Abfrage wurde es im Unterbereich der Studie im Themenfeld „Strategieentwicklung & Portfolio-Management“ nur auf den 7. von 8 Plätzen gerankt. Betrachten wir uns den Realisierungsgrad lässt sich festhalten, dass 62 % der Befragten das Thema eher mittel- und langfristig auf der Agenda haben, d.h. in den nächsten 6 Monaten bis < 2 Jahre. Erwähnenswert ist auch die Aussage, dass 17 % unserer befragten Experten nie eine Umsetzung anstreben! Das Thema des demografischen Wandels hat in den letzten Trendstudien mit Blick auf die Bedeutsamkeit viel „Auf- und Abbewegung“ hinter sich, aber insgesamt bleibt die Realisierung noch aus, bzw. wird heute von fast einem Drittel der Befragten auch gar nicht mehr angestrebt.

Den letzten Platz im Themenbereich „Strategieentwicklung & Portfolio-Management“ belegt das Thema „**Angebote im Bereich Performance Support entwickeln und anbieten (z.B. Checklisten, Dokumente, Prozessunterstützung)**“. Interessant an diesem Ergebnis ist, dass das Thema „Performance Support“ unter Learning Professionals derzeit viel Aufmerksamkeit erhält und intensiv diskutiert wird.

Wir verstehen unter Performance Support die Unterstützung von effektiver und effizienter Arbeit (bzw. von Problemlösungen bei der Arbeit) im Prozess der Arbeit selbst, durch spezifisch dafür gestaltete Arbeitshilfen. Vor dem Hintergrund der laufenden Diskussionen überrascht die Aussage, dass schon 37 % der Befragten das für sich gut umgesetzt haben. Möglicherweise ist dieses Ergebnis so zu interpretieren, dass bereits erste Angebote / Produkte vorhanden sind. Ob diese aber systematisch und auch „on demand“ zur Verfügung stehen, d.h. genau dann, wenn die Information / das Wissen gebraucht wird, ist vielleicht noch eine andere Frage.

Eine aktuelle Herausforderung beim Thema „Performance Support“ betrifft die Frage der Integration von (technischen Unterstützungs-)Systemen für Lernen auf der einen Seite (LMS) und für Leistungsunterstützung auf der anderen Seite (z.B. Intranets). Getrennte Systeme können die jeweils unterschiedlichen zugrundeliegenden Logiken (z.B. Lernprozess und Überprüfen von Lernerfolg einerseits; Arbeitsprozess mit Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Aktivitäten sowie zu anderen Bereichen) abbilden, erfordern aber eine aufwändige Doppelverwaltung von Inhalten. Hier stellt sich die Frage, wie die verschiedenen technischen Systeme sinnvoll integriert werden können.

Eine zweite Herausforderung bezieht sich auf die Wiederverwendung von Inhalten. Sollen Inhalte / Materialien erstellt werden, die entweder im Hinblick auf Kompetenzentwicklung (z.B. Begründung von Vorgehensweisen; Bezüge zu bereits bekannten Vorgehensweisen) oder aber im Hinblick auf Leistungsunterstützung (z.B. Unterstützung der Vorgehensweise selbst) optimiert wurden? Oder soll jeweils nur eine Version von Inhalten / Materialien erstellt werden, die dann in beiden Kontexten genutzt werden kann – möglicherweise aber beide Verwendungszusammenhänge nicht optimal unterstützt?

In einem nächsten Schritt interessiert uns, wie gut das Bildungsmanagement gewisse strategische Rollenbilder schon erfüllt und welche noch Entwicklungspotenzial in der Zukunft bieten:

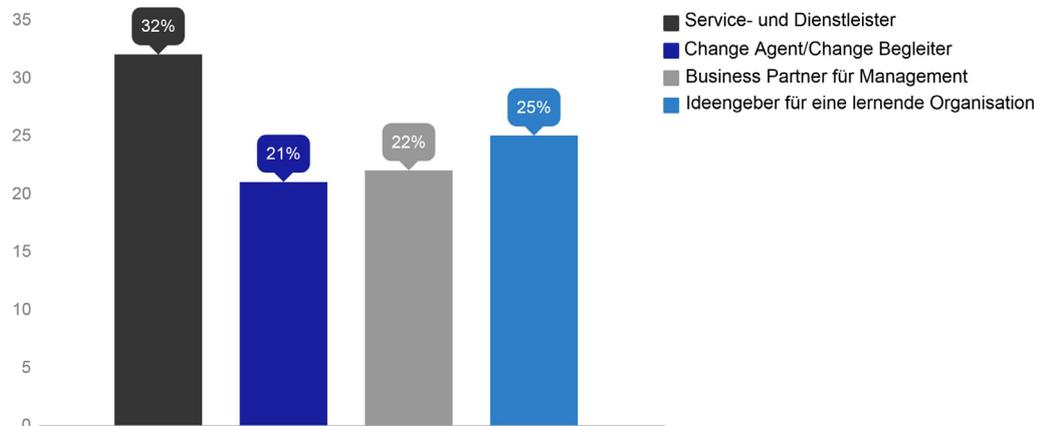


Abb. 10: Erfüllung der Rolle Bildungsmanagement

Wie auch in den scil Trendstudien der letzten Jahre, liegen die Antwortwerte sehr dicht beieinander. Es scheint so zu sein, dass Learning Professionals heute am besten die Rolle „eines Service- und Dienstleisters auf Bedarf“ erfüllen und noch am meisten Potenzial in der Erfüllung der Rollen „Change Agent bzw. Begleiter“ und „Business Partner für das Management“ gesehen werden kann. Dieses Ergebnis geht zusammen mit der hohen Bedeutung einer strategieorientierten Kompetenzentwicklung und der steigenden Bedeutung von Change Management Kompetenzen für Learning Professionals.

Vergleichen wir die Einschätzungen der Erfüllung der verschiedenen Rollen mit den Antworten aus den Vorjahren 2008 – 2012, zeichnet sich dieses Bild ab:

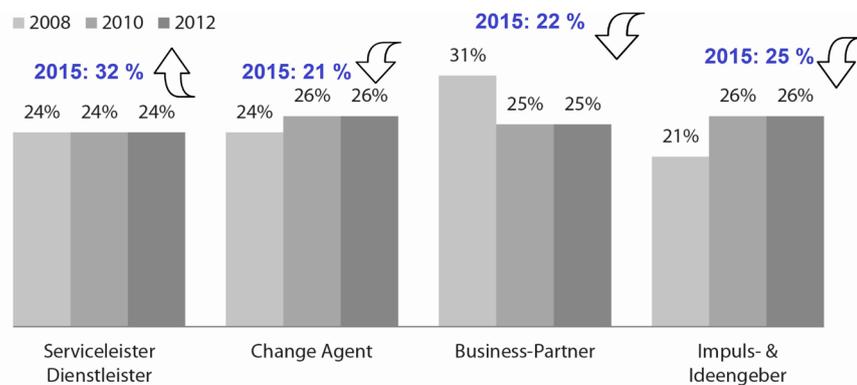


Abb. 11: Erfüllung der Rolle Bildungsmanagement 2008/2010/2012/2015 im Vergleich

Welche Herausforderungen stellen sich mit dem Thema Internationalisierung/Globalisierung für Ihre Bildungsmanagement-Aktivitäten?

Auf diese offene Frage im Rahmen des Themenbereichs „Strategieentwicklung & Portfoliomanagement“ haben wir 102 Antworten bekommen. Zur Strukturierung der Antworten haben wir uns an der Systematik von Schuchmann/Seufert (scil) angelehnt, die in einem scil Blogbeitrag die verschiedenen Herausforderungen im Thema in einer verdichteten Form zusammengetragen haben (siehe S. 33). Gemäss dieser Vorgehensweise kristallisieren sich drei Top Herausforderungen im Thema Internationalisierung / Globalisierung für Learning Professionals heraus:

1. Sprachkompetenz / Überwindung von Sprachgrenzen.

Zu diesem Aspekt gab es die meisten offenen Antworten. Die Problematik liegt hierbei in der Erstellung mehrsprachiger Angebote, in der Sprachkompetenz der Zielgruppen und in der Sprachkompetenz von Learning Professionals und in den Lern- & Trainingsprozess involvierte Personen.

2. Digitalisierung: Ort- und Zeitunabhängigkeit, Reichweite & Geschwindigkeit

Die Digitalisierung wird als starker Treiber wahrgenommen, um Lernangebote international und virtuell zu designen und umzusetzen. Es geht dabei auch um neue Arbeitsmodelle, die (noch besser) ein vernetztes, internationales Arbeiten und Lernen ermöglichen sollen. Als Konsequenz wird häufig auch genannt, dass Learning Professional selbst noch Kompetenzen im Umgang mit digitalen Lern- und Arbeitsformen brauchen.

3. Global vs. lokal? Kulturelle Anpassungen in der Durchführung von Lernangeboten

Diese Herausforderung wird sehr schön in einer Antwort deutlich: „Lokale Sensibilität zu bewahren und nicht blind globale Trainingsaktivitäten überzustülpen“ (Teilnehmer/-in scil Trendstudie 2015/2016).

Prof. Dr. Sabine Seufert,
Dipl. Päd. Daniela Schuchmann,
scil



Welche Herausforderungen bringt eine globale Ausrichtung des betrieblichen Bildungsmanagements mit sich?

Neben der aktuellen scil Trendstudie und einigen Fallstudien zum Thema haben wir eine Umfrage bei den Teilnehmenden unseres scil Seminars „Go Global“ im September 2014 durchgeführt. Dabei haben sich Herausforderungen für das Bildungsmanagement herausgestellt, von denen ich im Folgenden einige kurz aufzeigen möchte. Insgesamt kann eine zunehmende Komplexität ausgemacht werden, die sich für das Bildungsmanagement ergibt, ggf. geht dieser Anspruch sogar mit gleichbleibenden personellen Ressourcen einher.

Herausforderungen für die Gestaltung von Bildungsmaßnahmen:

- **Überwindung von Sprachgrenzen:** mindestens eine Zweisprachigkeit wird erforderlich, v.a. Englischkenntnisse; auch wenn globale Bildungsmaßnahmen in der lokalen Sprache durchgeführt werden, betrifft diese Anforderung mindestens die Bildungsverantwortlichen, die z.B. die globalen Inhalte lokal anwenden und die globale Einheitlichkeit sicherstellen müssen.
- **Zusammenarbeit mit Partnern anderer Kulturen:** Abstimmungsbedarf führt dazu, dass Personen mit verschiedenen Arbeitshaltungen oder verschiedenen Kommunikationsanforderungen zusammenarbeiten, dies erfordert Sensibilität von allen Beteiligten, also interkulturelle Kompetenzen. Daneben ist auch die Integration von Mitarbeitenden anderer Kulturen (Stichwort Integrationskurse) ein Thema sowie die Rekrutierung und Entsendung von Mitarbeitenden.
- **Umgang mit Change Management:** globale Initiativen können z.B. mit der Etablierung eines Unternehmensleitbildes oder Unternehmenswerten einhergehen. Hier kommt dem Bildungsmanagement eine zentrale Rolle in einem unternehmensweiten Change-Prozess zu.
- **Schaffung von Standards:** die global gewünschte Qualität muss lokal gewährleistet werden, dies erfordert eine verstärkte Vernetzung und Abstimmung der lokalen und globalen Bildungsverantwortlichen. Gleichzeitig geht es hier um Skalierungsfähigkeit und Übertragbarkeit von Lernkonzepten, um deren Finanzierbarkeit zu gewährleisten. Dem gegenüber stehen oftmals verschiedene Ansprüche an Bildungsmaßnahmen, wie die Nachfrage nach Customized Lösungen.
- **„Richtige“ Priorisierung und Fokussierung:** die Abstimmung des Weiterbildungsbedarfs an strategische Ziele des Unternehmens ist global sicherzustellen. Internationalisierung bringt andere Strukturen und Prozesse mit sich, die in der Kooperation mit den relevanten Partnern und Bereichen mitzudenken sind.
- **Reichweite & Geschwindigkeit:** manche Anforderungen verlangen nach Trainings, die innerhalb sehr kurzer Zeit durchgeführt werden und dabei die „richtigen“ Mitarbeitenden (die, die es betrifft) einbeziehen müssen, bspw. Compliance Trainings.
- **Ort- und Zeitunabhängigkeit:** eine örtlich verteilte Teilnehmerschaft fordert vermehrt virtuelle Lernmöglichkeiten wie e-Learning, Webinare oder Online Communities. Einerseits geht dies einher mit der sowie zunehmend digitalisierten Arbeitswelt, andererseits steckt eine Ausbalancierung von Aufwand und Ertrag (Stichwort Reisekosten) dahinter. Zudem sind entweder verschiedene Zeitzonen zu berücksichtigen oder zeitungebundene Möglichkeiten zu schaffen.
- **Kulturelle Anpassungen in der Durchführung:** in Inhalten, in der Darstellung, im Design ist eine kulturelle Heterogenität einzubeziehen, um ein effektives Lernen zu unterstützen. Durch regionale Verankerung globaler Unternehmen (z.B. Hubs) sind einige internationale Orientierungen bei lokaler Durchführung lokal anzupassen. (Auszug aus dem scil Blog Juni 2015 www.scil-blog.ch)

Ab 2016 wird sich unser Angebotsportfolio im Lernen...

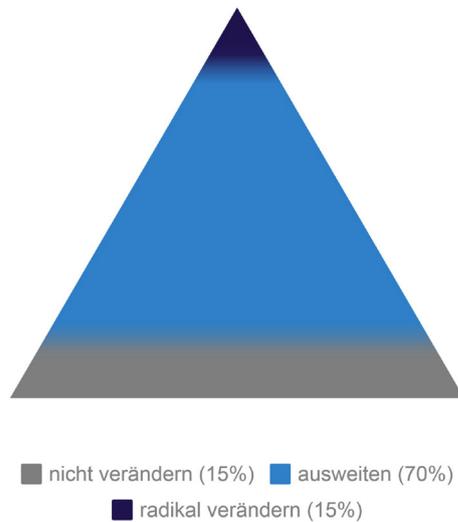


Abb. 12: Angebotsportfolio 2016

Lediglich 15 % der Befragten gehen davon aus, das sich 2016 nichts in ihrem Angebotsportfolio verändern wird. **Der Grossteil der Befragten (70 %) geht davon aus, dass es sich ausweiten wird und immerhin 15 % gehen von einer radikalen Veränderung des Angebotsportfolios aus.**

Diese Ergebnisse unterstützen die aktuellen Diskussionen im Bereich „informelles Lernen“, „Lernlandschaften“, „70:20:10 Modell“, bei denen es im Kern um die Erweiterung bzw. Anreicherung von neuen Lernformen, Lerninhalten und Lernformen geht. (siehe S. 14)

Spannend sind für uns auch die 15 % der radikalen Veränderung. Das Thema „**Geschäftsmodell-Innovation im Corporate Learning**“ ist ein aktuelles und zukünftiges Forschungsthema bei scil: *Wie kann bzw. muss sich Corporate Learning „neu erfinden“?*

Was sind aus strategischer Sicht die grössten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?

Diese letzte Frage in dem Bereich „Strategieentwicklung & Portfolio-Management“ ist eine offene Frage, auf die wir 109 Antworten erhalten haben. Aus der Vielzahl der Antworten lassen sich sechs Schwerpunkte herausstellen, die alle miteinander in Verbindung stehen:

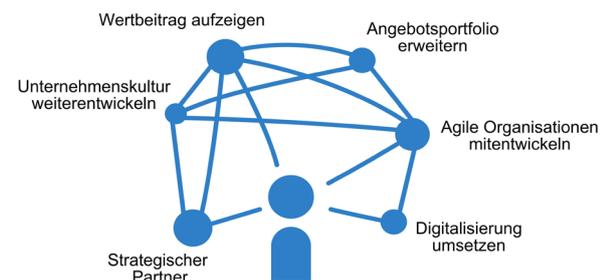


Abb. 13: Grösste, strategische Herausforderungen

- **Als strategischer Partner in der Organisation wahrgenommen werden:** Hier fallen bspw. Begriffe, wie „Business Partner“, „Akzeptanz“, „auf Augenhöhe zusammen arbeiten“. Im Kontrast zu dem Ergebnis, dass die Beteiligung in der Initiierungsphase weniger bedeutend ist, als in der Umsetzung und viele diese Beteiligung überhaupt nicht anstreben, wird an dieser Stelle explizit gefordert, zukünftig noch stärker in die Planungsphase von der Strategieentwicklung mit eingebunden zu sein.
- **Das Angebotsportfolio gemäss der Strategie ausweiten:** Als Beispiele werden die Einführung des „70:20:10 Modells“ genannt, oder auch die Nutzung bestehender bzw. Einführung neuer Lernformen und Technologien. Eine grosse Herausforderung stellt hierbei auch der gestiegene Wunsch von Stakeholdern nach Flexibilisierung und Modularisierung der Stakeholder dar.

- **Auf die „Digitalisierung“ reagieren:** Auch an dieser Stelle der Studie taucht oftmals die Begrifflichkeit der „Digitalisierung“ auf. Damit verbunden werden bspw. folgende Herausforderungen skizziert: „Social Media Tools zielgerichtet einzusetzen“, oder „der Umgang mit den noch oft unzureichenden Kompetenzen im Umgang mit digitalen Lern- und Arbeitsformen – auf Seiten der Stakeholder, aber auch auf Seiten der Learning Professionals selbst“.
- **Agile Organisationen mitentwickeln:** Eine grosse Herausforderung heute ist es, schnell auf die Bedürfnisse der Stakeholder und auf interne und externe Veränderungen reagieren zu können. Neben dem „reagieren“, braucht es auch ein „agieren“, z.B. frühzeitig strategische Themen in der Organisation identifizieren und auch als Learning Professional „Agenda-Setter“ zu sein.
- **Den Wertbeitrag von Lern- & Entwicklungsangeboten sichtbar machen:** Mit Blick auf den – für viele Learning Professionals stark spürbaren Kostendruck – gilt es weiterhin den Wert der eigenen Aktivitäten aufzeigen zu können. Mögliche Einsparungen bzw. Ressourcenknappheit erfordern zudem eine stärkere Koordination und Priorisierung der eigenen Aktivitäten. Als „positiv“ an dieser Situation kann die damit einhergehende stärkere Orientierung und Fokussierung auf businessrelevante Herausforderungen und Bedürfnisse betrachtet werden.
- **Die Führungs- & Unternehmenskultur weiterentwickeln:** Auffällig oft wurden auch Antworten gegeben, die auf die Weiterentwicklung der bestehenden Lernkultur, Führungskultur – oder umfassender: der Unternehmenskultur – abzielen. Die Bedeutung der kulturellen Dimension ist in der gesamten Studie deutlich spürbar und hat seit der letzten Durchführung noch weiter an Gewicht gewonnen.



Learning Design

Zur Erinnerung: Wir haben die Teilnehmenden der Studie jeweils um 2 Einschätzungen gebeten:

1. Wie **bedeutsam** ist das Thema? (hoch-mittel-gering-unwichtig)
2. Inwiefern ist das Thema / der Trend schon **realisiert**? (ist bereits umgesetzt, wird kurzfristig umgesetzt (< 6 Monate), wird mittelfristig umgesetzt (6 Monate - 2 Jahre), wird langfristig umgesetzt (> 2 Jahre), wird nie umgesetzt)

Bedeutung der Themen/Trends aus Sicht der befragten Learning Professionals im Bereich Learning Design?

Rang	Thema/Trend	MW
1	Lern- und Entwicklungsangebote transferförderlich gestalten (z.B. durch Transferaufgaben, Verzahnung mit Arbeitsprozessen).	2.21
2	Formelle und informelle Lernphasen sinnvoll verknüpfen.	2.45
3	Lern- und Entwicklungsangebote an einem Kompetenzmodell ausrichten.	2.65
4	Pilotprojekte für innovatives Learning-Design initiieren.	2.67

Tab. 8: Bedeutsamkeit von Themen im Bereich Learning Design

Statistische Lesehinweise: Bei der Abfrage der Bedeutung standen vier Auswahlmöglichkeiten zur Verfügung: hoch (2), mittel (3), gering (4), unwichtig (5). Über Mittelwert Berechnungen wurden die Aussagen zusammengefasst. Folglich bedeutet ein geringer Mittelwert eine höhere Bedeutung und ein höherer Mittelwert eine geringere Bedeutung.

Bevor wir dieses Ergebnis interpretieren, lassen Sie uns anschauen, wie es um den Grad der Realisierung der Themen steht. In der folgenden Tabelle sind die strategischen Themen nach Bedeutung sortiert (Rang 1= höchste Bedeutung) und in der Umsetzung eingeschätzt.

Realisierungsgrad der Themen im Bereich Strategieentwicklung und Portfolio-Management der befragten Learning Professionals?

Rang	Thema/Trend	ist bereits umgesetzt %	kurzfristig umgesetzt (< 6 Monate) %	mittelfristig umgesetzt (6 Monate - 2 Jahre) %	langfristig umgesetzt (> 2 Jahre) %	wird nie umgesetzt %
1	Lern- und Entwicklungsangebote transferförderlich gestalten (z.B. durch Transferaufgaben, Verzahnung mit Arbeitsprozessen).	39	21	21	15	4
2	Formelle und informelle Lernphasen sinnvoll verknüpfen.	17	20	35	22	5
3	Lern- und Entwicklungsangebote an einem Kompetenzmodell ausrichten.	34	9	32	15	9
4	Pilotprojekte für innovatives Learning-Design initiieren.	23	21	30	20	6

Tab. 9: Realisierungsgrad von Themen im Bereich Learning Design

Lern- und Entwicklungsangebote transferförderlich gestalten (z.B. durch Transferaufgaben, Verzahnung mit Arbeitsprozessen):

Das Top 1 Thema der gesamten Trendstudie! Wie zu Beginn schon erwähnt, ist dieses Thema seit unserer 1. Durchführung 2006 immer auf dem ersten oder zweiten Platz der Studie. Interessant ist jedoch die Veränderung von der letzten Trendstudie 2012 zu heute: Damals gaben 14 % an, das Thema für sich schon gut umgesetzt zu haben und heute sind es 39 %. Für die anderen Unternehmen steht das Thema zur Mehrheit (42 %) kurzfristig und mittelfristig auf der Umsetzungsagenda (6 Monate – 2 Jahre).

Aus unserer Sicht ist bei diesem Thema zentral, Lerntransfer nicht nur auf das Lern- & Entwicklungsangebot allein zu beschränken, sondern v.a. auch das Umfeld (Lern- & Transferkultur) und insbesondere die Führungskräfte mit in den Blick zu nehmen: Das best designte und durchgeführte Seminar bringt nicht den gewünschten Erfolg, wenn die Teilnehmenden im Anschluss nicht die Möglichkeit haben, das neu Gelernte anwenden und vertiefen zu können. Ebenso erscheint es uns zentral bei diesem Thema mit Blick auf das Lernangebot selbst, nicht nur den Transfer als eine Aktivität am Ende oder nach bspw. einem Seminar zu sehen, sondern auch im Design und während der Durchführung Elemente einzubauen, die förderlich für den Lerntransfer sein können (z.B. Reflexionspausen oder Einbringen von Praxisfällen durch die Teilnehmenden).

In unseren Seminaren verwenden wir oftmals folgende Wissensstruktur, um das Thema möglichst systematisch und umfassend bearbeiten und diskutieren zu können:



Abb. 14: Zugänge zum Thema „Lern- und Entwicklungsangebote transferförderlich gestalten“

Formelle und informelle Lernphasen sinnvoll verknüpfen: Das zweit bedeutsamste Thema in dem Themenbereich „Learning Design“ ist ja auch zugleich das „Aufsteiger“ Thema der gesamten Studie!.

Informelles Lernen als wichtige Modalität des Erwerbs von Wissen und Kompetenzen ist ja schon seit einer ganzen Weile in der Diskussion (vgl. Cross 2006). In den letzten Jahren wird dabei viel auf das 70:20:10-Modell rekurriert, demzufolge informelles Lernen den „Löwenanteil des Lernens“ ausmachen soll (ca. 70%) und formal organisiertes Lernen im Rahmen von Kursen nur einen kleinen Teil (ca. 10%). Dabei bleibt aber die Frage offen, wie denn diese verschiedenen Modalitäten der Kompetenzentwicklung sinnvoll miteinander verbunden und integriert werden können.

Beispiele für eine solche Integration sind etwa:

- die Anreicherung von Weiterbildungsangeboten in allen Phasen um Hinweise auf und Unterstützung bei der Nutzung von zusätzlichen Ressourcen zum Thema wie z.B. Tagungen und Konferenzen, ergänzende Literatur, Podcasts, Lernspiele oder online Communities;
- die Ermutigung von Kursteilnehmenden, selbstorganisierte Lerngruppen zu bilden und in diesen das Thema der Aus- / Weiterbildung weiter zu verfolgen und die Unterstützung dabei;
- die Unterstützung von Kursteilnehmenden und Kursgruppen bei der Organisation von Begegnungen zum wechselseitigen Austausch (z.B. Lunch-Roulette);
- die Weiterführung von Kursgruppen als online Praktiker-Communities mit Fokus auf Erfahrungsaustausch nach Ende einer Weiterbildung.

Die Umfrageergebnisse deuten darauf hin, dass es im Hinblick auf die Integration von formalem und informellem Lernen noch einen grossen Entwicklungsbedarf gibt. Bisher hat noch nicht einmal jedes fünfte der in der Umfrage repräsentierten Unternehmen mit der Umsetzung begonnen.

Lern- und Entwicklungsangebote an einem

Kompetenzmodell ausrichten: Das Ergebnis zeigt einerseits einen hohen Realisierungsgrad (34 %) und andererseits eher einen mittel- und langfristigen Planungshorizont (6 Monate bis 2 Jahre), bei den Unternehmen, die das Thema noch für sich auf der Agenda haben. Im Vergleich zur letzten Umfrage ist der Umsetzungsgrad leicht gestiegen (+ 7%), obschon die Mehrheit der Befragten in 2012 angegeben hatten, zu planen das Thema bis 2015 umgesetzt zu haben.

Zudem ist der Prozentwert bei der Antwortoption „wird nie umgesetzt“ mit 9 % der höchste Wert in dieser Kategorie. Unserer Beobachtung nach, häufen sich aktuell die Stimmen

die sagen, dass sie nicht mehr mit Kompetenzen arbeiten möchten, sondern mit anderen Zielgrössen, wie Aufgaben, Situationsbeschreibungen, Werte als Leitplanken, etc. Diese Einstellung könnte damit zusammenhängen, dass die Entwicklung eines Kompetenzmodells und die Integration dessen mit anderen Prozessen in der Personalentwicklung, ein durchaus aufwändiger Prozess ist. Oftmals ist es eine grosse Anzahl von feindifferenzierten Kompetenzlisten, diese kommen in der Organisation aber nicht zum „leben“ oder es ist schwer aufgrund von häufigen Restrukturierungen / Veränderungen schwer ist, diese Prozesse in der Organisation zu verankern. In der nächsten Trendstudie zeigt sich dann, ob der Realisierungsgrad weiter angestiegen ist, oder ob es eine allgemein rückläufige Bewegung bei diesem Thema gibt.

Pilotprojekte für innovatives Learning Design initiieren:

Dem Ergebnis nach, sehen viele Unternehmen noch Umsetzungsbedarf für das Thema und planen in der Mehrheit (51 %) die Realisierung kurz- und mittelfristig (6 Monate – 2 Jahre). Um ein Gefühl dafür zu bekommen, welche Pilotprojekte für unsere befragten Learning Professionals innovativ sind, haben wir hierzu eine offene Frage gestellt, auf die wir 103 Antworten bekamen:

Welche Projekte im Lernbereich sehen Sie für Ihre Organisation als innovativ an?

Die Antworten haben wir wiederum in sechs Fokusthemen verdichtet:

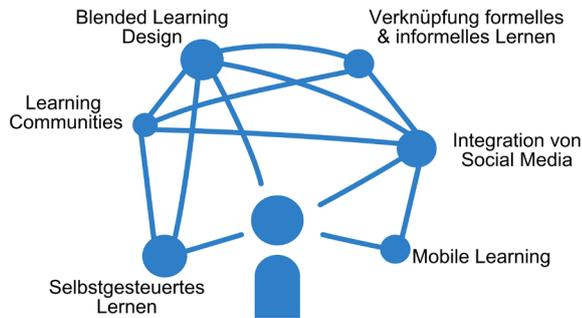


Abb. 15: Innovative Projekte im Lernbereich

Die befragten Learning Professionals geben – wie schon bei der letzten Trendstudie 2012 – an, die grösste didaktische Herausforderung in der Gestaltung von innovativen Learning Designs zu sehen. Damit verbinden sie die Konzeption von sinnvollen Blended Learning Designs und weniger eine reine Fokussierung auf Technologien / Social Media. Diese sollen vielmehr integrierter Bestandteil eines didaktischen Gesamtkonzepts sein, das formelles und informelles Lernen mit einbindet, selbstgesteuertem Lernen einen grossen Stellenwert einräumt und die Nutzung von Technologien im Rahmen eines sinnvollen Medien-Mix mit aufnimmt.

Diese Sichtweise entspricht auch dem Verständnis von scil. Innovation bezieht sich bei uns auch nicht nur auf die Einführung von Trendthemen, sondern kann für jede Organisation – abhängig davon, wo sie startet im Innovationsprozess – etwas anderes sein.

Was versteht scil unter Innovation?

Innovativ zu denken, heisst für uns, bestehende Prozesse in der Bildungspraxis zu hinterfragen und auf veränderte Rahmenbedingungen und Herausforderungen hin anzupassen bzw. zu erneuern.

Für jedes Unternehmen bedeutet Innovation daher auch etwas anderes.

Wir sehen es als unsere Aufgabe an, Learning Professionals in Unternehmen in der Förderung der organisationalen Innovationskompetenz zu unterstützen

Um in der Studie herauszufinden, wie das Learning Design in den befragten Unternehmen heute und zukünftig aussieht bzw. aussehen soll, haben wir den Teilnehmenden das Rahmenmodell von *Nick van Dam (2011)* gezeigt und sie anschliessend dazu befragt.

Wenn Sie sich folgende Grafik anschauen, welche Anteile an Lernformen und Formate bieten Sie heute in Ihrem Portfolio an? Wie möchten Sie Ihr Angebotsportfolio für die Zukunft (ab 2016) gestalten?

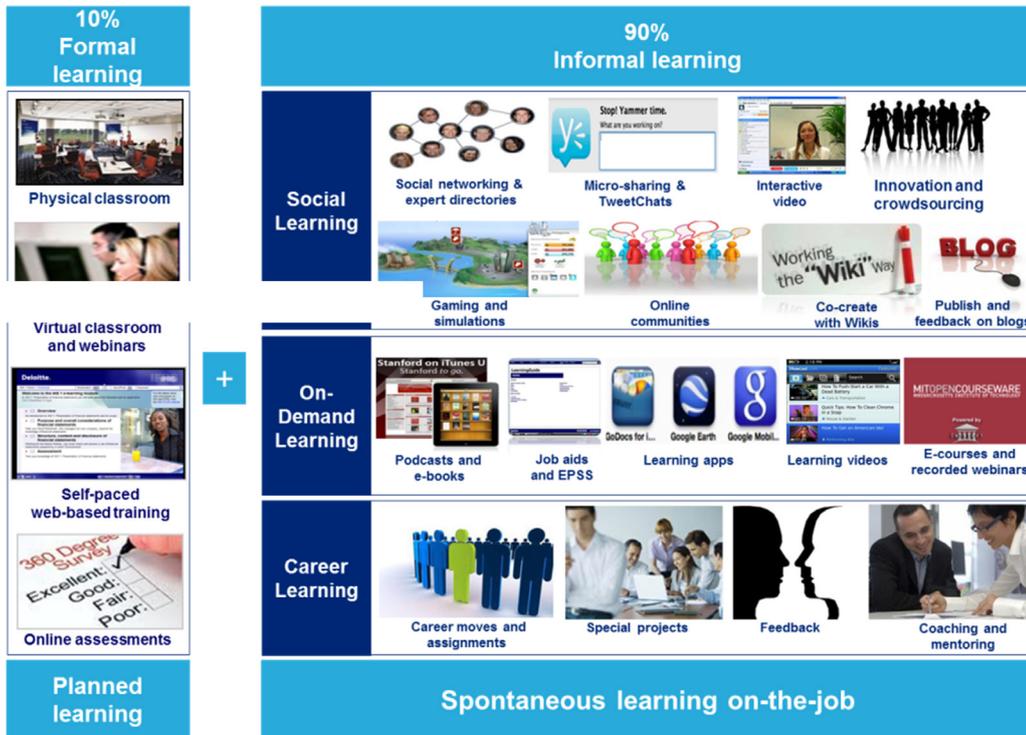


Abb. 16: Lernformen und Formate (Quelle: van Dam, N. (2011). *Next Learning, Unwrapped* (1. Aufl.). New York: Raleigh)

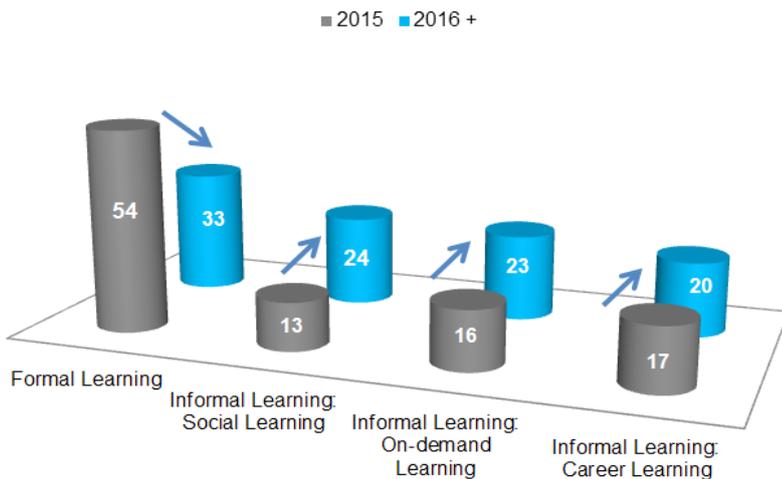


Abb. 17: Einschätzung der zukünftigen Organisationsform des Bildungsmanagements

Dr. Nick H. M. van Dam,
Global Chief Learning Officer,
McKinsey & Company



„The scil Academic research study 2015/2016 on 'Trends in Corporate Learning' shows that L&D functions continue professionalize and focus on learning initiatives that drive business results. It is exciting to notice that new emerging practices like Big Data for Learning, Gamification and Corporate MOOCs have become 'hot topics' for L&D executives.'

Das Ergebnis zeigt einen deutlichen Rückgang in der Zukunft an formellen Lernformen (-21%) und zugleich einen deutlichen Anstieg von Aktivitäten im informellen Lernbereich: Social Learning, On-demand Learning und Career Learning. Die grösste Veränderung sehen Learning Professionals 2016+ in einem starken Anstieg von Aktivitäten im Bereich des „Social Learnings“ (+11%): Social Networks & Expert directories, Gaming & simulations, Online communities, Co-create with Wikis, Microsharing & Tweet chats, Interactive video, Innovation & crowd-sourcing and Publish & feedback on blogs.

Schauen wir nun etwas genauer in den Bereich des „*informellen Lernens*“ hinein. Dort hat uns im Rahmen der Trendstudie noch folgende Fragestellung interessiert:

Welche Aufgaben hat Ihr Bildungsbereich im Hinblick auf das informelle Lernen (d.h. nicht formal im Rahmen von Kursen oder Programmen organisiertes, selbst verantwortetes Lernen) der Mitarbeitenden und wie gut sind Sie dafür vorbereitet?

Thema/Trend	sehe ich nicht als unsere Aufgabe %	ist heute schon unsere Aufgabe %	sehe ich als Aufgabe für die Zukunft %	insgesamt sind wir dafür eher nicht vorbereitet %	insgesamt sind wir dafür vor- bereitet %
Wir beobachten , was im Bereich informelles Lernen bei uns im Unternehmen passiert.	2	55	43	61	39
Wir unterstützen Führungskräfte dabei, ihre Mitarbeitenden im informellen Lernen zu fördern.	4	51	45	58	42
Wir unterstützen Mitarbeitende dabei, informell zu Lernen.	6	65	29	53	47
Wir gestalten Rahmenbedingungen für informelles Lernen (z.B. Lernkultur, Infrastrukturen).	5	49	46	61	39
Wir evaluieren informelles Lernen.	14	16	70	77	23

Abb. 18: Aufgaben im Bereich informelles Lernen

Die Ergebnisse zeigen ganz deutlich, dass die Beschäftigung mit informellem Lernen Aufgabe für Learning Professionals ist. Die überwältigende Mehrheit der Befragten sieht die Beobachtung, die Unterstützung und die Gestaltung von Rahmenbedingungen als zu bearbeitende Aufgabe. Lediglich die Frage, ob informelles Lernen auch evaluiert werden soll, wird etwas kontroverser gesehen: eine Minderheit der Befragten (ca. 15%) sieht dies nicht als Aufgabe für Learning Professionals; dem stehen ca. 70% der Befragten gegenüber, die diesen Aspekt als Aufgabe für die Zukunft sehen.

Die Unterstützung des informellen Lernens der Mitarbeitenden scheint dabei noch der gegenwärtig am weitesten entwickelte Aspekt zu sein. Insgesamt zeigt sich aber, dass die befragten Learning Professionals und die Unternehmen / Organisationen, die sie vertreten, eher nicht auf die damit verbundenen Aufgaben vorbereitet sind. Hier gibt es also noch viel Bedarf im Hinblick auf die Weiterentwicklung von Kompetenzen, die Weiterentwicklung des Methoden-Repertoires und die Gestaltung der Umsetzung.

Dr. Christoph Meier,
scil



Ist es unser Auftrag, soziales und informelles Lernen zu beobachten und zu evaluieren? Und wenn ja, wie können wir das umsetzen?

Ein Beitrag von Randy Emelo in der Zeitschrift Chief Learning Officer geht dieser Frage zur Umsetzung nach.

Ausgangspunkt für den Beitrag von Emelo sind Ergebnisse des Towards Maturity Surveys 2012/2013 und die beobachtbare Lücke zwischen den Zielen, die mit Social Media und Social Learning verbunden werden und den erreichten Ergebnissen:

- 95% der befragten Unternehmen wollen Social Media einsetzen, um den Austausch von Wissen und guter Praxis zu fördern, aber nur 25% sehen sich hierbei als erfolgreich;
- 92% der befragten Unternehmen wollen Social Media einsetzen, um schneller auf Veränderungen im Geschäftsfeld reagieren zu können, aber nur 25% sehen sich hierbei als erfolgreich;
- 94% der befragten Unternehmen wollen die Anwendung von neuem Wissen / neuen Kompetenzen im Arbeitsfeld beschleunigen, aber nur 23% sehen sich hierbei als erfolgreich.

Eine erste Herausforderung im Hinblick auf die Beobachtung und Evaluation von informellem und sozialem Lernen besteht darin, zunächst einmal herauszufinden, was überhaupt ausserhalb der formal organisierten und gut sichtbaren Workshops, Kurse, Trainings und der LMS-basierten Nutzung von eLearning an Lernaktivitäten stattfindet. Informelles Lernen ist per definitionem schwer zu beobachten. Bildungsverantwortliche müssen also die Mitarbeitenden selbst befragen – beispielsweise über eine online Flächenbefragung zu den jeweils eigenen, informellen und sozialen Lernaktivitäten. Emelo führt in seinem Beitrag darüber hinaus eine weitere Möglichkeiten an, wie grundlegende Daten zu informellen Lernaktivitäten erhoben werden können: „Micro-Polls at the point of interaction“. Gemeint sind damit Kurzbefragungen (z.B. über kleine Pop-up Fenster) dort, wo informelles Lernen stattfindet bzw. seinen Ausgang nimmt. Also beispielsweise

- beim Download von bzw. Zugriff auf Materialien (Fachbeiträge, Dokumentationen, Checklisten etc.) via Intranet-Seiten oder
- beim Zugriff auf Portalseiten, beispielsweise zu internen Coaching- und Mentoring-Angeboten.
Referenz: Emelo, R. (2014). Social, informal learning can be measured. Chief Learning Officer, 2014(2), 18–21.

(Auszug scil Blogbeitrag Februar 2014 (www.scil-blog.ch))

Welche der nachfolgend aufgeführten Elemente sind bei Ihnen (sofern dadurch das Erreichen der Lernziele unterstützt wird) standardmässig Bestandteil von Lernumgebungen?

Rang	Lernelemente	Mittelwert
1	Diskussionsforen / Social Media Plattformen für (informellen) Austausch	0.52
2	Sitzungen im virtuellen Klassenzimmer / Webkonferenzen	0.50
3	Web- Video (z.B. via YouTube)	0.46
4	Kurs-/ Trainings- Wikis	0.3
5	Kurs-/ Trainings- Weblogs	0.22
6	Portfoliosysteme	0.20
7	Sonstiges, z.B. WBT oder learning Apps	0.17

Abb. 19: Aufgaben im Bereich informelles Lernen

Statistische Lesehinweise: Die Teilnehmer konnten die einzelnen Lernelemente jeweils auswählen (ja (1), nein (0)). Über Mittelwert Berechnung ist ersichtlich, dass ein höherer Mittelwert für eine häufigere Auswahl steht und ein niedriger Mittelwert für eine geringere Auswahl.

Im Hinblick auf die technische Unterstützung von sozialem und informellem Lernen zeigt sich folgendes Bild: Plattformen für Diskussion und Austausch sind bei etwa der Hälfte der befragten Learning Professionals / Unternehmen etablierter Bestandteil von Lernumgebungen, ebenso Sitzungen in virtuellen Klassenzimmern und auch Video-Ressourcen aus dem WWW. Deutlich weniger häufig ist dies bei Wikis, Weblogs und Portfolios der Fall. Insgesamt erscheinen uns die Werte eher hoch. Allerdings bleibt aufgrund der Fragestellung noch unklar, wie intensiv die hier aufgeführten Elemente in Lernprozessen eingesetzt und genutzt werden.

In welchem Umfang sind die bei Ihnen eingesetzten Lernmedien / Lerninhalte über mobile Endgeräte (z.B. Tablets, Smartphones) verfügbar und sinnvoll nutzbar (z.B. durch Responsive Design / Endgerätesensitives Design¹)?

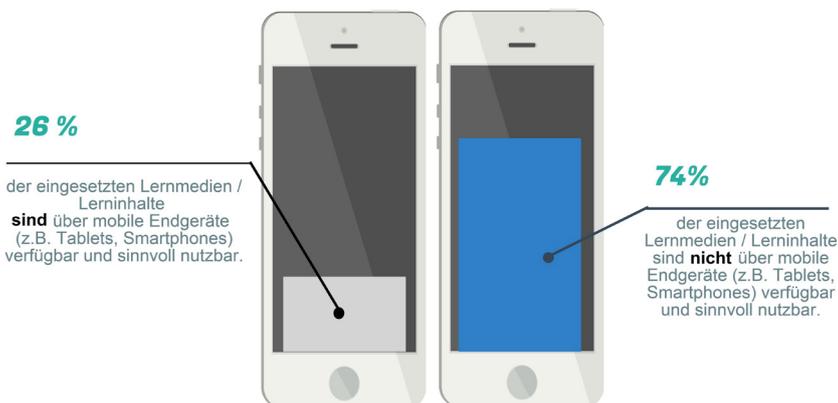


Abb. 20: Einsatz von mobilen Endgeräten bei Lernmedien/Lerninhalten

Interessant ist die Beobachtung, dass bei dieser Antwort die Standardabweichung² sehr gross ist, d.h. die gegebenen Antworten streuen weit um den Mittelwert. Folglich gibt es viele Unternehmen, bei denen gar keine Verfügbarkeit gegeben ist und es gibt Unternehmen, die fast alle Lernmedien / Lerninhalte auf mobilen Endgeräten verfügbar haben. Hier scheint es so zu sein, dass eine Vielzahl der Unternehmen (noch) gar nicht auf den „Zug“ des Mobile Learning aufgesprungen sind, andere hingegen schon sehr weit in der Umsetzung vorangeschritten sind.

1 Responsive Design bezeichnet die Fähigkeit von technischen Systemen, Inhalte und Layout zu trennen und unterschiedlichen Gerätetypen (z.B. PC, Tablet, Smartphone) so zu beliefern, dass die Inhalte dort jeweils gut lesbar / nutzbar sind.

2 Standardabweichung (SD): Mass, das anzeigt, wie weit weg die einzelnen Antworten von der Durchschnittsantwort (Mittelwert) abweichen. Je höher SD ist, desto stärker „streuen“ die einzelnen Antworten.

Die Integration von Plattformen für formales Lernen (z.B. Kursraum im Learning Management System) und Social Media Plattformen für informelles Lernen und informellem Austausch...

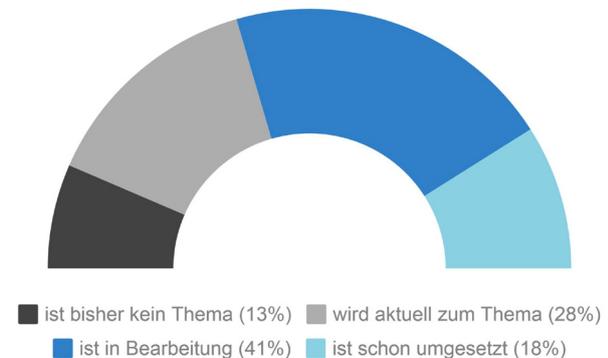


Abb. 21: Integration von Plattformen für formales/informelles Lernen

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Integration von technischen Plattformen zur Unterstützung von formal organisiertem (LMS) und informellem Lernen (Social Media Plattformen) bisher erst bei einem kleinen Anteil der Befragten Unternehmen umgesetzt ist. Für die grosse Mehrheit (knapp 70%) der befragten Experten / Unternehmen ist dies ein aktuelles Thema bzw. schon in der Bearbeitung.

In welchem Umfang nutzen Sie als Learning Professional digitale Lernumgebungen (Personal Learning Environment; z.B. online bookmarks, persönliche Weblogs / Wikis, online Portfolios, persönliche Abonnements bei YouTube, TED-ED, ...)?

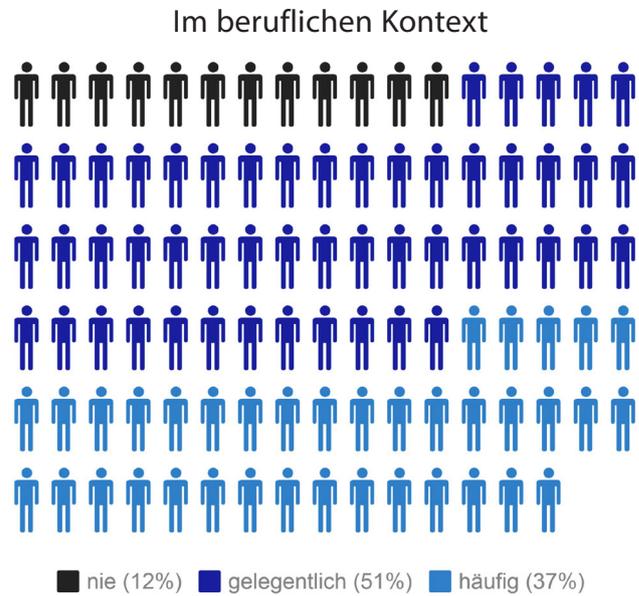
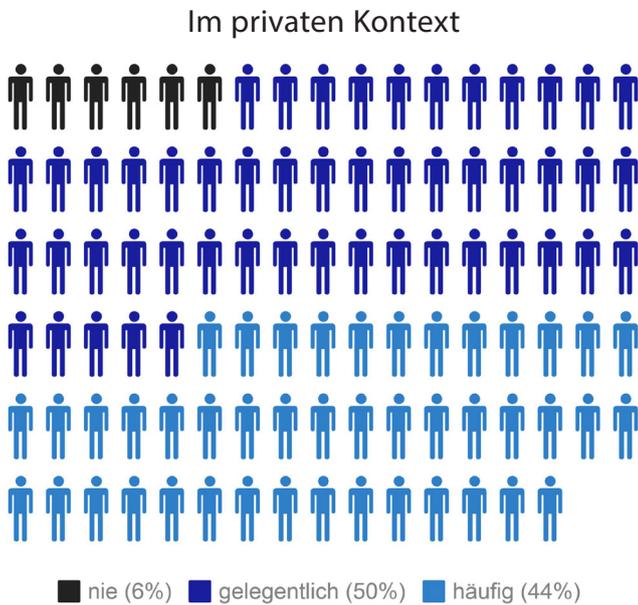


Abb. 22: Nutzung digitaler Lernumgebungen im privaten Kontext

Abb. 23: Nutzung digitaler Lernumgebungen im beruflichen Kontext

Im Hinblick auf persönliche digitale Lernumgebungen zeigen Ergebnisse der Befragung was auch schon bei anderen Untersuchungen deutlich wurde: digitale und Web-basierte Services werden im privaten Kontext häufiger genutzt als im beruflichen Kontext. Etwa 44% der befragten Learning Professionals nutzen Services wie online Bookmarks, Weblogs, Wikis, online Portfolios oder persönliche Abonnements bei YouTube oder TED-ED im privaten Kontext häufig. Im beruflichen Kontext sind es dagegen nur 37%. Dahinter stehen erfahrungsgemäss Restriktionen der betrieblichen IT-Infrastruktur und betriebliche Vorgaben bezüglich der Nutzung des Internets während der Arbeitszeit. Diese Ergebnisse legen aber auch nahe, dass Beschäftigte mit Erfahrungen und Kompetenzen in der Nutzung von webbasier-

ten Lernressourcen eher informell und ausserhalb der Sphäre der Arbeitswelt erwerben und dass diese Potenziale im betrieblichen Kontext nicht ausgeschöpft werden.

Was sind aus Ihrer Sicht die grössten Herausforderungen in der Gestaltung von innovativen Lernangeboten?

Zum Abschluss des Themenbereichs „Learning Design“ haben wir wieder eine offene Frage gestellt. Auf diese Frage haben wir 104 Antworten bekommen, die wir in sechs zentrale Herausforderungen geclustert haben:

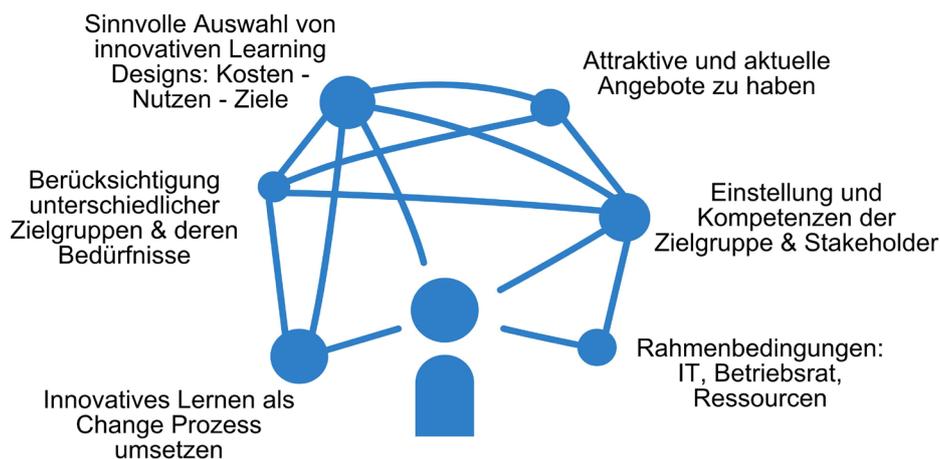


Abb. 24: Grösste Herausforderung in der Gestaltung von innovativen Lernangeboten

Sinnvolle Auswahl von innovativen Lerndesigns: Kosten – Nutzen – Ziele: Diese Herausforderung wurde am häufigsten genannt und wird in diesen Beispielzitate schön deutlich:

„Die richtige Form mit einem ausgewogenen Aufwand zu finden. Es gibt so viele tolle Methoden und Ideen, die Frage ist einfach, wie man dies alles gezielt und Gewinn bringend umsetzt ohne die Mitarbeitenden damit zu überhäufen und am Ziel vorbei zu agieren“, (Teilnehmende der scil Trendstudie 2015/2016).

„Gefahr des technologischen Overkills und dass man damit aus den Augen verliert, was den Usern wirklich wertschöpfend im operativen Geschäft weiterhilft“, (Teilnehmende der scil Trendstudie 2015/2016).

„Fokus behalten, was wirklich sinnvoll ist und nicht

nur etwas umsetzen, weil es technisch machbar oder gerade als innovativ verkauft wird“, (Teilnehmende der scil Trendstudie 2015/2016).

Diese skizzierte Herausforderung zeigt einen hohen Reflexionsgrad der befragten Learning Professionals: Indem nicht Tools oder Trends im Fokus stehen, sondern die Fragen: Wie unterstützt mich xy bei der Erreichung unserer (Lern-) Ziele? Auf welches Problem bietet xy mir eine Lösung? Inwiefern bietet xy einen beobachtbaren Mehrwert für die Lernenden / Organisation? Der genaue Blick auf die Kosten erklärt sich in dem, von vielen aktuell wieder ansteigendem Kostendruck und Ressourcenmangel.

Attraktive und aktuelle Angebote haben:

Für viele der Befragten ist es zentral, dass die Lern- und Entwicklungsangebote attraktiv für die Nutzer und einfach zu bedienen sind. Dieser Aspekt hängt mit dem strategisch bedeutsamen Thema der „Bedarfsanalyse“ zusammen: Ich muss zunächst wissen, was genau für meine Zielgruppe einen Mehrwert hätte und auch wie der Einsatz z.B. virtueller Lerntools am besten von den Beteiligten genutzt werden könnte. Eng verbunden mit Attraktivität der Angebote ist auch der Aspekt der Aktualität von Inhalten und Informationen. Ist beispielsweise eine Online Community im Einsatz, ist es von hoher Bedeutung, dass dort auch viele Aktivitäten passieren, auf Beiträge / Fragen von Mitgliedern sehr zeitnah reagiert wird und Inhalte immer wieder auf Aktualität hin überprüft werden. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Ressourcen für die Begleitung und Moderation solcher zusätzlichen Lernformen in Organisationen bereitzustellen. „On Top“, oder „nebenbei“ lassen sich diese Prozesse in der Regel nicht ausreichend gut bearbeiten.

Einstellung und Kompetenzen der Zielgruppe & Stakeholder: Viele der Befragten gaben an, dass es zum einen oft an einer offenen Haltung gegenüber neuen, innovativen Lerndesigns und es zum anderen an Wissen und Fähigkeiten zum Umgang mit diesen mangelt. Insbesondere den Führungskräften wird eine wichtige Rolle zugesprochen (siehe Kapitel X). Dieser Aspekt hängt eng mit der nächsten Herausforderung zusammen:

Berücksichtigung unterschiedlicher Zielgruppen und deren Bedürfnisse: Immer wieder tauchte der Aspekt auf, dass nicht jedes Lerndesign für alle Zielgruppen im Unternehmen gleich gut funktioniert. Insbesondere die Generation Y wird als Anlass gesehen, neue und andere Formen des Lernens und Arbeitens in der Organisation einzuführen bzw. „einführen zu müssen“, um ein attraktiver Arbeitgeber für die junge Generation zu sein.

Rahmenbedingungen: IT, Betriebsrat, Ressourcen: Neben den bisher genannten Gründen sind es auch organisatorische Rahmenbedingungen, die bei der Einführung von innovativen Learning Designs herausfordernd sein können wie bspw. Restriktionen im Social Media Bereich, Diskussionen um Lern- und Arbeitszeit oder auch keine Möglichkeit gewisse Tools oder Services einzukaufen.

Innovatives Lernen als Change Prozess umsetzen: Diese Herausforderung wird in den zwei Beispielzitate greifbar: „Neuerungen als Change Projekt umzusetzen und nicht im Sinne von „hier ist der Link zur neuen Plattform...“ und „Die Mitarbeitenden, Kunden und Kursteilnehmenden sorgfältig mitzunehmen und mit einzubeziehen. Das Thema Change“.

In folgedem Buchbeitrag von Seufert & Meier (2013) wird dieser Aspekt betont:

Prof. Dr. Sabine Seufert,
Dr. Christoph Meier,
scil



Anforderungen bei der Implementierung innovativer Learning Designs

Neue Technologien alleine bewirken – zumindest in formalisierten Bildungskontexten – kaum eine nachhaltige Veränderung der Lehr- und Lernpraxis. Um jenseits von Convenience-Effekten nachhaltige (d.h. mittel- und längerfristige, in die Breite diffundierende und didaktische Verbesserungen umfassende) Innovationen zu erreichen, braucht es mehr als die Implementierung technologischer Infrastrukturen. Die Einführung von eLearning als Bildungsinnovation – so einer unserer zentralen Punkte – erfordert die Gestaltung von parallel laufenden Innovationsprozessen einerseits und Veränderungsprozessen andererseits. Diese Anforderungen, die mit der Implementierung innovativer Learning Designs verbunden sind, werden in sechs Felder strukturiert, die sich um zwei Pole gruppieren. Diese Pole sind als „Entwicklung innovativer Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung“ einerseits und „Gestaltung lern- und innovationsförderlicher Rahmenbedingungen“ andererseits formuliert. Dem Pol „Entwicklung innovativer Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung“ sind die Arbeitsfelder Strategie und das Portfolio an Lerndienstleistungen, Lerndesign und Wertbeitrag zugeordnet.

Dem Pol „Gestaltung lern- und innovationsförderlicher Rahmenbedingungen“ sind die Arbeitsfelder Lernkultur, Qualifizierung von Learning Professionals sowie Einbindung von Führungskräften zugeordnet.

(Auszug aus: Seufert, S., Meier, C. (2013). E-Learning in Organisationen : Nachhaltige Einführung von Bildungsinnovation. In S. Schön, M. Ebner (Hrsg.), L3T – Lehrbuch für Lernen und Lehren mit Technologien (S. 497-506). www.l3t.eu)



Abb. 25: Gestaltung lern- und innovationsförderlicher Rahmenbedingungen



Lernkulturentwicklung & Veränderungsbegleitung

Was versteht scil unter Lernkultur?

In der Wissenschaft gibt es eine Vielzahl an Begriffsdefinitionen zu Lernkultur. Sehr passend erscheint uns folgendes Verständnis: „Lernkultur bezeichnet den Stellenwert, den Lernen im Unternehmen besitzt. Diese drückt sich in lernbezogenen Werten, Normen, Einstellungen und Erwartungen im Unternehmen und bei den Unternehmensmitgliedern aus“ (Friebe, 2005, S. 29). Dabei leisten sowohl die einzelnen Organisationsmitglieder, als auch die Organisation ihren Beitrag zur Herausbildung der Lernkultur im Unternehmen, (vgl. Jenert, Zellweger, Dommen & Gebhardt, 2009).

Zur Erinnerung: Wir haben die Teilnehmenden der Studie jeweils um 2 Einschätzungen gebeten:

1. Wie **bedeutsam** ist das Thema? (hoch-mittel-gering-unwichtig)
2. Inwiefern ist das Thema / der Trend schon **realisiert**? (ist bereits umgesetzt, wird kurzfristig umgesetzt (< 6 Monate), wird mittelfristig umgesetzt (6 Monate - 2 Jahre), wird langfristig umgesetzt (> 2 Jahre), wird nie umgesetzt)

Bedeutung der Themen/Trends aus Sicht der befragten Learning Professionals im Bereich Lernkultur?

Rang	Thema/Trend	MW
1	Wir haben ein internes Verständnis von Lernkultur entwickelt und kommuniziert.	2.39
2	Lernkultur ist ein wichtiges Thema bei der Entwicklung und Umsetzung von Lern- und Entwicklungsangeboten.	2.61
3	Wir arbeiten mit Massnahmen und Projekten gezielt an der Veränderung unserer Lernkultur.	2.74
4	In unseren internen Befragungen/PE-Tools gibt es Fragen, die auf die Lernkultur abzielen.	3.25
5	Die Bedeutung von Lernkultur ist erkannt, aber kein explizites Thema bei uns.	3.26

Tab. 11: Bedeutsamkeit von Themen im Bereich Lernkulturen

Statistische Lesehinweise: Bei der Abfrage der Bedeutung standen vier Auswahlmöglichkeiten zur Verfügung: hoch (2), mittel (3), gering (4), unwichtig (5). Über Mittelwert Berechnungen wurden die Aussagen zusammengefasst. Folglich bedeutet ein geringer Mittelwert eine höhere Bedeutung und ein höherer Mittelwert eine geringere Bedeutung.

Bevor wir dieses Ergebnis interpretieren, lassen Sie uns anschauen, wie es um den Grad der Realisierung der Themen steht. In der folgenden Tabelle sind die strategischen Themen nach Bedeutung sortiert (Rang 1= höchste Bedeutung) und in der Umsetzung eingeschätzt.

Realisierungsgrad der Themen im Bereich Strategieentwicklung und Portfolio-Management der befragten Learning Professionals?

Rang	Thema/Trend	ist bereits umgesetzt %	kurzfristig umgesetzt (< 6 Monate) %	mittelfristig umgesetzt (6 Monate - 2 Jahre) %	langfristig umgesetzt (> 2 Jahre) %	wird nie umgesetzt %
1	Wir haben ein internes Verständnis von Lernkultur entwickelt und kommuniziert.	28	10	27	28	7
2	Lernkultur ist ein wichtiges Thema bei der Entwicklung und Umsetzung von Lern- und Entwicklungsangeboten.	29	10	25	28	8
3	Wir arbeiten mit Massnahmen und Projekten gezielt an der Veränderung unserer Lernkultur.	15	15	34	26	10
4	In unseren internen Befragungen/ PE-Tools gibt es Fragen, die auf die Lernkultur abzielen.	34	6	17	22	21
5	Die Bedeutung von Lernkultur ist erkannt, aber kein explizites Thema bei uns.	24	8	21	26	21

Tab. 12: Realisierungsgrad von Themen im Bereich Lernkulturen

Betrachten wir uns die verschiedenen Aussagen zu dem Themenbereich „Lernkultur“ ist auffällig, dass ca. 20-30 % der befragten Learning Professionals das Thema schon gut für sich bearbeitet haben. Die anderen Befragten sehen in der Mehrheit die Lernkulturthematik als eine mittel- bzw. langfristige Aufgabe (6 Monate bis > 2 Jahre). Den höchsten Realisierungsgrad finden wir bei der Integration von Lernkulturfragen in bestehende Mitarbeiterumfragen. Ebenso geben viele der befragten Experten an, dass eine Sensibilisierung für die Thematik in der Organisation vorhanden ist und dass es ein internes Verständnis darüber geht, was man als Organisation unter einer guten Lernkultur versteht. Den grössten Umsetzungsbedarf gibt es in dem Bereich „Mit gezielten Massnahmen & Projekten an der Lernkulturveränderung arbeiten“. Hierzu haben wir bei scil im Rahmen unserer Lernkulturprojekte und Workshops in unserem Blog ein paar Gedanken als „work in progress“ skizziert:



Dr. Tanja Fandel-Meyer,
scil

Aktuell nehmen wir den Umgang mit dem Thema Lernkultur in den Organisationen oftmals so wahr:

(Auszug scil Blogbeitrag Mai 2015 (www.scil-blog.ch))



Learning Professionals:
Haben wenig Gestaltungs-/Einflussmöglichkeit auf die Veränderung der Kultur, wenn Sie Budget/Commitment nur für eine «Einzelaktion» haben. Herausforderung: Aus der Einzelaktion einen Startpunkt kreieren, der das Thema Lernkultur auch zukünftig auf die Agenda setzt! Empfehlung: sehr bewusste Planung/Gestaltung des Events: «Welche Ziele wollen wir erreichen?», «Was sind langfristige Ziele in dem Thema?», «Wie wecken wir Lust und ein Gefühl von Wichtigkeit für das Thema?», «Welche Anschlussaktionen können aufgegleist werden, um das «Momentum» des Events zu behalten?»

Abb. 26: Umgang mit dem Thema Lernkultur in Organisationen

Wir sehen 3 Varianten, wie das Lernkulturthema in den Organisationen ihren Platz finden könnte:

1. Boxenstopps
2. Culture Agents
3. Führungskräfte als Kulturträger

Variante 1: „Boxenstopps“



Abb. 27: Boxenstopps

Variante 2: „Culture-Agents“

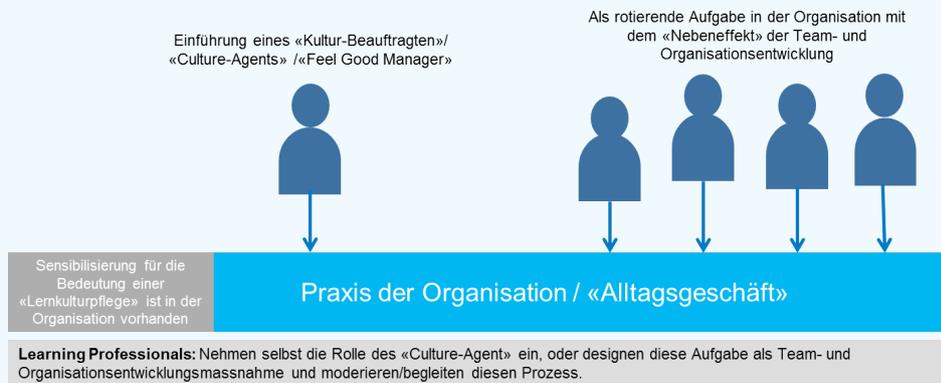


Abb. 28: Culture-Agents

Variante 3: „Führungskräfte als Kulturträger“



Abb. 29: Führungskräfte als Kulturträger

Welche Bedeutung hat das Aufgabenfeld „Change Management für Learning Professionals“ in der Zukunft für Sie?

Die Analyse, Gestaltung und Veränderung hängt sehr eng mit dem Thema „Change Management“ zusammen. In der aktuellen Trendstudie wollten wir wissen, ob dieses Thema in Zukunft an Bedeutung zunehmen wird.

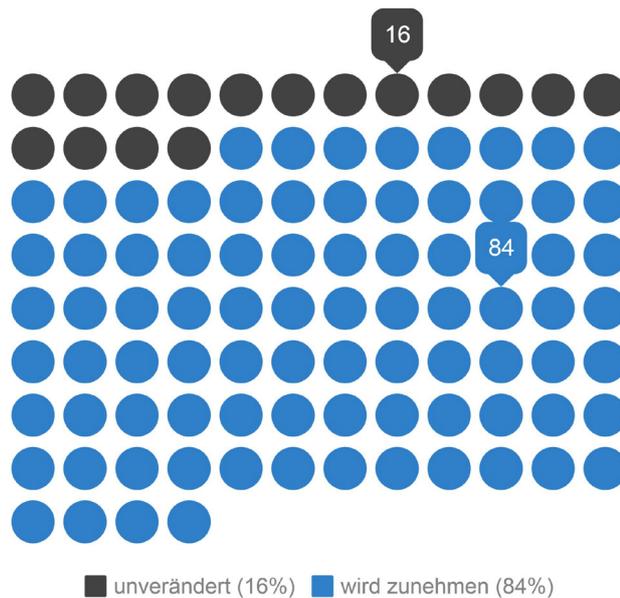


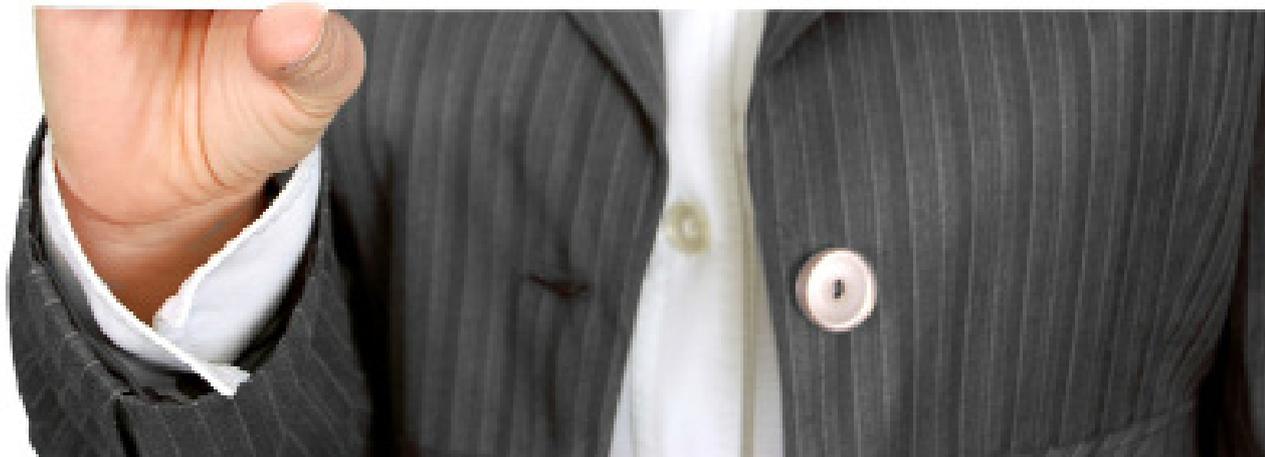
Abb. 30: Bedeutung von Change Management in der Zukunft

Eine eindeutige Aussage: 84 % der befragten Learning Professionals sieht eine steigende Bedeutung für das Thema Change Management in 2015+!

Dieses Ergebnis wurde auch schon an verschiedenen anderen Stellen der Studie deutlich, z.B. in der Notwendigkeit innovative Learning Designs mit einem Change Prozess aufzugleisen und zu implementieren.



QUALITY CONTROL



Learning Value Management

Auf welchen Ebenen ermitteln Sie den Erfolg von Lern- und Entwicklungsangeboten?

Die Ergebnisse zeigen, nicht überraschend, dass bei der Evaluation von Lern- und Entwicklungsangeboten die Ermittlung der Zufriedenheit der Lernenden im Vordergrund steht. Allerdings ermitteln immerhin knapp 50% der befragten Experten / Unternehmen auch den Lernerfolg. Knapp 40% bestimmen sogar auch den Transfererfolg. In welchem Umfang dies geschieht (ob nur punktuell oder auch für die Breite der Angebote), geht aus den Daten nicht hervor. Setzt man diese Ergebnisse in Bezug zu früheren Studien (z.B. die Studie des BIBB/Käpplinger 2009¹), so scheint es beim Thema Evaluation doch deutliche Weiterentwicklungen gegeben zu haben. Interessant ist auch, dass immerhin ein gutes Viertel der befragten Experten / Unternehmen den Aspekt „Return on Expectations (ROE)“ in die Evaluation mit einbeziehen.

Der Wert einer Bildungsdienstleistung wird zunächst einmal vom Kunden definiert. Dementsprechend müssen Learning Professionals die Erwartungen und Anforderungen der Kunden zum Ausgangspunkt ihrer Arbeit machen (vgl. Ulrich / Brockbank 2005, S. 4²). Gleichzeitig dürfen sie aber ihre eigenen professionellen Standards auch nicht einfach über Bord werfen. Im Hinblick auf eine wertorientierte Gestaltung von Bildungsdienstleistungen müssen entsprechend auch die Anforderungen und Erwartungen der Kunden über den gesamten Bildungsprozess berücksichtigt werden. Inwiefern die befragten Experten / Unternehmen dies bereits umgesetzt sehen zeigt die nachfolgende Tabelle:

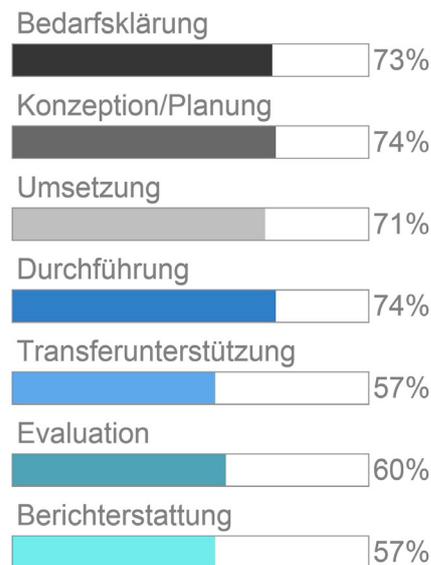


Abb. 31: Ebenen der Erfolgsermittlung

1 Käpplinger, B. (2009). Bildungscontrolling: Vor allem in Großbetrieben ein Thema. BIBB REPORT, (Heft 13,

Dezember 2009). http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_bibbreport_2009_13.pdf

2 Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR Value Proposition. Boston, MA: Harvard Business School Press

Inwiefern ist die Gestaltung des gesamten Bildungsprozesses auf die Erwartungen der Kunden oder Auftraggeber ausgerichtet?

Rang	Thema/Trend	MW
1	Durchführung	73.97
2	Konzeption/Planung	73.57
3	Bedarfsklärung	72.88
4	Umsetzung	71.10
5	Evaluation	60.33
6	Transferunterstützung	56.98
7	Berichterstattung	56.53

Tab. 13: Bedeutsamkeit von Themen im Bereich Lernkulturen

Statistische Lesehinweise: MW = 0: Wir wissen nicht genau, was unsere Kunden in dieser Phase brauchen und wollen. MW = 100: Wir wissen sehr genau, was unsere Kunden in dieser Phase brauchen und wollen.

Insgesamt sind die Ergebnisse ermutigend: Knapp drei Viertel der Befragten sehen eine kundenorientierte Arbeit bei der Bedarfsklärung, der Konzeption / Planung und bei der Durchführung. Im Vergleich dazu fallen die Werte für die Prozessschritte Transferunterstützung, Evaluation und Berichterstattung deutlich niedriger aus.

Diese Ergebnisse passen zum „traditionellen“ Selbstverständnis von Trainern und Personalentwicklern, bei dem die bedarfsorientierte Konzeption und Durchführung von Bildungsdienstleistungen im Vordergrund steht. Zunehmend wird aber deutlich, dass eine kundenorientierte Transferunterstützung, Evaluation und Berichterstattung wichtig für den wahrgenommenen Wertbeitrag der Arbeit von Learning Professionals sind.

Welche Überlegungen laufen in Ihrem Unternehmen aktuell zum Thema Wertbeitrag von Bildungsmanagement?

Im Mittelpunkt der derzeitigen Überlegungen bzw. Entwicklungsvorhaben im Arbeitsfeld „Wertbeitrag von Bildung“ stehen nach Auskunft der Befragten folgende Aspekte:

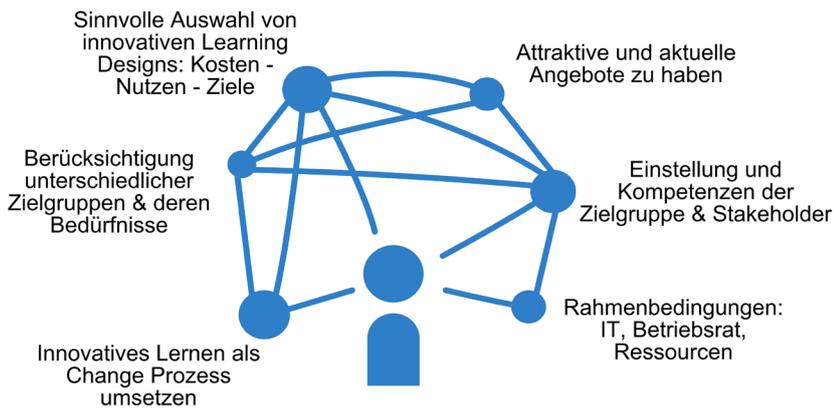


Abb. 32: Überlegungen zum Thema Wertbeitrag von Bildungsmanagement

- **Adressieren der Herausforderungen im Hinblick auf das Messen von Erfolgen:** Angeführt werden vor allem Lernerfolg und Transfererfolg. Aber auch hier sind es vor allem offene Fragen und weniger Antworten, die von den Befragten beigesteuert werden. Dies gilt auch für die nächsten Punkte, die Weiterentwicklung der Evaluation und die Entwicklung von relevanten Leistungsindikatoren für ein Controlling.
- **Weiterentwicklung der Evaluation von Bildungsangeboten, insbesondere Adressieren der Herausforderungen im Hinblick auf das Messen von Erfolgen (Lernerfolg, Transfererfolg).**
- **Formulierung von relevanten Leistungsindikatoren für das Controlling.**

- **Stärkere Ausrichtung von Angeboten an der Unternehmensstrategie und an Kompetenzmodellen:** Hier wird beispielsweise angeführt, dass Bildungsarbeit auf die strategischen Zielsetzungen eines Unternehmens einzahlen muss, um relevant zu sein. Personalentwicklung ist eine Support-Funktion, die zum Erfolg des Gesamtunternehmens beitragen soll. Kompetenzmodelle können helfen, die passende Ausrichtung zu erreichen bzw. zu überprüfen.
- **Stärkere Berücksichtigung von Transfer und Nachhaltigkeit des Lernens in Angeboten an Kunden / Business-Partner:** Erwähnt wird u.a., dass Transferpotenziale und angestrebte Transfererfolge klarer formuliert und gezielter verfolgt werden müssen.
- **Stärkere Einbindung von Vorgesetzten der Teilnehmenden / von Führungskräften in die Umsetzung von Angeboten:** Wie dies geschehen könnte, dazu machen die Befragten allerdings keine konkreten Aussagen.



Learning Leadership

Die Rolle von Führungskräften im Lernen

Prof. Dr. Sabine Seufert,
Dr. Tanja Fandel-Meyer,
scil



Die Rolle von Führungskräften beim betrieblichen Lernen

In Forschung und Praxis werden Führungskräfte heute zunehmend dazu aufgefordert, neben Management- und Sachaufgaben auch die Aufgabe einer professionellen Mitarbeiterentwicklung zu übernehmen. Führungskräfte besitzen eine einflussreiche Vorbildrolle in Organisationen, sie sind sogenannte ‚Agents of Change‘ (Bass, 1990), „d.h. Personen deren Handeln andere Personen mehr beeinflusst als dass sie von anderen beeinflusst werden“ (Kauffeld, Ianiro & Sauer, 2011). Diese Annahme wird auch von Erkenntnissen der Lern- und Transferforschung unterstützt, denen zufolge Führungskräfte eine Vorbildfunktion und eine Multiplikatoren Rolle für das Lernen ihrer Mitarbeitenden einnehmen: „Führungskräfte als Lernpromotoren und Gestalter von Lernprozessen“ (Amy, 2008; Decker, 2000; Hinz, Mohr, Krauss, Geldermann & Reglin, 2008; Schwuchow, 2007; Seufert, Kiefer & Fandel-Meyer, 2009). Zahlreiche empirische Studien belegen beispielsweise, wie hoch der Einfluss von Führungskräften ist, wenn es um den Transfererfolg und damit auch um die Nachhaltigkeit von Bildungsmaßnahmen geht (Diesner, Seufert & Euler, 2008; Hasanbegovic & Seufert, 2008; Kauffeld, 2006). Schließlich sind Führungskräfte als „Agents of Change“ auch zentrale Kulturträger und können Veränderungen der Lernkultur begünstigen oder verhindern: „Führungspersönlichkeiten schaffen, verankern und entwickeln kulturelle Prämissen und bemühen sich manchmal auch um deren bewusste Veränderung“ (Schein, 1992, S. 308).

In der betrieblichen Praxis stellt jedoch häufig die mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte eine hohe Barriere für eine transferorientierte Lernkultur dar.

(Auszug aus: Fandel-Meyer, T. & Seufert, S. (2013). Führungskräfte als Personalentwickler : Kleine Schritte oder grosser Sprung?. In Kompetenzentwicklung in unterschiedlichen Lernkulturen – Festschrift für Dieter Euler (S. 443-464). Paderborn : EUSL.)

In unserer aktuellen Trendstudie interessiert uns, welche Gründe die befragten Learning Professionals sehen, warum Führungskräfte in der Praxis ihre Rolle als Personalentwickler noch oft unzureichend ausüben:

Obwohl Führungskräfte einer der wichtigsten Schlüsselfaktoren für erfolgreiches Lernen und Veränderung in Organisationen darstellen, wird in der Praxis eine lernförderliche Führungsarbeit oftmals kaum gelebt. Worin sehen Sie die Hauptproblematik?

Rang	Aussage	MW
1	Führungskräfte haben keine Zeit im Tagesgeschäft für Mitarbeiterentwicklung.	0.73
2	Führungskräften fehlt es an Wissen, wie man konkret das Lernen in der Organisation unterstützen kann.	0.72
3	Führungskräfte sind sich dieser Aufgabe und Anforderung gar nicht richtig bewusst.	0.68
4	Führungskräfte fehlt es an Motivation, um diese Aufgabe gut auszufüllen.	0.29
5	Andere Gründe, z.B. Führungskräfte werden an anderen Zielen gemessen.	0.13

Tab. 14: Hauptproblematik der lernförderlichen Führungsarbeit in der Praxis

Statistische Lesehinweise: Die Teilnehmer konnten die einzelnen Lernelemente jeweils auswählen (ja (1), nein (0)). Über Mittelwert Berechnung ist ersichtlich, dass ein höherer Mittelwert für eine häufigere Auswahl steht und ein niedriger Mittelwert für eine geringere Auswahl.

Die Top zwei Antworten liegen vom Ergebnis sehr nah beieinander. Die fehlende Zeit im Tagesgeschäft ist sicherlich eine nachvollziehbare Antwort, wenn man sich die vielfältigen Aufgaben von Führungskräften, den hohen Stress- und Erfolgsdruck und die häufigen Restrukturierungs- und Veränderungsprozesse in den Organisationen betrachtet.

Mit Blick auf die aus dem Change Management bekannte Systematik des „nicht-wollen“, „nicht-dürfen“, „nicht-können“ und „nicht-müssen“, zeigt unser Ergebnis eine geringe Ausprägung des Bereichs „nicht-wollens“ (Motivationsaspekt). Vielmehr scheinen die Gründe – neben der täglichen Arbeitsbelastung – in dem „nicht-wissen“ zu liegen, d.h. es fehlt an konkretem Wissen und Ideen für eine lernförderliche Führungsarbeit und noch zu wenig Bewusstsein bei den Führungskräften selbst darüber, wie bedeutsam sie im Lernprozess sind.

Wir haben bei scil einen *Bezugsrahmen für eine lernförderliche Führungsarbeit* mit vier Handlungsbereichen entwickelt:



Abb. 33: Bezugsrahmen für eine lernförderliche Führungsarbeit

Ausgehend von diesem Rahmenkonzept haben wir die Teilnehmenden unserer Trendstudie gefragt in welchen dieser vier Bereiche sie den grössten Entwicklungsbedarf sehen:

Rang	Thema/Trend	ist bereits umgesetzt %	kurzfristig umgesetzt (< 6 Monate) %	mittelfristig umgesetzt (6 Monate - 2 Jahre) %	langfristig umgesetzt (> 2 Jahre) %	wird nie umgesetzt %
1	Rahmenbedingungen für Lernen ermöglichen und schaffen.	34	6	17	22	21
2	Leadership Commitment zeigen zum Thema „Lernbegleiter“.	14	13	29	34	10
3	Eine aktive Rolle in formellen und informellen Lernformen.	17	14	36	23	10
4	Tägliche Führungssituationen lernförderlich gestalten.	11	14	30	34	11

Tab. 15: Entwicklungsbedarf in den Handlungsfeldern einer lernförderlichen Führungsarbeit

Rahmenbedingungen für Lernen ermöglichen und schaffen: Dieser Handlungsbe- reich betont die Notwendigkeit von lernför- derlichen Rahmenbedingungen („supportive conditions“), die Führungskräfte mitgestalten sollten. Mit Blick auf konkrete Lern- und Ent- wicklungsangebote kommt Führungskräften vor allem die Aufgabe zu, sicherzustellen, dass Mitarbeitende Zeit und Ressourcen haben, sich auf eine Bildungsmaßnahme vor- und nachzu- bereiten, dass ihre Abwesenheit am Arbeits- platz geregelt ist und dass informellem Ler- nen im täglichen Arbeiten Raum gegeben wird (vgl. Fandel-Meyer/Seufert, 2012). Anderer- seits sind aber auch Lernräume, wie beispiele- weise die Formulierung eines „stretch assign- ments“ („Lern- und Entwicklungsprojekt“) und ein Führungsstil gemeint, der Mitarbeitenden bewusst Freiräume einräumt, um eigenverant- wortlich nach Lösungen und Entwicklungsoptionen suchen zu können.

In der aktuellen Trendstudie zeigt sich noch ein Entwicklungsbedarf, obschon 34% der befragten Experten diesen Aspekt heute schon als gut umgesetzt bewerten. Von der zeitlichen Planung ist es ein Thema, das eher mittel- bis langfristig umgesetzt werden soll (d.h. 6 Monate - 2 Jahre). Mit 21% „wird nie umgesetzt“ ist das der höchste Wert in den vier Handlungsbereichen.

Leadership Commitment zeigen zum Thema „Lernbegleiter“: Indem sich Führungskräfte der Bedeutung eines kontinuierlichen Lernens im Sinne der Idee der „Lernenden Organisa- tion“ bewusst sind und dieses auch explizit wertschätzen, zeigt sich das Commitment der Führungskräfte. Beispielsweise werden Aktivi- täten eines Mitarbeitenden zum Wissens- und Erfahrungsaustausch im Team (z.B. Blog- und Communitybeiträge, Learn & Lunch Treffen) als wertvoll betrachtet und auch dementspre- chend kommuniziert. Für ein „gelebtes“ Com- mitment von Führungskräften zum Lernen erscheint es auch bedeutsam, eine lernförderli-

che Führungsarbeit in Organisationen normativ zu verankern. Um die Rollenanforderung verbindlicher zu gestalten, sollten „lernorientierte Führungsleitlinien“ im Unternehmen festgehal- ten werden, die die Rolle der Führungskraft im Lernprozess explizit herausstellen (vgl. Euler & Seufert, 2008a; Friebe, 2005, S. 93; Sonntag, 1996). Um die Wirksamkeit dieser Führungs- leitlinien in der Praxis zu sichern, empfiehlt es sich, kontinuierlich an der Verlebendigung zu arbeiten (z.B. über sichtbares Commitment der Unternehmensleitung). Zudem können die Auf- gaben Bestandteil der Zielvereinbarungen für die Führungskräfte selbst werden (vgl. Wun- derer, 2000), um bei diesen eine höhere Ver- bindlichkeit hinsichtlich der Umsetzung einer lernorientierten Führung zu erreichen (vgl. Fan- del-Meyer/Seufert, 2012).

In der aktuellen Trendstudie zeigt sich noch ein grosser Entwicklungsbedarf – lediglich 14% der befragten Experten empfinden das Le- adership Commitment im Lernen heute schon als ausreichend gegeben. Von der zeitlichen Planung ist es ein Thema, das eher mittel- bis langfristig umgesetzt werden soll (d.h. 6 Monate - 2 Jahre).

Eine aktive Rolle in formellen und infor- mellen Lernformen: Im Bereich des formel- len Lernens bieten Seminare und Lehrgänge, insbesondere bei Formaten mit Transferkom- ponenten („Blended Learning Designs“) ver- schiedene Möglichkeiten für Führungskräfte, Mitarbeitende in der Vorbereitung, in der Durchführung und in der Nachbereitung zu unterstützen (z.B. Transfergespräche führen). Ein weiteres Gestaltungsfeld, Führungskräfte systematisch in Bildungsprozesse einzubezie- hen, ist die Möglichkeit, sie aktiv in Seminaren, Trainings und Weiterbildungsprogrammen ein- zubinden. Häufig versprechen sich Unterneh- men damit nicht nur die Weitergabe von Exper- ten- und Erfahrungswissen, sondern auch eine Stärkung der Vorbildfunktion von Führungs- kräften, sich für Lernprozesse Zeit zu nehmen.

Im Bereich des informellen Lernens bieten arbeitsplatzintegrierte Lernformate verschiedene Ansätze für Führungskräfte das Lernen in der Organisation zu unterstützen. Im Fokus stehen hier die Ermöglichung und die Bereitstellung von Rahmenbedingungen für ein individualisiertes Lernen und Wissensaustausch in Teams, unterstützt durch personale und medienbasierte Supportstrukturen. Beispielsweise können Führungskräfte Ressourcen für eine Moderation, Begleitung und Pflege von virtuellen „Learning communities“ bereitstellen, um den Wissens- und Erfahrungsaustausch im Team bzw. in der Organisation zu unterstützen.

In der aktuellen Trendstudie zeigt sich noch ein grosser Entwicklungsbedarf – lediglich 17% der befragten Experten empfinden die aktive Rolle von Führungskräften im Lernen heute schon als ausreichend erfüllt. Von der zeitlichen Planung ist es ein Thema, das eher mittel- bis langfristig umgesetzt werden soll (d.h. 6 Monate - 2 Jahre). Mit 21% „wird nie umgesetzt“ ist das der höchste Wert in den vier Handlungsbereichen.

Tägliche Führungssituationen lernförderlich gestalten: Durch die jeweilige Führungskraft (mit-)geprägte Interaktionssituationen können immer auch als Lernsituationen verstanden und gestaltet werden. Dies soll kurz an einer typischen Führungssituation verdeutlicht werden: „Als Führungskraft Wissensaustausch und Reflexionsprozesse in Teams fördern“: Eine eher formalisierte Situation bieten die oftmals regelmässig stattfindenden Teambesprechungen, die immer auch Anlässe bieten, das eigenverantwortliche Lernen der Mitarbeitenden zu unterstützen. Beispielsweise können Teammitglieder von aktuellen Projekten oder Weiterbildungsveranstaltungen berichten. Führungskräfte können auch Technologien nutzen, um im Team zu kommunizieren und Reflexionsprozesse zu unterstützen – beispielsweise über Blog- oder Community-Beiträge. Insbesondere wenn ein Wissensaustausch über technologiebasierte Netzwerke in der Organisation gewünscht und erforderlich ist, stellt es einen zentralen Erfolgsfaktor

dar, dass Führungskräfte diese Kommunikationsmethoden kennen und sich idealerweise aktiv daran beteiligen.

In der aktuellen Trendstudie zeigt sich noch ein grosser Entwicklungsbedarf – lediglich 11% der befragten Experten empfinden das tägliche Führungssituationen heute schon genügend als Lernsituationen gestaltet sind. Das ist der geringste Umsetzungswert von den vier Handlungsbereichen und bietet daher noch viel Innovationspotenzial für die Zukunft. Von der zeitlichen Planung ist auch das ein Thema, das eher mittel- bis langfristig umgesetzt werden soll (d.h. 6 Monate - 2 Jahre).

(Literaturhinweise siehe: Fandel-Meyer, T. & Seufert, S. (2013). Führungskräfte als Personalentwickler : Kleine Schritte oder grosser Sprung?. In Kompetenzentwicklung in unterschiedlichen Lernkulturen – Festschrift für Dieter Euler (S. 443-464). Paderborn : EUSL.)



Learning Professionals



Jane Hart,
Centre for Learnings & Performance Technologies (C4LPT)

Rollenbilder von Learning Professionals

Jane Hart (2014) unterscheidet treffend in 2 Rollenbilder von Learning Professionals:



Abb. 34: Rollenbilder von Learning Professionals

"It is also clear that this (how the Web is changing the way that many of us now learn) is beginning to influence the work of L&D departments. I can see that their understanding of the concept of "blended learning" is shifting from just mixing together some face-to-face classroom training with some self-paced e-learning and possibly some live e-learning too, towards including new types of content formats (e.g. micro, mobile) as well as enabling social and collaborative approaches to learning (e.g. through communities of practice).

Consequently, there are some really interesting new "blended training" initiatives appearing on the scene. However, the role of L&D has itself not changed; most still see themselves as Learning Managers who take on the total responsibility for designing, delivering and managing a training solution.

One of the key features for me in the way that the Web is changing the way we learn is that it is enabling us to become autonomous in what, how and when we learn. This means that many individuals as well as teams now have the ability to solve their own learning and performance problems more easily and more quickly than before – and indeed they are doing so and are bypassing both IT and L&D in the process. I therefore believe there is a big opportunity for L&D to act as Consultants to the business, and adopt a role that involves advising and supporting teams and individuals how to manage their own learning – rather than doing it FOR THEM."

(Auszug aus Blogbeitrag Dezember 2014 (<http://www.c4lpt.co.uk/blog/2014/12/04/the-two-roles-for-ld-in-the-modern-workplace-learning-managers-learning-consultants/>))

In unserer scil Trendstudie haben wir gefragt, wie sich die Rollenbilder jeweils heute und 2016+ in den Unternehmen verteilen:

Wie verteilen sich heute in Ihrem Unternehmen diese Rollenbilder? Wie schätzen Sie, werden sich zukünftig in den nächsten drei bis fünf Jahren in Ihrem Unternehmen diese Rollenbilder verteilen?

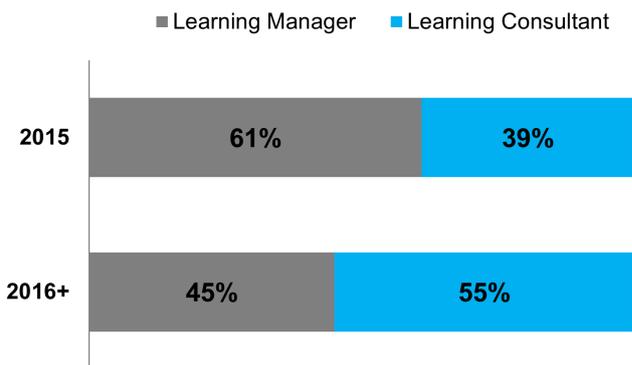


Abb. 35: Rollenverteilung Learning Manager und Learning Consultants

Dieses Ergebnis zeigt deutlich, dass eine Rollenveränderung bei den Learning Professionals 2016+ anstehen wird: *Von Learning Managern verstärkt hin zu Learning Consultants!*

Wenn Learning Professionals zukünftig viel stärker in die Rolle von Learning Consultants gehen sollen, haben wir uns gefragt, inwiefern denn diese veränderte Rolle in den Organisationen entwickelt wird bzw. werden soll:

Gibt es in Ihrem Unternehmen konkrete Unterstützungsangebote für die Kompetenzentwicklung hin zu Learning Consultants (Lernbegleitern/Coachs)?

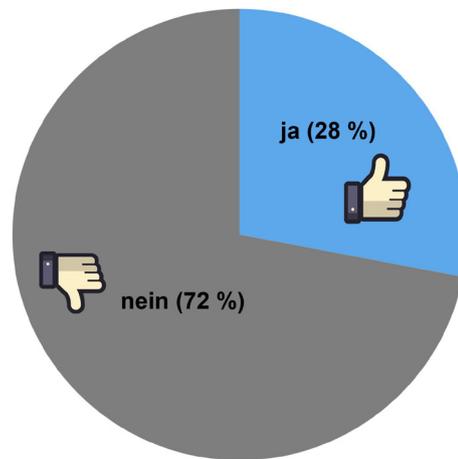


Abb. 36: Unterstützungsangebote für die Kompetenzentwicklung hin zu Learning Consultants

Aktuell gibt es nur bei ca. 1/3 der befragten Unternehmen (28%) Unterstützungsangebote für Learning Professionals, um zukünftig stärker in die Rolle von Learning Consultants reinzuwachsen.

Wenn es entsprechende Angebote gibt, welche sind das? Welche würden Sie sich zukünftig wünschen?

Wenn es Angebote gibt, die Learning Professionals in der neuen Rolle „Learning Consultants“ unterstützen sollen, dann wurde in der Mehrheit diverse Coaching Angebote genannt. Vereinzelt gibt es auch explizite Weiterbildungsmöglichkeiten für die Rollenanforderung. Neben diesen formalisierten Entwicklungsmaßnahmen wurde zusätzlich aufgeführt, dass Learning Professionals Unterstützung durch Führungskräfte erfahren, im Sinne von Mentoring und „Feedback on the job“. Nur ganz vereinzelt scheint es

Instrumente / Tools / Inhalte zu geben, die Learning Professionals „on demand“ abrufen können, um sich als Learning Consultant weiterzuentwickeln. Auf die Frage, welche Unterstützungsangebote sich Learning Professionals zukünftig wünschen, antwortet die

Mehrheit: standardisierte (z.T. auch zertifizierte bzw. akkreditierte), spezifische Weiterbildungen für die Rolle des Learning Consultants. Auffallend häufig wurde betont, dass diese Aus- und Weiterbildungen Social Media Elemente beinhalten sollten, vermutlich um auf diese Weise sich neben den erforderlichen Beratungs- und Coaching Kompetenzen, Wissen und Fähigkeiten im Umgang mit eLearning und Social Media anzueignen. Aber auch das Feedback von Führungskräften, Peers und Kollegen „on the job“ wird zukünftig als eine attraktive Möglichkeit gesehen, sich in der eigenen Rolle weiterzuentwickeln.

Es gab auch Learning Professionals die insbesondere die Haltung als zentrale Voraussetzung für diese Rollenveränderung sehen. Diese Aussage wird in den folgenden Beispielen deutlich:

„Es braucht erstmal überhaupt eine Akzeptanz und den Willen bei den betroffenen Ausbildnern sich dahin entwickeln zu wollen“, (Teilnehmende der scil Trendstudie 2015/2016).

„Das Loslassen der Rolle als Wissensvermittler, und die Wandlung hin zum Lernbegleiter. Das Herunterkommen vom hohen Ross des Wissenenden um mit Lernenden auf gleiche Augenhöhe zu kommen, und die Rolle des Dienstleisters für Lernende einzunehmen, der aus den Angeboten frei wählen (sie auch ablehnen) kann“, (Teilnehmende der scil Trendstudie 2015/2016).

Es braucht demnach, neben formellen und informellen Angeboten der Kompetenzentwicklung, Veränderungsbereitschaft und Motivation sein bisheriges Rollenverständnis in Frage zu stellen und um neue / andere Kompetenzen und Aufgaben anzureichern.

Im Folgenden finden Sie eine Aufzählung an 11 Kompetenzen, von denen wir der Meinung sind, dass Sie zukünftig für Learning Professionals an Bedeutung gewinnen werden. Bitte bestimmen Sie fünf Bereiche, welche Ihrer Einschätzung nach für Learning Professionals in der Zukunft wichtiger werden.

Rang	Aussage	Punkte	Abstand zur nächsten Kompetenz
1	Coaching und Beratungskompetenzen	283	62
2	Lern- & Entwicklungsangebote orientiert an der Unternehmensstrategie planen & umsetzen zu können.	221	2
3	Social Media Tools kennen und zielgerichtet zur Unterstützung von Lernen einsetzen können.	219	30
4	Mit relevanten Stakeholdern in der Organisation auf Augenhöhe zusammenarbeiten zu können.	189	8
5	Veränderungsprozesse anstossen, verändern & begleiten zu können.	181	22

Tab. 16: Zukünftig bedeutende Kompetenzen

Statistische Lesehinweise: Die Teilnehmer konnten aus elf Kompetenzbereichen fünf auswählen und für diese nach Priorität Punkte vergeben (1. Platz = 5 Punkte, 2. Platz = 4 Punkte, ...). Über die Kumulierung der einzelnen Punkte wurden die einzelnen Ränge gebildet.

Der 1. Platz „Coaching und Beratungskompetenzen“ ist ein eindeutiges Ergebnis (62 Punkte Abstand bis zur zweitwichtigsten Kompetenz). Diese Kompetenz geht einher mit dem zuvor skizzierten Rollenwandel von „Learning Managern“ hin zu „Learning Consultants“.

Auch die Plätze 2-5 spiegeln schön die Ergebnisse der gesamten Trendstudie wieder und heben hervor, welche Aufgaben und Kompetenzen für Learning Professionals in der Zukunft (weiterhin) von hoher Bedeutung sind:

- Learning Professionals als Learning Consultants,
- Strategieorientierte Kompetenzentwicklung,
- Kompetenzentwicklung formell, informell und technologiebasiert gestalten,
- Learning Professionals als strategische Partner auf Augenhöhe in der Organisation,
- Learning Professionals als Change Agents.

Diese Aufgaben und Rollenanforderungen sind sicher nicht (gänzlich) neu, gewinnen aber im Zuge der immer noch zunehmenden Digitalisierung der Lern- und Arbeitswelt, den andauernden Veränderungs- und Restrukturierungsprozessen und dem Ressourcendruck (Personell und Kosten) in Organisationen weiter an Bedeutung.



Zum Abschluss

Systematisches Trendmonitoring für
Learning Professionals?

In unserem scil Blog (www.scil-blog.ch) gab es 2014 eine Gastblogger-Reihe zu dem Thema: „Systematisches Trendmonitoring für Learning Professionals“. Hierzu hatten wir Jochen Robes (Weiterbildungsblog.de), Markus Peter & Lars Satow (SAP), Max Gissler (Schweizerische Post), Sebastian Frankenberger (Swiss Virtual Business School) eingeladen, um mit uns dieses Thema zu durchdenken. Im Folgenden finden Sie unsere Gedanken (veröffentlichter Beitrag auf unserem scil Blog, April 2014):

Es war sehr interessant für uns, in den Gastbeiträgen zu erfahren wie Learning Professionals mit der Herausforderung immer wieder neu aufkommender Tools, Konzepte und Modewellen umgehen. Wir möchten ein erstes Zwischenfazit ziehen. Diese Gedanken sind als „work in progress“ zu verstehen und werden in Zukunft noch weitergedacht werden. Vielen Dank nochmal an unsere Gastblogger und wir freuen uns, mit Interessierten an diesem Thema dranzubleiben!

Reflexionspunkt 1: Wie können wir mit dem Thema Trends in der Praxis umgehen?

„Vermeintlich potente Technologien und Lern-trends entwickeln sich rasch zu Buzzwords („Modewort“). Häufig sind dies Wortneuschöpfungen oder neuartige Technologien: Sie dürfen in keinem Beitrag oder Antrag mehr fehlen und sorgen für Aufmerksamkeit. Ob sie dann wirklich nachhaltig die Lern- und Lehrpraxis innovieren, ist dabei in der Regel unklar. Für Praktiker/innen ist es nicht immer einfach, zwischen kurzfristigen Modeerscheinungen und tatsächlichen Innovationen und Trends im technologiegestützten Lernen zu unterscheiden beziehungsweise hier Einschätzungen zu treffen.“ (Schön/Mark, 2011: Zukunftsforschung und Innovation ... wissen was kommt In Lehrbuch für Lernen und Lehren mit Technologien).

Ansatzpunkte für den Umgang mit dieser Herausforderung können sein:

1. Den Austausch mit der Community / Peers aktiv nutzen:

In den Beiträgen wurde deutlich, dass sich die Bedeutung von Trends oftmals erst im Dialog und im Austausch mit anderen erschliesst. Der Besuch nationaler und internationaler Messen und Konferenzen, Workshops, das Lesen von Blogs, Twitter-Beiträgen und Fachzeitschriften sind weiterhin eine wichtige Informationsquelle für Learning Professionals. Hier kann ein „Gespür“ für Trendthemen entwickelt werden und „Good Practice Beispiele“ anderer können für die eigene Umsetzung inspirieren: „Aus diesem Grund wird der Aufbau qualifizierter Netzwerke aus Kollegen (innerhalb und ausserhalb des eigenen Unternehmens) und Experten (Anbieter, Akademiker, Berater) immer wichtiger um diese Trends zu bewerten“ (Frankenberger, Swiss Virtual Business School).

2. Herkunft der Trends kritisch betrachten:

In der Bewertung von Trends gilt es auch kritisch hinzuschauen – Wer treibt die Trends voran? Welche Unterscheidungen hat er/sie im Vorfeld schon getroffen? (relevant/nicht relevant?): „Vom Renommee der Quelle, der gewählten Methode (und hier zählen wiederum Objektivität, Reliabilität und Validität als Gütekriterien für systematisches, wissenschaftliches Arbeiten) und anderen Faktoren hängt es ab, wie überzeugend proklamierte Trends letztendlich erscheinen“ (Robes, Weiterbildungsblog).

3. „Mach nicht mit, nur weil es in ist. Verpasse es nicht, nur weil es out ist“:

Trendbewusst arbeiten bedeutet nicht bei den Ersten in der Umsetzung von Trends zu sein! „Ich denke, es ist wichtig auch mal den Mut zu haben, einen Trend erst einmal stehen zu lassen, wenn dieser bei den Professionals und engen Peers nicht ankommt“, (Max Gissler, Post).

Ein lesenswerter Artikel in der Zeitschrift managerSeminare unterstützt diese Aussage: „Warten und Nicht-Handeln lohnt sich, denn in

der Regel dauert es länger, als Pioniere und Experten vermuten, bis Innovationen und Trends von einer – im doppelten Wortsinn – kritischen Masse angenommen werden und damit ihr unternehmerisches Potenzial entfalten. Oft hat man es dabei mit `Long Fuse, big bang`-Phänomenen zu tun: Auf das Abbrennen einer langen Zündschnur folgt ein grosser Knall. Der Trend selbst ist bekannt und birgt kein Geheimnis, bleibt aber lange hinter den Erwartungen zurück. Irgendwann, wenn man schon vermutet die Lunte sei erloschen, kommt der grosse Knall. Diesen Tipping Point vorherzusagen und abzugreifen, den Umschlagpunkt, an dem sich die Dinge sehr viel dynamischer entwickeln, das ist die eigentliche Kunst.“ (Friebe, H. (2014). *Machen Sie jetzt nichts*. managerSeminare, 2014 (193), 50.).

Der „HypeCycle“ von Jackie Fenn kann dabei unterstützen, das richtige Timing zu finden:

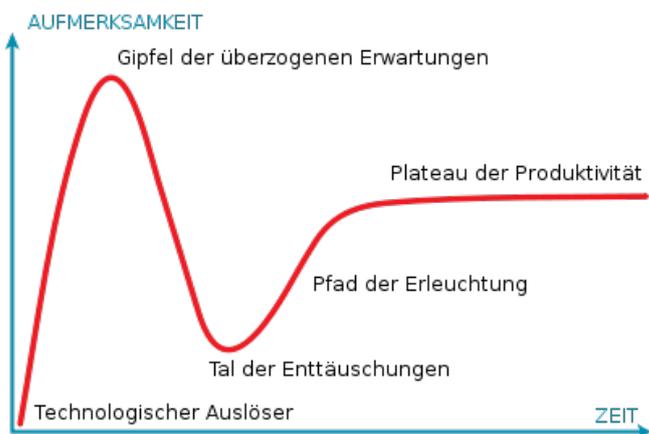


Abb. 37: HyperCycle (Quelle: Wikipedia)

Die Kernaussage der Abbildung: „Mach nicht mit, nur weil es in ist. Verpasse es nicht, nur weil es out ist“ – Die Kunst besteht darin, Entwicklungen im Blick zu behalten! (vgl. Friebe, H. 2014). Die Darstellung könnte in die Irre führen indem sie den Eindruck entstehen lässt, dass zwangsläufig jede neue Technologie vom Markt akzeptiert wird und das „Plateau der Produktivität“ erreicht wird (vgl. Schön/Mark, 2011). Trendthemen können jedoch auf dem Weg zur Umsetzung in der Versenkung verschwinden. „Hype-Themen“, die scheinbar nie in die Umsetzung kommen, weisen aber auch oftmals auf eine Entwicklung oder ein Bedürfnis hin, das von der breiten Masse (noch) nicht gesehen wird. Viel-

leicht entlarvt sich das Thema auch als „alter Hut, ohne wirkliches neues Innovationspotenzial“ oder die Zeit bzw. die Organisation ist noch nicht reif für die Entwicklung: „Zur Ehrenrettung der kurzfristigen Modethemen: Sie sind oftmals unverzichtbar, um die Durchsetzung großer Entwicklungen zu unterstützen, die etwas mehr Zeit und langen Atem brauchen. Denken wir z.B. an den Hype um MOOCs und was er gerade zur Mobilisierung für das Thema Online-Lernen beiträgt“, (Robes, Weiterbildungsblog).

4. „Vom ‚knowing‘ ins ‚doing‘ in einem iterativen Prozess“:

Neben einer eher zurückhaltenden Haltung im Umgang mit Trendentwicklungen, kann es natürlich auch sehr lohnenswert sein – wie Gissler (Schweizerische Post) das in seinem Beitrag skizziert – in Pilotprojekten das Thema einfach mal auszuprobieren und auf die Machbarkeit und tatsächliche Wirkung in der Organisation hin zu testen: „Warum nicht ein Thema mit hoher unternehmensweiter Strahlkraft und Geschäftsrelevanz auswählen und einen innovativen Ansatz wagen?“, (Frankenberger, Swiss Virtual Business School).

Anstatt jedoch hier zu schnell Investitionen zu tätigen (z.B. im Mobile Learning Bereich), scheint der Ansatz des „Design Thinkings“ vielversprechend: So ist es einerseits möglich, schnell in die Umsetzung zu kommen und den Praxistest machen zu können. Zum anderen ermöglicht der iterative Prozess mit Feedbackschleifen / Reflexionspunkten das Thema schnell anzupassen, zu verändern oder zu verwerfen, bevor es „im grossen Stil“ in der Organisation eingeführt wird. In diese Richtung geht auch das „Successive Approximation Model“ (SAM), das in dem Gastbeitrag von SAP skizziert wird: „Es ist ein neues Vorgehensmodell zur Erstellung von Schulungs- und Trainingsin-

halten, das Anleihen macht bei der agilen Software-Entwicklung: Statt einer umfangreichen Planungs- und Vorbereitungsphase werden die Inhalte in kurzen Zyklen (Designen, Entwickeln, Evaluieren) entwickelt, die immer wieder durchlaufen werden, bis ein optimales Schulungsergebnis erzielt wird. Das Modell wird den alltäglichen Anforderungen in Unternehmen (enge Budget, beschränkte Ressourcen, hoher Lieferdruck) oft besser gerecht als das sequentielle ADDIE-Modell“ (Satow/Peter, SAP). Für Interessierte: „Leaving ADDIE for SAM“ (ASTD).

Reflexionspunkt 2: Was können Kriterien sein, um einen Trend in das eigene Portfolio aufzunehmen?

Ein zentraler Aspekt im Umgang mit Trends scheint es zu sein, Kriterien zur Bewertung zum „filtern“ für die jeweils eigene Organisation zu entwickeln. Die Gastbeiträge liefern uns hierzu erste Anhaltspunkte:

1. Mehrwert?

Ein Trend muss einen erkennbaren Mehrwert im Vergleich zu bisherigen Vorgehen / Tools bieten: Konkretisieren lässt sich dieser Mehrwert beispielsweise mit den von Frankenger (Swiss Virtual Business School) vorgeschlagenen Aspekten:

- *Business Impact*: Hilft der Trend konkrete Geschäftsziele zu erreichen und stiftet er messbaren Nutzen im operativem Geschäft?
- *Learning Impact*: Wie sehr unterstützt er eine konkrete Bildungsstrategie bzw. inwiefern werden innovative Lernansätze umgesetzt?
- *People Impact*: Hilft der Trend Mitarbeiter auf dem strategischen Weg der Transformation zu begleiten?

2. Reichweite?

Robes verweist in seinem Gastbeitrag darauf zu schauen, inwiefern es „Parallelen zwischen Trends im Bereich PE & Bildungsmanagement sowie Trends auf der nächsten Ebene, also in HR & Personalmanagement, oder anderen gesellschaftlichen Bereichen gibt: Solche Überschneidungen sprechen in der Regel dafür, dass hinter einem Trend mehr stecken könnte, als eine zufällige Beobachtung, eine einzelne Meinung oder die Strategie eines pfiffigen Anbieters. Das Ganze funktioniert natürlich auch umgekehrt: Wer wissen will, was PE & Bildungsmanagement in einigen Jahren beschäftigen wird, tut gut daran, sich mit Studien zur Zukunft der Arbeit zu beschäftigen“, (Robes, Weiterbildungsblog).

3. Resonanz?

Gissler (Schweizerische Post) betont die Vorgehensweise, die Einschätzung der Community abzuholen: Wie sind die Reaktionen auf

Reflexionspunkt 3: Wie können wir als Learning Professionals eine systematische Trendbeobachtung in unsere tägliche Arbeit integrieren?

den Trend? (Kongresse, Blogs, Veranstaltungen, Fachartikel,...) Es gilt auch, die Reaktion in der eigenen Organisation einzuholen: Wie anschlussfähig ist der Trend? Was sind die Bedenken und Befürchtungen, die vielleicht auch dafür sorgen, dass man einen vielversprechenden Trend „verpasst“? Zusätzlich können die Reaktionen der grossen Anbieter auf dem Markt Aufschluss darüber geben, wie ernst ein Trend aufgenommen werden kann: Nehmen die das Thema auf? Wie nehmen sie es auf? Gibt es erste Erfahrungswerte bzw. „Good Practice Beispiele?“ Diesen Gedanken unterstützt auch Harold Jarche:

„We seek new ideas from our social networks and then filter them through more focused conversations with our communities of practice, where we have trusted relationships.“, (Jarche, H. (2014). Inside Learning Technologies and Skills, S.14).

4. Innovationsanspruch?

Wie schnell und wie proaktiv man Trends in die Umsetzung bringt, hängt auch vom eigenen Innovationsanspruch (Frankenberger, Swiss Virtual Business School), vom Organisationszweck und von der Unternehmensstrategie ab. Indem wir beispielsweise „Innovations“ in unserem Namen tragen, ist es für uns zentral zu definieren, was unser Innovationsanspruch ist bzw. was wir unter Innovation verstehen (siehe S. 42).

Im Grunde genommen muss vermutlich jede Organisation für sich verschiedene Haltungen situativ und kontextbezogen ausbalancieren: „Wir werden getrieben von Trends“, „Wir lassen Trends reifen“ und „Wir setzen Trends“.

Wir betrachten aus unserem Kontext heraus systematisches Trendmonitoring als Teil eines strategischen Portfolio-Managements von Weiterbildungsprogrammen: Demnach ist „Trend-Monitoring“ neben der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung der Programme und der regelmässigen Portfolioüberprüfung (Habe ich die „richtigen“ Angebote? Wo sollten wir mehr tun? Wo weniger?) ein wichtiges Aufgabenfeld im Programmmanagement. Hiermit ist der Anspruch verbunden, Weiterbildungsprogramme möglichst „up to date“ zu gestalten – hinsichtlich der Inhalte/Themen und auch der Methodik und Didaktik. Wie kann man diese Aufgabe gut in das tägliche Arbeiten integrieren? Drei Ansatzpunkte:

1. Wissensmanagement – lesen und konsolidieren:

Trends werden insbesondere dann interessant, wenn man sie regelmässig beobachtet und einen „langen Atem“ in der Beobachtung und Bewertung mitbringt. Was hier unverzichtbar scheint, ist das Lesen: *„Und Lesen ist für mich heute fest verknüpft mit den sozialen Netzwerken, mit Blogs, Twitter, YouTube, SlideShare, LinkedIn, Newslettern, Newsreadern usw. Diese Quellen wiederum führen einen zu Experten, Artikeln, Büchern, Konferenzen usw. Und so schließt sich ein Kreis aus alten und neuen Medien, Online-Quellen und Treffen vor Ort. Wie man diese Routine pflegt, ist natürlich auch eine Frage des Zeitmanagements und etwas sehr Dynamisches, etwas, das sich laufend verändert“*, (Robes, Weiterbildungsblog).

In einem nächsten Schritt stellt sich die Frage, wie dieses gewonnene Wissen für andere konsolidiert werden kann, ohne das man als Praktiker gleich selbst einen Blog ins Leben ruft, der ja auch gepflegt sein will... Möglichkeiten bieten hierzu beispielsweise die Tools „Paper.li“, oder Kuratierungs-Tools, wie z.B. Scoop-it (s. früherer Blogbeitrag). Hiermit lassen sich flexible

Sammlungen erstellen, die anderen zur Verfügung gestellt werden können. Ebenso können Learning Professionals für ihre Organisation in bestehenden Netzwerken Blogrolls erstellen (Blogs, die man anderen empfiehlt) und so ein Trendmonitoring mitunterstützen.

Robes zieht in diesem Kontext die Verbindung zum „Persönlichen Wissensmanagement“ und empfiehlt das „Seek-Sense-Share“-Modell von Harold Jarche, das Learning Professionals unterstützen kann, auf dem Laufenden zu bleiben:

„Seeking is finding things out and keeping up to date. Building a network of colleagues is helpful in this regard. It not only allows us to ‘pull’ information, but also have it ‘pushed’ to us by trusted sources. Good curators are valued members of knowledge networks.

***Sensing** is how we personalize information and use it. Sensing includes reflection and putting into practice what we have learned. Often it requires experimentation, as we learn best by doing.*

***Sharing** includes exchanging resources, ideas and experiences with our networks and colleagues. The multiple pieces of information that we capture and share can increase the frequency of serendipitous connection, especially across organizations and disciplines where real innovation happens.“* (Jarche, H. (2014). Inside Learning Technologies and Skills, S.14).

2. Workshop zu Trends im Lernen organisieren / gestalten:

In diesem Trend-Workshop können die gesammelten Eindrücke aus dem persönlichen Wissensmanagement in den Dialog mit Organisationsmitgliedern gebracht werden: „Ist Trend XY für unsere Organisation von Interesse?“, „Was passiert, wenn wir den Trend ausser Acht lassen?“, „Welchen Mehrwert bietet dieses Tool?“ etc. Armutat skizziert in seinem Beitrag eine Vorgehensweise im systematischen Umgang mit Trends, nach der ein Trendworkshop die Identifikation und Bewertung von Trends unterstützen kann. Positiv ist in dem Prozess die explizite Verknüpfung der identifizierten Trends mit

der Strategie hervorzuheben (folgt dem Gedanken: „Nicht Trends zum Selbstzweck etablieren, sondern um strategische Zielsetzungen zu unterstützen“).



Abb. 38: Prozessmodell für das HR-Trendmanagement (Quelle: Armutat, S. (2012). Prozessmodell für das HR-Trendmanagement. In DGFP (Hrsg.), Megatrends: Zukunftsthemen im Personalmanagement analysieren und bewerten (S.21).

3. «Trend-Updates»:

Was gibt es Neues in den jeweiligen Unternehmens- bzw. Themenbereichen? Diese Frage kann von einem „Trendbeauftragten“ bearbeitet werden, oder die Aufgabe wird auf Teams/Bereiche übertragen und es wird die Möglichkeit geboten in regelmässigen Abständen über das Beobachtete zu berichten. Neben Team-Meetings oder anderen bereichs- bzw. team-übergreifenden Formaten (z.B. „Lunch & Learn Meetings“), können hier auch virtuelle Plattformen (z.B. Online Communities) eine gute Kommunikationsmöglichkeit bieten.

Wir bei scil beobachten das ganze Jahr über Trends und Entwicklungen im Bereich Corporate Learning und haben für uns eine Trendlandkarte entwickelt, die wir kontinuierlich überprüfen, ergänzen oder verändern. Unsere Trendlandkarte sieht im August/September 2015 so aus:

TRENDS IN CORPORATE LEARNING



Abb. 39: Trends im Corporate Learning

Daher kommen unsere Trendbeobachtungen:

- Wir lesen relevante Journals, Zeitschriften, Bücher und Blogbeiträge.
- Wir arbeiten aktuelle Literatur im Corporate Learning für Forschungsarbeiten auf (z.B. im Rahmen der Doktorarbeiten am scil).
- Wir besuchen und (mit-)gestalten Kongresse, unternehmensinterne Workshops und Events.
- Zudem verdichten wir unsere Beobachtungen und Erfahrungen aus unseren Projekten mit Unternehmen und Weiterbildungsteilnehmenden.

Swiss Centre for Innovations in Learning (scil)

Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Telefon: +41 (0)71 224 26 30

Telefax: +41 (0)71 224 26 19

E-Mail: scil-info@unisg.ch

Internet: <http://www.scil.ch>

Twitter: twitter.com/scilCH

