WHITEPAPER

STRATEGISCHE PERSONALENTWICKLUNG

in neuen Arbeitswelten

Darum geht es in diesem Whitepaper

Die Zeichen der Zeit stehen auf Digitalisierung und Wandel. Das ist nicht neu. Neu ist die Geschwindigkeit, in der sich die digitale Transformation vollzieht! Durch die Corona-Pandemie hat die Digitalisierung in allen Lebensbereichen einen immensen Schub erhalten – vor allem in der Arbeitswelt. Expert:innen sprechen von einer regelrechten Transformations-Schockwelle. Ausgelöst wurde diese, weil Unternehmen aller Branchen direkt nach Ausbruch der Pandemie in großem Stil in digitale Lösungen investierten, mit denen sie ihre Workflows auch vom Homeoffice aus aufrechterhalten konnten.

Wer seine Prozesse schon vor der Krise digitalisiert hatte, steht am besten da. 81 Prozent[1] der voll digitalisierten Unternehmen konnten ihre Produkt- und Servicequalität nahtlos aufrechterhalten. Das zeigt eindrücklich, wie stark die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens von dessen Digitalisierungsstrategie abhängt. Im Gesamtdurchschnitt verfügen allerdings nur 34 Prozent[2] der Firmen über einen derart hohen Digitalisierungsgrad. Die restlichen zwei Drittel wollen schnellstmöglich digital aufrüsten.

Allerdings setzen viele Unternehmen die Ausarbeitung einer Digitalisierungsstrategie allein mit dem Aufbau und der Implementierung von IT-Infrastrukturen gleich – das greift zu kurz. Denn die digitale Transformation ist bei Weitem nicht nur ein rein technisches Thema. Einen erheblichen Anteil am Digitalisierungserfolg eines Unternehmens hat besonders dessen Kultur und die strategischen Personalentwicklung (PE).

Mit den richtigen Fort- und Weiterbildungsstrukturen gewährleistet sie, dass Mitarbeitende virtuelle Arbeitsweisen und Future Skills beherrschen, Technologien verlässlich bedienen und ihre Aufgaben stets auf Basis von aktuellem fachlichem Wissen erfüllen können.

Umso wichtiger ist die Etablierung einer Lernkultur, die die Lernbedürfnisse einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen möglichst bedarfsgerecht abbildet. Einer Lernkultur, in der Lernen und Arbeiten verschmelzen und die den Mitarbeitenden den Zugriff auf benötigtes Wissen schnell und unkompliziert ermöglicht. Denn nie veraltete fachliches, digitales und persönliches Know-how schneller als heute. Und nur wenn Arbeitnehmende in allen Bereichen stets up to date sind, ihr Wissen motiviert und selbstgesteuert – ein Leben lang – erweitern können, tragen sie effizient zum Unternehmenserfolg bei.

Was sollten Personalentwickler:innen beachten, um die Herausforderungen in der neuen Arbeitswelt erfolgreich anzunehmen und die Möglichkeiten zu erkennen? Antworten und Impulse erhalten Sie in diesem Whitepaper.

[1/2] Techconsult gemeinsam mit der Deutschen Telekom: Digitalisierungsindex Mittelstand 2020/2021

INHALT

1. Digitalisierungsboom: Auswirkungen auf die Personalentwicklung	4
2. Auf dem Weg in eine neue Lernkultur	8
2.1 Umdenken und neu ausrichten	8
2.2 Rollen neu definieren	9
2.3 Individuelle Entwicklung und Reifegrad der Mitarbeitenden berücksichtigen	10
2.4 Neue Lernangebote bereitstellen	10
2.4.1 Synchrone und asynchrone Lernangebote	10
2.4.2 Formale und informelle Lernangebote	11
2.5 Digitale und innovative Lernformate einsetzen	12
3. Wegbereiter der neuen Lernkultur: Lernplattformen	15
3.1 Lernplattformen im Überblick	16
3.2 Die Wirkung von Lernplattformen sicherstellen	17
4. Fazit	18
Über die Haufe Akademie	19

Die Inhalte dieses Whitepapers sind urheberrechtlich geschützt.
Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Haufe Akademie GmbH & Co. KG gestattet.

1. Digitalisierungsboom: Auswirkungen auf die Personalentwicklung

In der Corona-Pandemie haben wir uns von heute auf morgen an das Arbeiten in virtuellen Teams gewöhnt. In den meisten Betrieben konnten bestehende technische Hindernisse durch rasch getätigte Investitionen in Infrastruktur und Kollaborationssoftware behoben werden.

So überraschend und gut dieser Shift aus technischer Sicht gelang – für Mitarbeitende bedeutete die blitzartige Umstellung ihrer Arbeitsweisen eine immense Herausforderung. Satte 62,4 Prozent[3] der Arbeitnehmenden wurden massiv in ihrer Leistungsfähigkeit ausgebremst, weil ihnen zum Beispiel das Wissen fehlte, wie sie im digitalen Raum effizient miteinander arbeiten können.

Eine häufige Erfahrung beschreibt Journalist Titus Arnu sehr anschaulich in einem Artikel in der Süddeutschen Zeitung am Beispiel des neuartigen Phänomens der Zoom-Fatigue:

> *„Besprechungen finden nicht mehr in echten Räumen mit echten Menschen statt, man kommuniziert mit verpixelten Kacheln. Früher hat man sich bei Konferenzen manchmal gewünscht, der Wortschwall eines Kollegen würde mitten im Satz hängen bleiben und seine Mimik einfrieren. Wenn so etwas im virtuellen Raum zum zehnten Mal passiert, nervt es gewaltig. (...) Am Ende des Tages schwirrt einem der Schädel – und man stellt sich ernsthaft die Frage: Wer bin ich, und wenn ja, wie viele?“*

Erfahrungen wie diese karikieren: Ohne eine angemessene Entwicklung Arbeitnehmender für das Digitalzeitalter und die Kollaborationsformen, die dieses mit sich bringt, wird die digitale Transformation von Unternehmen ein unmögliches Unterfangen.

Und das beginnt tatsächlich bei so banalen Dingen wie der Organisation und der Teilnahme an Videokonferenzen. Um hier den besagten Ermüdungserscheinungen vorzubeugen und eine effektive Zusammenarbeit im virtuellen Umfeld sicherzustellen, hätten Mitarbeitende darin geschult werden müssen, richtig online miteinander zu kommunizieren.

Dies ist nur ein Tüpfel auf dem i. Natürlich ist die Personalentwicklung in noch viel wichtigeren Bereichen gefordert als hinsichtlich der Vermittlung digitaler Kollaborationsmethoden. Denn: Das Weltwissen verdoppelt sich ungefähr alle acht Jahre. Das heißt auch, dass das Wissen rasanter veraltet denn je und dass das digitale Zeitalter Mitarbeitenden immer wieder neue soziale und fachliche Skills abverlangt.

[3] Zoom-Fatigue als neuer Risikofaktor, Autoren: Rump, J. / Brandt, M. Erscheinungsjahr: 2021, In: Weiterbildung 03 | 2021, S.30-33.

Die gemeinsame Studie „Die Zukunft der Qualifizierung in Unternehmen nach Corona“[4] des Stifterverbands und McKinsey bezeichnet diese als Future Skills. Dazu gehören neben Kompetenzen aus dem Bereich der Soft Skills zum Beispiel auch technologische Fähigkeiten und viele weitere mehr. Die nachfolgende Tabelle[5] listet die wichtigsten bekannten Skills nach dem aktuellen Erkenntnisstand auf.

Das Future-Skills-Framework: 21 Skills in vier Kategorien (Skills 1 – 11)[5]

Kategorie	Fähigkeit	Beschreibung
Technologische Kompetenzen	Data Analytics & KI	Analyse und Auswertung großer Datenmengen (Big Data), um faktenbasierte Entscheidungsfindung zu fördern. Dies umfasst das Entwickeln von künstlicher Intelligenz (KI) und die Nutzung von Machine Learning
	Softwareentwicklung	Anwendung von Programmiersprachen zur Back- und Frontend-Entwicklung von Applikationen, inkl. Embedded Software für IoT-Applikationen
	Nutzerzentriertes Design (UX)	Erstellung von Produkten mit Fokus auf eine optimierte Funktionalität bei intuitiver Anwendbarkeit und somit attraktive Nutzererfahrung (UX)
	IT-Architektur	Aufbau, Betrieb und Sicherung von komplexen IT-Infrastrukturen (Hardware, Software, Cloudlösungen, Blockchain)
	Hardware-/Robotikentwicklung	Konstruktion physischer Komponenten für intelligente Hardware-Software-Systeme (z. B. Internet of Things, Robotik)
	Quantencomputing	Entwicklung und zielgerichtete Nutzung von Quantencomputern zur effizienten Lösung komplexer Arbeitsprozesse (Datenanalyse, Faktorisierung)
Digitale Schlüsselkompetenzen	Digital Literacy	Beherrschen von grundlegenden digitalen Fähigkeiten, z. B. sorgsamer Umgang mit digitalen persönlichen Daten, Verständnis von grundlegenden Sicherheitsregeln im Netz, Nutzen gängiger Software
	Digitale Ethics	Kritisches Hinterfragen von digitalen Informationen und Auswirkungen des eigenen digitalen Handelns sowie entsprechende ethische Entscheidungsfindung
	Digitale Kollaboration	Nutzung von Onlinekanälen zur effizienten Interaktion, Kollaboration und Kommunikation mit anderen; effektive und effiziente Zusammenarbeit unabhängig von räumlicher Nähe; angemessene Etikette bei digitaler Kommunikation
	Digital Learning	Verständnis und Einordnen digitaler Informationen; Deutung von Informationen unterschiedlicher digitaler Quellen; Aufbau von Wissen in ausgewählten Themengebieten; Nutzung von Lern-Software
	Agiles Arbeiten	Nutzerorientierte, selbstverantwortliche und iterative Zusammenarbeit in Teams unter Nutzung agiler Arbeitsmethoden

[4/5] Studie, Stifterverband, FUTURE SKILLS 2021 – 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel

Das Future-Skills-Framework: 21 Skills in vier Kategorien (Skills 12 – 21)[5]

Kategorie	Fähigkeit	Beschreibung
Klassische Kompetenzen	Lösungsfähigkeit	Lösen von konkreten Aufgabenstellungen, für die es keinen vorgefertigten Lösungsansatz gibt, durch Urteilskraft und einen strukturierten Ansatz
	Kreativität	Entwickeln von originellen Verbesserungsideen (z. B. für bestehende Geschäfts- oder Kommunikationsprozesse) oder Ideen für Innovationen (z. B. für neue Produkte)
	Unternehmerisches Handeln und Eigeninitiative	Eigenständiges Handeln und Arbeiten aus eigenem Antrieb; hohe Selbstwirksamkeit; Eigenverantwortung für Endresultate und Prozesse (Ownership)
	Interkulturelle Kommunikation	Zielgerichtete und nuancierte Verständigung zwischen diversen Gruppen, Fremdsprachenfähigkeiten; Kompetenz und Sensibilität, das Gesagte auf den Zuhörenden zuzuschneiden
	Resilienz	Meistern schwieriger Situationen und Widerstände ohne anhaltende Beeinträchtigung; fokussierte und verantwortliche Erledigung übernommener Aufgaben, frühzeitiges Erkennen und Adressieren von Risiken, Adaptionsfähigkeit; Souveränität gegenüber technologischen oder gesellschaftlichen Veränderungen
Transformative Kompetenzen	Urteilsfähigkeit	Reflektieren gesellschaftlicher Herausforderungen (ökologische, soziale, demokratische Ziele, UN Sustainable Development Goals, nachhaltige bzw. Kreislaufwirtschaft, Energy Literacy); Bewerten wissenschaftlicher Erkenntnisse und medialer Berichterstattung
	Innovationskompetenz	Generieren von Innovationen (Produkten, Dienstleistungen, Prozesse, Aktivitäten) im beruflichen oder privaten Kontext, um zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen beizutragen und damit auch Unabhängigkeit sicherzustellen (z. B. bei Cyberangriffen oder Änderungen an bestimmten Lieferketten usw.); Hinterfragen des Status quo und Umsetzen neuer Ideen
	Missionsorientierung	Entwickeln einer Mission, Schaffen eines Missionsnarrativs; Fähigkeit, Menschen zu inspirieren, zu überzeugen und zu bewegen
	Veränderungskompetenz	Entwickeln von Strategien für die Umsetzung von Veränderungszielen; Verständnis für die Dynamiken von Gruppen, Institutionen, Netzwerken und Systemen; Akzeptanz nachhaltiger, kultureller Veränderungen
	Dialog- und Konfliktfähigkeit	Überwinden disziplinärer und funktionaler Silos; Ausgleichen von Spannungen und Lösen von Dilemmata; Verständnis für widersprüchliche Perspektiven und Umgang mit Ambiguitäten; Mut zur offenen Debatte und Meinungsäußerung

[5] Studie, Stifterverband, FUTURE SKILLS 2021 – 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel

Klar ist: Die Fähigkeiten, die die Digitalisierung Arbeitnehmenden abverlangt, befinden sich in konstantem Wandel. Während an der einen Stelle Kompetenzen veralten und wegfallen, kommen an anderer Stelle neue hinzu, die dann gezielt entwickelt werden müssen. Und das in zunehmender Geschwindigkeit.

Für eine erfolgreiche PE-Strategie wird es demnach nicht reichen, die im Unternehmen bereits bestehenden Fort- und Weiterbildungsstrukturen hier und da leicht anzupassen. Vielmehr sind Personalentwickler:innen gefordert, eine ganz neue Lernkultur zu entwickeln, fundamental neue Lerninhalte und -methoden anzubieten und diese fortlaufend zu aktualisieren.

Die gute Nachricht: Laut der Stifterverband-Studie haben viele Unternehmen die Zeichen der Zeit durchaus erkannt. So ist zum Beispiel der Anteil an Weiterbildungen im Bereich der digitalen Schlüsselqualifikationen seit März 2020 um 75 Prozent gestiegen. Die weniger gute Nachricht:

„Viele der aktuell eingesetzten Weiterbildungsangebote bzw. Lernformate sind nicht wirklich erfolgversprechend."

Diese müssen erst noch etabliert werden, wie die Autor:innen der Studie konstatieren.

Wie also können Personalentwickler:innen vorgehen, um eine zukunftsfähige Lernlandschaft in ihrem Unternehmen zu etablieren, die genau zu den Businesszielen, den betrieblichen Lernanforderungen und den Lernbedürfnissen der Mitarbeitenden passt?

Dieser Frage gehen wir im nächsten Kapitel nach.

2. Auf dem Weg in eine neue Lernkultur

2.1 Umdenken und neu ausrichten

Bislang folgte die klassische Personalentwicklung dem Motto: „Lernen auf Vorrat“. Sprich: Personalentwickler:innen boten Arbeitnehmenden aus einem bestehenden Weiterbildungspool verschiedene Programme an – oftmals Seminare, die sich an ein eher heterogenes Publikum richteten. In einer Zeit, in der das Wissen aus der Lehre oder dem Studium für ein ganzes Berufsleben ausreichte, waren solche Lernangebote in der Personalentwicklung angemessen.

Heute, da auch akademisches Wissen oft schon nach ein paar Jahren überholt ist und andauernd aufgefrischt werden muss, braucht es aber viel mehr als das. Ohne bedarfsgerechte Lernangebote für Mitarbeitende werden Wissenslücken in der Belegschaft größer und größer. Unsere Arbeitswelt hingegen ist so schnelllebig geworden, dass sich selbst kleinere fachliche Wissensengpässe negativ auf die Leistungsfähigkeit oder die Innovationskraft einzelner Arbeitnehmer:innen auswirken können.

Mit einer neuen Lernkultur und einer systematischen Personalentwicklung, die konsequent darauf ausgerichtet ist, Mitarbeitenden möglichst passgenau die Lern- und Wissensangebote zu unterbreiten, die sie in einer Zeit des konstanten Wandels akut und in Zukunft brauchen, steuert die PE in die richtige Richtung.

Ein Umdenken in der Personalentwicklung ist also zukunftsentscheidend. Wissenslücken müssen sehr schnell und fortlaufend mit sehr zugespitztem Know-how ausgeglichen werden.

2.2 Rollen neu definieren

In unserer komplexen VUCA-Umwelt wird es für die Personalentwicklung jedoch immer schwerer, im Voraus zu planen. Es wird schwerer, die Frage zu beantworten, wann wer welche Kompetenzen benötigt, und diese von zentraler Stelle koordiniert, rechtzeitig und umfassend zu vermitteln. **Dementsprechend müssen sich die Rollen der am Lernen Beteiligten und damit die Art und Weise des Lernens in Unternehmen verändern.**

Lernen wird aufgrund von größerer Dynamik, Komplexität und geringerer langfristiger Planbarkeit zunehmend eigenverantwortlich und selbstgesteuert stattfinden. **Mitarbeitende** wissen meist am besten, was sie benötigen. Sie werden selbst dafür verantwortlich, das individuell und situationsspezifisch nötige Wissen zu erlangen und entsprechende (Lern-)Kompetenzen zu entwickeln.

Vom Push- zum Pull-Lernen: Damit gehen Lerninitiative und -verantwortung von der jeweiligen Führungskraft und der Personalentwicklung über zu den Mitarbeitenden. **Führungskräfte** werden von Lernbeauftragenden („*Sie müssen A können.*“) und Trainingsfreigebenden („*Okay, Sie dürfen Training B besuchen.*“) zu Lernbegleitenden („*Wie kann ich Dein Lernen unterstützen?*“) und Entwicklungscoaches („*Du musst zusehen, dass Du für Aufgabe C gewappnet bist.*“). Im Idealfall agieren Führungskräfte auch als Lern-Vorbild.

Auch die bekannten Rollen der **Personalentwicklung** wie die der Lehrstoffdesigner:innen („*Wir bieten die Trainings A bis Z an, weil genau diese Kompetenzen benötigt werden.*“) und Lehrer:innen („*A müssen Sie folgendermaßen machen.*“) sollten ergänzt und sogar neu definiert werden. Zukünftig sind PE-Rollen wie Lern(plattform)kurator:innen („*Hier hast Du jederzeit und überall Zugang zu verschiedenartigen Lerninhalten und -technologien.*“) und Lernbegleiter:innen („*Wie kann ich Dein Lernen noch weiter unterstützen?*“) entscheidend.

Ein Lernumfeld zu gestalten, das all diese Aspekte unterstützt, ist damit die strategische Kernaufgabe der **Personalentwicklung** für die nächsten Jahre.

2.3 Individuelle Entwicklung und Reifegrad der Mitarbeitenden berücksichtigen

Das Lernumfeld der Mitarbeitenden effektiv gestalten heißt vor allem auch, die richtigen Lernformate und Inhalte bereitzustellen. UND: die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Diese hängen sehr vom Arbeitsumfeld, der individuellen Entwicklung und nicht zuletzt dem Reifegrad der Lernenden ab, wie das folgende Beispiel verdeutlicht.

So gibt es in Unternehmen Mitarbeitende, die digitale Kommunikationstools perfekt beherrschen, denen aber der organisationale Reifegrad fehlt, um fundierte Entscheidungen zu treffen. Andere Mitarbeitende wiederum verfügen über einen großen Erfahrungsschatz oder ein ganzes Bündel an Fachkenntnissen und Soft Skills, ihnen fehlen jedoch die nötigen digitalen Skills. Eine optimale Personalentwicklungsstrategie muss diese Unterschiede berücksichtigen. Nur so gelingt es, Mitarbeitende zukunftsfähig zu entwickeln.

2.4 Neue Lernangebote bereitstellen

Ebenso sollten Lernvorlieben der Mitarbeitenden berücksichtigt werden. Denn je mehr ein Wissensangebot diesen entspricht, umso höher sind Akzeptanz und Motivation bei den Lernenden. Und auch hier gibt es erhebliche Unterschiede.

2.4.1 Synchrone und asynchrone Lernangebote

Während manche Arbeitnehmende eher asynchrone Lernmethoden bevorzugen, legen andere größten Wert auf synchrone Lernangebote.

Als **asynchron** werden Lernprozesse bezeichnet, bei denen die Wissensvermittlung und die Aufnahme des Wissens sowie die Kommunikation und Interaktion zwischen Lehrenden und Lernenden zeitlich versetzt stattfinden. So zum Beispiel per E-Learning, Microlearning oder in Webinaren. Bei **synchronen Lernangeboten** sind hingegen der Kursleiter oder die Kursleiterin und die Teilnehmenden gleichzeitig anwesend. Es findet also eine Echtzeit-Interaktion zwischen ihnen statt – in einem Online- oder Offline-Seminar etwa.

2.4.2 Formale und informelle Lernangebote

Auch die richtige Mischung des Angebots an informellem und formalem Lernen ist entscheidend. Das 70:20:10-Modell, entworfen von Morgan McCall, Robert Eichinger und Michael Lombardo vom Center for Creative Leadership in North Carolina, beschreibt dies sehr deutlich. So erwerben Mitarbeitende ihre Kompetenzen in der Regel nur zu 10 Prozent durch formale Lernangebote wie Präsenzseminare, Schulungen, vorgefertigte E-Learnings, Blended-Learning-Formate oder Virtual Classrooms.

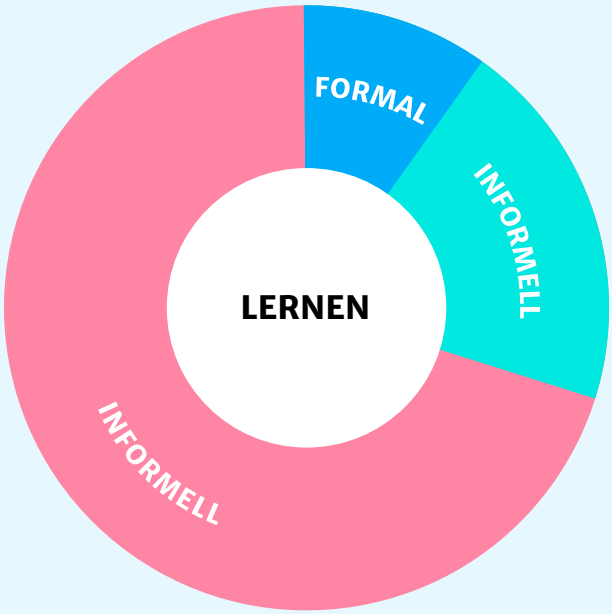
Der weitaus größte Teil des beruflichen Lernens erfolgt informell. Zu 20 Prozent findet demnach Lernen durch den Austausch im unmittelbaren beruflichen Umfeld statt – mit Kollegen, Vorgesetzten oder externen Partnern. Und zu 70 Prozent „on the job" durch das Lösen und Bewältigen schwieriger Aufgaben und beruflicher Herausforderungen. Informelles Lernen kann also sehr unterschiedliche Formen haben und wird häufig gar nicht als Lernen wahrgenommen. Eben weil es sich um niedrigschwellige oder eher beiläufige Formate handelt.

Informelles Lernen kann individuell, zu zweit oder in der Gruppe stattfinden. Nachfolgend ein paar Beispiele:

- Lesen von berufsbezogenen Büchern und Zeitschriften
- Lernen durch Beobachten und Ausprobieren („trial and error")
- berufsbezogener Besuch von Fachmessen, Kongressen
- Unterweisung oder Anlernen am Arbeitsplatz durch Kollegen und Vorgesetzte
- Besuch anderer Abteilungen/Bereiche
- Teilnahme an Lernstatt-, Qualitäts- oder Werkstattzirkeln
- Coaching, Mentoring und Supervision am Arbeitsplatz
- Arbeitsplatzwechsel (z. B. Job-Rotation)

Welche konkreten Personalentwicklungsmaßnahmen stehen zur Verfügung, um Mitarbeitenden neue Kompetenzen mit dem richtigen Mix aus formellen, informellen, synchronen oder asynchronen Angeboten zu vermitteln? Das ist das Thema der nächsten Abschnitte.

DAS 70:20:10-MODELL



10 % Formales Lernen
Unter formalem Lernen versteht man klassische Lernsituationen wie Trainings, Workshops, Seminare, Kurse, klassische E-Learning-Kurse, Webinare oder Simulationen.

20 % Informelles Lernen: im Austausch
Mentoring, Coaching, Feedback, Reflexion, soziale Netzwerke, Arbeitskreise oder Kollaborationstools sind Beispiele. Dazu gehört auch die soziale Interaktion.

70 % Informelles Lernen: on the job
Während der Arbeit lernt man beispielsweise durch Performance Support, intelligente Infoquellen, Aufgaben, Projekte, Wikis, Checklisten oder Flowcharts.

2.5 Digitale und innovative Lernformate einsetzen

Klar ist: Lernkulturen sind unterschiedlich. Zukunftsfähige Lernkulturen sollten davon geprägt sein, dass Lernen und Arbeiten miteinander verschmelzen. In ihnen haben klassische Formate wie Seminare und Trainings weiterhin ihre wichtige Wirkung und werden um eine Vielzahl agiler, interaktiver und digitaler Angebote ergänzt. Die Grenzen zwischen den verschiedenen Lernformen verlaufen fließend. Eine Auswahl vorhandener, innovativer und auch digital unterstützter Lernformate ist im Folgenden dargestellt:

• Chat- und Messengersysteme
Den kurzfristigen Wissensaustausch zwischen Mitarbeitenden erleichtern Chattools. Mit ihnen verschicken und empfangen Mitarbeitende Nachrichten in Echtzeit zu verschiedenen Themen. In der Regel sind auch Gruppenchats möglich. Oft ist auch das Verschicken von Bildern und Dateien möglich. Kleinere Wissenslücken lassen sich auf diese Weise durch Rückfragen an das eigene Team oder Experten im Unternehmen schnell schließen.

• Enterprise Social Networks
Enterprise Social Networks sind soziale Netzwerke, vergleichbar mit Facebook, die einen zentralen Nachrichtenstream enthalten, mit dem sich Wissen teilen lässt. Das sollte für alle Mitarbeitenden im Unternehmen relevant sein. Der Unterschied zum klassischen Intranet: Enterprise Social Networks sind keine kommunikative Einbahnstraße, auf der Neuigkeiten nur in eine Richtung ausgetauscht werden, sondern bidirektional. Nicht nur das Management, sondern auch Mitarbeitende haben die Möglichkeit, Informationen zu teilen. Alle Mitarbeitenden können und sollen selbst Beiträge verfassen, teilen und kommentieren.

• Unternehmenswikis
Wenn es um den Austausch von größeren unternehmensspezifischen Informationsblöcken geht, bieten sich Unternehmens-Wikis an. Mitarbeitende tragen ihr Know-how zu bestimmten Themenbereichen zusammen, ergänzen die Einträge fortlaufend und bearbeiten diese. So wird fundiertes Know-how für das ganze Unternehmen verfügbar.

• Online-Learning-Communitys
„Online-Learning-Communitys“ stehen allen unabhängig von ihrem Arbeitsplatz, ihrer Ausbildung und ihrer gesellschaftlichen Zugehörigkeit offen. Sie entwickeln sich zu einer bedeutenden Form der Weiterbildung. Ein interessantes Format dieser Kategorie sind die „Experten-Communitys“, welche sich gerade für Fachkräfte hervorragend zur Vernetzung und gemeinsamen Weiterentwicklung eignen.

• Blended Learning
Beim Blended Learning werden unterschiedliche Formate wie Präsenzveranstaltungen, Fachliteratur und digitale Formate oder Coaching und Mentoring verknüpft. Blended Learning ist die übliche Lehr- und Lernform an modernen Hochschulen und in großen Unternehmen. Über Lernplattformen und Lern- und Wissensportale werden die im Regelfall komplexen Blended-Learning-Kurse organisiert. Erfolgsfaktoren sind hier neben den richtig orchestrierten Inhalten und Formaten vor allem auch eine engmaschige Lernbegleitung z. B. durch Tutoren.

• Microlearning
Microlearning bedeutet: Lernen in sehr kurzen Lerneinheiten, die zwischen einer und mehreren Minuten dauern können. Die Wissensimpulse sind in sich geschlossen und können in den unterschiedlichen digitalen Formaten angeboten werden. Es eignen sich Videos, OnePager, PDF-Checklisten, digitale Simulationen oder Podcasts. Arbeitnehmende können sich mit diesen kleinen „Wissensnuggets" schnell und während der Arbeit zum Zeitpunkt des Bedarfs neues Wissen aneignen und dieses sofort umsetzen. Angeboten werden diese Learning Nuggets über z. B. unternehmenseigene Lernplattformen und können selbstgesteuert abgerufen werden.

• Live-Online-Trainings
Ein Live-Online-Training ist eine Weiterbildung, die online und in Echtzeit inhouse oder individuell stattfindet. Die Qualifikation kann mit Flexibilität von jedem Standort aus stattfinden. Live-Online-Trainings sind modular planbar, interaktiv und flexibel in puncto Ort und Zeit.

• Videolearning & Webinare
Die Performanz des Internets macht es heute möglich, Schulungsfilme schnell und dezentral über jedes internetfähige Device abzurufen. So kann der Wissenstransfer via Videotrainings überall und jederzeit stattfinden. Gekoppelt mit den vielen inhaltlichen und nutzerfreundlichen Stärken des Mediums Videotrainings sorgt dies für einen starken Anstieg in der Verbreitung.

• Serious Games und Gamification
Spielen und Lernen schließen sich nicht aus. Lernen darf und sollte idealerweise Spaß machen! Spielerische Komponenten beim Lernen werden deshalb immer beliebter. Die Angebote auf dem Markt erstrecken sich von kommerziellen Produkten für die unternehmerische Aus- und Weiterbildung bis hin zu offenen Angeboten im Bereich der politischen Bildung. Je nach Bedarf können technologische Hürden und der finanzielle Aufwand hoch sein. Insbesondere bei der Herstellung komplett eigener Spiele. Deshalb bleiben die Perspektiven für Games als offenes Format für kollaboratives Lernen eher eingeschränkt. Leicht möglich ist es aber, einzelne Gamification-Elemente in Lernprozesse einzubauen.

• Open Space
Die Methode des „Open Space" dient dazu, viele Ideen zu sammeln und Teilnehmende zu motivieren. Sie beruht auf den Prinzipien der Selbstorganisation und Selbstbestimmung der Teilnehmenden. Sie eignet sich für Gruppen von etwa 50 bis 2.000 Teilnehmenden und kann in kurzer Zeit eine große Vielfalt von konkreten Maßnahmen produzieren.

• Barcamp
Sollen Themen weiterentwickelt und vertieft werden, sind Barcamps ein Mittel der Wahl. Bei Barcamps schaffen die Organisatoren lediglich den Rahmen, die Teilnehmenden gestalten die Inhalte. Der Grundgedanke: Alle treffen sich auf Augenhöhe und leisten einen aktiven Beitrag. Barcamps sind dynamisch, selbstorganisiert und von permanentem Dialog geprägt, das Konferenz-Pendant zu Social Media.

• Brown Bag Sessions
Hier steht der unstrukturierte, informelle, themenbezogene Austausch im Fokus. Mitarbeitende können eine Session zu einem Thema halten und Kolleg:innen einladen. Ziel ist die Nutzung von regulären Pausen, z. B. der Mittagspause, um Informationen zu vermitteln. Nach einer kurzen Session tauschen sich die Teilnehmenden in lockerer Atmosphäre aus.

• Hackathons
Sollen hingegen Teilaufgaben in einem agilen Umfeld abgearbeitet werden, bietet ein Hackathon eine Option. Hierbei handelt es sich um eine stark umsetzungsorientierte Arbeitssession von maximal 24 oder 48 Stunden. Ziel ist es, Ideen in kurzer Zeit konkret umzusetzen – also erste Prototypen zu bauen oder zu programmieren oder Konzepte zu erstellen.

• Jam Session
Jam – ein Begriff, der ursprünglich aus der Jazzszene stammt. Der Jam in der Digital Economy hat das Konzept der offenen Improvisation aufgenommen: Es handelt sich um eine auf ein bis zwei Tage begrenzte offene, transparente, intensive Onlinediskussion mit aktiver Moderation. Ihr Ziel: Lösungsansätze für ein konkretes Problem durch die Nutzung von kollektivem Wissen. Ein Jam eignet sich als Großgruppenformat in Marketing- und Innovationsprojekten, Veränderungsprozessen, Strategiekaskaden oder bei Produkt- und Prozessverbesserungen.

• Daily-Stand-up-Meetings
Auch die aus der Projektmanagement-Methode SCRUM stammenden Daily-Stand-up-Meetings von 15 Minuten setzen sich zunehmend durch. Hierbei handelt es sich um ein tägliches Meeting einer Arbeitsgruppe zu einer immer gleichen Zeit. Die Teilnehmenden tauschen sich kurz und bewusst im Stehen über das Projekt aus. Ziel ist es, Abhängigkeiten festzustellen und von den anderen Teilnehmenden spontane Hinweise oder Ideen zum Lösen von Problemen zu bekommen. „Dailys“ können mit oder ohne technischer Unterstützung laufen. Vor allem mithilfe von Tools wie z. B. MS Teams finden sie auch hervorragend im virtuellen Raum und mit verstreut arbeitenden Teams statt.

• MOOC
Die Abkürzung MOOC steht für „Massive Open Online Course“ und bezeichnet eine spezielle Form von Onlinekursen mit einer theoretisch unbegrenzten Teilnehmerzahl. MOOCs kombinieren traditionelle Formen der Wissensvermittlung wie Videos, Lesematerial und Problemstellungen mit Foren, in denen Lehrende und Lernende miteinander kommunizieren und Gemeinschaften bilden können. MOOCs sind oft teuer und komplex in der Organisation.

• Virtual Reality
Virtual Reality (VR) meint die Darstellung und gleichzeitige Wahrnehmung der Wirklichkeit. Ihre physikalischen Eigenschaften werden in in Echtzeit abgebildet. VR ermöglicht völlig neue Formen der Personalentwicklung. Lernen in künstlichen Umgebungen wird in der Personalentwicklung schon länger praktiziert. Dazu gehören etwa Planspiele, Unternehmenstheater, Modellierung durch Blue Printing, 2-D-Visualisierungen in PowerPoint-Charts. Die Erweiterung dieser Tools um die virtuelle Realität ermöglicht es, Prozesse unter noch realeren Bedingungen zu simulieren.

Best Practice VR: Das Prinzip findet bereits Anwendung: „Die Deutsche Bahn nutzt Virtual Reality (VR), um das Bahnpersonal im Umgang mit neuen Zugmodellen vertraut zu machen und verschiedene Notfallszenarien durchzuspielen. In der Automobilbrache, beispielsweise bei Audi, können Auszubildende an virtuellen Arbeitsplätzen verschiedene Arbeitsaufträge einüben. Für Übungen von gefährlichen Tätigkeiten oder technisch komplexen Aufgaben an teuren oder seltenen Maschinen liegt der Nutzen von VR-Trainings auf der Hand. Doch auch darüber hinaus finden sich immer mehr Anwendungsfälle für Virtual Reality in der Weiterbildung: Etwa für das Onboarding neuer Mitarbeitender an dezentralen Standorten, wie es bei der Möbelhauskette Ikea üblich ist. Oder für Diversity- und Inklusions-Trainings, wie es die Wirtschaftsprüfung PWC vormacht.“ [6]

[6] Haufe: Virtual Reality in der Weiterbildung, unter https://www.haufe.de/personal/hr-management/virtual-reality-in-der-weiterbildung_80_524726.html

3. Wegbereiter der neuen Lernkultur: Lernplattformen

Wir haben erfahren, dass Lernen künftig als ein natürlicher Bestandteil des Arbeitens vorwiegend von den Mitarbeitenden selbstgesteuert wird. Die Personalentwicklung nimmt hierbei die Rolle der Lernbegleitenden und Lehrstoffdesigner:innen ein. Sie eruiert Lernbedürfnisse und bietet verschiedenste Formen des Lernens an.

Um die neue Lernkultur zu etablieren sind digitale Lernplattformen eine wichtige Basis und ein effektiver Treiber. Hier übernimmt die Personalentwicklung ihre Rolle als Lernplattformkurator. Sprich: Sie schafft die Voraussetzungen, dass Mitarbeitende jederzeit und überall Zugang zu verschiedenartigen Lerninhalten und -formen erhalten.

Denkbar ist zum Beispiel das folgende Szenario: Sobald eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer einen konkreten Lernbedarf feststellt, loggt sie oder er sich in die Lernplattform des Arbeitgebers ein und informiert sich darin über Wissensangebote, die das Unternehmen zur Verfügung stellt.

Smarte Lernplattformen sind inzwischen sogar so ausgereift, dass sie Lernende dabei unterstützen, die richtige Wahl – passend zu den eigenen Lernvorlieben - zu treffen. Dazu schlagen sie den Nutzer:innen, ähnlich wie Streamingdienste, Inhalte vor, die zu ihren Interessen passen.

Künftig werden also smarte Learning-Management Systeme (LMS) bzw. Learning-Experience-Plattformen (LXP) zum zentralen Dreh- und Angelpunkt des Wissensmanagements im Unternehmen werden. Die Tabelle auf der nächsten Seite gibt einen Überblick.

3.1 Lernplattformen im Überblick:

System	Einsatzbereiche	Ziele
Learning Management System (LMS)	Lernplattform, auf der verschiedene Lerninhalte bereitgestellt werden (meist als SCORM 1.2), aber auch Standardformate wie pdf, docx etc.	> Lernende sollen Inhalte bereitgestellt bekommen > Kommunikation zwischen Lernenden und Lehrenden > Verwaltungsaufgaben werden automatisiert (Zuteilung von Kursen, Buchungsprozessen etc.) > Lernstand kann nachvollzogen werden > Neben reinen Inhalten werden Kurse und sogar Veranstaltungen auf einer Lernumgebung abgebildet
Learning Content Management System (LCMS)	Zusätzlich zur reinen Lernplattform werden Inhalte direkt im System erstellt und in Kursen miteinander kombiniert	> Bietet als Basis das, was ein LMS auch bietet (Weiterentwicklung) > Lerninhalte werden didaktisch sinnvoll miteinander verknüpft > Lerninhalte werden in verschiedenen Szenarien wiederverwendet > Authoringtool ist nicht mehr zwingend erforderlich, da Tests und verschiedene Formate direkt im System abgebildet werden (Bsp. Videos als Link in Kursumgebung + pdf) > Hochwertigeres Lernerlebnis
Learning Experience Plattform (LXP)	Content kann selbst erstellt und bereitgestellt werden. Vernetzung von Lernenden, Mentoring, Social Learning etc.	> Dient der Weiterentwicklung der Mitarbeitenden > Ist eine interne Social-Learning-Plattform > Selbstgesteuertes, kein zugeteiltes Lernen > Lernende sind gleichzeitig Lehrende > Vernetzung statt Bereitstellung von Wissen > Stärkere Individualisierung der Lerninhalte > Aufdecken von Wissen und Potenzialen, bereichs- und länderübergreifend

3.2 Die Wirkung von Lernplattformen sicherstellen

Damit eine Lernplattform allerdings ihren Zweck erfüllt, kommt es auf die größtmögliche inhaltliche Passgenauigkeit mit dem Anwenderunternehmen an. Das kann durchaus herausfordernd sein. Der Anbietermarkt ist breit gefächert und viele Lösungen unterscheiden sich stark voneinander.

Um hier die richtige Entscheidung zu treffen, brauchen Personalentwickler:innen die nötige „digitale Fitness". Gemeint ist ein fundiertes Verständnis, wie die verschiedenen Systeme funktionieren und wie sie angewendet werden, wo die Unterschiede zwischen den einzelnen Angeboten liegen und welche LMS/LXP-Lösung über die Funktionen verfügt, die die Personalentwicklung den Mitarbeitenden im eigenen Unternehmen zur Verfügung stellen sollte.

Deshalb ist bei der Auswahl digitaler Lernsysteme die Kooperation von PE- und IT-Experten besonders wichtig. Während IT-Experten wichtige technische Kriterien wie Schnittstellen, Kompatibilität zu vorhandener Software, Datenschutzkonformität oder Datensicherheit gewährleisten, muss auch die Unterstützung der PE-Strategie sichergestellt sein. Dazu gehört vor allem das, was ein LMS/LXP inhaltlich für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter leisten kann. Diese Entscheidung kann nur von Personalentwickler:innen wirklich fundiert getroffen werden.

Fazit

Mitarbeitende begeben sich künftig auf eine völlig neue Lernreise, bei der selbstgesteuertes und bedarfsgerechtes Lernen im Mittelpunkt stehen. Hierzu bereitet eine neue und offene Lernkultur den Weg. Eine Lernkultur, in der Lernen und Arbeiten verschmelzen. Die Personalentwicklung ist aufgefordert, diese neue Lernkultur und die Lernreisen als Treiber im Unternehmen maßgeblich mitzugestalten. Nur so ist lebenslanges und selbstgesteuertes Lernen möglich. Nur so kann der hohe und sich ständig ändernde Bedarf an neuem Fachwissen und neuen sozialen Kompetenzen gedeckt werden. Zukunftsfähiges betriebliches Lernen berücksichtigt dabei u. a. die individuellen Lernvorlieben und -bedürfnisse der Arbeitnehmenden. Aus diesen werden die richtigen Maßnahmen und Lernangebote abgeleitet und z. B. in einem Learning-Management-System bzw. einer Learning-Experience-Plattform zur Verfügung gestellt.

Der Weg ist spannend und alternativlos. Die Digitalisierung ist eine große Chance und Pflicht zugleich. Wenn die Personalentwicklung bereit für einen Rollenwechsel ist und die Transformation im Unternehmen mit einer neuen Lernkultur, neuen Lernmethoden und -formen treibt, können Beschäftigungsfähigkeit, Innovationen und Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden – und damit die Zukunft der Mitarbeitenden und des Unternehmens. Weitermachen wie bisher ist nicht ratsam.

Das Ziel heißt: Neue Arbeitswelten gestalten mit zukunftsfähiger strategischer Personalentwicklung.

Wissenschaftliche Begleitung durch
Prof. Dr. Thorsten Petry
Lehrstuhl für Unternehmensführung
Studiengang Media Management
Hochschule RheinMain

Über die Haufe Akademie

Die Haufe Akademie ist der führende Anbieter für Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Sie berät Unternehmen bei der Entwicklung ganzheitlicher, zukunftsorientierter Weiterbildungsstrategien, immer ausgerichtet an den strategischen Businesszielen des Unternehmens. Im Bereich Digitales Lernen bietet die Haufe Akademie ein umfangreiches E-Learning-Portfolio und ist Spezialist für Lernplattformen und deren individuelle Entwicklung und Einführung im Unternehmen.

Jetzt informieren:

Tel.: +49 761 595339-10

service@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/fokus-personalentwicklung

HAUFE. AKADEMIE