

Die Challenge

Die Implementierung digitaler Bildungslandschaften und Lernwelten fördern den nachhaltigen Praxistransfer nicht nur durch Integration formaler und informeller Lernszenarien. Moderne Lernkonzepte, wie individuelle Lern- und Qualifizierungspfade sorgen dafür, dass qualifizierte Fachkräfte sich bestmöglich entfalten können und durch höhere Identifikation mit dem Unternehmen länger im Unternehmen verbleiben. Last but not least sorgen passgerechte, individuelle Lernkonzepte für einen erfolgreicherer Praxistransfer und somit einen höheren Return on Education (ROE).

Das Problem

Aber die zielgerichtete Unterstützung individueller Lernpfade ist komplex. Die vielfältigen Ansprüche an Personalentwickler und Trainer lassen sich an dieser Stelle besonders gut illustrieren. Denn es müssen ja nicht nur die für den Mitarbeiter und seine Aufgaben passenden Qualifizierungspfade unter Einbeziehung der Unternehmensstrategie definiert und weiterentwickelt werden. Modernes Bildungsmanagement verlangt auch, dass diese Inhalte auf den jeweiligen Lerntyp zugeschnitten sind und aktuell in den verschiedensten Formaten zur Verfügung stehen sollen. Ergänzt wird dieser multimediale Ansatz durch kollaborative Formate, durch welche der Praxistransfer optimiert wird. Um multimediale, responsive Lerneinheiten aktuell zu halten müssen diese stringent von Fachleuten kuratiert werden. Austausch der Lernenden über Plattformen sollte gegebenenfalls moderiert, neue Entwicklungen und Feedback aufgenommen und in den nächsten Lernzyklus integriert werden. Zusätzlich sollen Qualifizierungskampagnen durchgängig von Bildungscontrolling begleitet und iterativ verbessert werden. SCORM-tracking und Learning Analytics unterstützen hier, wenn sie in die Rahmenbedingungen, konkret der Unternehmensphilosophie und den Belangen des Betriebsrats, integrierbar sind.

Bei dieser Fülle an Aufgaben und komplexen Wechselwirkungen ist nicht überraschend, dass gerade Personaler und Personalentwickler von Routinetätigkeiten entlastet werden müssen, um sich ihren primären, wertschöpfenden Aufgaben zu widmen. Im Rahmen der Digitalisierung versprechen neue Technologien und ein immer größerer Grad an Automatisierungsmöglichkeiten die Personal- und HR-Abteilung bei eben solchen Routineaufgaben zu entlasten. Im Rahmen der digitalen Transformation wird dazu aber nicht allein Software benötigt, welche Spezialaufgaben übernimmt. Ein hoher Grad an

Systemintegration, also die Verknüpfung unterschiedlichster IT-Anwendungen über Schnittstellen die für übergreifende Transparenz sorgen. Beispielsweise sorgt ein synchronisierter Datenaustausch zwischen LMS (Learning Management System), HR (Personaldatenbank) und PEP (Personaleinsatzplanung) dafür, dass die entsprechend qualifizierte Mitarbeiter optimiert einsetzbar sind.

Aber sind Unternehmen als soziotechnische Konstrukte diesen Herausforderungen überhaupt gewachsen?

Digitale Kompetenzen

Das Ziel der Digitalisierung im Corporate Learning ist es, durch optimierte IT-unterstützte Prozesse und individuell passende Qualifikationskonzepte einen höheren ROE (Return on Education) zu erreichen, um die Unternehmensziele nachhaltiger zu unterstützen. Dieser Mehrwert der digitalen Transformation und die Identifikation mit dem ‚Projekt Digitalisierung‘ erschließen sich jedoch dem einzelnen Mitarbeiter nur, wenn sie über die notwendigen digitalen Kompetenzen verfügen, um die Thematik und Zusammenhänge zu erfassen.

Doch was sind eigentlich digitale Kompetenzen, wie werden sie entwickelt und im Unternehmen implementiert?

Was sind digitale Kompetenzen eigentlich?

Wird über digitale Kompetenzen gesprochen, finden sich meistens eher vage Angaben darüber, was digitale Kompetenzen eigentlich sind. In Unternehmen, in denen ‚Austausch und Kollaboration‘ als digitale Kompetenz gehypt werden, darf ketzerisch gefragt werden, ob diese Kompetenzen dort im analogen Business obsolet waren. Ob die digitale Kompetenz ‚Webentwicklung‘ nun für jede Position im Unternehmen relevant ist darf ebenso bezweifelt werden, wie die Nennung von ‚Umgang mit Mobilgeräten‘. Letzteres ist besonders dort zweifelhaft, wo die IT-Richtlinien überhaupt keine Mobilgeräte vorsieht, eine BYOD-Policy noch nicht existiert oder mit Fokus auf die digitale Transformation noch gar nicht angepasst wurden. Dies ist nur ein beispielhafter Punkt, an denen innovative Digitalisierungsstrategien mit der individuellen Unternehmensrealität abgestimmt werden muss.

Digitale Kompetenzen sind beispielsweise:

- Wissen zu Datenschutz und Datensicherheit
- Qualifizierter Umgang mit Daten / Analysen / Auswertungen -> Analytische Fähigkeiten
- Medienkompetenz
- Softwarekompetenz
- Kommunikationskompetenz / Dialogorientierung
- Innovationskompetenz: d.h. Wandel erkennen und nutzen
- Bereitschaft zur ständigen Weiterentwicklung
- Selbstverantwortung / Entscheidungsfähigkeit
- Strukturiertes Arbeiten
- Prozess- & Projekt- / Organisationsmanagement
- ...

Welche digitalen Kompetenzen sind eigentlich relevant?

Die Frage welche der digitalen Kompetenzen in welcher Intensivität relevant für ein Unternehmen ist, wird unternehmensindividuell zu beantworten sein. Aufgabenprofile und Unternehmensziele bieten hier wertvolle Ansatzpunkte um eine Bestandsaufnahme zu machen und Qualifikationspfade zu erstellen.

Doch ebenso wie bei den Begriffen Elearning oder LMS muss unter den Beteiligten ein Konsens herrschen, was eigentlich gemeint ist, wenn von Digitalisierung oder digitalen Kompetenzen die Rede ist. Erst dann kann überlegt werden, wie diese messbar sind und wie zielgerichtet unterstützt und geschult werden kann.

Der digitale Reifegrad

Nahtlos reiht sich hier der gerne genannte Begriff des digitalen Reifegrades (oder Digitalisierungsgrades) ein. Dabei handelt es sich weniger um einen KPI, der angibt, wieviel % der Prozesse automatisiert sind oder von IT begleitet werden. Der digitale Reifegrad beschreibt vielmehr den Prozess der strategischen Auseinandersetzung mit Thema Digitalisierung.

Es herrscht Konsens, dass dabei die zentralen Kernfragen Folgende sind:

- Wie gut sind Unternehmen und Mitarbeiter auf die Anforderungen der Digitalisierung vorbereitet?
- Wie optimal wird der Nutzen der technischen Möglichkeiten ausgeschöpft?
- Verfügen Mitarbeiter über die (jetzt und in Zukunft) benötigten digitalen Kompetenzen und in welchem Maße?

Medien, Formate und Prozesse

Die Vielzahl der unterschiedlichen Begriffe und ihrer Interpretation macht eine Differenzierung notwendig.

Viele Begrifflichkeiten und Entwicklungen stehen zum Thema Digitalisierung im Bereich Personal im Raum und werden teils leidenschaftlich diskutiert, teils kritisch beobachtet. Daher scheint eine erste Differenzierung, was Digitalisierung für den Bereich HR, konkret Corporate Learning bedeutet wichtig.

Als Ziele der Digitalisierung werden allgemein, aber auch im Hinblick auf die Personalentwicklung eine Effizienzsteigerung und damit eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens genannt.

Wikipedia (4) differenziert in Bezug auf Digitalisierung zwei Ausprägungen. Zum einen die Überführung analoger Werte in digitale Formate z. B. Datenspeicherung zum anderen "den Wandel hin zu elektronisch gestützten Prozessen mittels Informations- und Kommunikationstechnik".

Im Bereich Personalentwicklung bzw. Corporate Learning werden hier also sowohl die Erstellung, Speicherung von Lerninhalten, als auch deren strukturierte Distribution sowie die damit einhergehenden Prozesse wie Kommunikationswege, Nachweise und Workflows innerhalb der Organisation abgeleitet.

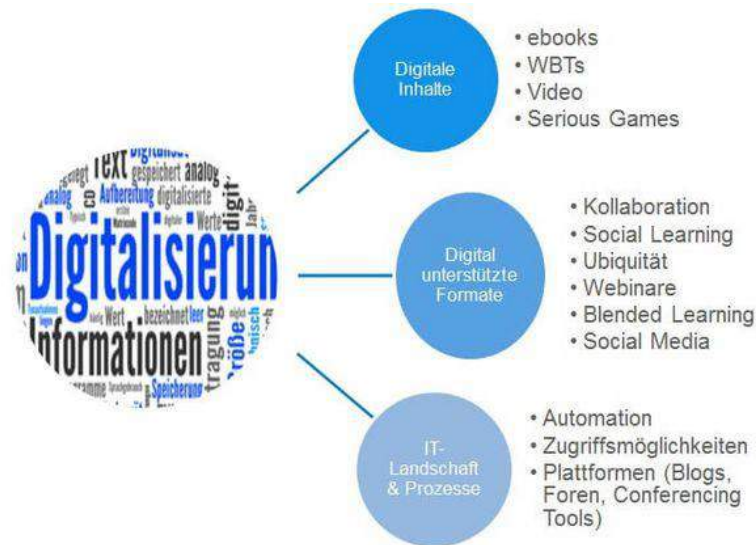


Figure 2: Definition und Zuordnung von Begriffen

State of the Art

Corporate Learning heute

Doch wie funktioniert Lernen im Unternehmen heute tatsächlich? Im Mai 2016 fand der Verband Bitkom e. V. in einer repräsentativen Studie (1) heraus, dass Unternehmen mehr denn je auf Blended Learning Konzepte setzen. Digitale Inhalte werden als webbasierte Lernprogramm oder online-gestützte Weiterbildungsinhalte eingesetzt. Im gleichen Maße werden Inhalte als extern stattfindende Präsenztrainings, inhouse-Trainings mit externen Trainern oder auch als inhouse-Seminare mit eigenen Mitarbeitern vermittelt.

Doch Blended Learning bedeutet nicht ein reines Ersetzen klassischer Formate durch elektronisch-gestützte Medien. Blended Learning wird dort erfolgreich, wo die Vorteile der Medien und Formate sinnvoll verzahnt werden.

Mobile Learning ist kein Thema?

Viel diskutiert, in den letzten Jahren fast schon gehypt, aber in der Breite tatsächlich noch kaum genutzt werden laut der Bitkom-Studie mobile Lernformen wie interaktive E-Books, Smartphone- oder Tablet-Apps. Auch Lernspiele (Serious Games) oder die Angebote von Online-Universitäten wie Udacity und Coursera werden kaum eingesetzt.

Über die Gründe gibt die Studie zwar keine Auskunft, aber man darf annehmen, dass es zum Teil ein Ressourcenfrage ist. Dabei geht es nicht nur um die reinen Kosten der Erstellung von z. B. einem WBT, sondern auch um die kontinuierliche Weiterentwicklung und Aktualisierung der Inhalte.

Einen weiteren sehr interessanten Beitrag liefert die Studie „Digitale Überforderung im Arbeitsalltag“ vom Juli 2016 der Sopra Steria Consulting (2). Die Altersgruppe der unter 30-jährigen sei affiner für digitale Medien und technisch versierter, allerdings fühle jeder vierte 'Digital Native' sich von Geschwindigkeit der digitalen Transformation überfordert. Die digitale Informationsflut, der diese Altersgruppe sich ausgesetzt sieht, hemme teils die Fokussierung auf die Erledigung von Aufgaben. Das Wissen darum, dass ein hoher Digitalisierungsgrad notwendig ist um im Wettbewerb bestehen zu können erzeugt zusätzlichen Druck, mit welchem erfahrenere Mitarbeiter, so genannte Digital Immigrants, routinierter umgehen.

Unabhängig vom konkreten Verantwortungsgebiet müssen also nicht nur fachliche Kompetenzen im Umgang mit digitalen Medien, sondern ebenso Methodenkompetenz und SoftSkills für die gewünschte Effizienzsteigerung vermittelt werden.

Individualisierte Förderkonzepte notwendiger denn je

Für HR und Personalentwicklung kann dies nur eine Bestätigung dessen sein, was sich in den letzten Jahren ohnehin klar herauskristallisiert hat. Individuelle Weiterbildungsangebote, personalisierte Inhalte und Coaching-Angebote sind heute ein absolutes Muss, um qualifizierten Mitarbeitern die volle Entfaltung ihrer Potentiale bieten zu können. Dass die daraus resultierende Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Zielen und eine entsprechend höhere Mitarbeiterbindung resultiert, ist in Zeiten des Fachkräftemangels kein Faktor, der ignoriert werden kann.

Die geforderte Unternehmenskultur stellt die Entwicklung des individuellen Mitarbeiters ins Zentrum der Aufmerksamkeit.

Die persönliche, individuelle Betreuung im Rahmen von Talentmanagement, Karrierepfaden und Coaching ist eine große Herausforderung für den Bereich Personalentwicklung und Corporate Learning. Die Konzeption und Bereitstellung möglichst individueller Lerninhalte in unterschiedlichen Medienformaten sowie persönliche Coaching- und Entwicklungsgespräche fordern die Ressourcen von HR und Personalentwicklung heraus. Kognitiv ist die Notwendigkeit des Umbaus der antiquierten Personalverwaltung schon angekommen. Die konkrete Umsetzung hinkt allerdings oft noch den Möglichkeiten hinterher.

Wie können nun Personalentwicklung, Corporate Learning, wie können Firmenakademien dabei unterstützt werden, gemeinsam mit den Führungskräften den Change zu bewältigen?

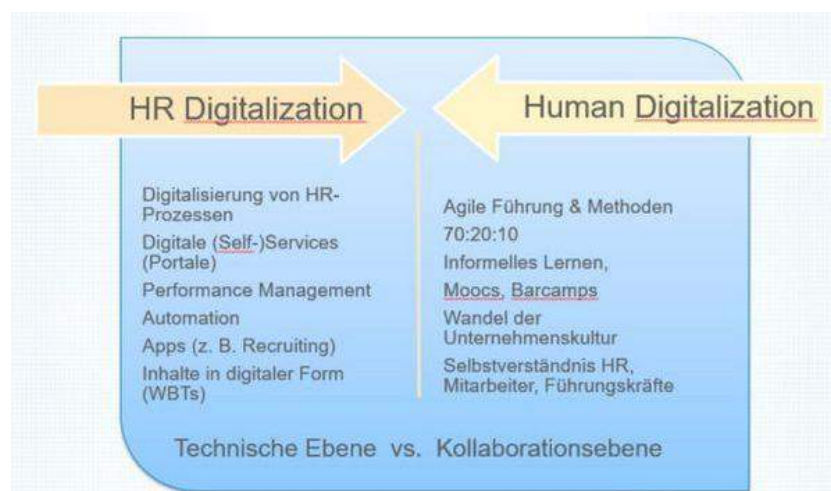


Figure 3: Es ist wichtig die Begrifflichkeiten zu klären

Durch diese neuen Ansprüche und Anforderungen verändern sich auch Berufsbilder oder werden neu geschaffen. Im Bereich Bildungsmanagement kristallisieren sich beispielsweise Aufgaben wie das Weiterentwickeln von Lerninhalten (Kurator) in verschiedenen Medienformaten oder auch das (digitale) Management ganzer Interessengruppen (Community Manager) heraus.

Ein weiterer Lösungsansatz liegt in der Entlastung der Beteiligten durch die richtige Software-Unterstützung. Automation von Prozessen, ganzheitliche Systemlandschaften und nutzerfreundliche Oberflächen müssen die richtigen Funktionen zur individuellen Aufgabenbewältigung bieten.

IT-Unterstützung ist unabdingbar

Systemintegration: von der Lernplattform zur Bildungslandschaft

Systemintegration bezieht sich auf die technische Verzahnung unterschiedlicher Software-Anwendungen und Plattformen, die typischerweise über Schnittstellen erfolgt.

Schnittstellen dienen der Datenübertragung zwischen unterschiedlichen Softwareanwendungen (HR, Finance...), so dass identische Information verschiedenen Bereichen zur Verfügung gestellt werden kann.

Auf einen vorliegenden Bildungsbedarf kann der betroffene Mitarbeiter oder eine Führungskraft durch eine Meldung im Portal oder einem Report hingewiesen werden. Eine entsprechende Verknüpfung zum Schulungskatalog mit Buchungsroutine ermöglicht eine Anmeldung mit wenigen Klicks. Gleichzeitig kann ein Genehmigungs- oder Kommunikationsworkflow angestoßen werden. Das Erreichen des Trainingsziels wird mit einem Zertifikatsdownload abgeschlossen, während gleichzeitig die Personaleinsatzplanung oder HR die neue oder aktualisierte Kompetenz ab sofort in die Planung einbeziehen kann.

Von ehemals isolierten Spezialanwendungen der Fachabteilungen können so ganzheitliche Bildungslandschaften geschaffen werden.

Potenzial der Automatisierung

Automatisierung kann die zeitnahe Synchronisierung von Daten in den verschiedenen Systemen sicherstellen. Automatisierte Prozesse können bestimmte Arbeitsschritte einleiten oder ausführen. Die zentrale Fragestellung ist jedoch, auf welcher Basis Automatismen

definiert werden, was sind die Voraussetzungen für Automation und wann sind automatisierte Prozesse sinnvoll?

Die Vorteile automatisierter Prozesse liegen gerade in der Produktion auf der Hand und wurden schon vielfach hinreichend beleuchtet:

- Aktuelle Daten (Echtzeit)
- Prozessbeschleunigung
- Zuverlässigkeit
- Nachverfolgbarkeit
- Reproduzierbarkeit, Standardisierung
- Effektivität
-

Grenzen der Automatisierung

Automatisierung ist jedoch nicht der Heilsbringer per se, der das Zutun des Menschen obsolet macht. So können besonders dort wo Menschen involviert sind individuelle Entscheidungen, Ausnahmen, spontane Entscheidungen nicht sicher und zuverlässig von Maschinen getroffen werden. Die Interpretationen von Daten auf Basis von erweiterten Kausalzusammenhängen, spontan angemessene Reaktionen auf sich ändernde oder komplexe Aufgaben, kritisches Denken und Konzeptentwicklung können Roboter nur sehr bedingt übernehmen. Weitere Beispiele für die Grenzen der Automation sind Anforderungen wie kritisches Denken, Konzeptentwicklung, die Evaluierung von Teamdynamiken, isolierte, semantische Interpretation, Flexibilität und die Fähigkeit des intuitiven Handelns.

Natürlich können Programme, die auf künstlicher Intelligenz beruhen, Emotionen und Gesichtsausdrücke aufgrund erlernter Algorithmen deuten und auf diese passend (und rechtssicher) reagieren. Dies ist jedoch nicht mit menschlicher Empathie gleichzusetzen. Gerade bei sensiblen Themen zeigt Vollautomatisierung einen demonstrativ wenig wertschätzenden Umgang. Eine derartige Unternehmenskultur signalisiert den verbleibenden Mitarbeitern ihren jeweiligen Stellenwert. Es muss also sorgfältig abgewogen werden, an welchen Stellen Automation einen Mehrwert bietet und Mitarbeiter effektiv entlastet und an welchen Stellen Menschen Entscheidungen treffen und agieren sollten.

Checkliste: Leitfragen zur Automation

- Wie viel Automatisierung verbessert meine Ziele?
- In welchem Geschäftsfeld bringt Automatisierung Verbesserung?
- Wo erschwert oder blockiert Automatisierung mein Tagesgeschäft?
- Wann überschreiten die Kosten den Nutzeffekt?
- ...

Argumente gegen eine vollständige Automatisierung sind aber auch zum Teil langwierige Anpassungsprozesse und nicht zu unterschätzende Kosten, abgesehen von potentiell fehlendem Knowhow und der Verlust einer gewissen Flexibilität. Weitere Aspekte, die in die Entscheidung zur Automation oder des Automatisierungsgrades einbezogen werden muss, sind juristischer Art (Haftung, Arbeitsrecht, Betriebsverfassung...), sozialer und moralischer Natur. Nicht zu unterschätzen sind auch die Wechselwirkungen, die Einfluss auf Unternehmenskultur und Firmenphilosophie nehmen können.

Der Wert der Unternehmenskultur

Eine erfolgreiche digitale Transformation benötigt nicht nur moderne Softwareunterstützung, sondern auch eine passende – digitale, aber nicht unpersönliche oder gar ent-personalisierte – Unternehmenskultur. Der Mensch, konkret also der Mitarbeiter ist der zentrale Erfolgsfaktor des Unternehmenserfolgs. Ihm sind nicht nur Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen. Ihm ist auch mit Wertschätzung und Empathie zu begegnen, die von Robotern, Maschinen und Automatismen bestenfalls simuliert werden kann.

Um eine digitale Unternehmenskultur zu entwickeln sind digitale Kompetenzen notwendige Voraussetzungen. Diese Entwicklung muss führend von HR, Organisationsentwicklung und Corporate Learning mitgestaltet werden.

Benötigt werden konzeptionelle Überlegungen, an welchen Stellen im Unternehmen Entlastung von Routinetätigkeiten (Zeit-)Ressourcen für höherwertige Aufgaben schaffen. Die Verlagerung der Schwerpunkte der HR-Arbeit von Administration zu individueller Beratung und Betreuung erhöht die Qualität der Arbeitsleistung der Mitarbeiter, deren Motivation und deren Identifikation mit dem Unternehmen und somit die Länge des Verbleibs in der Firma. Die Verankerung des Themas Unternehmenskultur in Ziele und Strategie ist nicht nur ein wichtiger

Hebel, sondern eine reelle Investition in die Marke, die den Unternehmenswert tatsächlich steigert.

Erfolgsfaktoren: Technologie, Kultur und Kompetenzen

Diese drei Faktoren stellen die großen Handlungsfelder und zugleich Erfolgsfaktoren dar, in denen ein Unternehmen im Rahmen der digitalen Transformation agieren sollte.



Figure 4: Erfolgsfaktoren der Digitalisierung im Corporate Learning

Learning Management Systeme wichtiger denn je

Das LMS ist tot. Zumindest laut Bildungsguru Jochen Robes Buch 'Digitale Bildungslandschaften'. Es liegt jedoch in der Natur von pauschalen Aussagen, dass sie keine universelle Gültigkeit haben können.

Moderne Learning Management Systeme sind heute wichtiger denn je - tot ist lediglich die Idee einer unflexiblen Insellösung die alle Bereiche von Autorentool bis Zertifizierung abdecken will und strikte, unflexible Vorgaben macht.

Heute sind LMS wichtiger denn je, wenn es um die Kontrolle über komplexe Prozesse, und um die Entlastung von Routinetätigkeiten geht. Die Aggregation von Informationen im Zeitalter von Big Data, die Dokumentation und die Evaluation von Entwicklungen ist heute wichtiger denn je, um schnell reagieren zu können.

LMS sind heute keine Insellösungen, sondern sind an zahlreiche Systeme angebunden, so dass ein synchronisierter Informationsaustausch stattfinden kann. Natürlich findet informelles Lernen findet statt. Das war schon immer so. Die Personalentwicklung ist nun aber mehr denn je gefordert dies zu unterstützen. Für Personaler und Trainer bedeutet ein Plus an individuellem Angebot und Dialog aber einen Bedarf an weiteren Zeitressourcen. Umso wichtiger ist es die doch HR durch Software und die sinnvolle Automation von Prozessen zu unterstützen. Learning Management Systeme heute sind firmenübergreifende Wirtschaftsfaktoren. Praktisch ein Lackmustest, der den Kompetenz- und Wissensstand des Unternehmens spiegelt und somit ein Indikator zur Zukunftssicherung sein kann.



Figure 5: TCmanager, Beispiel für ein modernes und flexibles LMS

LMS heute: flexibel und integrierbar

Learning Management Systeme sind heute (von informellen, sozialen Lernformaten und formalen Curricula unabhängige) übergeordnetes Systeme, die:

- automatisierte Prozesse abwickeln können
- Qualifizierungen koordinieren und begleiten
- Daten aggregieren und auswerten

- berechtigten Personen Informationen in der benötigten Form zur Verfügung zu stellen
- berechtigten Personen sicheren Zugang zu Funktionen und Inhalten bieten
- verlässliche Prozessbegleiter und
- voll in die Systemlandschaft integriert sind.

Klar ist folgendes: was für einzelne Mitarbeiter gilt, gilt auch für Unternehmen. Es gibt nicht eine Lösung, die für alle passt. Eine starre 70:20:10-Vorgabe für Qualifizierungskonzepte ist ebenso wenig flexibel und zielführend wie ein Curriculum, welches undifferenziert für alle Mitarbeiter gleichermaßen gelten soll.

Dogmatische Universalparolen sind im Corporate Learning (und auch sonst) nie die Lösung. Neue Ideen und Wege sind vielmehr Impulse, die zum kritischen Überdenken und sinnvoller Erweiterung bestehender Lösungen führen sollten.

Unternehmen sind im Corporate Learning wie auch in allen anderen Bereichen gut beraten generell offen für neue Entwicklungen zu sein und gleichzeitig sowohl von den Vorteilen klassischer Softwarelösungen, als auch Erkenntnissen aus der Personal- und Organisationsentwicklung sowie Verhaltensökonomik und Psychologie zu profitieren.

Status Quo

Verschiedene Umfragen haben gezeigt, dass kein Unternehmen sich als digitalen Champion sieht oder seinen Prozess der Digitalisierung als abgeschlossen betrachtet.

Das sind gute Nachrichten, da sie auch die Unternehmensrealität des Wettbewerbs zeigen. Viele Unternehmen sind in Bezug auf das Thema Digitalisierung noch in der Findungsphase oder damit beschäftigt die Basis zu konsolidieren. Als aktuelle Herausforderungen werden zunächst beispielsweise die Aktualisierung und Modernisierung der IT-Infrastruktur genannt.

In Unternehmen, in denen die Bedeutung des Bereichs Corporate Learning in Bezug auf digitale Kompetenzen erkannt worden ist, beschäftigt man sich mit der Implementierung flexibler Systeme zur strukturierten Vermittlung digitaler Kompetenzen, also von Learning Management Systemen. Die Herausforderung besteht unter anderem darin individuelle Lernpfade in ein übergreifendes, vergleichbares und damit steuerbares Bildungsmanagement zu integrieren.

Moderne LMS zeichnen sich heute nicht mehr dadurch aus, dass sie sämtliche Aspekte wie Autorentool, Seminarverwaltung, Qualifikationsmanagement und Kollaborationsplattformen (Social Media) irgendwie abdecken, sondern dadurch, dass sie sich über Schnittstellen zu einer ganzheitlichen und individuellen IT-gestützten Qualifikationslandschaft verbinden lassen.

So können die individuellen Vorteile der teils sehr spezialisierten Anwendungen, seien es kollaborative Plattformen, mobile Apps oder Learning Nuggets optimal eingesetzt, nachhaltig genützt und ausgewertet werden. Zielgruppenoptimierte Self-Service-(Lern-)Portale, die Zugang Plattformen, und individuellen Lernpfade mit multimedialen Informationen zur Verfügung stellen müssen flexibel mit einem LMS (Learning Management System) verknüpft sein. Dieses LMS ist durch Schnittstellen in die gesamte Systemlandschaft einzubinden, so dass jederzeit aktuelle Daten an den richtigen Stellen zur Verfügung stehen und Entwicklungen beobachtet werden können.

Fazit

Die gute Nachricht: es ist nicht zu spät. Sieht sich doch kaum ein Unternehmen als Digitalisierungs-Champion an. Aber es herrscht die dringende Notwendigkeit sich mit dem Thema der Digitalisierung im Corporate Learning-Umfeld, also in Firmenakademien, Personalentwicklung oder Trainingszentren auseinander zu setzen. Wir müssen jetzt anfangen in unsere Zukunftssicherung zu investieren.

Digitalisierung ist kein Thema, das mit der Implementierung einer Software abgeschlossen ist. Auch Definition eines pauschal empfohlenen Digitalisierungsgrades geht an den Bedürfnissen der einzelnen Unternehmen, Personalentwicklung und Mitarbeitern gleichermaßen vorbei. Vielmehr geht es darum kontinuierlich eigene Potentiale und die Möglichkeiten und Erwartungen der Unternehmensumwelt zu identifizieren und zu optimieren.

Ohne eine digitale Strategieformulierung des Unternehmens können die für die jeweiligen Aufgabenbereiche benötigten digitalen Kompetenzen kaum zugewiesen, gemessen und vermittelt werden.

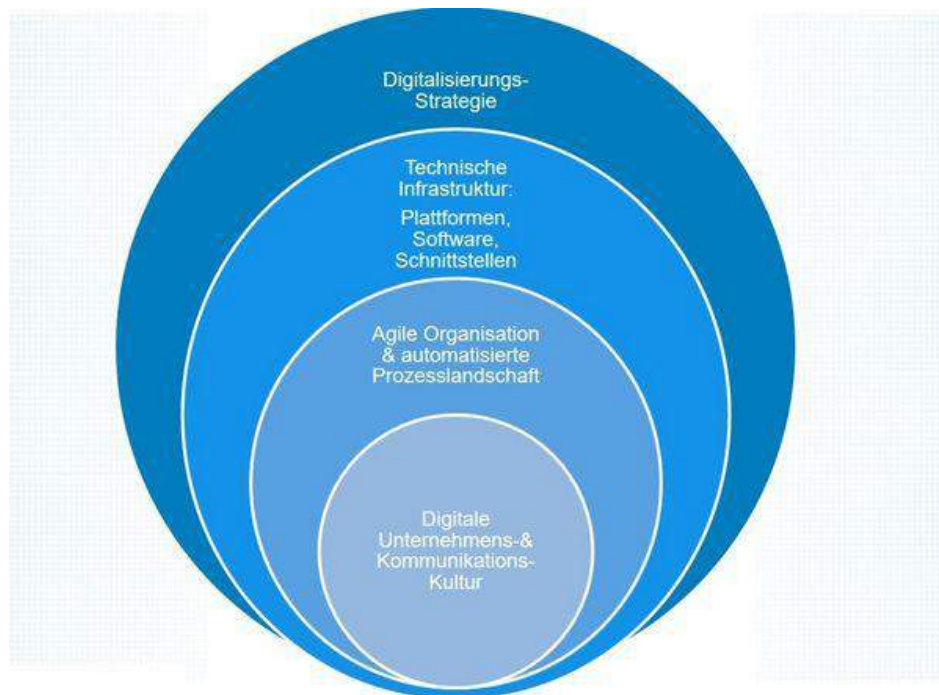


Figure 6: Ebenen der Unternehmensrealität

Der Prozess der Digitalisierung ist also kein rein technisches Thema, sondern eng mit der Unternehmens- und Führungskultur verknüpft. Essentieller Faktor bei allen Change-Projekten ist die Kommunikation. Die Mitarbeiter müssen da abgeholt und mitgenommen werden, wo sie tatsächlich stehen (5). Dafür sind Gap-Analysen der tatsächlichen und gewünschten Qualifikationsprofile wichtig. Hier unterstützen moderne, flexible Learning Management Systeme unter der fachlichen Einschätzung der Corporate Learning Profis.

Eine sorgfältige Standortbestimmung aus der unter der Berücksichtigung der anvisierten Unternehmensziele dann unter kontinuierlicher Rückkopplung einzelne Schritte abgeleitet werden. Ein iteratives Vorgehen über einen gewissen Zeitraum bietet den großen Vorteil flexibel auf Erkenntnisse und Entwicklungen reagieren zu können.

Softwareunterstützung, Automation, der Grad der Systemintegration und die technische Infrastruktur sind lediglich ein Vehikel für kontinuierliche Effizienzsteigerung. Der Erfolg steht und fällt mit der Entwicklung einer digitalen Unternehmenskultur. Daher ist sicher zu stellen, dass alle Anspruchsgruppen die erforderlichen digitalen Kompetenzen entwickeln können. Das Gießkannenprinzip, mit dem Inhalte und Fähigkeiten pauschal verteilt werden ist auch im Rahmen der Digitalisierung nicht zielführend.

Softwareunterstützung mit einem angemessenen Grad an Systemintegration und Automation schafft die, für HR und Firmenakademien die Ressourcen sich konzeptionell und inhaltlich mit individuellen Qualifikationsprofilen für einzelne Mitarbeiter auseinander zu setzen. Die Treiber der Digitalisierung sollten sich darüber bewusst sein, dass die Digitalisierung nicht nur einen großen Einfluss auf die Unternehmenskultur hat, sondern dass diese gleichzeitig den großen Hebel zum Erfolg darstellt.

Checkliste: Todos bei der Digitalisierung

- Bestimmung des digitalen Reifegrads
- Integration des Themas Digitalisierung in Unternehmensziele
- Konzeptionelle Auseinandersetzung mit Thema
- Investitionen in digitale Infrastruktur z. B. LMS
- Direktes Einbinden von HR / Corporate Academy
- Enge Zusammenarbeit mit erfahrenen IT / Software-Lieferanten
- Aktualisierung von IT-Richtlinien und Prozessen, die den Gebrauch neuer, digitaler Tools vorsehen
- Anpassung und Automation von Prozessen, wo sinnvoll
- Kontinuierliches Verbessern in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie
- Zuweisen von Verantwortlichkeiten und Budgets
- Bildungskampagnen für Digitalisierung konzipieren & umsetzen
- Recruiting von Mitarbeitern mit den richtigen digitalen Kompetenzen
- ...

Bildungsstrategie & Zieldefinition	Positionierung Trainingszentrum	Kommunikations- & Organisationsprozesse	Lernmedium / Plattform
Identifikation unternehmens-individueller Potentiale	Identifikation unterschiedlicher Zielgruppen und Beeinflusser (Promoter, Opponenten)	Identifizierung und Priorisierung von Kernprozessen, auch als mögliche Pilotprojekte	Definition relevante Themenfelder, Übersetzung in Inhalte (Kurse) für Testphase und Rollout
Ableiten von Strategien und Budgets	Identifikation von Motivation, Hemmnissen, Ängsten – aber auch Potentiale	Verbesserte Effizienz durch Automation, Datenaustausch, Reporting und Usability	WBTs, Seminare, virtuelle Klassenzimmer, Messenger, geschlossener Foren...
Projektteams, Verantwortlichkeiten	Zusammenarbeit mit IT, LMS-Herstellern, -Lieferanten, Agenturen...	Förderung der digitalen Unternehmenskultur, durch persönlichen Kontakt, Fehlerkultur...	Zugänge für diverse Zielgruppen (intern & extern)

Figure 7: Beispiele für Clustern von Todos und Verantwortlichkeiten.

Quellennachweis

- 1) www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Weiterbildung-findet-oft-im-Web-statt.html
- 2) www.soprasteria.de/newsroom/news/studie-jeder-vierte-digital-native-f%C3%BChlt-sich-digital-%C3%BCberfordert
- 3) www.scil-blog.ch/blog/2016/05/18/httpwww-weiterbildungsblog-de20160510702010-die-entwicklung-einer-strategie-fur-das-lernen-von-morgen/
- 4) de.wikipedia.org/wiki/Digitalisierung
- 5) www.capital.de/meinungen/digitalisierung-unternehmen-mitarbeiter-bereitschaft-zum-wandel-8545.html