



Geschäftsmodell einer digitalisierten Bildung

Werner Sauter

„Wie bereiten wir Menschen auf Jobs vor, die gegenwärtig noch gar nicht existieren, auf die Nutzung von Technologien, die noch gar nicht entwickelt sind, um Probleme zu lösen, von denen wir heute noch nicht wissen, dass sie entstehen werden?“

„Shift happens“, nach Youtube (2016)

Unsere Gesellschaft, die Arbeits- und Lernwelt wird sich mit der Entwicklung humanoider Computer, die menschenähnlich agieren, Problemstellungen erfassen, analysieren, bewerten und lösen können, in den kommenden Jahren dramatisch verändern (vgl. Erpenbeck & Sauter 2013). Wie beispielsweise die Hannovermesse 2016 mit dem Leitthema »Industrie 4.0« gezeigt hat, ist diese Zukunft sehr nahe. Die Maschinen passen sich zunehmend den Menschen an – und nicht umgekehrt. Intelligente industrielle Assistenzsysteme mit multi-modalen Benutzerschnittstellen bringen auch digitale Lerntechnologien direkt an den Arbeitsplatz und zu den Menschen (vgl. BMBF 2013). In einem »Digitalpakt« sollen beispielsweise die 40.000 Schulen in Deutschland durch die Bundesregierung mit einem 5 Mrd. Programm mit digitaler Technologie ausgestattet werden (Süddeutsche Zeitung vom 12. Oktober 2016). Im Gegenzug werden von den Ländern »entsprechende« pädagogische Konzepte gefordert.

Diese Investitionen werden nur dann dazu führen, dass die Schüler digitale Kompetenzen, also die Fähigkeit, heute noch unbekannte Herausforderungen im Alltag und später im Arbeitsleben mithilfe digitaler Systeme selbstorganisiert und kreativ zu lösen, aufbauen, wenn es einen Paradigmenwechsel in der Bildung gibt. Im deutschen Bildungssystem dominiert seit über einem Jahrhundert eine »Belehrungsdidaktik« mit behavioristischen und kognitivistischen *Lehr*konzepten. Seit nunmehr fast zwei Jahrzehnten gewinnen jedoch Geschäftsmodelle von Bildungsanbietern mit einer Verlagerung von Wissens- zu Kompetenzziele auf Basis einer Ermöglichungsdidaktik (vgl. Arnold 2017), vom formellen und fremdgesteuerten Lehren zum informellem und selbstorganisiertem Lernen und einer Rückbesinnung auf Lernen in realen Herausforderungen sowie das Lernen im Netz an Bedeutung (vgl. Erpenbeck & Sauter 2016).

1 Die Bildungssysteme müssen sich grundlegend verändern

Im Rahmen des Corporate Learning 2.0 MOOC im Herbst erbrachte eine Abfrage der Teilnehmer, überwiegend Learning Professionals, zur aktuellen Bildungssituation folgendes Ergebnis:¹

- Über 80 % der Lernenden erleben einen dramatischen Wandel der Strukturen und Prozesse in ihrer Arbeitswelt.

Aber:

- Bei etwa 90 % der jeweiligen Bildungsanbieter hat sich in den letzten Jahren kaum etwas verändert, Seminarveranstaltungen dominieren weiterhin.
- Gerade mal 10 % der heutigen Bildungsexperten fühlen sich für die Herausforderungen des zukünftigen Lernens kompetent.

Unsere Bildungssysteme werden den Anforderungen der aktuellen Kompetenzgesellschaft nicht mehr gerecht. In den kommenden Jahren werden deshalb im gesamten Bildungsbereich tiefgehende Veränderungsprozesse notwendig werden (vgl. Erpenbeck & Sauter 2016):

- **Schulen:** Das System Schule orientiert sich nicht an den Bedürfnissen der Schüler, sondern richtet sich vor allem an den Erfordernissen einer möglichst simplen Organisation und Planung aus. Kompetenzentwicklung, die über die enge Definition von PISA mit Wissen und Fertigkeiten hinausgeht, die in standardisierten Multiple-Choice-Testbatterien abgeprüft werden, erfordert einen radikalen Wandel zu einer Architektur der Erlebnisorientierung (vgl. Arnold 2012). Das Schulsystem ist heute mehr denn je davon entfernt, seine Aufgabe zu erfüllen, die Schüler auf das Leben, das Studium und die Arbeitswelt gezielt vorzubereiten. Der erste Schritt zu einem bedarfsgerechten Schulsystem bestünde deshalb in einer ersatzlosen Abschaffung unsinniger Zielvorgaben und Prüfungen und einer grundlegenden Veränderung von Strukturen und Bürokratien im Schulbereich. Da dies auf absehbare Zeit politisch unrealistisch ist, müssen die Veränderungsprozesse im Rahmen sehr enger Handlungsspielräume in den jeweiligen Schulen erfolgen.
- **Hochschulen:** Seit Bologna ist eine Kompetenz in einer Hochschule »... nur dann eine Kompetenz, wenn sie mit einem standardisierten Zeitaufwand an genau bestimmten Lernorten erworben wurde« (Trempe & Eugster 2006, S. 164). Im aktuellen Entwurf der Kultusministerkonferenz und Hochschulrektorenkonferenz zur Studienreform heißt es, dass die Hochschulen zu einem »durchgängig kompetenzorientierten Verständnis von Studiengängen« übergehen sollen. Mit Problemlösungen in den Herausforderungen des beruflichen Alltags, mit selbstorganisierter, kreativer Handlungsfähigkeit hat das aber wenig zu tun. Nach den Vorstellungen dieser Bildungsplaner soll die Kompetenzentwicklung in Modulen stattfinden, deren Lernziele standardisiert werden, obwohl Kompetenzentwicklung zwingend personalisierte Lernprozesse erfordert. Es dominiert weiterhin das Bulimielernen, Aufnehmen, Ausspucken und Vergessen. ... Die deutschen Hochschulen haben in den vergangenen Jahren hohe Investitionen in digitalisierte

¹ <https://mooin.oncampus.de/mod/page/view.php?id=1348>

Lehr- und Lernmaterialien, Learning-Management-Systeme, virtuelle Labore oder aufgezeichnete Vorlesungen getätigt. Der Erfolg war jedoch häufig nicht zufriedenstellend. Es genügt nicht, wie dies leider meist der Fall ist, einfach *Lernmaterialien*, meist in Form von Powerpoint-Präsentationen oder PDF, ins Netz zu stellen, ansonsten aber nichts an dem bisherigen *Lehrkonzept* zu verändern. Auch in den Hochschulen wird eine radikale Veränderung der Strukturen und der Lernkultur erforderlich, um der zunehmenden Konkurrenz internationaler, netzbasierter Anbieter, z. B. Coursera, zu widerstehen. Die Universitäten müssen ihre deutlich größeren Möglichkeiten als an Schulen, auch Wege zu beschreiten, die neu und ungewohnt sind, offensiv nutzen. Entscheidend ist, was zur Kompetenzentwicklung führt (vgl. Arnold & Erpenbeck 2014). Dann wird auch die überlebte Trennung zwischen Präsenz- und Fernuniversitäten aufgehoben werden (Arnold 2015, S. 134).

- **Betriebliche Bildung:** Tradierte Denkweisen über das Lernen haben sich in den meisten Unternehmen, bei allen Beteiligten, vom Lerner bis zum Personalentwickler, in hohem Maße verfestigt. Auch die betriebliche Bildung ist immer noch in der Vielzahl der Unternehmen sehr stark formalistisch geprägt, Wissensweitergabe und Qualifikation im fachlich-methodischen Bereich stehen im Vordergrund. Lernmaßnahmen dienen häufig auch der rechtlichen Absicherung, beispielsweise in sicherheitsrelevanten Bereichen. Der zunehmende Kompetenzwettbewerb erzeugt jedoch einen zunehmenden, immer stärkeren Veränderungsdruck in den Unternehmen. In immer mehr Unternehmen setzt sich die Erkenntnis durch, dass betriebliche Bildung konsequent strategorientiert und damit an Kompetenzen ausgerichtet erfolgen muss. Der Spielraum zur Veränderung wird dabei teilweise durch institutionelle, häufig nicht mehr aktuelle Vorgaben, z. B. im Bereich der Berufsausbildung, aber auch durch die tradierte Denkweise von Entscheidern und Bildungsverantwortlichen, erheblich eingeschränkt.
- **Überbetriebliche Bildung:** In der überbetrieblichen, beruflichen Weiterbildung dominieren ebenfalls die »klassischen« Lehr- und Lernformen mit einem Schwerpunkt im Bereich des Wissensaufbaus. So arbeiten die meisten Fernstudienanbieter immer noch mit Studienbriefen und »Einsendaufgaben«. In den immer noch gängigen Bildungskatalogen wird man fast nur Seminare, eventuell auch einige E-Learning-Formate, finden. Darin werden bundesweit gültige Curricula für Fachwirte, Betriebswirte, Meister und ähnliche Abschlüsse vorgegeben, die nahezu ausschließlich sach- und fachwissensorientiert sind. Auch in diesem Bereich entsteht neue Konkurrenz. Mit bereits über 500 Kursen in deutscher Sprache bildet beispielsweise der Online-Anbieter Udemy heute schon ein breites Themenspektrum von Volkshochschulen in Deutschland ab. Deshalb benötigen überbetriebliche Bildungsanbieter neue Geschäftsmodelle, um auf Dauer bestehen zu können.

Am Anfang der Veränderungsprozesse in allen Bildungsbereichen steht damit zwingend ein *Paradigmenwechsel*. Da Kompetenzen nur durch die Lerner selbstorganisiert aufgebaut werden können, indem sie herausfordernde Aufgaben aus der Praxis oder in Forschungsprojekten lösen, sind sie selbst für ihren Lernerfolg verantwortlich. Der Bildungsbereich muss ein Spiegelbild der Lebens- und Arbeitswelt werden. Wenn die Lerner auf ihre zukünftigen Herausforderungen vorbereitet werden sollen, dann müssen Lernformen,

Kommunikationsmöglichkeiten und Medien dem aktuellen Umfeld entsprechen, im besten Fall sogar die Zukunft in diesem Bereich vorwegnehmen. Dies hat tiefgehende Konsequenzen für die Geschäftsmodelle aller Bildungsanbieter, unabhängig davon, in welchem Bildungsbereich sie agieren.

Der »Unterricht«, die »Vorlesung«, das »Training« müssen sich wandeln, so wie es der Pädagoge Rolf Arnold treffend beschrieben hat: »Lehren ist eine Inszenierung von Erfahrungsräumen, in denen den Lernenden Erklärungs-, Vertiefungs- und Diskussionsmöglichkeiten eröffnet werden, die sie zu ihren Bedingungen nutzen können, ohne dass diese unmittelbar auf die Lernenden einwirken oder ihre Kompetenzentwicklung ohne deren innere Zustimmung nachhaltig beeinflussen können« (Arnold & Erpenbeck 2014).

Den Lehrer, Dozenten oder Trainer, der im Frontalunterricht Wissen »vermittelt«, braucht man nicht mehr. Die Aufgabe, Wissen aufzubauen, erfüllt zukünftig jeder Lerner selbstorganisiert und zielgerichtet für seine persönlichen Bedürfnisse in innovativen Lernarrangements. Wir brauchen auch keine Bildungsplaner mehr, die ihre Hauptaufgabe in der Buchung der Seminarräume oder in der Gestaltung der Stundenpläne sowie in der Entwicklung von minutengenauen Seminarplanungen sehen. Benötigt werden hingegen Gestalter von Ermöglichungsrahmen der Kompetenzentwicklung und Kompetenzmanager sowie Begleiter der personalisierten Lernprozesse.

Schulen, Hochschulen und berufliche Bildung blockieren heute immer noch mehrheitlich die Entwicklung der Bildungssysteme. Die Veränderung der Denk- und Handlungsweisen aller Beteiligten an Lernprozessen ist aber zwingend erforderlich. Sie wird jedoch nur möglich sein, wenn im Rahmen der Möglichkeiten zur Anpassung an die aktuellen Erfordernisse ein konsequentes Veränderungsmanagement erfolgt.

2 Rahmenbedingungen der Veränderungsprozesse im Bildungsbereich

Die Entwicklung und Umsetzung eines Geschäftsmodells kompetenzorientierter Bildung erfordert vor allem folgende Rahmenbedingungen (Sauter & Sauter 2013):

- *Projektteam mit klaren Verantwortlichkeiten:* Ein kompetentes Projektteam mit klaren Verantwortungen und Befugnissen stellt ein professionelles Projektmanagement sicher. Dabei wird es von der oberen Führung aktiv unterstützt, insbesondere in der Kommunikation, im internen Marketing und bei der strategischen Ausrichtung.
- *Methodische Professionalität:* Es hat sich als sinnvoll erwiesen, den Prozess zur Entwicklung von Kompetenzmodellen und innovativen Lernsystemen durch erfahrene Experten zu begleiten, die methodische Fragen klären und dem Projektteam helfen, seine Arbeit zu optimieren.
- *Ermöglichungsrahmen:* Auf Basis einer Sozialen Lernplattform werden alle Elemente, die für selbstorganisierte Kompetenzentwicklungsprozesse erforderlich sind, bereits in der Projektphase genutzt. Damit sammelt das Projektteam von Anfang an Erfahrungen mit dem System und stellt sicher, dass die gesamte Kommunikation, Dokumentation und kollaborative Arbeit im Netz über eine Plattform erfolgt. Diese neuen Netzwerk-

strukturen können zur Lösung von Herausforderungen in der Projektarbeit genutzt werden.

- *Kompetente Learning Professionals*: Die Planung, Umsetzung und Implementierung der neuen Lernsysteme, aber auch die Begleitung der personalisierten Lernprozesse und das Coaching der Führungskräfte stellt hohe Anforderungen an die Kompetenzen der Learning Professionals, die schrittweise und selbstorganisiert aufgebaut werden müssen.
- *Kompetente Führungskräfte als Entwicklungspartner*: Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter setzt zwingend voraus, dass die Führungskräfte die Rolle eines Entwicklungspartners ihrer Mitarbeiter übernehmen. Deshalb müssen sie gezielt ihre Kompetenz aufbauen, die personalisierten Entwicklungsprozesse ihrer Mitarbeiter zu steuern und zu coachen bzw. als Mentor zu unterstützen. Dies setzt zwingend die Unterstützung dieses Veränderungsprozesses durch die obere Führung voraus.
- *Verknüpfung von Arbeiten und Lernen*: Die Arbeits- und Lernsysteme werden synchronisiert, sodass Arbeits- und Lernprozesse zusammenwachsen. Dies erfordert eine Anpassung der Führungssysteme sowie die erforderliche IT-Infrastruktur für Arbeiten und Lernen.
- *Ausreichend Ressourcen*: Der Einführungsprozess erfordert finanzielle, organisatorische und zeitliche Ressourcen, die vorab zu bewerten und zu planen sind.

3 Entwicklungsprozess für innovative Geschäftsmodelle der Bildung

Die Handlungsrouitinen der Menschen beim Lernen haben sich seit ihrer Kindheit entwickelt und verfestigt, sodass diese nur langfristig wieder abgebaut und durch neue Denk- und Handlungsweisen ersetzt werden können. Deshalb ist ein langfristiges Veränderungsmanagement erforderlich, das eine entsprechende Entwicklung der Lernkultur bewirkt.

Wir beschreiben diesen Veränderungsprozess im Folgenden am Beispiel der betrieblichen Bildung. Grundsätzlich können diese Entwicklungsstufen auch auf die Bereiche des Lernens in Schulen und Hochschulen sowie bei überbetrieblichen Bildungsanbietern übertragen werden.

3.1 Planung des Veränderungsprojektes

In der *Phase vor Beginn des Projektes* sind durch die Leitung die strategischen Fragen im Zusammenhang mit dem Veränderungsprojekt zu beantworten. Hier wird zunächst, meist unter externer Moderation, ein gemeinsames Verständnis von Kompetenzentwicklung erarbeitet. Daran sollte sich ein intensiver *Informations- und Diskussionsprozess* mit den Führungskräften anschließen, die im Implementierungsprozess eine zentrale Rolle übernehmen. Parallel sollte ein entsprechender Prozess mit den Mitarbeitern initiiert werden, um bereits in dieser Phase die Grundlage für eine dauerhafte Akzeptanz zu schaffen.

Der Entwicklungsprozess für eine innovative Lernkonzeption erfordert grundsätzlich die in Abbildung 1 dargestellten Teilschritte.

Dieser Veränderungsprozess hat gute Chancen, erfolgreich zu sein, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

- Alle Beteiligten erleben das Vorgehen als Nutzen stiftend.
- Die angestrebten Veränderungen liegen im Bereich des objektiv Möglichen.
- Es entwickelt sich eine offene Kommunikationskultur.
- Die Wertvorstellungen und Ideale aller Beteiligten fließen in den Prozess mit ein.
- Mögliche Konflikte zwischen den strategischen Unternehmenszielen und Mitarbeiterbedürfnissen werden erkannt und sinnvoll gelöst.
- Der Zeitrahmen ist realistisch dargestellt.

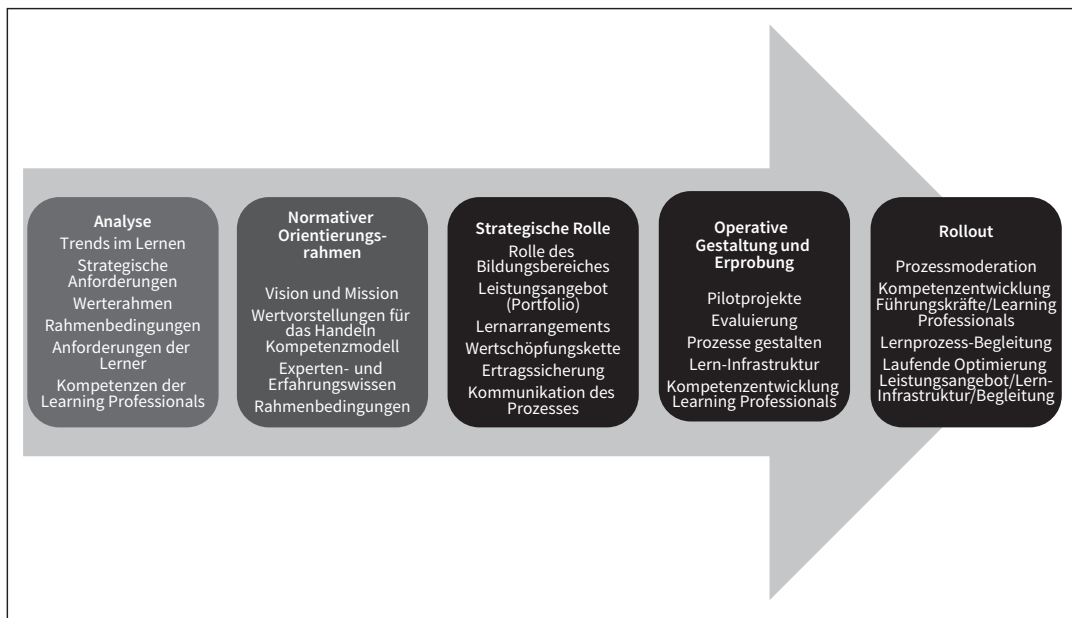


Abb. 1: Stufen des Entwicklungsprozesses

In der Praxis hat sich eine Projektstruktur bewährt, die sich aus einem internen und einem externen Projektteam zusammensetzt (Sauter & Sauter 2013):

Ein erfolgreiches Veränderungsprojekt setzt voraus, dass möglichst vielfältige Sichtweisen bei der Entwicklung der Lösungen eingebracht werden. Deshalb hat sich eine dreigliedrige Projektstruktur bewährt:

- Das *Organisationsteam* konkretisiert die Ziele des Projekts, die mit der Unternehmensleitung abgestimmt wurden. Es definiert die zentralen Handlungsfelder der Projektarbeit, bestimmt die jeweiligen Projektteams und erteilt konkrete Teil-Projektaufträge. Weiterhin koordiniert es alle erforderlichen Maßnahmen, bewertet Zwischenergebnisse und setzt Entscheidungsprozesse in Gang. Das Organisationsteam sollte sich aus oberen Führungskräften bzw. Human Resources Manager und evtl. einem externen

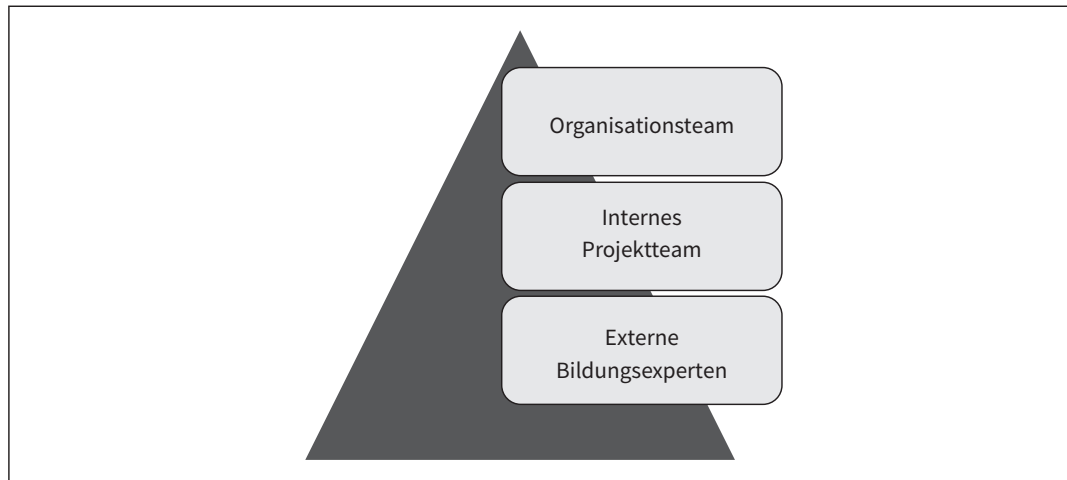


Abb. 2: Struktur des Projektmanagements in Veränderungsprozessen

Moderator des Projekts zusammensetzen. Dieses Steuerteam verleiht dem Projekt die notwendige Glaubwürdigkeit, weil ein starkes Organisationsteam den Projektteammitgliedern das Vertrauen gibt, dass ihre Ergebnisse eine Chance haben, umgesetzt zu werden.

- Das *interne Projektteam* bearbeitet Projektaufträge, die das Organisationsteam erteilt. Außerdem können Teammitglieder, insbesondere in der Implementierungsphase, wichtige Multiplikatorfunktionen im Unternehmen übernehmen. Die Teams sollten das Unternehmen möglichst repräsentativ abbilden. Deshalb werden Mitarbeiter, die eine hohe Akzeptanz im Kollegenkreis genießen, Führungskräfte und Experten aus verschiedenen Bereichen der Unternehmung, teilweise auch Teilnehmer von außerhalb (z. B. Lieferanten, Kunden), in das Team eingeladen. Manchmal wird die Mitarbeit in den Projektteams auch ausgeschrieben, sodass die Mitglieder auf Basis von deren Bewerbungen ausgewählt werden.
- Das *externe Projektteam* umfasst Experten mit Erfahrung in den Bereichen Kompetenzentwicklung. Diese Berater moderieren in enger Abstimmung mit dem Organisationsteam und dem internen Projektteam den ganzen Entwicklungsprozess. Sie bringen ihre didaktisch-methodische Kompetenz mit ein, stellen bei Bedarf erprobte Konzepte aus anderen Unternehmen zur Diskussion und steuern die Projektarbeit als Moderator und Coach.

Für die einzelnen Stufen des Entwicklungsprozesses hat sich folgende Vorgehensweise bewährt.

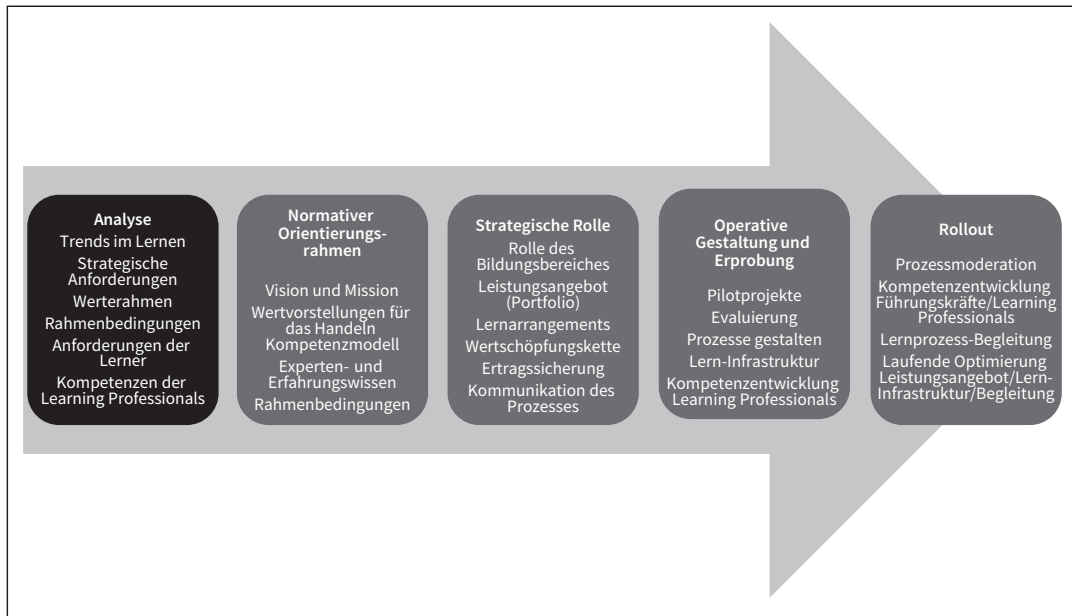


Abb. 3: Analyse

3.2 Analyse

In einem ersten Schritt ist es notwendig, die aktuellen Erkenntnisse über die Entwicklung des Lernens in vergleichbaren Unternehmen zu analysieren. Hierfür bietet sich eine Recherche im Bereich der Printmedien, aber auch der Online-Publikationen, z. B. Blogs² oder in Twitter, an. Hilfreich sind Gespräche mit Experten und mit Kollegen, die bereits Erfahrungen mit ähnlich gelagerten Projekten aufweisen. Neben Kongressen erweisen sich hierbei vor allem Barcamps zum Corporate Learning³ sowie Community of Practices⁴ zu innovativen Lernformen im Netz als sinnvoll.

Der Prozess der Analysephase setzt bei der Unternehmensstrategie, dem Werterahmen der Organisation sowie den Rahmenbedingungen des Lernens an.

Unternehmensstrategie

Bei der *Analyse der Unternehmensstrategie* geht es vor allem um die Frage, welche Kompetanzanforderungen sich aus den strategischen Zielen für das Team und die einzelnen Mitarbeiter ergeben. Weiterhin ist zu prüfen, ob es bereits aussagefähige Erkenntnisse darüber gibt, inwieweit die heutigen Mitarbeiter diesen Kompetanzanforderungen gerecht werden.

2 z. B. <http://www.weiterbildungsblog.de>, <https://colearnall.wordpress.com>, <https://blendedsolutions.wordpress.com>; <http://www.c4lpt.co.uk/blog/>, <http://www.internettime.com>, <http://www.elearnspace.org/blog/>

3 z. B. <http://colearn.de>

4 z. B. <https://www.xing.com/communities/groups/corporate-learning-community-clc-1a21-1001249>

Werteanalyse

Die Verinnerlichung von *Werten* ist der Schlüsselprozess jeder Wertaneignung und damit jedes Kompetenzlernens (vgl. Erpenbeck & Sauter 2007, 2015). Werte können aber nicht gelehrt oder instruktional vermittelt werden. Die meisten Unternehmen arbeiten heute trotzdem mit einem vom Vorstand vorgegebenen Wertekanon, den sie gerne in ihren Hochglanzbroschüren und auf ihren Homepages vermitteln. Diese Werte sind ausschließlich in der Ebene der normativen Leitlinien, Visionen und Grundsätze angesiedelt. Sie erscheinen als etwas Hehres, Entrücktes, aber auch schnell Veränderbares. Die regelmäßigen Appelle an die Mitarbeiter und Führungskräfte, diese Werte zu »leben«, entlarven die praktische Wirkung dieser schönen Formulierungen sehr treffend. Bei der Entwicklung von innovativen Lernsystemen stellt sich damit aber die Frage, welche Werte im Unternehmen tatsächlich »gelebt« werden und inwieweit sie den Aufbau der erforderlichen Kompetenzen unterstützen. Individuelle und organisationale Werte und Werteverteilungen lassen sich heute mithilfe von Wertmessverfahren, z. B. WERDE (Erpenbeck & Brenninkmeijer 2007, S. 251–292), zuverlässig messen.

Rahmenbedingungen

Zu den *Rahmenbedingungen*, die analysiert werden müssen, gehören vor allem folgende Aspekte:

- *Strukturen und Prozesse* in der Arbeitswelt und deren Auswirkungen auf die Lernwelt: Welche Veränderungen bzw. neue Herausforderungen zeichnen sich ab?
- *Aktuelles Lernsystem*: Welche Lernleistungen werden den Mitarbeitern in welcher Weise zur Verfügung gestellt? Welche Erfahrungen bzw. Einschätzungen, insbesondere in Hinblick auf die Umsetzung im Arbeitsprozess, sind damit verbunden?
- *Aktuelles Kompetenzmodell*: Gibt es ein akzeptiertes Kompetenzmodell? Falls ja, wie werden Kompetenzen gemessen und wie werden diese Ergebnisse in den Führungsprozess und in die individuelle Lernplanung integriert (vgl. Erpenbeck, von Rosenstiel, Grote & Sauter 2017)?
- *Aktuelle Lern-Infrastruktur*: Welche Lernprozesse, formell, informell, kollaborativ, am Arbeitsplatz, beim Kunden ... werden unterstützt? Wie ist die Akzeptanz der Mitarbeiter?
- *Unternehmenskultur*, insbesondere die Führungs- und Lernkultur: Welche Denk- und Handlungsweisen der Führungskräfte, der Personalentwickler und Trainer sowie der Mitarbeiter prägen die Arbeits- und Lernprozesse?
- Der aktuelle *Umgang mit Medien* und die *digitale Kompetenz der Mitarbeiter*: Wie werden digitale Systeme zur Information, zur Lösung von Aufgaben, zur kollaborativen Zusammenarbeit im Netz, zum Austausch von Erfahrungswissen oder zur beruflichen Problemlösung, aber auch im privaten Bereich genutzt? Was sind die Gründe dafür, dass Mitarbeitern evtl. die Erfahrung mit digitalen Medien fehlt?
- *Aktuelle Regelungen zum Lernen*, die z. B. mit dem Betriebsrat vereinbart wurden.
- Kompetenz der Mitarbeiter zur *Selbstorganisation und -führung*.
- Kompetenz der *Führungskräfte als Entwicklungspartner* ihrer Mitarbeiter.
- Kompetenz der *Learning Professionals*, vom Personalentwickler über die Trainingsentwickler bis zum Trainer, als Gestalter und Begleiter innovativer Lernkonzeptionen.

Anforderungen der Mitarbeiter

Das Ziel des Veränderungsprozesses besteht darin, die Mitarbeiter zu befähigen, ihre Herausforderungen im Prozess der Arbeit selbstorganisiert und kreativ zu bewältigen. Deshalb sind insbesondere folgende Bereiche zu untersuchen:

- Was benötigen die Mitarbeiter, um die notwendigen Kompetenzen zur erfolgreichen Bewältigung ihrer Aufgaben aufzubauen?
- Wie wichtig werden beispielsweise eingeschätzt:
 - Regelmäßige Entwicklungsgespräche mit der Führungskraft, um den notwendigen Freiraum für meine individuellen Lernprozesse zu erhalten,
 - verbindliche Regelungen zum Lernen,
 - die laufende Unterstützung durch die Führungskraft,
 - ein persönlicher Lernbegleiter als Coach oder Mentor,
 - das kollaborative Lernen und der Erfahrungsaustausch mit Kollegen,
 - Lernangebote, die über den Computer unabhängig von Ort und Zeit genutzt werden können,
 - das Lernen im Netz?
- Welche Anforderungen haben die Mitarbeiter an die Gestaltung ihrer persönlichen Lernprozesse? Beispielsweise
 - das Lernsystem losgelöst von Ort und Zeit nutzen können, wenn Aufgaben im Arbeitsprozess anfallen,
 - individuelle und personalisierte Lernprozesse selbst planen können,
 - »on demand« auf Angebote zum Wissensaufbau und zur Qualifizierung zugreifen können,
 - Erfahrungswissen der Kollegen nutzen und diese bei Bedarf ansprechen können,
 - das Erlernte im Arbeitsalltag sicher anwenden können,
 - Herausforderungen am Arbeitsplatz selbstorganisiert lösen können,
 - das eigene Erfahrungswissen mit Kollegen austauschen und weiter entwickeln können,
 - bei Bedarf Unterstützung durch Führungskräfte (Mentoring), Lernbegleiter (Coaching) oder Kollegen (Co-Coaching) erhalten.
- Wie sind die Anforderungen der Mitarbeiter an die technischen und inhaltlichen Lösungen? Wie wichtig sind z. B.
 - einfache und sichere Nutzungsmöglichkeiten der Lern-Infrastruktur,
 - personalisierte Zugänge zum Lernsystem,
 - ein persönlicher Lernbereich im Netz,
 - die Kommunikation und Kollaboration mit Kollegen, auch im Netz,
 - die Nutzung des Lernsystems im Arbeitsprozess unabhängig von Ort und Zeit (Mobile Learning),
 - kurze, problemorientierte Lerneinheiten (Micro-Learning)?

Kompetenzen der Learning Professionals

Zukunftsorientierte Geschäftsmodelle der Bildungsanbieter erfordern kompetente Learning Professionals. Die pädagogischen Experten benötigen neben ihrer analytischen und konzeptionellen Kompetenz die Fähigkeit, Lernlösungen für die einzelnen Lernarran-

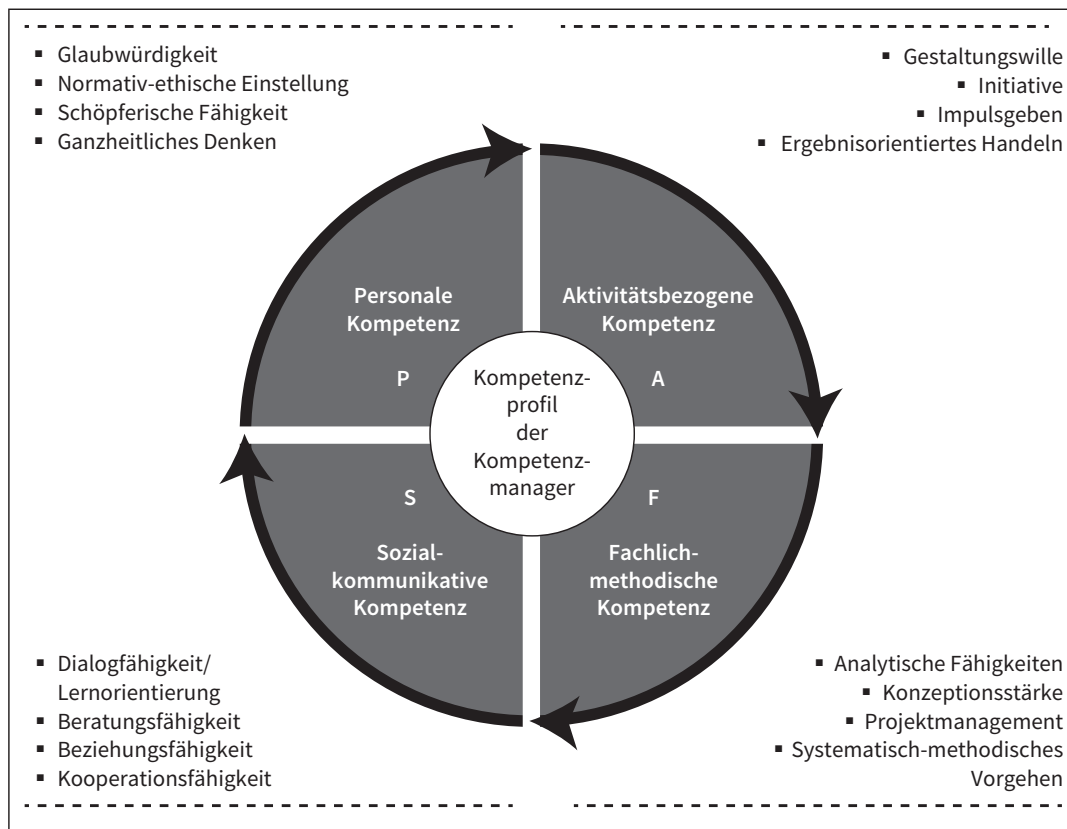


Abb. 4: Beispiel eines Kompetenzprofils von Learning Professionals

gements rasch und effizient zu entwickeln, umzusetzen und zu optimieren. Da nahezu alle Learning Professionals aus einer Welt fremdgesteuerter *Lehrangebote* kommen, ist festzustellen, ob sie bereit sind, sich selbst in Richtung innovativer Lernsysteme zu verändern. Weiterhin ist zu analysieren, inwieweit ihr Kompetenzprofil den neuen Anforderungen gerecht wird bzw. welche Kompetenzen sie vor allem im Rahmen von herausfordernden Bildungsprojekten selbstorganisiert in personalisierten Entwicklungsprozessen aufbauen sollten.

Dieses Kompetenzprofil ist im Rahmen eines Teilprojektes zielgruppenspezifisch mit Führungskräften und erfahrenen Bildungsexperten aus dem Unternehmen zu entwickeln.

Auf Basis des Kompetenzmodells von Erpenbeck und Heyse haben wir in unseren Praxisprojekten aus dem Aufgabenprofil der Learning Professionals ein Kompetenzprofil abgeleitet, das die 16 Kompetenzen umfasst, die für deren Handlungskompetenz von zentraler Bedeutung sind (vgl. Heyse 2010, S. 123–155).

3.3 Normativer Orientierungsrahmen

Zielgerechtes Handeln und Entscheiden im Bildungsbereich erfordert einen klaren Orientierungsrahmen und entsprechende Leitlinien. Ein normativer Handlungsrahmen kann beispielsweise in Form eines Best-Practice-Rahmens wesentliche Perspektiven aufzeigen,

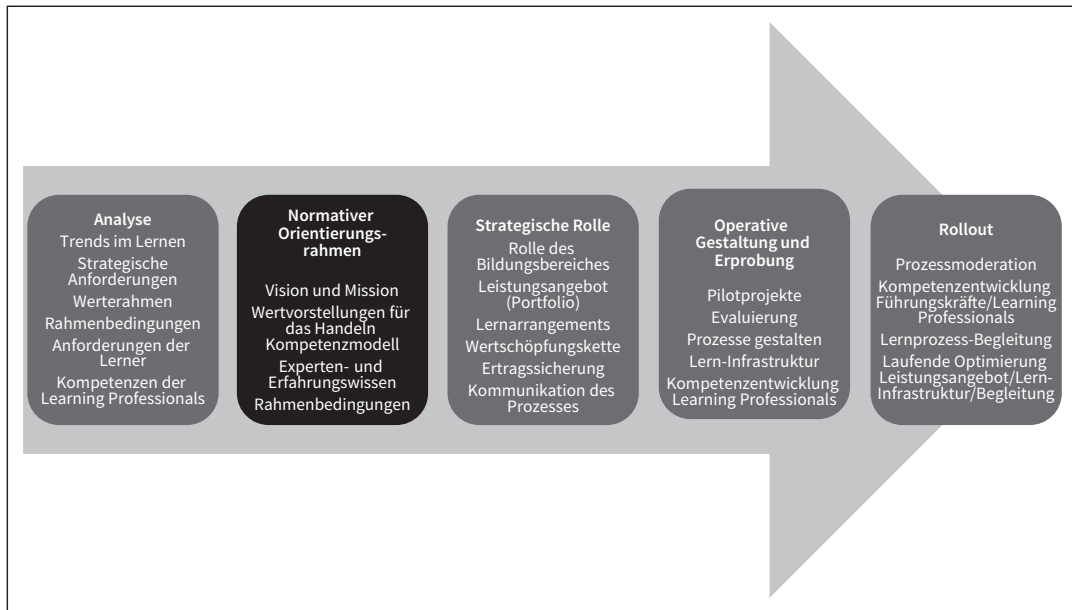


Abb. 5: Normativer Orientierungsrahmen

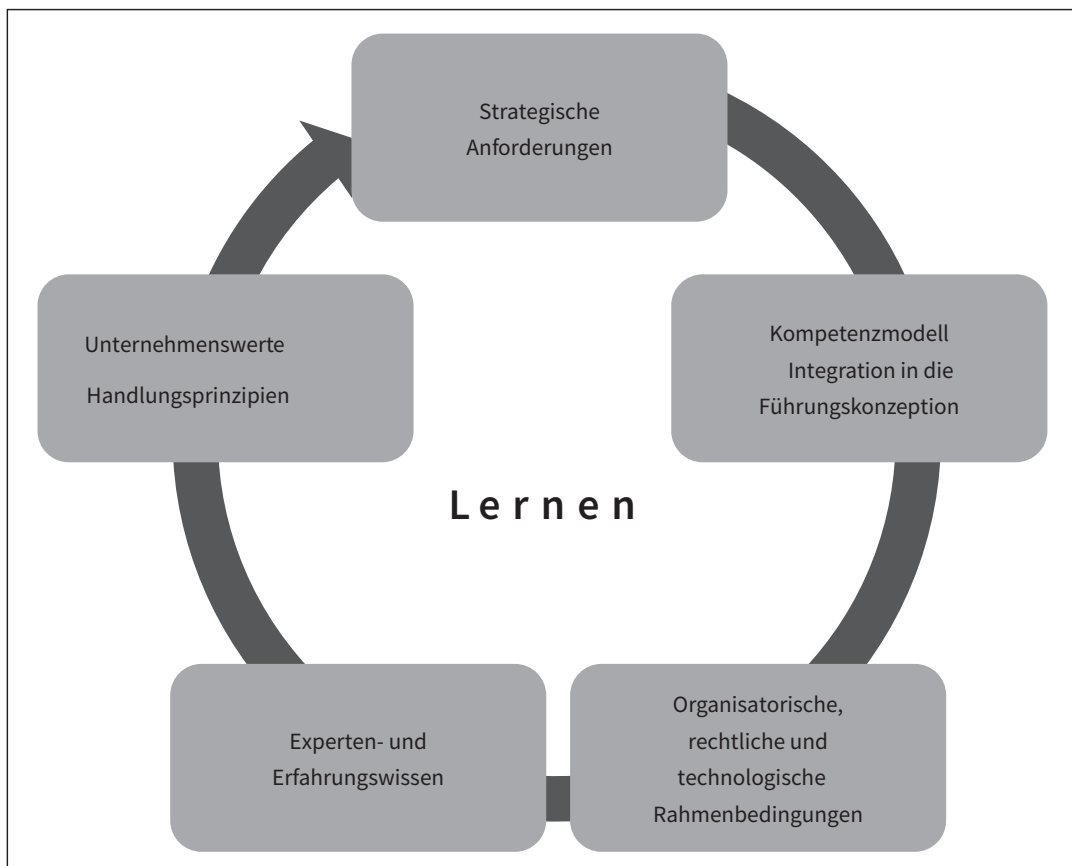


Abb. 6: Entwicklungskreislauf für die Lernkonzeption im normativen Orientierungsrahmen

indem er die Ergebnisse der Diskussion über eine Neuausrichtung des Bildungsbereiches zusammenführt. Die daraus abgeleiteten Leitlinien dienen dazu, Entscheidungsträgern, Learning Professionals, Führungskräften und Mitarbeitern Orientierung zu geben, sodass die Lernprozesse im Unternehmen optimiert werden.

Der normative Orientierungsrahmen orientiert sich systematisch an den strategischen Zielen sowie an den Werten und Prinzipien im Corporate Learning, baut auf den aktuellen pädagogischen Erkenntnissen aus der Analysephase sowie dem Experten- und Erfahrungswissen auf, berücksichtigt die relevanten Kontextfaktoren und ermöglicht bedarfsgerechte Lösungen, bei Vermeidung negativer Entwicklungen.

Der normative Orientierungsrahmen eines Bildungsanbieters beantwortet damit die Frage nach dem »Warum und wozu« (Seufert 2013).

Vision und Mission

Die Entwicklung dieses Rahmens für einen Bildungsanbieter erfolgt im Regelfall über die Definition der *Vision*, in der die Vorstellungen über die zukünftige Rolle kompakt formuliert werden, und der Ableitung der *Mission*, in der diese Orientierung konkretisiert wird.

BEISPIEL

Beispiel einer Vision

Wir werden als innovativer und strategisch handelnder Bildungsanbieter anerkannt.

Beispiel einer Mission

- Wir sind die Experten, die sicherstellen, dass unsere Kunden (intern oder extern) den Weg zur Digitalisierung und Vernetzung des Lernens erfolgreich gehen.
- Wir bieten unseren Kunden ein professionelles Kompetenzmanagement, das die berufliche Handlungsfähigkeit der Beschäftigten und ihrer Führungskräfte im Sinne der Unternehmensstrategie sichert.
- Wir begleiten die individuelle Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter und Führungskräfte.
- Wir sehen unsere Mitarbeiter als selbstorganisierte und eigenverantwortlich handelnde Menschen, die in kollaborativen Lernprozessen ihre Kompetenzen aufbauen.
- Wir stellen unseren Mitarbeitern und Führungskräften einen dynamischen Ermöglichungsrahmen zur Verfügung, der die Basis für klassische und digitale Lernarrangements in der Zukunft, vom E-Learning bis zum Social Workplace Learning, bildet.
- Wir verstehen uns als Entwicklungslabor für innovatives Lernen.

Kompetenzmodell

Kompetenzmodelle kann man als Anforderungskatalog an die Mitarbeiter beschreiben, in welchem die Kompetenzen zur Leistungserbringung und Problemlösung messbar und für jeden verständlich dokumentiert sind. Dabei bieten die Beobachtungs- und Beurteilungsmerkmale und die Ausprägungshöhe der Kompetenzen eine eindeutige und differenzierte Betrachtungsmöglichkeit. Ziel ist es, das gesamte Kompetenzkapital zu nutzen und zu steigern, das im Unternehmen durch die Mitarbeiter repräsentiert wird.

- Vorab sind deshalb strategische, strukturelle und prozessuale Fragen zu klären:
- Wie wird die Zukunft des Unternehmens in den kommenden zwei bis drei Jahren aussehen?
 - Mit welchen organisatorischen Voraussetzungen will die Unternehmung mit den kommenden Herausforderungen fertig werden?
 - Welche Strukturen werden benötigt, um die Aufgaben erfolgreich zu bewältigen?
 - Welche Prozesse sind für den Erfolg der Unternehmung besonders wichtig?
 - Wie müssen diese Prozesse gestaltet werden?
 - Welche selbstorganisativen, kreativen Fähigkeiten müssen die Mitarbeiter und Führungskräfte aufbauen, damit sie diese Ziele erreichen können?

Diese Modelle können für verschiedene Unternehmensbereiche, Aufgaben und Prozesse detailliert werden. Damit wird eine gemeinsame Sprache im Unternehmen in Hinblick auf Ziele, Prozesse und Ergebnisse des Corporate Learning ermöglicht. Lernwirksam wird die-

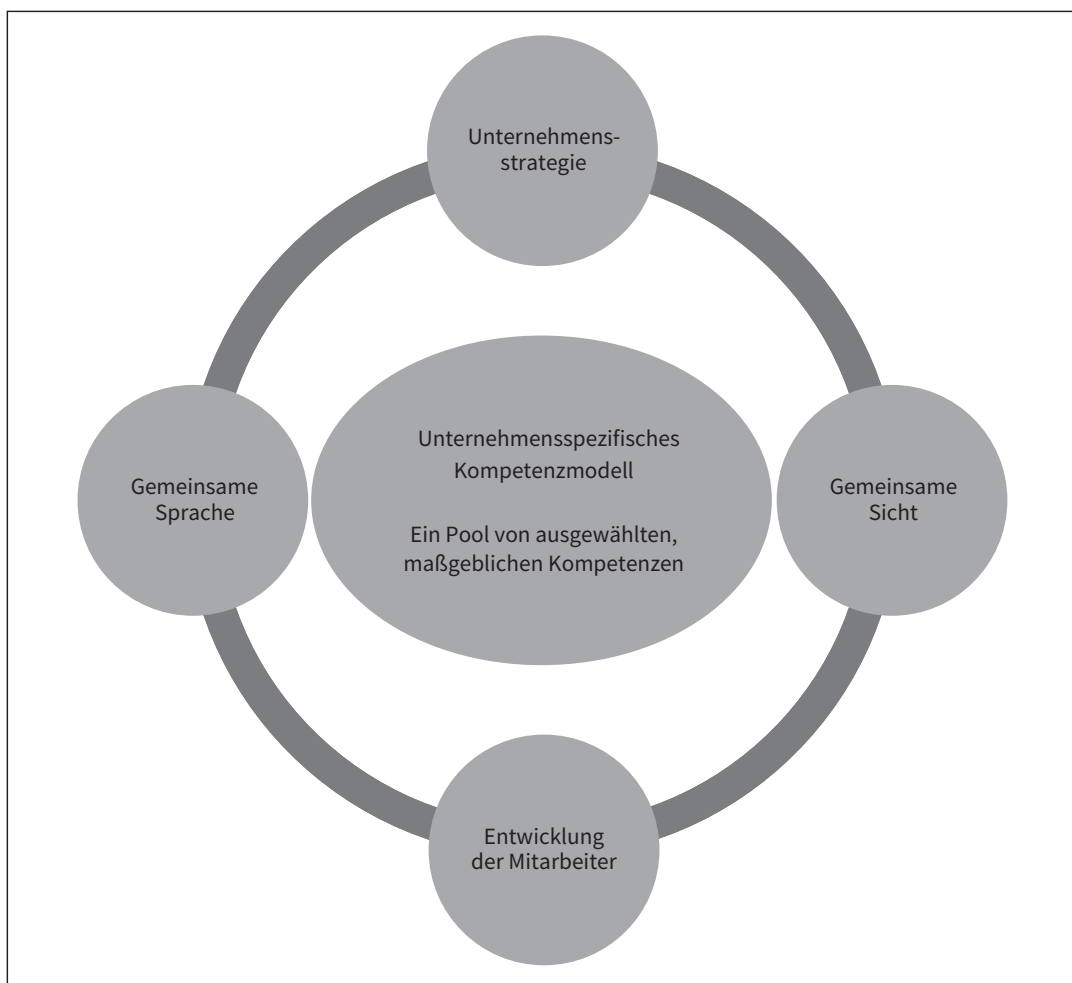


Abb. 7: Positionierung eines unternehmensspezifischen Kompetenzmodells (nach Grote, Kauffeld & Frieling 2012)

ses Kompetenzmodell jedoch erst, wenn es in die Führungsprozesse, insbesondere in die darauf basierenden Entwicklungsgespräche, integriert wird.

Experten- und Erfahrungswissen

Das Lernen in innovativen Lernszenarien verändert alle unsere Lerngewohnheiten in dynamischer Form. Die Anforderungen an Bildungsplaner, Lernbegleiter (Trainer, Tutoren, Coaches, Mentoren ...) und vor allem an die Lerner selbst verändern sich fundamental und mit wachsender Geschwindigkeit. Gleichzeitig wandeln sich Handlungs- und Lernroutinen, die teilweise über Jahrzehnte angeeignet wurden, aber nur sehr langsam.

Deshalb ist eine fundierte Expertise zu den Fragen, welche Herausforderungen, aber auch Möglichkeiten, die aktuellen Entwicklungen der Digitalisierung in der Arbeits- und Lernwelt für das betriebliche Lernen eröffnen, welche Trends im betrieblichen Lernen unter dem Aspekt der Entwicklung webbasierter Lerntechnologien zu erwarten sind, welche aktuellen Entwicklungslinien des Lernens sich abzeichnen und wie die Entwicklung von innovativen betrieblichen Lernsystemen in naher und weiterer Zukunft gestaltet, realisiert und implementiert werden kann, erforderlich. Diese Expertise wird häufig nicht im eigenen Hause vorhanden sein, sodass auf externe Experten zurückgegriffen werden muss.

Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen bestimmen maßgeblich die Möglichkeiten zur Gestaltung innovativer Geschäftsmodelle der Bildung. Deshalb ist in dieser Phase zu entscheiden, welche Ressourcen und Systeme tatsächlich genutzt werden können. Neben den finanziellen und personellen Ressourcen der Projektarbeit sind bereits in dieser Phase vor allem auch die Abstimmung mit der Mitarbeitervertretung sowie mit dem IT-Bereich wichtig.

Sehr bewährt hat sich in unserer Projektarbeit auch die Vereinbarung mit der Geschäftsleitung, das Veränderungsprojekt ähnlich wie ein »Start-up«-Unternehmen zu führen. Dem Projektleiter sollten im Rahmen des Budgets umfangreiche Entscheidungskompetenzen, ähnlich einem eigenständigen Unternehmer, übertragen werden. Es sollte auch klar signalisiert werden, dass in diesem Rahmen neue Konzepte ausprobiert werden können, auch wenn evtl. der eine oder andere Versuch nicht optimal klappt. Unsere Praxis zeigt, dass diese Pilotprojekte sehr wichtige Erfahrungen vermitteln und trotzdem meist weitgehend erfolgreich sind.

3.4 Strategische Rolle

In einem *Kickoff-Workshop* werden zunächst die zukünftige Rolle des Bildungsbereiches, das neue Leistungsangebot (Portfolio) sowie die grundlegenden Lernarrangements definiert. In einem weiteren Schritt werden die Wertschöpfungskette definiert, die Ertragssicherung konzipiert sowie die Kommunikation des Prozesses geplant.

In diesem Kickoff sollten verschiedene relevante Sichtweisen auf den Bildungsbereich zusammengeführt werden. Die Zielsetzung ist dabei, die Grundlinien der zukünftigen Lernkonzeption und die Anforderungen an die entsprechenden Lernsysteme, insbesondere die Soziale Lernplattform, zu definieren.

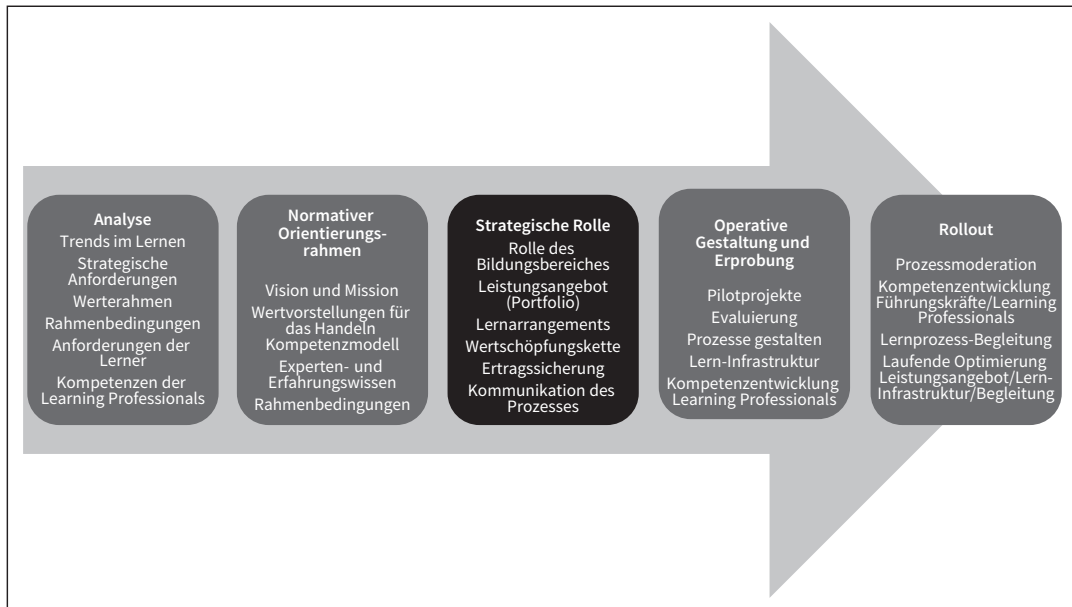


Abb. 8: Strategische Rolle

- In diesem Kommunikationsprozess werden insbesondere folgende Fragen bearbeitet:
- Welche Ziele leiten sich aus der Unternehmensstrategie für das Corporate Learning ab?
 - Welche Konsequenzen hat der gemeinsame, aktuelle Werterahmen für das Kompetenzzulernen der Mitarbeiter und Führungskräfte?
 - Wie soll das Kompetenzmanagement zukünftig im Unternehmen grundsätzlich gestaltet sein?
 - An welchem Kompetenzmodell soll sich die betriebliche Bildungsarbeit orientieren? Wie werden Kompetenzen gemessen?
 - Wie soll der Prozess zur Entwicklung der Kompetenzprofile, die zukünftig die Leitlinie der individuellen Lernprozesse bilden, gestaltet werden?
 - Wie sollen die Entwicklungsgespräche und der Prozess zur Herleitung und zur Definition der individuellen Qualifikations- und Kompetenzziele ablaufen?
 - Welche relevanten Themen bzw. Projekte und Herausforderungen in der Praxis sind grundsätzlich zu bearbeiten bzw. zu lösen, um Kompetenzentwicklung zu ermöglichen?
 - Wie soll der gemeinsame Ermöglichungsrahmen grundsätzlich gestaltet werden, der die zukünftige selbstorganisierte Kompetenzentwicklung im Unternehmen ermöglicht?
 - Welche Lernformen und -orte werden zukünftig im Vordergrund stehen?
 - Welche Sozialformen – vom Einzellernen bis zum kollaborativen Arbeiten und Lernen im Netz – werden ermöglicht?
 - Welche Medien werden für die Information, den Wissensaufbau, die Qualifikation und die Kompetenzentwicklung im Netz genutzt?
 - Welche Anforderungen sollte die Lern-Infrastruktur (Soziale Lernplattform) erfüllen?
 - Wie verändern sich die Rollen der Beteiligten?

- Welche Prozesse sind im Unternehmen erforderlich, um den Transfer des neuen Lernsystems ins Unternehmen und die Entwicklung der Rollen aller Beteiligten zu initiieren und zu ermöglichen?
- Wie wird der neue Lernansatz im Unternehmen kommuniziert?
- Welche möglichen Widerstände sind zu überwinden?
- Welche personellen und finanziellen Ressourcen ist das Unternehmen bereit zu investieren?
- Welche Kompetenzen müssen im Bereich der Personalentwicklung bzw. des Kompetenzmanagements und der Führungskräfte aufgebaut werden, um diese Kompetenz-Lernprozesse zu ermöglichen und zu begleiten?
- Welche Anwendungsfelder und Pilotprojekte sind besonders geeignet?
- Wie kann der Lernerfolg bewertet werden?
- Wie sieht das Evaluierungskonzept aus?

Zukünftige Rolle des Bildungsbereiches

Personalentwicklung hat heute noch überwiegend mit zentral vorgegebenen Laufbahnkonzepten und Seminarplanung zu tun. Dagegen zielt strategierorientiertes Kompetenzmanagement darauf ab, die personalisierte Entwicklung der Handlungskompetenz der einzelnen Mitarbeiter im Hinblick auf ihre Herausforderungen im Arbeitsprozess zu ermöglichen, um die Performanz der Unternehmung zu erhöhen.

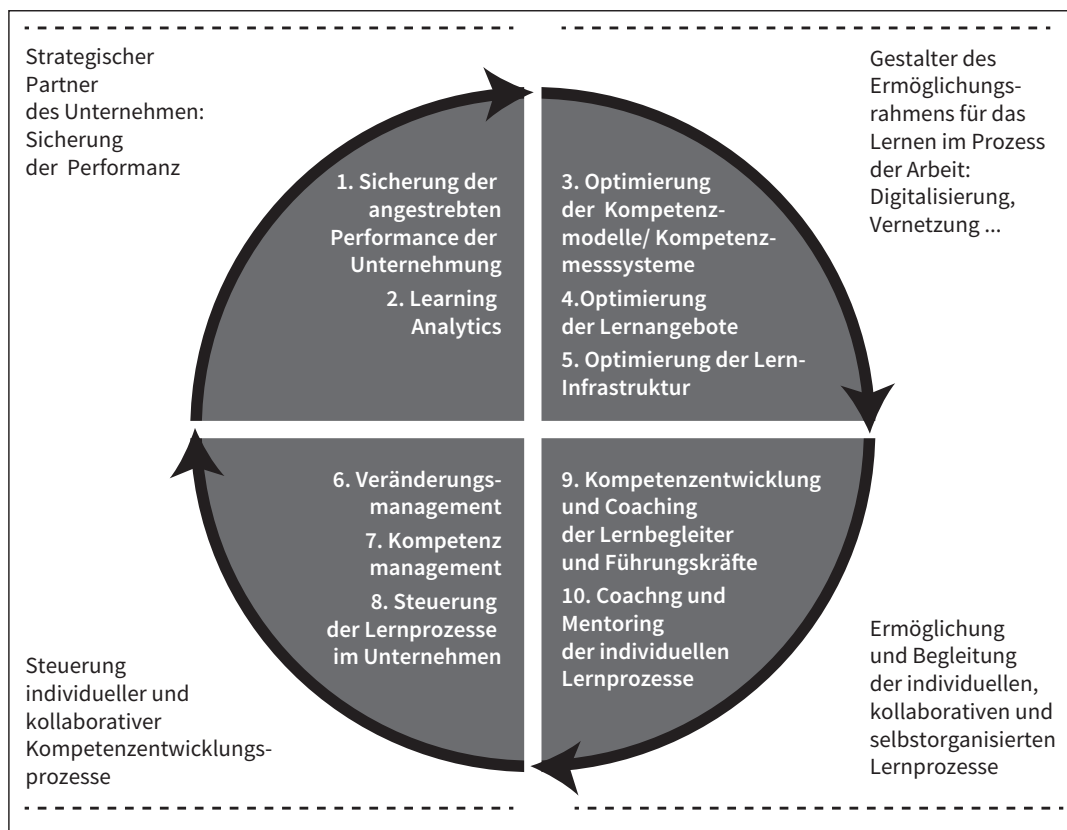


Abb. 9: Zukünftige Rolle des Bildungsbereiches

Die Aufgaben des Bildungsbereiches werden sich grundlegend verändern müssen (s. Abb. 9). Die Matrix in Tabelle 1 kann dafür eine Orientierung geben, die im Projektteam zu diskutieren ist (nach Sauter & Scholz 2015).

	Klassische Personalentwicklung	→	Strategisches Kompetenzmanagement
<i>Steuerung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgabe von curriculum-basierten, standardisierten Lernangeboten • Top-down durch »Lehrer« • Fremdsteuerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Fremdsteuerung • Teilweise selbst-gesteuert • Lernbegleitung durch Tutoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Kompetenzmessung • Entwicklungsgespräch mit der Führungskraft • Selbstorganisierte Steuerung • Lernbegleitung durch Coaches/Mentoren
<i>Ziele</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Wissens- und Qualifikationsziel • Vorgegeben, meist als Curriculum 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilweise vorgegeben • Teilweise individuelle Lernziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Kompetenzziele • Wissen und Qualifikation als notwendige Voraussetzung
<i>Inhalte</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Formelle Lerninhalte • Vorgegeben 	<ul style="list-style-type: none"> • Formelle Lerninhalte • Vorgegeben • Teilweise individuelle Inhalte im Rahmen von Transferaufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Nach Bedarf im Arbeitsprozess • Evtl. Vorgabe von formellen Pflicht-Inhalten
<i>Methodik</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Push • Vorträge • Unterricht • Seminare/Kurse • Kooperatives Lernen mit Fallstudien, Rollenspielen ... • E-Learning 	<ul style="list-style-type: none"> • Push and pull • Trainings • Workshops • E-Learning-Arrangements • Blended-Learning-Arrangements 	<ul style="list-style-type: none"> • Pull • Ermöglichungsrahmen mit vielfältigen Lernangeboten • Lernpartnerschaft (Co-Coaching) • Social Learning (Kollaboration, Communities ...) • Lernbegleitung durch Coach/Mentor
<i>Lernzeit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gesonderte Seminar- oder E-Learning-Zeiten • Teilweise während der Arbeitszeit • Teilweise Zeitgutschriften für Lernen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesonderte Seminar- oder E-Learning-Zeiten • Teilweise Zeitgutschriften für Lernen • In Projekt- und Transferphasen teilweise im Arbeitsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> • Im Arbeitsprozess im Rahmen der Vereinbarungen mit der Führungskraft • Evtl. kurze Praxis-trainings • Evtl. regelmäßige Events zur Netzwerk-bildung
<i>Autoren der Inhalte</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Experten und Medienentwickler 	<ul style="list-style-type: none"> • Experten und Medienentwickler • Teilweise Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter • Teilweise Experten- und Medienentwickler

Tab. 1: Von der klassischen Personalentwicklung zum strategierorientierten Kompetenzmanagement

Leistungsangebot (Portfolio)

Die meisten Bildungsanbieter sind durch eine langjährige Tradition seminaristischen Lernens geprägt. Deshalb besteht das Lernangebot heute zum größten Teil aus Seminarangeboten, teilweise aus E-Learning-Produkten, die als »Stand-alone-Lösungen« genutzt werden. Es ist damit zu rechnen, dass die Veränderung dieser Lernformate zu E-Learning- und Blended-Learning-Arrangements sowie zu Social-Blended-Learning-Arrangements noch viele Jahre benötigt.

Bei der Gestaltung des zukünftigen Leistungsangebotes bietet es sich an, im Projektteam vor allem folgende *aktuelle Entwicklungen* aufzugreifen:

- Erkenntnisse aus der Hirnforschung und der aktuellen Lehr-Lern-Forschung
- Kompetenzentwicklung statt Qualifikation
- Vom »Input« zum »Outcome«: Fokus auf direkte Anwendbarkeit des Erlernten
- Zunehmende Heterogenität der Lernenden
- Informations- und Wissensexplosion
- Aktives Wissensmanagement und Vernetzung
- Technologischer Fortschritt und Digitalisierung

Daraus resultieren nach unseren Erfahrungen folgende *Konsequenzen*:

- Verstärkter Fokus auf Didaktik und Methodik
- Förderung des kompetenzentwickelnden Lernens
- Lernbegleitung statt Wissensvermittlung
- Ent-Formalisierung des Lernens
- Unterstützung des lebenslangen Lernens
- Verstärkt arbeitsplatznahes Lernen
- Digitalisierung von Lernangeboten
- Unterstützung von Kollaboration und Netzwerkbildung

Grundsätzlich bieten sich drei Leistungsbereiche für die Bildungsanbieter an, die bedarfsgerecht ausgestaltet werden können (s. Tab. 2).

Leistungsbereiche	Von einzelnen Bildungsangeboten zu einem Ermöglichungsrahmen mit
Wissensaufbau	Seminar, Printmedien ...	E-Learning-Arrangements: Web Based Trainings, Lernvideos, Podcasts ...
Qualifikation	Seminar, Printmedien ...	E-Learning- und Blended-Learning-Arrangements mit vielfältigen Inhalten, Kommunikations- und Feedbacksystemen ...
Kompetenzentwicklung	Praxistrainings, Coaching, Zufall ...	Social Blended Learning bis zum Social Workplace Learning: Planungs-, Kommunikations-, Kollaborations- und Feedbacktools sowie Erfahrungswissen der Mitarbeiter und formeller Content.

Tab. 2: Grundlegendes Leistungsangebot

Lernarrangements

Grundsätzlich können folgende Lernformen unterschieden werden:

- *Fremdgesteuertes Lernen*: Der Lehrer, Dozent oder Trainer steuert den gemeinsamen Lehrprozess im Rahmen vorgegebener Lernziele (Curricula).
- *Selbstgesteuertes Lernen*: Die Lerner können innerhalb eines vorgegebenen Lernweges und mit fixen Lernzielen ihren individuellen Lernprozess selbst gestalten (E-Learning- oder Blended-Learning-Arrangements).
- *Selbstorganisiertes Lernen*: Die Lerner definieren ihre individuellen Kompetenzziele selbst und planen ihre Lernprozesse nach ihren Bedürfnissen oder den Vereinbarungen (Social Blended Learning und Workplace Learning)

Da die Lerner im Regelfall aus einer fremdorganisierten Lernwelt kommen, ist es notwendig, einen schrittweisen Entwicklungsprozess zu innovativen Lernarrangements zu gestalten, um den Lernern die Möglichkeit zu geben, sich individuell in die selbstorganisierte Lernwelt zu entwickeln. Der Weg zur Verknüpfung von Arbeiten und selbstorganisiertem Lernen sollte deshalb schrittweise erfolgen, sodass die Mitarbeiter über Kickoff-Angebote, eine klare Orientierung über Lernprogramme und Vereinbarungen sowie im Rahmen von Co-Coaching und Lernbegleitung schrittweise ihre Kompetenz zum selbstgesteuerten und -organisierten Lernen aufbauen können (vgl. dazu Abb. 10, in Anlehnung an Hart 2011).

Wertschöpfungskette und Ertragssicherung

Nachdem die Zielkunden definiert sind und klar ist, was ihnen angeboten wird, wird die Wertschöpfungskette definiert. Dabei wird festgelegt, wie die Leistungen für die Kunden durch den Bildungsanbieter in der Praxis erbracht werden. Auf dieser Basis kann ein wirtschaftliches Geschäftsmodell nachhaltig tragfähig gestaltet werden (vgl. Seufert et al. 2016).

Kommunikation des Veränderungsprozesses

Die Akzeptanz aller Beteiligten ist die Basis für den Erfolg einer neuen Konzeption. Die Führungskräfte und Mitarbeiter sind deshalb frühzeitig über die Ziele der neuen Entwicklungskonzeption sowie die Konsequenzen für ihre Rollen und ihr eigenes Handeln zu informieren. Darüber hinaus ist ein intensiver Kommunikationsprozess zu initiieren, der das Projekt begleitet. Dabei stehen zunehmend die Fragen im Vordergrund, welchen persönlichen Nutzen die einzelnen Beteiligten und die Teams durch diesen neuen Ansatz erzielen können, welche Konsequenzen sich für die Rollen und Handlungsweisen der einzelnen Lerner und deren Führungskräfte in der Zukunft ergeben und welche konkreten Schritte zu planen sind.

Diese frühe Diskussion kann zwar bei einigen Führungskräften und Mitarbeitern zu Unsicherheit führen, gleichzeitig kann dadurch allerdings Vertrauen und damit Akzeptanz aufgebaut werden. Nur wenn die Betroffenen frühzeitig in die Prozesse mit einbezogen werden, besteht eine Chance auf umfassende und dauerhafte Veränderungsprozesse.

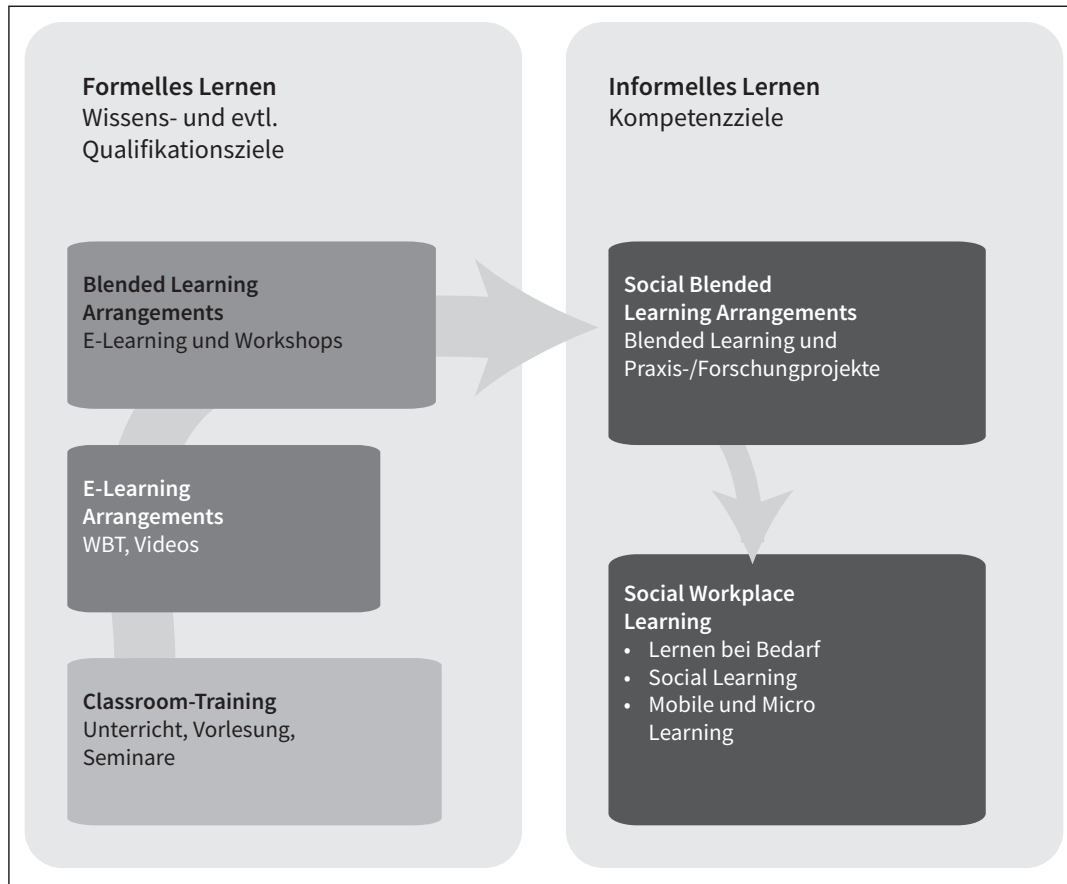


Abb. 10: Entwicklungsprozess zur selbstorganisierten Kompetenzentwicklung

In diesem längerfristigen, schrittweisen Prozess sollten vor allem folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- *Mit verschiedenen Pilotprojekten (Prototypen) starten:* Die Pilotierung dient dem Anwendertest, um mögliche Schwachstellen des neuen Systems zu erkennen und zu optimieren. Gleichzeitig können die Learning Professionals ihre Kompetenzen zielgerecht ausbauen. Danach kann die Ausweitung auf das gesamte Unternehmen und die Verknüpfung mit den Standardprozessen mit einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit erfolgen.
- *Kompetenzorientierte Entwicklung der Führungskräfte* mit dem Ziel, ihre Rolle als Entwicklungspartner ihrer Mitarbeiter professionell umzusetzen. Damit soll ein Veränderungsprozess zur Entwicklung der Unternehmenskultur initiiert werden.
- *Mitarbeitervertretung einbeziehen:* Die frühzeitige Einbeziehung des Betriebs- oder Personalrates trägt zur Akzeptanz bei und hilft, mögliche arbeits- und datenschutzrechtliche Probleme im Vorfeld zu erkennen und auszuräumen.
- *Internes Marketing:* Es muss mithilfe aller Führungskräfte verdeutlicht werden, dass jeder Mitarbeiter vom System der selbstorganisierten Kompetenzentwicklung profitiert, beispielsweise dadurch, dass er sein Kompetenzprofil durch eigene Entwicklungsmaßnahmen gezielt verbessern kann und damit seine Beschäftigungsfähigkeit und sein

- Fortkommen günstig beeinflusst. Von Anfang an muss das Projekt als integrierter Teil der strategischen Unternehmensentwicklung kommuniziert werden. Dies erhöht die Akzeptanz bei allen Beteiligten und verringert den Aufwand bei der Einführung.
- Kompetenzmanagement wird Teil der strategischen Unternehmensentwicklung. Es ist ein intensiver Kommunikationsprozess über alle Teil-Projektgruppen hinweg notwendig, damit ein Gesamtkonzept entsteht, welches die gemeinsame »Lern-Philosophie« widerspiegelt. Das Projekt sollte durch einen *Projekt-Blog* begleitet werden, in dem der aktuelle Entwicklungsstand und evtl. offene Fragen dargestellt und diskutiert werden. Arbeitsteams können z. B. über *Projekt-Wikis* ihre Feinpläne zur Kompetenzentwicklung im Team erarbeiten.
 - Ein zentrales Instrument des internen Marketing kann das Angebot eines *cMOOC* in Verbindung mit regelmäßigen Barcamps bilden, der allen Mitarbeitern und Helfern die Möglichkeit bietet, sich von Anfang an über die Notwendigkeit, die Ziele und die Entwicklungsschritte des Veränderungsprojektes zu informieren und ihre Meinungen und Ideen mit einzubringen.

3.5 Operative Gestaltung und Erprobung

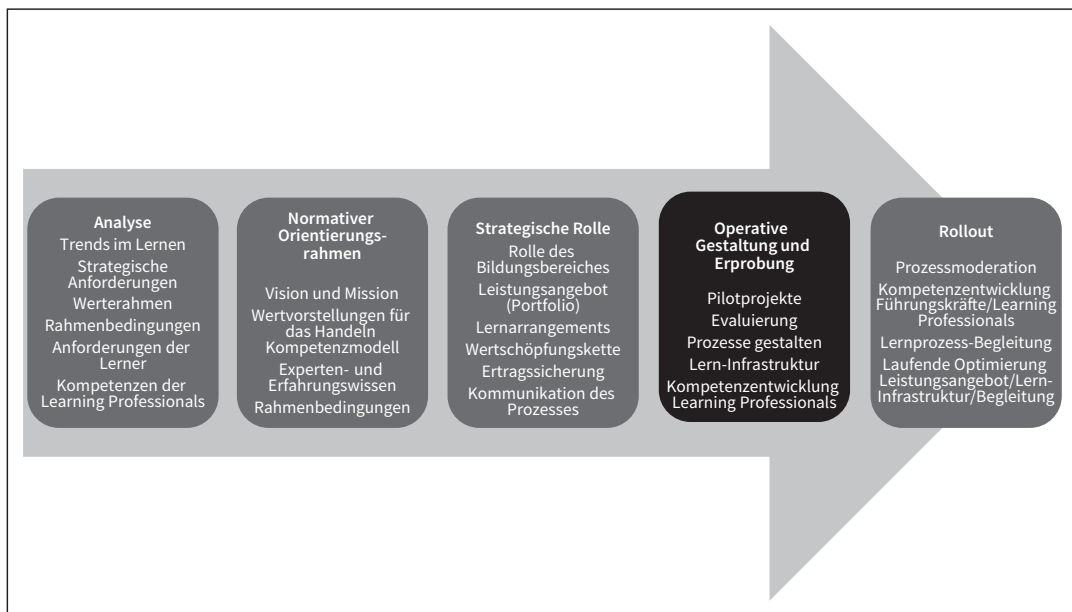


Abb. 11: Operative Gestaltung und Erprobung

Das Ziel der Pilotphase ist es, die zuvor in der Konzeptionsphase entwickelten Veränderungs-, Kommunikations-, Lern- und Unterstützungsprozesse, aber auch die erforderlichen Systeme umzusetzen und zu evaluieren. Überprüft werden dabei die individuellen und kollaborativen Lernprozesse, die Kommunikations- und Coaching-Phasen sowie die Lernziele, Inhalte, Lernformen, Sozialformen, Medien, Lern-Infrastruktur und Organisation.

Die Erkenntnisse daraus dienen der Optimierung des Konzeptes, welches später auf breiter Ebene ausgerollt wird.

Der »Anreiz« für die Lerner, sich aktiv in dieses Kompetenzentwicklungssystem einzubringen, liegt im Nutzen für die eigene Person und das Team. Dieser liegt vor allem darin, aktuelle Aufgaben besser zu erfüllen, aber auch in der Chance auf erweiterte oder neue Verantwortungsbereiche.

Es hat sich bewährt, mit Pilotgruppen zu beginnen, die sich bereits im Arbeitsleben weitgehend selbstverantwortlich organisieren und eine Affinität zu internet- bzw. intranet-basierten Systemen haben. Im Idealfall ist sich die Gruppe ihrer Kompetenzentwicklungsbedarfe bewusst und sucht eine Lösung, um sich zu verbessern. Gelingt es, mit diesen Pilotgruppen glaubwürdige Erfolgsgeschichten, die einen nachvollziehbaren Nutzen für das Unternehmen und seine Mitarbeiter bringen, zu initiieren, besteht eine große Chance, auf breiter Front Akzeptanz zu gewinnen.

Die Kompetenzentwicklung der *Learning Professionals* bildet den Schlüssel zur erfolgreichen, unternehmensweiten Implementierung. Wir haben mit dem von Diethelm Wahl, vor allem für die Bildungsarbeit in Schulen und in Hochschulen, entwickelten *Doppel-Decker-Prinzip*, das wir in Hinblick auf die Erfordernisse der Kompetenzentwicklung in Unternehmen weiterentwickelt haben, sehr gute Erfahrungen gemacht (vgl. Wahl 2013, S. 64 ff.) Die Kompetenzmanager und Lernbegleiter erfahren dabei Blended Learning und Kompetenzentwicklung und wechseln regelmäßig ihren Blickwinkel. Einmal erfahren sie die Lernkonzeption aus Sicht des Lerners und betrachten sie dann aus Sicht der Planung des Lernrahmens. Dabei steht jeweils die Frage im Vordergrund, inwieweit die eigenen Lernerfahrungen in ein persönliches Projekt zur Entwicklung einer innovativen Lernkonzeption übertragen werden können.

Gleichzeitig entwickeln die Teilnehmer ein gemeinsames Verständnis für die zukünftige Lernkonzeption, Ängste und Bedenken werden abgebaut, es entwickelt sich eine Handlungssicherheit. Es entstehen dabei eine Reihe von maßgeschneiderten Lernkonzeptionen, die anschließend durch die Teilnehmer verantwortlich umgesetzt werden können. Dabei kann erfahrungsgemäß davon ausgegangen werden, dass dieser Prozess mit einer sehr hohen Motivation erfolgt, da es sich um die Realisierung einer eigenen Lösung handelt.

Wir schlagen Unternehmen in der Regel für die Kompetenzentwicklung der Lernbegleiter den in Abbildung 11 dargestellten grundlegenden Ablauf vor, der sich in vielen Projekten sehr bewährt hat.

In einem Lernarrangement mit einem Tag Kickoff, 4 Wochen Selbstlernphase und einem Tag Abschlussworkshop können alle Teilnehmer für ihr Projekt eine didaktisch-methodische Konzeption entwickeln, die sie in dieser Zeit mit ihren Lernpartnern und dem begleitenden Lernexperten optimiert haben. Neben dem Kompetenzaufbau der Teilnehmer und einem gemeinsamen Verständnis für die neue Lernkonzeption entstehen gleichzeitig bedarfsgerechte Lernkonzeptionen, die danach umgesetzt werden können. Bei Bedarf können die Learning Professionals in weiteren Selbstlernphasen die Kompetenz zur Entwicklung von Medien und zur professionellen Begleitung von selbstorganisierten Lernprozessen aufbauen.

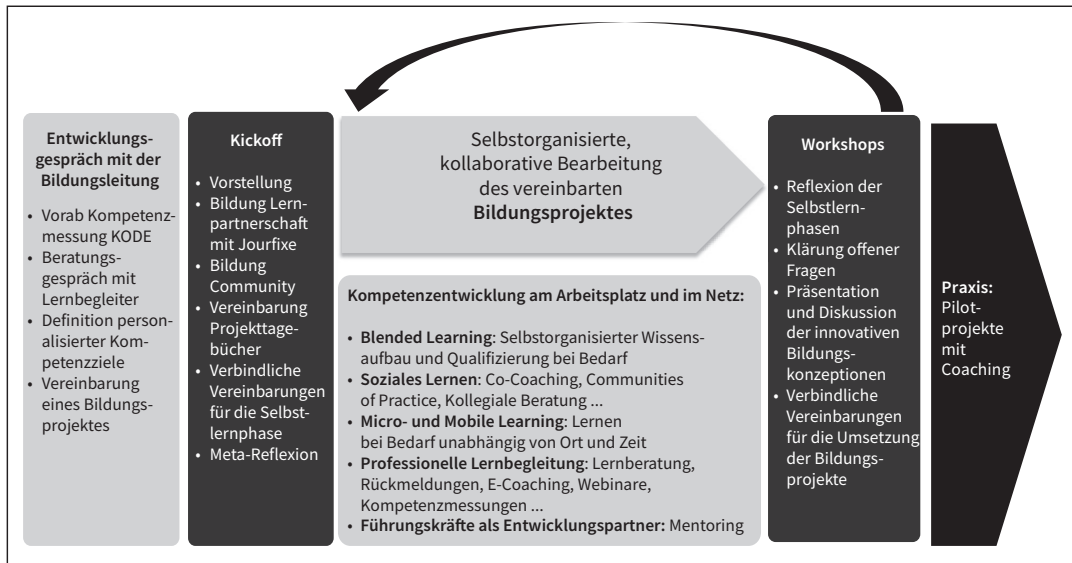


Abb. 12: Kompetenzentwicklung der Learning Professionals im »Doppel-Decker«-Prinzip

Das Ziel der Kompetenzentwicklung mit Blended Learning und Social Learning besteht letztendlich darin, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte eigenverantwortlich und kompetent auf die Umsetzung der strategischen Ziele des Unternehmens hinarbeiten. Deshalb ist ein Evaluierungskonzept erforderlich, welches den tatsächlichen Kompetenzzuwachs und die Performanz misst. Daraus können in einem dynamischen Prozess Maßnahmen zur Optimierung des Lernsystems abgeleitet werden.

3.6 Rollout

Die Einführung von selbstorganisierten Lernkonzeptionen stößt häufig auf Widerstand. Der Hauptgrund dafür ist, dass die Personalentwickler, Bildungsmanager und Trainer ihre lieb gewonnenen Erfolgskonzepte aufgeben müssen, wenn sie sich auf diese neuen Lernwege begeben. Hinzu kommt das Gefühl, eine »sichere« Lernkonzeption durch eine risikobehaftete Lernlösung mit unvorhersehbaren Handlungen der Lerner im Rahmen ihrer Selbstorganisation zu ersetzen. Insbesondere folgende Hürden sind in diesem Veränderungsprozess zu überwinden (vgl. Erpenbeck & Sauter 2016):

- *Wissensbarrieren:* Der nahezu unerschütterliche Glaube, Wissen sei bereits Kompetenz, sowie die Ignoranz der neuropsychologischen Erkenntnis, dass die gegenwärtig praktizierte Form der Wissensweitergabe völlig ineffektiv und individualitätsvernichtend ist.
- *Messbarrieren:* Die Ermittlung des vordergründigen Lernerfolges mithilfe von Tests oder mit der Erhebung des Stimmungsbildes am Ende von Seminaren, obwohl dabei die Umsetzung des Erlernten im Arbeitsprozess ignoriert wird.
- *Rollenbarrieren:* Das Festhalten an gewohnten Handlungsprofilen der Fremdsteuerung des Lernens, z. B. als Lehrer, Dozent oder Trainer.
- *Institutionelle Barrieren:* Vorgabe von wissensorientierten Curricula bzw. Prüfungen, z. B. in der Berufsausbildung oder bei sicherheitsrelevanten Themen.

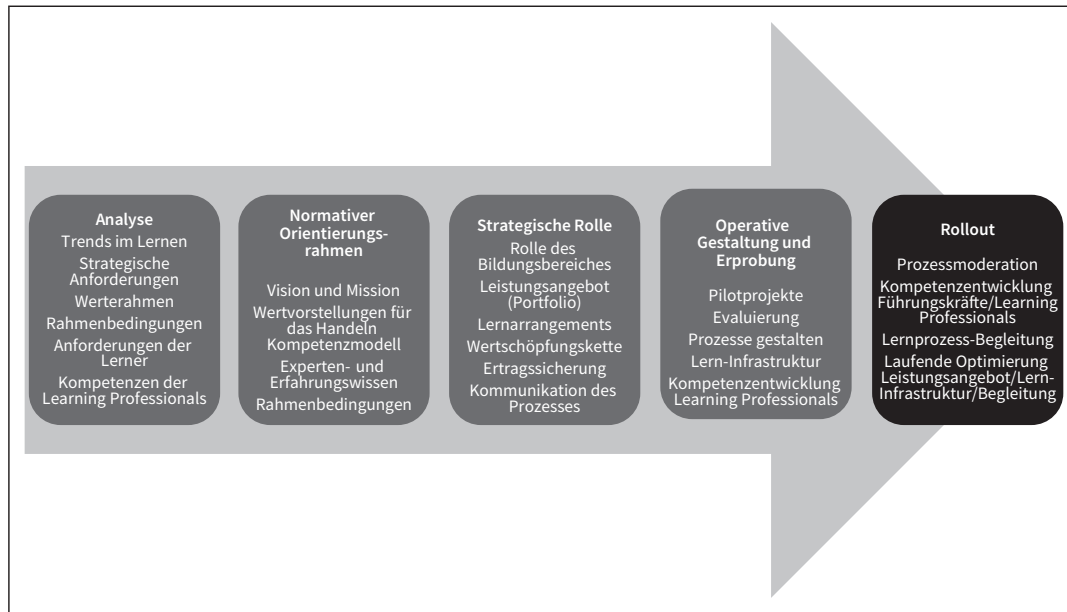


Abb. 13: Rollout

Die hohe Komplexität des Implementierungs- und Veränderungsprozesses stellt hohe Anforderungen an deren Gestaltung. Um mögliche Widerstände der zukünftigen Lernbegleiter so weit wie möglich auszuräumen bzw. Akzeptanz zu generieren, sehen wir folgende erfolgsversprechende Eckpfeiler als relevant an.

Akzeptanz durch:

- Aktive Förderung und Begleitung des Veränderungsprozesses durch die obere Führung (symbolische Führung),
- Kommunikation, insbesondere auch im Netz, von Anfang an mit allen Beteiligten,
- Einbindung des Lernens in das Führungssystem; die Führungskräfte entwickeln sich zu Entwicklungspartnern ihrer Mitarbeiter,
- eigene Erfahrungen der Mitarbeiter in innovativen Lernarrangements, die ihnen einen spürbaren Nutzen bringen,
- ein laufend optimierter Ermöglichungsrahmen, der effizientes Lernen ermöglicht,
- optimierte Lernbegleitung durch Learning Professionals.

Kompetenzentwicklung im Unternehmen ist möglich, aber nur im Sinne einer »Ermöglichungsdidaktik«, die den Mitarbeitern und Führungskräften ein Lernsystem bietet, in dem sie ihre Kompetenzen selbstorganisiert im Rahmen realer Herausforderungen in der Praxis entwickeln können. Notwendige Voraussetzung für eine strategieorientierte Kompetenzentwicklung ist die Akzeptanz bei den Mitarbeitern und Führungskräften als kompetenter Entwicklungspartner. Diese Vertrauensbasis kann allerdings nur in einem längerfristigen Veränderungsprozess schrittweise aufgebaut werden.

Literatur

- Arnold, R. (2012): Ermöglichen. Texte zur Kompetenzreife. Baltmannsweiler
- Arnold, R. (2015): Bildung nach Bologna! Die Anregungen der europäischen Hochschulreform, Wiesbaden
- Arnold, R. (2017): Ermöglichungsdidaktik – Kriterien einer intransitiven Kompetenzförderung; in diesem Handbuch
- Arnold, R. & Erpenbeck, J. (2014): Wissen ist keine Kompetenz. Dialoge zur Kompetenzreife. Hohengehren
- BMBF (2013): Dossier zum demographischen Wandel. Berlin
- Erpenbeck, J. & Brenninkmeijer, B. (2007): Werte als Kompetenzkerne des Menschen. Das WERDE System: Erfassung der Kompetenzwert Kombinationen der Personen; in: Heyse, V. & Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2007): Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE und KODEX im Praxistest. Münster, New York, München, Berlin, S. 251–292
- Erpenbeck, J. & Sauter, W. (2007): Kompetenzentwicklung im Netz – New Blended Learning mit Web 2.0. Köln
- Erpenbeck, J. & Sauter, W. (2013): So werden wir lernen! – Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze. Berlin, Heidelberg
- Erpenbeck, J. & Sauter, W. (2015): Wissen, Werte und Kompetenzen. Wissen und Qualifikation sind keine Kompetenzen. Heidelberg, Berlin
- Erpenbeck, J. & Sauter, W. (2016): Stoppt die Kompetenzkatastrophe! – Wege in eine neue Bildungswelt. Heidelberg, Berlin
- Erpenbeck, J.; v. Rosenstiel, L.; Grote, S. & Sauter, W. (Hrsg.) (2017): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart
- Grote, S., Kauffeld, S. & Frieling, E. (Hrsg.) (2012): Kompetenzmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele. 2. Aufl. Stuttgart
- Hart, J. (2011): 5-stages-of-workplace-learning-revisited/5 Stages of Workplace Learning (Revisited). <http://www.c4lpt.co.uk/blog/2011/12/06/>. [Abrufdatum: 30.10.2016]
- Heyse, V. (2010): Verfahren zur Kompetenzermittlung und Kompetenzentwicklung; in: Heyse, V., Erpenbeck, J. & Ortman, S. (Hrsg.) (2010): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Münster, New York, München, Berlin
- Sauter, S. M. & Sauter, W. (2013): Workplace Learning. Integrierte Kompetenzentwicklung mit kooperativen und kollaborativen Lernsystemen. Berlin. Heidelberg
- Sauter, W. & Scholz, C. (2015): Von der Personalentwicklung zum Kompetenzmanagement. Veränderungsprozess zur selbstorganisierten Kompetenzentwicklung. Heidelberg, Berlin
- Seufert, S. (2013): Bildungsmanagement. Einführung für Studium und Praxis. Stuttgart
- Seufert, S., Meier, C., Schneider, C., Schuchmann, D. & Krapf, J. (2016): Geschäftsmodelle für inner- und überbetriebliche Bildungsanbieter in einer zunehmend digitalisierten Welt; in diesem Handbuch
- Süddeutsche Zeitung (2016): Wanka will digitale Bildung an Schulen mit fünf Milliarden fördern; Ausgabe vom 12. Oktober 2016. <http://www.sueddeutsche.de/bildung/schule-wanka-will-digitale-bildung-an-schulen-mit-fuenf-milliarden-foerdern-1.3202332> [Abrufdatum: 13. 10. 2016]
- Tremp, P. & Eugster, B. (2006): Universitäre Bildung und Prüfungssystem – Thesen zu Leistungsnachweisen in modularisierten Studiengängen. Das Hochschulwesen, 5: 163–165