

## Digitalisierung des Corporate Learning

# Wenn aus der Not eine Strategie wird

## Preview

► **Chancen konkretisieren, Herausforderungen definieren:** Die Digitalisierungsoffensive kontrolliert starten

► **Standards setzen, Regeln festlegen:** Ein solides Fundament fürs New Corporate Learning schaffen

► **Hard vs. soft, klar vs. komplex:** Die zwei zentralen Dimensionen des Lernstoffs

► **Lernen nach Norm:** Die vier Grundstrategien des Corporate Learning und wie sie sich mit Leben füllen lassen

► **Digital first:** Warum man bei der Konzeption des New Corporate Learning den Fokus bewusst auf die neuen Möglichkeiten legen sollte

Die coronabedingte Ausnahmesituation hat zu etwas geführt, von dem die Fürsprecher der Digitalisierung vor wenigen Monaten noch nicht einmal zu träumen gewagt hätten: Online-Formate haben in sehr kurzer Zeit in großem Umfang Einzug in die Unternehmen gehalten. Online-Trainings, interaktive Web-Sessions, Virtual Coffee Breaks, Konferenzen als Home Office Edition – und, siehe da, all das funktioniert. Mit dieser – für viele erstaunlichen – Erfahrung hat sich auch die Grundlage der Diskussionen über die zunehmende Virtualisierung der Arbeitswelt verändert. Pauschale Argumentationen gegen Online-Formate sind auch für notorische Zweifler kaum noch glaubhaft anzubringen.

Für die Corporate-Learning-Verantwortlichen in den Unternehmen bietet sich damit eine einzigartige Chance: Sie können die stark gestiegene Akzeptanzkurve gegenüber Online – aufseiten der Nutzer wie auf der (weiterer) Implementierungsverantwortlicher – nutzen, um das Lernen mithilfe von Online-Formaten nutzbringender, nachhaltiger und zeitgemäßer zu gestalten – und so einen riesigen Schritt in Richtung Zukunft des Corporate Learning zu machen.

Plötzlich ist vieles möglich, was bislang kaum bzw. nur in sehr kleinen Schritten zu realisieren war: Online-Vorabfragen zur Steigerung der Zielgenauigkeit von Trainings, die Integration von Online-Vorbereitungszeiten in Selbstorganisation, Kombination von Individual- und Gruppenarbeiten, asynchrones Lernen, sinnvolle Kombinationen von indi-

viduellen Realtime-Inhalten mit automatisierten Inhalten aus der Konserve und vieles mehr. Mit den neuen Möglichkeiten lässt sich ein enormer Effektivitäts- und Effizienzschub generieren, der wiederum das Potenzial hat, den Möglichkeitsraum der Personalentwicklung zu erweitern. So können etwa hybride oder rein digitale Kombinationen von Training und Coaching, die aufgrund der Aufwände und Kosten bisher nur für wenige Top-Führungskräfte zur Verfügung standen, in größerer Breite angeboten werden. Lerninhalte, deren Vermittlungskosten bislang nicht in Relation zum spezifischen Nutzen standen, werden vertretbar. Selbstgesteuertes, von den persönlichen Interessen geleitetes Lernen kann viel besser unterstützt werden. Mit dem erhöhten Digitalisierungsgrad ist zugleich die Einbindung von automatisierten Funktionen (Bots, kleine Programme etc.) in neuem Umfang möglich.

## Vielfalt nutzen, aber Wildwuchs begrenzen

So berechtigt all diese Hoffnungen sind, und so wichtig es ist, das Projekt „Digitalisierung des Lernens“ genau jetzt zu starten bzw. am Laufen zu halten, so entscheidend ist es für dessen Erfolg, mit Bedacht vorzugehen, strategische Potenziale systematisch zu nutzen und Klippen zu umschiffen. Dabei gilt es vor allem genau zu prüfen, ob und wie Online-Trainings klassische Präsenzveranstaltungen ersetzen können und welche Potenziale sich darüber hinaus realisieren

Viele Unternehmen haben in den vergangenen Monaten gelernt, dass online deutlich mehr möglich ist als bisher angenommen. Zugleich haben Online-Arbeit, -Training und -Coaching einen enormen Lern- und Akzeptanzschub erfahren. Damit ist es an der Zeit, die neuen Möglichkeiten strategisch in der Personalentwicklung abzubilden – und so einen riesigen Schritt in die Zukunft des Corporate Learning zu machen.

lassen. Ein Eins-zu-eins-Umzug, der intuitiv oft zuerst gewählte Weg, ist oftmals nämlich nicht sinnvoll.

Ein besonnener erster Schritt besteht darin, die vielfältigen Chancen, die sich aktuell bieten, zu konkretisieren, um so einer systematischen Ausschöpfung ihres Potenzials den Weg zu bereiten. Gleichzeitig gilt es, sich die Herausforderungen, die sich bei der Digitalisierung im großen Stil typischerweise ergeben – vor allem jene im Bereich des digitalen „Wildwuchses“ der Lerntools und -Plattformen – und die in der Praxis schnell zu Show-Stoppnern werden können, vor Augen zu führen und kontinuierlich im Blick zu halten (siehe dazu Kasten „Das Spannungsfeld der Lern-Digitalisierung“).

Als Rahmen und gleichzeitig Herzstück einer solchen kontrollierten Digitalisierungs-offensive braucht es eine Strategie, die einen klaren Weg vorgibt. Auf diesem sollte nicht alles Bestehende negiert werden, denn viele der zugrunde liegenden strategischen Ziele sowie Inhalte und Werkzeuge des Corporate Learning sind lang erarbeitet worden und haben sich als erfolgreich erwiesen. Vielmehr gilt es, einen strategischen Weg zu finden, der die neuen digitalen Möglichkeiten und die bewährten analogen

Ansätze sinnvoll integriert und so zu einer intelligenten hybriden Lernstruktur auf Höhe der Zeit führt.

**Einen soliden Rahmen aus Standards und Regeln schaffen**

Auf diesem Weg ergeben sich Handlungsfelder auf zwei Ebenen. Die erste Ebene betrifft die Schaffung grundlegender Voraussetzungen vor allem hinsichtlich Infrastruktur, Compliance, Anwenderfähigkeiten, juristischer Fragestellungen etc., allgemeiner ausgedrückt: Es muss ein solider Rahmen aus (technischen) Standards und Regeln geschaffen werden, der unter anderem

Die strategische Kernaufgabe der Corporate-Learning-Verantwortlichen besteht darin, unter Berücksichtigung der neuen digitalen Möglichkeiten die bestmöglich passenden Vermittlungsformen für die Trainingsziele im Unternehmen zu finden.

die massive Flut an neuen Anwendungen, Tools und Konzepten sinnvoll kanalisiert. Im Einzelnen gilt es dazu, vor allem folgende Themen zu adressieren:

- ▶ Auswahl geeigneter Plattformen
- ▶ Infrastruktur und technisches Equipment (stabiler Internetzugang, Webcam etc.)
- ▶ IT-Compliance (Firewall-Konfiguration, Datenschutz, Datensicherheit)
- ▶ Verwalt- und Wartbarkeit von Systemen
- ▶ Berechtigungen und Lizenzen
- ▶ Befähigung der Mitarbeiter (initialer Kompetenzaufbau, ggf. Power User als Tutoren)
- ▶ Rahmen für Verwertungsrechte, der etwa die Nutzung von Aufzeichnungen für Nachschulungen neuer Mitarbeiter regelt und den Aufbau einer digitalen Bibliothek (vor allem für How-to-Themen)

Dass bei diesen Themen die Einbindung unterschiedlicher Stakeholder- und Governance-Gruppen (IT-Sicherheit, IT-Betrieb, AN-Vertretung, Recht, verschiedene Nutzergruppen etc.) unabdingbar ist, liegt auf der Hand.

Während bei der Bearbeitung der Themen der ersten Ebene von den Corporate-Learning-Verantwortlichen vor allem organisatorisches Know-how und Koordinierungsfähigkeiten gefragt sind, kommt es bei der Bearbeitung der zweiten auf PE-spezifisches Wissen an: Es gilt, das aktuelle Trainings-Portfolio und dessen Ausgestaltung aus einer fachlich/inhaltlichen Sicht vor dem Hintergrund der neuen Möglichkeiten neu zu bewerten. Dazu müssen Trainingsziele

kritisch hinterfragt und entsprechende Strategien abgeleitet werden. Die Einsicht, die diesem Prozessschritt zugrunde liegt, ist so einfach wie essenziell: Die Vermittlung von beispielsweise Excel-Grundlagen stellt grundlegend andere Anforderungen an die Form und Ausgestaltung der Lerninhalte als etwa Trainings zur Führungskräfteentwicklung.

Wenn in der Personalentwicklung Trainings nicht zu den gewünschten Lernerfolgen führen, liegt das häufig daran, dass diesem elementaren PE-Prinzip nicht oder nicht ausreichend Rechnung getragen wurde. Typisches Beispiel für den Misfit von Inhalt und Vermittlungsform sind die vielen erfolglosen Versuche, grundlegende Verhaltens- und Arbeitsweisen der Mitarbeitenden, die in den vielen Jahren Routine geworden sind, im Rahmen von Tagetrainings mit konstruierten Lernsituationen zu verändern. Unter anderem um solche „Leer-Lern-Läufe“ zu vermeiden, ist eine differenzierte Betrachtung nach Gegenstand und Ziel der Weiterbildung bei der strategischen Neuausrichtung des Corporate Learning unabdingbar. Die strategische Kernaufgabe: unter Berücksichtigung der digitalen Möglichkeiten die bestmöglich passenden Vermittlungsformen für die eigenen Trainingsziele finden.

### Die zwei wichtigsten Dimensionen des Lernstoffs

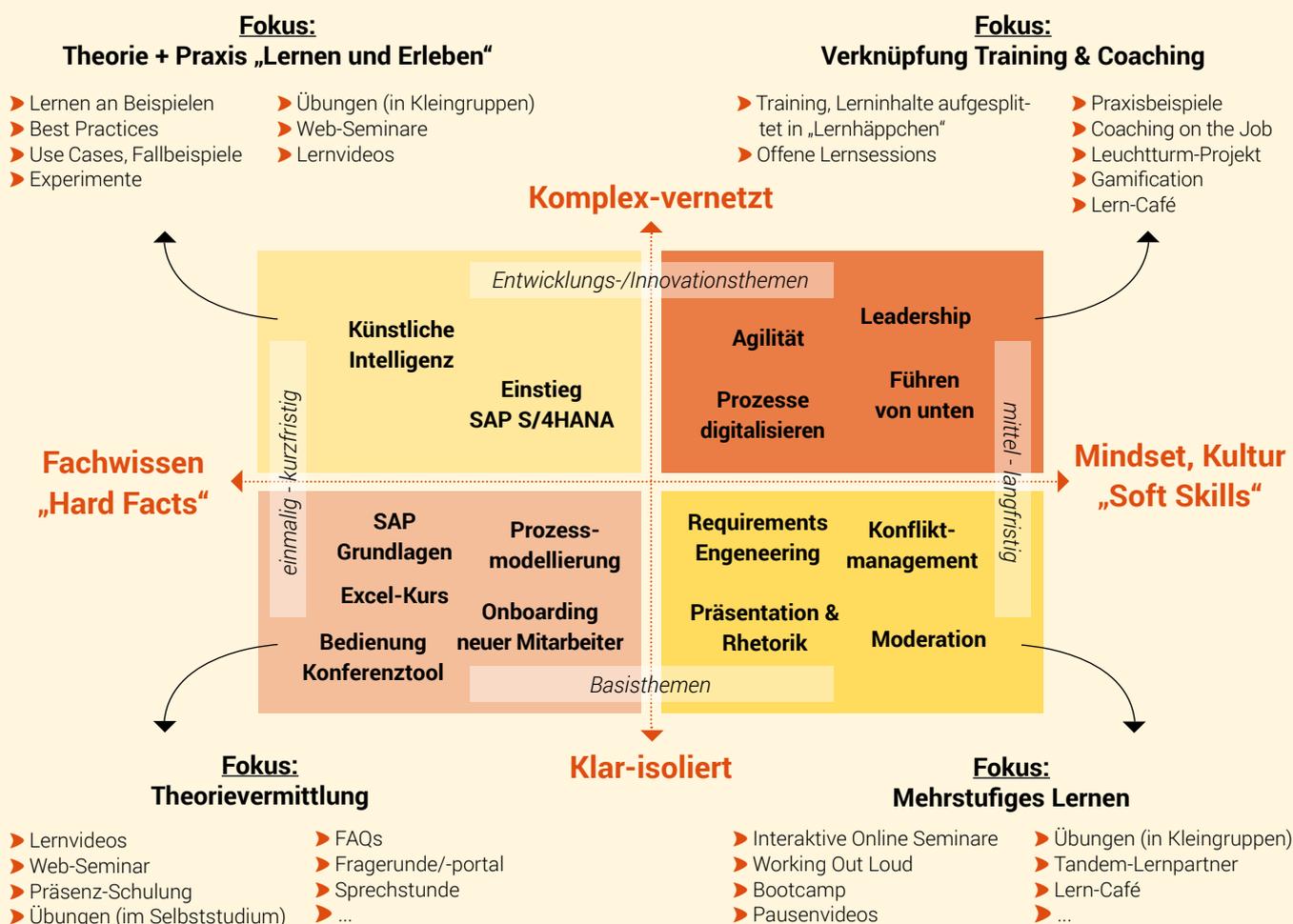
Ein zentrales Unterscheidungskriterium bei der Suche nach den jeweils idealen Lernfor-

## Das Spannungsfeld der Lern-Digitalisierung

Herausforderungen adressieren <i>Wildwuchs begrenzen</i>	Chancen ergreifen <i>Aktuelle Akzeptanz für Online-Formate nutzen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Technologisches Plattformchaos</li> <li>▶ Überforderung Nutzer</li> <li>▶ Verwalt- und Wartbarkeit</li> <li>▶ Fehlende didaktische Durchgängigkeit</li> <li>▶ Datenschutz und IT-Sicherheit</li> <li>▶ Uneinheitliche Verwertungsrechte</li> <li>▶ Ungenutzte Synergien</li> <li>▶ Erschwertes Controlling &amp; Monitoring</li> <li>▶ Fehlende strategische Steuerbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kreativität &amp; Vielfalt der Angebote sinnvoll verknüpfen</li> <li>▶ Systematische Online-/Hybrid-Strategie</li> <li>▶ Nachhaltigkeit statt isoliertes Classroom-Training, vor- und nachgelagerte Schritte                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vorbereitung Teilnehmer</li> <li>▶ Ausrichtung Training nach individueller Situation</li> <li>▶ Begleitung bei der Umsetzung</li> <li>▶ Communities aufbauen</li> </ul> </li> <li>▶ Aufbau Lernzentrum/Digitale Lernbibliothek</li> <li>▶ Nahtlose Vernetzung mit weitergehenden Konzepten (Communities, Working Out Loud, Lernvideos, ...)</li> </ul>

Quelle: www.managerseminare.de; CC-by 2.0 Ayelt Komus, Hochschule Koblenz; Sonja Schmidt, Heupel Consultants

# Die Quadratur des Corporate Learning



Quelle: www.managerseminare.de; CC-by 2.0 Ayelt Komus, Hochschule Koblenz; Sonja Schmidt, Heupel Consultants

maten für die zu vermittelnden Inhalte ist die Einteilung nach *Hard Facts* (Fachwissen) und *Soft Skills* (Mindset/Kultur). Bei der Vermittlung von Hard Facts wie Prozessmodellierung, PC-Nutzung, Anwendung neuer Produktionsverfahren und Technologien sind eher kurzfristige (ggf. einmalige) Maßnahmen gefragt; spricht der gewünschte Lernerfolg kann nach kurzer Zeit erzielt werden. Dagegen bedarf eine Veränderung auf der Soft-Skill-Ebene, also der Ebene persönlicher Verhaltensweisen etwa im Bereich Konfliktmanagement oder Führung, einer deutlich längerfristig angelegten Begleitung sowie einer stärkeren Unterstützung der Lernenden bei der Umsetzung im operativen Tagesgeschehen. In diesem Lernfeld bedarf es einer sinnvollen Kombination

aus Theorie (anhand praxisnaher Beispiele) und Umsetzung im eigenen Kontext, etwa so: interaktive Online-Schulung als Starter, daran anschließend eine längere Phase der intensiven Begleitung (in-Person), abschließend eine weniger intensive, dafür aber umso längere Nachbegleitungsphase, in der der oder die Lernende Online-Rückfragen zum Umsetzungsprozess stellt oder die Umsetzung dokumentiert und dazu Feedback erhält. Auch eine Verknüpfung mit Ansätzen wie Working Out Loud zum Aufbau einer Community im Unternehmen ist bei der Vermittlung von Soft Skills oft sinnvoll.

Eine zweite zentrale Dimension richtet sich nach Art, Abhängigkeit und Umfang der Inhalte. Auf der einen Seite stehen dabei *klar-isolierte* Inhalte. Das sind ein-

deutlich abgrenzbare, für sich alleinstehende Themenbereiche wie der Umgang mit einer bestimmten Software oder die Ausführung bestimmter Teilarbeitsschritte. Letztlich handelt es sich also vor allem um Basisthemen, deren Beherrschung das Fundament für eine gute Performance bildet.

Diesen Themen gegenüber stehen *komplex-vernetzte* Inhalte. Das sind eher abstrakte Inhalte, die durch enge Abhängigkeiten respektive Überschneidungen zu anderen Themen gekennzeichnet sind, wie neue Führungsansätze, disruptive Geschäftsmodelle, moderne Organisationskonzepte und innovative prozessübergreifende Technologien. Oft besitzen diese Themen zudem einen stark innovativen Charakter, ihre Beherrschung ist meist ein kritischer Faktor für die Erreichung strategischer Ziele der Organisation. Zieldimensionen können dabei Technologieführerschaft, Kundenorientierung, Digitalisierung oder auch die Entwicklung einer attraktiven Arbeitgebermarke sein. Ein Schwerpunkt der Trainingskonzeption sollte in diesem Bereich darauf liegen, die Inhalte greifbar, vorstellbar, erlebbar zu machen.

### Normstrategien als Leitplanken des Lernens

Legt man die beiden zentralen Dimensionen übereinander, ergibt sich eine Matrix, die den „Lernstoff“ in vier Cluster teilt (siehe Kasten „Die Quadratur des Corporate Learning“). In diese Matrix lässt sich nun das aktuelle Trainings- und Weiterbildungsangebot im Unternehmen nach den zu vermittelnden Inhalten einordnen. Dies ermöglicht eine Einschätzung, inwiefern die aktuellen Formate den angestrebten Strategien und

Trainingszielen entsprechen. Gegebenenfalls bietet es sich an, eine Heatmap zu erstellen, in der die Weiterbildungsbereiche markiert werden, in denen der drängendste Handlungsbedarf besteht.

Für jedes Cluster gibt es eine sogenannte Normstrategie, also ein Weg, auf dem sich entsprechender Lernstoff besonders gut vermitteln lässt. Auch wenn diese Strategien valide sind, sollten sie dennoch nicht als „harte Kanten“ verstanden werden. Denn die Grenze, was sinnvoll bzw. weniger geeignet im Kontext der Aufgabenstellung ist, lässt sich nicht für jeden Einzelfall eindeutig definieren. Verstanden werden sollten die Normstrategien vielmehr als Leitplanken, die zum einen eine *grundsätzlich sinnvolle* Vermittlungsstrategie anzeigen, zum anderen so viel Handlungsspielräume in der Ausgestaltung der Lern- und Entwicklungsmaßnahmen lassen, dass sich Kreativität entfalten und die aktuelle Vielfalt der Möglichkeiten nutzbar gemacht werden kann.

### Normstrategie 1: Theorievermittlung

Im unteren linken Cluster (Hard Facts/klar-isoliert) finden sich jene Inhalte, bei denen es primär um die reine Wissensvermittlung geht und die sich unabhängig von anderen Inhalten vermitteln lassen, die sozusagen für sich funktionierende Wissensseinheiten bilden. Beispiele für derartige „Einheiten“ sind die Nutzung bestimmter Funktionalitäten einer Software wie Excel oder Verpackungsvorschriften für Produkte. Dieser Lernstoff lässt sich klar beschreiben und abgrenzen. Zudem ist er meist dadurch gekennzeichnet, dass es ein „Richtig/Falsch“ bzw. „Funktioniert/Funktioniert nicht“ gibt. Entsprechend ist auch die Überprüfung von Lernerfolgen in diesem Bereich eher einfach. Zur Vermittlung solcher Inhalte können etwa Micro-Lernbits per Intranet oder Internet oder Online-Tutorials zur Verfügung gestellt werden. Je nach Lerntyp ist es sinnvoll, diese durch Präsenztrainingseinheiten zu ergänzen.

### Normstrategie 2: Lernen & Erleben

Vielfach sind Lerninhalte zwar faktenorientiert, aber nicht isoliert sinnvoll vermittelt- bzw. anwendbar. Solche Inhalte finden sich im oberen linken Cluster (Hard Facts/komplex-vernetzt). Ein Beispiel ist die Anwendung des Systems SAP S/4HANA.



## Mehr zum Thema

### ► Leila Heidar: Smarte Lerntechnologien – KI-ready.

[www.managerseminare.de/MS266AR08](http://www.managerseminare.de/MS266AR08)

Informationen beschaffen, individuelle Lernpfade bereitstellen, Tutoren unterstützen ... bei der Digitalisierung des Corporate Learning kann künstliche Intelligenz eine wichtige Rolle spielen. Welche smarten Lerntechnologien bereits eingesetzt werden, was sie leisten können und wo sie an ihre Grenzen stoßen.



Download des Artikels und Tutorials:  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS270AR08](http://www.managerseminare.de/MS270AR08)

Tutorial



# Digitale Möglichkeiten in der PE strategisch nutzen

Den Corporate-Learning-Verantwortlichen in den Unternehmen bietet sich gerade eine einzigartige Chance: Sie können die stark gestiegene Akzeptanzkurve gegenüber Online nutzen, um das Lernen mithilfe von Online-Formaten nutzbringender, nachhaltiger und zeitgemäßer zu gestalten. Dafür braucht es ein strategisches Vorgehen.

Die (Weiter-)Entwicklung einer Digital-Learning-Infrastruktur ist als kontinuierliche Aufgabe der Personalentwicklung zu verstehen, die mehrere Schritte durchläuft, den Status quo laufend überprüft und das Vorgehen auf Basis neuer Erkenntnisse anpasst. Wichtige Stakeholder wie IT, Arbeitnehmervertretung, Einkauf und Legal sowie die Fachseite sind über den gesamten Prozess eng eingebunden:

## 1. Differenzierte PE-Ziele herausarbeiten

► Welche Zielgruppen haben wir, und was sind entsprechend unsere wichtigsten PE-Ziele? (in diesem Prozess-Schritt ist der Persona-Ansatz extrem hilfreich)

## 2. Status quo erfassen und bewerten

- Welches Inventar steht uns aktuell zur Verfügung?
- Welche Online-/Offline-Angebote haben wir?
- Welche PE-Maßnahmen laufen aktuell wo?
- Was kommt gut an, was kommt weniger gut an? Wie zufrieden sind die Teilnehmenden?
- Inwieweit werden gewünschte Trainingsziele erreicht (auch in Hinblick auf Nachhaltigkeit)?

## 3. Rahmenkonzept für eine optimale Nutzung hybrider Potenziale erarbeiten

- Auswahl geeigneter Plattformen
- technische Infrastruktur sicherstellen (stabiler Internetzugang, Webcam etc.)
- IT-Compliance überprüfen (Firewall-Konfiguration, Datenschutz, Datensicherheit)
- Verwalt- und Wartbarkeit von Systemen checken
- Berechtigungen und Lizenzen checken
- Befähigung der Mitarbeiter zur Nutzung neuer Tools (ggf. Power User als Tutoren)
- Rahmen für Verwertungsrechte, der etwa die Nutzung von Aufzeichnungen für Nachschulungen neuer Mitarbeitenden regelt und den Aufbau einer digitalen Bibliothek

## 4. Handlungsfelder ableiten und priorisieren

Auf der Grundlage der Status-quo-Bewertung werden die einzelnen Weiterbildungselemente nach Priorität geordnet. Gegebenenfalls bietet sich die Erstellung einer Heatmap an, in der die Weiterbildungsbereiche markiert werden, in denen der größte Handlungsbedarf besteht.

## 5. Inhalte der Normstrategie zuordnen und digitale Optionen checken

Die drängendsten Weiterbildungsbereiche – und danach nach Priorität die weiteren – werden systematisch darauf geprüft, wie und inwieweit sich durch die neuen digitalen Möglichkeiten die Vermittlung der entsprechenden Inhalte verbessern lässt. Dafür ist es hilfreich, die Inhalte danach zu sortieren, ob es sich um Hard Facts oder Soft Skills handelt und ob sie klar-isoliert oder komplex-verbunden sind. Daraus ergeben sich die anzuwendenden Normstrategien der Vermittlung – und es werden Möglichkeiten sichtbar, wie sich die Vermittlung durch Online-Elemente verbessern lässt.

### ► Hard Facts/klar-isoliert

*Beispiele:* Nutzung einer bestimmten Software, Verpackungsvorschriften für Produkte

*Normstrategie:* Theorievermittlung

*Digitale Optionen:* Micro-Lernbits, Online-Tutorials

### ► Hard Facts/komplex-verbunden

*Beispiele:* Anwendung des Systems SAP S/4HANA (ist ohne Einbettung ins SAP-Gesamtkonzept nicht zu verstehen), das Thema „Künstliche Intelligenz“ (kann ohne Einordnung ins Big Picture z.B. hinsichtlich des Problemraums oder ethischer Erwägungen nicht sinnvoll vermittelt werden)

*Normstrategie:* Lernen & Erleben

*Digitale Optionen:* Lehrvideos zur Einführung in Basiselemente gekoppelt mit Erlebniselementen, etwa Click-Dummies oder Projektsimulationen in Online-Spielen wie Minecraft

### ► Soft Skills/klar-isoliert

*Beispiele:* Konfliktmanagement, Moderation, Requirements Engineering

*Normstrategie:* Mehrstufiges Lernen

*Digitale Optionen:* Grundlagenvermittlung über Online-Kurs, der Freiheitsgrade in der Auswahl spezifischer Themenbereiche und deren Vertiefung lässt; daran anknüpfend Gruppenübungen in Online-Sessions, anschließend Austausch der dort gemachten Erfahrungen in Online-Communities oder mit Lernbots

### ► Soft Skills/komplex-verbunden

*Beispiele:* Agilität, Leadership, Prozesse digitalisieren

*Normstrategie:* Verknüpfung Training & Coaching

*Digitale Optionen:* teilautomatische Erstellung von Entwicklungsplänen mithilfe von IT-gestützten Assessments in Kombination mit Online-Evaluationen; Integration von Online-Coaching in die daraus resultierenden individuellen Entwicklungsprogramme



Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de), Ayelt Komus, Sonja Schmidt; Grafik: Johannes Sauer, © [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)

## 2 Beispiele für zeitgemäßes Corporate Learning

**Immer mehr Unternehmen setzen auf Online- und Hybrid-Lernlösungen. Zwei Beispiele, die einen kleinen Eindruck der vielfältigen Möglichkeiten digital gestützter Corporate-Learning-Angebote geben.**



### Serious-Game-Training auf der Basis von Minecraft

Übungen und spielerische Ansätze, in denen Trainingsteilnehmer Gelerntes anwenden können, sind oftmals fester Bestandteil in klassischen Präsenzschulungen. Auch online muss darauf nicht verzichtet werden. In diesem Beispiel

wurde sich dafür Minecraft als Plattform zunutze gemacht. Jeder Teilnehmer hat einen eigenen Avatar und spielt aktiv mit. Im Team bauen die Teilnehmer gemeinsam ein Haus, stellen Lieferketten modellhaft nach, verteilen und priorisieren die Arbeit untereinander und können so zuvor vermittelte theoretische Ansätze wie Methoden der Projektarbeit anwenden und daraus lernen. Mehr zum Lernprojekt: [y.letia@heupel-consultants.com](mailto:y.letia@heupel-consultants.com)

### Verankerung „Projektmanagement“ in drei Stufen

Durch die intelligente Vernetzung verschiedener Methodenbausteine lassen sich Lernerfolge nachhaltiger in Arbeits- und Verhaltensweisen etablieren, sprich, der Transfer wird verbessert. Auf eine solche Vernetzung setzt auch das unten skizzierte Trainingskonzept für „Projektmanagement“, das für ein Versorgungsunternehmen entwickelt wurde.



Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); CC-by 2.0 Yvonne letia; Ayelt Komus, Fachhochschule Koblenz; Sonja Schmidt, Kundentraining Heupel Consultant

Im Gegensatz zur Nutzung von etwa Excel fußt ein sinnvolles Verständnis von SAP S/4HANA auf Kenntnis des Gesamtkonzeptes – in diesem Fall von SAP-Prozessen, -Funktionalitäten etc. Ein anderes Beispiel ist das Thema „Künstliche Intelligenz“, das allein auf Basis einzelner Funktionalitäten nicht sinnvoll vermittelt werden kann. Denn für dessen Verständnis braucht es ein Big Picture, mit Einordnung der Möglichkeiten in den Problemraum, Anwendungsrestriktionen oder auch ethischen Erwägungen.

Für die Vermittlung solcher Inhalte empfiehlt sich ein Ansatz des „Lernen & Erleben“. Dabei werden einzelne Lernelemente traditionell per Lehrbuch oder Lehrvideo vermittelt. Gleichzeitig gibt es aber Möglichkeiten des Erlebens und Reflektierens etwa im Rahmen von (begleiteten) Praxisübungen und Praktika, bei denen auch das Gruppenerlebnis ein wichtiger Aspekt sein kann. Auf den ersten Blick bietet es sich an, diese Erlebniselemente in Präsenz durchzuführen. Es gibt aber auch gute Beispiele, wie solche Elemente sehr effektiv online durchgeführt werden können – und so deutlich weniger Organisations- und Kostenaufwand produzieren. Dabei reicht die Palette der Möglichkeiten von der Nutzung von Click Dummies bis hin zu der von Online-Spielen wie Minecraft (siehe Kasten „2 Beispiele für zeitgemäßes Corporate Learning“).

### Normstrategie 3: Mehrstufiges Lernen

Ins untere rechte Feld (Soft Skills/klar-isoliert) sind jene „weichen“ Lernthemen einzusortieren, die klar abgrenzbar und isoliert betrachtet verständlich sind, etwa Konfliktmanagement, Moderation oder Requirements Engineering. Für deren Vermittlung sind Rahmenkonzepte angezeigt, die Einzelelemente (online oder präsent) verknüpfen. So können etwa die Grundlagen zum Thema über einen Online-Kurs vermittelt werden, der dem Anwender bzw. der Anwenderin Freiheitsgrade in der Auswahl spezifischer Themenbereiche und deren Vertiefung lässt und Selbstmanagement beim Lernen erlaubt. Daran anknüpfend kann das Gelernte

in Gruppen vertieft werden. Die müssen nicht unbedingt präsent agieren, sondern können auch online zusammenarbeiten, etwa indem sie Moderationskompetenz im Rahmen einer Online-Session räumlich verteilt, aber zeitgleich und durch moderne Kommunikationstechnologie vernetzt trainieren. In der nächsten Stufe können dann etwa die im Kurs erlernten Inhalte und die Erfahrungen aus den Gruppenübungen in Online-Communities oder mit Lernpaten oder Lernlotsen reflektiert werden. Letztere beiden müssen dabei nicht zwangsläufig reale Menschen sein. Je nach Themenbereich gibt es bereits Bots, mit denen eine tiefere Reflexion möglich ist.

#### Normstrategie 4: Verknüpfung Training & Coaching

„Weiche“, verhaltensorientierte Inhalte, die einen hohen Vernetzungsgrad aufweisen, sind im oberen rechten Cluster (Soft Skills/komplex- vernetzt) einzuordnen. Beispiele sind die Themen „Agilität“, „Leadership“, „Führung von unten“ und „Prozesse digitalisieren“. Wie die Beispiele zeigen, handelt es sich in diesem Feld also vor allem um Themen, die für Organisationen mit Blick auf die Navigation durch die VUCA-Welt und der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in dieser besonders wichtig sind.

Und gerade dieser besonders kritische Bereich ist es auch, der sich durch die neuen Möglichkeiten besonders gut erweitern lässt. Denn die hier gefragte Normstrategie, eine Verknüpfung von Training und Coaching, lässt sich durch die neuen Möglichkeiten weit kostengünstiger und effektiver realisieren und muss somit nicht mehr – wie meist bisher – einer kleinen Gruppe von Führungskräften vorbehalten bleiben.

So können etwa auf Basis von IT-gestützten Assessments in Kombination mit kostengünstigeren Online- und Hybrid-Evaluationen durch Experten Entwicklungspläne teilautomatisiert erstellt werden. Das resultierende individuelle Entwicklungsprogramm kann wiederum Online- mit Präsenz-Formaten kombinieren. Besondere Vorteile ergeben sich etwa durch die nun mögliche längerfristige Begleitung mit Coaching-Elementen, die sich online deutlich günstiger und einfacher realisieren lassen. Allein schon weil An- und Abreise wegfallen und sich Remote-Elemente mit viel weniger Aufwand in den Arbeitsalltag integrieren lassen als Präsenzformen. Zugleich ermöglicht dies eine Durchführungsform

nach dem Prinzip: öfter, aber in kleineren Einheiten.

#### Den Fokus auf die neuen digitalen Möglichkeiten legen

Grundsätzlich gilt: Bei der Ausgestaltung der Normstrategien sollte der Fokus bewusst auf die digitalen Möglichkeiten gerichtet werden wie Blended Learning, Working Out Loud, Business Simulation, virtuelle Open Spaces, Flipped Classroom, Webinar/MOOC, Live-Übertragungen, Lernvideos, Podcasts, Foren, Wikis, Online-Coaching und und und. Nicht, weil diese den „klassischen“ Möglichkeiten per se überlegen wären. Sondern weil Letztere für Corporate-Learning-Verantwortliche oder Lernmanager ohnehin zum bekannten Methodenset gehören und ansonsten die Wahrscheinlichkeit groß ist, dass – bewusst oder unbewusst – vor allem die bewährten oder besser gesagt bekannten Wege genutzt und die neuen digitalen Optionen eher kosmetisch, sozusagen für den modernen Anstrich, integriert werden. Damit wäre die aktuelle Chance verschenkt; der nun mögliche große Schritt in Richtung Zukunft des Corporate Learning und die damit verbundenen Potenziale, Lernen effektiver und nachhaltiger zu gestalten, blieben ungenutzt.

Dass bei diesem Schritt ein iteratives Vorgehen sinnvoll ist, versteht sich – aufgrund der Gesamtgröße des Lernfeldes, der Vielzahl der (neuen) Möglichkeiten und nicht zuletzt der Dynamik der aktuellen Situation – im Grunde von selbst. Statt die neue Lernstrategie zu entwickeln und auszurollen, sollte ihre Konzeption und Implementierung als laufende Entwicklung und auch selbst als Lernprozess verstanden werden.

*Ayelt Komus, Sonja Schmidt*

Statt neue Lernstrategien zu entwickeln und auszurollen, sollte ihre Konzeption und Implementierung als laufende Entwicklung und auch selbst als Lernprozess verstanden werden.

Die Autoren: **Dr. Ayelt Komus** ist Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Koblenz und wissenschaftlicher Beirat der Heupel Consultants GmbH. Kontakt: [www.komus.de](http://www.komus.de).

**Sonja Schmidt** ist Expertin für Digitalisierung, agile Methoden und hybrides Projektmanagement und arbeitet bei Heupel Consultants als Beraterin. Kontakt: [www.heupel-consultants.com](http://www.heupel-consultants.com)



Foto: Pia Komus – phototastisch.de



# Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur **6,60 Euro**  
zusätzlich im Monat\*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** mit allen Zusatzservices und außerdem:

- 12 x jährlich Training *aktuell*
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training *aktuell*
- 20 % Ermäßigung beim Einkauf von Fachbüchern und Trainingskonzepten der Edition Training *aktuell*
- Flatrate auf über 4.000 Tools, Bilder, Inputs und Verträge von [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- Jährlich eine Marktstudie als eBook gratis



Jetzt upgraden:  
[www.managerseminare.de/profipaket](http://www.managerseminare.de/profipaket)  
E-Mail: [abo@managerseminare.de](mailto:abo@managerseminare.de)  
Telefon: 0228/97791-23

\*Jahresabo **managerSeminare** = 168 Euro  
Profipaket Jahresabo = 248 Euro