

& WIRTSCHAFT BERUF

Zeitschrift für
Corporate Learning



BILDUNGSBEREICHE

Altes Säulenmodell
hat ausgedient

BERUFSAUSBILDUNG

Öffnung für mehr
Zielgruppen

BERUFSWAHL

Was soll ich
bloß werden?

ZUKUNFT DER BERUFLICHEN BILDUNG

INTERVIEW

Innovative Lernsysteme
in Unternehmen

AUSBILDUNGSKOSTEN

Von Gewinnen
und Renditen

AUFSTIEGSFORTBILDUNG

Für die Praxis auch
künftig unverzichtbar

KOMPETENZ VERSUS CURRICULUM

Unternehmen und Bildungsanbieter setzen zunehmend auf eine fachkundige Begleitung bei der Konzipierung, Umsetzung und Implementierung innovativer Lernsysteme. Prof. Dr. Werner Sauter ist Autor vielfältiger Publikationen, insbesondere zu innovativen, kompetenzorientierten Lernsystemen. Er bringt umfangreiche Erfahrungen als Berufsschullehrer, Personalentwicklungsleiter, Führungskraft und Bildungsberater mit. W&B hat nachgefragt, welche aktuellen Entwicklungen es auf dem Feld des „Corporate Learning“ gibt.

Herr Prof. Sauter, wofür steht der Begriff Corporate Learning?

Sauter: Corporate Learning beschreibt die zukünftige Lernwelt in Unternehmen, die durch Kompetenzorientierung und Selbstorganisation der individuellen Lernprozesse am Arbeitsplatz und im Netz geprägt ist. Arbeiten und Lernen wachsen dabei immer mehr zusammen, indem formelles und informelles Lernen in einem integrierten Lernarrangement zusammengeführt werden.

Was tun Sie in diesem Feld?

Sauter: Wir konzipieren, realisieren und implementieren gemeinsam mit den Bildungsexperten unserer Kunden kompetenzorientierte Lernsysteme mit E-Learning, Blended Learning und Social Learning. In diesem Prozess verändert sich die Lernkultur schrittweise zu selbstorganisierten Kompetenzentwicklungsprozessen im Prozess der Arbeit und im Netz.

Was sind die prägenden Trends im Corporate Learning und wo geht die Reise hin?

Sauter: Aus den Veränderungen in der Arbeitswelt ergeben sich folgende Entwicklungstrends: Zentral vorgegebene Curricula werden durch individuelle Kompetenzziele ersetzt. Dies erfordert eine Kultur des selbstorganisierten Lernens, in der die Mitarbeiter ihre Lernprozesse eigenverantwortlich planen und steuern. Der Wissensaufbau und die Qualifizierung erfolgen selbst-



Prof Dr. Dr. Werner Sauter
 Berufsschullehrer bzw. Dozent in der Aus- und Weiterbildung,
 Personalentwicklungsleiter der Landesgirokasse Stuttgart
 (heute LBBW), Professor für Bankwirtschaft an der Berufsakademie
 (heute Duale Hochschule Baden-Württemberg), Bildungsconsultant
 (BANKAKADEMIE – heute Frankfurt School of Finance and
 Management – u.a.), Gründer und Vorstand der IC eLearning AG,
 später ATHEMIA GmbH/AG (Klett Gruppe/KALAIIDOS).
 Von 2001 bis 2008 Leiter des Instituts eBusiness & Management
 an der privaten Steinbeis-Hochschule Berlin.
 Seit 2008 Wissenschaftlicher Leiter der Blended Solutions GmbH.
 sauter@blended-solutions.de

organisiert durch die Mitarbeiter innerhalb eines Ermöglichungsrahmens. Die Kompetenzentwicklung wird in den Prozess der Arbeit integriert, die Lernprozesse werden durch Lernpartner im Rahmen des Co-Coachings und durch Coaches begleitet, und die Kompetenzentwicklung findet immer mehr im Netz mittels kollaborativer Arbeits- und Lerntools statt.

Was treibt die Entwicklung voran? Die „Industrie 4.0“ oder „Enterprise 2.0“ zum Beispiel, oder sind das einfach nur Schlagwörter?

Sauter: Wie beispielsweise die HANNOVER MESSE 2015 mit dem Leitthema „Industrie 4.0“ gezeigt hat, ist die Zukunft sehr nahe. „Industrie 4.0“ ist kein Schlagwort. Die Maschinen passen sich zunehmend den Menschen an – und nicht umgekehrt. Intelligente industrielle Assistenzsysteme mit multimodalen Benutzerschnittstellen bringen auch digitale Lerntechnologien direkt an den Arbeitsplatz. Was jahrzehntelang selbstverständlich war, erfüllt deshalb die Anforderungen der „In-

dustrie 4.0“ und einer vernetzten Privat- und Arbeitswelt nicht mehr. Unter „Enterprise 2.0“ versteht man 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. Dies hat direkten Einfluss auf die betrieblichen Lernsysteme. Social Business erfordert kollaborative Unternehmen, in denen Arbeiten und Lernen wieder zusammenwachsen. In diesen Organisationen lösen die Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam im Arbeitsprozess und im Netz ihre Herausforderungen in der Praxis und tauschen kontinuierlich ihr Erfahrungswissen in Communities of Practice aus.

Und in welchem Umfang werden die Unternehmen diesen neuen Anforderungen bereits gerecht?

Sauter: Die betriebliche Lernwelt ist extrem heterogen. Während Unternehmen wie adidas oder

Deutsche Bahn sich intensiv damit beschäftigen, innovative Lernkonzepte zu entwickeln und umzusetzen, die den Anforderungen dieser „Enterprise 2.0“ gerecht werden, gibt es noch viele Unternehmen, die ihre Mitarbeiter fast ausschließlich in Seminare schicken, obwohl gerade mal 6 bis 8 Prozent des dort Gehörten in die Praxis umgesetzt werden. Eine unglaubliche Verschwendung von Ressourcen. Diese Unternehmen laufen Gefahr, zukünftig im Wettbewerb abgehängt zu werden. Dies gilt übrigens auch für E-Learning-Programme, die ohne Einbettung in ein Lernarrangement einfach ins Netz gestellt werden.

Mal ganz konkret: Wer muss im Unternehmen welche Prozesse in Gang setzen, damit ein kollaboratives Unternehmen entsteht? Nicht jeder Einsatz von Blended Learning und Social Media garantiert ja gleich, dass auch eine neue Lern- und Unternehmenskultur aufblüht.

Sauter: Die Lerner im betrieblichen Umfeld sind bisher überwiegend

fremdorganisierte Lernarrangements gewohnt. Deshalb bietet es sich an, selbstorganisierte Lernformen schrittweise einzuführen, so dass sich die Mitarbeiter und ihre Lernkultur nach und nach an diese neue Lernwelt gewöhnen können. In der Praxis hat es sich bewährt, den Lernern zunächst eine begrenzte Verantwortung für den Wissensaufbau und die Qualifizierung im Rahmen eines Blended-Learning-Konzeptes zu übertragen. In einem weiteren Schritt kann Kompetenzentwicklung ermöglicht werden, indem die Lerner parallel zum Blended-Learning-System ein herausforderndes Praxisprojekt bearbeiten. Über Projektstagebücher, die beispielsweise mit Blogs und Wikis gestaltet werden, entwickelt sich ein Social-Blended-Learning-Arrangement, in dem die Lerner kollaborativ Herausforderungen in den Praxisprojekten bewältigen. Fragen, die dabei auftauchen, und Lösungen, die entwickelt werden, besprechen die Lerner mit ihren Lernpartnern und einem Lernbegleiter, der die Rolle eines E-Coaches übernimmt. Es ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter, die sich in dieser Weise in dem Lernsystem bewegen, nach und nach den Ermöglichungsrahmen immer häufiger nutzen, um auch am Arbeitsplatz ihre offenen Fragen zu klären und Lösungen zu entwickeln. Damit wachsen Lernen und Arbeiten immer mehr zusammen, es entwickelt sich ein Social Workplace Learning.

Was sind die entscheidenden Unterschiede zwischen den heute überwiegend vorhandenen Strukturen und denen, die wir in Zukunft brauchen?

Sauter: Bisher wurde die betriebliche Bildung im Rahmen einer „Belehrungsdidaktik“ mit der Illusion der Wissensvermittlung durch einen zentralen Bildungsbereich gestaltet. Künftig benötigen wir eine „Ermöglichungsdidaktik“, die dem Lerner die Verantwortung für das Lernen überträgt. Wir haben es also mit einem grundlegend veränderten Menschenbild zu tun. Selbstorganisiertes Lernen kann nicht zentral reglementiert werden. Deshalb muss sich die betriebliche Personalentwicklung zu einem Kompetenzmanagement wandeln, das einen Ermöglichungsrahmen zur Verfügung stellt und Lernprozesse begleitet.

Heute findet betriebliche Bildung in vielen Fällen immer noch fremdorganisiert in Seminaren nach vorgegebenen Curricula statt. Es wird auf Vorrat gelernt, wenn ein Seminar angeboten wird. In innovativen Lernsystemen definieren die Mitarbeiter ihre Kompetenzziele individuell und gestalten ihre Lernprozesse selbstorganisiert im Prozess der Arbeit und im Netz immer dann, wenn sie eine Herausforderung zu bewältigen haben. Die Führungskräfte werden zum Entwicklungspartner ihrer Mitarbeiter.

Wo können Anstöße für Neues herkommen?

Sauter: Die Veränderungsprozesse im betrieblichen Bildungsbereich werden vor allem durch die gewachsenen Anforderungen an die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen initiiert. Deshalb werden die skizzierten Veränderungen zwangsläufig kommen. Es empfiehlt sich aber auch, die Expertise von Experten zu nutzen, um in einem gemeinsamen Entwicklungsprozess maßgeschnei-

derte Lernlösungen zu konzipieren. Damit können Erfahrungen und Konzeptionen bzw. Elemente aus anderen Bereichen in die Lernarrangements mit übernommen werden. So bietet sich beispielsweise an, die Konzeption von MOOCs – Massive Open Online Courses –, die sich zunächst im Hochschulbereich durchgesetzt hat, teilweise in den betrieblichen Kontext zu übertragen.

Diesen und vergleichbare innovative Ansätze diskutieren wir in der CLA – Corporate Learning Alliance¹ –, die wir Anfang dieses Jahres gemeinsam mit ausgewiesenen Experten aus dem Bereich des Corporate Learning gegründet haben. Deshalb empfehle ich, unsere Publikationen und Angebote, z. B. unseren CORPORATE LEARNING 2.0 MOOC – CL20², der im September startet, zu nutzen.

Bisher kennen wir MOOCs als eine neue Entwicklung an den Hochschulen. Gilt das auch für den CORPORATE LEARNING 2.0 MOOC?

Sauter: In diesem MOOC nutzen wir tatsächlich wesentliche Elemente aus diesen innovativen Formaten, wie sie in Universitäten umgesetzt wurden, um anhand der Leitfrage „Wie gestalten wir künftig Lernen in Organisationen?“ gemeinsam mit Profis aus verschiedenen Unternehmen zu lernen. Es geht jedoch in diesem MOOC nicht um formelles Lernen, sondern um einen gemeinsamen Prozess, der es den Teilnehmern ermöglicht, eigene Vorhaben zu initiieren und zu optimieren. Gleichzeitig erfahren die Teilnehmer das Lernen in einem MOOC-Format.

Anmerkung

1 <https://colearnall.wordpress.com/uber-die-cla/>

2 <https://colearnall.wordpress.com/2015/03/01/corporate-learning-2-0-mooc-cl20/>

Wie läuft das ab und wer gestaltet die Inhalte?

Sauter: Das Besondere an unserem MOOC ist, dass er jede Woche von einem anderen Unternehmen und deren Bildungsexperten gestaltet wird. Von fünf haben wir schon eine ziemlich feste Zusage. Dabei können Erfolge mit neuen Lerngestaltungen ebenso dargestellt werden wie Herausforderungen, an denen man gerade arbeitet. Das Entscheidende ist die anschließende Diskussion unter den Corporate Learning Professionals. Dabei werden weitere Ideen, bewährte Erfahrungen und neue Wege für alle Beteiligten sichtbar. Natürlich würden wir uns sehr freuen, wenn darüber hinaus auch die Teilnehmer ihre Erfahrungen und Ideen quasi als „Teilgeber“ mit einbringen.

Entstehen nicht erhebliche Reibungsflächen und Widersprüche, wenn man solche kooperativen Lernformen in ein Unternehmen überträgt? Sie hatten die Communities of Practice ja bereits erwähnt. Auch der Gedanke der Community scheint doch nicht so ohne weiteres zu hierarchisch strukturierten Unternehmen zu passen. Wie sehen Sie das?

Sauter: Wir beschäftigen uns mit kompetenzorientierten und kollaborativen Lernsystemen aus einem einfachen Grund. Lernsysteme dienen dazu, es den Mitarbeitern zu ermöglichen, die Herausforderungen in der Arbeitswelt zu bewältigen. Wenn sich aber, wie bereits skizziert, Social Business immer mehr durchsetzt, dann müssen Communities zwangsläufig ein Element der Lernsysteme sein. Die Reibungen und Widerstände treten also bereits im Arbeitsprozess auf. Lernsysteme können aber mit dazu beitragen, diese zu überwinden.

Bedeutet das Ihrer Meinung nach, dass es grundlegende strukturelle Veränderungen in der Entscheidungs- und Steuerungsstruktur der Unternehmen geben wird?

Sauter: Die Lernwelt muss die aktuelle Arbeitswelt widerspiegeln, besser noch die zukünftige Arbeitswelt vorwegnehmen. Wenn immer mehr Verantwortung und Entscheidungsbefugnis auf die Mitarbeiter übertragen wird, muss sich dies entsprechend in den Lernsystemen niederschlagen. Selbstorganisierte Lernprozesse sind deshalb notwendig.

Wenn wir einmal fünf oder zehn Jahre in die Zukunft schauen: Welche Bedeutung hat Corporate Learning für die Geschäftsprozesse der Unternehmen, und wie werden wir in Zukunft arbeiten und lernen?

Sauter: Der Wettbewerb der Zukunft ist ein Kompetenzwettbewerb. Die Arbeits- und Lernwelt wird in wenigen Jahren durch humanoide Computer geprägt, die die Mitarbeiter aktiv in ihren Arbeitsprozessen unterstützen und deren Erfahrungswissen systematisch für Problemlösungen nutzen. Deshalb wird die Fähigkeit der Mitarbeiter, selbstorganisiert – zukünftig mit Hilfe des Lernpartners Computer – Probleme zu lösen, immer wichtiger.

Und welche Rolle hat die Corporate Learning Alliance in diesem Prozess?

Sauter: Wir verstehen uns in diesem Veränderungsprozess in Wirtschaft und Gesellschaft als Netzwerk, in dem diese Entwicklungen analysiert sowie bewertet werden und in dem wir versuchen, innovative Lernlösungen zu entwickeln und zu erproben. ◀

Das Interview führte
Charlotte B. Venema

Herausgeber:

RA Jörg E. Feuchthofen

Redaktion:

RA Jörg E. Feuchthofen

Ahornweg 68, 61440 Oberursel

Tel.: +49 (0)173/691 58 38

Fax: +49 (0)61 71/28 49 56

E-Mail: jf@w-und-b.com

RAin Charlotte B. Venema

Deuil-La-Barre-Straße 60a, 60437 Frankfurt

Tel.: +49 (0)172/655 54 10

E-Mail: cv@w-und-b.com

Fachredakteur „Bildung im Netz“

Dr. Jochen Robes

Siebenbürgenstraße 6, 60388 Frankfurt

Tel.: +49 (0)173/308 29 25

E-Mail: jr@hq.de

Fachredakteur „Lernende Organisationen“

Karlheinz Pape

Hauptstraße 109, 91054 Erlangen

Tel.: +49 (0)91 31/81 61 39

E-Mail: karlheinz.pape@web.de

Korrespondent Schweiz

Prof. Dr. Stefan C. Wolter

Swiss Coordination Centre for Research in Education

Entfelderstrasse 61, CH-5000 Aarau

E-Mail: stefanwolter@yahoo.de

Ständige Rubriken:

Forschungswerkstatt des Forschungsinstituts

Betriebliche Bildung (f-bb) und Bildungs- und

Berufsberatung des Deutschen Verbandes für

Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvb)

Verlag, Anzeigen und Abonnentenbetreuung:

ZIEL GmbH, W&B – Wirtschaft und Beruf

Zeuggasse 7–9, D-86150 Augsburg,

Tel.: 08 21/420 99-77

Fax: 08 21/420 99-78

E-Mail: anzeigen@w-und-b.com

Internet: www.w-und-b.com

Es gilt Anzeigen-Preisliste Nr. 2, gültig ab 01.01.2012

Layout, Satz, Grafik und Druck:

Friends Media Group GmbH

Petra Hammerschmidt, Stefanie Huber

Internet: www.friends-media-group.de

Zitierweise:

W&B – Wirtschaft und Beruf

ISSN: 2199-0972

Bildnachweise:

von den Autorinnen und Autoren, außer:

123rf.com/lightwise (1); Greser & Lenz (3)

Erscheinungsweise:

Wirtschaft und Beruf erscheint viermal pro Jahr

Einzelheft Print: 39,80 Euro zzgl. Versandkosten**Einzelheft digital:** 29,80 Euro**Jahresabo Print:** 119,- Euro zzgl. Versandkosten**Jahresabo digital:** 99,- Euro

Bestellungen über den Verlag oder Buchhandel. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 30.09. des Jahres gekündigt wird. Mit Namen gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingereichte Manuskripte. Die der Redaktion angebotenen Originalbeiträge dürfen nicht gleichzeitig in anderen Publikationen veröffentlicht werden. Mit der Annahme zu Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online und offline. Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von datenverarbeitungsanlagenverwendbare Sprache übertragen werden.

Abonnieren Sie W&B!

W&B – Wirtschaft und Beruf erscheint seit 1948 und gehört damit zu den traditionsreichsten und renommiertesten Fachzeitschriften am Markt der Beruflichen Bildung.

Als **W&B**-Abonnent sparen Sie 25 % gegenüber dem Einzelkauf.

Sie erhalten zudem das kostenlose Jahresregister.

W&B wird druckfrisch und aktuell vier Mal im Jahr zu Ihnen geschickt.

Sie bezahlen bequem jährlich per Rechnung.

www.w-und-b.com

Jetzt auch als
digitales Abo!

Ich bestelle

 W&B-Jahresabo (Printausgabe)

zum Preis von € 119,-

- 4 Ausgaben W&B zum Vorzugspreis
- 25 % Preisvorteil gegenüber dem Einzelkauf
- kostenloses Jahresregister

 Digitales W&B-Jahresabo

zum Preis von € 99,-

Ihre Vorteile im Überblick:

- 4 Ausgaben der digitalen W&B zum Vorzugspreis
- über 15 % Preisvorteil gegenüber dem digitalen Einzelkauf
- keine Versandkosten
- kostenloses Jahresregister
- Einmal herunterladen, jederzeit offline lesen

Lieferung jeweils ab der aktuellen Ausgabe.
Alle Preise inkl. MwSt. Printausgabe zzgl.
Versandkosten (z. B. Jahresabo Inland und
Europa € 19,90/Übersee € 29,90)

Meine Daten

Name, Vorname

Telefon (wichtig für Rückfragen)

E-Mail (wichtig für Rückfragen)

Evtl. Institution, Firma, Verband

Straße, Nr.

PLZ, Ort (Land)

Datum

Unterschrift

Widerruf: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei der **W&B**-Abonnementverwaltung, ZIEL-Verlag, Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg widerrufen kann. Zur Wahrung dieser Frist reicht die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Ich bin gleichfalls damit einverstanden, dass meine Adresse bei Umzug von der Post an den Verlag weitergemeldet wird. Ich bestätige dies mit meiner zweiten Unterschrift.

Datum

Unterschrift

Fix aufs Fax: +49 (0)821/42099-78