Zusammenfassung: Fünf eLearning-Studien im Vergleich

Gute Orientierung, aber Antworten auf brennende Fragen fehlen

Fünf aktuelle Studien befassen sich mit Themen und Trends zum Thema eLearning bzw. digitales Lernen. Doch wie hoch ist eigentlich deren Aussagewert und was kann man als Unternehmen aus diesen Studien für die praktische Arbeit lernen? Axel Koch hat sich die Studien kritisch angeschaut und fasst die Ergebnisse in seinem Beitrag zusammen.

„Alles muss schnell gehen. Lerneinheiten dürfen nicht lange dauern. 90 Minuten sind schon eine halbe Katastrophe. Inhalte müssen von überall erreichbar und hübsch anzusehen sein. Die Produktwelt ändert sich immer schneller und wir müssen mithalten", so beschreibt Vera Havenstein (alle Namen im Beitrag anonymisiert) ihre tägliche Arbeit.

Sie kümmert sich in einem großen Unternehmen der Banken- und Versicherungsbranche um die Erstellung von eLearnings. Sie könnte zu den Lesern der fünf vorliegenden eLearning-Trendstudien gehören. Doch, was hat sie eigentlich davon, wenn sie sich durch die zig Seiten Material arbeitet? Aktuell ist in ihrem Unternehmen das Thema Digitalisierung ganz groß geschrieben. „Unser Vertrieb wurde mit iPads ausgestattet, so dass wir jetzt unsere Weiterbildungsangebote darauf ausrichten müssen. Die Kollegen sollen alle Angebote des Lernmanagement-Systems auf ihren iPads abrufen können. Vor allem Web-based Trainings (WBT) und virtuelle Klassenräume."

Vera Havenstein würde sicherlich in den Studien eine Bestätigung finden, dass es ihr ganz ähnlich geht, wie vielen anderen Personalentwicklern und Lernmanagement-Beauftragten in den Unternehmen. Denn der Blick in die fünf Studien macht eines deutlich. Es rumort an allen Ecken und Enden in den Firmen und Bildungseinrichtungen. Die Digitalisierung des Lernens ist auf dem Vormarsch. Die einen stehen noch am Anfang, die anderen sind mitten drin. Und die Anbieter von eLearning-Lösungen hoffen auf einen großen Wachstumsmarkt.

Doch schauen wir zunächst einmal, welche Studien es gibt und was im Kern darin steckt.

Überblick zu den 5 Trendstudien

Alle Studien haben das erklärte Ziel, aus strategischer Perspektive Orientierung zu bieten und beruhen auf der Einschätzung von Weiterbildungsexperten. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie die technologischen Entwicklungen und der damit verbundene digitale Wandel das Lernen beeinflusst und was dies für die Unternehmen und Bildungsanbieter bedeutet.

scil Trendstudie 2015/2016 – Trends im Corporate Learning:

Positionierung: Das Kompetenzzentrum Swiss Centre for Innovations in Learning (scil) gehört zum Institut für Wirtschaftspädagogik an der Universität St. Gallen. scil verfolgt das Ziel, die Aus- und Weiterbildung durch praktische Anwendung neuester Forschungsergebnisse, Methoden und Technologien nachhaltig zu fördern und wirkungsvoll zu etablieren. scil bringt seit 2006 etwa alle zwei Jahre eine Trendstudie heraus, die sich mit den Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen befasst.
Inhalte: Die Studie befasst sich mit Themen der Personalentwicklung, die die Unternehmen vor allem im nächsten Jahr 2016 beschäftigen werden. Der theoretische Bezugsrahmen für die Befragung ist dabei das Modell des Innovationsorientierten Bildungsmanagements von scil, das sechs Handlungsbereiche umfasst. Dabei wurden u.a. die Bedeutsamkeit von Aspekten oder auch deren Umsetzungsgrad bzw. zeitliche Realisierung erfragt. Zudem gab es auch Fragen mit offenen Antwortmöglichkeiten.
Befragte: Bei der Onlinebefragung haben 121 Learning Professionals 134 Fragen beantwortet. Diese kommen besonders aus Deutschland (50 %) und der Schweiz (44%) sowie aus Österreich (5%) und Liechtenstein (1%). Vertreten sind neun Branchen, ein breites Spektrum an Unternehmensgrößen und vier Führungsebenen. Die Studie ist aufgrund des Fragenumfangs und der Stichprobegröße hevorzuheben. Sie repräsentiert sicherlich am besten von allen die aktuelle Situation in den Unternehmen im deutschsprachigen Raum.

NMC-Horizon Report 2015 – Higher Education Edition (Hochschulausgabe):

Positionierung: NMC Horizon-Report erfasst jeweils einen 5-Jahres-Horizont neuer Technologien auf Bildungseinrichtungen aus aller Welt. Laut Angabe der Autoren ist das Horizon Project mit über 13 Jahren Forschung als weltweit langfristigste Untersuchung neu aufkommender Technologietrends und ihrer Einführung in den Bildungssektor zu sehen.
Inhalte: Die Studie beleuchtet 6 Schlüsseltrends, die den Einsatz von Technologien befördern, 6 Herausforderungen, die den Einsatz von Technologie behindern sowie 6 wichtige lehr-/lerntechnologische Entwicklungen, die in den kommenden fünf Jahre (2015-2019) im Hochschulbereich eine Rolle spielen.
Befragte: 56 Technologie- bzw. Weiterbildungsexperten aus 17 Ländern, verteilt über 6 Kontinente, haben die Themen gesichtet und verdichtet. Ein Echtzeit-Wiki gibt hier Einblick unter: horizon.wiki.nmc.org. 33 Experten kommen dabei aus den USA. Aus Deutschland sind nur zwei dabei. Jochen Robes, bekannt als Weiterbildungsblogger und Helga Bechmann vom Multimedia Kontor.

DER AUTOR

Prof. Dr. Axel Koch

gehört zu den führenden Experten für nachhaltig wirksame Personalentwicklung. Der Diplom-Psychologe ist Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Erding. Breite Bekanntheit hat er durch seinen unter dem Pseudonym Richard Gris verfassten Wirtschaftsbestseller „Die Weiterbildungslüge" (2008, Campus) erlangt. Die Zeitschrift OrganisationsEntwicklung zählt ihn deshalb zu den „wichtigsten Vordenkern zu den wesentlichen Fragen zur Zukunft von HR" (Dossier 2/12). Mit seiner vom Deutschen Weiterbildungspreis 2011 ausgezeichneten Transferstärke-Methode® hat er eine neue Lösung entwickelt, um die Lern- und Veränderungsfähigkeit von Personen zu stärken und damit den Praxistransfer zu steigern. Mehr unter: www.transferstaerke-methode.de

Veränderungen zur letzten Trendstudie 2012?

Veränderung	Rang 2012	Rang 2015	Thema	MW
↗	2	1	Lern- und Entwicklungsangebote transferförderlich gestalten	2.21
↘	1	2	Lern- und Entwicklungsangebote proaktiv an der Unternehmens-strategie ausrichten	2.22
→	3	3	Führungskräfte, die lernförderliche Rahmenbedingungen schaffen/ ermöglichen	2.30
↗	10	4	Die Bedeutung der Lernkultur bei Lern- und Entwicklungsangeboten	2.39
NEW!	-	5	Leadership Commitment zum Thema „Lernbegleiter" zeigen	2.40
↗	17	6	Formelle & informelle Lernphasen sinnvoll zu verknüpfen	2.45
→	7	7	Das Bildungsmanagement in die Umsetzung des Strategieprozesses einbinden	2.46*
NEW!	-	8	Bildungsbedarfsanalysen strategisch orien-tiert mit Stakeholdern durchführen	2.46*
↗	15	9	Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterzuentwickeln	2.46*
↘	6	10	Führungskräfte mit einer aktiven Rolle in formellen und informellen Lernformen	2.48

Quelle: scil Trendstudie 2015/2016 – Trends im Corporate Learning

Die Top 10 Themen der scil Trendstudie 2015/2016 im Vergleich zur Trendstudie 2012.

Incore-Studie 2014 - Lernen im Jahr 2030:

Positionierung: Das Institute of Corporate Education e. V. (incore) steht nach eigenen Angaben für praxisorientierte Bildungsforschung und Entwicklung innovativer Methoden und Konzepte der Wissensvermittlung in Organisationen. Incore wird von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG AG gefördert. Erstellt wurde die Studie in Kooperation mit der F.A.Z. Executive School, Bayer MaterialScience sowie dem Corporate Campus für Management & Strategie der DZ BANK Gruppe. Der Fokus liegt dabei auf den hauptsächlichen Verantwortlichen im Markt: Politik, Weiterbildungsanbieter, an Weiterbildung teilnehmende Individuen und Auftrag gebende Unternehmen.
Inhalte: 16 Zukunftsthesen (Projektionen) wurden online im Hinblick auf Eintrittswahrscheinlichkeit, den Einfluss auf die Branche und die Wünschbarkeit des Eintretens bewertet und diskutiert.
Befragte: 102 Weiterbildungsexperten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik wurden im Jahr 2012 in Form einer Delphi-Studie zum Thema Zukunft der betrieblichen Weiterbildung 2030 befragt. Durchschnittlich nahmen die Experten an 2,8 Delphi Runden teil.

Trendstudie MMB Learning Delphi 2014, Teil 1 und Teil 2 (aus 2015):

Positionierung: Das MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung ist laut eigenen Angaben ein unabhängiges, privates Forschungsinstitut und veröffentlicht in unregelmäßigen Abständen Ergebnisse aus eigenen Forschungsarbeiten. Das MMB Learning Delphi 2014 zeigt das neunte Jahr in Folge die mittelfristigen Trends im Bildungsmarkt auf.
Inhalte: Die Leitfrage der Studie ist, wie Weiterbildung und Digitales Lernen heute und in drei Jahren aussieht. In Teil 1 geht es u.a .darum, welche Lernformen und Lernanwendungen für das betriebliche Lernen von Bedeutung sind oder welche Themen und Inhalte im Mittelpunkt des digitalen Lernens stehen. Außerdem wird die Wahrscheinlichkeit von Zukunftsszenarien bewertet. Teil 2 beinhaltet die Beantwortung der offenen Fragen zur Zukunft des eLearning im Jahr 2017.
Befragte: Im Teil 1 nahmen 73 Expertinnen und Experten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz an einer Onlinebefragung teil. Im Teil 2 sind nur noch die Meinungen von 60 der Experten eingeflossen.

Roland Berger Strategie-Papier 2014 - Corporate Learning im Umbruch:

Positionierung: Roland Berger Strategy Consultants, 1967 gegründet, ist eigenen Angaben zufolge eine der weltweit führenden Strategieberatungen mit über 2.700 Mitarbeitern in 51 Büros in 36 Ländern. Corporate Learning ist dabei ein Themenfeld.
Inhalte: Bei dieser Quelle handelt es sich - wie der Name schon sagt – nicht um eine Studie im klassischen Sinne, sondern um ein Papier, das eine Expertenmeinung ausdrückt, wie sich Lernen im Unternehmen durch die Digitalisierung verändert und welche Herausforderungen damit verbunden sind.
Befragte: Keine. Es handelt sich um eine Einschätzung des Marktes durch die Unternehmensberatung.

In Summe lässt sich sagen, dass jede Studie wie ein Mosaiksteinchen zu sehen ist. Es werden z. T. ähnliche, aber auch unterschiedliche Facetten und Szenarios

abgefragt sowie unterschiedliche Zeithorizonte betrachtet. So ergibt sich am Ende ein gutes ganzheitliches Bild auf den Stand der Dinge und die vermuteten Entwicklungen. Doch wie hoch ist nun eigentlich der Praxisnutzen der Studien?

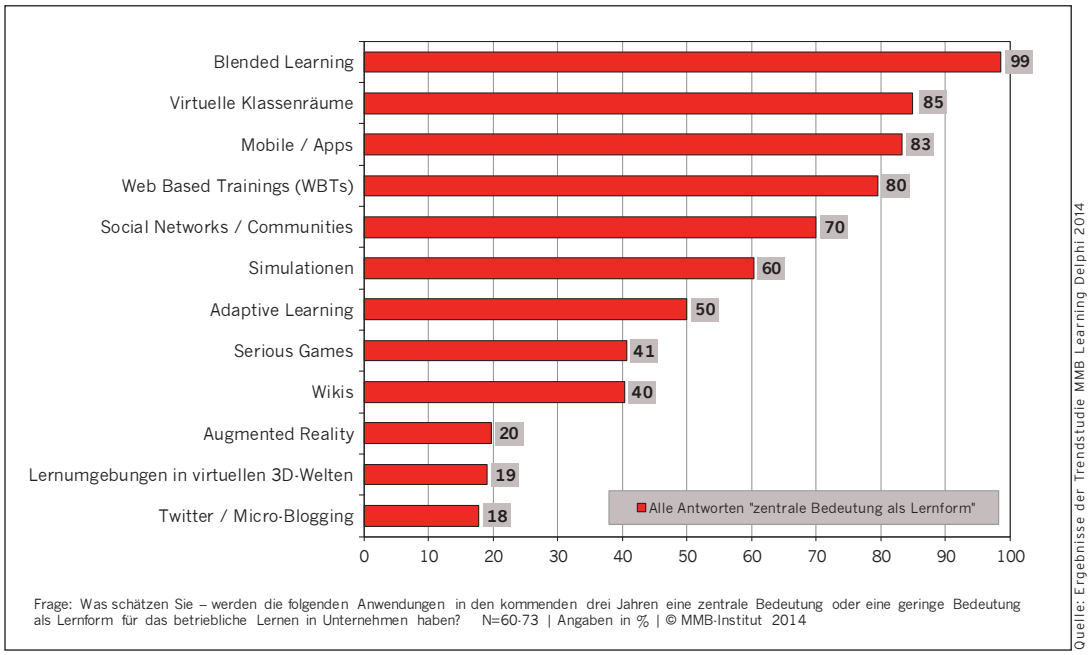
eLearning ist auf dem Vormarsch

Kehren wir zurück zu Vera Havenstein: Während im Vertrieb die Digitalisierung des Lernens mit Volldampf vorangetrieben wird, geht es im Rest des Unternehmens moderater zu. Der Treiber für diese Entwicklung im Außendienst ist, dass es aufgrund der Dezentralisierung kaum möglich ist oder nur mit großem Aufwand, alle Mitarbeiter zu Präsenzschulungen zusammen zu holen. Der Vertrieb hat wenig Zeit. Denn jede Schulungsminute kostet Verkaufszeit beim Kunden. Digitale Lernformate sparen Zeit. „Es ist aber nicht so, dass die Leute danach schreien", berichtet Vera Havenstein. Doch Webinare kommen mittlerweile sehr gut an. Anfangs waren die Leute sehr skeptisch. Entscheidend für den Erfolg sei eine spezielle Software für virtuelle Meetings und Trainings, die sehr realitätsnahe Bedingungen schafft, schwärmt die 36-jährige. „Die meisten Kollegen haben gemerkt, dass der Spaß und ein gutes Lerngefühl auf diesem virtuellen Weg nicht flöten gehen muss und dass sie so auch viel schneller die Informationen bekommen, die sie für ihr Tagesgeschäft brauchen". Wichtig sei aber eine sehr interaktive Gestaltung der Webinare.

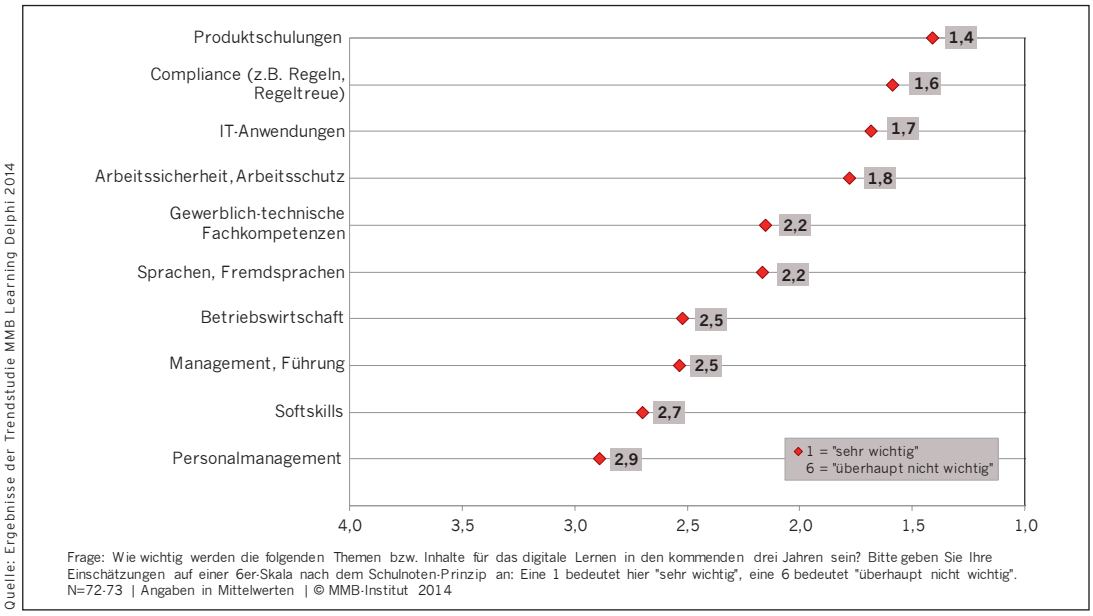
Erfahrungen, wie die von Vera Havenstein sind Gold wert. Sie zeigen, wie das neue Lernen gehen kann. Denn eines der größten Probleme für die Personalentwickler in den Unternehmen ist, sich durch den Dschungel der neuen Möglichkeiten zu kämpfen. Es gibt immer mehr digitale Formate und damit Gestaltungsmöglichkeiten für eLearning.

Vera Havenstein liegt übrigens mit ihrem Lernangebot für den Vertrieb voll im Trend, wenn man sich die Befunde des MMB Learning Delphi 2014 anschaut. Danach hat Blended Learning - also eine Mischung aus traditionellen Präsenz-Lernformen und digitales Lernen – die größte Bedeutung für das betriebliche Lernen. Dicht gefolgt von Lernformen wie virtuellen Klassenräumen und Mobile/Apps. Web-based Trainings (WBT) liegen auf Platz 4 und sind nach 80 % der Befragten bedeutsam.

Die Botschaft der Studien ist überdies klar: eLearning wird sich früher oder später etablieren. Da sind sich die Experten ziemlich einig. Die Frage ist eben nur, wie schnell und in welcher Form. Bei der Trendstudie MBB-Learning-Delphi 2014 (Teil 2) gehen 28 der 60 Befragten davon aus, dass bereits im Jahr 2017 eLearning voll etabliert sein wird. 19 weitere gehen eher von einem allmählichen Wachstum aus. Damit eLearning ganz selbstverständlich wird, müssen jedoch bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Dazu gehören besonders Regelungen beim Datenschutz und Urheberrecht, aber auch, dass die eLearning Angebote für die Lerner gemäß ihrer Bedürfnisse passend sind. Darüber hinaus ist laut der Experten mehr Offenheit und Verständnis für das digitale Lernen bei den Entscheidern in den Unternehmen nötig. Die Incore-Studie spiegelt diesen Konflikt ebenfalls wider. Dem Szenario „Fortschreitende Digitalisierung" (Web 2.x) hat den Weiterbildungsmarkt komplett transformiert" (im Jahr 2030)" stimmen zwar 63,2 % der Experten zu, diskutieren diesen Punkt aber kontrovers – gerade auch weil die Meinung ist, dass man die Erfahrung und die persönliche Vermittlung von Fähigkeiten nicht durch elektronische Medien ersetzen kann. Wie viele andere Praktiker sieht das auch Vera Havenstein so. Besonders bei Persönlichkeitsentwicklung oder der Vermittlung von Softskills braucht es Lernen im direkten Kontakt in Präsenzschulungen.



Bedeutung von Anwendungen für das betriebliche Lernen in Unternehmen.



Themen und Inhalte des digitalen Lernens in drei Jahren.

Blended Learning Ansätze bieten hier einen guten Mix.

Viel Potenzial – doch aller Anfang ist schwer

Auch laut dem Roland Berger Strategie Papier geht an eLearning wohl kein Weg vorbei. Corporate eLearning sei eines der beeindruckendsten Wachstumssegemente im Bildungssektor. Das Internet verändere die Spielregeln auf dem Bildungsmarkt und die Bildungs-Wertschöpfungskette. Zeit-, Globalisierungs- und Kostendruck sowie global verteilte Standorte und die Anforderungen der Digital Natives erfordern bessere Bildungslösungen. Online-Lernen biete eine vielversprechende Antwort auf alle diese Herausforderungen. Während die einen Firmen bereits mittendrin sind, Online-Bildung einzusetzen, haben andere noch Startschwierigkeiten. Renate Kaiser, Personalerin bei einem Distributionsunternehmen erlebt eine ganz typische Situation, die immer wieder zu hören ist. Die Akzeptanz fehlt. „Wir haben es ausprobiert und sind bisher nur im Bereich des Englischtrainings erfolgreich damit. Via Internet gibt es Lernmaterialien auf einer eLearning-Plattform und einmal im Monat hat der Mitarbeiter einen Telefontermin mit einem Englischlehrer". Ansonsten werden Online-Kurse nicht gerne von den Mitarbeitern angenommen. Bei Kursen zu EDV-Programmen oder zu Themen rund um Qualitätsmanagement gab es Ablehnung. Die Gründe: „Da kann ich ja niemanden fragen. Wenn ich nicht mitkomme, was mache ich denn?" Es zeige sich eine Angsthaltung, meint die 55-jährige. Gerade bei den älteren Kollegen. Mitarbeiter Anfang 20 hätten kein Problem. Bei einem Altersdurchschnitt von 45 Jahren seien junge Kollegen aber zu wenig vertreten. Dennoch werden wir nicht drum herumkommen, denn Präsenzschulungen kosten zu viel Arbeitszeit. Künftig gehe es darum, einen sanften Übergang zu schaffen. Virtuelle Klassenzimmer seien am vielversprechendsten, weil hier der Austausch möglich ist. Es gelte Testgruppen zu starten, die als Multiplikatoren wirken.

Bärbel Hundt, Personalentwicklerin bei einem Automobilzuliefer-Unternehmen hat in ihrer vorherigen Stelle erlebt, wie schnell das Thema eLearning im Unternehmen verbrannt sein kann. „Da habe ich schon sehr böse Erfahrungen mit dem Thema Blended Learning gemacht. Man darf nie übertreiben. Man muss da eine wirklich gute Balance finden, um die Mitarbeiter nicht zu sehr zu belasten." Und es gehe darum, Themen und Angebote zu schaffen, die von der Gestaltung und den Inhalten attraktiv sind.

Vor diesem Hintergrund trägt sie es auch mit Fassung, dass sie in ihrem jetzigen Unternehmen noch ganz am Anfang steht. „Das riesige Thema eLearning, Blended Learning beschäftigt uns natürlich auch", sagt die 33-jährige. Sie sieht die Vorteile, muss aber akzeptieren, dass momentan dazu nicht die Ressourcen da sind. Es kämen immer wieder andere dringendere Wachstumsthemen rein, die mehr Priorität haben. Auch gibt es aktuell keinen wirklichen Leidensdruck oder eine proaktive Geschäftsführung. Ein Großteil der Mitarbeiter steht an der Produktionslinie und hätte ohnehin keinen Zugang zu Portalen oder einem PC. Daher sind Schulungen vor Ort üblich. „Aber die Vision ist, dass wir einige Schulungs-/Trainingsthemen auf Blended Learning umstellen können." Für sie ist klar, den Einführungsprozess dezent anzugehen und in der Unternehmenszentrale zu starten. Als sehr großes Unternehmen mit weltweit zahlreichen Standorten würde eLearning gut helfen, flächendeckend wichtige Themen zu vermitteln, wie „Compliance", „Arbeitssicherheit" oder „Sprachen". Damit reiht sie sich in die Liste der Themen ein, die auch in der MMB Learning Delphi-Studie 2014 als Top-Themen für das digitale Lernen genannt sind. Die meisten Unternehmen sehen eLearning-Formate als besonders nützlich, wenn es darum geht, Schulungs-

nachweise für gesetzliche oder betriebliche Pflichtthemen zu erbringen. Kritische Stimmen bezweifeln allerdings den nachhaltigen Wert dieser Schulungen.

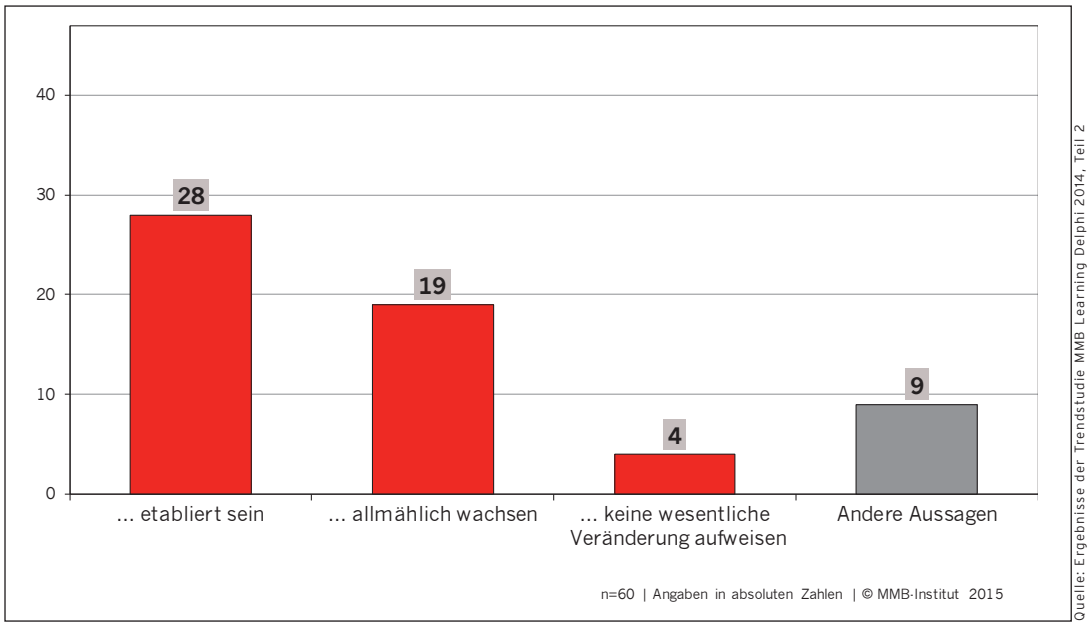
Komplexitätserhöhung statt Praxisnutzen

Durch die Digitalisierung des Lernens wird nun eine Frage noch viel schwerer zu beantworten als bisher schon: Welchen Mix aus Lernformen nutze ich, um die Lernbedürfnisse und den Lernbedarf meiner Zielgruppe in meiner speziellen Unternehmenskultur und Branche optimal zu erfüllen. Das ist im Prinzip eine Standardfrage von Personalentwicklern. Nur das die Parameter der Möglichkeiten gestiegen sind und damit die richtige Auswahl umso anspruchsvoller ist. Ganz zu schweigen davon, ob man es angesichts der rasanten Entwicklung schafft, alle Optionen mitzubekommen. Nur ein paar Beispiele: Laut scil-Studie werden in 2016 besonders die Themen „Lernen in Online Communities"; „Mobile Learning" und „Angebote für Generation X/Y/Z" wichtig. Nach der MBB-Studie haben Serious Games eine zunehmende Bedeutung. Der Horizon-Report verweist auf den Trend „Bring Your Own Device", d. h. dass Mitarbeiter ihre eigenen Laptops, Tablets, Smartphones oder andere mobile Endgeräte haben und sich damit an das Firmennetzwerk anschließen. Da schwirrt den Personalverantwortlichen im Unternehmen schnell der Kopf. Worauf soll man setzen? Welche Zielgruppen im Unternehmen gibt es? Wie will man sich am Markt präsentieren?

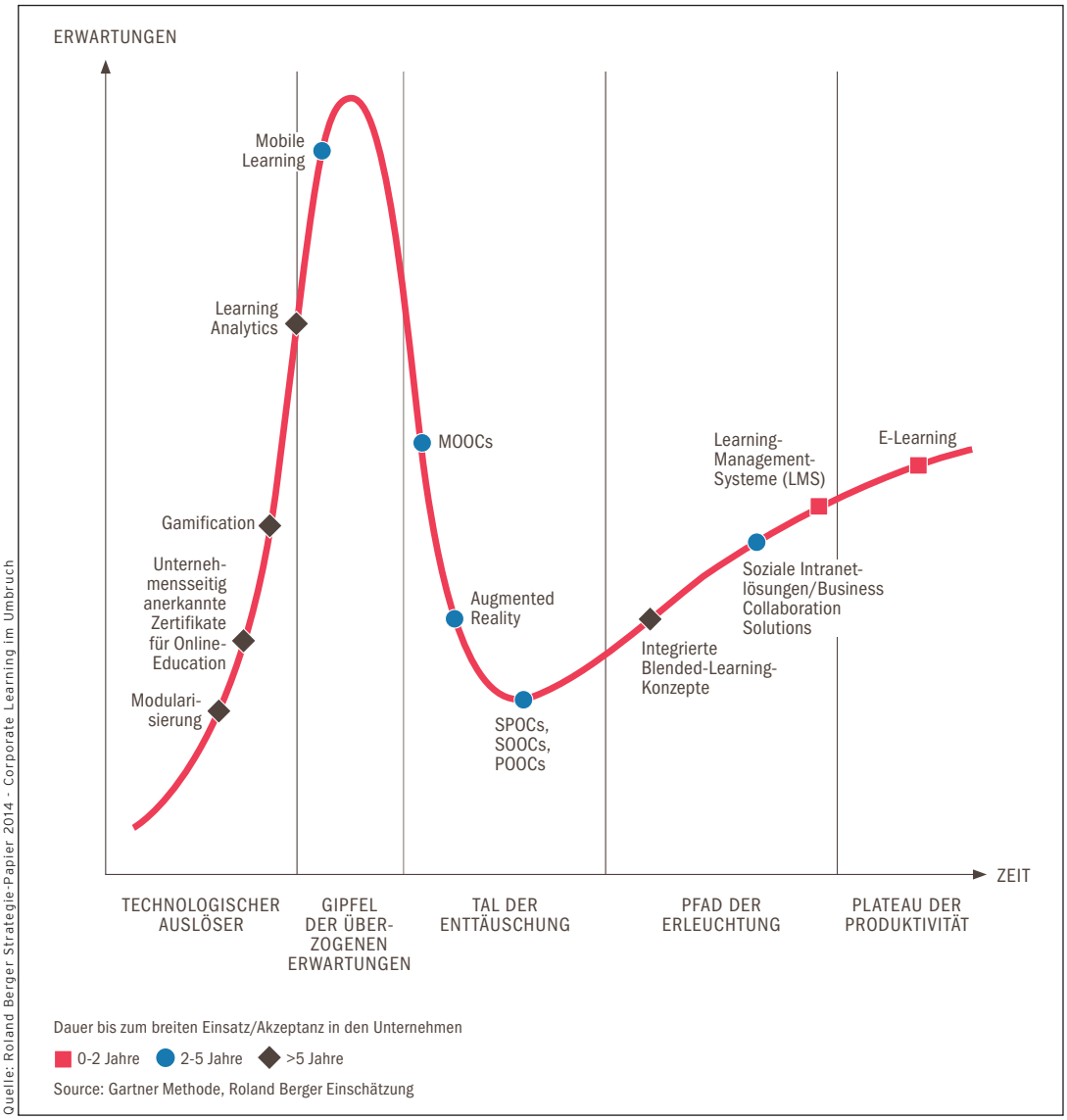
Ein ganz großes Thema stellt überdies die Individualisierung von Lernprozessen – das sog. Adaptive Learning da. Technologien und Tools sollen ermöglichen, sich ganz genau dem Lernbedarf, Lernstil und Lerntempo von Menschen anzupassen. Spezielle Software wie Learning Analytics macht Lernvorgänge sichtbar und ermöglicht Optimierungen aufgrund der erfassten Daten. Die Incore-Studie sieht eine solche Individualisierung mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 73,6 % als klaren Trend. Doch was so einfach und plausibel klingt, führt einen Troß an Herausforderungen mit sich. Was von den Experten in den Studien diskutiert wird, beschert auch den Praktikern graue Haare. Denn damit einhergehende Fragen betreffen z.B. IT-Sicherheit oder Datenschutz. Betriebsräte fürchten eine unzulässige Leistungserfassung durch die Systeme und Nachteile für die Beschäftigen. Und nicht zu vergessen: Individualisierung ist aufwendig und teuer. Folglich ist Individualisierung - wenn überhaupt - sicherlich nicht flächendeckend realisierbar.

Nach der Lektüre der Studien hat man sicherlich das große Bild vor Augen, was so alles läuft und laufen könnte – doch die Arbeit wird damit nicht leichter. Eher das Gegenteil ist vielerorts der Fall, wenn man in die Firmen rein hört: Ratlosigkeit und Überforderung. Denn es gibt ganz viele Optionen. Doch was sich am Ende durchsetzt und aus Kosten- und Nutzen-Erwägungen einsetzbar ist, kann man aus den Studien nicht ablesen. Der Blick in die Glaskugel der Trendstudien bleibt ein Wagnis. Und die Gefahr des Irrtums ist stets inklusive, wenn man mal den Film „Zurück in die Zukunft Teil 2" aus dem Jahr 1984 als Beispiel heranzieht. Filmheld Marty McFly reist darin ins Jahr 2015. Erst kürzlich feierte der Film sein 25jähriges Jubiläum und die Erkenntnis war. Von den Zukunftsprognosen für 2015 traf praktisch nichts ein.

Kurzum: Optionen und damit verbundene Herausforderungen gibt es genug und die Umstellung auf die Nutzung digitaler Lernmöglichkeiten ist kein Spaziergang. Aber genau das wird ganz oft unterschätzt, weil um eLearning auch gerne ein Hype gemacht wird. Und dazu tragen die Studien selbst bei. Denn diese sind sicherlich mal mehr oder weniger durch ein Verkaufsinteresse geleitet. Bedachtsamkeit ist also angesagt anstatt den Trends wie die vielzierten Lemminge hinterher zu jagen oder in blinden Aktionismus zu verfallen.



eLearning wird im Jahr 2017 im deutschsprachigen Raum ...



Quelle: Roland Berger Strategie-Papier 2014 - Corporate Learning im Umbruch

Verkannt, überschätzt, unumstritten: Hype Cycle der Corporate Online-Education.

eLearning bedeutet Kulturwandel

Die Einführung von eLearning bedeutet einen Kulturwandel. Vor allem die Führungskräfte sind dabei als aktive Unterstützer gefragt. Das ist auch die klare Botschaft der scil-Studie 2015/2016. Unter den Top 10 Themen des Bildungsmanagements kommen Führungskräfte gleich dreimal vor. Sie sollen lernförderliche Rahmenbedingungen schaffen (Platz 3), als Lernbegleiter Commitment zeigen (Platz 5) und eine aktive Rolle in formellen und informellen Lernformen einnehmen (Platz 10).

Die Schaffung einer Lernkultur steckt der Studie zufolge aber doch noch vielerorts in den Kinderschuhen. Nur ca. 20-30% der Befragten haben das Thema schon gut für sich im Unternehmen umgesetzt. Die Mehrheit will das Thema eher mittelfristig (6 Monate – 2 Jahre) bis sogar langfristig (> 2 Jahre) angehen. Den größten Umsetzungsbedarf gibt es in dem Bereich „Mit gezielten Maßnahmen und Projekten an der Lernkulturveränderung arbeiten."

Und dabei sind Führungskräfte als Kulturträger besonders gefragt. Wie wichtig deren Einbindung bei der Einführung von eLearning ist, hat die bereits erwähnte Bärbel Hundt in ihrem früheren Unternehmen erlebt. Durch die Umstellung auf eLearning müssen die Führungskräfte umdenken. In der „alten Welt", war es ganz einfach. Der Mitarbeiter wird für eine Schulung eingeplant. Im Kalender steht, dass er an diesem Tag weg ist. Ganz anders beim virtuellen Lernen. „Die Führungskraft sieht nicht, wieviel Zeit jemand mit Lernen verbringt." Und die Mitarbeiter merken angesichts der Arbeitsaufgaben ganz schnell, dass keine Zeit für Lernen da ist. Schulung wird auf dem Weg zu einer Belastung, die nicht honoriert wird.

Aber das ist nur ein Teil des Problems, wie die scil-Studie aufzeigt. Führungskräfte haben im Tagegeschäft keine Zeit für Mitarbeiterentwicklung. Ihnen fehlt es an Wissen, wie man konkret das Lernen in der Organisation unterstützen kann. Und: Sie sind sich dieser Aufgabe und Anforderung gar nicht richtig bewusst.

Eine andere Problematik von eLearning oder Blended Learning ist, dass hierbei auch stark das Thema Controlling mitschwingt, wie Bärbel Hundt aus ihrer früheren Erfahrung weiß. Man will gerne quantifizieren, wie sehr sich eine Schulung gelohnt hat. Doch das Controllingbedürfnis stört den Lernprozess. "Wir haben mit einer Ampellogik gearbeitet." Teilnehmer mussten Kontrollfragen z. T. mehrfach bearbeiten, bis sie endlich die erforderlichen 90 Prozent an richtigen Antworten erreicht hatten. Das schürte aber Frust und auch Angst. Wenn nämlich mehrfach das „rote Licht" leuchtet, glaubt keiner so richtig daran, dass diese schlechte Lernleistung am Ende nicht doch beim eigenen Vorgesetzten auf dem Schreibtisch landet – selbst wenn die Human Resources Abteilung betont, dass alle Ergebnisse unter Verschluss sind. Der Stress bleibt beim Mitarbeiter. Denn das Bedürfnis nach Transparenz im Lernprozess ist bei Vorgesetzten und auch vor allem bei einer Geschäftsführung definitiv da. Maßnahmen der Personalentwicklung bzw. Weiterbildung sollen nämlich einen klaren und messbaren Wertbeitrag für das Unternehmen haben.

In Zeiten angespannter Finanzlagen ist der Rechtfertigungsdruck auf Seiten der Personalentwicklungs-Verantwortlichen bereits heute groß. Incore unterstreicht diese Situation: Mit 74,1 % sehen die Experten es als sehr wahrscheinlich an, dass Unternehmen von Weiterbildungsanbietern eine transparente, nachvollziehbare Ausweisung des Weiterbildungsmehrwertes (Return on Education) einfordern werden. Am Ende ist mehr sichtbare Wirkung auf den Geschäftserfolg gefragt. In der Top 10 Themen-Liste der scil-Studie spiegelt sich das Thema auch wieder: Es gilt, Lern- und Entwicklungsangebote transferförderlich zu gestalten (Platz 1) sowie Lern- und Entwicklungsangebote proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten (Platz 2). Dabei ist anzumerken, dass das Thema „Transferförderung" seit Beginn der scil-Studien im Jahr 2006 zu den Dauerbrennern gehören. Bei einer jüngsten Veranstaltung des Münchener Bildungsforums (MBF) kam dazu aus dem Publikum der Hinweis, dass einem dieser Sachverhalt zu denken geben müsse. Nach fast 10 Jahren müsste dieser Punkt doch mal erledigt sein und von den Top-Plätzen verschwinden.

Und wenn man diese Aussage bedenkt, kommt man tatsächlich ins Grübeln angesichts der ganzen Studien. Sie zeigen sicherlich auf, was aktuell in der Bildungslandschaft passiert. Sie machen Hoffnung, was alles möglich ist. Doch eines tun sie nicht. Und genau das müsste eigentlich eine der nächsten Studien leisten. Nämlich Orientierung geben, was gut funktioniert und Best-Practice-Wissen vermitteln. Die Top 3- Fragen, die die Praktiker draußen in den Firmen wirklich interessieren sind:

- Wie bewährt haben sich eLearning-Lösungen für welche Themen?
- Wie sind Lösungen, die einen wirklichen Mehrwert schaffen und eine hohe Akzeptanz haben?
- Welche Fehler werden am häufigsten gemacht und wie kann man diese vermeiden?

Dieses Interesse zeigt sich auch daran, dass es immer mehr Bar Camps oder firmenübergreifende Best Practice Gruppen gibt, die sich zum regen Erfahrungsaustausch treffen. Und auch dafür gibt es in Zeiten der Digitalisierung einen neuen, schlagkräftigen Begriff: Community of Practice (CoP) – eine selbstorganisierte, informelle Gruppe mit einem gemeinsame Interesse an einem Thema. Nämlich, wie bekommt man das alles unter Zeit-, Geld- und Ressourcen-Engpässen gut unter einen Hut.

KONTAKT

Prof. Dr. Axel Koch
Professor für Training & Coaching

Hochschule für angewandtes Management GmbH

Lange Zeile 10
D-85435 Erding

axel.koch@fham.de
www.fham.de

Quellennachweis

Fandel-Meyer, T., Schneider, C., Seufert, S., Meier, C. & Schuchmann, D. (2015): scil Trendstudie 2015/2016. Trends in Corporate Learning. Swiss Centre for Innovations in Learning (scil), Universität St. Gallen. St. Gallen

Johnson, L., Adams Becker, S., Estrada, V.; Freeman, A. (2015): NMC Horizon Report: 2015 Higher Education Edition. Deutsche Ausgabe (Übersetzung: Bechman, H.; Multimedia Kontor Hamburg). Austin, Texas: The New Media Consortium.

Incore (2014): Lernen im Jahr 2030. Von Bildungsavataren, virtuellen Klassenräumen und Gehirn-Doping in der Führungs- und Fachkräfteentwicklung. Szenarien auf Basis einer Delphi-Experten-Befragung. Jena: Incore.

MMB-Institut (2014): Weiterbildung und Digitales Lernen heute in und drei Jahren. Individuelles Lernen: Plädoyer für den mündigen Nutzer. Ergebnisse der Trendstudie MMB Learning Delphi 2014. Essen: MMB - Institut für Medien und Kompetenzforschung.

MMB-Institut (2015): Weiterbildungsexperten zum digitalen Lernen im Jahr 2017. Dynamik ja, Disruption nein. Prognosen zur E-Learning-Entwicklung in Deutschland. Ergebnisse der Trendsstudie MMB Learning Delphi 2014, Teil 2. Essen: MMB - Institut für Medien und Kompetenzforschung.

Roland Berger Strategy Consultant (2014): Unternehmen lernen online. Corporate Learning im Umbruch. München: Roland Berger.