

Ein Blick in die Zukunft

ANALYSE. Die Zukunft des Lernens lässt sich aus heutigen Trends ablesen: Sie wird geprägt sein von Selbstorganisation und Kollaboration. HR muss sich darauf einstellen.

Von **John Erpenbeck** und **Werner Sauter**

Die Folgen der Digitalisierung machen auch vor dem betrieblichen Lernen nicht halt. Starke Treiber der Veränderung sind die wachsende Vernetzung von Privat- und Arbeitswelt und die Entwicklung zum „Enterprise 2.0“. Unter „Enterprise 2.0“ versteht man nach Andrew McAfee Unternehmen, die soziale Softwareplattformen in der Kommunikation innerhalb der Organisation, aber auch mit Partnern und Kunden nutzen. Sie betreiben Social Business, indem sie Social Media und soziale Praktiken in ihre laufenden Aktivitäten integrieren. In Großunternehmen sind interne Netzwerke, sogenannte „Firmen-Facebooks“, oft schon Standard, Mittelständler nutzen das Medium bisher noch wenig. Inzwischen setzen aber 13 Prozent der deutschen Unternehmen Plattformen im Facebook-Look ein, wie die „Wirtschaftswoche“ berichtet. Diese Unternehmen werden zwangsläufig immer mehr, da die Märkte sich entsprechend verändern.

Werte beeinflussen das Lernen

Dies alles hat direkten Einfluss auf die betrieblichen Lernsysteme und damit auch auf die Lernkultur. Nach Horst Siebert, emeritierter Professor am Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung der Leibniz-Universität Hannover, ist Lernkultur das System sozialer Prozesse und Handlungen, deren Kern Normen und Werte sind, die das Lernen der Mitarbeiter und Führungskräfte auf allen Stufen des Unternehmens bestim-

men. Sie konkretisiert sich im Lernhandeln und in den Kompetenzen der Lerner und setzt ein ständiges Lernen aller Beteiligten voraus.

Lernsysteme entwickeln sich rasant

Durch die Entwicklung zum Social Business wird eine neue Lernkultur entstehen. Denn das Social Business erfordert kollaborative Unternehmen, in denen Arbeiten und Lernen zusammenwach-

Das Lernen wird sich zum sogenannten „trialen Lernen“ weiterentwickeln. Dann werden Lernpartner im Web und die semantische Suche essenziell sein.

sen. In diesen Organisationen lösen die Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam im Arbeitsprozess ihre Herausforderungen in der Praxis und tauschen kontinuierlich ihr Erfahrungswissen online aus. Jay Cross, der Vordenker im Bereich der Lerntechnologien, wie auch Studien des Hightechverbands Bitkom belegen unsere These.

Das betriebliche Lernen wird sich von einem formellen, fremdgesteuerten Lernen zu einem informellen, selbstorganisierten entwickeln. Nach unserer

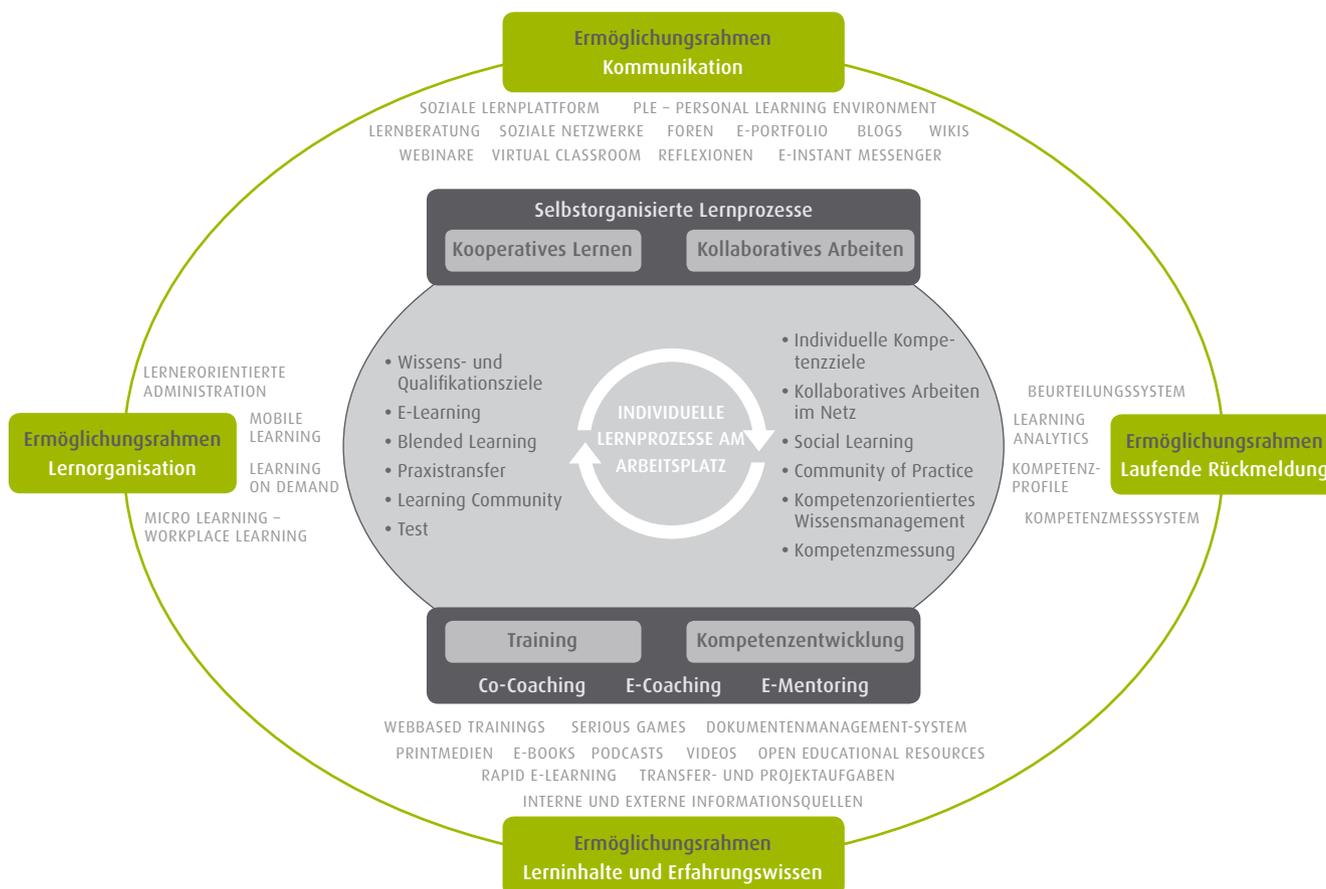
Einschätzung werden dabei in Zukunft folgende grundlegende Entwicklungsstufen durchlaufen: E-Learning als Standalone, also ohne weitere strategische Einbindung, wird abgelöst durch das Blended Learning. Der kooperative Wissensaufbau und die Qualifikation mit E-Learning werden dabei ergänzt durch die Kompetenzentwicklung in Praxisprojekten und sogenannten „Communities of Practice“. Der nächste Schritt besteht im „Social Learning“: Arbeiten und Lernen wachsen unter Nutzung von Social Software mit dem Ziel der Kompetenzentwicklung zusammen. In wenigen Jahren werden wir dann den Schritt zum trialen Lernen erleben: Das Lernen im Arbeitsprozess mit menschlichen Lernpartnern wird durch den Lernpartner Computer auf Basis semantischer Systeme optimiert.

Lernkultur muss sich mitentwickeln

Menschen, die es – wie heute üblich – gewohnt sind, mit hohem persönlichen Einsatz in ihrer Arbeitswelt im Rahmen von Zielvereinbarungen selbstorganisiert Lösungen zu entwickeln und Entscheidungen zu treffen, wollen auch in puncto Lernprozesse selbstbestimmt agieren. Darum muss die Lernkultur in den Unternehmen diesen Entwicklungen im Lernen auch entsprechend Rechnung tragen.

Unseres Erachtens wird sich die Lernkultur folgendermaßen verändern: Erstens werden künftige Lernsysteme durch selbstorganisierte Lernprozesse geprägt sein. Die Entwicklung vom Web 1.0 zur Welt des Web 2.0 zeigt in die

DER ERMÖGLICHUNGSRAHMEN



Die individuelle, selbstorganisierte Kompetenzentwicklung sollte innerhalb eines Ermöglichungsrahmens ablaufen. Auf diese Weise

werden die Lerner optimal unterstützt und der individuelle Lernprozess am Arbeitsplatz läuft beständig weiter.

gleiche Richtung – aus dem suchenden Nutzer vorhandener Webinhalte wurden aktive Mitgestalter des Web, die eigene Problemlösungen aus dem Prozess der Arbeit in das System einbringen und in der Kommunikation mit ihren Netzwerkpartnern zu gemeinsamem Wissen weiterentwickeln.

Zweitens werden Lernen und Arbeiten mit dem Ziel der Kompetenzentwicklung zu einem integrierten Lernsystem zusammengeführt: Die Mitarbeiter sehen sich zunehmend als gleichberechtigte Partner sowohl im Prozess der Arbeit, in der Kommunikation mit Führungskräften und Kollegen als auch mit Lernpartnern, Tutoren, Coachs und Mentoren. Selbstorganisierte Lernprozesse sind – wie auch die Arbeitsprozesse in der Praxis – nur

in der Kommunikation mit Lernpartnern, Experten oder Coachs möglich.

Drittens wird Lernen immer mehr im Netz und in Netzwerken kollaborativ stattfinden: Die überwiegende Mehrheit der Entwicklungsprogramme in Unternehmen basiert aber nach wie vor darauf, viel Wissen darzubieten. Kompetenzentwicklung setzt jedoch voraus, dass die Lerner reale, emotional belastende, sozusagen „labilisierende“ Entscheidungssituationen in Arbeitsprozessen, Projekten, Widersprüchen, Konflikten oder Verunsicherungen kreativ verarbeiten und so zu neuen Emotionen und Motivationen gelangen.

Und viertens: Kompetenzen werden zu zentralen Zielen von Lernprozessen, die am Arbeitsplatz, im Prozess der Arbeit

und im Netz stattfinden. Der Arbeits- und Handlungsprozess wird zum wichtigsten Lernort.

Mitarbeiter müssen früh lernen, mit neuen Lerntechnologien umzugehen

Die Beschleunigung der Kommunikation und Datenverarbeitung und die weitreichende Automatisierung sowie immer intelligenter werdende Algorithmen führen zu technologischen Umbrüchen. Die Frage, wie sie bewältigt werden können, ist eines der Kernprobleme unserer Zeit, wie Constanze Kurz und Frank Rieger in ihrem Buch „Arbeitsfrei: Eine Entdeckungsreise zu den Maschinen, die uns ersetzen“ betonen.

Eines zeichnet sich nämlich jetzt schon ab: Der limitierende Faktor in den

betrieblichen Lernsystemen wird angesichts immer leistungsfähigerer, humanoider Computer in wenigen Jahren nicht mehr die Technologie, sondern der Mensch sein. Deshalb müssen Mitarbeiter und Führungskräfte frühzeitig und schrittweise lernen, mithilfe innovativer Lerntechnologien ihre Arbeits- und Lernprozesse selbst zu organisieren. Dies erfordert einen Veränderungsprozess mit dem Ziel, die Lernkultur in Richtung Selbstorganisation zu entwickeln.

Werte der Unternehmenskultur spiegeln sich in der Lernkultur wider

Die Implementierung dieser neuen Lernkultur wird durch die Entwicklung der Unternehmenskultur begünstigt. Denn die Lernkultur ist eine Teilmenge der Unternehmenskultur, die das von allen Mitarbeitern anerkannte und als Verpflichtung verinnerlichte Wertesystem ihrer Unternehmung umfasst. Unternehmenskultur und Lernen hängen somit eng voneinander ab, sie bedingen einander wechselseitig. Ist die Unternehmenskultur beispielsweise davon geprägt, dass Verantwortung abgegeben und übertragen wird sowie die Teamleistung im Vordergrund steht, wird die Implementierung selbstorganisierter, kollaborativer Lernsysteme einfacher.

Die Unternehmenskultur bildet damit einen wesentlichen Rahmen des betrieblichen Lernens. Gleichzeitig hat Lernen im Betrieb die Aufgabe, in einem langfristigen Prozess, an dem alle Mitarbeiter und Führungskräfte teilhaben, die Unternehmenskultur im Sinne der Strategie zu beeinflussen. Verändert sich die Rolle der Mitarbeiter immer mehr vom fremdgesteuerten Befehlsempfänger zum selbstorganisierten Mitarbeiter, dann werden sich die Lerner auch entsprechend anpassen. Aus der Lehrkultur wird eine echte Lernkultur.

Veränderung des Lernens braucht Zeit

In den betrieblichen Lernkulturen wird sich auf lange Jahre ein Nebeneinander der unterschiedlichen Lernformen fin-

den und erfordern, dass HR-Experten ebenso wie Lerner mit beiden Ausprägungsformen umgehen können. Neben der heute etablierten Lernkultur werden zunehmend Elemente des selbstorganisierten Lernens ihren Platz finden. Deshalb wird ein Veränderungsprozess benötigt, der diese Entwicklung bedarfsgerecht unterstützt.

Kompetenzaufbau bei der Arbeit

Kompetenzentwicklung findet kontinuierlich statt: In der Arbeit, beim Spiel, beim Sport, in der Familie, im Verein, sogar in Schule, Berufsbildung und Universität erwerben wir – handelnd – Kompetenzen. Unumstritten ist, dass die

zentralen Orte der Kompetenzentwicklung heute die Arbeitsprozesse selbst, aber auch eine Reihe von Tätigkeitsfeldern im sozialen Umfeld, in Familie, Verein, Ehrenamt und so weiter sind. Kompetenzen werden in vielen informellen Situationen, in der Arbeit, im sozialen Umfeld, aber auch im Netz gleichsam nebenher angeeignet.

Kompetenzerwerb muss deshalb Lernen und Arbeiten wieder zusammenführen. Erst bei der Lösung von Praxisproblemen, in realen Aufgaben und Entscheidungssituationen, müssen die Lerner die notwendigen Herausforderungen überwinden, die für die Kompetenzentwicklung notwendig sind.

ENTWICKLUNG DER LERNKULTUR

Kriterium	Lernkultur heute	Künftige Entwicklung
Ziele	Zentral vorgegebene Wissens- und Qualifikationsziele (Curricula)	→ Individuelle Kompetenzziele
Inhalte	Formell: „Gesichertes“ Expertenwissen, überwiegend statisch	→ Formell und informell: „Gesichertes“ Expertenwissen und dynamisches Erfahrungswissen
Lernorte	Seminar, Learning Management System	→ Arbeitsplatz, Workshop, soziale Lernplattform
Methodik	Lehre, Übungen (Aufgaben, Fallstudien, Planspiele ...), E-Learning und Blended Learning	→ Kollaboratives Lernen und Arbeiten innerhalb eines Ermöglichungsrahmens, selbstorganisierter Wissensaufbau im Netz, Blended Learning und Social Learning
Medien	Seminarmedien, Printmedien, wissensorientierte WBT, Lernvideos, Learning Communities (Foren, Chat, Webinar ...)	→ Workshopmedien, problemorientierte Web-Based-Trainings und Lernvideos, Social Media, Communities of Practice (Blog, Wiki ...)
Lernen mit Lernpartnern	Kooperativ im Rahmen von Übungen, Lern tandems, Learning Communities	→ Kollaborativ beim Lösen realer Praxisprobleme, Co-Coaching, Communities of Practice
Rolle des Lernbegleiters	Lehrer, Trainer, Ausbilder und Tutor	→ Coach und Mentor
Lernerfolg	Test, Präsentation, mündliche Prüfung	→ Erfolg in der Praxis (Performance), Projektlösungen
Lernprozess	Überwiegend fremdorganisiert mit integrierten selbstgesteuerten Lernphasen	→ Selbstorganisiert

Die Lernkultur wird sich in den kommenden Jahren wesentlich verändern. Vor allem das informelle, selbstorganisierte Lernen wird eine größere Rolle spielen.

Kompetenzen werden durch die Lerner selbstorganisiert erworben, indem Werte in realen Entscheidungssituationen, bei denen die Lerner echte Schwierigkeiten überwinden, zu eigenen Emotionen und Motivationen umgewandelt und angeeignet werden. Diesen Prozess der Verinnerlichung von Werten nennt man Interiorisation. Die Herausforderung in der Konzipierung dieser Lernsysteme besteht darin, den Lernern einen Ermöglichungsrahmen zu bieten, in dem sie ihre Kompetenzen selbstorganisiert in einem kommunikativen Prozess mit Lernpartnern oder in einem Netzwerk aufbauen.

Neue Rolle der Personalentwicklung

Mitarbeiterkompetenzen werden zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor und müssen genauso professionell erfasst, ausgerichtet und gemanagt werden wie andere Produktionsfaktoren im Unternehmen. Kompetenzmanagement hat zum Ziel, die Potenziale der Unternehmen im Bereich der Mitarbeiterkompetenzen in Hinblick auf die Unternehmensstrategie effektiv zu nutzen und zielorientiert zu entwickeln.

Kompetenzmanagement baut dabei auf dem Daten- und Informationsmanagement sowie den Erfahrungen der Lerner auf. Dieser Ansatz kann nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn sich die Denk- und Handlungsweisen aller Beteiligten, vom Lerner über die Trainer, Coachs und E-Tutoren bis zu den Führungskräften, grundlegend verändern.

Deshalb ist Kompetenzmanagement immer auch Veränderungsmanagement, das in einem ganzheitlichen, strategisch orientierten Implementierungsprozess gestaltet werden muss. Es verknüpft dabei die Ebenen der Mitarbeiter mit ihren Kompetenzprofilen sowie den Kernkompetenzen der Unternehmen und umfasst alle Bereiche der Kompetenzerfassung und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter, mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung zu optimieren, wie Sven Grote, Simone Kauffeld und Ekkehart Frieling in ihrem

Buch „Kompetenzmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele“ erläutern.

Das Kompetenzmanagement muss Strukturen, Systeme, Methoden und Werkzeuge entwickeln, die eine permanente, immer aktuelle Transparenz der Stärken und Potenziale von Mitarbeitern gewährleisten, Geschäftsprozesse sowie Kompetenzentwicklungen koppeln, die Prozesse über die Gestaltung von Ermöglichungsrahmen fördern und durch Lernexperten begleiten. Die Aufgaben des betrieblichen Bildungsmanagements erfordern deshalb proaktive und strategieorientierte Gestalter und Begleiter der Kompetenzentwicklungsprozesse im Unternehmen.

Handlungsempfehlungen für die Personalarbeit

Der Weg zu diesen innovativen Lernkonzeptionen erfordert Zeit und Durchsetzungsvermögen bei denjenigen, die diese neue Form des Lernens im Unternehmen einführen wollen. Darum haben wir zehn Handlungsempfehlungen für die heutigen Personalentwickler zusammengestellt, die diesen Weg gehen wollen.

- **Strategieorientierung:** Leiten Sie Ihren Bildungsauftrag konsequent aus der Unternehmensstrategie ab.
- **Strategische Partner:** Entwickeln Sie sukzessive Ihre Rolle als gleichberechtigter Partner in den Strategieentwicklungsprozessen.
- **Kompetenzorientierung:** Erarbeiten Sie in einem gemeinsamen Entwicklungsprozess mit Fach- und Führungskräften bedarfsgerechte Kompetenzmodelle, -profile und -messsysteme.
- **Veränderungsmanagement:** Entwickeln Sie die Rollen in den Lernprozessen, insbesondere auch Ihre eigene, und die Lernkultur in einem permanenten, gemeinsamen Veränderungsprozess, den Sie maßgeblich gestalten und steuern.
- **Ermöglichungsrahmen:** Entwickeln Sie mit Ihrem Team einen Lernrahmen, der selbstorganisiertes, kollaboratives Lernen aller Mitarbeiter im Prozess der Arbeit möglich macht.

- **Integration von Arbeiten und Lernen:** Verknüpfen Sie Lern- und Arbeitsprozesse, aber auch Strukturen und Systeme, konsequent miteinander.

- **Individuelle Kompetenzziele:** Ermöglichen Sie es Ihren Mitarbeitern, ihre Kompetenzziele auf Basis der Kompetenzprofile und -messungen selbstorganisiert in Abstimmung mit ihren Führungskräften zu definieren.

- **Selbstorganisierte, individuelle Kompetenzentwicklungsprozesse:** Ermöglichen Sie es Ihren Mitarbeitern, ihre Lernprozesse im Prozess der Arbeit selbst zu planen und umzusetzen.

- **Eigenverantwortlicher Wissensaufbau:** Bieten Sie E-Learning und Blended Learning, Podcasts oder Lernvideos zum Aufbau des formellen Wissens sowie Wissensmanagement-Tools zur Verarbeitung von Erfahrungswissen an.

- **Social Learning:** Fördern Sie das kollaborative Arbeiten und Lernen im und mit dem Netz(werk).

HR schafft den Rahmen

Zusammenfassend lässt sich sagen: Der betriebliche Bildungsbereich erhält insgesamt die Aufgabe, künftig Lernsysteme zu entwickeln und Bedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitern und Führungskräften ermöglichen, ihre individuellen Lernprozesse optimal selbst zu organisieren. Die bisherige Personalentwicklung wandelt sich mehr und mehr zum Kompetenzmanagement, das selbstorganisierte Lernprozesse der Mitarbeiter ermöglicht. Dies erfordert ein langfristiges Veränderungsmanagement. ■



PROF. DR. JOHN ERPENBECK

ist Professor an der School of International Business and Entrepreneurship.



PROF. DR. WERNER SAUTER

ist wissenschaftlicher Leiter der Blended Solutions GmbH in Berlin.