

Dr. Christoph Meier
swiss competence centre for innovations in learning (scil), Universität St.Gallen
Cindy Eggs, M.Sc.
OneSwisscomAcademy, Swisscom

User Generated Content im Geschäftsmodell von L&D: Potenziale und Erfolgsfaktoren

Version 2019-11-13

Veränderungsdynamik als Herausforderung

Lerninhalte müssen heute jederzeit und überall verfügbar sein, exakt an die Informations- und Weiterbildungsbedarfe von Beschäftigten andocken und möglichst schnell aktualisiert oder ergänzt werden. Innerbetriebliche Bildungsanbieter stehen deshalb vor großen Herausforderungen. Wie kann es gelingen, diese Bedürfnisse zu bedienen und Weiterbildungsangebote zu verschiedensten Themen für verschiedenste Beschäftigungsgruppen zeitnah verfügbar zu machen? Und zwar insbesondere vor dem Hintergrund einer in den letzten Jahren häufig reduzierten Personalkapazität im Bereich Learning and Development (L&D)?

Hilfe zur Selbsthilfe mit User Generated Content

Eine mögliche Antwort ist es, User Generated Content (UGC) zum Teil des Geschäftsmodells von L&D zu machen. User Generated Content bezeichnet Lernressourcen beziehungsweise Lerninhalte, die nicht durch Learning Professionals in zentralen oder dezentralen L&D-Teams erstellt werden, sondern durch die Nutzer von Bildungsdienstleistungen oder durch die Beschäftigten in den Geschäfts- und Fachbereichen selbst. UGC umfasst Beiträge in Online-Foren, Wikis oder auf Weblogs, moderierte und kuratierte Themenkanäle mit eigenen Beiträgen oder Fundstücken auf internen Plattformen sowie spezifisch gestaltete Lernressourcen (Dokumente, Screenrecordings, Quizzes, Web Based Trainings und so weiter), die über Lernplattformen bereitgestellt werden.

Studien zeigen, dass viele Menschen den Empfehlungen von Nutzern mehr Vertrauen schenken als anderen Formen von Kommunikation und Werbung. Deshalb hat sich UGC als Strategie unter anderem im Produktmarketing etablieren können, wie das Influencer-Marketing beispielhaft verdeutlicht.

Die Politik einer «Hilfe zur Selbsthilfe» kann die Nutzung von UGC systematisch fördern und zur Kompetenzentwicklung in Unternehmen und Organisationen beitragen. Werden die Geschäfts-, Fachbereiche und deren Beschäftigten in die Lage versetzt, selbst Lernressourcen zu generieren und bereitzustellen, so ist dies mit einem Gewinn an Relevanz und Zeitnähe sowie mit reduzierten Kosten verbunden, wie die drei folgenden Punkte verdeutlichen:

- **Höhere Relevanz von Inhalten:**
Die Geschäfts- und Fachbereiche sowie die Beschäftigten wissen in der Regel selbst um ihre Informations- und Weiterbildungsbedarfe. Sie können selbst beurteilen, für welche Themen, mit welcher Fokussierung, in welchem Umfang und in welchem Detaillierungsgrad Lernressourcen erforderlich sind.
- **Schnellere Verfügbarkeit von Inhalten:**
Können die Betroffenen selbst Lernressourcen bereitstellen, werden zahlreiche

Abstimmungsvorgänge hinfällig oder deutlich kürzer: die Kontaktaufnahme mit L&D-Teams; das Briefing und die Leistungsvereinbarung; die Konzeptentwicklung; der Review von ersten Versionen; oder auch die Abnahme der finalen Lernressourcen.

- **Vereinfachung und Kostenreduktion:**
Eine vereinfachte Umsetzung und reduzierte Ansprüche an die Gestaltung von Lernmedien führen zu Kostenreduktionen. Wo und wie solche Vereinfachungen angemessen sind, muss im Einzelfall entschieden werden. Beispielsweise erscheint das beim Teilen von Erfahrungen in Vertriebssituationen wesentlich unproblematischer als bei einem Compliance-Training oder bei Lernressourcen zu Produkten für Endanwender.

UGC: Nutzenaspekte, Einsatzbereiche und Inhalte-Typen

Der Benchmarking Report 2019 von Towards Maturity verweist darauf, dass die gemäss dem eigenen Reifegradmodell am weitesten fortgeschrittenen Bildungsorganisationen dreimal häufiger User Generated Content ermöglichen als die am wenigsten fortgeschrittenen Bildungsorganisationen.

Für eine 2012 publizierte Marktstudie von GP Strategies wurden knapp 150 Unternehmen und Organisationen befragt, die UGC bereits nutzen (etwa 60 Prozent der Antwortenden). Dabei ist zu beachten, dass nur 20 Prozent der Befragten in einer Rolle als Fachexperten oder Nutzer eigene Erfahrung mit UGC bzw. Inhalte-Erstellung hatten. Im Rahmen der Studie wurden die Teilnehmenden gefragt, wo sie den möglichen und den bereits realisierten Nutzen von UGC sehen. Dabei wurden auch Punkte herausgestellt, die über die bereits genannten Aspekte 'Relevanz' und 'schnelle Verfügbarkeit' hinausgehen. Zu diesen gehören insbesondere die folgenden:

- Bessere und umfangreichere Dokumentation des Wissens der Mitarbeitenden,
- Höhere Genauigkeit der Inhalte,
- Stärkung der Motivation sowie des Gefühls der Verbundenheit zwischen den Lernenden,
- Einfachere Identifikation von Experten
- Reduktion von Kosten.

Die Studie zeigt darüber hinaus, dass vor allem Produktrainings, Trainings zu administrativen Aufgaben sowie zum Kundenservice und Vertriebstrainings aus Sicht der Befragten für UGC geeignet sind. Am häufigsten werden Fallstudien, Arbeitshilfen und Videos oder andere Aufzeichnungen von Meetings oder Webinaren als UGC bereitgestellt. UGC wird demnach in vielen Geschäftsbereichen eingesetzt, am häufigsten im Kundendienst, in Bereichen mit Produktverantwortung sowie in IT und HR. Außerdem werden die Inhalte am häufigsten von Fachexperten erstellt. Führungskräfte, Coaches und Mentoren sollten nach Meinung der Befragten viel häufiger Content erstellen, tun dies – stand 2012 – aber nicht. Fehlende Zeit für das Erstellen von Inhalten, fehlende Vorbilder und unzureichende Kenntnis von den Werkzeugen zum Erstellen von Inhalten, sind laut der Studie die größten Hürden für die Umsetzung.

Darüber hinaus liegen kaum empirische Studien zur Umsetzung von UGC in der Personalentwicklung vor, weshalb es notwendig ist, die Erfolgsfaktoren einer solchen Weiterbildungsstrategie genauer zu untersuchen.

Umsetzung: Niedrigschwellig bis Strategie-orientiert

UGC kann in verschiedener Weise umgesetzt werden. Etwa im Rahmen einer punktuellen Kooperation von L&D mit Fachexperten aus Geschäftsbereichen (Coaching bei der Content-Erstellung) oder auch im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung von L&D. Ein Beispiel für einen sehr niedrigschwelligen Einstieg in UGC ist die Umsetzung von Vertriebstraining beim Medizingeräte-Hersteller Medtronic. Hier arbeiteten die Vertriebsbeauftragten am Umgang mit

herausfordernden Gesprächssituationen im Rahmen eines Trainings und die besten dabei entstandenen Videoaufzeichnungen wurden dann unternehmensweit geteilt (Westfall 2016).

Ein Beispiel für die Umsetzung von UGC im Rahmen einer grundlegenden Neuausrichtung von L&D liefert das Marktforschungsinstitut Nielsen mit rund 40.000 Mitarbeitenden weltweit. Die begrenzten Ressourcen des L&D-Teams werden vorrangig für strategisch wichtige Qualifizierungsinitiativen und für wenige Leuchtturmprojekte eingesetzt. Kleinere Qualifizierungsinitiativen, insbesondere mit regionaler Ausrichtung, werden dagegen von den Funktionsbereichen im Sinne eines UGC-Ansatzes umgesetzt. Dafür wurde ein entsprechender Werkzeugkoffer mit dem Namen «My Training Builder» entwickelt. Dieser umfasst die folgenden Elemente:

- eine Arbeitshilfe zur Frage: "Ist Training die Antwort auf die vorliegende Problemstellung?";
- einen Leitfaden zu guter Praxis bei der Erstellung von Lerninhalten, u.a. mit FAQ-Seiten, how to-Videos und Webinaren;
- die Lizenzierung einer einfachen, Browser-basierten Autorenumgebung (EasyGenerator) und
- eine moderierte Online-Community im internen sozialen Intranet für den Austausch rund um Fragen zum Erstellen von Lerninhalten.

Haben die Beschäftigten Lernressourcen erstellt, werden diese über das zentrale Learning-Management-System (LMS) zugänglich gemacht – im Unterschied zu Ansätzen, bei denen UGC auf separaten Plattformen eingestellt werden. Dies bietet den Vorteil, dass keine Unklarheiten darüber bestehen, wo welche Lernressourcen zu finden sind.

User Generated Content im Portfolio der One Swisscom Academy

Im Rahmen der Neuausrichtung der One Swisscom Academy, dem für Learning and Development zuständigen Bereich bei Swisscom, stellte sich die Frage, inwiefern der bereits früher in einem einzelnen Unternehmensbereich verfolgte Ansatz, UGC systematisch zu fördern und zu nutzen, auf das gesamte Unternehmen ausgeweitet werden sollte. Zur Vorbereitung und Absicherung diesbezüglicher Entscheidungen wurde in Kooperation mit Scil (Swiss Competence Centre for Innovations in Learning, Universität St.Gallen) eine empirische Studie zu den Anforderungen an UGC und zu den Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von UGC durchgeführt. Die zweistufige Studie umfasste 20 explorative Kurzinterviews und darüber hinaus eine breit angelegte Online-Befragung (knapp 200 Rückläufe) von Teilen der Belegschaft bei Swisscom.

Herausforderungen bei der Umsetzung von UGC

Im Rahmen der Studie wurden zunächst die Herausforderungen bei der bisherigen Umsetzung in einem Teilbereich des Unternehmens aufgearbeitet. Die meistgenannte Hürde war dabei, dass Mitarbeiter nicht wussten, dass es die Möglichkeit gibt, selbst Lerninhalte zu erstellen. Viele nannten auch die fehlende Zeit für das Bereitstellen von Inhalten als Hürde, andere zweifeln, ob sie selbst über Inhalte verfügen, die für andere relevant sind. Auch die Nutzung anderer Plattformen an Stelle der spezifisch bereitgestellten Plattform verhindert die Nutzung von UGC. Und zu guter Letzt fehlt es vielen an Wissen, wie die Lernressourcen im Einzelnen erstellt werden können.

Qualität, Leistungsfähigkeit, Lernkultur

Die Qualität der von Nutzern beziehungsweise Beschäftigten selbst erstellten und bereitgestellten Inhalte wurde sehr unterschiedlich beurteilt – von sehr positiv bis sehr negativ. Die Befragten berichteten, dass sie bei der Nutzung von UGC vor allem Wissen erworben hätten und in einem deutlich geringeren Umfang Handlungskompetenzen. Die Frage, ob sie durch die Nutzung von UGC ihre berufliche Leistungsfähigkeit steigern konnten, wurde von den Befragten deutlich öfter bejaht als

verneint. Und die Befragung ergab auch, dass das UGC-Modell mit einer als ‘social marketplace’ positionierten Lernplattform tendenziell zu einer Veränderung der Lernverhaltens geführt hat: Lernen ist eher zu einer alltäglichen Aktivität im Arbeitstag geworden.

Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von UGC

Im Rahmen der Studie wurden auch zentrale Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von UGC herausgearbeitet. Denn eine Qualifizierungsstrategie, die UGC als zentrale Säule beinhaltet, ist kein Selbstläufer. Es braucht geeignete Autoren und Unterstützung für diese; es braucht Führungskräfte, die unterstützen und geeignete Rahmenbedingungen herstellen; es braucht Nutzer, die Mitverantwortung für ihre Kompetenzentwicklung übernehmen; und es braucht technische Infrastrukturen (Autorenumgebungen, Lernplattformen), die einfach zu nutzen sind. Folgende Aspekte haben sich diesbezüglich als erfolgsförderlich herauskristallisiert:

Rahmenbedingungen

Eine der am häufigsten genannten Herausforderungen auf Seiten der Nutzer von UGC war, dass sie nicht wussten, wo denn bestimmte Inhalte zu finden seien. Dies vor allem deshalb, weil verschiedene Lernplattformen im Einsatz waren. Neben eindeutig definierten Unterstützungsrollen und Vorlagen für verschiedene Typen von Inhalten ist deshalb der Einsatz nur einer einzigen Lernplattform als wichtige Rahmenbedingung für den Erfolg von UGC anzusehen. Die damit verbundenen Fragen der Qualitätsprüfung bzw. der Kennzeichnung unterschiedlicher Typen von Inhalten (von L&D erstellte Inhalte, von Mitarbeitenden erstellte Inhalte) sind ebenfalls zu klären. Aktuell sind bei One Swisscom Academy verschiedene LMS in Prüfung und ein wichtiges Bewertungskriterium dabei ist, wie gut diese Lösungen die Umsetzung von UGC unterstützen.

Autoren und deren Unterstützung

Nicht alle Mitarbeitenden sind gleichermassen in der Lage, Lernressourcen zu entwickeln und bereitzustellen. Autoren sollten dabei in fünf Punkten unterstützt werden. Erstens müssen Autoren die Zielgruppe für die Lerninhalte gut abgrenzen können, beispielsweise sollten sie die Lernressourcen für Mitarbeitende mit einer bestimmten Rolle oder Aufgabe gestalten können. Die Autoren sollten zweitens die Zielsetzung für die Lernressource klar formulieren können (zum Beispiel «Informieren oder einen Ablauf erläutern»). Sie sollten sich drittens in die Zielgruppe hineinversetzen können (Perspektivübernahme) um die Inhalte zielgruppengerecht umzusetzen. Autoren sollten viertens auf relevantes Fachwissen zurückgreifen und fünftens die verfügbaren Autorenwerkzeuge kompetent nutzen können.

Führungskräfte

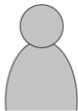
Damit Autoren aus dem Kreis der Belegschaft Lerninhalte entwickeln und bereitstellen können, benötigen sie entsprechende Unterstützung von ihren jeweiligen Führungskräften. Wichtig ist insbesondere, dass Führungskräfte den Mitarbeitenden Zeit für das Erstellen von Lernressourcen einräumen und den Autoren Wertschätzung für die geleistete Arbeit vermitteln (die ja in der Regel nicht Teil des Aufgabenprofils von Mitarbeitenden ist). Darüber hinaus sollten die Führungskräfte soweit möglich den Nutzern so viel Flexibilität im Arbeitsalltag einräumen, dass diese in der Lage sind, die Lerninhalte zu der für sie passenden Zeit in dem für sie passenden Tempo zu bearbeiten.

Nutzer

Für die Umsetzung einer auf UGC aufbauenden Qualifizierungsstrategie sind auch Bedingungen auf Seiten der Inhalte-Nutzer relevant. Erfolgsförderlich sind insbesondere die folgenden Aspekte: Die Nutzer müssen offen für UGC sein und dürfen nicht immer hochprofessionell gestaltete Lernmaterialien erwarten. Die Nutzer sollten von sich aus motiviert sein, zu lernen. UGC wird häufig über soziale Medien verfügbar gemacht und nicht explizit zur Bearbeitung zugewiesen, damit entfallen – zumindest teilweise – etablierte Anreize und Treiber zur Bearbeitung von Lerninhalten. Die Nutzer sollten (Mit-)Verantwortung für ihre eigene Kompetenzentwicklung übernehmen und beispielsweise selbst eine geeignete Lernsituation herstellen können.

User Generated Content im Bereich L&D: Erfolgsfaktoren

Autoren

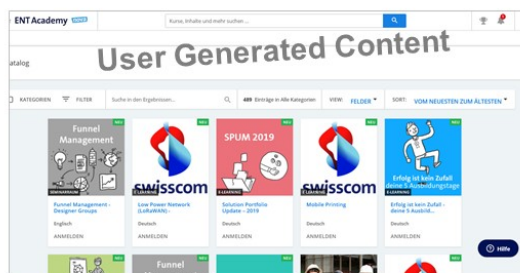


- haben klar definierte Zielgruppe vor Augen
- verfolgen klar formuliertes Ziel (v.a. Information / Erfahrung / Vorgehen vermitteln)
- verfügen über Fachwissen
- kennen Zielgruppe (Stand, Interesse)
- nutzen Werkzeuge kompetent
- setzen Inhalte zielgruppengerecht um
- erhalten ausreichend Zeit
- erfahren Wertschätzung von VG / FK

Rahmenbedingungen



- klar definierte Ansprechpartner / Unterstützer für Autoren
- Templates / Struktur-Vorschläge etc. verfügbar
- EINE Plattform
 - benutzerfreundlich
 - stabil & schnell
 - leistungsfähige Suche
 - Vorschau auf Nutzer- / TN-Sicht



Nutzer



- sind zum Lernen motiviert
- sind offen für UGC
- agieren selbständig
- übernehmen Eigenverantwortung
- stellen geeignete Lernsituation her (ruhiger Arbeitsplatz etc.)

Führungskräfte



- räumen ausreichend Zeit ein
- vermitteln Wertschätzung für Autoren

Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von UGC (Bildquelle: scil / Swisscom)

Ob eine solche Qualifizierungsstrategie dazu führt, dass Lerninhalte in höherem Masse relevant sind, schneller zur Verfügung stehen und kostengünstiger sind, ist im Einzelfall zu klären. Das systematische Fördern von UGC als Element einer Qualifizierungsstrategie kann aber dazu beitragen, dass die Beschäftigten mehr Partizipation und Mitwirkungsmöglichkeiten erleben. Und damit kann ein UGC integrierender Ansatz in Weiterbildung und Personalentwicklung durchaus die Veränderung der Lernkultur in Richtung von mehr Flexibilität und Eigenverantwortung fördern. Dieser Veränderungsimpuls wird dann weiter gestärkt, wenn das Erstellen von (kurzen) Lernressourcen nicht nur an Mitarbeitende und Fachexperten delegiert, sondern auch auf Seiten der Führungskräfte gelebt wird.

Ende des Dokuments