

# Schluss mit „One size fits all“ in der betrieblichen Bildung

Wirksame betriebliche Bildung ist fokussiert, variantenreich und individualisiert. Die Digitalisierung ermöglicht eine Personalisierung und damit eine höhere Wirksamkeit. Unser Autor, einer der maßgeblichen Weiterbildungsexperten im deutschsprachigen Raum, beschreibt den State of the Art in der Qualifizierung von Mitarbeitenden. Seine Tour d'Horizon zeigt die Chancen der internen Personalentwicklung – mit Realitätssinn und Kostenbewusstsein.

**D**ie mit Covid-19 verbundenen Verwerfungen haben deutlich gemacht, dass innerbetriebliche Bildungsdienstleister die ganze Palette von Formaten ausschöpfen sollten, um die erforderlichen Kompetenzen bei den Mitarbeitenden zu entwickeln. Die Digitalisierung ermöglicht dabei nicht nur mehr Flexibilität, sondern erhöht auch die Wirksamkeit: durch passgenauere, individualisierte und personalisierte Bildungsdienstleistungen.

## Beschleunigte Digitalisierung als Pandemiefolge

Das Mantra von Personalentwicklern und -entwicklerinnen in Organisationen lautet häufig: „Wir machen die richtigen Kompetenzen zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar“. Allzu häufig wurden Präsenztrainings als Mittel der Wahl betrachtet. Die Pandemie hat dazu geführt, dass vielerorts neue Wege eingeschlagen werden mussten.

Eine erste schnelle Antwort war, auf synchrone Online-Trainings zu setzen. Hier sind viele Bildungsorganisationen in den letzten zwei Jahren gut vorangekommen. Das zeigen Studien diverser Branchenverbände. Aber damit sind noch längst nicht alle Herausforderungen auf dem Weg zu einer nachhaltig lernenden und damit flexiblen und leistungsfähigen Organisation bewältigt.

## Erweiterte Palette an Entwicklungsformaten

Die Anforderungen an die Entwicklung von Mitarbeitenden sind vielfältig. Sie sollte an strategische Themen und Kompetenzfelder angebunden sein. Außerdem gibt es die Erwartung, dass sie die Handlungsfähigkeit stärkt, was sich dann wiederum in Leistungsindikatoren (für Einzelpersonen, Teams und ganze Bereiche) niederschlagen sollte. Und die individuellen Rahmenbedingungen der Teilnehmenden (wie Vorwissen, Verfügbarkeit)



**Dr. Christoph Meier**

leitet das swiss competence centre for innovations in learning (scil) an der Universität St. Gallen. Das scil unterstützt Bildungsverantwortliche und Bildungsorganisationen bei der Bewältigung der digitalen Transformation.

„  
**Passgenau heißt nicht nur, die richtigen Themen zu treffen. Es gilt auch, das optimale Anforderungsniveau zu bieten.**  
“

gilt es natürlich ebenfalls zu berücksichtigen. Keine leichte Aufgabe.

Dafür kann eine breite Palette an Instrumenten eingesetzt werden: Neben geführten Trainings und Kursen (vor Ort und/oder online) gehören dazu verschiedene Formen des selbstgesteuerten Lernens (mit analogen oder mit digitalen Medien bzw. Inhabebibliotheken), moderierte Lern- und Reflexionsprozesse im Arbeitsfeld (wie Coachingformate oder Retrospektiven), das Lernen im Prozess der Arbeit (etwa im Rahmen von Stellenaustausch oder Abordnungen) sowie verschiedenste Peer-Learning-Formate (wie Camps oder Circles). Innerbetriebliche Bildungsanbieter erkennen zunehmend, dass es sinnvoll ist, die gesamte Palette an Formaten mit ihren jeweiligen Stärken auszureizen.

### **Vom Prinzip Gießkanne zu kriterienbasierten Maßnahmen**

Das Szenario ist bekannt: An einer Stelle in der Organisation werden Vorgaben missachtet – beispielsweise zur IT-Si-

cherheit oder Standards bei der Kundenkommunikation oder bestimmte rechtliche Bestimmungen. In der Folge müssen sich alle Beschäftigten durch die entsprechenden digitalen Tutorials quälen – ganz gleich, ob sie die betrieblichen Standards tatsächlich umsetzen oder nicht.

Das ist nervig, führt nicht zu nachhaltigem Lernen und senkt die Bereitschaft, sich an wirklich wichtigen Trainingsmaßnahmen zu beteiligen. Insbesondere dann, wenn diese digitalen Tutorials unter Etiketten wie „Learning“ oder „Akademie“ abgehandelt werden. Ein solches Vorgehen ist darüber hinaus auch hochgradig ineffizient. Viel wirksamer ist es dagegen, solche Maßnahmen nur für die Bereiche bzw. die Mitarbeitenden anzubieten, die diesbezügliche Leistungsstandards oder Schwellenwerte nicht erreichen.

Für den Bereich der Lagerlogistik, wo es durch Fahrzeuge oder durch falsches Heben immer wieder zu Arbeitsunfällen kommt, konnte die Wirksamkeit und Effizienz dieses Ansatzes demonstriert werden. Allerdings erfordert dies auch, dass entsprechende Betriebsdaten vorliegen und sinnvolle Schwellenwerte definiert sind. Diese Voraussetzungen können die Bildungsverantwortlichen allein nicht schaffen. Hier braucht es die Zusammenarbeit mit den jeweiligen Geschäftsbereichen.

### **Personalisierung: Was die Wissenschaft herausgefunden hat**

Empirische Studien belegen, wie viel wirksamer Lernaktivitäten sind, wenn sie individualisiert bzw. personalisiert umgesetzt werden und nicht das Prinzip „One size fits all“ gilt. Gleichzeitig zeigen Erfahrungsberichte, dass Bildungsbereiche oft nicht über die Ressourcen verfügen, die es braucht, um eine diversifizierte, (global) verteilte und mehrsprachige Be-

legschaft mit passgenauen Angeboten zu bedienen.

Und passgenau, so zeigen Studien zur Lernmotivation, heißt nicht nur, die richtigen Themen bzw. Themenfacetten zu treffen. Es gilt auch, die Teilnehmenden bzw. Lernenden mit einem optimalen Anforderungsniveau im Flow-Channel zu halten. Ist das Niveau zu niedrig, sind sie gelangweilt; ist es zu hoch, sind sie überfordert. In beiden Fällen bleibt das Ergebnis hinter den Möglichkeiten zurück.

### **Ansatzpunkte für eine passgenaue Kompetenzentwicklung**

Eine passgenaue und damit wirksame Kompetenzentwicklung der Beschäftigten kann über verschiedene Wege erreicht werden:

1. Das Personal für die Entwicklung und Umsetzung von Entwicklungsangeboten wird erheblich aufgestockt.
2. Es wird in Plattformen und Werkzeuge investiert, die die Passgenauigkeit der Angebote erhöhen, indem sie eine Individualisierung und Personalisierung von Lernaktivitäten ermöglichen.
3. Die Fähigkeit der Mitarbeitenden, mehr Verantwortung für ihre eigenen Lern- und Entwicklungsaktivitäten zu übernehmen, wird systematisch gestärkt (selbstgesteuertes bzw. selbstreguliertes Lernen).
4. Vorgesetzte und Führungskräfte unterstützen die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeitenden, indem sie konsequent entwicklungsförderlich agieren.

Die erste Möglichkeit, das erhebliche Aufstocken des Bildungspersonals, ist für die meisten Unternehmen und Orga-

nisationen keine Option. Mit der zweiten Möglichkeit, der Investition in neue Technologien und Plattformen, verbinden sich oft große Hoffnungen, die aber längst nicht immer erfüllt werden. Und die dritte und vierte Möglichkeit erfordern zwar jeweils weniger „Cash out“ als die beiden erstgenannten, aber dennoch Aufwand für Unterstützung, Coaching und Befähigung. Diese Opportunitätskosten bzw. „Eh da“-Kosten werden meist als weniger schmerzhaft erlebt. Aber sie bedeuten oft einen erheblichen Zusatzaufwand sowohl für die Mitarbeitenden als auch für deren Vorgesetzte.

### Learning-Experience-Plattformen und intelligente tutorielle Systeme

An vielen Orten werden derzeit Learning-Experience-Plattformen eingeführt. Diese vergleichsweise neuen Plattformen ermöglichen es, auf Grundlage von Nutzerprofilen passende Lernmaterialien aus umfangreichen Inhaltebibliotheken personalisiert zusammenzustellen. Anbieter von solchen Learning-Experience-Plattformen sind etwa Degreed, Edcast, LinkedIn Learning Hub oder auch Valamis. Die Gestaltung der Benutzeroberfläche lehnt sich zum Teil an Plattformen wie Netflix an und es werden verschiedene Kanäle gezeigt: wie aktuelle Inhalte, auf das eigene Aufgabenprofil bezogene Inhalte, Inhalte, die sich auf die eigene Lernhistorie beziehen, oder Inhalte, die im persönlichen Netzwerk beliebt sind.

Während Learning-Experience-Plattformen Adaptivität und Personalisierung auf der Ebene von Inhalten ermöglichen, gehen intelligente tutorielle Systeme noch weiter. Diese Systeme sammeln und verarbeiten permanent Daten zu den Aktivitäten der Nutzerinnen und Nutzer und errechnen daraus, welche nächsten Wissens Elemente maximal lernförderlich sind. Im

Unterschied zu klassischen Learning-Management-Systemen und Web-Based Trainings bzw. E-Tutorials ist hier die Lernerfahrung aber deutlich anders. Die Lernaktivitäten bewegen sich nicht entlang eines vorab definierten roten Fadens durch die Inhalte (etwa mit verschiedenen Kapiteln). Vielmehr entfalten sie sich in der Auseinandersetzung mit kleinsten Inhalteinheiten bzw. Test-Items (zum Beispiel mit einem Bearbeitungsumfang von einer halben Minute). Und je nachdem, ob diese Wissensfragen richtig beantwortet werden oder nicht, werden unterschiedliche nächste Inhaltelemente eingespielt.

Für die Nutzer und Nutzerinnen dieser Plattformen ist dies sehr gewöhnungsbedürftig. Häufig geben sie die Rückmeldung, dass der rote Faden fehle. Den soll es allerdings gar nicht geben, da alle auf einem anderen, individuellen Pfad zum Abschluss der Lerneinheit sind. Projektauswertungen, beispielsweise von area9learning mit dem Kunden Hitachi Data Systems, zeigen, dass durch diese systematische Individualisierung der Lernpfade die Lernzeiten beim Erarbeiten von Produktwissen – über alle Mitarbeitenden gemittelt – um fast 50 Prozent reduziert werden können.

### Empowerment und selbstreguliertes Lernen

Es wird vermehrt darüber gesprochen, dass es eine neue Lernkultur brauche. Bei der die Mitarbeitenden mehr Verantwortung für ihre eigene Kompetenzentwicklung übernehmen. Entsprechende Initiativen zu „New Learning“ finden sich aktuell in vielen Firmen und Behörden.

Die Ermächtigung (Empowerment) zu mehr Eigenverantwortung ist dabei nur ein Aspekt. Ein zweiter betrifft die Befähigung: Die Mitarbeitenden brauchen entsprechende Kompetenzen für ein selbstreguliertes Lernen und ein persönliches Wissensmanagement und müssen die Methoden kennen. Diese Methodenkompetenz kann und muss systematisch entwickelt werden und entsprechende Methodensammlungen liegen vor.

Die Befähigung zum selbstregulierten Lernen erfordert schließlich drittens auch eine Stärkung der Selbstkompetenz. Dazu gehören sowohl metakognitive Fähigkeiten (planen, steuern und reflektieren von Lernaktivitäten) als auch Resilienz und die Fähigkeit zum produktiven Umgang

”  
**Learning-Experience-Plattformen ermöglichen es, auf Grundlage von Nutzerprofilen Lernmaterialien personalisiert zusammenzustellen.**  
“

”  
**Beim selbstregulierten Lernen besteht die Gefahr, dass die Beschäftigten ihre Kompetenzen nicht selbstkritisch genug einschätzen.**  
“

mit schwierigen Situationen oder Misserfolgen.

Der Weg, Beschäftigte zum selbstregulierten Lernen mit großen Inhalteplattformen wie LinkedIn Learning Hub zu ermächtigen und auf diese Weise eine passgenaue personalisierte Kompetenzentwicklung zu erreichen, ist verlockend. Insbesondere auch deshalb, weil damit Ressourcen im HR-Bereich geschont (oder eingespart) werden. Auf der anderen Seite besteht dabei aber die Gefahr, dass die Beschäftigten ihre eigenen Kompetenzen nicht selbstkritisch genug einschätzen und lästige Übungen und Tests (die es in diesen Bibliotheken durchaus gibt) überspringen. Ein Video zu einem Thema ist schnell angeschaut und beim Betrachter stellt sich leicht eine „illusion of knowing“ ein, wie es Stephan Schwan 2014 in einem Interview nannte – während der tatsächliche Wissensstand weit dahinter zurückbleibt.

### Entwicklungsförderliche Führung

Vorgesetzte zur entwicklungsförderlichen Führung zu befähigen, das ist ein weiterer Weg zur passgenauen Kom-

petenzentwicklung. Führungskräfte kennen in der Regel ihre Mitarbeitenden und deren Kompetenzprofile recht gut. Durch eine entsprechende Führung können sie diese bei der Weiterentwicklung unterstützen. Entwicklungsförderliche Führung umfasst verschiedene Aspekte:

- den eigenen Mitarbeitenden die Notwendigkeit von lebenslangem Lernen aufzeigen
- die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten nutzen und geeignete Rahmenbedingungen für ein lebenslanges Lernen schaffen (wie Lernzeitbudgets oder Gelegenheiten für den Wissensaustausch)
- Interesse an Entwicklungsaktivitäten bzw. Lernerfolgen zeigen und diese wertschätzen
- eine entwicklungsorientierte Haltung einnehmen, beispielsweise indem – wo immer möglich und passend – Feedback gegeben wird
- eine aktive Rolle in formalen Entwicklungsprogrammen einnehmen und beispielsweise Ziel- und Transfergespräche führen

### Systematisches Peer-Learning

Der Aspekt der Ermächtigung und der Personalisierung von Kompetenzentwicklung kommt auch in Ansätzen für systematisches Peer-Learning zum Tragen. Hier sind in den letzten Jahren insbesondere Modelle wie „Working Out Loud“ (John Stepper), „Betriebssystem für Lebenslanges Lernen“ (lernOS, Simon Dücker) und „Learning Out Loud“ (Lernfuturisten) verfolgt worden.

Bei allen drei Ansätzen handelt es sich um moderierte bzw. angeleitete Gruppenprozesse. Im Zentrum stehen jeweils Sprints von zwölf bzw. sieben Wochen, in deren Verlauf die Teilnehmenden an von ihnen selbst definierten Entwicklungszielen arbeiten. Begleitet und unterstützt werden sie dabei durch Leitfäden für die einzelnen Phasen bzw. Sprints sowie durch die anderen Mitglieder der Lerngruppe.

Der Ansatz von Working Out Loud hat in den letzten Jahren einige Aufmerksamkeit auf sich gezogen und wird in großen Unternehmen wie Bosch, BMW oder Continental verfolgt. Eine auf Open Source basierende Alternative dazu bietet lernOS. Es zielt darauf ab, die Lernfähigkeit von Einzelpersonen, aber auch von Teams und ganzen Organisationen zu fördern. Die regelmäßig durchgeführten lernOS-Camps bieten die Gelegenheit, sich über Erfahrungen in der Umsetzung solcher Initiativen auszutauschen.

### Intensive, aktivierende Lernerfahrungen in digitalen Umgebungen

Das Potenzial digitaler Lernumgebungen wird in der Regel vor allem darin gesehen, Lernressourcen und Lernmöglichkeiten jederzeit und überall verfügbar zu machen. Übersehen

wird dabei häufig, dass digitale Lernumgebungen weitere wichtige Nutzenpotenziale bieten. Neben den bereits angesprochen Möglichkeiten der Personalisierung sind dies auch eine höhere Authentizität (Video im Vergleich zu Texten) und ein sofortiges Feedback (etwa via E-Checks/E-Tests im Unterschied zu manuell erstellten Feedbacks).

Und Feedback, das ist belegt, ist umso wirksamer, je unmittelbarer es auf die eigene Handlung/Leistung folgt. Darüber hinaus können Lernaktivitäten in digitalen Lernumgebungen systematisch beobachtet und ausgewertet werden (digitale Lernprozessdaten und Learning Analytics). Damit wird eine datenbasierte Unterstützung und Steu-

„  
**Digitale Lernumgebungen bieten eine höhere Authentizität und ermöglichen ein sofortiges Feedback.**  
“

erung von Lernaktivitäten ebenso möglich wie die Identifikation von Lernmedien, die nicht bzw. nicht erfolgreich genutzt werden und daher überarbeitet werden müssen.

Vereinbarungen zu Datenschutz und informationeller Selbstbestimmung sind eine wichtige Voraussetzung, um diese Nutzenpotenziale digitaler Lernumgebungen zu realisieren.

### Handlungsorientiertes Training in sicheren Umgebungen

Intensive und aktivierende Lernerfahrungen werden auch mit immersiven Lernumgebungen ermöglicht. Lernumgebungen, die auf Technologien wie Augmented Reality oder Virtual Reality basieren und die etwa über spezielle Hardware (Headsets und Kopfhörer) erfahrbar werden. Diese Umgebungen entfalten insbesondere dort ihr Nutzenpotenzial, wo das Trainieren von Handlungsfähigkeit mit Gefährdungssituationen einhergeht.

Beispiele sind die Ausbildung von Pilotinnen, Lokführern und Lkw-Fahrerinnen, die Einweisung von Mitarbeitenden auf Bohrplattformen, die Ausbildung von Chirurgen oder auch die Ausbildung von Mitarbeitenden von Polizei und Justizvollzug. Und dort, wo es eher um die psychische Integrität der Beteiligten geht (etwa beim Coaching zum Umgang mit Konfliktsituationen), bieten digitale Simulationen und immersive Lernumgebungen die Möglichkeit, Verhaltenstrainings mit größeren und räumlich weit verteilten Zielgruppen umzusetzen (ein Beispiel hierfür ist der hybride Ansatz des Anbieters Mursion).

### Digital unterstütztes Skills-Management

Ohne einen übergeordneten Orientierungsrahmen kann eine systematische und zielgenaue Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden nicht gelingen. Ein organisationsweites Skills- bzw. Kompetenzmanagement ist ein wichtiges Element eines solchen Orientierungsrahmens. Skills- bzw. Kompetenzmanagement gibt es schon länger. Es soll einen einheitlichen Bezugsrahmen für Personalplanung, Personalrekrutierung, Personalentwicklung etc. bieten. In der Vergangenheit konnte dieses Ziel an vie-

len Stellen nicht erreicht werden oder erwies sich auf Dauer als zu aufwendig.

Dank neuerer technologischer Entwicklungen, insbesondere im Bereich der künstlichen Intelligenz (wie Natural Language Processing), stehen mittlerweile Werkzeuge zur Verfügung, die ein systematisches und organisationsweites Kompetenzmanagement unterstützen. Beispiele sind Anwendungen für die Analyse von Arbeitsmarktdaten, für die Analyse von Stellenausschreibungen oder auch für das Management von Skillprofilen durch die Mitarbeitenden selbst (etwa People Analytics). Hinzu kommen Werkzeuge für das Management von Skills-Taxonomien und Lernplattformen, die solche Skills-Taxonomie für das Zuweisen von Lernressourcen nutzen können. Unternehmen wie AXA oder Swisscom setzen solche Werkzeuge für die Integration von Skills-Management und Skills-Entwicklung ein.

### Auf dem Weg zur lernenden Organisation

Die flexibel lernende und damit leistungsfähige Gesamtorganisation ist ein Leitbild für viele Bildungsverantwortliche und Bildungsbereiche. Auf dem Weg dahin gilt es, sich von den Prinzipien „Gießkanne“ und „One size fits all“ zu verabschieden. Individualisierung und Personalisierung von Bildung bieten einen wichtigen Hebel für mehr Wirksamkeit.

Darüber hinaus braucht es die ganze Palette von Entwicklungsformaten, inklusive Peer-Learning, selbstregulierten Lernens mit (digitalen) Bibliotheken und entwicklungsförderlicher Führung. Und die Bildungsverantwortlichen brauchen Verbündete im Management, um die flexibel lernende Organisation voranzutreiben. ■■■■