

Corporate Learning 2025

Lasst das Lernen frei!



Noch wird Lernen hauptsächlich als Event im Seminarraum verstanden. Doch schon in fünf Jahren soll es anders sein, so die Vision der Corporate Learning Community: Dann werden Lernen und Arbeiten eins werden und Menschen sich selbstbestimmt weiterentwickeln. Was aber bedeutet das konkret? Und wie wird sich die Arbeit von Weiterbildungsprofis dadurch ändern? Die Antworten der Lernvisionäre.

Preview

► Personalentwicklung

erneuern: Warum die traditionellen Ansätze an ihre Grenzen stoßen

► Die vierfache Vision:

Was Corporate Learning 2025 für die Lernenden, die Lernumgebung, die Lernkultur und die Lernbegleiter selbst bedeutet

► **Neue Rollenvielfalt:** Wie Corporate-Learning-Profis ihr Selbstverständnis erweitern müssen

► **Neue Anforderungen:** Welche zusätzlichen Kompetenzen PE-Profis zukünftig brauchen

► **Neue Services:** Was Corporate Learning 2025 neben Seminaren noch bieten sollte

► **Neue Präsenz:** Wie die Weiterbildungsabteilung 2025 zum omnipräsenten Netzwerk wird



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:
www.managerSeminare.de/podcast

Früher hatte man Software, die regelmäßig veraltete und immer mal wieder an neue Anforderungen und Schnittstellen angepasst werden musste. Waren die Updates umfangreicher, gab es eine Schulung. Was es nicht gab, waren Clouds. Und Apps. Und Programme, die einem Unternehmen gar nicht mehr selbst gehören – und über deren Upgrade-Intervalle nur noch ein Anbieter in Übersee bestimmt. Heute sind Anwendungen immer und überall verfügbar und ständig aktuell. Und zwar so aktuell, dass Nutzerinnen und Nutzer nie sicher sein können, dass sie noch die vertraute Oberfläche bekommen, wenn sie auf ein Icon klicken.

Eine Kleinigkeit eigentlich. Doch sie steht symptomatisch dafür, wie sich dank Digitalisierung, Globalisierung und der Entwicklung hin zu einer Wissensgesellschaft die Rahmenbedingungen, in denen Unternehmen agieren, verändert haben. Statt alle paar Jahre ein paar Änderungen zu verarbeiten, müssen wir uns ständig neu zurechtfinden. Die Zukunft ist eine volatile, unsichere, komplexe und mehrdeutige Welt, die oft mit dem Kürzel VUKA bezeichnet wird: Sie kann, je nachdem, wann und von wo aus man sie betrachtet, jederzeit ganz anders aussehen als eben noch.

Die Konsumentenhaltung passt nicht mehr

Wer hier zurecht kommen will, muss in der Lage sein, ständig Neues zu lernen und zu verarbeiten – auch im beruflichen Kontext. Das aber widerspricht der herkömmlichen Sicht auf Personalentwicklung: Bisher findet Lernen dort

noch immer eher punktuell statt – als isoliertes Ereignis. Die Kursphilosophie bestimmt das Bild, der primäre Lernort ist der Schulungsraum, ob er nun im Seminarhotel ist oder als virtuelles Klassenzimmer daher kommt.

Verantwortlich dafür, dass Lernereignisse stattfinden, ist der Arbeitgeber: Die Führungskraft sagt an, was gelernt werden soll, die zuständigen Abteilungen für Learning & Development (L&D) liefern. Alle anderen verharren mehr oder weniger passiv in der Konsumentenhaltung. Sie lassen sich gern berieseln, zeigen aber wenig Bereitschaft, aus eigenem Antrieb einen Lernprozess aufzunehmen.

Gleichzeitig erkennen Führungskräfte zwar den Wert von Weiterbildung, ordnen die Organisation von Lernereignissen aber den eigenen Kennzahlen unter: Weiterbildung gibt es nur für die, die mit Sicherheit im Unternehmen bleiben („Sonst war ja die Investition umsonst!“) – und auch nur dann, wenn es das Tagesgeschäft gerade erlaubt („Ich kann doch wichtige Projekte nicht liegen lassen, nur weil jemand lernen will!“). Das Bewusstsein dafür, wann und wo überall im Unternehmen Lernen stattfindet, fehlt.

Informelles Lernen, also das Lernen von und mit anderen, sowie das Lernen am Arbeitsplatz werden in den wenigsten Unternehmen in ihrer Bedeutung erkannt. Noch seltener wird die Bildungsarbeit entsprechend ausgerichtet. Herzstück der Lerninfrastruktur ist meist das Lernmanagement-System (LMS), in dem standardisierte Prozesse turnusmäßig abgearbeitet werden – von der Bedarfserhebung über Entwicklung und Rollout der Lern-

#CL2025: Corporate Learning 2025

Die Vision CL2025 gliedert sich in die vier Themengebiete:

Learning & Development

2025: Von der Abteilung zum interdisziplinären Lern-Netzwerk

Die **Lernenden 2025:** selbstorganisiert und kollaborativ statt zentral gesteuert



Leadership & Lernkultur

2025: „Wissen teilen ist Macht“

Die **Lernumgebung 2025:** Vernetztes Arbeiten in virtuellen und physischen Räumen

#CL2025: Der Beginn

2017 haben 1.600 Menschen aus Personalentwicklung, HR, Training und anderen Lernkontexten in einem sogenannten MOOCathon acht Wochen lang online gemeinsam gelernt und diskutiert, wie organisationales Lernen in Unternehmen in Zukunft aussehen kann. Gestaltet wurde das Programm von den Learning & Development-Teams von Merck, der Continental AG, Ottobock Healthcare GmbH, DNV GL Oil & Gas, Viessmann, der Aareal Bank sowie von Bosch und der Audi AG. Hier geht's zur Dokumentation: www.colearn.de/c/2025

#CL2025: Der Stand der Dinge

Zwei Monate später wurden in einem Hackathon die Ergebnisse zusammengefasst und ein gemeinsames Zukunftsbild entwickelt: die Vision Corporate Learning 2025 (#CL2025). Sie besteht aus Praxisbeispielen der einzelnen Unternehmen und ist als Handlungsempfehlung zu lesen. Die Vision wird ständig weiterentwickelt und ist hier im Open-Source-Format als Wikibook zugänglich: bit.ly/3bEGZ00

#CL2025: Die Fortsetzung

Das nächste große Projekt der Community ist das MOOCamp, das Ende April 2020 starten wird. Der Massive Open Online Course (MOOC) wird diesmal um einige Barcamps ergänzt werden. Im Online-Teil werden L&D-Profis wieder aktuelle Beispiele und Herausforderungen aus ihrer Praxis teilen. Die Ergebnisse werden in einem Barcamp im Herbst 2020 zusammengefasst. Alle Infos: www.colearn.de/moocamp20

#CL2025: Mitmachen

Die Online-Teilnahme am MOOCamp ist kostenlos, eine hohe Beteiligung sehr erwünscht. Darüber hinaus veranstaltet die CLC vier Barcamps pro Jahr, an denen jeder und jede Interessierte teilnehmen kann. Inzwischen haben sich auch mehrere Regional-Communities gebildet, die sich regelmäßig treffen. Alle Kontakte und Termine unter: www.colearn.de

Quelle: www.managerseminare.de / Corporate Learning Community

maßnahmen bis zur Qualitätssicherung danach. Learning & Development (L&D) wird verwaltet – nicht gestaltet.

CL2025: Bald wird anders gelernt

All dies wird sich in naher Zukunft ändern, so unsere Vision, die wir Corporate Learning 2025 (#CL2025) nennen und die vier Bereiche umfasst:

Leadership und Lernkultur 2025: Von „Wissen ist Macht“ zu „Wissen teilen ist Macht“.

Lernen und Arbeiten sind untrennbar verbunden. In alle wissensintensiven Arbeitsprozesse ist Lernen mit eingebaut: vor der Durchführung zum Beispiel in Form einer Schulung, währenddessen etwa durch Working Out Loud und danach vielleicht mit der gemeinsamen Zusammenfassung der Lessons Learned. Die Lernkultur stützt sich auf gelebte Werte wie Offenheit, Vielfalt, Vertrauen, Partizipation, Augenhöhe, Kooperation, Autonomie, Experimentierfreude und Gemeinschaft. Fehler werden als Lernchance betrachtet. Die Führungskräfte leben vor, dass fortwährendes Lernen sowie das Teilen von Wissen zur DNA der Organisation gehören. Als Lerncoachs unterstützen sie die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und schaffen Räume für selbstorganisiertes Lernen.

Die Lernenden 2025: Vom zentral gesteuerten zum selbstorganisierten und kollaborativen Lernen.

Die Lernenden übernehmen 2025 die Verantwortung für den eigenen Kompetenzerwerb und organisieren ihre individuellen Lernprozesse zunehmend selbst. Sie lernen vermehrt kollaborativ in Lerngruppen, Netzwerken und Communities, wo sie – unterstützt etwa von Lerncoachs – viele Lerninhalte selbst erstellen, kuratieren und vermitteln. Dabei übernehmen sie immer wieder auch die Rolle der Lehrenden. Für das selbstorganisierte Lernen stehen klar definierte Freiräume in Form von Zeit- und Geld-Budgets zur Verfügung sowie technische Unterstützung in Form von Lern-Bots und Analytics.

Die Lernumgebung 2025: Vernetztes Arbeiten in virtuellen und physischen Räumen.

Das Enterprise Social Network (ESN) hat sich zur zentralen Anlaufstelle für Lernen entwickelt. Dort gibt es sowohl offene Lernressourcen als auch den Zugang zu internen Lern-Communities, aber auch externe Medien und Netzwerke sind zugänglich.

lich. Im personalisierten „Lernraum“ mit benutzerorientiertem Zugang werden die Lerninhalte automatisiert an persönliche Präferenzen und Bedarfe angepasst. Zugleich stehen kreativitätsfördernde physische Arbeitsorte und Treffpunkte mit der erforderlichen Infrastruktur für den formellen und informellen Wissenstransfer zur Verfügung. Sie werden innerhalb und außerhalb der Arbeitszeit selbstverständlich genutzt.

Learning & Development 2025: Von der Abteilung zum interdisziplinären Lern-Netzwerk.

Die verantwortlichen Lernprofis werden zu Initiatorinnen und Treibern eines übergreifenden Lern-Netzwerks. Sie erproben gemeinsam mit Führungsebenen, anderen Organisationseinheiten und den Lernenden innovative Lernansätze und ermuntern überall im Unternehmen zum professionellen Austausch – bisweilen auch unter Einbeziehung externer Partner wie Kundinnen oder Lieferanten. Neben skalierbaren Lernressourcen bieten sie vor allem Unterstützung für die Schaffung nachhaltiger Lernroutinen an.

Neues Selbstbild: Mit Rollen jonglieren

Um diese Vision Realität werden zu lassen, müssen die L&D-Profis ihr Selbstverständnis verändern und lernen, zwischen ihrer Rolle in zentral gesteuerten Lern-Settings, die es auch in Zukunft noch geben wird, und ihrer Rolle in selbstgesteuerten Lern-Settings, die in Zukunft immer selbstverständlicher werden, zu unterscheiden. In klassischen Settings agieren die Weiterbildner nach wie vor zum Beispiel als Trainingsentwicklerinnen, Dozenten oder auch Sachbearbeiterinnen, die die Raumplanung übernehmen. Wenn es ums selbstorganisierte Lernen geht, sind sie dagegen zum Beispiel:

- **Entwicklungsberater**, die bei der Definition von individuellen Lernzielen und der Zusammenstellung der passenden Lerninhalte und -methoden helfen, inhaltlich- und problembezogenes Coaching anbieten und persönlichkeitsbezogenes Mentoring leisten.
- **Systemische Lernprozess-Beraterinnen**, die gemeinsame Lernprozesse mit dem Ziel der Team- oder Organisationsentwicklung gestalten, begleiten und moderieren.
- **Gestalter von Lern-Settings**, die Rahmenbedingungen für das selbstorganisierte und kollaborative Lernen entwickeln und die Kolleginnen und Kollegen bei der Nutzung dieser Methoden, Tools und Räume unterstützen.



MINDNET

- Selbstverantwortung
- Lösungsorientierung
- Schnittstellenübergreifende Zusammenarbeit

Als ganzheitlich arbeitende PotenzialexpertInnen fokussieren wir vor dem Hintergrund der Gesamtorganisation auf die einzelnen Teams und Individuen. Bestimmt haben auch Sie einen **TALENTPOOL** oder **NEW LEADERS** und überlegen sich: Was können wir diesen PotenzialträgerInnen **NEUES** bieten? Unsere Lösung dafür? **MINDNET!**

In dem ganzheitlichen Programmdesign organisationalen Lernens wird Diagnostik und Entwicklung miteinander verbunden und im Netzwerk gestaltet.

Die Programminhalte werden an den Zielen der Organisation und der Teilnehmenden ausgerichtet und in begleitenden strategischen Projekten praktisch umgesetzt. Ziel ist es, ein gemeinsames Mindset zu entwickeln und übergreifende Zusammenarbeit zu stärken.

O+P Consult GmbH
 Waldhofer Straße 102
 69123 Heidelberg
 Tel: 06221 43 337 0
 bunt@op-consult.de
 www.op-consult.de




lead&train

digital.modular.anpassbar.

Antworten gesucht?

Digitale Wissensbausteine zum Selbstcoaching und anpassbar (z.B. Handouts im Word-Format und Powerpoint-Sheets) zur Weitergabe an Ihr Team.

Reinold Frießer, Katrin Gräber
Die individuelle Persönlichkeit analysieren mit Big Five

Katrin Gräber, Reinold Frießer
Sich selbst coachen mit GROW

Katrin Gräber, Reinold Frießer
Teams organisieren mit GRIP

Online: **99,80 EUR** | USB-Stick: **109,80 EUR**
49,90 EUR für **managerSeminare**-Abonnenten
www.managerSeminare.de/leadandtrain



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS264AR01

Tutorial Top 10 Lerntools 2025



Welche Formate werden für das organisationale Lernen im digitalen Zeitalter besonders wichtig sein? Einer Umfrage in der Corporate Learning Community (CLC) zufolge sollten Weiterbildungsprofis in Unternehmen vor allem auf diese zehn Tools setzen.

1. Podcasts

Digital verfügbare Audiodateien, die on demand genutzt werden können und es so möglich machen, zwanglos Wissen zu teilen, etwa durch Experteninterviews, Erfahrungsberichte, Diskussionen.

► Ein relativ unaufwendiges Lerntool – sowohl für Wissensanbieter als auch für Wissenskonsumenten.

2. Barcamps

Eine Unkonferenz, in der sich die Teilnehmenden aktiv mit eigenen Themen einbringen und so zu Teilgebenden werden. Die Agenda entsteht spontan vor Ort. Ziel ist es, sich zu einem übergreifenden Thema selbstorganisiert auszutauschen und voneinander zu lernen.

► Menschen wissen meist selbst am besten, welches Wissen sie brauchen und welche Expertise sie anbieten können.

3. Enterprise Social Network (ESN)

Unternehmensinterne soziale Netzwerke liefern die Infrastruktur für den Austausch. Hier können Inhalte z.B. als Blog gepostet, als Podcast hochgeladen oder als Leseempfehlung geteilt werden. In Gruppen oder Communities lassen sich einzelne Themen gemeinsam vorantreiben.

► Hier lässt sich Wissen teilen, aber auch das eigene Profil schärfen und Expertise entdecken.

4. Peer-to-Peer-Lernen

Menschen, die ein gemeinsames Lerninteresse haben, finden sich in einer Gruppe zusammen, um auf Augenhöhe Wissen zu teilen und gemeinsam Neues zu entdecken.

► Gemeinsam lernen ist effizienter – und oft ist das gesuchte Wissen schon bei der Kollegin vorhanden.

5. Virtual/Augmented Reality (VR/AR)

Bei VR wird die Wirklichkeit mit ihren physikalischen Eigenschaften computergeneriert abgebildet, bei der erweiterten (augmented) Realität wird die Realitätswahrnehmung computergesteuert erweitert, z.B. mit einer speziellen Brille, über die zusätzliche Informationen, etwa zur Nutzung einer neuen Maschine, eingeblendet werden.

► Lerninhalte lassen sich in den Arbeitsalltag integrieren und sogar Situationen simulieren, in denen Üben sonst nicht möglich ist.

6. Working Out Loud (WOL)/lernOS

Das Selbstlernprogramm WOL vermittelt, wie man eigenes Wissen teilt und Zugang zu relevantem Wissen findet. Es hilft v.a. weniger digitalaffinen Menschen dabei, z. B. einen guten Einstieg in das ESN zu finden. lernOS ist ein ähnlicher Ansatz für Fortgeschrittene, die selbstorganisiert lernen möchten.

► Eine feste Struktur, die Lernenden den Einstieg in die selbstorganisierte Weiterentwicklung erleichtert.

7. Coaching

In strukturierten Gesprächen werden Probleme und Herausforderungen bearbeitet. Statt Ratschläge zu liefern, unterstützt der Coach bei der Entwicklung eigener Lösungen.

► Der Vorteil: Die berufliche und persönliche Entwicklung lässt sich individuell begleiten und zielgerecht fördern.

8. Fuck-up Nights

Diese Events geben Menschen einen Rahmen, um zwanglos über berufliches Scheitern und die Lernerfahrungen daraus zu sprechen.

► Neben Lessons Learned bieten Fuck-up Nights auch die Chance, die Fehlerkultur in einem Unternehmen positiver zu gestalten und Menschen zu ermuntern, Innovation zu wagen.

9. Mentoring und Reverse Mentoring

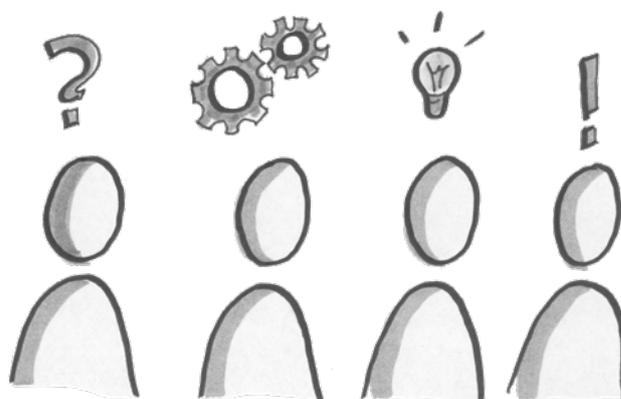
Eine Mentorin (oder ein Mentor) gibt über längere Zeit regelmäßig fachliches Wissen und eigene Erfahrungen an noch unerfahrenere Personen (den Mentee oder Protegé) weiter. Beim Reverse Mentoring übernimmt die jüngere, weniger erfahrene Person die Position des Mentors für ein bestimmtes Fachgebiet (z.B. Digitalkompetenz), in dem sie sich gut auskennt.

► Wissensaustausch plus Vernetzung über Hierarchie-, Abteilungs- und Generationengrenzen hinweg.

10. Communities of Practice (CoP)

Zu einer solchen schließen sich Personen zusammen, die ähnliche Aufgaben (z.B. die Einführung einer neuen Software) haben und bei ihrer Bewältigung voneinander lernen möchten. Der Austausch ist selbstorganisiert, neue Erkenntnisse werden direkt geteilt.

► Nicht jeder muss das Rad alleine neu erfinden.



Quelle: www.managerseminare.de, Corporate Learning Community, www.colearn.de; Grafik: Stefanie Diers, www.trainerkoffer.de

► Und manchmal auch **Community-Managerinnen oder Kuratoren**, sofern diese Aufgaben nicht dezentral erfüllt werden.

Denn auch das müssen Learning Professionals immer wieder neu entscheiden: ob es nicht besser ist, einige dieser Rollen zumindest teilweise durch geeignete Personen aus den Fachbereichen zu besetzen. Kann nicht beispielsweise auch die Führungskraft partnerschaftlich das Lernen in ihrem Team begleiten? Die Fachexpertin die Moderation der Community übernehmen? Können nicht motivierte Einzelpersonen als Multiplikatoren für ein neues IT-System gewonnen werden? Wie etwa die „Guides“ beim Automobilzulieferer Continental, die bei der Einführung des Enterprise Social Network (ESN) mit gutem Beispiel vorangehen und den Rest des Unternehmens ermuntern, ihnen zu folgen.

Und manchmal müssen Personalentwicklungsprofis sich sogar dazu entschließen, nichts zu tun – und einfach nur zulassen, dass andere selbstständig aktiv werden. Dann entstehen sogar Lerninitiativen bottom-up ohne offizielle Ansage oder Unterstützung, wie es zum Beispiel häufig bei Working-Out-Loud-Initiativen der Fall ist.

Die einzige Rolle, die die Verantwortlichen für PE niemals abgeben können, ist ihre Rolle als Lernvorbild. Dazu gehört nicht nur, dass sie neue Lernmethoden und -konzepte frühzeitig selbst ausprobieren. Sie überzeugen beispielsweise auch mit dem eigenen Tun die anderen im Unternehmen davon, dass sich niemand überflüssig macht, wenn er oder sie das eigene Wissen teilt. L&D-Profis gehören deshalb in Zukunft zu den Power Usern in sozialen Netzwerken inner- und außerhalb des Unternehmens: Sie teilen eigene Inhalte, liken, kommentieren und empfehlen aber auch die ihrer Kolleginnen und Mitarbeiter – beispielsweise in einer Morgenroutine, für die sie sich täglich 15 Minuten im ESN reservieren.

Neue Kompetenzen: Größer denken

Digitalkompetenz im weitesten Sinne gehört deshalb zu den Fähigkeiten, die sich Corporate-Learning-Profis für die Zukunft unbedingt aneignen sollten. Doch reicht es nicht, die neuen Tools und Techniken selbst bedienen zu können, sie müssen sie auch konzeptionell in die eigene Arbeit einbeziehen können: also beispielsweise die Einführung einer neuen kollaborativen

Systemarchitektur wie Microsoft Office 365 als Chance erkennen, um die vernetzte Zusammenarbeit im Unternehmen zu fördern.

Ähnlich konzeptionell müssen PE-Profis auch deshalb denken, weil der ständige Lernbedarf heute kaum noch mit einzelnen Maßnahmen gedeckt werden kann. Nötig sind integrierte Programme, für die Methoden, Inhalte und Formate sinnvoll zu Blended-Learning-Konzepten verknüpft werden. In ihnen sind dann im Idealfall Online-Inhalte permanent abrufbar und können selbstbestimmt genutzt und je nach Kenntnisstand individuell kombiniert werden.

Unverzichtbar werden für Lern- und Entwicklungsprofis zudem Fähigkeiten in Beratung, Coaching und Mentoring. Denn der Einstieg ins selbstorganisierte Lernen erfordert individuelle Lernunterstützung, die nichts anderes ist als die Begleitung persönlicher Veränderungen. Und die fallen fast niemandem leicht. Als Lobbyisten für dieses kontinuierliche Lernen brauchen sie zudem gute Kommunikations- und Marketing Skills, um immer wieder Werbung in eigener Sache zu machen und die Bedeutung persönlicher Weiterentwicklung zu unterstreichen.

Im Fokus steht dabei immer die Fähigkeit, die als Schlüsselkompetenz für die Bewältigung der VUKA-Zukunft gelten kann: die Bereitschaft und die Fähigkeit, sich selbst permanent weiterzuentwickeln. Über diese Selbstlernkompetenz müssen natürlich auch die Personalentwickler selbst verfügen. Nur so können sie die entsprechende Haltung

„Corporate Learning Professionals brauchen künftig gute Marketingkompetenzen. Denn als Lobbyisten fürs kontinuierliche Lernen müssen sie immer wieder Werbung in eigener Sache machen.“

Pivi Scamperle, Schaeffler Academy, Nürnberg. Mitglied der CLC. Twitter: @piviscamperle



Mehr zum Thema

► **Christian Böhler: Disrupt HR!**

www.managerseminare.de/MS260AR01

Personalentwicklung, wie sie bislang praktiziert wird, hilft nicht bei den Problemen, vor denen Unternehmen in der Digitalisierung stehen, glaubt der Autor. Und fordert deshalb: HR muss sich selbst überflüssig machen!

► **Simon Dückert: Fahrplan fürs lebenslange Lernen.**

www.managerseminare.de/MS256AR09

Als „Betriebssystem fürs lebenslange Lernen“ soll lernOS einen Denk- und Handlungsrahmen bieten, der die selbstgesteuerte Navigation durch eine Welt voller Lernchancen erleichtert. Zum Stand des Open-Source-Projekts, das derzeit kollaborativ entwickelt wird.

Die Corporate Learning Community (CLC)

Der Netzwerkgedanke ist die prägende Leitidee der Community, die sich der Weiterentwicklung des betrieblichen Lernens verschrieben hat: Seit der Gründung vor über zehn Jahren wird in der CLC Offenheit genauso konsequent gelebt wie Flexibilität und Selbstorganisation. Einstiegshürden gibt es keine, formale Strukturen kaum: Mitglied ist, wer sich als solches versteht und eben mitmacht, sei es als aktive Gestalterin oder als passiver Mitleser. Das einzige strukturelle Zugeständnis ist eine gemeinnützige UG, die Anfang 2019 gegründet wurde, damit die CLC wenigstens Rechnungen ausstellen kann. Netzwerke nämlich sind nicht rechtsfähig. Kontakt: colearn.de

und Herangehensweise allen anderen im Unternehmen vermitteln – ihnen also helfen, das Lernen zu lernen.

Neue Services: Vom Lernevent zur Lerngewohnheit

Entsprechend wird L&D für die Zukunft ein Leistungsangebot aufbauen müssen, das nicht nur über die alten Trainingskataloge hinausgeht, sondern auch über die reine Lernunterstützung. Klassische Workshop-Interventionen und Lernformate wird es 2025 zwar noch geben, deutlich wichtiger aber wird es für L&D sein, das selbstgesteuerte Lernen zu fördern. Dafür ist beispielsweise in einigen Unternehmen schon eine Trainer-Toolbox im Einsatz: eine virtuelle Materialsammlung, die dazu ermuntern soll, sich etwa neue Moderationsmethoden anzueignen oder agile Arbeitsweisen einzuüben. Ergänzt werden die in der Box enthaltenen Anleitungen um ein paar Erklär-Videos und wöchentliche virtuelle Meet-ups, in denen die Weiterbildungsverantwortlichen Fragen zu den hinterlegten Tools beantworten.

Doch wertvolles Know-how fürs lebenslange Lernen ist nicht nur in der Weiterbil-

dungsabteilung vorhanden, sondern auch bei Expertinnen und Experten überall im Unternehmen. Aufgabe der Personalentwicklung 2025 ist es auch, dieses Wissen nutzbar zu machen. Deshalb gehört beispielsweise auch Vernetzungsunterstützung in Form von Moderation, Mediation und Matching zum neuen Serviceangebot: Die Lernprofis helfen, Expertinnen und Experten für bestimmte Themen, beispielsweise über die Peer-Learning-Methode Working Out Loud (WOL), sichtbar zu machen, sie regen zur Bildung von Communities of Practice im Enterprise Social Network (ESN) an, laden zum Ideenaustausch auf Barcamps ein oder ermuntern Kolleginnen dazu, ihr Wissen im internen Blog zu teilen.

Dabei wird auch die technische Unterstützung immer wichtiger. Beispielsweise sollten L&D-Profis Hilfestellung bei der praktischen Nutzung des ESN anbieten und erklären können, wie sich relevantes Wissen und nützliche Anleitungen so hinterlegen lassen, dass sie im Arbeitsalltag schnell auffindbar sind und von anderen Lernenden jederzeit selbstorganisiert konsumiert werden können. Zum anderen liefern sie den technischen Support für die Erstellung des entsprechenden Contents. So gehört in einigen großen Konzernen bereits jetzt ein Podcast-Studio zum Angebot von Corporate Learning, das alle aus dem Unternehmen nutzen können, um Wissen oder Erfahrungen zu teilen. Für den Support bei Aufnahme und Produktion ist die Weiterbildungsabteilung genauso verantwortlich wie anderswo für die Unterstützung beim Schneiden eigener (Lern-) Videos. Auch das ist neues Lernen.

Neue Sichtbarkeit: Raus aus der Nische!

Wenn aber Lernen immer und überall stattfinden kann, muss auch Learning & Development überall sein: Was früher eine Fachabteilung war, muss umfassend sichtbar werden im Unternehmen. Das gelingt zum

Foto: Christian Augustin



Die Autoren: Stellvertretend für das Corporate-Learning-2025-Kollektiv schreiben hier für das Visionsteam **Nicole Bergmann**, **Pivi Scamperle**, **Karlheinz Pape** (vorne links im Bild) und **Simon Dücker**. Kontakt: www.colearn.de/c/2025-vision

einen durch das selbstbewusste Auftreten in den internen Netzwerken. Zum anderen aber auch dadurch, dass Corporate Learning Professionals im ganzen Unternehmen unterwegs sind auf der Suche nach Lerngelegenheiten und Wissensreserven und Kontakt halten zu möglichen Multiplikatoren.

Personalentwickler agieren hier als Mittler zwischen Hierarchiestufen und Abteilungen und geben selbstorganisierten Lerninitiativen kontinuierliches Feedback. Dazu gehört, Führungskräfte zu überzeugen, in ihren Teams Anreize für das informelle und arbeitsplatznahe Lernen zu schaffen und Freiräume dafür zu geben – und vielleicht sogar als Vorbilder und Multiplikatoren neue Formen des Lernens, wie Peer-Learning-Gruppen oder Blogging, in ihren eigenen Arbeitsprozess aufzunehmen. Ebenso gehört dazu aber auch, Lernende immer wieder zu ermuntern, selbst zu Wissensgeberinnen zu werden – z.B. als Community Manager im ESN, als Trainer ihrer Kollegen oder als Erstellerin von Learning Nuggets, Podcasts und User Generated Videos.

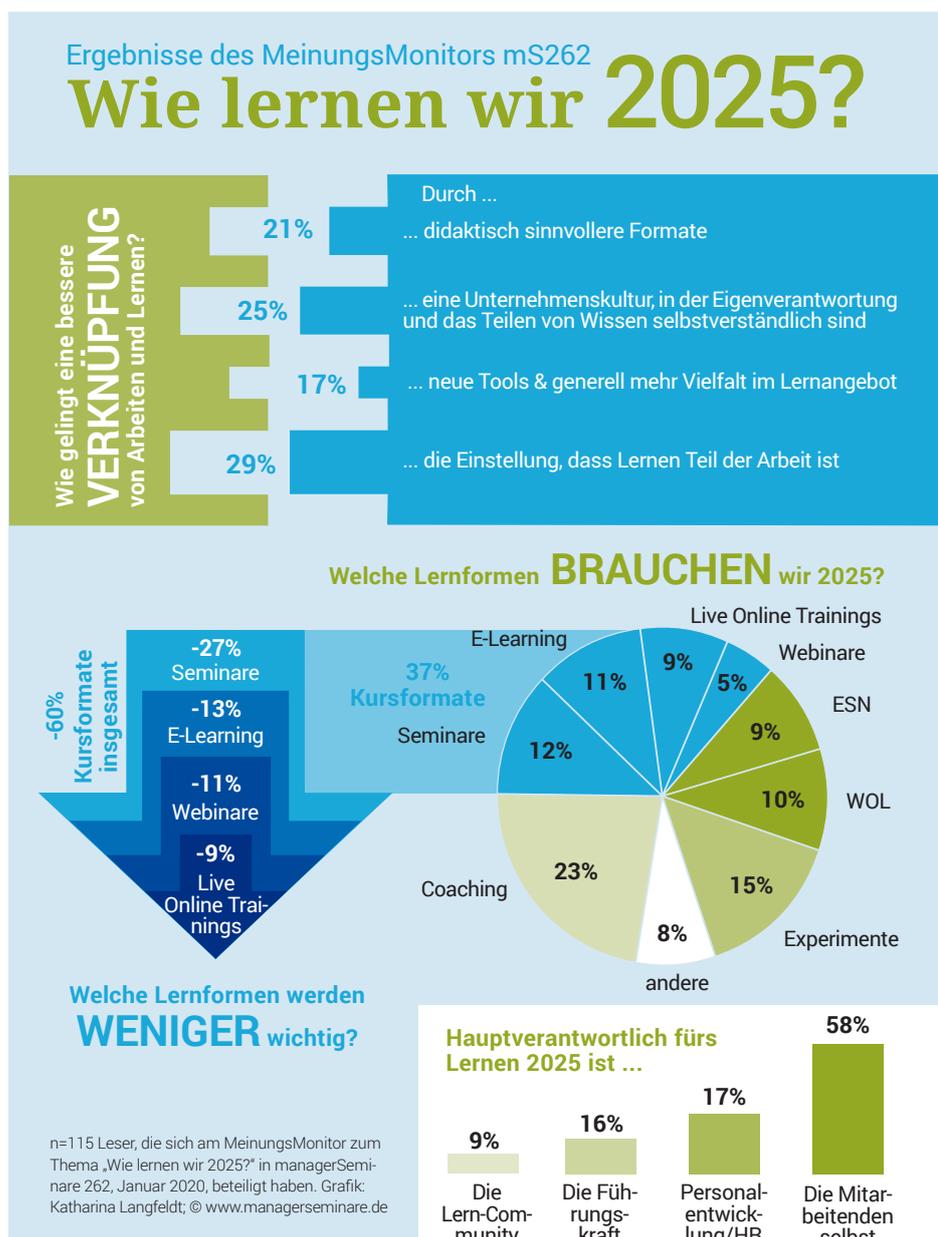
Indem die PE-Profis so die Aufmerksamkeit auf die vielen informellen Lernvorgänge und vorhandenen Wissensressourcen in der Organisation lenken, untergraben sie zwar ihr klassisches Geschäft. Durch ihre Omnipräsenz aber wachsen sie aus ihrer Nische heraus: Learning & Development verabschiedet sich schrittweise von den starren Strukturen einer zentralen Abteilung oder Akademie und entwickelt sich zu einem interdisziplinären Netzwerk, dessen Mitglieder überall im Unternehmen als kompetente Ansprechpartner für das selbstgesteuerte Lernen wahrgenommen werden. Die Voraussetzung für diese Liberalisierung des Lernens aber ist, dass das Verständnis von Lernen erweitert wird – vor allem um das informelle und arbeitsplatznahe Lernen – und als solches einen höheren Stellenwert sowohl auf Geschäftsleitungs- als auch auf Mitarbeiterebene bekommt. Hier kann beispielsweise das Top-Management die Lernkultur durch symbolisches Handeln fördern: etwa durch eine vorbildhafte Teilnahme an Communities oder durch das Eingestehen früherer Fehler beispielsweise bei einer Fuckup Night.

Im Idealfall sollte 2025 in der Unternehmensstrategie verankert werden, wie sehr und welche Art von Lernen gewünscht ist und welche strategische Bedeutung die ständige Weiterbildung hat. So lassen sich von ganz oben Lernerwartungen und Entwicklungspläne ableiten und von unten

Bildungsangebote und Lernräume einfördern. Zumindest übergangsweise. Langfristig könnte es vielleicht sogar umgekehrt sein. In noch fernerer Zukunft könnte dann die Unternehmensstrategie immer wieder daraufhin geprüft werden, ob sie selbst mit der Summe der Lernprozesse in der Organisation noch vereinbar ist.

Denn wenn das Lernen im Unternehmen wirklich individuell und selbstgesteuert ist, wird es sich möglicherweise nicht mehr an einer zentralen Strategie ausrichten lassen. Dann aber können nicht nur Updates und Marktanpassungen immer schneller verarbeitet werden, sondern es können völlig neue Ideen und Kompetenzen entstehen – und, wer weiß, vielleicht sogar Innovationen zur Gewohnheit werden.

Corporate Learning Community





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
- Jährlich eine Marktstudie als eBook gratis



Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97791-23

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