

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).

Erstes, nachstehendes, Element wird ans Ende der vorherigen Seite gestellt

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

Revision #2

Created 28 February 2025 21:17:22 by Bernd Grabner

Updated 13 February 2026 14:21:13 by Github Admin