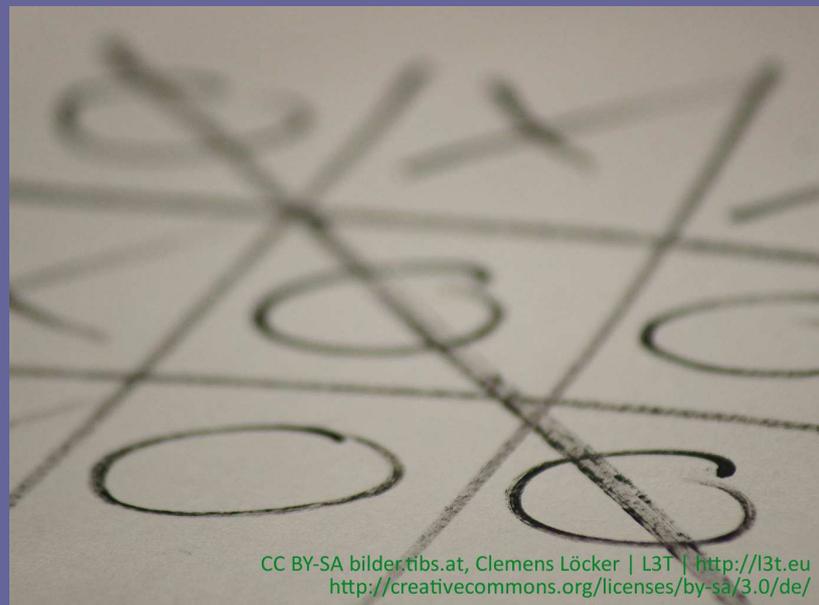


Sabine Seufert, Christoph Meier

E-Learning in Organisationen

Nachhaltige Einführung von Bildungsinnovation

Neue Technologien alleine bewirken – zumindest in formalisierten Bildungskontexten – kaum eine nachhaltige Veränderung der Lehr- und Lernpraxis. Um jenseits von Convenience-Effekten nachhaltige (das heißt mittel- und längerfristige, in die Breite diffundierende und didaktische Verbesserungen umfassende) Innovationen zu erreichen, braucht es mehr als die Implementierung technologischer Infrastrukturen. Die Einführung von E-Learning als Bildungsinnovation erfordert die Gestaltung von parallel laufenden Innovationsprozessen einerseits und Veränderungsprozessen andererseits. Neben der Entwicklung einer Zielstrategie („Was soll mit der Veränderung erreicht werden?“) ist auch eine Implementierungsstrategie erforderlich („Wie soll das angestrebte Veränderungsziel erreicht werden?“). Im Mittelpunkt dieses Beitrags stehen die Anforderungen, die mit der Gestaltung von Innovations- und Veränderungsprozessen bei der Einführung von E-Learning verbunden sind. Es werden sechs Arbeitsfelder behandelt, die sich um zwei Pole gruppieren. Diese Pole sind als „Entwicklung innovativer Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung“ einerseits und „Gestaltung lern- und innovationsförderlicher Rahmenbedingungen“ andererseits formuliert. Dem Pol „Entwicklung innovativer Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung“ sind die Arbeitsfelder Strategie und Portfolio, Lerndesign und Wertbeitrag zugeordnet. Dem Pol „Gestaltung lern- und innovationsförderlicher Rahmenbedingungen“ sind die Arbeitsfelder Lernkultur, Qualifizierung von Learning Professionals sowie Einbindung von Führungskräften zugeordnet.



CC BY-SA bilder.tibs.at, Clemens Löcker | L3T | <http://l3t.eu>
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>

L3T Lehrbuch für
Lernen und Lehren
mit Technologien

<http://l3t.eu>

M. Ebner und S. Schön (Hrsg.)

Version 2013



CC BY-SA L3T | <http://l3t.eu>

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>

1. Ausgangspunkt: E-Learning als Bildungsinnovation einführen

Unter E-Learning verstehen wir in diesem Beitrag Lehr-/Lern-Arrangements, bei denen elektronische Medien beziehungsweise Telekommunikationsdienste eingesetzt werden (vgl. Euler et al., 2006, 2). Dies kann in sehr unterschiedlicher Weise erfolgen und die Bandbreite reicht von der Anreicherung von Präsenzlehre durch einzelne E-Learning-Elemente bis zu rein online durchgeführten Lehr-/Lern-Prozessen. Schulen, Hochschule und Unternehmen/Organisationen haben in den letzten zwei Jahrzehnten vielfältige Erfahrungen mit der Einführung von E-Learning gesammelt. Mit der Einführung von E-Learning und neuen Lernmedien sind oft weitreichende Erwartungen verknüpft, die allerdings ebenso häufig in Ernüchterung münden: „Die didaktische Innovationskraft der elektronischen Medien wird überschätzt und zugleich das Beharrungsvermögen der ‚alten Didaktik‘ unterschätzt“ (Kremer, Siemon & Tramm, 2008, 1).

Im Mittelpunkt dieses Beitrags stehen die Anforderungen, die mit der Gestaltung von Innovations- und Veränderungsprozessen bei der Einführung von E-Learning verbunden sind. Diese Anforderungen werden in sechs Felder strukturiert, die sich um zwei Pole gruppieren (vgl. Abb. 1). Diese Pole sind als „Entwicklung innovativer Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung“ einerseits und „Gestaltung lern- und innovationsförderlicher Rahmenbedingungen“ andererseits formuliert. Dem Pol „Entwicklung innovativer Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung“ sind die Arbeitsfelder Strategie und das Portfolio an Lerndienstleistungen, Lerndesign und Wertbeitrag zugeordnet. Dem Pol „Gestaltung lern- und innovationsförderlicher Rahmenbedingungen“ sind die Arbeitsfelder Lernkultur, Qualifizierung von Learning Professionals sowie Einbindung von Führungskräften zugeordnet.

Abb. 1: Das Rahmenmodell zur Einführung von E-Learning



CC BY-SA L3T | <http://l3t.eu>
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>

Diese Arbeitsfelder werden in den Kapiteln 3 und 4 erläutert und ausgeführt. Zuvor werden allerdings im Kapitel 2 noch weitere wichtige Aspekte bei der Einführung von E-Learning behandelt: die Ziel- und Implementierungsstrategie einerseits sowie die Gestaltung von Innovations- und Veränderungsprozessen andererseits.

2. Strategische Einführung: E-Learning als Bildungsinnovation nachhaltig integrieren

Ziel- und Implementierungsstrategie festlegen

Veränderungsstrategien beinhalten konzeptionelle Festlegungen hinsichtlich des angestrebten Veränderungsziels (der *Zielstrategie*), sowie in Bezug auf die Vorgehensweise, wie dieses Veränderungsziel erreicht werden soll (der *Implementierungsstrategie*).

„Was soll mit der Veränderung erreicht werden?“ Diese Frage bildet den Ausgangspunkt für die **Entwicklung einer Zielstrategie** zu einem Veränderungsvorhaben. Das angestrebte Veränderungsziel sollte dazu beitragen, relevante Probleme zu lösen. Darüber hinaus sind bei der Entwicklung einer Zielstrategie möglichst alle wichtigen Anspruchsgruppen zu berücksichtigen.

Eine nachhaltige Einführung von E-Learning (in welcher Ausprägung auch immer) erfordert eine Einpassung in die Strategie und das Angebotsportfolio des Bildungsdienstleisters beziehungsweise der -dienstleisterin – dies gilt für Hochschulen ebenso wie für Personalentwicklungs- oder Learning-and-Development-Bereiche in Unternehmen und Organisationen.

- Welche Ziele, welche Zielgruppen und welche Angebote stehen im Vordergrund?
- Geht es um eine Neuausrichtung als Bildungsanbieter/in, beispielsweise als Businesspartner/in für einzelne Geschäftsbereiche?
- Geht es um eine Revitalisierung der Gesamtorganisation, beispielsweise durch eine Initiative zur Umsetzung einer lernenden Organisation?

In der Praxis: Neue Wege zum Erwerb von Arbeitsprozesswissen (Lang & Pätzold, 2004)

Arbeitsprozesswissen beinhaltet sowohl das vorrangig über informelles Lernen erworbene Erfahrungswissen als auch das durch formelles Lernen entwickelte Theoriewissen und ist für ein kompetentes Handeln von Fachkräften unverzichtbar. Die Einführung von E-Learning kann auf die Entwicklung netzbasierter Lernumgebungen abzielen, um neue Wege zum Erwerb von Arbeitsprozesswissen zu eröffnen. Im Kontext beruflichen oder betrieblichen Lernens besteht dann eine zentrale Aufgabe bei der Organisation des Lernarrangements darin, Probleme, Inhalte, und Werkzeuge authentischer Arbeitsaufgaben möglichst durchgehend als Lernanlass heranzuziehen. Die Strategie für die Einführung von E-Learning beziehungsweise netzbasierter Lernumgebungen kann sich dabei auf zwei übergreifende Ziele beziehen, die klar definiert und operationalisiert werden können: 1) das Erfahrungslernen durch das erzeugte Erfahrungswissen systematisch mit Theoriewissen zum Arbeitsprozesswissen zu verbinden und 2) dauerhaft angelegte Communities of Practice zu etablieren, um Gelegenheiten zum systematischen Erfahrungslernen zu bieten (Erwerb sowie Reflexion von eigenen Erfahrungen, sozialer Austausch, Entwicklung von Problemlösungen mit anderen Lernenden, Dialog mit Expertinnen und Experten, etc.).

Die Kernfrage bei der **Entwicklung einer Implementierungsstrategie** lautet: „Wie soll das angestrebte Veränderungsziel erreicht werden?“ Zentrale Gestaltungsfelder bei der Implementierungsstrategie sind

1. die Festlegung einer Implementierungsrichtung,
2. die zeitliche Planung des Implementierungsprozesses,
3. die Klärung von Verantwortlichkeiten und Ressourcen sowie
4. die Festlegung von Gestaltungsprinzipien.

Insbesondere geht es darum, Wege zur Gestaltung von Veränderungsprozessen aufzuzeigen, das heißt „strategische Initiativen zum Leben zu bringen“ (Müller-Stewens & Lechner, 2005, 589).

Tendenziell werden Ideen zur Verbesserung einzelner Bildungsprozesse eher in Bottom-Up-Strategien entwickelt. Das Innovationsprojekt setzt an Bestehendem an und gewährleistet, dass die Verbesserung im Rahmen der vorhandenen Handlungskompetenzen erfolgt. Der Ordnungsrahmen aus Struktur, Kultur und Routinen bleibt bestehen und wird lediglich angepasst (Capaul & Seitz, 2011, 604). Eine grundsätzliche Bedrohung von Handlungsprioritäten oder Werthaltungen entsteht dabei kaum und es ergeben sich wesentlich geringere Risiko- und Konfliktpotenziale.

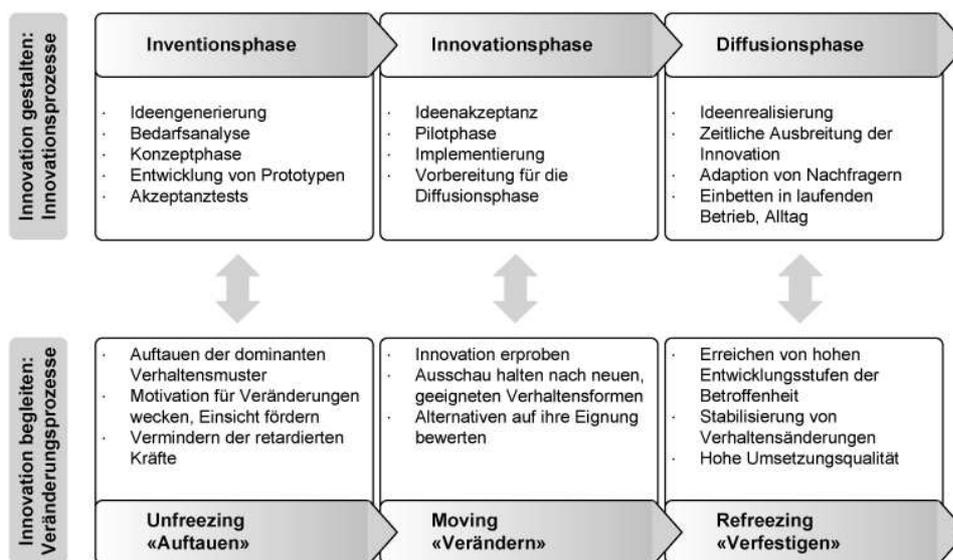
Bei Erneuerungsprozessen wird hingegen häufig eine Kombination aus Top-Down- und Bottom-Up-Strategien favorisiert. Reine Bottom-Up-Entwicklungen können oft nicht genügend Umsetzungsmacht mobilisieren, um die mit radikalen Umbrüchen verbundenen Widerstände zu bewältigen. Und reine Top-Down-Ansätze verfehlen häufig ihr Ziel, da sie die Beteiligten zu wenig ins Boot holen und nicht genügend Umsetzungskraft mobilisieren können.

Innovations- und Veränderungsprozesse begleiten

Im Rahmen der Einführung von E-Learning sind einerseits Innovations-/Gestaltungsprozesse und andererseits Veränderungsprozesse zu bewältigen. Beide Prozessdimensionen lassen sich durch drei miteinander verbundene Phasen mit jeweils unterschiedlichen Zielsetzungen charakterisieren (vgl. Abb. 2):

1. *Inventionsphase & Auftauen*: Aus der Gestaltungsperspektive geht es hier darum, neue Ideen zu generieren, Innovationen zu initiieren und Innovationen bis zu einem „mockup“ oder eine „Pilotversion“ einer neuen Lernumgebung zu entwickeln. Aus der Veränderungsperspektive steht das „Auftauen“ als dominantes Verhaltensmuster im Vordergrund, weil hierdurch grundlegende Voraussetzungen für Experimentieren mit und Pilotieren von neuen Lernformen geschaffen werden.
2. *Innovations-/Implementierungsphase & Verändern*: Aus der Gestaltungsperspektive geht es hier darum, Innovationen zu Lernformen und Lernaktivitäten so weiterzuentwickeln und so viel Akzeptanz dafür zu schaffen, dass sie (in begrenzten Bereichen) erprobt werden können. Aus der Veränderungsperspektive geht es nicht nur um das Erproben der Lern-Innovation, sondern auch um das Entwickeln von neuen Handlungsmustern bei Lernaktivitäten und die Bewertung von möglichen Alternativen zur Innovation.
3. *Diffusionsphase & Verfestigen*: Aus der Gestaltungsperspektive steht in dieser Phase die Verbreitung der Innovation in der Gesamtorganisation im Vordergrund (zum Beispiel die breite Umsetzung und Nutzung kollaborativen Lernens in Online-Lern- und Praktiker/innen-Communitys). Es geht darum, von einer zeitlich und räumlich begrenzten Pilotierung zu einem flächendeckenden Regelbetrieb zu kommen. Aus der Veränderungsperspektive geht es um die Verfestigung und das Konsolidieren neuer Vorgehens- und Verhaltensweisen auf einem höheren Entwicklungsniveau.

Abb. 2 : Phasen der Gestaltung/Begleitung von Innovations- und Veränderungsprozessen



Quelle: Seufert, S. (2008). Informelles Lernen als Führungsaufgabe. Herleitung, explorative Fallstudien und Rahmenkonzept (Bd. 24). St. Gallen: IWP-HSG. S. 87 (Abb. 2).

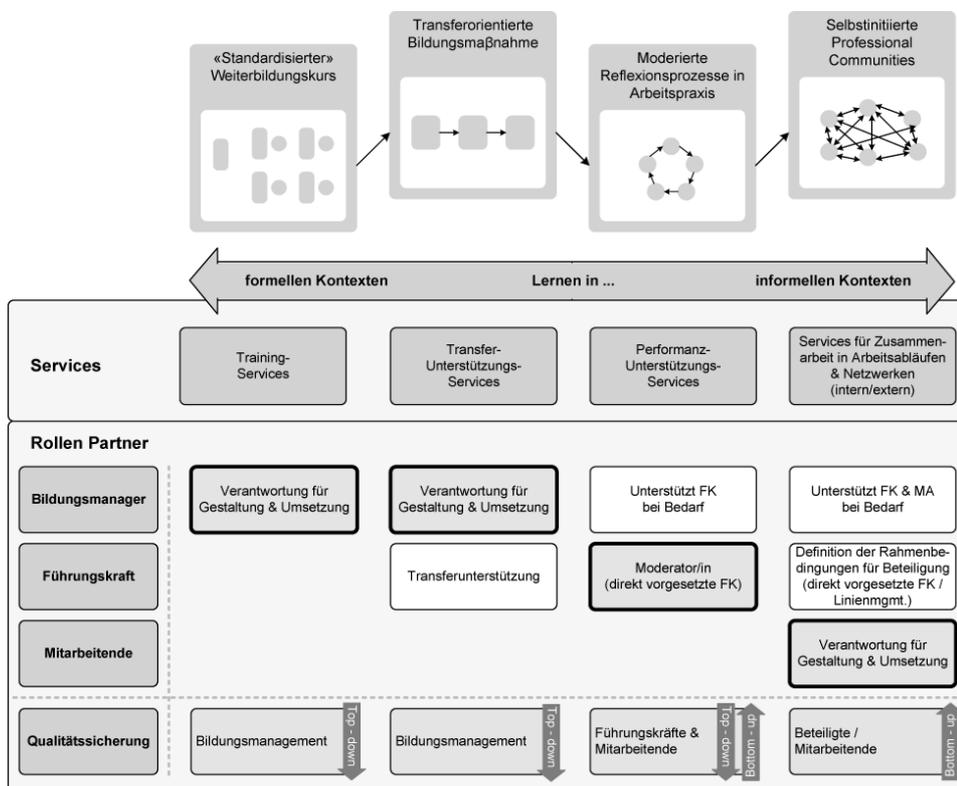
Diejenigen, die Innovations- und Veränderungsprozesse im Bildungsbereich vorantreiben wollen, müssen noch zwei weitere Aspekte beachten. Erstens: „Die Tendenz politischer Entscheidungsträger und Vorgesetzter, das Interesse zu verlieren, sobald die Entwicklungsarbeiten abgeschlossen sind, kann verhängnisvoll auf die Innovation wirken“ (Capaul, 2005, 5). Nachlassende beziehungsweise fehlende Unterstützung oder Ressourcenausstattung in den Phasen der Diffusion und Verfestigung/Stabilisierung kann aber dazu führen, dass die Einführung von E-Learning auf wenige insulare Bereiche beschränkt bleibt und keine breite beziehungsweise nachhaltige Veränderung von Lernverhalten stattfindet. Daraus ergeben sich dann besondere Anforderungen an die Projektorganisation und das Projektmanagement. Zweitens weisen Hall und Hord darauf hin, dass bei Innovationsprozessen das Wissen, die Einstellungen und die Fertigkeiten der Personen, die von der Innovation betroffen sind, zentrale Erfolgsfaktoren darstellen. Denn erst wenn die Einzelpersonen die Innovation auch im angestrebten Sinne umsetzen, wird die Innovation erfolgreich. Viele Innovationen scheitern, weil bei Innovationsvorhaben diesen personellen Faktoren zu wenig Beachtung geschenkt wird (Hall & Hord, 2001, 5-7).

3. Entwicklung innovativer Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung: Integration und Gestaltung von E-Learning als Bildungsinnovation

Strategie und Portfolio an Bildungsmaßnahmen gestalten

Technologieunterstützte Lehr-Lern-Aktivitäten können in verschiedenen Kontexten stehen. Sie können ein Element von formal organisierten Kursen und Lehrgängen sein. Sie können ein Element von moderierten Lern- und Reflexionsprozessen am Arbeitsplatz/im Studienverlauf sein (zum Beispiel Action-Learning-Projekte oder Pflege eines Kompetenzportfolios), oder sie können ein Element von informellen, selbstgesteuerten Aktivitäten des Lernens und Wissensaustauschs sein (vgl. Abb. 3). Das Bildungsmanagement hat die Aufgabe, Lernprozesse auf individueller, betrieblicher und überbetrieblicher Ebene zu initiieren, zu implementieren, zu begleiten und zu evaluieren (Diettrich & Vonken, 2009). Mit der Einführung von E-Learning treten neue Angebote an Bildungsmaßnahmen neben bereits etablierte: zum Beispiel rein online durchgeführte und auf WBT basierende Trainings; Blended-Learning-Angebote; unterstützende E-Services im Rahmen der Kompetenzentwicklung wie etwa E-Kompetenzportfolios oder Online-Lerngemeinschaften. Damit verändert sich die ‚Lernarchitektur‘ (vgl. Detecon International GmbH, 2006) und das Portfolio an Bildungsdienstleistungen (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Kontexte von technologieunterstützten Lehr- bzw. Lernaktivitäten und Service- Portfolio



CC BY-SA L3T | <http://l3t.eu>
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>

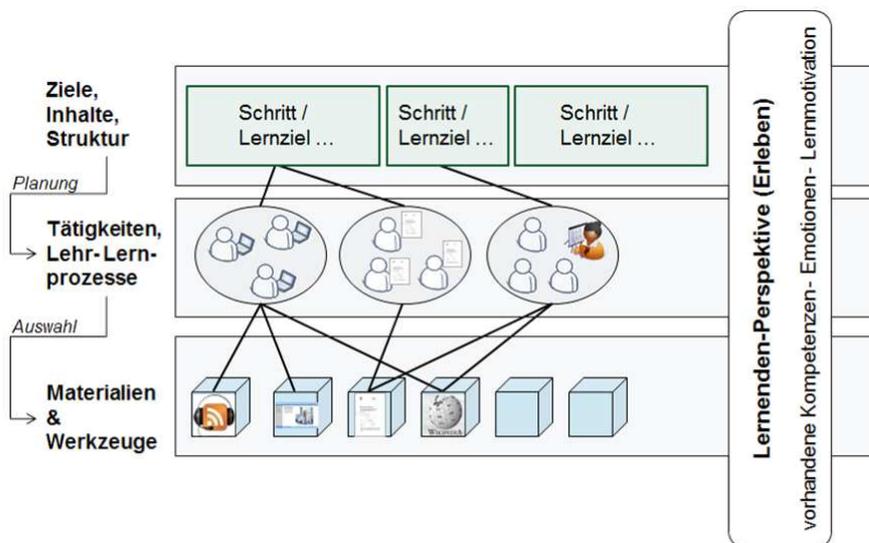
Die Grundsatzentscheidung für eine neue Leistungsstrategie des Bildungsmanagements unter Einbezug von E-Learning und ein verändertes Leistungsportfolio erfordern dann Folgeentscheidungen. Beispielsweise bezüglich der Frage, ob und in welchem Umfang personelle Ressourcen für neue Leistungsbereiche (zum Beispiel Erstellen von mobilen Lernapplikationen) aufgebaut oder ob hier mit externen Partnerinnen und Partnern zusammengearbeitet werden soll.

Learning Design: Innovative Lernformen gestalten

Im Rahmen formal organisierter Lehr-/Lern-Prozesse stehen nicht technische Werkzeuge und Infrastrukturen am Anfang der Entwicklungsarbeit, sondern Lern- und Entwicklungsziele. Die nachfolgende Abbildung zeigt die hier zugrunde gelegte Logik: Ausgangspunkt für das didaktische Design sind die Lern- und Entwicklungsziele, die zu vermittelnden Inhalte und deren Abfolge. In einem nächsten Planungsschritt muss auf dieser Grundlage zunächst der Lehr-/Lern-Prozess geplant werden: über welche Lehr-Lern-Aktivitäten sollen die verschiedenen Lern- und Entwicklungsziele verfolgt werden?

Erst danach können in einem nächsten Schritt die geeigneten Materialien und Werkzeuge ausgewählt werden: Texte, Grafiken, Bilder und audiovisuelle Aufzeichnungen; Werkzeuge zur Kommunikation und Zusammenarbeit; Hilfsmittel zur Abfrage, Dokumentation und Darstellung/Visualisierung etc.

Abb. 4: Von den Zielen zu den Werkzeugen



Nach Baumgartner & Bergner, 2003; Categorization of Virtual Learning Activities. In Learning Objects & Reusability of Content, Proceedings of the International Workshop ICL2003, Villach / Austria 24-26 & Reinmann, 2005, Blended Learning in der Lehrerbildung: Grundlagen für die Konzeption innovativer Lernumgebungen. Lengerich: Dux. CC BY-SA 1.0 | <http://3t.eu>
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>

Auch im Kontext von informellem, selbstgesteuertem Lernen geht es nicht zuerst und prioritär um technische Infrastrukturen wie etwa Social-Media-Plattformen. Die Erfolgsfaktoren beispielsweise für Online-Lerngemeinschaften beschränken sich nicht nur auf Aspekte der technisch-organisatorischen Unterstützung (zum Beispiel technische Plattformen), sondern umfassen den Nutzen (zum Beispiel wichtige, gemeinsam getragene Ziele für die Kooperation der Beteiligten), die beteiligten Personen (zum Beispiel freiwillige, stabile Mitgliedschaft ohne Konkurrenzverhältnis der Mitglieder untereinander) und die Moderation (zum Beispiel sorgfältig gestalteter Start der Aktivitäten).

Wertbeitrag erheben und weiterentwickeln

Eine nachhaltige Einführung von E-Learning erfordert, dass mit dieser Entwicklungsinitiative ein positiver Wertbeitrag verbunden ist und auch aufgezeigt werden kann. Die Bestimmung des „return on investment“ (ROI) galt für einige Zeit als der einzig richtige Weg auch bei der Einführung von E-Learning (entsprechende Fallstudien finden sich unter anderem bei Phillips & Phillips, 2007a). Allerdings hat sich gezeigt, dass die Bestimmung des ROI auf der Grundlage einer tragfähigen Methodik (zum Beispiel Phillips & Phillips, 2007b) sehr arbeitsaufwändig ist. Darüber hinaus ist die Bestimmung des ROI nicht für alle Anspruchsgruppen von überragender Bedeutung. Manche Anspruchsgruppen – zum Beispiel die direkten Auftraggeber/innen – mögen tatsächlich einen positiven „return on investment“ erwarten. Für andere Anspruchsgruppen dagegen können andere Aspekte als zentrale Werttreiber im Vordergrund stehen: die Passung von Bildungsdienstleistungen mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens (Unternehmensleitung), die reibungslose Koordination von Schulungen mit Produkt-Rollouts (Geschäftsbereiche in Unternehmen) oder die Reduktion der Abwesenheit vom Arbeitsplatz auf Seiten der Teilnehmenden (Vorgesetzte der Teilnehmenden).

Mit der Bewegung von „E-Learning 1.0“ zu „E-Learning 2.0“ rücken nicht nur andere Lehr-Lern-Szenarien in den Vordergrund (zum Beispiel Auseinandersetzung mit von den Lernenden selbst erzeugten (Mikro-)Inhalten – etwa in Wikis, Weblogs oder Twitter-Kanälen – und der mobile Zugriff auf Lernressourcen mit Smartphones oder Tablets; Arnold et al., 2011, 167-169; Kerres, 2012, 454-456), sondern auch andere Werttreiber. Je nach Anspruchsgruppe und Perspektive können beispielsweise Aspekte wie die Vereinfachung von Anmeldeprozessen, die Vereinheitlichung von Kurs- und Lerninhalten oder das schnelle Erreichen von weltweit verteilten Zielgruppen in den Hintergrund treten und Aspekte wie die Entwicklung und Verankerung einer neuen Lernkultur mit mehr Selbstbestimmung auf Seiten der Lernenden in den Vordergrund rücken. Grundsätzlich aber gilt, dass der Wertbeitrag der Einführung von E-Learning immer mit Blick auf die spezifischen Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen zu bestimmen ist („return on expectations“, ROE - Meier, 2012, 374).

4. Gestaltung lern- und innovationsförderlicher Rahmenbedingungen: E-Learning nachhaltig implementieren

Die Integration von innovativen Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung – etwa mit einem neuen Schwerpunkt auf E-Learning am Arbeitsplatz – im Leistungsportfolio hat Auswirkungen auf die Rollen von und Anforderungen an Lernende, Lehrende sowie Lernpromotoren und Lernpromotorinnen (zum Beispiel Führungskräfte).

Learning Professionals: Weiterbildung des Bildungspersonals

Die American Society for Training and Development (ASTD) hat kürzlich ein neues Kompetenzmodell für Learning Professionals veröffentlicht (Arneson, Rothwell & Naughton, 2013). Dieses neue Kompetenzmodell nimmt Abschied von einem Set wohldefinierter Rollenausprägungen von Learning Professionals (zum Beispiel Projektmanager/in für PE-Projekte, Trainer/in, PE-Businesspartner/in oder PE-Strategieentwickler/in). Es hat sich gezeigt, dass die tatsächlichen Ausprägungen der Rollen im Bereich der Personalentwicklung in Unternehmen/Organisationen weitaus vielfältiger sind und insbesondere mit den Entwicklungen im Bereich Social-Media-Rollen für neue Spezialistinnen und Spezialisten entstehen (zum Beispiel Spezialisten und Spezialistinnen für die Erstellung von mobilen Applikationen zur Leistungsunterstützung oder für die Gestaltung von Lehr-Lernaktivitäten in virtuellen Klassenzimmern). Im neuen ASTD-Kompetenzmodell werden nur noch Basiskompetenzen einerseits und Kompetenzbereiche (Vertiefungsbereiche) andererseits unterschieden. In beiden Bereichen sind Technologie- und Medienkompetenzen der Personalentwickler/innen prominenter als zuvor platziert. So definiert die ASTD jetzt ‚Technologie- und Medienkompetenzen‘ als eine neue und eigenständige Basiskompetenz für ‚Learning Professionals‘. Hierzu gehört beispielsweise ein angemessener Überblick über Lerntechnologien und deren effektive Nutzung.

Neben den Learning Professionals sind aber auch die Kompetenzanforderungen für die Lernenden selbst zu beachten. Die erfolgreiche und nachhaltige Nutzung solcher neuen Angebote erfordert Sachkompetenzen wie Kenntnisse zu und Fertigkeiten im Umgang mit neuen Lernmedien; Sozialkompetenzen wie die Fähigkeit zur Vernetzung und kooperativen Zusammenarbeit mit anderen Lernenden sowie Selbstkompetenzen wie etwa Fähigkeiten zur Selbstorganisation, Selbststeuerung und Selbstbestimmung (dazu ausführlicher Zürcher, 2007). Häufig sind neue didaktische Konzepte deshalb nicht so erfolgreich wie erwartet, weil dafür zunächst einmal die erforderlichen Lernkompetenzen gestärkt werden müssen (z.B. Jenert, Gebhardt & Käser, 2011).

Führungskräfte: Einbindung in Bildungsprozesse

Für die nachhaltig erfolgreiche Einführung von E-Learning ist die Einbindung von Führungskräften aus zwei Gründen von großer Bedeutung (siehe ausführlicher: Seufert et al., 2013):

1. Es ist Aufgabe von Führungskräften, die Kompetenzentwicklung in Organisationen mit zu gestalten und zu begleiten: Führungskräfte sind zunehmend gefordert, neben Management- und Sachaufgaben auch Aufgaben bei der Mitarbeiter/innen-Entwicklung zu übernehmen. Gerade die mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte ist eine starke Barriere für eine nachhaltige Lernkultur. Bei den scil Trendstudien zu Herausforderungen im Bildungsmanagement belegte der Aspekt „Unterstützung des Lernens durch Führungskräfte“ wiederholt den dritten Platz unter den circa 45 erfragten Herausforderungen (Diesner & Seufert, 2013). Die Frage nach der Ausgestaltung der Rolle von Führungskräften als Personalentwickler/innen ist auch von hoher wirtschaftlicher Bedeutung. Studien verweisen darauf, dass bei vielen Mitarbeitenden, die eine Organisation verlassen, Unzufriedenheit mit den Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung ein wichtiger Auslöser war.
2. Führungskräfte sind einflussreiche Vorbilder in Organisationen: Führungspersonen beeinflussen andere Personen mehr als sie selbst von anderen beeinflusst werden, und sie nehmen eine Vorbildfunktion bzw. die Rolle von Multiplikatoren und Multiplikatorinnen für das Lernen ihrer Mitarbeiter/innen ein. Empirische Studien belegen, wie hoch der Einfluss von Führungskräften ist, wenn es um den Transfererfolg und damit auch um die Nachhaltigkeit von Bildungsmaßnahmen geht (Kauffeld, 2006). Schließlich sind Führungskräfte als Agenten und Agentinnen des Wandels auch zentrale Kulturträger/innen und können Veränderungen der Lernkultur begünstigen oder behindern.

Führungskräfte sind damit entscheidende Promotorinnen und Promotoren für die Akzeptanz und erfolgreiche Verankerung neuer Lernformen – ganz gleich ob es sich dabei um eher formal organisiertes E-Learning oder um eher informelle Lernaktivitäten am Arbeitsplatz auf der Grundlage von Social Media handelt. Ihre systematische Einbindung erfordert nicht nur Lern- und Arbeitshilfen für die Unterstützung von Lernprozessen auf Seiten ihrer Mitarbeitenden. Insbesondere dann, wenn informelles Lernen mit Social Media eine größere Rolle spielt, müssen auch auf Seiten der Führungskräfte entsprechende Medienkompetenzen entwickelt werden (Deiser & Newton, 2013).

Die Schulkulturforschung liefert sehr ähnliche Befunde. Eine unterstützende Schulführung ist folglich eine der zentralen Erfolgsfaktoren, inwieweit Bildungsinnovationen Akzeptanz bei Lehrpersonen finden können (Hall & Hord, 2001). Fachschafts- und Schulleitungspersonen haben somit einen erheblichen Einfluss darauf, ob sich Lehrpersonen als sogenannte Professional Learning Communities verstehen, sich kontinuierlich austauschen und nach Möglichkeiten suchen möchten, ihren Unterricht weiter zu entwickeln. (Bonsen & Berkemeyer, 2011, 734).

Diagnose und Entwicklung der Lernkultur(en) in der Organisation

Die nachhaltige Einführung von E-Learning (in welcher Form auch immer) erfordert eine ausreichende Passung mit der bestehenden Lernkultur beziehungsweise muss ein anschlussfähiger Impuls zur Veränderung dieser Lernkultur sein.

In der Praxis: Praxisbeispiel aus der Hochschulausbildung

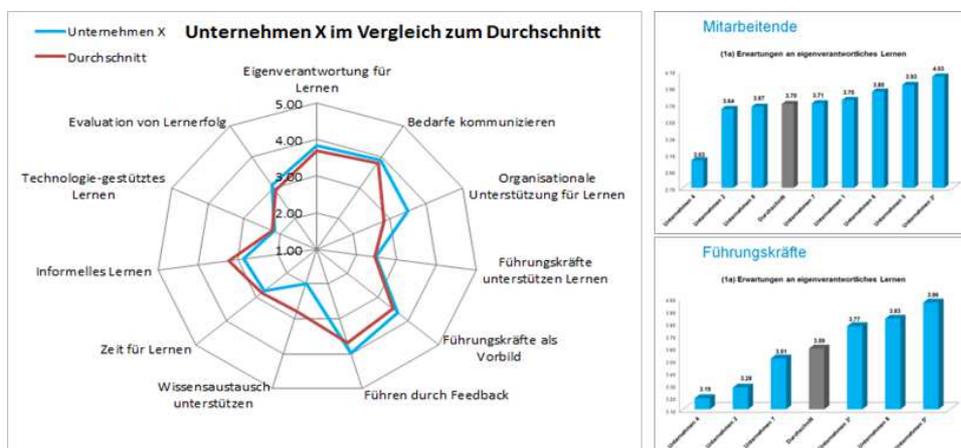
Ein neues Angebot zur kontinuierlichen Selbst-Überprüfung des Lernstands von Studierenden durch E-Assessments jeweils am Ende eines Themenblocks wird von den Studierenden zunächst nur wenig genutzt. Die Nutzung intensiviert sich erst dann, wenn die Studierenden über flankierende Maßnahmen (1. eine verstärkte Kommunikation der Bedeutung kontinuierlicher Mitarbeit in der Vorlesungszeit; 2. Hinweise dazu, dass sich einzelne Prüfungsfragen aus den E-Assessments auch in der Abschlussprüfung wieder finden) dazu gebracht werden, ihren bisherigen Semester-Rhythmus (intensive Prüfungsvorbereitung erst ab Ende der Vorlesungszeit) zugunsten eines veränderten Rhythmus mit mehr kontinuierlicher Lernarbeit über den gesamten Verlauf des Semesters anzupassen.

Eine Analyse der bestehenden Lernkultur ist daher ein wichtiger Erfolgsfaktor für nachhaltig erfolgreiche Entwicklungsinitiativen zu Lern- und Bildungsprozessen. Im Rahmen der von scil-entwickelten Form der Lernkulturanalyse (unter anderem Hasanbegovic, Seufert & Euler, 2007) werden fünf Aspekte von Lernkultur über validierte Fragebögen jeweils separat für Mitarbeitende und für Führungskräfte ermittelt:

- Mitarbeitende befähigen: Wie und in welchem Umfang wird bislang eigenverantwortliches Lernen gefördert und gefordert (zum Beispiel durch entsprechende Rollenbeschreibungen)?
- Führungskräfte einbinden: Wie und in welchem Umfang wird bislang lernförderliche Führungsarbeit praktiziert (zum Beispiel durch bewusstes Agieren als Vorbild oder durch gezieltes Feedback-Geben)?
- Lernen ermöglichen: Welche organisatorischen Rahmenbedingungen fördern (informelles) Lernen (zum Beispiel Anreize für den Austausch von Wissen im Team/Organisationsbereich)?
- Lernen vielfältig gestalten: Welche Formen formellen und informellen Lernens sind bereits etabliert/akzeptiert?
- Lernen einen Wert zuweisen: Wie werden Lernaktivitäten evaluiert und wie wird der Wert von Lernen aufgezeigt und kommuniziert?

Die Durchführung einer solchen Lernkulturanalyse gibt nicht nur Auskunft über den Status Quo in einem bestimmten Unternehmen respektive einer Organisation und den Stand im Vergleich zu anderen (vgl. Abb. 5).

Abb. 5: Beispiele für Benchmarking-Ergebnisse im Rahmen einer Lernkulturanalyse



Darüber hinaus liefern die Ergebnisse Anhaltspunkte für ein lernkulturkonformes beziehungsweise lernkultursensitives Design von Lernangeboten. Ziel des kulturellen Zugangs ist es somit, das komplexe Zusammenspiel einer Vielzahl lernbezogener Einflüsse in einer Bildungsorganisation aus der Wahrnehmung von Lernenden (sowie auch aus der Perspektive von Führungskräften im Rahmen der betrieblichen Bildung) zu analysieren, um didaktische Leitvorstellungen effektiv umsetzen zu können (Gebhardt & Jenert, 2013, 228). Inwieweit die bestehende Organisations- beziehungsweise Lernkultur überhaupt gezielt beeinflusst werden kann, wird allerdings konträr diskutiert (Neubauer, 2003). Da viele Faktoren und auch ungeplante Ereignisse in kulturelle Veränderungsprozesse hineinspielen, muss davon ausgegangen werden, dass solche Veränderungsprozesse nur bis zu einem gewissen Grad gestaltbar sind. Dennoch kann die Gestaltung von Veränderungsprozessen – unter den geschilderten Einschränkungen – geplant werden und können Ziele gesteckt werden, auch wenn die Entwicklung nicht prognostizierbar ist und daher die Pläne oft nicht über längere Zeit aufrechterhalten werden können (Müller- Stewens & Lechner, 2005, 412) .



Reflektieren Sie, welche der in diesem Beitrag behandelten

- Arbeitsbereiche (Entwicklung innovativer Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung; Gestaltung lern- und innovationsförderlicher Rahmenbedingungen) und
- Arbeitsfelder (Strategie und Portfolio, Lerndesign, Wertbeitrag; Lernkultur, Learning Professionals, Führungskräfte)

die größten Herausforderungen für eine nachhaltige Einführung von E-Learning in Ihrer eigenen Organisation (Schule, Hochschule, Weiterbildung in Unternehmen und Organisationen) beinhalten. Überlegen Sie weiter, welche Aspekte in welchem Arbeitsfeld zu klären/zu lösen sind. Skizzieren Sie, welche Personen/Personengruppen in die Bearbeitung der jeweiligen Aufgaben in diesen Feldern eingebunden werden müssen.

Literatur

- Arneson, J.; Rothwell, W. J. & Naughton, J. (2013). *ASTD Competency Study: The Training & Development Profession Redefined*. Alexandria, VA: ASTD.
- Arnold, P.; Kilian, L.; Thilloßen, A. & Zimmer, G. (2011). *Handbuch E-Learning Lehren und Lernen mit digitalen Medien* (2. erw., aktual. und vollst. überarb. Aufl.). Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Baumgartner, P. & Bergner, I. (2003). Categorization of Virtual Learning Activities. In: *Learning Objects & Reusability of Content, Proceedings of the International Workshop ICL2003, Villach/Austria 24-26 September 2003*. Gehalten auf der International Workshop ICL 2003, Kassel: Kassel University Press. <http://www.peter-baumgartner.at/schriften/article-de/categorization-of-virtual-learning-activities> [2013-08-20].
- Bonsen, M. & Berkemeyer, N. (2011). Lehrerinnen und Lehrer in Schulentwicklungsprozessen. In: E. Terhart; H. Bennewitz & M. Rothland (Hrsg.), *Handbuch der Forschung zum Lehrerberuf*. Berlin: Waxmann, 731–747.
- Capaul, R. & Seitz, H. (2011). *Schulführung und Schulentwicklung: Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis* (3. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
- Capaul, R. (2005). Innovationen in schulischen Kontexten: Ansatzpunkte für berufsbegleitende Lernprozesse bei Lehrkräften. *Reform der kaufmännischen Grundbildung in der Schweiz – Erste Erfahrungen aus der Begleitung*. bwp@ (Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online) , (spezial 2), 1–27.
- Deiser, R. & Newton, S. (2013). Six social-media skills every leader needs. *McKinsey Quarterly*, 2013(February). https://www.mckinseyquarterly.com/Six_social-media_skills_every_leader_needs_3056 [2013-08-20].
- Detecon International GmbH. (2006). *Mit wertorientierten Lernarchitekturen zum Erfolg. Bausteine für das zukünftige Lernen in Unternehmen* (White Paper). Eschborn. http://www.checkpoint-elearning.de/downloads/Detecon_White_Paper_Lernarchitektur.pdf [2013-08-20].
- Diesner, I. & Seufert, S. (2013). *Trendstudie 2012. Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen*. St. Gallen: Swiss Centre for Innovations in Learning (SCIL), University of St. Gallen.
- Dietrich, A. & Vonken, M. (2009). Zum Stellenwert der betrieblichen Aus- und Weiterbildung in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik. In: bwp@ (Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online) , 16 , 1–20.
- Euler, D.; Hasanbegovic, J.; Kerres, M. & Seufert, S. (2006). *Handbuch der Kompetenzentwicklung für E-Learning Innovationen. Eine Handlungsorientierung für innovative Bildungsarbeit in der Hochschule*. Bern: Hans Huber.
- Gebhardt, A. & Jenert, T. (2013). Die Erforschung von Lernkulturen an Hochschulen unter Nutzung komplementärer Zugänge. Erste Erfahrungen aus einem Forschungsprogramm. In: S. Seufert & C. Metzger (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung in unterschiedlichen Lernkulturen: Festschrift für Dieter Euler zum 60. Geburtstag*. Paderborn: Eusl, 227–240.
- Hall, G. & Hord, S. (2001). *Implementing change: Patterns, principles, and potholes*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Hasanbegovic, J.; Seufert, S. & Euler, D. (2007). Lernkultur als Ausgangspunkt für die Implementierung von Bildungsinnovationen. *OrganisationsEntwicklung* , 26 (2), 22– 30.
- Jenert, T.; Gebhardt, A. & Käser, R. (2011). Weblogs zur Unterstützung der Theorie-Praxis- Integration in der Wirtschaftslehrenden-Ausbildung. *Zeitschrift für e-learning* , 6 (2/2011), 17–29.
- Kauffeld, S. (2006). *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln: ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kerres, M. (2012). *Mediendidaktik: Konzeption und Entwicklung mediengestützter Lernangebote* (3., vollst. überarb. Aufl.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

- Kremer, H. H.; Siemon, J. & Tramm, T. (2008). EDITORIAL zur Ausgabe 15: Medien in der beruflichen Bildung – Mit Web 2.0, ERP & Co. zu neuen Lernwelten?. bwp@ (Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online) , 15 . <http://www.bwpat.de/ausgabe15/index.shtml> [2013-08-20].
- Lang, M. & Pätzold, G. (2004). Neue Wege zum Erwerb von Arbeitsprozesswissen in hochautomatisierten Produktionsprozessen der Chemischen Industrie – Die Eignung netzbasierter Lernumgebungen zur Verknüpfung von formellem und informellem Lernen im Arbeitsprozess. In: P. Dehnbostel & G. Pätzold (Hrsg.), Innovationen und Tendenzen in der betrieblichen Weiterbildung. Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Beiheft 18 . Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 97– 106.
- Meier, C. (2012). Learning Value Management: Weiterbildung wertorientiert steuern. In K. Schwuchow & J. Gutmann (Hrsg.), Personalentwicklung 2013. Themen, Trends, Best Practices . Freiburg/München: Haufe Gruppe, 373–383.
- Meier, C.; Satow, L. & Fandel-Meyer, T. (in Vorbereitung). Online Lerngemeinschaften in der Weiterbildung: Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele. Swiss Centre for Innovations in Learning.
- Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2005). Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pulliam Phillips, P. & Phillips, J. J. (2007a). Proving the value of HR. ROI case studies. Birmingham, AL: ROI Institute.
- Pulliam Phillips, P. & Phillips, J. J. (2007b). The value of learning. How organisations capture value and ROI and translate it into support, improvement and funds. San Francisco: Pfeiffer.
- Reinmann, G. (2005). Blended Learning in der Lehrerbildung: Grundlagen für die Konzeption innovativer Lernumgebungen . Lengerich: Dustri.
- Seufert, S.; Fandel-Meyer, T.; Meier, C.; Diesner, I.; Fäckeler, S. & Raatz, S. (2013). Informelles Lernen als Führungsaufgabe. Herleitung, explorative Fallstudien und Rahmenkonzept (Bd. 24). St. Gallen: IWP-HSG.
- Zürcher, R. (2007). Informelles Lernen und der Erwerb von Kompetenzen. Theoretische, didaktische und politische Aspekte (Materialien zur Erwachsenenbildung No. 2/2007). Wien: Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur. http://www.erwachsenenbildung.at/services/publikationen/materialien_zur_eb/nr2_2007_informelles_lernen.pdf [2013-08-20].

