

# Positionspapier

## 9 Erfolgsfaktoren für Digital Learning im Unternehmen, die nach Corona wichtig sind

02. Juni 2020

Seite 1

### Langfristige Überlegungen für gelungene Weiterbildung im Unternehmen

Die Arbeitswelt befindet sich aufgrund der voranschreitenden Digitalisierung im Wandel. Die digitale Transformation schafft neue Berufsbilder und erfordert die Aneignung von neuen Fähigkeiten seitens der Beschäftigten. Viele Unternehmen stellt dies vor die Herausforderung, ihre Mitarbeiter mit dem nötigen Know-how für sich verändernde Arbeitsprofile auszustatten. Nicht zuletzt durch die Corona-Krise wurde einmal mehr verdeutlicht, dass lebenslanges Lernen und digitale Schlüsselqualifikationen unabdingbar sind. Insbesondere im Weiterbildungsbereich bietet die Digitalisierung besondere Potenziale. Während einige Unternehmen breit angelegte Weiterbildungsmaßnahmen bereitstellten, erkennen andere die Notwendigkeit, ihre Mitarbeiter auch im Home-office oder in Zeiten von Kurzarbeit online weiterzubilden. Für die langfristige Implementierung einer erfolgreichen Weiterbildungsstrategie im Unternehmen ist es wichtig, folgende Aspekte mitzudenken:

- 1. Neues Lernen und New Work – Lernen und Arbeiten wächst zusammen:**  
Technologische Möglichkeiten führen dazu, dass selbstgesteuertes Lernen in räumlicher und zeitlicher Unabhängigkeit zu wirtschaftlich akzeptablen Aufwänden gut zu realisieren ist. Wichtig dafür ist das passende Mindset, bei dem es nicht um das Einstudieren eingefrorenen Vergangenheits-Wissens geht, sondern das Erarbeiten einer zukünftigen, dynamischen Handlungsfähigkeit, also der Kompetenzerwerb, im Vordergrund steht. Mitarbeiter können im New Work-Kontext selbstgesteuert agieren und reagieren, weil sie größere zusammenhängende Verantwortungsräume beherrschen und ausgestalten. Die technologisch und prozessual bereitgestellten Möglichkeiten erhöhen die Flexibilität in Zeit, Raum und der Schnittstellen zu Lernen, Arbeit, Kollaboration und organisationalem Lernen. Dafür ist zwingend erforderlich, dass der Mitarbeiter von seiner Führungskraft in die erforderliche Befähigung begleitet und entwickelt wird. Neben diesen sollten aber auch die Digital Learning Verantwortlichen entsprechend vorbereitet werden. Diese sollten für Mitarbeiter und Führungskräfte in beratender Form zur Verfügung stehen. Schließlich werden in Zukunft neben Fachschulungen auch Weiterbildungen im Bereich „Future Skills“ immer wichtiger. Da es hierfür kein Patenrezept gibt braucht es immer

Bitkom  
Bundesverband  
Informationswirtschaft,  
Telekommunikation  
und Neue Medien e.V.

**Celina Hirt**  
**Referentin Bildungspolitik**  
T +49 30 27576-162  
c.hirt@bitkom.org

Albrechtstraße 10  
10117 Berlin

Präsident  
Achim Berg

Hauptgeschäftsführer  
Dr. Bernhard Rohleder

## Positionspapier

### 9 Erfolgsfaktoren für Digital Learning im Unternehmen

Seite 2|6

wichtiger. Da es hierfür kein Patentrezept gibt, braucht es informierte und motivierte Digital Learning Verantwortliche, welche die verschiedenen Angebote für selbstgesteuertes Lernen am Markt kennen und derartige Inhalte auf Ihre Eignung prüfen können.

- 2. Kulturwandel und Digital Leadership gehen Hand in Hand:** Neue digitale Arbeitswelten und Arbeitsweisen erfordern ein Umdenken in der Arbeit und Führung in Organisationen. Defizitorientierung, Kontrolle und zentralisierte Instruktion werden von Potenzialorientierung, Vertrauen und erfahrendem Kompetenzerwerb abgelöst. Führungskräfte müssen Macht abgeben, Verantwortungsräume ihren Mitarbeitern überlassen und sie darin befähigen, diese neuen Möglichkeiten unter sinnvoller Nutzung digitaler Unterstützung zu einer höheren individuellen Bedeutsamkeit zu führen und dabei ihr Unternehmen mit gesteigerter Produktivität im (sozio-) digitalen Transformationsprozess nahe seiner Kunden wettbewerbsfähig zu machen. Haltungsänderung ist dabei der Schlüssel zu einem gelungenen Phasenübergang in eine neue Führungskultur. Entscheidend für den Erfolg beim Kulturwandel ist zum einen, dass die Veränderungsprozesse intern gesteuert und umgesetzt werden. Impulse dürfen von außen eingeholt werden, aber es sollte auch nicht viel mehr sein. Zum anderen ist es wichtig, dass die Werte des Digital Leadership nicht vom Management vorgegeben, sondern unter Beteiligung aller Mitarbeiter erarbeitet werden. Nur so kann ein Kulturwandel stattfinden, der alle einbezieht.
- 3. Pragmatisches Vorgehen und ganzheitliches Konzept als Erfolgsbaustein:** Digitales Lernen umfasst ein umfangreiches Angebot an Lernformen. Wenn ein neues Lerndesign für Trainings entwickelt wird, sollten nicht nur einzelne Elemente geplant werden. Vielmehr ist es wichtig, ein ganzheitliches Konzept – ein ausgewogenes Blended Learning-Konzept – zu entwickeln, das zielführend aufgebaut ist. Dabei sollte die Vielfalt an Lernformen genutzt werden. Dazu ist es notwendig, sich vollständig von der bisherigen Art der Wissensvermittlung zu lösen und ganz neu zu entscheiden, wie der Lerninhalt in welcher Lernform am besten dem Lernenden zur Verfügung gestellt wird. Die größte Herausforderung ist dabei, sich von dem Gewohnten zu lösen und „Lerninhalte vermitteln“ ganz neu zu denken. Es sollte überlegt werden, welche Lernform zu Beginn sinnvoll ist, z.B. ein Virtueller Klassenraum, um diese Schritt für Schritt einzusetzen. Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie das Lernmaterial zur Verfügung gestellt werden kann und wie entsprechende Lernergebnisse Compliance sicher dokumentiert werden können. Es gibt ein großes Angebot an Lernmanagement-Systemen, MOOC-Portalen oder Learning Experience Plattformen. Diese helfen Lernangebote und Lernende zu managen. Allerdings

## Positionspapier

### 9 Erfolgsfaktoren für Digital Learning im Unternehmen

Seite 3|6

muss es nicht immer notwendig sein, in diese teilweise sehr mächtigen und teuren Systeme zu investieren. Hier sollten individuelle und pragmatische Lösungen zum Einsatz kommen.

- 4. Konzeptentwicklung muss strategisch angegangen werden:** Auch wenn oftmals eine schnelle Lösung aufgezeigt werden soll, da z.B. kurzfristig Präsenztrainings online angeboten werden sollen, ist es ratsam, sich die Zeit zu nehmen, die Bedarfe an die Software zu definieren. Folgendes Vorgehen hat sich dabei in der Praxis bewährt: Zunächst sollte der Bildungsbedarf der Zielgruppe sorgfältig erhoben werden. Welche Lerninhalte sind gefordert, welche Lernziele werden verfolgt? Wie soll methodisch-didaktisch vorgegangen werden, um die angestrebten Lernziele erreichen zu können? Die Anforderungen, die daraus abgeleitet werden, werden in einer entsprechenden Lernstrategie für das Unternehmen festgelegt. Sie sind eine wichtige Basis für die später folgende Auswahl der Technologie und sollten zudem mit der Gesamtunternehmensstrategie in Einklang gebracht werden. Im zweiten Schritt sollte betrachtet werden, was in Ihrer Organisation geleistet werden kann, um digitale Lernangebote umzusetzen und welche Haltung und Klärungsbedarf Ihre Stakeholder haben. Erst dann sollte näher betrachtet werden, welche technologischen Anforderungen aus den vorhergehenden Überlegungen abgeleitet werden können.
- 5. Gutes Stakeholdermanagement für mehr Akzeptanz gegenüber Digital Learning:** Die Einführung von digitalen Lernformen betrifft nicht nur den Lehrenden und die Lernenden. Auch andere Stakeholder sind davon betroffen oder nehmen darauf Einfluss, beispielsweise der Betriebsrat, die IT und vor allem das Management. Wichtig ist, alle frühzeitig in das Projekt mit einzubeziehen. Dabei ist nicht nur entscheidend, deren Anforderungen an die Einführung und Durchführung von Digital Learning zu erfassen, sondern auch mehr über die Haltung und Motivation gegenüber digitalen Lernformen zu erfahren. Mit der Einführung von Digital Learning wird ein Veränderungsprozess angestoßen, der sauber begleitet werden muss. Daher ist gutes Stakeholdermanagement von der Bedarfsanalyse bis zur Evaluation notwendig.

## Positionspapier

### 9 Erfolgsfaktoren für Digital Learning im Unternehmen

Seite 4|6

6. **Digital Learning Lernformen – mehr als nur Virtual Classrooms:** Digital Learning sollte weit mehr als nur eine Frontal-Vorlesung von Folien in einer Video-Konferenz sein. Die Möglichkeiten sind etwas eingeschränkter als in der Präsenz-Lehre, aber genauso facettenreich und abhängig von der Zielgruppe und dem Einsatz. Hier ein kurzer Überblick:
- Virtueller Klassenraum (auch Webinar): ist live, mit klarer Rollenverteilung (Dozenten, Zuhörer-Gruppe) und Lernmaterial wie Powerpoint-Präsentation; interaktive Aufbereitung notwendig, ortsunabhängig, aber zeitabhängig
  - Web Based Trainings: Selbstlern-Kurse, die der Lernende selbständig durcharbeitet; interaktiv aufbereitet, zeit- und ortsunabhängig
  - Lern-Video und Podcasts: extra produzierte oder parallel mitgeschnittene Vorträge und Vorlesungen, idealerweise nicht länger als 6 Minuten. Bei Podcasts ist die Herausforderung die verbale Visualisierung. Ermöglicht zugleich den Einsatz auch abseits von Laptop und Rechner
  - Sonder-Format Erklärvideos: kurze, prägnante und visualisierte Videos für die vereinfachte Darstellung von einzelnen komplexen Inhalten
  - Mobile Learning
  - Social Learning: Kollaboratives, selbstorganisiertes Lernen, das z.B. anhand konkreter Fallstudien oder Projektaufgaben erfolgt; zeitgleich oder zeitversetzt, mit kollaborativen Tools (z.B. Slack, Asana, Trello)
7. **Interne Entwicklung oder externe Expertise?:** Unternehmen stehen bei Überlegungen zu Online Weiterbildung grundsätzlich vor der Frage, ob es ratsam ist, eine eigene Digital-Learning-Plattform zu entwickeln oder diese über einen externen Dienstleister bereitstellen zu lassen. Bei der Vielzahl an Angeboten erscheint eine Eigenentwicklung nur bedingt sinnvoll. Beim Digital Learning Content, z.B. Web Based Trainings oder Videos, erfordert die Entwicklung Fachleute („Instructional Designer“), die neben IT-Kenntnissen, der Beherrschung aller wichtiger Entwicklungs-Tools oder grafischen Gestaltungskenntnissen, auch profunde mediendidaktische Fähigkeiten und medienrechtliches Wissen mitbringen müssen. Sollten die benötigten Inhalte auf dem Markt zu erwerben sein, und sollte das erforderliche Personal (neben den Kreativkräften auch die IT-Abteilung für den Betrieb) nicht ohnehin schon an Bord sein, ist von der internen Entwicklung abzuraten. Sind die Inhalte sehr firmen- oder produktspezifisch, also ohnehin nicht auf dem Markt erhältlich, sind ggf. andere Abwägungen zu treffen. Generell ist auch eine Mischform möglich. So wird ein Teil der Inhalte eingekauft und mögliche zusätzliche unternehmensspezifi-

## Positionspapier

### 9 Erfolgsfaktoren für Digital Learning im Unternehmen

Seite 5|6

sche Informationen intern entwickelt und in einem Kurs zusammengeführt. Die Zusammenführung von Inhalten aus verschiedenen Quellen in einem Kurs wird von sogenannten „Content-Kuratoren“ vorgenommen. Bei den Inhalten spielt die Qualität eine entscheidende Rolle, was für eine externe Entwicklung durch einen erfahrenen und hochspezialisierten Anbieter spräche. Insgesamt wäre der Betrieb eines eigenen Learning Management Systems und das Ein-kaufen des Contents, oder der Erwerb mancher Inhalte und ihre Anreicherung durch eigene Ergänzungen ein guter Ansatz. Bei jeder Lösung ist es wichtig, auch die entsprechenden Fachleute und Trainer einzubinden, die ein Thema konsumierbar vermitteln können.

8. **In die Zukunft gerichtete Investitionen in Weiterbildung sind nötig:** Berufliche Weiterbildung und internationale Erfahrung führen dazu, dass Mitarbeiter erfolgreicher sind und sich auch karriere-technisch weiterentwickeln.<sup>1</sup> Die derzeitigen Umstände zeigen eindrucksvoll wie in einem Brennglas, welche Zukunfts-Kompetenzen bei Mitarbeitern in den Organisationen gebraucht werden. Zugleich versetzt eine Learning & Development Strategie die Organisationen in die Lage, sich fit für die Zukunft zu machen. Dabei geht es hier nicht nur um technische Fähigkeiten. Vielmehr benötigen Mitarbeiter Fähigkeiten wie Problemlösung, unternehmerisches Handeln, Kreativität und viele mehr. Eine aktuelle Studie belegt, dass die digitale Transformation die Herausforderung von Unternehmen ist und Weiterbildung sowohl Mitarbeiter an Unternehmen stärker bindet als auch die Mitarbeiter-Rekrutierung maßgeblich erleichtert.<sup>2</sup> So sehen 52% die Weiterbildung der Mitarbeiter „aufgrund von sich ändernden Arbeitsumgebungen“ als wichtigste HR-Herausforderung in 2020. Durch die aktuelle Krisen-Situation lassen sich Neuerungen und Settings einfacher ausprobieren; zugleich gebietet der Veränderungsdruck eine Investition in die Mitarbeiter, damit das eigene Unternehmen zukunftsfähig bleibt.

<sup>1</sup> vgl. Georgakakis, Dauth, Ruigorok (2016): Too Much Of A Good Thing.

<sup>2</sup> vgl. Softskills (2020): Are your Employees Digital Ready?

## Positionspapier 9 Erfolgsfaktoren für Digital Learning im Unternehmen

Seite 6|6

9. **Qualifizierung als Erfolgsfaktor:** Bevor ein neues Lerndesign entwickelt und digitale Lernformen in ein Blended Learning-Konzept integriert werden, sollte das entsprechende Know-how aufgebaut oder externe Experten hinzugezogen werden – das spart oft Zeit und Geld. Gleichmaßen sollte die Gelegenheit genutzt werden, sich mit anderen auszutauschen und voneinander zu lernen. Denn Digital Learning ist kein (rein) technisches Thema. Vielmehr erfolgt die Umsetzung von Digital-Learning-Projekten interdisziplinär und die Projektmanager müssen mit den vier wesentlichen Dimensionen vertraut sein: Didaktik, Technologie, Design und Management. Wenn Digital-Learning-Manager in der Lage sind, in diesen vier Dimensionen kompetent zu agieren und alle Projektbeteiligten im Sinne der gemeinsamen Sache zu motivieren und deren Kompetenzen einzusetzen, wird das Digital-Learning-Projekt ein Erfolg.

Bitkom vertritt mehr als 2.700 Unternehmen der digitalen Wirtschaft, davon gut 1.900 Direktmitglieder. Sie erzielen allein mit IT- und Telekommunikationsleistungen jährlich Umsätze von 190 Milliarden Euro, darunter Exporte in Höhe von 50 Milliarden Euro. Die Bitkom-Mitglieder beschäftigen in Deutschland mehr als 2 Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu den Mitgliedern zählen mehr als 1.000 Mittelständler, über 500 Startups und nahezu alle Global Player. Sie bieten Software, IT-Services, Telekommunikations- oder Internetdienste an, stellen Geräte und Bauteile her, sind im Bereich der digitalen Medien tätig oder in anderer Weise Teil der digitalen Wirtschaft. 80 Prozent der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, jeweils 8 Prozent kommen aus Europa und den USA, 4 Prozent aus anderen Regionen. Bitkom fördert und treibt die digitale Transformation der deutschen Wirtschaft und setzt sich für eine breite gesellschaftliche Teilhabe an den digitalen Entwicklungen ein. Ziel ist es, Deutschland zu einem weltweit führenden Digitalstandort zu machen.