

WHITEPAPER

# LEARNING ECOSYSTEMS

Mehr Übersicht und Eigenständigkeit  
durch die passende Lernumgebung

# Plattform-Pioniere zeigen: So geht Usability

Es ist kein Zufall, dass Amazon oder Alibaba zu den erfolgreichsten Unternehmen dieser Zeit gehören. Den Pionieren gelang es früh, Dienstleistungen oder Produkte auf einer einzigen Plattform zu versammeln und dort anzubieten. Und heute ist es egal, wo sich Anbieter befinden und aus welcher Quelle Produkte stammen, für jeden Nutzer, für jeden einzelnen Shop Betreiber – vor allem aber für die Kund:innen sind diese Plattformen im Gebrauch schnell und unkompliziert.

Was für das Onlineshopping gilt, zählt auch im Unternehmensalltag, für das tägliche Lernen und Arbeiten. Auch Mitarbeiter:innen wollen zielgerichtet ihre Zeit investieren. Sie wollen mit Software lernen, die sie schnell ans Ziel führt. Die unkompliziert bedienbar ist, Übersichtlichkeit schafft, zügig Lösungen bringt und ästhetisch ansprechend ist. Für eine moderne und wirksame Lernkultur in Unternehmen sind diese Aspekte zentral.

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Weiterbildung individualisiert gestalten	3
Definition: Was ist ein Learning Ecosystem?	4
Was macht ein gutes Lern-Ökosystem aus?	5
Mehr Überblick bitte! Wann Unternehmen Ordnung brauchen	6
Das Lern-Ökosystem und seine Vorteile	10
Fazit: Selbstbestimmte Lernpfade machen fit für die Zukunft	11

## Weiterbildung individualisiert gestalten

Wenn Mitarbeiter:innen ihre persönliche Weiterentwicklung selbst in die Hand nehmen, wenn sie selbstgesteuert, selbstorganisiert und aus eigenem Antrieb lernen, dann nutzt das sowohl dem Unternehmen als auch den Mitarbeiter:innen.

Was sich so leicht sagt, ist meist gar nicht nicht so einfach: Einerseits braucht es die entsprechende Mentalität, also Eigenverantwortung, andererseits aber auch die richtigen Tools. Eine Übersicht über das Lernangebot ist beispielsweise wichtig, damit Selbstverantwortung überhaupt gelingen kann. Und es braucht Lernwege und Lernziele. Die meisten Unternehmen verfügen zwar schon über eine große Vielfalt an Lern-Systemen, allerdings nicht über die Möglichkeit, all diese Angebote transparent dazustellen und leicht nutzbar zu machen. Gerade für Mitarbeiter:innen ist es schwer den Überblick zu behalten und gezielt zu lernen. Die Lösung ist daher ein System, das die verschiedenen Lern-Quellen bündelt und von selbst personalisierte Angebote an die Mitarbeiter:innen macht. Ein System, das unterstützt: Lernpfade vorschlägt, persönliche Interessen sowie das Profil der Lernenden kennt und bei Entscheidungen – was das Angebot hergibt – hilft.

Das funktioniert am besten mit einem Corporate Learning Ecosystem (CLE). Es führt die Lernenden schnell ans Ziel, sobald der Bedarf im Arbeitsalltag entsteht, zugleich mobilisiert es aber auch und regt zum eigenverantwortlichen Lernen an. Nur dann können Mitarbeiter:innen die eigene Entwicklung im Rahmen einer digitalen Lernumgebung selbstbestimmt vorantreiben. Ergänzend zu zentral gesteuerten formellen Angeboten. Schwergewichte wie Audi oder IBM haben bereits solche ganzheitliche Lernansätze etabliert und gerade auch Audi nutzt ein Learning Ecosystem mit vielfältigen Angeboten und kann erkennen, was einzelne Mitarbeiter:innen brauchen und welche Qualifizierungsangebote besonders genutzt werden, die von Software-Labs

bis hin zu Virtual Reality reichen können.<sup>[1]</sup> Plattformen und ganze Ökosysteme haben also Konjunktur, weil sie ungeahnte Potenziale schöpfen können, worauf auch die Siemens AG setzt: Dort wurde beispielsweise eine Plattform als Ecosystem etabliert, um externe Kunden, Lieferanten, Forscher, Studenten und Start-ups miteinzubinden. Die ‚Siemens Innovation Ecosystem‘ ist eine Innovationsplattform, mit der Menschen global vernetzt werden können, Kollaboration gefördert und Austausch ermöglicht werden kann.<sup>[2]</sup>

In diesem Whitepaper finden Sie folglich Antworten auf die Frage, warum Lern-Ökosysteme dringend notwendig sind. Was die Vorteile dieser Systemlandschaften sind und warum ist es heutzutage so wichtig ist, Mitarbeiter:innen Angebote zu machen für eigenverantwortliches Lernen. Und es wird Antworten darauf geben, was eine gute Plattform ausmacht und welche Plattform sich besonders eignet für die heutigen Herausforderungen, das neue Tempo, das mehr denn je auch eine neue Lernkultur erfordert.



<sup>[1]</sup> Vgl. dazu beispielsweise Pressemeldung „Audi entwickelt digitales Lern-Ökosystem“. (11. September 2018) oder auf der Zukunft Personal 2021: „Thesen zur Zukunft des Lernens“ (Sven Semet, IBM Watson Assima).

<sup>[2]</sup> Vgl. <https://ecosystem.siemens.com/howitworks>

## Definition: Was ist ein Learning Ecosystem?

Bevor es aber darum gehen wird, welche Vorteile ein Learning Ecosystem hat, hier erstmal für ein besseres Verständnis die Definition. Lern-Ökosysteme sind (sozio-) technische Systeme, die aus verschiedenen Subsystemen bestehen, die nicht nur über einen technischen Bauplan verfügen. „Sie bestehen aus dem dynamischen Zusammenspiel interner und externer Partner, Communities von Lernenden, Technologien, Daten, Formaten, Services, Räumen und Inhalten. Diese Elemente prägen durch ihre Interaktion das Lernen in der Organisation, stehen in wechselseitigem Austausch mit ihrem internen und externen Umfeld (organisationale Strukturen, Prozesse, Führung, Kultur, gesellschaftliche und politische Entwicklungen et cetera), formieren sich ständig neu und entwickeln sich somit eigendynamisch weiter.“<sup>[3]</sup>

Kurzum: Der Begriff Lern-Ökosystem ist angelehnt an die natürlichen Ökosysteme. Denn Lern-Ökosysteme weisen Vorteile und Elemente auf, die mit Eigenschaften natürlicher Ökosysteme Ähnlichkeit haben:

- › Natürliche Ökosysteme reagieren beispielsweise auf externe Veränderungen, passen sich an und es gelingt dadurch, ein Gleichgewicht zu halten.
- › In der Natur harmonisieren Subsysteme miteinander, sie profitieren oft sogar voneinander. Das tun Lern-Ökosysteme ebenfalls. Sie bauen sogar häufig aufeinander auf, obwohl sie jeweils komplex und verschieden sind.
- › Auch Lern-Ökosysteme können leicht angepasst werden. Sie sind flexibel für Veränderungen und sie machen den Bedarf der Organisation sichtbar, sodass einfacher darauf reagiert werden kann: Das Risiko von Ungleichgewicht beim Angebot und der Nachfrage oder gar Defizite sind dadurch reduzierbar.
- › Charakteristisch für natürliche Ökosysteme ist, dass sie sehr heterogen sind. Lern-Ökosysteme haben auch verschiedene Quellen, sie ziehen Inhalte aus unterschiedlichen Lernplattformen, die über unterschiedliche Medienformen und Angebote verfügen.
- › Vielfältige Lernpfade werden durch die vielen Kombinationsmöglichkeiten möglich, der Bedarf der Mitarbeiter:innen und der Organisation kann dadurch optimal gedeckt werden.



## Was macht ein gutes Lern-Ökosystem aus?

Ein gutes Lern-Ökosystem bietet den Lerner:innen folglich durchgängige, möglichst nahtlose, wirksame und nachhaltige Lernerfahrungen. Es vereint Faktoren wie Personalisierung und Usability, besitzt aber auch ein großes inhaltliches Angebot und deckt verschiedene Lernwege personalisiert ab, die allesamt auf eine Vision einzahlen. Ein gutes Lern-Ökosystem unterstützt aber auch die Personalentwickler:innen, weil es Lernwege so zusammenstellt, dass die individuellen Bedürfnisse und der strategische Fokus berücksichtigt sind. Die Technologie gibt dafür den Rahmen vor<sup>[4]</sup>, unterstützt und sorgt für Harmonie der vielfältigen Subsysteme.

- Es gibt folglich nicht „das eine Corporate Learning Ecosystem“. Unternehmen besitzen unterschiedliche Kulturen und Systemlandschaften und haben auch verschiedene strategische Ziele.
- Der Business-Kontext gibt vor, welches Learning-Ecosystem für das jeweilige Unternehmen passend ist. Kompetenzen können dennoch mit Blick auf die Zukunft, im Rahmen einer Strategie weiterentwickelt werden.
- Ein optimal eingerichtetes Learning Ecosystem unterstützt Organisationen und Mitarbeiter:innen folglich darin variationsreiche Lernwege abzubilden und sich eigenständig darin zu bewegen.



Mitarbeiter:innen und Unternehmen haben ihre eigenen Gründe, warum Weiterentwicklung sinnvoll ist und warum sie dem Lernen welche Bedeutung beimessen.

Es ist wichtig, dass sich hier eine große Schnittmenge findet, denn dann haben beide ein gemeinsames Ziel.

**Abbildung:** Gemeinsame Schnittstellen – Beispiele für das Why von Mitarbeitenden und Organisationen

<sup>[4]</sup> Quellen: Experten, wie Kai Liebert (Project Lead Learning and Education; [Siemens](#)), Christian Friedrich (Geschäftsführer; Haufe Akademie; Keynote Zukunft Personal Europe 2020, 14.10.2020), Dr. Jochen Robes ([Robes Consulting](#)) und Josh Bersin ([joshbersin.com](#)).

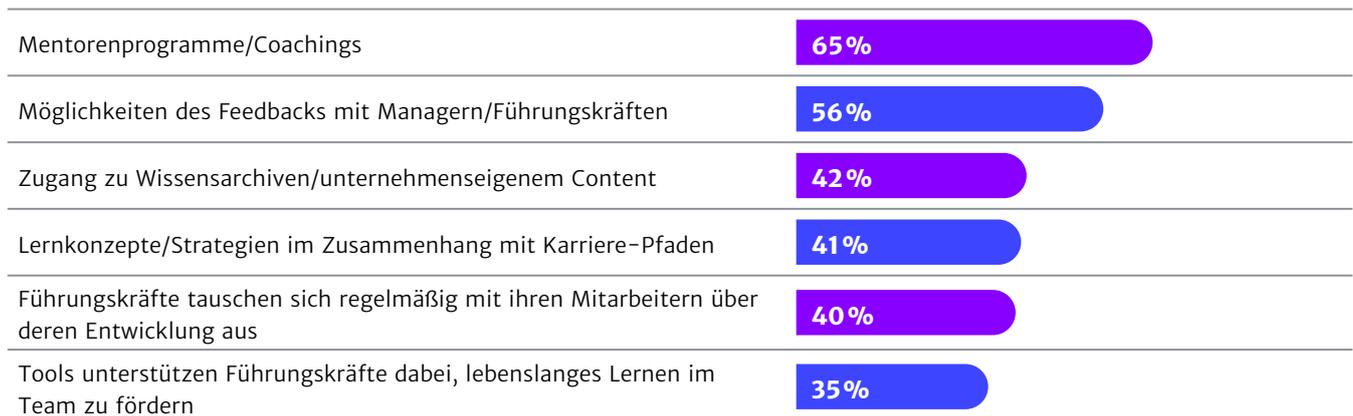
## Mehr Überblick bitte! Wann Unternehmen Ordnung brauchen

Sobald Unternehmen mehrere Lernplattformen oder Systeme im Einsatz haben, sollte eine ordnende Instanz her. Eine Plattform, die mehr Überblick für die Personalentwickler:innen bringt und auch den Mitarbeiter:innen das Suchen und Finden erleichtert. Aus verschiedenen Lern-Quellen des Unternehmens bündelt das Learning Ecosystem dann auf nur einer Plattform Angebote, schafft Übersichtlichkeit

und es generiert an zentraler Stelle Daten. Das hilft dem großen Ziel: Eine selbstgesteuerte und gut funktionierende Lernkultur zu etablieren, mit formellen und informellen und personalisierten Lernangeboten. So sind Organisationen und deren Belegschaften für die heutigen Herausforderungen, das Tempo und neue Skills, optimal gewappnet.

**Eine umfangreiche Studie von AACSB<sup>[5]</sup> zeigt, dass sich das altbekannte, betriebliche Lernen verändern muss.**

### Wie Organisationen lebenslanges Lernen im Unternehmen fördern:



### Umfrageteilnehmer stimmen zu, dass in der Zukunft (formales) Lernen in ihrer Organisation...

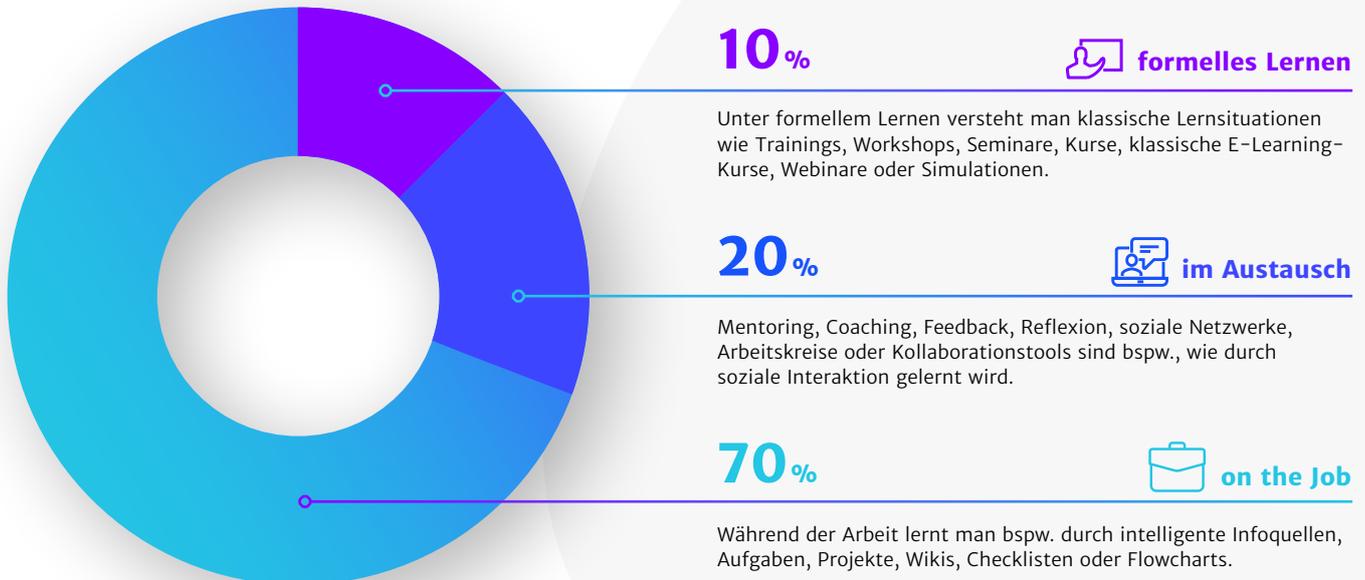


<sup>[5]</sup> Vgl., AACSB: To Empower Learning Over a Lifetime, 2018. Übersetzung: Haufe Akademie.

### EXKURS: Formelles & informelles Lernen

Es ist eine Entwicklung in die richtige Richtung, wenn Mitarbeiter:innen im Alltag selbständig am Arbeitsplatz lernen und Entscheidungen treffen, welche Inhalte für sie gerade relevant sind. Das anerkannte Modell 70-20-10 bildet das informelle und selbständige Lernen als wichtiges Element ab. Es basiert auf einer Umfrage, die ergab, dass Kompetenzentwicklung in erster Linie „on the Job“, also im täglichen Tun stattfindet: Am Arbeitsplatz und innerhalb der Organisation. So gaben nur etwa 10 Prozent der Befragten an, dass sie sich erfolgreich durch klassische Formen wie beispielsweise Seminare weiterentwickeln. Das informelle Lernen hat dadurch an Bedeutung gewonnen und seither unterscheiden Unternehmen bewusst in das formelle und informelle Lernen – also zwischen klassischen Formen wie Seminaren und Webinaren und informellen Formen wie Austausch und „on the Job“ durch Netzwerke, Coachings, Interaktion.

**Das 70-20-10-Modell**  
für ein gutes Verhältnis zwischen  
formellem und informellem Lernen.



**Abbildung:** Haufe Akademie in Anlehnung an das 70-20-10-Modell nach Morgan McCall, Robert Eichinger und Michael Lombardo vom Center for Creative Leadership in North Carolina

## Die Herausforderung heute: Hohes Tempo und Wissensexplosion

- > Unternehmen sind heute damit konfrontiert, dass sich das weltweite Wissen alle acht Jahre verdoppelt. Prognosen sagen, dass sich Jobs und Tätigkeiten dadurch stark verändern werden. Es braucht aktuelles Wissen und neue Skills. Weiterbildung ist jetzt schon mehr als je zuvor ein erfolgsrelevanter Faktor.<sup>[6]</sup>
- > Umso wichtiger ist es, eine selbstgesteuerte Lernkultur zu etablieren. Mit einer personalisierten Lernvielfalt, die aus formellen UND informellen Angeboten besteht. Mit Möglichkeiten, das selbstständige Lern- und Weiterbildungsbedürfnis der eigenen Belegschaft zu unterstützen und zu fordern.

Beispiele für die Vielfalt von Lernangeboten und Systemen:

- > LMS, manchmal sogar mehrere, z. B. SAP Success Factors, Haufe Learning Management oder SABA.
- > Learning Experience Plattformen (LXPs), z. B. die Haufe Learning Experience
- > Collaboration Tools wie z. B. MS Teams, Slack
- > aber auch Knowledge Management oder Talent Management (z. B. Haufe Talent, rexx)
- > nicht zu vergessen auch Contents von externen Lern-Anbieter wie z. B. Haufe eAcademy, Masterplan, Blinkist.



<sup>[6]</sup> Vgl. „The Future of Jobs Report“ (2020), World Economic Forum.

## Lernreisen – viele Wege und eine Strategie

Ein Lern-Ökosystem macht es möglich, auf nur einer Plattform zu starten und dann verschiedene und personalisierte Wege einzuschlagen, um sich weiterzubilden. So ergeben sich ganz persönliche Lernreisen – individuelle Lern-Erfahrungen, die auch professionell begleitet werden und methodisch untermauert sein können. Eine Lernreise (Learning Journey) kann sehr vielfältig aussehen, weil sie auf den Bedarf des Lernenden zugeschnitten ist und sich gleichzeitig aus sehr verschiedenen Quellen und Formaten zusammensetzen kann.

Das Lernen in Form von ‚Lernreisen‘ oder ‚Lernpfaden‘ ist besonders wirksam, weil es einerseits den individuellen Bedarf abdeckt, sich zugleich aber auch an den strategischen Zielen des Unternehmens ausrichtet.

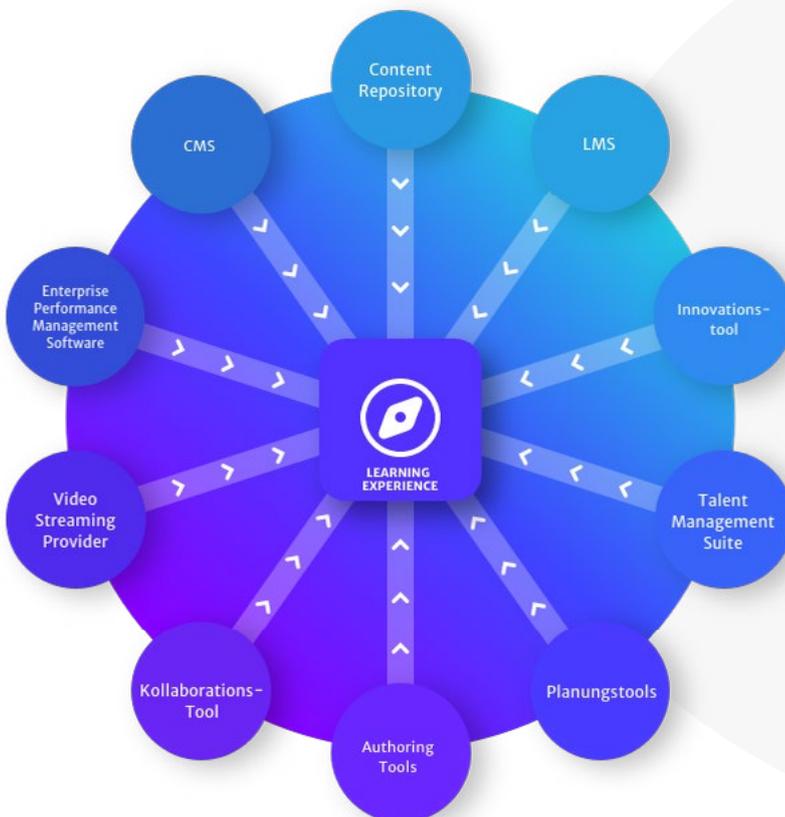
Durch das Zusammenspiel der verschiedenen Plattformen und Systeme innerhalb des Unternehmens bzw. innerhalb eines Lern-

Ökosystems kann die Wissensvermittlung mit ganz verschiedenen Formaten stattfinden.

Ein Kurs im Learning Management System würde dann beispielsweise mit weiteren Elementen aus anderen Systemen ergänzt werden.

Beispielweise durch:

- > Inhalte verschiedener externer Anbieter,
- > Begleitung durch Mentoren/Coaches,
- > Inhalte aus dem Internet,
- > professioneller Microcontents oder
- > auch durch Inhalte von Kolleg:innen, die user-generated Content erstellen, hochgeladen und für alle zugänglich gemacht haben.



Erhöhen Sie die Learning Experience für Ihre Mitarbeiter:innen, indem Sie eine Plattform als zentralen Zugriffspunkt für alle Systeme und Inhalte innerhalb Ihrer Organisation zur Verfügung stellen: das Zentrum Ihres Learning Ecosystems.

## Das Lern-Ökosystem und seine Vorteile

Transparenz und Übersichtlichkeit sind wohl die wichtigsten Vorteile von Lern-Ökosystemen. In der Praxis bedeutet das aber auch, dass ein System Agilisierung forciert und ein modernes Mindset, mit Blick auf anstehende Veränderungen und Transformationsbestrebungen. Das System unterstützt nicht nur, sondern erzeugt auch diese Mentalität. Folglich profitieren die Mitarbeiter:innen und die Personalentwickler:innen durch die Technologie. In letzter Konsequenz aber natürlich vor allem auch die gesamte Organisation.

### Angebote und Nachfrage: Wie die Personalentwicklung profitiert

Durch die ständige Erneuerung von Knowhow, durch die Wissensexplosion steigt der Lernbedarf insgesamt. Wie können folglich Personalentwickler:innen garantieren, dass dabei Angebot und Nachfrage im Gleichgewicht bleiben und Top-Talente nicht abwandern, wegen zu geringen modernen Weiterbildungs-Angeboten? Den Bedarf zu erkennen und auszugleichen, gestaltet sich aber zunehmend schwierig. Denn Wissen wird immer spezialisierter, gewinnt an Tiefe. Im selben Zuge sollten Lernangebote aber auch zielgenauer werden. Die Personalentwicklung ist daher gefordert, diesen Gap

zu schließen und zielsicher zu erfassen, welcher Bedarf sich tagtäglich und in der Summe ergibt.

- › Ein gut strukturiertes Lern-Ökosystem gibt Aufschluss über die täglichen Zwischentöne: Mithilfe digitaler Schnittstellen generiert das System Daten, erfasst schneller den Bedarf und es wird leichter, **Lernfortschritte zu erfassen und Kompetenzentwicklungen zu vertiefen**.
- › Zudem hilft ein Learning Ecosystem der Personalentwicklung dabei, durch die neue **Ordnung und Übersichtlichkeit**, die formellen, aber auch informellen Angeboten optimal für Mitarbeiter:innen zu kombinieren.
- › Es entsteht zusätzlich Raum, um neue Lernwege aufzuzeigen. Eine **Kultur der Selbständigkeit** wird gefördert und **entlastet die PE** zusätzlich, weil sie mit gesamtstrategischem Blick zielgerichtet begleiten, aber auch beraten und Lernreisen aufsetzen kann.
- › Formale Freigabeprozesse werden reduziert; stattdessen bedienen sich Mitarbeiter:innen eigenständig an Lernangeboten, E-Learnings und Microcontents und entscheiden sich für ihre **individuelle Lernreise**.



### Eine neue Lernkultur entsteht – die Vorteile für das gesamte Unternehmen

Es ist ein Irrglaube, dass sich eine moderne Lernkultur etabliert, ohne dass Organisationen sie durch Maßnahmen gezielt forcieren. Eine Lernkultur entwickelt sich immer im Rahmen vorhandener Möglichkeiten – und in der heutigen Zeit sind die besten Voraussetzungen dafür eine passende Software und geeignete Tools: Automation und Künstliche Intelligenz können dabei eine ideale Basis bilden – denn dann gehen Technologie, Strategie und menschliches Verhalten als drei wichtige Faktoren Hand in Hand.

- > Wer ein Lern-Ökosystem etabliert, der entscheidet sich immer auch für weitsichtige Lernreisen (Learning Journeys), die sich eng an der Strategie und an den Interessen der Mitarbeiter:innen orientieren.
- > Je besser Kollaboration auch abteilungsübergreifend funktioniert, desto höher können in Unternehmen Innovationsraten ausfallen.
- > Mit den richtigen Plattformen im Zusammenspiel liegt der Fokus auf mehr Eigenständigkeit, Motivation und Agilität.
- > Eine neue Dimension von Wissenstransfer lässt sich entwickeln, sodass der Grad an Vernetzung zunimmt: Silos reißen ein und der Informationsfluss verbessert sich, was beispielsweise auch zu mehr Kundennutzen, Eigeninitiative, Entrepreneurship und Customer Service führen kann.
- > Durch fundierte Daten kann der Bedarf im Unternehmen frühzeitig erkannt und mit neuen Lernangeboten auch zeitnah eingegangen werden – zukünftige Skills werden dadurch auch einfacher abgedeckt.
- > Auch die Attraktivität als Arbeitgeber steigt, die Fluktuation wird reduziert und Mitarbeiter:innen können eigenständiger arbeiten, aber auch besser gebunden und das Potenzial von Talenten optimal ausgeschöpft werden.

## Fazit: Selbstbestimmte Lernpfade machen fit für die Zukunft

Die Arbeitswelt ist schnelllebig und zunehmend professionalisiert. Unternehmenserfolg war noch nie so sehr auf die Flexibilität und Schnelligkeit angewiesen, mit denen auf externe Entwicklungen, auf Marktbewegungen reagiert werden soll. Kurzum: Die Verfügbarkeit von aktuellem Wissen ist erfolgskritisch – gerade, wenn Mitarbeiter:innen ihren eigenen Wissensdurst gerne selbstständig stillen wollen.

Genau aus diesem Grund setzen immer mehr Unternehmen auch auf durchdachte Learning Ecosystems. Auf unterschiedliche Lernpfade und heterogene Inhalte, die den Mitarbeiter:innen angeboten werden, indem sie sich aus verschiedenen Quellen speisen. Nur so kann eine erfolgreiche Entwicklung der gesamten Organisation vorangetrieben werden: Mit strategischem Fokus und durch eigenständig lernende Mitarbeiter:innen.





## Über die Haufe Learning Experience

Die Haufe Learning Experience ist eine digitale Lernplattform, die die Lernangebote aus verschiedenen Quellen innerhalb und außerhalb des Unternehmens an einem Ort nutzerfreundlich zusammenführt. Sie stellt das Lernangebot angepasst an die Lernpräferenzen jedes einzelnen Nutzers zusammen und unterstützt die Personalentwicklung dabei, die Mitarbeiter:innen entsprechen der strategischen Herausforderungen des Unternehmens zu befähigen.

### Jetzt informieren:



Telefon: +49 761 898-4060

Mail: [hlx@haufe-akademie.de](mailto:hlx@haufe-akademie.de)

[www.haufe-akademie.de/lxp](http://www.haufe-akademie.de/lxp)

**HAUFE.**  
AKADEMIE