

Ganz konkret: Digitalisierung im Corporate Learning

von Annette Bouzo

Digitalisierung ist derzeit das in der Unternehmensrealität am häufigsten verwendete Schlagwort. Doch was bedeutet die digitale Transformation konkret für Firmenakademien und Personalentwicklung? Laut Wikipedia meint Digitalisierung unter anderem „den Wandel hin zu elektronisch gestützten Prozessen mittels Informations- & Kommunikations-Technik.“ Doch dies ist in Bezug auf betriebliche Praxis ein Anachronismus. Gerade im Corporate Learning ist Digitalisierung viel mehr als nur Software-Unterstützung.

Die Implementierung digitaler Bildungslandschaften und Lernwelten fördert den nachhaltigen Praxistransfer nicht nur durch Integration formaler und informeller Lernszenarien. Moderne Lernkonzepte, wie individuelle Lern- und Qualifizierungspfade sorgen dafür, dass qualifizierte Fachkräfte sich bestmöglich entfalten können und durch höhere Identifikation mit dem Unternehmen länger im Unternehmen verbleiben. Last but not least sorgen passgerechte, individuelle Lernkonzepte für einen erfolgreichereren Praxistransfer und somit zu einem höheren Return on Education (ROE).

dieser multimediale Ansatz durch kollaborative Formate, durch welche der Praxistransfer optimiert wird. Um multimediale, responsive Lerneinheiten aktuell zu halten müssen diese stringent von Fachleuten kuratiert werden. Austausch der Lernenden über Plattformen sollte gegebenenfalls moderiert, neue Entwicklungen und Feedback aufgenommen und in den nächsten Lernzyklus integriert werden. Zusätzlich sollen Qualifizierungskampagnen durchgängig von Bildungscontrolling begleitet und iterativ verbessert werden. SCORM-Tracking und Learning Analytics unterstützen hier, wenn sie in die Rahmenbedingungen, konkret der Unternehmensphilosophie und den Belangen des Betriebsrats, integrierbar sind.

Problemstellung

Aber die zielgerichtete Unterstützung individueller Lernpfade ist komplex. Die vielfältigen Ansprüche an Personalentwickler und Trainer lassen sich an dieser Stelle besonders gut illustrieren. Denn es müssen ja nicht nur die für den Mitarbeiter und seine Aufgaben passenden Qualifikationspfade unter Einbeziehung der Unternehmensstrategie definiert und weiterentwickelt werden. Modernes Bildungsmanagement verlangt auch, dass diese Inhalte auf den jeweiligen Lerntyp zugeschnitten sind und aktuell in den verschiedensten Formaten zur Verfügung stehen sollen. Ergänzt wird

Herausforderung

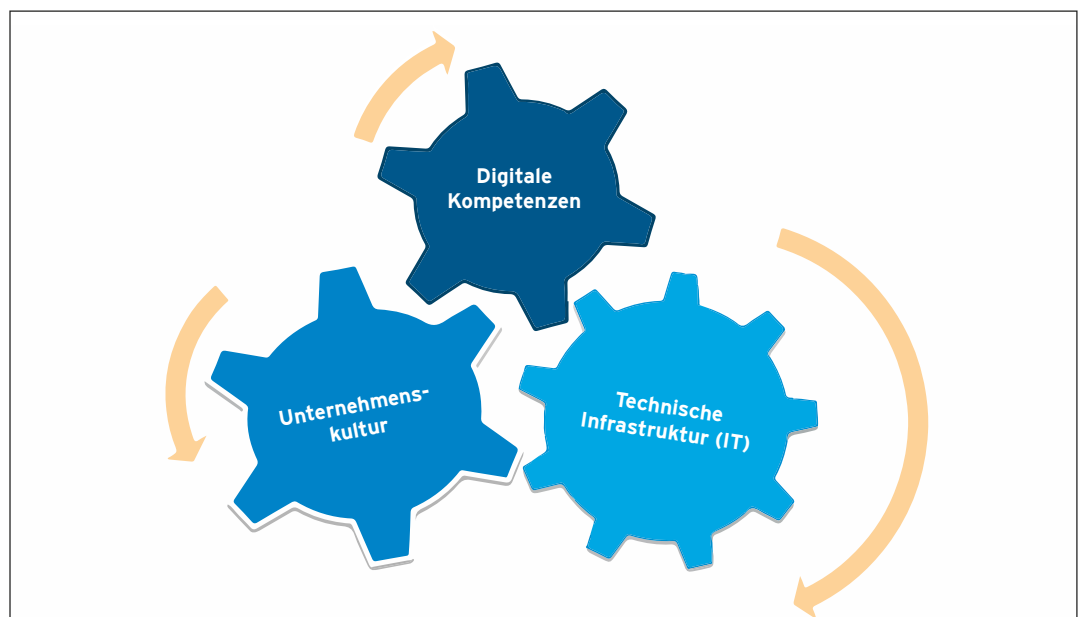
Bei dieser Fülle an Aufgaben und komplexen Wechselwirkungen ist nicht überraschend, dass gerade Personal- und Personalentwickler von Routinetätigkeiten entlastet werden müssen, um sich ihren primären, wertschöpfenden Aufgaben zu widmen. Im Rahmen der Digitalisierung versprechen neue Technologien und ein immer größerer Grad an Automatisierungsmöglichkeiten die Personal- und HR-Abteilung bei

DIE AUTORIN



Annette Bouzo

ist als Elearning Managerin (CELM) bei SoftDeCC Software GmbH seit 2007 für das Marketing des etablierten LMS TCmanager® verantwortlich. Ursprünglich als Seminarverwaltung für Trainingszentren konzipiert, organisiert TCmanager heute als webbasiertes LMS mit vielseitigen Portalen und eLearning-Plattform professionelle Qualifizierungsprozesse in Akademien, Industrie und Personalentwicklung. SoftDeCC ist als Sponsor des Corporate Learning Camps und des Deutschen Bildungspreis eine feste Komponente des professionellen Bildungsmanagements.



▲ Faktoren erfolgreicher Digitalisierung

eben solchen Routineaufgaben zu entlasten. Im Rahmen der digitalen Transformation wird aber nicht nur Spezial-Software benötigt. Ein hoher Grad an Systemintegration, also die Verknüpfung unterschiedlichster IT-Anwendungen über Schnittstellen, dient einer übergreifenden Transparenz. Beispielsweise sorgt ein synchronisierter Datenaustausch zwischen LMS (Learning Management System), HR (Personaldatenbank) und PEP (Personaleinsatzplanung) dafür, dass die entsprechend qualifizierte Mitarbeiter optimiert einsetzbar sind.

Aber sind Unternehmen als soziotechnische Konstrukte diesen Herausforderungen überhaupt gewachsen?

Digitale Kompetenzen

Das Ziel der Digitalisierung im Corporate Learning ist es, durch optimierte IT-unterstützte Prozesse und individuell passende Qualifikationskonzepte einen höheren ROE (Return on Education) zu erreichen, um die Unternehmensziele nachhaltiger zu unterstützen. Dieser Mehrwert der digitalen Transformation und die Identifikation mit dem ‚Projekt Digitalisierung‘ erschließen sich jedoch dem einzelnen Mitarbeiter nur, wenn sie über die notwendigen digitalen Kompetenzen verfügen, um die Thematik und Zusammenhänge zu erfassen.

Doch was sind eigentlich digitale Kompetenzen, wie werden sie entwickelt und im Unternehmen implementiert?

Wird über digitale Kompetenzen gesprochen, finden sich meistens eher vage Angaben darüber, was digitale Kompetenzen eigentlich sind. In Unternehmen, in denen ‚Austausch und Kollaboration‘ als digitale Kompetenz gehypt werden, darf ketzerisch gefragt werden, ob diese Kompetenzen dort im analogen Business obsolet waren. Ob die digitale Kompetenz ‚Webentwicklung‘ nun für jede Position im Unternehmen relevant ist, darf ebenso bezweifelt werden, wie die Nennung von ‚Umgang mit Mobilgeräten‘. Letzteres ist besonders dort zweifelhaft, wo die IT-Richtlinien überhaupt keine Mobilgeräte vorsehen, eine BYOD-Policy noch nicht existiert oder mit Fokus auf die digitale Trans-

formation noch gar nicht angepasst wurden. Dies ist nur ein beispielhafter Punkt, an denen innovative Digitalisierungsstrategien mit der individuellen Unternehmensrealität abgestimmt werden muss.

Ebenso wie bei dem Begriff Elearning oder LMS muss unter den Beteiligten klar sein, was gemeint ist, wenn von Digitalisierung oder digitalen Kompetenzen die Rede ist.

Rätsel Digitalisierungsgrad

Nahtlos reiht sich hier der gerne genannte Begriff des digitalen Reifegrades (oder Digitalisierungsgrades) ein. Dabei handelt es sich nicht um einen KPI, der angibt, wieviel % der Prozesse automatisiert sind oder von IT begleitet werden. Der digitale Reifegrad beschreibt vielmehr den Prozess der strategischen Auseinandersetzung mit dem Thema Digitalisierung. Kernfragen dabei sind:

- Wie gut sind Unternehmen und Mitarbeiter auf die Anforderungen der Digitalisierung vorbereitet?
- Wie optimal wird der Nutzen der technischen Möglichkeiten ausgeschöpft?
- Verfügen Mitarbeiter über die (jetzt und in Zukunft) benötigten digitalen Kompetenzen und in welchem Maße?

Die großen Hebel: Systemintegration und Automation

Die beiden eng zusammenhängenden Bereiche Automation und Systemintegration sind zwei der größeren Hebel für erfolgreiche Digitalisierungsprojekte und ein Mehr an Effizienz. Systemintegration meint die technische Verzahnung unterschiedlicher Software-Plattformen über Schnittstellen.

Schnittstellen dienen der Datenübertragung zwischen unterschiedlichen Softwareanwendungen (HR, Finance...), so dass identische Information verschiedenen Bereichen zur Verfügung gestellt werden kann.

Automatisierung kann die zeitnahe Synchronisierung von Daten in den verschiedenen Systemen sicherstellen. Automatisierte Prozesse können bestimmte Arbeitsschritte einleiten oder ausführen. Die zentrale Fragestellung ist jedoch, auf welcher Basis Automatismen definiert werden, was sind die Voraussetzungen für Automation und wann sind automatisierte Prozesse sinnvoll?

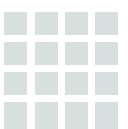
Die Vorteile von automatisierten Prozessen liegen gerade in der Produktion auf der Hand und wurden schon vielfach hinreichend beleuchtet.

- Aktuelle Daten (Echtzeit)
- Prozessbeschleunigung
- Zuverlässigkeit, Nachverfolgbarkeit
- Reproduzierbarkeit, Standardisierung
- Effektivität
- ...

INFO

Was sind digitale Kompetenzen überhaupt?

- Wissen zu Datenschutz und Datensicherheit
- Qualifizierter Umgang mit Daten / Analysen / Auswertungen -> Analytische Fähigkeiten
- Medienkompetenz
- Kommunikationskompetenz / Dialogorientierung
- Innovationskompetenz: d.h. Wandel erkennen und nutzen
- Bereitschaft zur ständigen Weiterentwicklung
- Selbstverantwortung / Entscheidungsfähigkeit
- Strukturiertes Arbeiten
- Prozess- & Projekt- / Organisationsmanagement
- ...



Grenzen der Automation

Automatisierung ist jedoch nicht der Heilsbringer per se, der das Zutun des Menschen obsolet macht. So können besonders dort, wo Menschen involviert sind, individuelle Entscheidungen, Ausnahmen, spontane Entscheidungen nicht sicher und zuverlässig von Maschinen getroffen werden. Die Interpretationen von Daten auf Basis von erweiterten Kausalzusammenhängen, spontan angemessene Reaktionen auf sich ändernde oder komplexe Aufgaben, kritisches Denken und Konzeptentwicklung können Roboter nur sehr bedingt übernehmen. Weitere Beispiele für die Grenzen der Automation sind Anforderungen wie kritisches Denken, Konzeptentwicklung, die Evaluierung von Teamdynamiken, isolierte, semantische Interpretation, Flexibilität und die Fähigkeit des intuitiven Handelns.

Natürlich können Programme, die auf künstlicher Intelligenz beruhen, Emotionen und Gesichtsausdrücke aufgrund erlernter Algorithmen deuten und auf diese passend (und rechtssicher) reagieren. Dies ist jedoch nicht mit menschlicher Empathie gleichzusetzen. Gerade bei sensiblen Themen zeigt Vollautomatisierung einen demonstrativ wenig wertschätzenden Umgang. Eine derartige Unternehmenskultur signalisiert den Mitarbeitern deutlich ihren Stellenwert. Es muss sorgfältig abgewogen werden, an welchen Stellen Automation einen Mehrwert bietet und Mitarbeiter effektiv entlastet und an welchen Stellen Menschen Entscheidungen treffen und agieren sollten.

Argumente gegen eine vollständige Automatisierung sind aber auch zum Teil langwierige Anpassungsprozesse und nicht zu unterschätzende Kosten, abgesehen von potentiell fehlendem Know-how und der Verlust einer gewissen Flexibilität. Weitere Aspekte,

die in die Entscheidung zur Automation oder des Automatisierungsgrades einbezogen werden muss, sind juristischer Art (Haftung, Arbeitsrecht, Betriebsverfassung...), sozialer und moralischer Natur. Nicht zu unterschätzen sind auch die Wechselwirkungen, die Einfluss auf Unternehmenskultur und Firmenphilosophie nehmen können.

Asset Unternehmenskultur

Eine erfolgreiche digitale Transformation benötigt nicht nur moderne Softwareunterstützung, sondern auch eine passende (digitale, aber nicht unpersönliche oder gar ent-personalisierte!) Unternehmenskultur. Um eine digitale Unternehmenskultur zu entwickeln, sind also digitale Kompetenzen notwendige Voraussetzungen. Diese Entwicklung muss führend von HR, Organisationsentwicklung und Corporate Learning mitgestaltet werden.

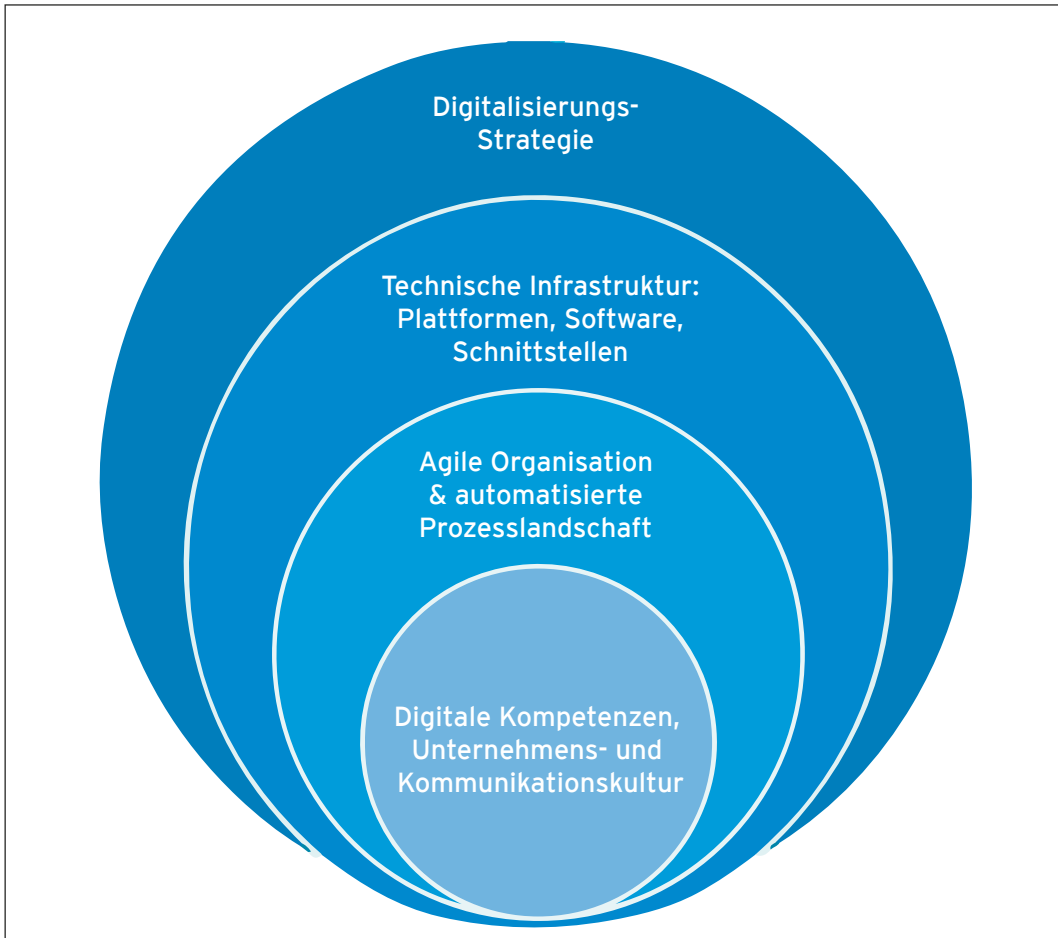
Benötigt werden konzeptionelle Überlegungen, an welchen Stellen im Unternehmen Entlastung von Routineaktivitäten (Zeit-)Ressourcen für höherwertige Aufgaben schaffen. Die Verlagerung der Schwerpunkte der HR-Arbeit von Administration zu individueller Beratung und Betreuung erhöht die Qualität der Arbeitsleistung der Mitarbeiter, deren Motivation und deren Identifikation mit dem Unternehmen und somit die Länge des Verbleibs in der Firma. Die Verankerung des Themas Unternehmenskultur in Ziele und Strategie, ist nicht nur ein wichtiger Hebel, sondern eine reelle Investition in die Marke, die den Unternehmenswert tatsächlich steigern kann.

Status quo

Verschiedene Umfragen haben gezeigt, dass kein Unternehmen sich als digitalen Champion sieht oder



▲ Ebenen der Digitalisierung im Corporate Learning



▲ Digitalisierung im Gesamtzusammenhang

seinen Prozess der Digitalisierung als abgeschlossen betrachtet.

Das sind dahingehend gute Nachrichten, da sie auch die Unternehmensrealität des Wettbewerbs zeigen. Viele Unternehmen sind in Bezug auf das Thema Digitalisierung noch in der Findungsphase oder damit beschäftigt, die Basis zu konsolidieren. Als aktuelle Herausforderungen werden zunächst beispielsweise die Aktualisierung und Modernisierung der IT-Infrastruktur genannt.

LMS - die zentrale Komponente

In Unternehmen, in denen die Bedeutung des Bereichs Corporate Learning in Bezug auf digitale Kompetenzen erkannt worden ist, beschäftigt man sich mit der Implementierung flexibler Systeme zur strukturierten Vermittlung digitaler Kompetenzen, also von Learning Management Systemen. Die Herausforderung besteht unter anderem darin, individuelle Lernpfade in ein übergreifendes, vergleichbares und damit steuerbares Bildungsmanagement zu integrieren.

Moderne LMS zeichnen sich heute nicht mehr dadurch aus, dass sie sämtliche Aspekte wie Autorentool, Seminarverwaltung, Qualifikationsmanagement und Kollaborationsplattformen (Social Media) irgendwie abdecken, sondern dadurch, dass sie sich über Schnittstellen zu einer ganzheitlichen und individuel-

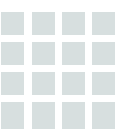
len IT-gestützten Qualifikationslandschaft verbinden lassen.

So können die individuellen Vorteile der teils sehr spezialisierten Anwendungen, seien es kollaborative Plattformen, mobile Apps oder Learning Nuggets, optimal eingesetzt, nachhaltig genutzt und ausgewertet werden. Zielgruppenoptimierte Self-Service-(Lern-)Portale, die Zugang zu Plattformen und individuellen Lernpfade mit multimedialen Informationen zur Verfügung stellen, müssen flexibel mit einem LMS (Learning Management System) verknüpft sein. Dieses LMS ist durch Schnittstellen in die gesamte Systemlandschaft einzubinden, so dass jederzeit aktuelle Daten an den richtigen Stellen (also z. B. Finance, HR, PEP aber auch Führungskräften und Management) zur Verfügung stehen und Entwicklungen beobachtet werden können.

INFO

Leitfragen zur Automatisierung:

- Wieviel Automatisierung verbessert meine Ziele?
- In welchem Geschäftsfeld bringt Automatisierung Verbesserung?
- Wo erschwert oder blockiert Automatisierung mein Tagesgeschäft?
- Wann überschreiten die Kosten den Nutzeffekt?
- ...



Fazit

Digitalisierung ist kein Thema, das mit der Implementierung einer Software abgeschlossen ist. Auch die Definition eines pauschal empfohlenen Digitalisierungsgrades geht an den Bedürfnissen der einzelnen Unternehmen, Personalentwicklung und Mitarbeitern gleichermaßen vorbei. Vielmehr geht es darum, kontinuierlich eigene Potentiale und die Möglichkeiten und Erwartungen der Unternehmensumwelt zu identifizieren und zu optimieren.

Ohne eine digitale Strategieformulierung des Unternehmens können die für die jeweiligen Aufgabenbereiche benötigten digitalen Kompetenzen kaum zugewiesen, gemessen und vermittelt werden.

Der Prozess der Digitalisierung ist also kein rein technisches Thema, sondern eng mit der Unternehmens- und Führungskultur verknüpft.

Eine sorgfältige Standortbestimmung, aus der unter der Berücksichtigung der anvisierten Unternehmensziele dann unter kontinuierlicher Rückkopplung einzelne Schritte abgeleitet werden. Ein iteratives Vorgehen über einen gewissen Zeitraum bietet den großen Vorteil, flexibel auf Erkenntnisse und Entwicklungen reagieren zu können.

Softwareunterstützung, Automation, der Grad der Systemintegration und die technische Infrastruktur sind lediglich ein Vehikel für kontinuierliche Effizienzsteigerung. Der Erfolg steht und fällt mit der Entwicklung einer digitalen Unternehmenskultur. Daher ist sicher zu stellen, dass alle Anspruchsgruppen die erforderlichen digitalen Kompetenzen entwickeln können. Das

Checkliste der ToDos bei der Digitalisierung

- Digitalisierung in Unternehmensziele aufnehmen
- Konzeptionelle Auseinandersetzung mit Thema
- Investitionen in digitale Infrastruktur/LMS
- Recruiting von Mitarbeitern mit digitalen Kompetenzen
- Direktes Einbinden von HR / Corporate Academy
- Enge Zusammenarbeit mit IT / SW-Lieferanten
- Definition von IT-Richtlinien und Prozessen, die den Gebrauch neuer, digitaler Tools vorsehen
- Anpassung und Automation von Prozessen, wo sinnvoll
- Kontinuierliches Verbessern in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie
- Zuweisen von Verantwortlichkeiten und Budgets
- ...

Gießkannenprinzip, mit dem Inhalte und Fähigkeiten pauschal verteilt werden, ist auch im Rahmen der Digitalisierung nicht zielführend.

Softwareunterstützung mit einem angemessenen Grad an Systemintegration und Automation schafft die, für HR und Firmenakademien, die Ressourcen sich konzeptionell und inhaltlich mit individuellen Qualifikationsprofilen für einzelne Mitarbeiter auseinander zu setzen. Die Treiber der Digitalisierung sollten sich darüber bewusst sein, dass die Digitalisierung nicht nur einen großen Einfluss auf die Unternehmenskultur hat, sondern dass diese gleichzeitig den großen Hebel zum Erfolg darstellt:

KOMMENTAR**Es lebe das LMS!**

Anerkannte Fachleute proklamieren „Das LMS ist tot!“. Doch die strukturierte Vermittlung der richtigen Qualifikationen gilt in der strategischen und operativen Personalentwicklung nach wie vor als richtig und zur Erreichung der Unternehmensziele sinnvoll. Dies hat sich durch die digitale Transformation nicht geändert.

Das Niveau der digitalen Kompetenz der Belegschaft muss erhoben und mit dem jeweiligen Jobprofil und zukünftigen Aufgabenfeldern abgeglichen werden, damit Mitarbeiter gezielt unterstützt werden können. Abhängig von Thematik und Unternehmenskultur sind unterschiedliche Inhalte und Medien sinnvoll, um effiziente Weiterbildung zielgerichtet betreiben zu können. Apps, Learning Nuggets, kollaborative Plattformen und interaktive Formate bereichern das Schulungsportfolio. Learning Analytics und Big Data unterstützen die Auswertung der Fortschritte und können maßgeschneiderte Maßnahmen einleiten.

Dabei sind - heute mehr denn je - Learning Management Systeme die zentralen Organe, was Steuerung,

Organisation und Controlling der betrieblichen Trainingsrealität angeht. Je individueller Thema und Lern-typ abgestimmt werden und je vielfältiger der Medienmix, desto komplexer gestalten sich notwendigerweise die Lernprozesse, desto anspruchsvoller sind in der Konsequenz die Anforderungen an Personalentwickler, Trainingskoordinatoren und Führungskräfte. Eine möglichst zielsichere und effiziente Arbeit zum Wohle von Mitarbeitern und Unternehmen kann gewährleistet werden, wenn an sinnvollen Stellen automatisiert wird, Routinetätigkeiten vom System übernommen werden und der Status jederzeit von berechtigten Personen abrufbar und interpretierbar ist.

Isolierte Software-Anwendungen, welche Wissen ‚top-down‘ verordnen, dürfen mit Recht als veraltet angesehen werden. Moderne Learning Management Systeme, die über unterschiedliche Portale diversen Akteuren Zugang bieten und tief in die gesamte Systemlandschaft eingebettet sind, bieten als zentrales Koordinations- und Kommunikationssysteme einen nicht zu unterschätzenden Mehrwert. Es lebe das LMS!

KONTAKT**SoftDeCC Software GmbH**

Kapuzinerstr. 9 C
80337 München

Tel.: +49 (0) 89 / 30 90 83 9 - 30

info@softdecc.com
www.softdecc.com



Das **LMS** für professionelle
Organisation von Lernprozessen

praxisoptimiert
Lernportale
LMS
Testinstallation
Reporting
Seminarverwaltung
Personalentwicklung
Corporate Learning

Qualifizierung
Bildungsmanagement
Workflow
Mitarbeiterportal
Lernplattform

SoftDeCC.com

info@softdecc.com