

# Wenn Nutzer Nutzen stiften

Um Lerninhalte optimal auf die Nutzer und deren Bedürfnisse abzustimmen, können Nutzer von Lernplattformen selbst an der Erstellung der Lernressourcen für andere Lernende beteiligt werden. Die One Swisscom Academy hat bereits Erfahrungen mit User Generated Content gemacht. Welche Voraussetzungen haben sich dabei als erfolgskritisch herausgestellt?

Von Christoph Meier und Cindy Eggs

● Lerninhalte müssen heute jederzeit und überall verfügbar sein, exakt zu den Informations- und Weiterbildungsbedarfe von Beschäftigten passen und möglichst schnell aktualisiert oder ergänzt werden. Innerbetriebliche Bildungsanbieter stehen deshalb vor großen Herausforderungen. Wie kann es gelingen, diese Bedürfnisse zu bedienen und Weiterbildungsangebote zu verschiedensten Themen für verschiedenste Beschäftigungsgruppen zeitnah verfügbar zu machen? Und zwar insbesondere vor dem Hintergrund einer in den letzten Jahren häufig reduzierten Personalkapazität im Bereich Learning and Development (L&D)?

Eine mögliche Antwort ist, User Generated Content zu einem Teil des Geschäftsmodells von L&D zu machen. User Generated Content (UGC) bezeichnet Lernressourcen beziehungsweise Lerninhalte, die nicht durch Learning Professionals in zentralen oder dezentralen L&D-Teams erstellt werden, sondern durch die Nutzer von Bildungsdienstleistungen oder durch die Beschäftigten in den Geschäfts- und Fachbereichen selbst. UGC umfasst Beiträge in Online-Foren, Wikis oder auf Weblogs, moderierte und kuratierte Themenkanäle mit eigenen Beiträgen oder Fundstücken auf internen Plattformen sowie spezifisch

gestaltete Lernressourcen (Dokumente, Screenrecordings, Quiz, Web Based Trainings und so weiter), die über Lernplattformen bereitgestellt werden.

## Hilfe zur Selbsthilfe mit User Generated Content

Studien zeigen, dass viele Menschen den Empfehlungen von Nutzern mehr Vertrauen schenken als anderen Formen von Kommunikation und Werbung. Deshalb hat sich UGC als Strate-





User Generated Contents sind Lerninhalte, die von Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmern für zukünftige Lernende erstellt wurden.

gie unter anderem im Produktmarketing etablieren können, wie das Influencer-Marketing beispielhaft verdeutlicht.

Die Politik einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ kann die Nutzung von UGC systematisch fördern und zur Kompetenzentwicklung in Unternehmen und Organisationen beitragen. Werden die Geschäfts- oder Fachbereiche und deren Beschäftigte in die Lage versetzt, selbst Lernressourcen zu generieren und bereitzustellen, so können wichtige Vorteile realisiert werden, wie die drei folgenden Punkte verdeutlichen:

- **Höhere Relevanz von Inhalten:** Die Geschäfts- und Fachbereiche sowie die Beschäftigten wissen in der Regel selbst um ihre Informations- und Weiterbildungsbedarfe. Sie können selbst beurteilen, für welche Themen, mit welcher Fokussierung, in welchem Umfang und mit welchem Detaillierungsgrad Lernressourcen erforderlich sind.
- **Schnellere Verfügbarkeit von Inhalten:** Können die Betroffenen selbst Lernressourcen bereitstellen, werden zahlreiche Abstimmungsvorgänge hinfällig oder deutlich kürzer: die Kontaktaufnahme mit L&D-Teams, das Briefing und die Leistungsvereinbarung, die Konzeptentwicklung, der Review von ersten Versionen oder auch die Abnahme der finalen Lernressourcen.
- **Vereinfachung und Kostenreduktion:** Eine vereinfachte Umsetzung und reduzierte Ansprüche an die Gestaltung von Lernmedien führen zu Kostenreduktionen. Wo und wie solche Vereinfachungen angemessen sind, muss im Einzelfall entschieden werden. Beispielsweise erscheint das beim Teilen von Erfahrungen in Vertriebssituationen wesentlich unproblematischer als bei einem Compliance-Training oder bei Lernressourcen zu Produkten für Endanwender.

## Nutzenaspekte, Einsatzbereiche und Inhaltstypen

Der Benchmarking Report „The Transformation Journey“ von Towards Maturity (2019) verweist darauf, dass die gemäß dem eigenen Reifegradmodell am weitesten fortgeschrittenen Bildungsorganisationen dreimal häufiger User Generated Content ermöglichen als die am wenigsten fortgeschrittenen Bildungsorganisationen.

Für eine 2012 publizierte Marktstudie von GP Strategies wurden knapp 150 Unternehmen und Organisationen befragt, die UGC bereits nutzen. Im Rahmen der Studie wurden die Teilnehmenden gefragt, wo sie den möglichen und den bereits realisierten Nutzen von UGC sehen. Dabei wurden auch Punkte herausgestellt, die über die bereits genannten Aspekte „Relevanz“ und „schnelle Verfügbarkeit“ hinausgehen. Zu diesen gehören insbesondere die folgenden:

- bessere und umfangreichere Dokumentation des Wissens der Mitarbeitenden
- größere Genauigkeit der Inhalte
- Stärkung der Motivation sowie des Gefühls der Verbundenheit zwischen den Lernenden
- einfachere Identifikation von Experten
- Reduktion von Kosten

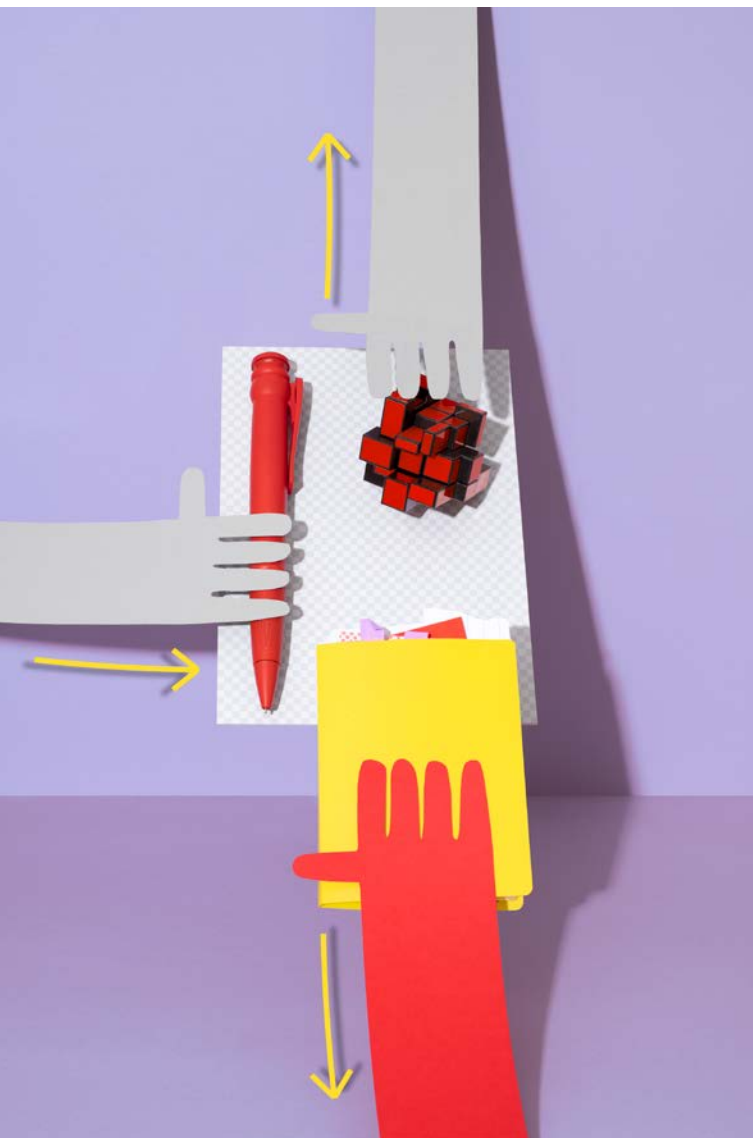
Die Studie zeigt darüber hinaus, dass vor allem Produkttrainings, Trainings zu administrativen Aufgaben sowie zum Kundenservice und Vertriebstrainings aus Sicht der Befragten für UGC geeignet sind. Am häufigsten werden Fallstudien, Arbeitshilfen und Videos oder andere Aufzeichnungen von Meetings oder Webinaren als UGC bereitgestellt. UGC wird demnach in vielen Geschäftsbereichen eingesetzt, am häufigsten im Kundendienst, in Bereichen mit Produktverantwortung sowie in der IT und HR. Außerdem werden die Inhalte am häufigsten von Fachexperten erstellt. Führungskräfte, Coaches und Mentoren sollten nach Meinung der Befragten viel häufiger Content erstellen, tun dies

– stand 2012 – aber nicht. Mangelnde Zeit für das Erstellen von Inhalten, fehlende Vorbilder und unzureichende Kenntnis von den Werkzeugen zum Erstellen von Inhalten sind laut der Studie die größten Hürden für die Umsetzung.

Darüber hinaus liegen kaum empirische Studien zur Umsetzung von UGC in der Personalentwicklung vor, weshalb es notwendig ist, die Erfolgsfaktoren einer solchen Weiterbildungsstrategie genauer zu untersuchen.

## Umsetzung: niedrigschwellig bis strategorientiert

UGC kann in verschiedener Weise umgesetzt werden. Etwa im Rahmen einer punktuellen Kooperation von L&D mit Fachexperten aus Geschäftsbereichen (Coaching bei der Content-Erstellung) oder auch im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung von L&D. Ein Beispiel für einen sehr niedrigschwelligen Einstieg in UGC ist die Umsetzung von Vertriebstrainings beim Medizingerätehersteller Medtronic. Hier arbeiteten die Vertriebsbeauftragten am Umgang mit herausfordernden Gesprächssituationen im Rahmen eines Trainings. Die besten der dabei entstandenen Videoaufzeichnungen wurden dann unternehmensweit geteilt.



Ein Beispiel für die Umsetzung von UGC im Rahmen einer grundlegenden Neuausrichtung von L&D liefert das Marktforschungsinstitut Nielsen mit rund 40.000 Mitarbeitenden weltweit. Die begrenzten Ressourcen des L&D-Teams werden vorrangig für strategisch wichtige Qualifizierungsinitiativen und für wenige Leuchtturmprojekte eingesetzt. Kleinere Qualifizierungsinitiativen, insbesondere mit regionaler Ausrichtung, werden dagegen von den Funktionsbereichen im Sinne eines UGC-Ansatzes umgesetzt. Dafür wurde ein entsprechender Werkzeugkoffer mit dem Namen „My Training Builder“ entwickelt. Dieser umfasst die folgenden Elemente:

- eine Arbeitshilfe zur Frage: „Ist Training die Antwort auf die vorliegende Problemstellung?“
- einen Leitfaden zu guter Praxis bei der Erstellung von Lerninhalten, unter anderem mit FAQ-Seiten, How-to-Videos und Webinaren
- die Lizenzierung einer einfachen, browserbasierten Autoren-umgebung (Easy Generator)
- eine moderierte Online-Community im internen sozialen Intranet für den Austausch rund um Fragen zum Erstellen von Lerninhalten

Haben die Beschäftigten Lernressourcen erstellt, werden diese über das zentrale Learning-Management-System (LMS) zugänglich gemacht – im Unterschied zu Ansätzen, bei denen UGC auf separaten Plattformen eingestellt wird. Dies bietet den Vorteil, dass keine Unklarheiten darüber bestehen, wo welche Lernressourcen zu finden sind.

## User Generated Content im Portfolio der One Swisscom Academy

Im Rahmen der Neuausrichtung der One Swisscom Academy, dem für Learning and Development zuständigen Bereich bei Swisscom, stellte sich die Frage, inwiefern der bereits früher in einem einzelnen Unternehmensbereich verfolgte Ansatz, UGC systematisch zu fördern und zu nutzen, auf das gesamte Unternehmen ausgeweitet werden sollte. Zur Vorbereitung und Absicherung diesbezüglicher Entscheidungen wurde in Kooperation mit Scil (Swiss Competence Centre for Innovations in Learning, Universität St.Gallen) eine empirische Studie zu den Anforderungen an UGC und zu den Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von UGC durchgeführt. Die zweistufige Studie umfasste 20 explorative Kurzinterviews und darüber hinaus eine breiter angelegte Online-Befragung (knapp 200 Rückläufer) von Teilen der Belegschaft bei Swisscom.

## Herausforderungen bei der Umsetzung von UGC

Im Rahmen der Studie wurden zunächst die Herausforderungen bei der bisherigen Umsetzung in einem Teilbereich des Unternehmens aufgearbeitet. Die meistgenannte Schwierigkeit war dabei, dass Mitarbeitende nicht wussten, dass es die Möglichkeit gab, selbst Lerninhalte zu erstellen. Viele nannten auch

Viele Lernplattformen bieten heute Funktionen, um Lerninhalte unter Nutzern auszutauschen und gemeinsam zu erstellen.



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



CINDY EGGS ist Product Owner Collaboration and Social Learning bei Swisscom und verantwortlich für die digitale Learning-Strategie.

die fehlende Zeit für die Bereitstellung von Inhalten als Hürde, andere zweifelten, ob sie selbst über Inhalte verfügten, die für andere relevant wären. Auch die Nutzung anderer Plattformen anstelle der spezifisch bereitgestellten Plattform verhinderte die Nutzung von UGC. Und zu guter Letzt fehlte es Vielen an Wissen, wie die Lernressourcen im Einzelnen erstellt werden könnten.

Die Qualität der von Nutzern beziehungsweise Beschäftigten selbst erstellten und bereitgestellten Inhalte wurde sehr unterschiedlich beurteilt – von sehr positiv bis sehr negativ. Die Befragten berichteten, dass sie bei der Nutzung von UGC vor allem Wissen erworben hätten und in einem deutlich geringeren Umfang Handlungskompetenzen. Die Frage, ob sie durch die Nutzung von UGC ihre berufliche Leistungsfähigkeit steigern konnten, wurde von den Befragten deutlich öfter bejaht als verneint. Und die Befragung ergab auch, dass das UGC-Modell mit einer als „social marketplace“ positionierten Lernplattform tendenziell zu einer Veränderung des Lernverhaltens geführt hatte: Lernen ist eher zu einer alltäglichen Aktivität im Arbeitsalltag geworden.

## Erfolgsfaktoren für die Umsetzung

Im Rahmen der Studie wurden auch zentrale Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von UGC herausgearbeitet. Denn eine Qualifizierungsstrategie, die UGC als zentrale Säule beinhaltet, ist kein Selbstläufer. Es braucht dafür geeignete Autoren und Unterstützung. Es braucht Führungskräfte, die unterstützen und geeignete Rahmenbedingungen herstellen. Es braucht Nutzer, die Mitverantwortung für ihre Kompetenzentwicklung übernehmen. Und es braucht die technische Infrastruktur (Autorenumgebungen, Lernplattformen), die einfach zu nutzen sind. Folgende Aspekte haben sich diesbezüglich als erfolgsförderlich herauskristallisiert:

**Rahmenbedingungen:** Eine der am häufigsten genannten Herausforderungen aufseiten der Nutzer von UGC war, dass sie nicht wussten, wo bestimmte Inhalte zu finden waren. Dies vor allem deshalb, weil verschiedene Lernplattformen im Einsatz waren. Neben eindeutig definierten Unterstützungsrollen und Vorlagen für verschiedene Typen von Inhalten ist deshalb der Einsatz nur einer einzigen Lernplattform als wichtige Rahmenbedingung für den Erfolg von UGC anzusehen. Die damit verbundenen Fragen der Qualitätsprüfung beziehungsweise Kennzeichnung unter-

schiedlicher Typen von Inhalten (von L&D erstellte Inhalte, von Mitarbeitenden erstellte Inhalte) sind ebenfalls zu klären. Aktuell sind bei One Swisscom Academy verschiedene LMS in Prüfung und ein wichtiges Bewertungskriterium dabei ist, wie gut diese Lösungen die Umsetzung von UGC unterstützen.

**Autoren und deren Unterstützung:** Nicht alle Mitarbeitenden sind gleichermaßen in der Lage, Lernressourcen zu entwickeln und bereitzustellen. Autoren sollten dabei in fünf Punkten unterstützt werden. Erstens müssen Autoren die Zielgruppe für die Lerninhalte gut abgrenzen können. Beispielsweise sollten sie die Lernressourcen für Mitarbeitende mit einer bestimmten Rolle oder Aufgabe gestalten können. Die Autoren sollten zweitens die Zielsetzung für die Lernressource klar formulieren können (zum Beispiel „informieren“ oder „einen Ablauf erläutern“). Sie sollten sich drittens in die Zielgruppe hineinversetzen können (Perspektivübernahme), um die Inhalte zielgruppengerecht umzusetzen. Autoren sollten viertens auf relevantes Fachwissen zurückgreifen und fünftens die verfügbaren Autorenwerkzeuge kompetent nutzen können.

**Führungskräfte:** Damit Autoren aus dem Kreis der Belegschaft Lerninhalte entwickeln und bereitstellen können, benötigen sie entsprechende Unterstützung von ihren jeweiligen Führungskräften. Wichtig ist insbesondere, dass Führungskräfte den Mitarbeitenden Zeit für das Erstellen von Lernressourcen einräumen und den Autoren Wertschätzung für die geleistete Arbeit vermitteln (die ja in der Regel nicht Teil des Aufgabenprofils von Mitarbeitenden ist). Darüber hinaus sollten die Führungskräfte soweit möglich den Nutzern so viel Flexibilität im Arbeitsalltag einräumen, dass diese in der Lage sind, die Lerninhalte zu der für sie passenden Zeit in dem für sie passenden Tempo zu bearbeiten.

**Nutzer:** Für die Umsetzung einer auf UGC aufbauenden Qualifizierungsstrategie sind auch Bedingungen aufseiten der Inhalt-nutzer relevant. Erfolgsgünstig sind insbesondere die folgenden Aspekte: Die Nutzer müssen offen für UGC sein und dürfen nicht immer hochprofessionell gestaltete Lernmaterialien erwarten. Die Nutzer sollten von sich aus motiviert sein zu lernen. UGC wird häufig über soziale Medien verfügbar gemacht und nicht explizit zur Bearbeitung zugewiesen. Damit entfallen – zumindest teilweise – etablierte Anreize und Treiber zur Bearbeitung von Lerninhalten. Die Nutzer sollten (Mit-)Verantwortung für ihre eigene Kompetenzentwicklung übernehmen und beispielsweise selbst eine geeignete Lernsituation herstellen können.

Ob eine solche Qualifizierungsstrategie dazu führt, dass Lerninhalte in höherem Maße relevant sind, schneller zur Verfügung stehen und kostengünstiger sind, ist im Einzelfall zu klären. Die systematische Förderung von UGC als Element einer Qualifizierungsstrategie kann aber dazu beitragen, dass die Beschäftigten mehr Partizipation und Mitwirkungsmöglichkeiten erleben. Und damit kann ein UGC integrierender Ansatz in Weiterbildung und Personalentwicklung durchaus die Veränderung der Lernkultur in Richtung von mehr Flexibilität und Eigenverantwortung fördern. Dieser Veränderungsimpuls wird dann weiter gestärkt, wenn das Erstellen von (kurzen) Lernressourcen nicht nur an Mitarbeitende und Fachexperten delegiert, sondern auch auf Seiten der Führungskräfte gelebt wird. ■■■