Dr. Christoph Meier
swiss competence centre for innovations in learning (scil), Universität St.Gallen

Neue Rollen und Anforderungsprofile für Personalentwickler
Version 2019-02-03

Digitale Transformation und L&D

'Digitale Transformation' bezeichnet die tiefgreifenden Veränderungen, die aus dem intensiven Einsatz von fortgeschrittenen digitalen Technologien folgen. Zu diesen Technologien gehören derzeit beispielsweise Cloud Services, Apps, Sensoren, Big Data-Technologien oder künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen. Die damit verbundenen Veränderungen betreffen nicht nur die Gestaltung von betrieblichen Leistungsprozessen (z.B. das Erstellen von Produkten und Inhalten). Sie betreffen auch die Gestaltung der Interaktionen mit Kunden und Partnern sowie die Gestaltung von Kundenreisen und Erlebnispunkten (z.B. Nutzung von Leistungen über Apps). Und sie betreffen schliesslich auch Veränderungen in der Gestaltung von Geschäftsmodellen (z.B. Abo-Modelle für Inhalte) (Seufert et al. 2017).

Diese Veränderungen haben Auswirkungen auf die Erwartungen, die an L&D als Unterstützungsfunktion in einem Unternehmen bzw. einer Organisation herangetragen werden. Es wird erwartet, dass L&D agiler und flexibler arbeitet; dass L&D Orientierung zu neuen Kompetenzerfordernissen bietet («Welche 'digitalen' Kompetenzen brauchen wir eigentlich?»); dass L&D neue Formate für die Entwicklung von Kompetenzen anbietet – zum Beispiel modular, mobil und personalisiert; und dass L&D neue, leistungsfähige Technologien auch für das effiziente Erbringen bzw. Nutzen von Bildungsdienstleistungen einsetzt (z.B. Learning Analytics) (vgl. Meier et al. 2018).

Wo stehen die Bildungsorganisationen?

Im Rahmen einer Benchmarking-Studie für Allianz University (AllianzU) wurden, ausgehend von einem Bezugsrahmen zum Thema «Digitale Transformation von Learning & Development», Fachgespräche mit Vertretern von 15 betrieblichen Bildungsorganisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz geführt (Meier et al. 2018). Ziel war es, den Stand der teilnehmenden Bildungsorganisationen im Hinblick auf zentrale Aspekte der digitalen Transformation zu klären. In den Fachgesprächen wurden u.a. die folgende Punkte behandelt:

- Rolle und Auftrag der Bildungsorganisation
- Portfolio der von L&D zu entwickelnden Kompetenzen
- Kundenreise & Kundenerlebnis: Touchpoints & Erlebnisqualität für Kunden von L&D
- Verbreitung von Grundformen der Kompetenzentwicklung ebenso wie von Typen mediengestützten Lernens
- Digitalisierung der internen Leistungsprozesse von L&D
- Verrechnungs- und Ertragsmodelle für Bildungsdienstleistungen

Die sich abzeichnenden Veränderungen und die damit verbundenen Herausforderungen für L&D betreffen unter anderem die folgenden Aspekte:

- Komplementären Integration von externen, Cloud-basierten Angeboten
  Externe, in der Cloud operierender Anbieter von Bildungsdienstleistungen wie z.B. coursera, degreed oder linkedin learning bieten umfangreiche und teilweise kostenlos verfügbare Angebote, insbesondere im Bereich der überfachlichen Kompetenzen. Für interne Bildungsanbieter ist es sinnvoll, ihr eigenes Leistungsportfolio mit diesen externen Angebote abzustimmen und - weitergehend - diese externen Angebote in die eigene Angebotslandschaft

PREPRINT

zu integrieren (z.B. über einen einzigen Bildungskatalog). Dabei ist aber gleichzeitig zu beachten, dass der Zugriff auf bzw. die Hoheit über die Prozessdaten gewahrt bleibt, um selbst personalisierte Bildungsdienstleistungen anbieten zu können.

- Anpassung des eigenen Rollenverständnisses
  Vor dem Hintergrund neuer externer Angebote ist es in vielen Fällen sinnvoll, die eigene Rolle als Bildungsdienstleister anders auszurichten und den Ressourceneinsatz zu verlagern. Das heisst, in vielen Fällen macht es Sinn, weniger als «Anbieter» von Bildungsdienstleistungen zu agieren und mehr als «Broker für Bildungsangebote» sowie als «Ermöglicher von (auch informellen) Lernprozessen».
- Mehr Agilität und Beweglichkeit
  Auch von internen Bildungsbereichen wird vielerorts mehr Beweglichkeit und Flexibilität erwartet. Vor diesem Hintergrund werden neue, weniger hierarchische und stärker auf Partizipation ausgerichtete Organisations- und Steuerungsmodelle diskutiert und erprobt – beispielsweise Spielarten von Holokratie.
- Rahmenmodelle für das Kompetenz- bzw. Bildungsmanagement
  Interne Kunden erwarten von L&D auch Orientierung hinsichtlich der künftig erforderlichen Kompetenzen. Häufig gestellte Fragen sind: «Welche digitalen Kompetenzen brauchen wir?», «Welche Kompetenzen zur Bewältigung von Wandel und Transformation brauchen wir?», «Welche Kompetenzen brauchen wir im Hinblick auf mehr Marktorientierung und unternehmerisches Handeln?».
- Gestaltung von Kundenreise und Erlebnispunkten
  Im Zuge der Digitalisierung verändern sich die Erwartungen der Kunden – auch an Bildungsdienstleistungen. Dies gilt für die Kommunikation und Präsentation von Angeboten (z.B. via Learning Experience Plattformen und automatisch erzeugte Hinweise wie «Andere Personen in Ihrer Rolle haben diese Angebote genutzt: …») ebenso wie die Gestaltung von Lernmedien zur Nutzung mit Tablets oder Smartphones oder die Begleitung in einer Transferphase über Social Media-Kanäle.
- Erweiterung des eigenen Leistungsportfolios
  Formal organisierte Lernprozessen sind wichtig. Darüber hinaus ist es aber für L&D sinnvoll, das eigene Leistungsportfolio in Richtung einer Unterstützung von selbstgesteuertem Lernen, von moderierten Lern- und Reflexionsprozesse im Arbeitsfeld, von Lernen im Prozess der Arbeit sowie auch von Austausch und Lernen auf offenen Plattformen, in selbstorganisierten Zirkeln oder Communities zu erweitern.
- Verbesserung der internen Leistungsprozesse
  Auch hier gibt es Potenzial für Verbesserungen. Dies betrifft insbesondere Vereinfachungen, Beschleunigungen und Kostenreduktionen, die sich durch eine weitergehende Digitalisierung der eigenen Leistungsprozesse ergeben. Dies beginnt bei der Eingangsdiagnostik, setzt sich fort über software-basiertes Kuratieren von offenen Lerninhalten sowie das (teil-)automatisierte Erstellen von Lerninhalten und zieht sich durch bis zu digitalen Transfer-Management-Systemen.

Das Vorantreiben dieser Entwicklungen, das Gestalten neuer interner Prozesse und das Umsetzen neuer Formen der Kompetenzentwicklung erfordern ein entsprechend qualifiziertes Bildungspersonal.

Digitale Kompetenzen und neue Profilbildungen für Learning Professionals

Die Rollen, in denen Bildungsprofis bzw. Learning Professionals in Betrieben und Organisationen unterwegs sind, unterscheiden sich stark – insbesondere je nach Grösse der Bildungsorganisation und den damit verbundenen Möglichkeiten der Ausdifferenzierung. Es finden sich seit vielen Jahren breit etablierte Rollen wie z.B. «Trainer», «E-Learning-Autor», «LMS-Administrator» oder «Programm-

PREPRINT

Manager». Zum Teil finden sich aber auch neuere Rollen wie z.B. «Lernbegleiter», «Community Manager», «Performance Consultant» und – aktuell eher noch selten – «Inhalte-Kurator» oder «Learning Data Analyst».

Eine im Sommer 2018 für den deutschsprachigen Raum durchgeführte Studie zu digitalen Kompetenzen von Personalentwicklern hat gezeigt, dass das relevante Professionswissen zur Aspekten der fortgeschrittenen Digitalisierung sowie zu damit verbundenen Verfahren und Instrumenten von den befragten Personalentwicklern aktuell als eher niedrig eingeschätzt wird (Seufert et al. 2018, S. 11-12).

Vor diesem Hintergrund beginnen interne Bildungsanbieter in Unternehmen und Organisationen damit, die bisherigen Rollen und Profilbildungen ihrer Bildungsprofis bzw. Learning Professionals auf den Prüfstand zu stellen. Denn mit der fortschreitenden Digitalisierung auch im Berich L&D beginnen sich neue Profilbildungen für Bildungsverantwortliche abzuzeichnen. Relevante neue Rollen bzw. Kompetenzprofile für L&D-Profis sind u.a.:

- Lern-Infrastruktur-Architekten
  Lern-Infrastruktur-Architekten planen und gestalten das technische Ökosystem für die Unterstützung von Lern- und Entwicklungsprozessen. Dazu gehören eine oder mehrere Lernplattformen, Kollaborationswerkzeuge, Conferencing-Werkzeuge, Autorenwerkzeuge sowie Schnittstellen zu verschiedenen internen und / oder externen, gegebenenfalls Cloud-basierten Services.
- Experten für Wissens- und Kompetenzdiagnostik
  Diese Experten kennen Methoden, Instrumente und technische Werkzeuge für die Wissens- und Kompetenzdiagnostik. Sie können Kurs- bzw. Programmverantwortliche dabei beraten und unterstützen, wann und in welcher Form Wissens- bzw. Kompetenzdiagnostik zielführend umgesetzt werden kann (z.B. vor Beginn zur Regulation des Zugangs; zu Beginn bzw. im Verlauf zur Individualisierung von Lernpfaden und zur Unterstützung der Kompetenzentwicklung; oder am Ende zur Bestätigung erworbener Kompetenzen).
- Kuratoren von Lernressourcen / Lernmaterialien
  Kuratoren suchen, sichten, bewerten, kommentieren, arrangieren und distribuieren Lernressourcen und Lernmaterialien, die für ausgewählte Bildungsmassnahmen bzw. Zielgruppen relevant sind. Diese Materialen können von etablierten Partnern stammen (z.B. Content-Agenturen oder Anbieter von umfangreichen, auch digitalen Bibliotheken). Zunehmend spielen aber auch offene Ressourcensammlungen wie z.B. die Angebote von MOOC-Anbietern oder aber von linkedinlearning eine wichtige Rolle.
- Designer immersiver Lernumgebungen
  Lernumgebungen, in die Lernende eintauchen, handeln und sich erproben können, bieten ein besonderes Potenzial für nachhaltiges, handlungsorientiertes Lernen. Neben (digitalen) Simulationen spielen hier zunehmend auch 360°-Video, Augmented-Reality und Virtual Reality eine wichtige Rolle. Das Konzipieren und Realisieren solcher immersiven Lernumgebungen ist anspruchsvoll nicht nur im Hinblick auf das dafür erforderliche technische Know-how (z.B. Modellierung, Umgang mit spezialisierten Autorenwerkzeugen), sondern auch im Hinblick auf die didaktische Gestaltung (z.B. «Welche sinnvollen Aktivitäten können andere Teilnehmende ausführen, während zwei Personen in der Simulation sind?»).
- Experten für Learning Analytics
  Mit der zunehmenden Digitalisierung von Lehr-Lernprozessen entstehen große Mengen an Datenspuren, die die Nutzer digitaler Lernumgebungen hinterlassen. Dabei handelt es sich um Kommunikationsdaten (z. B. ein Beitrag in einem Kursforum) ebenso wie um Interaktionsdaten (z. B. Aufruf einer Lernressource), persönliche Daten von Lernenden (z. B. Email-Adresse) oder lernerspezifische Daten (z. B. Testergebnisse). Diese Datenspuren müssen zusammengeführt und aufbereitet werden, bevor eine systematische Auswertung möglich ist. Die Auswertung selbst kann verschiedene Ziele verfolgen: (1) Lernprozesse

PREPRINT

besser verstehen („Wie unterscheiden sich die Lernaktivitäten von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Teilnehmenden?“) und darauf aufbauend besser unterstützen; (2) Lernmaterialien, didaktische Designs und Lernenden-Betreuung besser gestalten („An welchen Stellen brechen viele Lernende die Betrachtung des Lernvideos ab und wie können wir das ändern?“); und (3) Lernprozesse besser personalisieren („Welche Empfehlungen zu nächsten Lernaktivitäten können für welche Lernenden ausgesprochen werden?“) (Meier 2018).

Im Rahmen der Standortbestimmung für die Allianz University wurden die teilnehmenden Gesprächspartner auch danach gefragt, welche der oben angeführten (sowie darüber hinaus weiterer) Kompetenzprofile aktuell intern verfügbar sind, welche von extern hinzugezogen werden und welche Veränderungen in den nächsten zwei bis drei Jahren hier zu erwarten sind. Die Ergebnisse dazu zeigt Abbildung 1.

Folgende Punkte fallen ins Auge:

- Die als Beispiele angeführten «neuen» Kompetenzprofile für Learning Professionals sind aktuell fast durchgängig eher intern verfügbar als von extern beigezogen. Es wird erwartet, dass dies auch für die absehbare Zukunft (2-3 Jahre) gilt.
    - Ausnahme: Designer für immersive Lernumgebungen.
      Hier ist die Erwartung, dass diese heute und auch in absehbarer Zukunft eher von extern hinzugezogen werden.
- Aktuell intern kaum bzw. nur teilweise verfügbar sind die folgenden Profile:
    - Designer für immersive Lernumgebungen;
    - E-Coaches;
    - Experten für Big Learning Data und Learning Analytics;
    - Kuratoren für Lerninhalte.
- Eine ganze Reihe der angeführten Profile soll in den kommenden Jahren intern gestärkt / ausgebaut werden. Dem Umfang des Ausbaus nach geordnet sind dies:
    - Experten für Learning Analytics; (wobei hier z.T. noch unklar ist, ob dieses Profil bei L&D selbst oder in übergeordneten HR-Bereichen aufgebaut werden soll);
    - Kuratoren für Lerninhalte;
    - E-Coaches;
    - Designer für immersive Lernumgebungen;
    - Experten für Wissens- / Kompetenzdiagnostik.
- Insgesamt erwarten die Vertreter der befragten Bildungsorganisationen einen breiten Aufbau von «neuen» Kompetenzprofilen und gleichzeitig auch einen verstärkten Beizug externer Unterstützung bei einigen dieser Kompetenzprofile, nämlich im Hinblick auf
    - Designer für immersive Lernumgebungen;
    - Experten für Big Learning Data und Learning Analytics;
    - Moderatoren für Camps und Communities;
    - E-Coaches.

Ob sich die in diesen Ergebnissen sichtbare Erwartung eines breiten Aufbaus von «neuen» Kompetenzprofilen tatsächlich in diesem Umfang realisieren lässt, bleibt abzuwarten. In jedem Fall wird aber deutlich, dass auch in das Berufsfeld der Personalentwickler Bewegung gekommen ist und dass hier eine Reihe von neuen Kompetenzprofilen bzw. Spezialisierungen an Bedeutung gewinnen.

Literatur / Verweise

Meier, Christoph (2018): 5.132 Betriebliches Bildungsmanagement: Handlungsfelder für die digitale Transformation. 232. Ergänzungslieferung, August 2018. In: Stephan Laske, Astrid Orthey und

PREPRINT

Michael J. Schmid (Hg.): Personal entwickeln. das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker. Köln: Dt. Wirtschaftsdienst, S. 1–32.

Meier, Christoph; Bäcker, Daniela; Seibold, Diana (2018): Digitale Transformation und L&D. Ergebnisse einer Standortbestimmung und Handlungserfordernisse. scil Arbeitsbericht 29. Universität St.Gallen, swiss competence centre for innovations in learning (scil). St. Gallen.

Seufert, Sabine; Meier, Christoph; Schneider, Christian; Schuchmann, Daniela; Krapf, Joël (2017): Geschäftsmodelle für inner- und überbetriebliche Bildungsanbieter in einer zunehmend digitalisierten Welt. In: John Erpenbeck und Werner Sauter (Hg.): Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz. Bausteine einer neuen Lernwelt. 1. Auflage 2017. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 429–447.

Seufert, Sabine; Guggemos, Josef; Meier, Christoph; Helfritz, Kai H. (2018): Digitale Kompetenzen von Personalentwicklern. Digitale Reife und Augmentationsstrategien in der Personalentwick-lung. Universität St.Gallen (IWP-dbB, scil) / Deutsche Gesellschaft für Personalentwicklung. St.Gallen.

PREPRINT

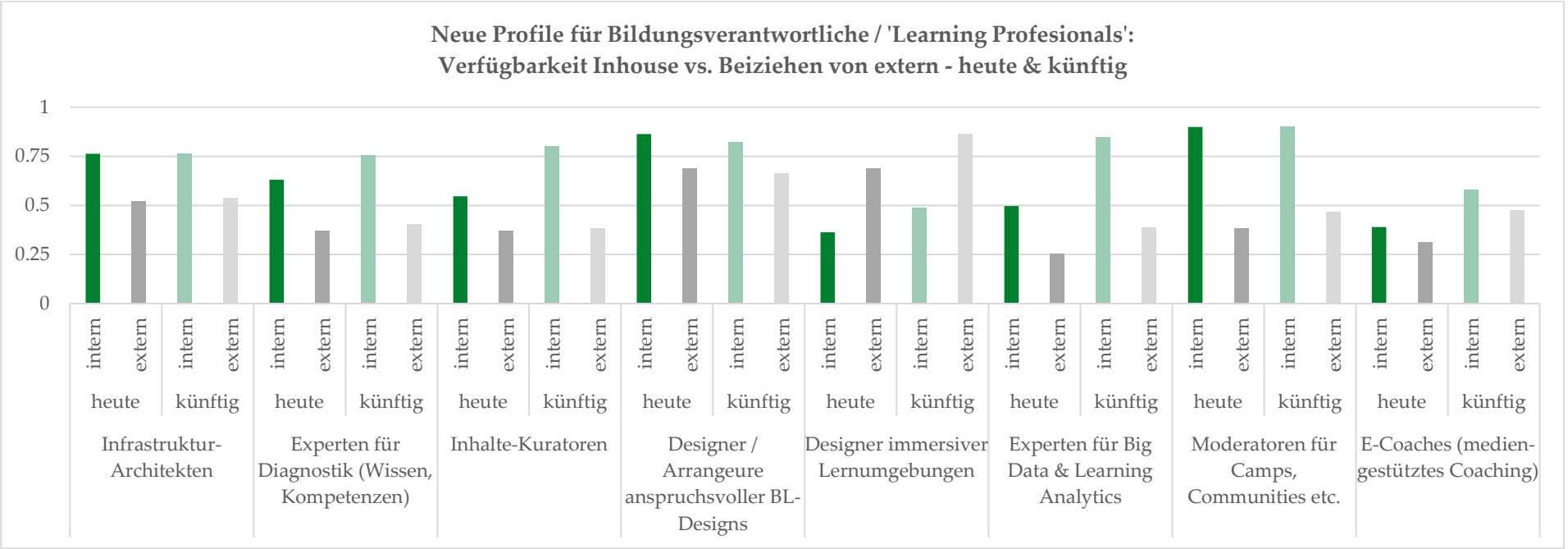


Abb. 1

Legende:

1 = Profil umfassend verfügbar bzw. in grossem Umfang extern hinzugezogen;
0.5 = Profil teilweise verfügbar bzw. teilweise extern hinzugezogen;
0 = Profil nicht verfügbar bzw. nicht extern hinzugezogen;

Ende des Dokuments

PREL