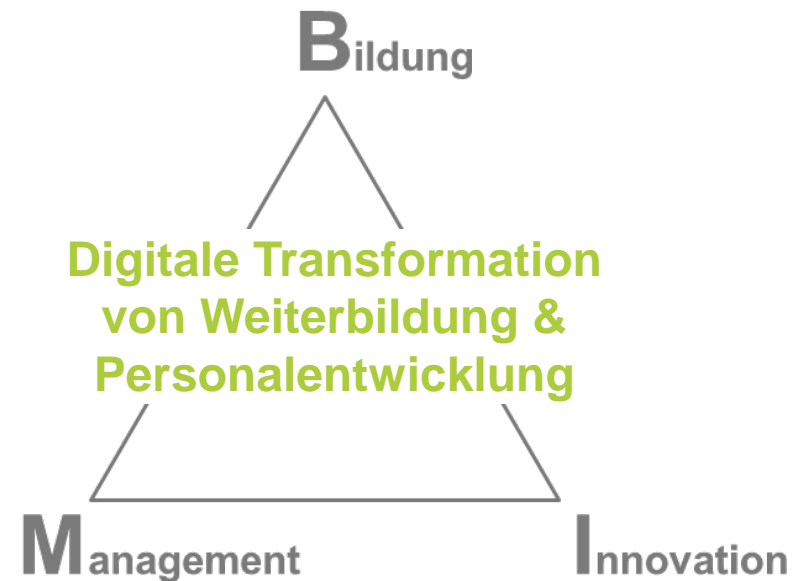


## Aktuelle Themen für das betriebliche Bildungsmanagement

Netzwerk Bildung plus  
 Aarau, 14.03.2019

Dr. Christoph Meier

## Was ist scil? Was machen wir?



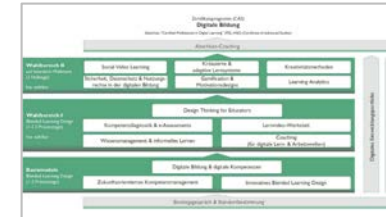
- Strategie & Portfolio
- Lernkultur & Veränderung
- Lerndesign
- Entwicklung Learning Professionals
- Qualitätsentwicklung & Wertbeitrag

# scil academy – scil development – scil research



- Strategie
- Change
- Marketing
- Wertbeitrag
- Entwicklungsorientierte Führung
- ...

## CAS / DAS «Bildungsmanagement»



- Digitale Kompetenzen
- Design Thinking
- E-Assessment
- Video Learning
- Analytics
- Gamification
- ...

## CAS «Digitale Bildung»



- Augmentation
- Digitale Transformation
- Führungskräfteentwicklung
- Lernkultur
- Wertbeitrag

## Innovationskreise

- Benchmarking (z.B. Digitale Transformation)
- Strategieentwicklung (z.B. «Digitale Akademie»)
- Kompetenzmodelle (z.B. «Digitale» Kompetenzen)
- Lernkulturanalyse
- KPI für L&D (z.B. informelles Lernen, Performance Support)
- ...

## Inhouse-Projekte



## Trendstudien

- Herausforderungen im Bildungsmanagement
- Digitale Kompetenzen von Bildungsverantwortlichen

→ [www.scil.ch](http://www.scil.ch)

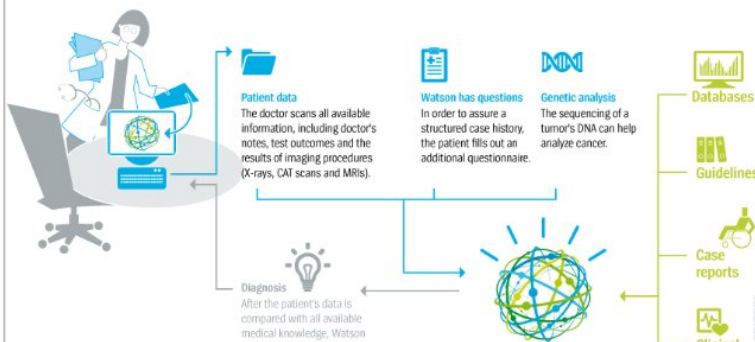
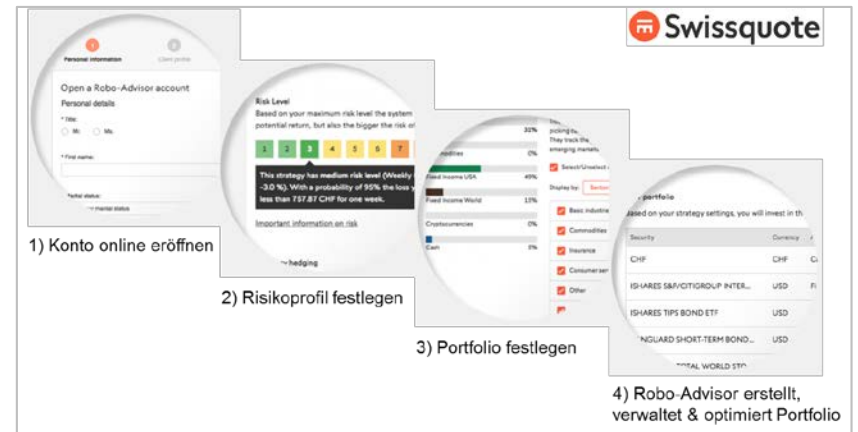
→ [www.scil-aktuell.ch](http://www.scil-aktuell.ch)

# AKTUELLE TRENDS IM BETRIEBLICHEN BILDUNGSMANAGEMENT

# Digitalisierung & Automatisierung von Leistungsprozessen...



## IBM Watson: Expertensystem für Onkologie

The screenshot shows the Swissquote Robo-Advisor interface. It includes a 'Personal information' section, a 'Risk Level' section (medium risk level), and a 'Portfolio' section with various asset classes and their percentages. The interface is divided into four numbered steps:

- 1) Konto online eröffnen
- 2) Risikoprofil festlegen
- 3) Portfolio festlegen
- 4) Robo-Advisor erstellt, verwaltet & optimiert Portfolio

# ...auch im Bereich der betrieblichen Bildung

Bedarfsklärung / Diagnostik	Entwicklungsplanung & Konzeption	Realisierung	Administration / Durchführung / Lernbegleitung	Transfer- & Leistungsunterstützung	Prüfung & Evaluation / Qualitätsentwicklung
-----------------------------	----------------------------------	--------------	--	------------------------------------	---

## Kompetenzmanagement



## Entwicklungsdialog



## Gesprächsverhalten



Erzeugen von Lernressourcen (z.B. Quizzes)



Erzeugen von Übersetzungen / Transkripten / Untertiteln



Intelligente tutorielle Systeme & Adaptive Lernumgebungen



Kuratieren von Inhalten



Auskunft-Services



Chatbots – Lernbegleitung



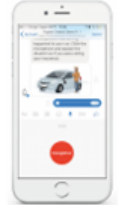
Gesprächsverhalten



Chatbots – Gesprächssimulation



Testing



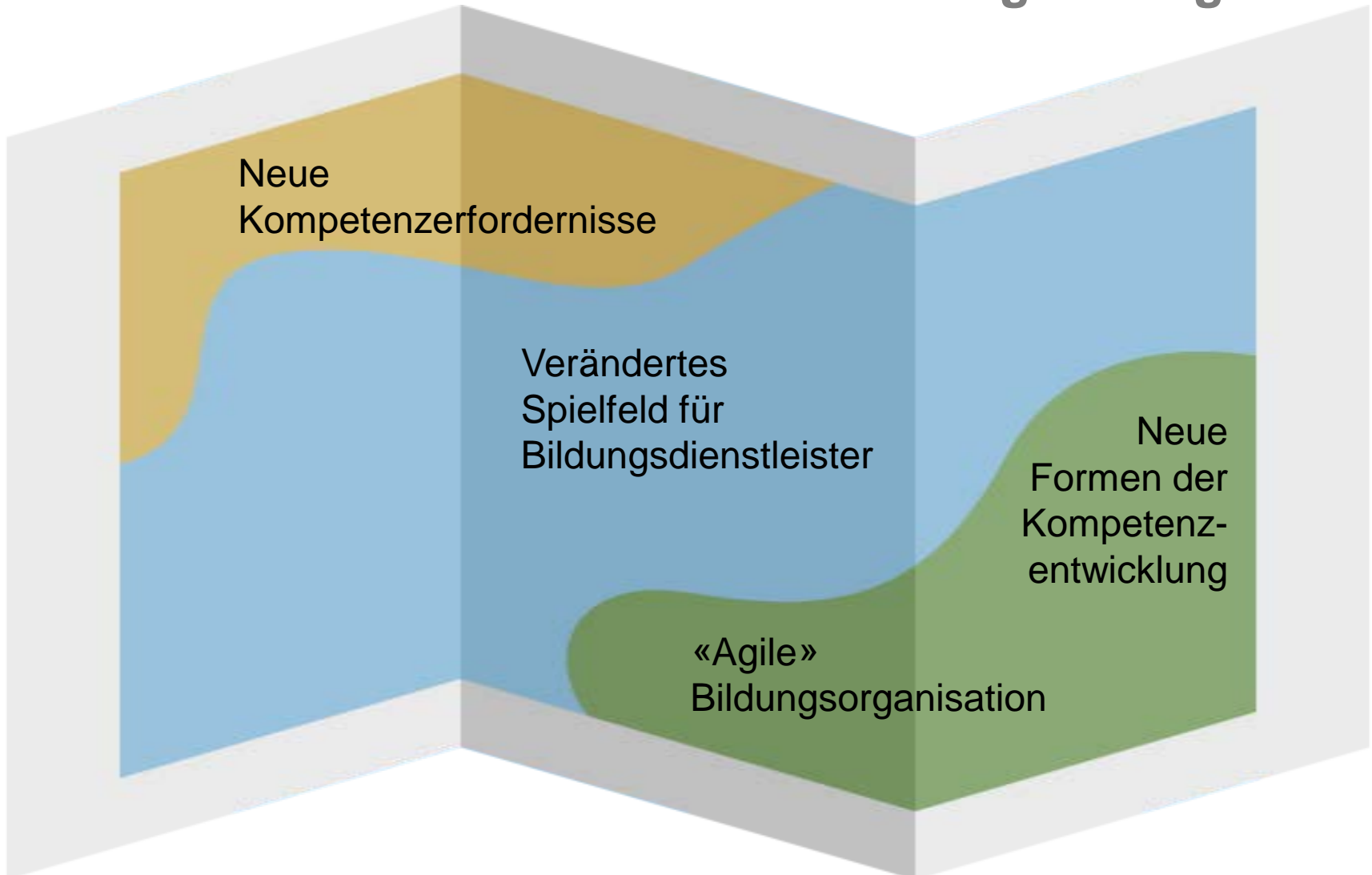
Analytics



Sentiment-Analyse



# Aktuelle Themen im betrieblichen Bildungsmanagement

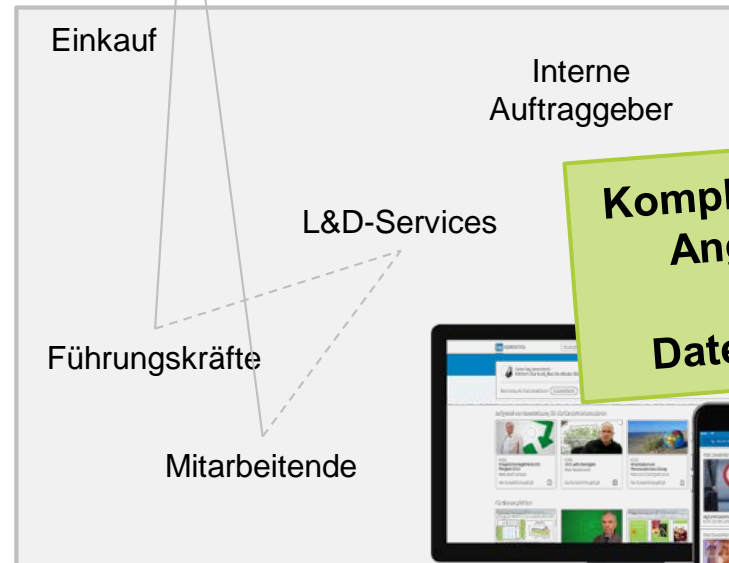
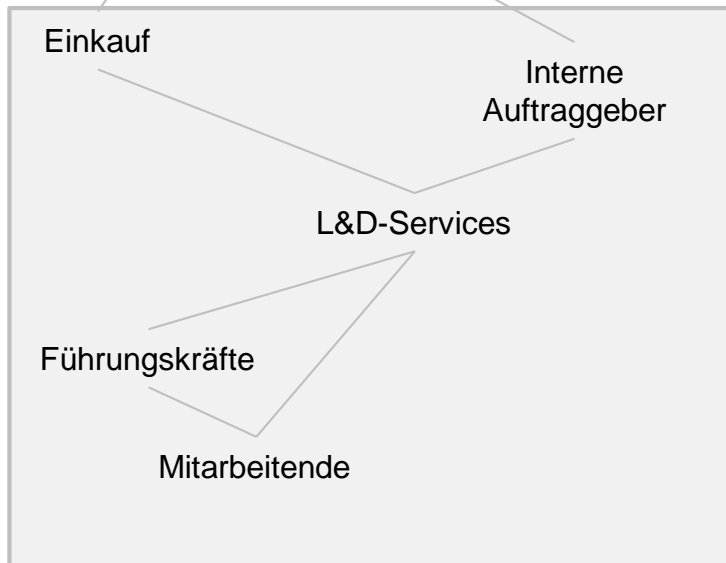


# Verändertes Spielfeld für das betriebliche Bildungsmanagement

Externe Bildungsanbieter (traditionelle Bildungsdienstleistungen)



Externe Bildungsanbieter (personalisierte, cloud-basierte Services)







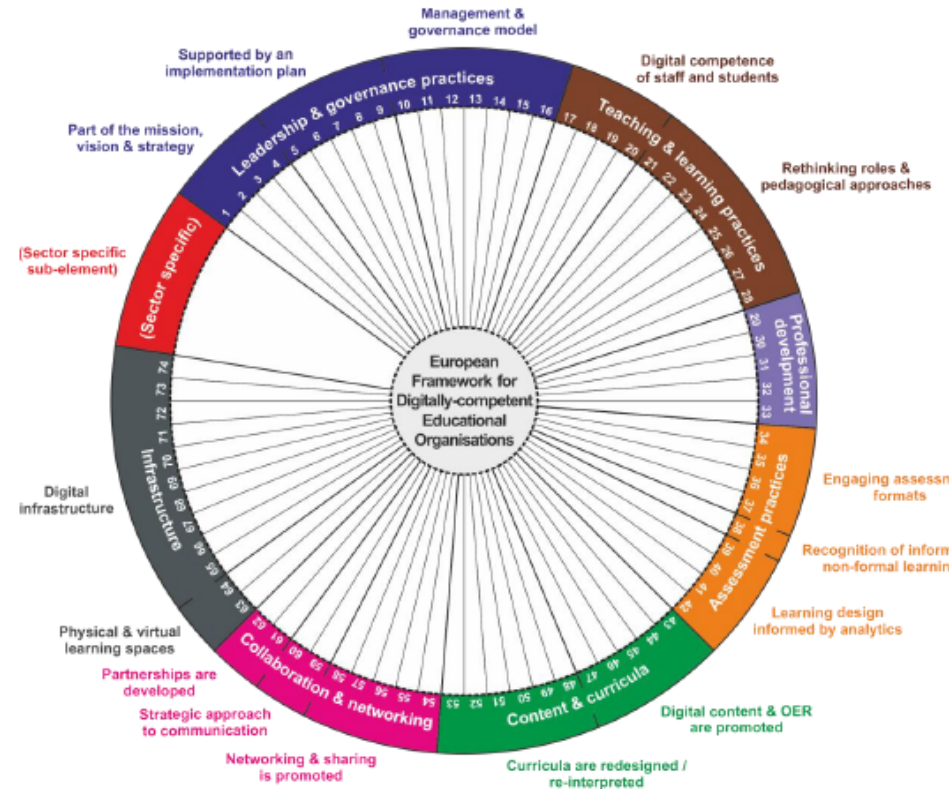
# «Digitale Kompetenz» für Bildungsorganisationen...

15 Kompetenzbereiche

74 Einzelkompetenzen

- Führung & Organisation
- Inhalte & Curricula
- Lehr-Lernprozesse
- Weiterentwicklung von Bildungsverantwortlichen
- Verfahren der Kompetenzbestimmung
- Zusammenarbeit und Netzwerken
- Infrastruktur für digitale Lernformen

Kampylis, Panagiotis; Punie, Yves; Devine, Jim (2015): [Promoting effective digital-age learning](#). JRC Science for Policy Report, EUR 27599 EN. Hg. v. JRC Science Hub. European Union.



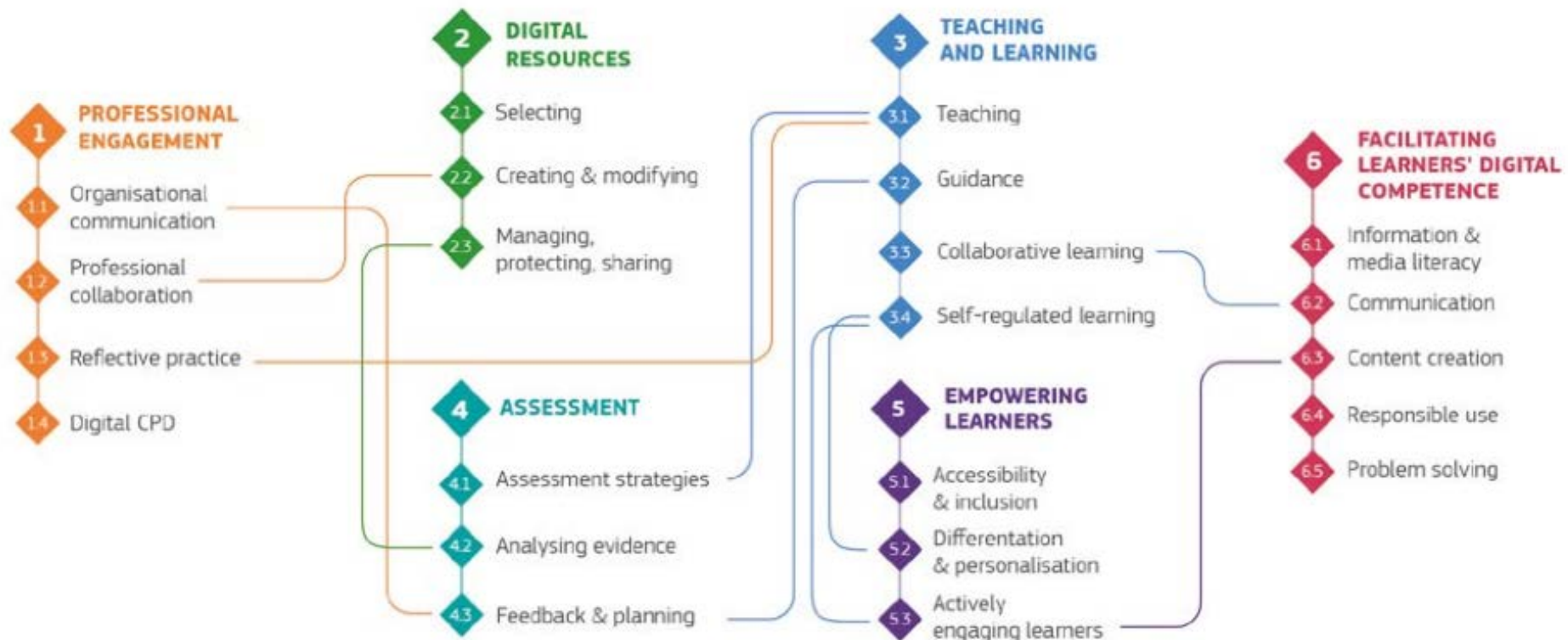
Teaching and Learning Practices	<i>Digital Competence is promoted, benchmarked and assessed</i>	17. Staff and students are Digitally-Competent 18. Safety, risks and responsible behaviour in onli environments are foregrounded 19. The Digital Competence (DC) of staff and students is benchmarked 20. DC is included in staff appraisal
	<i>A rethinking of roles and pedagogical approaches takes place</i>	21. Staff are partners in change 22. New roles are envisaged for staff 23. New roles are envisaged for students 24. Pedagogical approaches are expanded 25. Personalised learning is developed 26. Creativity is promoted 27. Collaboration and group work is expected 28. Social and emotional skills are developed
Professional Development	-	29. A commitment to <a href="#">Continuous Professional Development</a> (CPD) is evident 30. CPD is provided for staff at all levels 31. CPD is aligned with individual and organisation needs 32. A wide range of CPD approaches is evident 33. Accredited/certified CPD opportunities are promoted

## ...und für Bildungsverantwortliche

**Educators' professional competences**

**Educators' pedagogic competences**

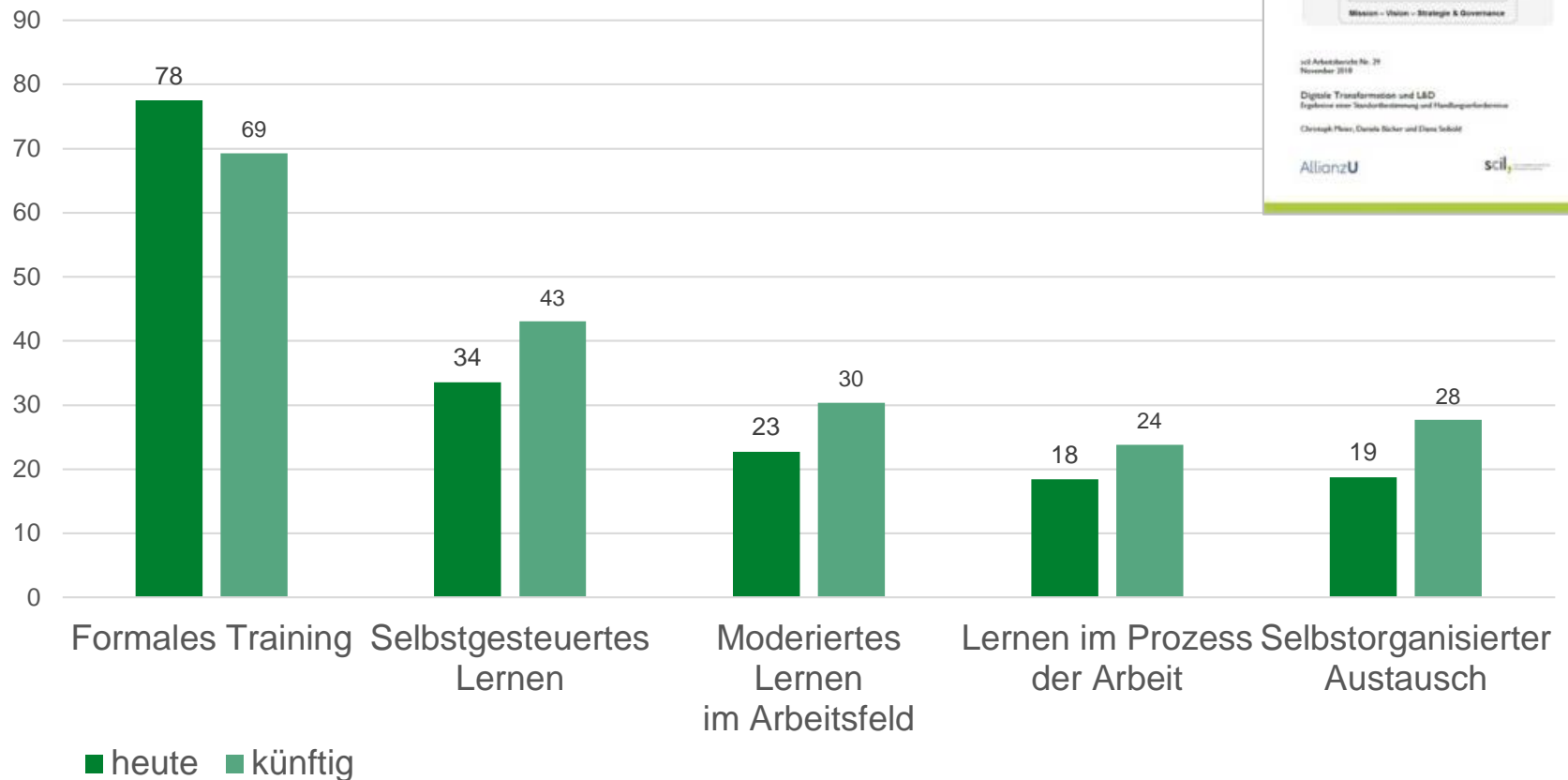
**Learners' competences**



Redecker, Christine; Punie, Yves (2017): [European Framework for the Digital Competence of Educators \(DigCompEdu\)](#). JRC Science for Policy Report EUR 28775 EN. Hg. v. JRC Science Hub. Publications Office of the European Union. Seville, (Spain).

# Modalitäten der Kompetenzentwicklung

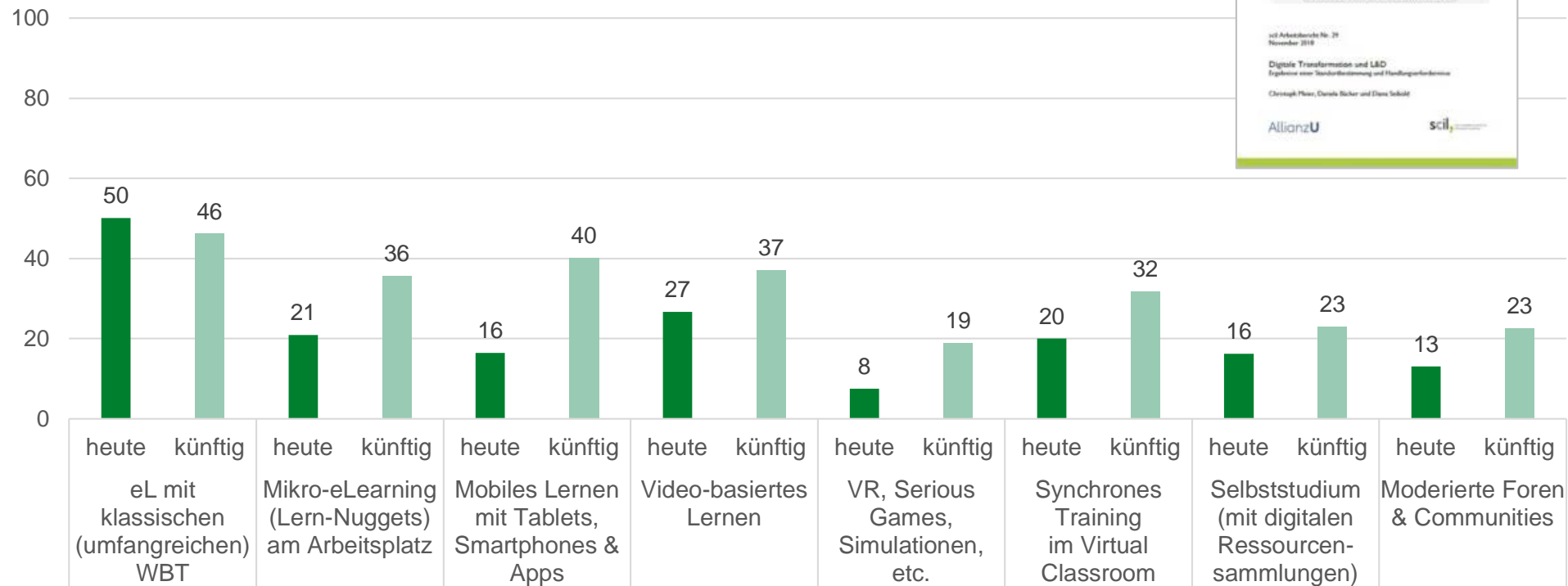
Modalitäten der Kompetenzentwicklung:  
Bestandteil von Lösungen zur Kompetenzentwicklung  
heute & künftig (in %)



Quelle: Digitale Transformation und L&D. Ergebnisse einer Standortbestimmung und Handlungserfordernisse. scil Arbeitsbericht 29, 2018

# Mediengestütztes Lernen

Mediengestütztes Lernen:  
Typen & Häufigkeit des Einsatzes in %



Quelle: Digitale Transformation und L&D. Ergebnisse einer Standortbestimmung und Handlungsempfehlungen. scil Arbeitsbericht 29, 2018


# Beispiel: Video-basiertes Lernen, Drexel School of Nursing

**Instructions**  
Part 1: Watch the video challenge below and submit a video response. Your response can not be longer than 3 minutes.

**(1)**



**(2)** Your Submission



View Submission details Delete Submission

You unlocked the Peer Review stage!

- 1) Herausforderung
- 2) Lösung
- 3) Peer-Review / Feedback
- 4) Expertenlösung
- 5) Top Lösungen & Rangliste

Challenge Peer Review Expert Response **Analysis**

**Submissions** View feedback on my Submission

Top reviewed Featured Reviewed by me

Mariah Jones Booker Sullivan Annie Johnson  
Annie Johnson Tiffany Scott

**Feedback** Recent From Instructors Most Helpful

Emily Foote commented on Tiffany Scott's submission 10/15/2014 08:58 pm  
Great job being honest! 00:48 You did X well!


Tiffany Scott commented on Booker Sullivan's submission 10/14/2014 12:22 pm  
It's good that you mentioned that you understand Polly's frustrations. Also, mentioning that the patient was uncomfortable with the situation and that you did as you were asked. You could have also mentioned that as a new graduate nurse, you are able with administering medications all at once and in a rush.

commented on Mariah Jones's submission 10/14/2014 12:10 pm  
response! You were calm, stern, and professional with your conflict resolution. You reached a solution and

**(5)**

**Expert Notes**

Part III: Watch the expert response video from Eve Leonard, Director of Media Production and Instructional Services at New York University, College of Graduate and Professional Studies.




You've unlocked the Analysis stage

**(4)**

ing Instructions  
Give your peers' submissions using the rubric questions below. You must also give 'written' feedback. Remember, it is important to provide constructive and collegial feedback. Identify what was done well and what could be improved. Be specific!

Watch the Submission below completely. Fill out the rubric. Leave comments at any time.



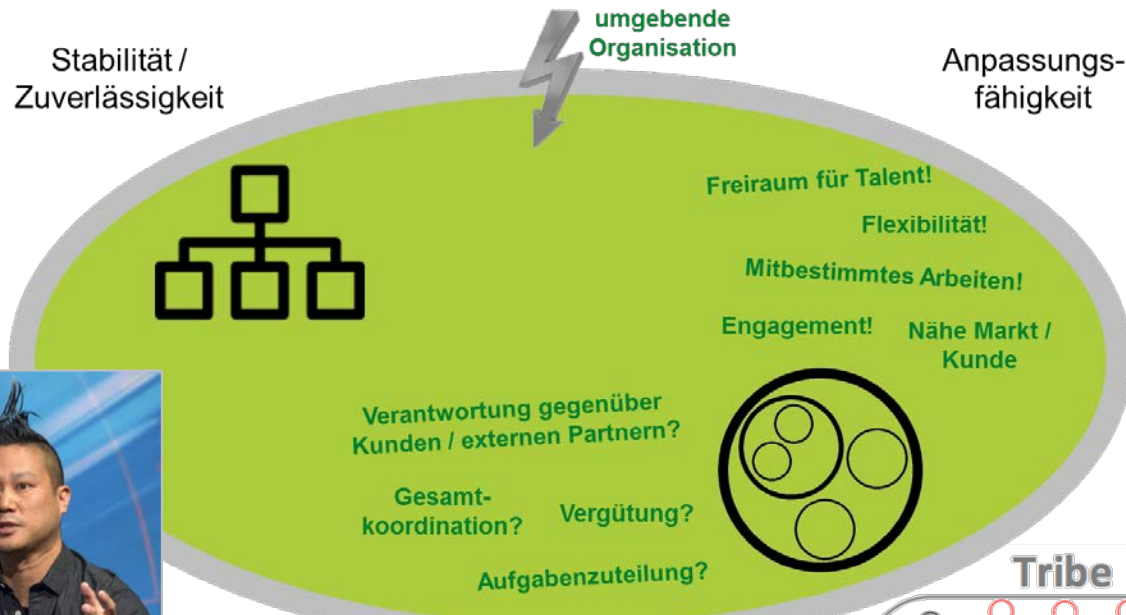
**(3)**

2. Is the conflict with Polly resolved?  
 (3) Yes  (2) Somewhat  (1) No
3. Is the response to Polly supported by the literature?  
 (3) Yes  (2) Somewhat  (1) No
4. Was the learner articulate and succinct?  
 (3) Yes  (2) Somewhat  (1) No
5. Provide written feedback on what was done well and how the response could have been improved.

Add feedback at the current timestamp

Great job being honest! 00:48 |

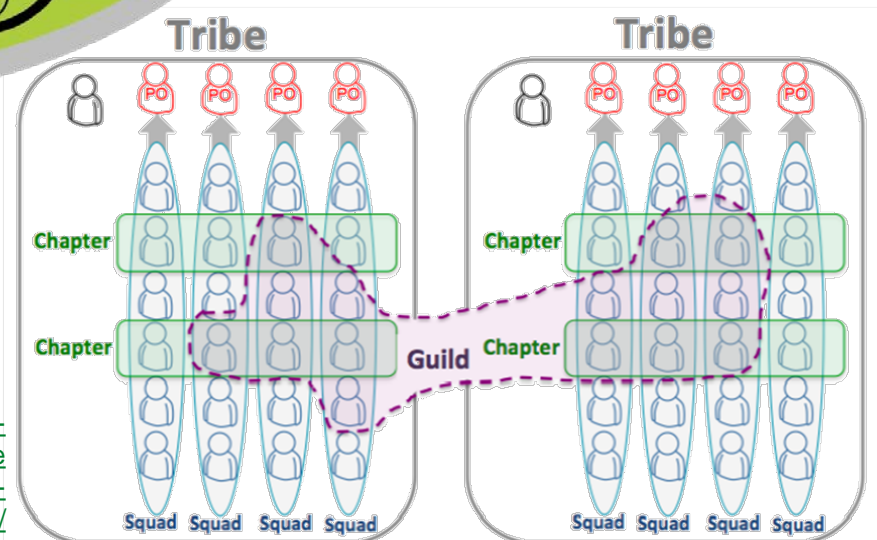
# Governance: Von Hierarchie zu agilen Organisationsformen



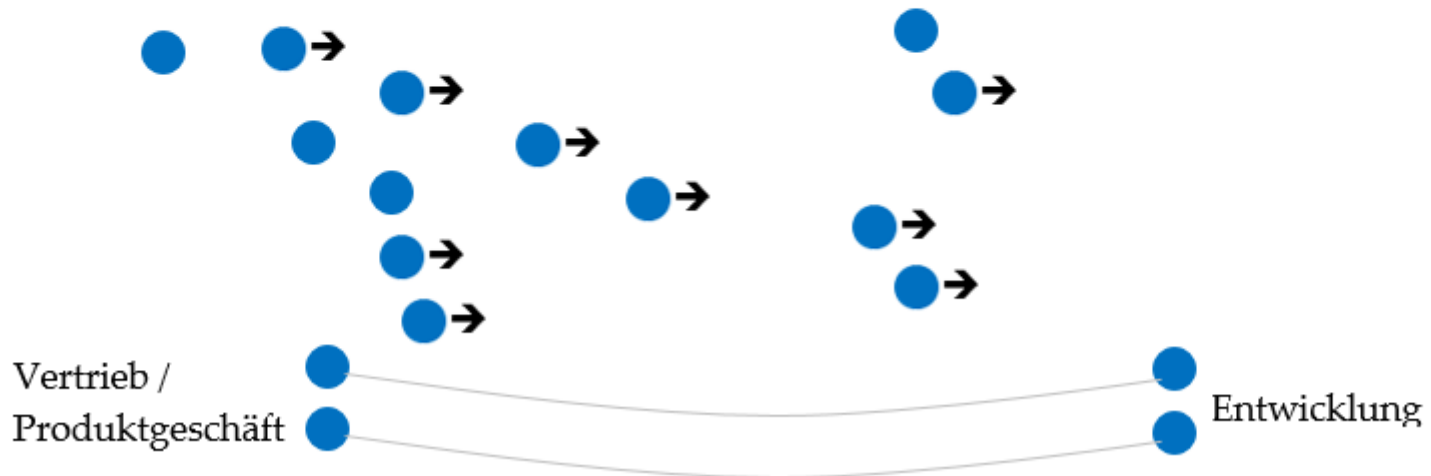
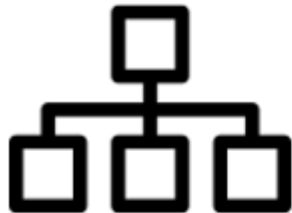
Tony Hsieh, Zappos / Bernstein et al. (2016)  
 Beyond the holacracy hype. HBR, July / August 2016

*“it’s not just a systems change; it’s also a personal journey for each individual employee. Self-organization and self-management is about the entrepreneurial mind-set”*

<http://www.full-stackagile.com/2016/02/14/team-organisation-squads-chapters-tribes-and-guilds/>



# Entwicklungstrend bei Organisationsformen



Quelle: Digitale Transformation und L&D. Ergebnisse einer Standortbestimmung und Handlungsempfehlungen. scil Arbeitsbericht 29, 2018

## Auftrag (vgl. Auftragsblatt)





# ROLLE & AUFTRAG DES BETRIEBLICHEN BILDUNGSMANAGEMENTS

Pulsmessung  
über  
[www.menti.com](http://www.menti.com)

## Verschiedene Rollen für L&D

Business Partner	CoC / CoE	Anbieter	Makler	Ermöglicher	Service & Administration
<p>Unterstützt das Erreichen der Geschäftsziele durch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance Consulting</li> <li>• Performance Support</li> <li>• Kompetenzentwicklung</li> </ul>	<p>Bietet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientierung</li> <li>• Fachliche Expertise</li> <li>• Beratung</li> </ul> <p>Erarbeitet / Wacht über</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse</li> <li>• Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwickelt Angebote zur Kompetenzentwicklung</li> <li>• Setzt Angebote um (ggf. in Kooperation mit externen Partnern)</li> </ul>	<p>Vermittelt zwischen externen Anbietern und internen Kunden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finden</li> <li>• Auswählen</li> <li>• Planen</li> <li>• Evaluieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwickelt Kompetenzen für selbstverantwortetes &amp; selbstgesteuertes Lernen</li> <li>• Bietet Lernberatung</li> <li>• Gestaltet lernförderliche Rahmenbedingungen in der Gesamtorganisation</li> </ul>	<p>Bietet administrative und technische Services für formales und / oder informelles Lernen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trainingszentrum</li> <li>• Technische Plattformen (LMS, ECP, etc.)</li> </ul>

Select as many as you want in the order you prefer. There are 6 options in total.

1st



Anbieter

2te



Service & Administration

+



Select an option

Abstimmen und weiter

Fertig

CoC / CoE

Makler

Ermöglicher

✓ Service & Administration

1. Browser auf Mobiltelefon / Tablet öffnen
2. www.menti.com aufrufen
3. Code «84 28 63» eingeben

ODER QR-Code scannen:



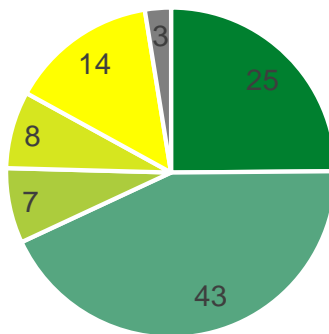
## Welche Rolle(n) stehen bei Ihnen im Vordergrund?

Business Partner	CoC / CoE	Anbieter	Makler	Ermöglicher	Service & Administration
<p>Unterstützt das Erreichen der Geschäftsziele durch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance Consulting</li> <li>• Performance Support</li> <li>• Kompetenzentwicklung</li> </ul>	<p>Bietet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientierung</li> <li>• Fachliche Expertise</li> <li>• Beratung</li> </ul> <p>Erarbeitet / Wacht über</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse</li> <li>• Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwickelt Angebote zur Kompetenzentwicklung</li> <li>• Setzt Angebote um (ggf. in Kooperation mit externen Partnern)</li> </ul>	<p>Vermittelt zwischen externen Anbietern und internen Kunden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finden</li> <li>• Auswählen</li> <li>• Planen</li> <li>• Evaluieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwickelt Kompetenzen für selbstverantwortetes &amp; selbstgesteuertes Lernen</li> <li>• Bietet Lernberatung</li> <li>• Gestaltet lernförderliche Rahmenbedingungen in der Gesamtorganisation</li> </ul>	<p>Bietet administrative und technische Services für formales und / oder informelles Lernen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trainingszentrum</li> <li>• Technische Plattformen (LMS, ECP, etc.)</li> </ul>

# Studie zur Transformation von L&D: Veränderungen bei Rolle & Ressourceneinsatz

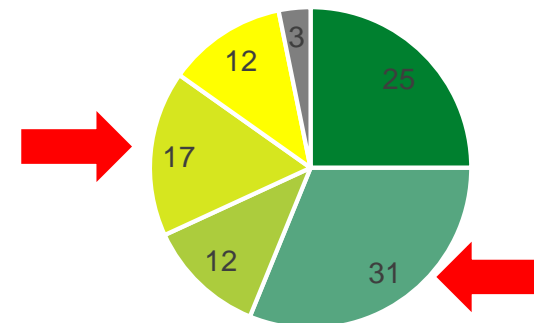


Anteil Rolle am gesamten Ressourceneinsatz:  
heute (in %)



■ CoC ■ Anbieter ■ Broker ■ Ermöglicher ■ Betreiber ■ andere

Anteil Rolle am gesamten  
Ressourceneinsatz: künftig (in %)



■ CoC ■ Anbieter ■ Broker ■ Ermöglicher ■ Betreiber ■ andere

Quelle: Meier / Bächer / Seibold (2018): Digitale Transformation:  
Studie zur Standortbestimmung von L&D. scil Arbeitsbericht 29

# Rollen für L&D – zwei aktuelle Herausforderungen



Formal organisiertes Lernen  
(gestaltet und verantwortet  
von Learning Professionals)

Informelles Lernen  
(selbstverantwortet,  
ggf. unterstützt durch  
Learning Professionals)

Entfernt vom Arbeitsplatz

Am / nahe am Arbeitsplatz

**Trainings & Kurse**  
(inkl. eLearning /  
Blended Learning)



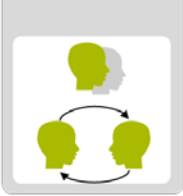
**Selbstgesteuertes Lernen**  
mit (offenen) Bibliotheken &  
Ressourcensammlungen



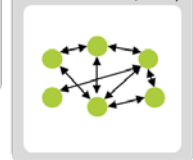
**Moderierte Lern- &  
Reflexionsprozesse  
im Arbeitsfeld**



**Lernen im  
Prozess der Arbeit**



**Austausch & Lernen  
von- / miteinander**  
(Plattformen, Zirkel,  
Communities, etc.)

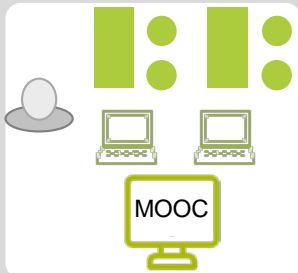


## Methoden für selbstgesteuertes Lernen & persönliches Wissensmanagement



## «Traditionell»: Trainings & Kurse

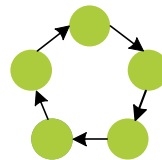
**Trainings & Kurse**  
(inkl. eLearning /  
Blended Learning)



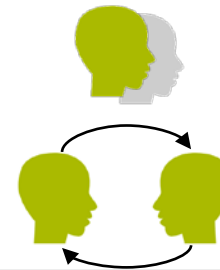
**Selbstgesteuertes  
Lernen**  
mit OER, Bibliotheken &  
Ressourcensammlungen



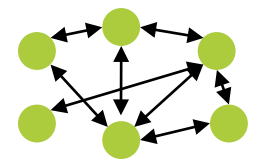
**Moderierte Lern- &  
Reflexionsprozesse  
im Arbeitsfeld**



**Lernen im  
Prozess der Arbeit**



**Austausch & Lernen  
von- / miteinander**  
(Plattformen, Zirkel,  
Communities, etc.)



Immersive  
Lern-  
umgebungen

# Lernen mit VR, AR, XR, etc.

- VR-basiertes Lernen in einem frühen Entwicklungsstand
- Überzeugende Nutzungsszenarien <-> Lehrgeld
- Fortgeschrittenste Technologie garantiert nicht höchsten Nutzwert
- Erkenntnisse aus Evaluationen
  - neues, motivierendes Element im Medienmix
  - gute Vorbereitung auf praktisches Training mit Maschinen / Personen / etc.
  - Festigung der Trainingsinhalte
  - besseres Verständnis von Bauteilen und räumlicher Anordnung



Höchster didaktischer Mehrwert

Hologramm + Echtzeitdaten (IoT)



Remote Training (Fernwartung)

Hologramm (eher statisch)



Programmieraufwand

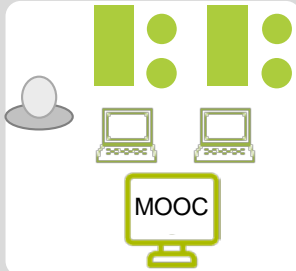


Quellen: <https://www.scil-aktuell.ch/2019/02/17/learntec-2019-meine-notizen/>  
<https://www.clomedia.com/2018/03/08/virtual-reality-bringing-future-forward/>



## «Traditionell +»: Lernen mit Bibliotheken

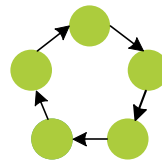
**Trainings & Kurse**  
(inkl. eLearning / Blended Learning)



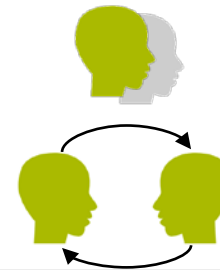
**Selbstgesteuertes Lernen**  
mit OER, Bibliotheken & Ressourcensammlungen



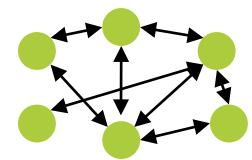
**Moderierte Lern- & Reflexionsprozesse im Arbeitsfeld**



**Lernen im Prozess der Arbeit**

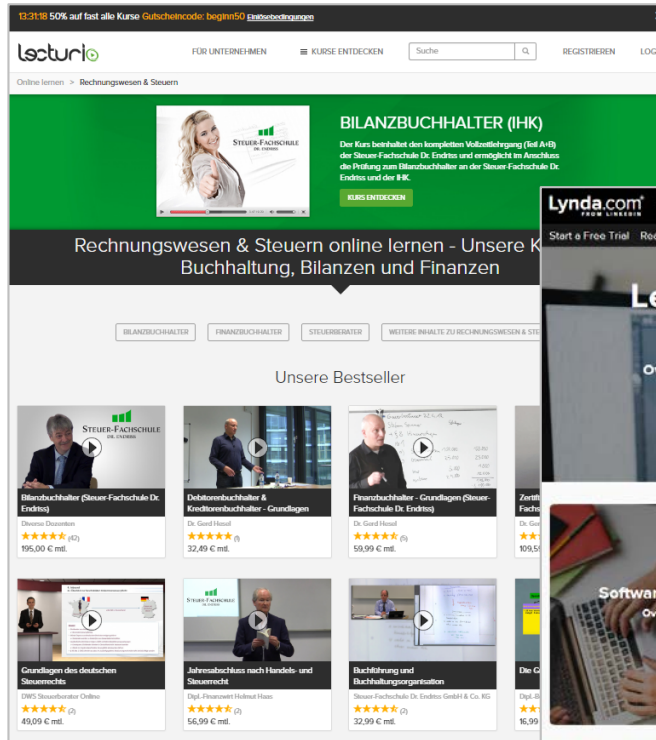


**Austausch & Lernen von- / miteinander**  
(Plattformen, Zirkel, Communities, etc.)



Individualisierte  
Lernpfade  
&  
Lernbegleitung

# Kommerzielle & nicht- kommerzielle Bibliotheken



13:31:50 50% auf fast alle Kurse Gutscheincode: beginn50 (Einsatzeintragen)

lecturio FÜR UNTERNEHMEN KURSE ENTDECKEN Suche REGISTRIEREN LOGIN

Online lernen > Rechnungswesen & Steuern

### BILANZBUCHHALTER (IHK)






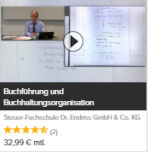
Die Kurs beinhaltet dem kompletten Vollstudium (Teil A+V) der Steuer-Fachschule Dr. Endros und ermöglicht im Anschluss die Prüfung zum Bilanzbuchhalter an der Steuer-Fachschule Dr. Endros und der IHK.

KURS ENTDECKEN

Rechnungswesen & Steuern online lernen - Unsere Kurse  
Buchhaltung, Bilanzen und Finanzen

BILANZBUCHHALTER FINANZBUCHHALTER STEUERBERATER WEITERE INHALTE ZU RECHNUNGSWESEN & STEUERN

#### Unsere Bestseller

 <p><b>Bilanzbuchhalter (Steuer-Fachschule Dr. Endros)</b> Dipl.-Ing. Christian Dürrenmatt ★★★★★ (2) 195,00 € mtl.</p>	 <p><b>Deliktionsbuchhalter &amp; Kreditverbuchhalter - Grundlagen</b> Dr. Gerd Heiser ★★★★★ (1) 32,49 € mtl.</p>	 <p><b>Finanzbuchhalter - Grundlagen (Steuer-Fachschule Dr. Endros)</b> Dr. Gerd Heiser ★★★★★ (2) 59,99 € mtl.</p>
 <p><b>Grundlagen des deutschen Steuerrechts</b> DWS Steuerberater Online ★★★★★ (2) 49,09 € mtl.</p>	 <p><b>Jahresabschluss nach Handels- und Steuerrecht</b> Dipl.-Finanzwirt Holger Haas ★★★★★ (2) 56,99 € mtl.</p>	 <p><b>Buchführung und Buchhaltungsorganisation</b> Steuer-Fachschule Dr. Endros GmbH &amp; Co. KG ★★★★★ (2) 32,99 € mtl.</p>



Lynda.com LIBRARY

Start a Free Trial Reconnect

Solutions for Business Academic Government

## Learn a new skill online, on your time

Over 4000 courses in Business, Technology and Creative Skills taught by industry experts.

Try Lynda.com free for 10 days.

Start My Free Trial



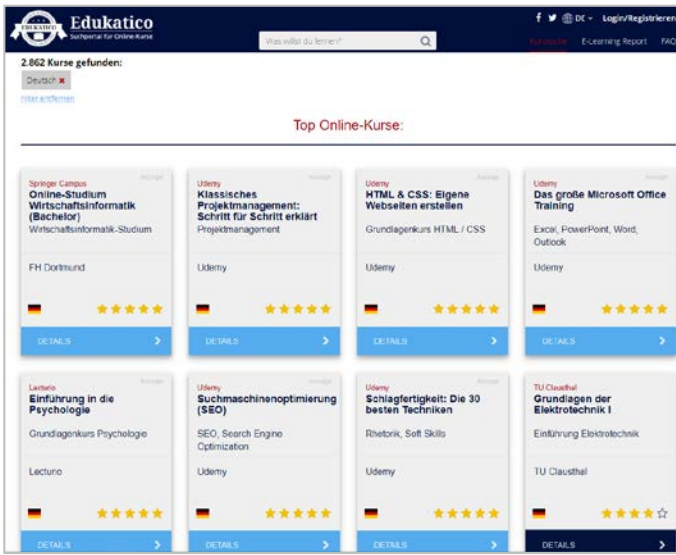
- Software Development Over 400 courses
- Design Over 600 courses
- Business Over 900 courses
- Web Development Over 100 courses
- Photography Over 1700 courses



Unlimited Access  
Choose what you'd like to learn from our

Expert Teachers  
Learn from passion

Learn Anywhere



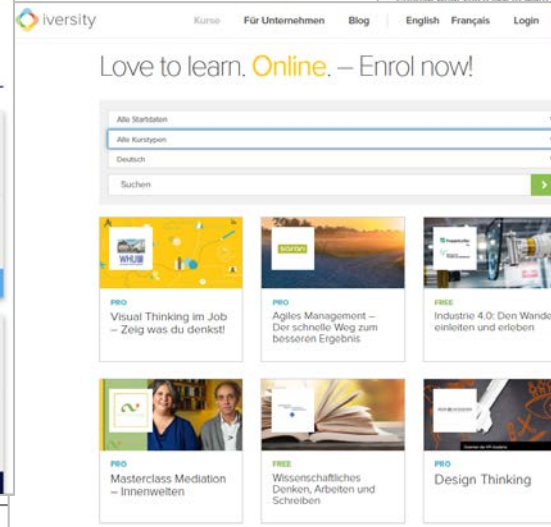
Edukatio

2.862 Kurse gefunden:

Deutsch

Top Online-Kurse:

<p>Springer Campus <b>Online-Studium Wirtschaftsinformatik (Bachelor)</b> Wirtschaftsinformatik-Studium</p> <p>FH Dortmund</p> <p>★★★★★</p> <p>DETAILS</p>	<p>Udemy <b>Klassisches Projektmanagement: Schritt für Schritt erklärt</b> Projektmanagement</p> <p>Udemy</p> <p>★★★★★</p> <p>DETAILS</p>	<p>Udemy <b>HTML &amp; CSS: Eigene Webseiten erstellen</b> Grundlagenkurs HTML / CSS</p> <p>Udemy</p> <p>★★★★★</p> <p>DETAILS</p>	<p>Udemy <b>Das große Microsoft Office Training</b> Excel, PowerPoint, Word, Outlook</p> <p>Udemy</p> <p>★★★★★</p> <p>DETAILS</p>
<p>Lecturio <b>Einführung in die Psychologie</b> Grundlagenkurs Psychologie</p> <p>Lecturio</p> <p>★★★★★</p> <p>DETAILS</p>	<p>Udemy <b>Suchmaschinenoptimierung (SEO)</b> SEO, Search Engine Optimization</p> <p>Udemy</p> <p>★★★★★</p> <p>DETAILS</p>	<p>Udemy <b>Schlagfertigkeit: Die 30 besten Techniken</b> Rhetorik, Soft Skills</p> <p>Udemy</p> <p>★★★★★</p> <p>DETAILS</p>	<p>TU Clausthal <b>Grundlagen der Elektrotechnik I</b> Einführung Elektrotechnik</p> <p>TU Clausthal</p> <p>★★★★★</p> <p>DETAILS</p>



iversity

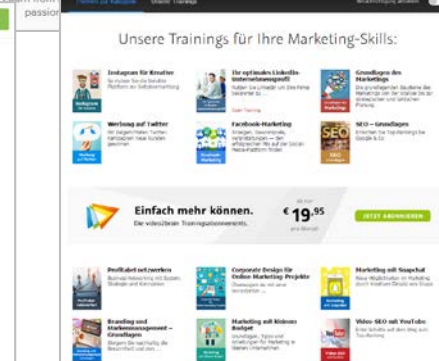
Kurse Für Unternehmen Blog English Français Login Registrieren

## Love to learn. Online. – Enrol now!

Alle Startdaten  
Alle Kursarten  
Deutsch

Suchen

<p>PRO <b>Visual Thinking im Job – Zeig was du denkst!</b></p>	<p>PRO <b>Agiles Management – Der schnelle Weg zum besseren Ergebnis</b></p>	<p>FREE <b>Industrie 4.0: Den Wandel einleiten und erleben</b></p>
<p>PRO <b>Masterclass Meditation – Innenwelten</b></p>	<p>FREE <b>Wissenschaftliches Denken, Arbeiten und Schreiben</b></p>	<p>PRO <b>Design Thinking</b></p>



Unsere Trainings für Ihre Marketing-Skills:

<p><b>Analysieren für Anfänger</b> Nutzen Sie die besten Techniken zur Datenanalyse</p>	<p><b>Die wichtigsten LinkedIn-Strategien</b> Nutzen Sie LinkedIn zur Steigerung Ihrer Reichweite</p>	<p><b>Grundlagen des Marketing</b> Die Grundlagen für den Erfolg des Marketing</p>
<p><b>Marketing auf YouTube</b> Erweitern Sie Ihre Reichweite auf YouTube</p>	<p><b>Facebook-Marketing</b> Erweitern Sie Ihre Reichweite auf Facebook</p>	<p><b>SEO - Grundlagen</b> Erweitern Sie Ihre Reichweite auf Google</p>

Einfach mehr können. € 19,95 pro Monat

<p><b>Profilieren und bewerten</b> Strategisches Marketing mit Social Media</p>	<p><b>Corporate Finance für Online-Marketing-Projekte</b> Marketing als Investition</p>	<p><b>Marketing mit Google Analytics</b> Erweitern Sie Ihre Reichweite auf Google</p>
<p><b>Branding und Markenmanagement - Grundlagen</b> Erweitern Sie Ihre Reichweite auf den Markt</p>	<p><b>Marketing mit kleinen Budget</b> Erweitern Sie Ihre Reichweite auf den Markt</p>	<p><b>Wissen: Mit und ohne Facebook</b> Erweitern Sie Ihre Reichweite auf den Markt</p>

# Learning Experience Plattformen

## Interne Inhalte

 **SharePoint** API

 **Yammer** API

LMS API

...

## Offene Inhalte

 **YouTube** API

 **TEDEd** API

 **edX** API

 **WORDPRESS** API

...

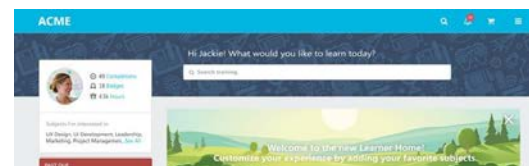
## Lizenzierte Inhalte

 **lynda.com** API

 **HBR** API

 **getabstract** API

...



## Einzelinhalte (z.B. "Aktuell")



## Kurse



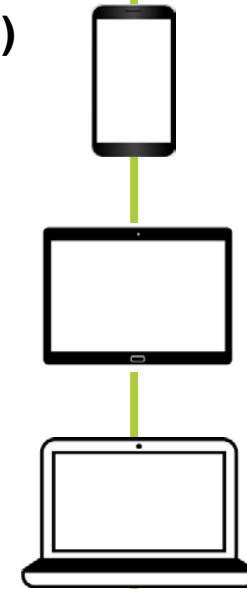
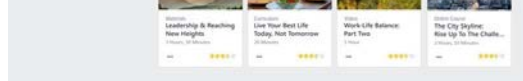
## Themenkanäle



## Expertenkanäle



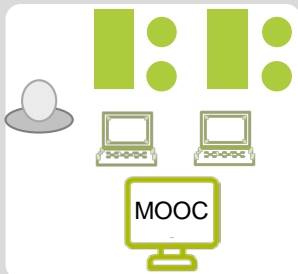
## Empfehlungen auf Basis KI



Bildquelle: Bersin.com;  
cornerstone OnDemand

## «Modern»: Selbstverantwortetes Lernen ermöglichen

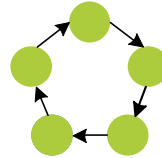
### Trainings & Kurse (inkl. eLearning / Blended Learning)



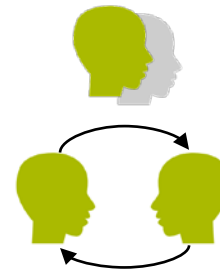
### Selbstgesteuertes Lernen mit OER, Bibliotheken & Ressourcensammlungen



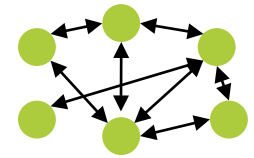
### Moderierte Lern- & Reflexionsprozesse im Arbeitsfeld



### Lernen im Prozess der Arbeit



### Austausch & Lernen von- / miteinander (Plattformen, Zirkel, Communities, etc.)



Methoden & Techniken für  
selbstgesteuertes Lernen und  
persönliches Wissensmanagement

# Peer-Learning: WOL / LOL / lernOS

**Beziehungen** pflegen (Relationships): Wir lernen im Austausch mit anderen.



Miteinander **wachsen** (Growth Mindset): Offenheit, Neugier und die Bereitschaft, die Komfortzone zu verlassen, sind unverzichtbar.

## Working Out Loud in 5 Punkten



Die eigene Arbeit **sichtbar** machen (Visible Work): Wer sein Wissen teilt, erhöht seine Wirkung und Reichweite.

Großzügig **teilen** (Generosity): Freigiebigkeit ist die Basis solider persönlicher Vernetzung.



Sich **zielgerichtet** weiterentwickeln (Purposeful Discovery): Wer weiterkommen will, braucht einen persönlichen Fokus.



Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de). Grafik: © Katharina Langfeldt

1) Ziel festlegen	7) Zielgerichtet sein
2) Erste Beiträge für Kontakte	8) Systematischer werden
3) Zeit / Beziehungen / Beiträge	9) Neue Beiträge entdecken
4) Aufmerksamkeit erregen	10) Gewohnheit etablieren
5) Persönlich werden	11) Möglichkeiten vorstellen
6) Sichtbarkeit verbessern	12) Reflektieren & feiern

**HR Excellence Award 2017:**  
**#AndTheWinnerIs ... Working Out Loud ...**  
**#AndTheWinnerIs ... Zusammenarbeit**

Published on November 27, 2017



**Andreas Schorn** | Follow  
 Enterprise Social Network Initiator bei BMW | Working Out Loud Initiator bei BMW | #Digital.Culture Initiat...

# Methoden für selbstgesteuertes Lernen & persönliches Wissensmanagement



## Auftrag (vgl. Auftragsblatt)

*(The following content is intentionally blurred to represent a task assignment document.)*

**Task Description:**

- 1. Analyse der Ausgangslage
- 2. Identifizierung der Beteiligten
- 3. Bestimmung der Verantwortlichkeiten
- 4. Festlegung der Meilensteine
- 5. Ermittlung möglicher Risiken
- 6. Entwicklung von Kommunikationsmaßnahmen
- 7. Festlegung von Berichtszeitpunkten
- 8. Abschluss und Evaluation

**Project Schedule (Gantt Chart):**

Activity	Start	End
1. Analyse der Ausgangslage	01.03.2019	05.03.2019
2. Identifizierung der Beteiligten	06.03.2019	10.03.2019
3. Bestimmung der Verantwortlichkeiten	11.03.2019	15.03.2019
4. Festlegung der Meilensteine	16.03.2019	20.03.2019
5. Ermittlung möglicher Risiken	21.03.2019	25.03.2019
6. Entwicklung von Kommunikationsmaßnahmen	26.03.2019	30.03.2019
7. Festlegung von Berichtszeitpunkten	31.03.2019	04.04.2019
8. Abschluss und Evaluation	05.04.2019	09.04.2019

**Summary:**

- Project Name: [Blurred]
- Project Manager: [Blurred]
- Start Date: [Blurred]
- End Date: [Blurred]

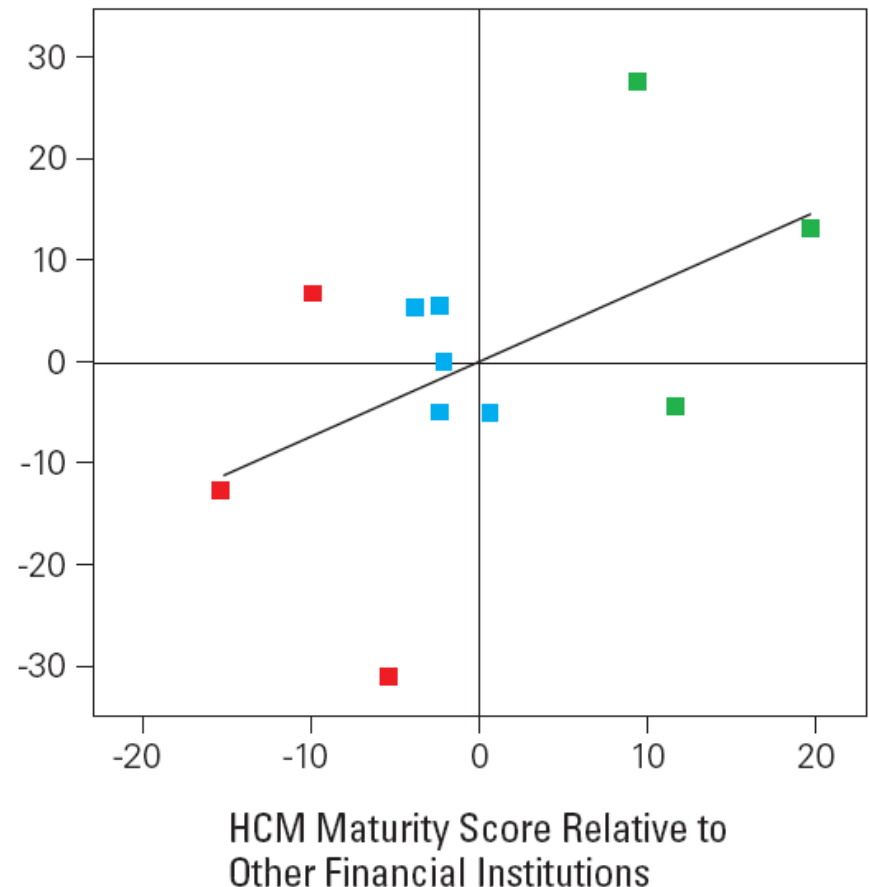
# MACHT ES SINN, IN (WEITER-)BILDUNG ZU INVESTIEREN?



## Korrelation HCM-Reifegrad & Entwicklung Aktienkurs

Values for 11 publicly traded  
 financial services firms  
 2004 and 2005

Total Stock Return (%),  
 Subsequent Year,  
 Relative to Other  
 Financial Institutions



Quelle: Bassi / McMurrer (2008): Maximizing your return on people. Harvard Business Review, March 2007, S. 122.

# Wirtschaftliche Auswirkungen des Personalmanagements

- Personalgewinnung
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung
- Führung & Vergütung



Quelle: Hasebrook / Maurer (2011), S. 18 (zeb / rolfes HR-Studie 2011)

# Aber: nicht jede PE-Massnahme liefert positiven ROI

**TABLE 3**  
*Utility Analysis Results of Individual Training Course Evaluations*

Name	N <sup>a</sup>	$\sigma_{R^b}$	JSI <sup>c</sup>	Employee cost <sup>d</sup>	Program cost <sup>e</sup>	d or d <sub>g</sub> <sup>f</sup>	$\Delta U^g$	ROI <sup>h</sup>	Break even <sup>i</sup>	Reported range of R <sup>j</sup>	
										Top	Bottom
<b>Managerial training programs</b>											
Executive-2 <sup>k</sup>	18	0.17	0.39	\$305.3	\$271.0	-0.05	(\$287.1)	-105%	Never <sup>l</sup>	2.10	3.04
Leadership skills <sup>k</sup>	40	0.30	0.19	\$146.4	\$62.4	0.12	(\$22.2)	-36%	1.55	2.28	2.17
Supervisors-1	37	0.30	0.24	\$112.0	\$112.6	0.23	(\$43.8)	-39%	1.64	-	-
Managers-1	18	0.40	0.37	\$160.1	\$73.2	0.38	\$91.5	125%	0.44	-	-
Managers-2 <sup>k</sup>	19	0.21	0.32	\$169.2	\$74.0	0.76	\$93.0	126%	0.44	2.45	3.26
Middle mgrs.-2	18	0.23	0.51	\$207.2	\$81.6	1.11	\$401.6	492%	0.17	-	-
Lab mgrs.-1	18	0.11	0.40	\$185.5	\$49.9	-0.09	(\$64.3)	-129%	Never <sup>l</sup>	-	-
Oral presentations	8	0.24	0.32	\$146.2	\$13.4	0.26	\$9.2	69%	0.59	-	-
Problem solving <sup>k</sup>	14	0.21	0.36	\$149.0	\$41.4	0.31	\$6.5	16%	0.86	1.53	1.97
Project mgmt. <sup>k</sup>	20	0.33	0.15	\$100.0	\$23.2	0.37	\$14.0	60%	0.52	2.41	1.50
Team bldg.	34	0.19	0.18	\$185.2	\$199.2	0.12	(\$171.0)	-86%	7.11	-	-
<b>Sales/technical training programs</b>											
Product sales	1,100	0.34	0.17	\$132.0	\$4,136.5	0.67	\$1,352.2	33%	0.75	2.15	1.94
Territory mgmt. <sup>k</sup>	19	0.33	0.21	\$140.4	\$52.9	0.54	\$45.1	85%	0.54	1.67	1.36
Hazard energy <sup>k</sup>	132	0.20	0.10	\$133.9	\$76.2	0.90	\$232.7	306%	0.25	-	-
In-house time mgmt. <sup>ka</sup>	16	0.32	0.11	\$125.2	\$3.0	0.89	\$59.6	1,989%	0.05	2.18	3.19
Off-shelf time mgmt.	88	0.32	0.15	\$119.1	\$69.1	0.28	\$73.5	106%	0.48	-	-
Specialty valves <sup>k</sup>	41	0.05	0.57	\$104.1	\$17.9	0.37	\$23.3	130%	0.43	-	-
Written comm.	24	0.28	0.13	\$123.8	\$30.7	1.07	\$84.6	275%	0.37	2.60	3.88

Quelle: Morrow et al. (1997): An investigation of the effect and economic utility of corporate-wide training. Personnel Psychology, Vol. 50, No. 1, p. 108.

# Die richtigen Dinge...

# ...richtig tun

# Wertbeitrag von Bildungsarbeit: ein Bezugsrahmen



**Gesamt-  
leitung**



**Bereichs-/  
Funktions-  
leitung**



**Beschäftigte**



...

Fokus	Ziele / Bedarf, Einbindung	Konzept, Planung, Realisierung	Durch- führung / Begleitung	Evaluation & Kommuni- kation
Strategie umsetzung	Bedarfs- klärung	«Design the complete experience»	Prozess- automati- sierung	Anspruchs- gruppen- orientierte Evaluation (ROI, SCM, etc.)
Erfüllung regulatorischer Anforderungen	Sichtachse Kompetenzen <-> Ziele	Lernmedien: Make / Curate / Buy	Lern-, Transfer- & Leistungs- unterstützung	Darstellung von Leistungen
Sicherstellung Geschäfts- betrieb	Mitverant- wortung			

Formal organisierte  
Kompetenzentwicklung



Informelle, selbstorganisierte  
Kompetenzentwicklung

# Fokussierung



**Gesamt-  
leitung**



**Bereichs-/  
Funktions-  
leitung**



**Beschäftigte**



...

Fokus	Ziele / Bedarf, Einbindung	Konzept, Planung, Realisierung	Durch- führung / Begleitung	Evaluation & Kommuni- kation
Strategie umsetzung	Bedarfs- klärung	«Design the complete experience»	Prozess- automati- sierung	Anspruchs- gruppen- orientierte Evaluation (ROI, SCM, etc.)
Erfüllung regulatorischer Anforderungen	Sichtachse Kompetenzen <-> Ziele	Lernmedien: Make / Curate / Buy	Lern-, Transfer- & Leistungs- unterstützung	Darstellung von Leistungen
Sicherstellung Geschäfts- betrieb	Mitverant- wortung			

Formal organisierte  
Kompetenzentwicklung

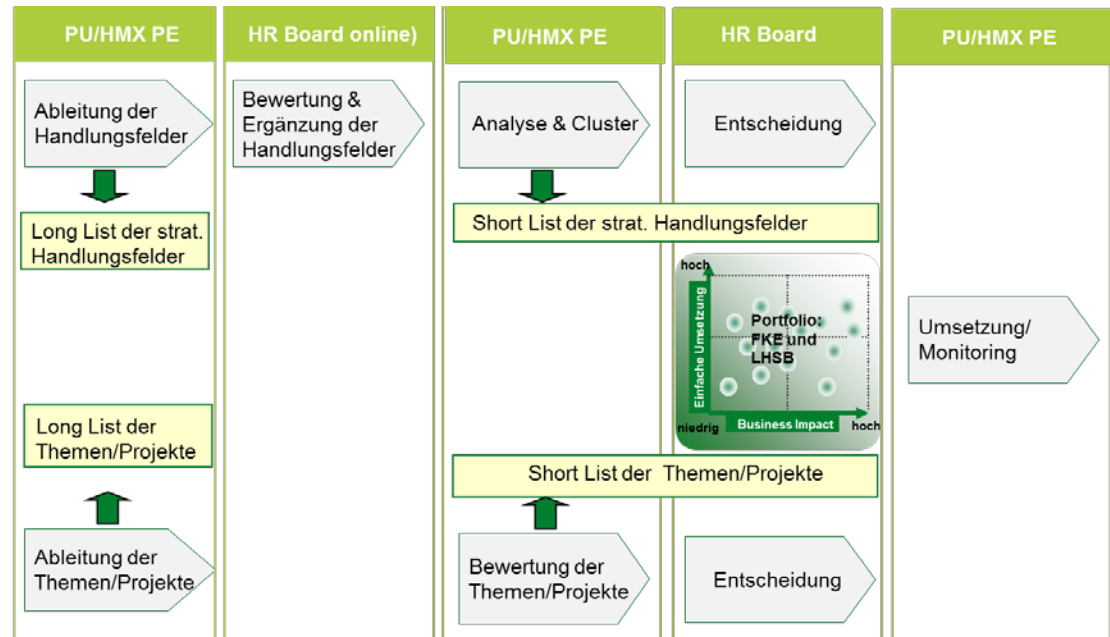


Informelle, selbstorganisierte  
Kompetenzentwicklung

# Strategieorientierte Portfolio-Planung: Fallbeispiel Lufthansa School of Business



Ziel: 100% der Angebote auf strateg. Handlungsfelder ausgerichtet



PU = zentrale FKE; HMX PE = dezentrale PE  
 HR Board = Arbeitsdirektoren (Vorstände) der GFs + Konzernvorstand Personal (Chair)

# Ziele, Bedarf, Einbindung / Mitverantwortung



**Gesamt-  
leitung**



**Bereichs-/  
Funktions-  
leitung**



**Beschäftigte**



...

Fokus	Ziele / Bedarf, Einbindung	Konzept, Planung, Realisierung	Durch- führung / Begleitung	Evaluation & Kommuni- kation
Strategie umsetzung	Bedarfs- klärung	«Design the complete experience»	Prozess- automati- sierung	Anspruchs- gruppen- orientierte Evaluation (ROI, SCM, etc.)
Erfüllung regulatorischer Anforderungen	Sichtachse Kompetenzen <-> Ziele	Lernmedien: Make / Curate / Buy	Lern-, Transfer- & Leistungs- unterstützung	Darstellung von Leistungen
Sicherstellung Geschäfts- betrieb	Mitverant- wortung			

Formal organisierte  
Kompetenzentwicklung



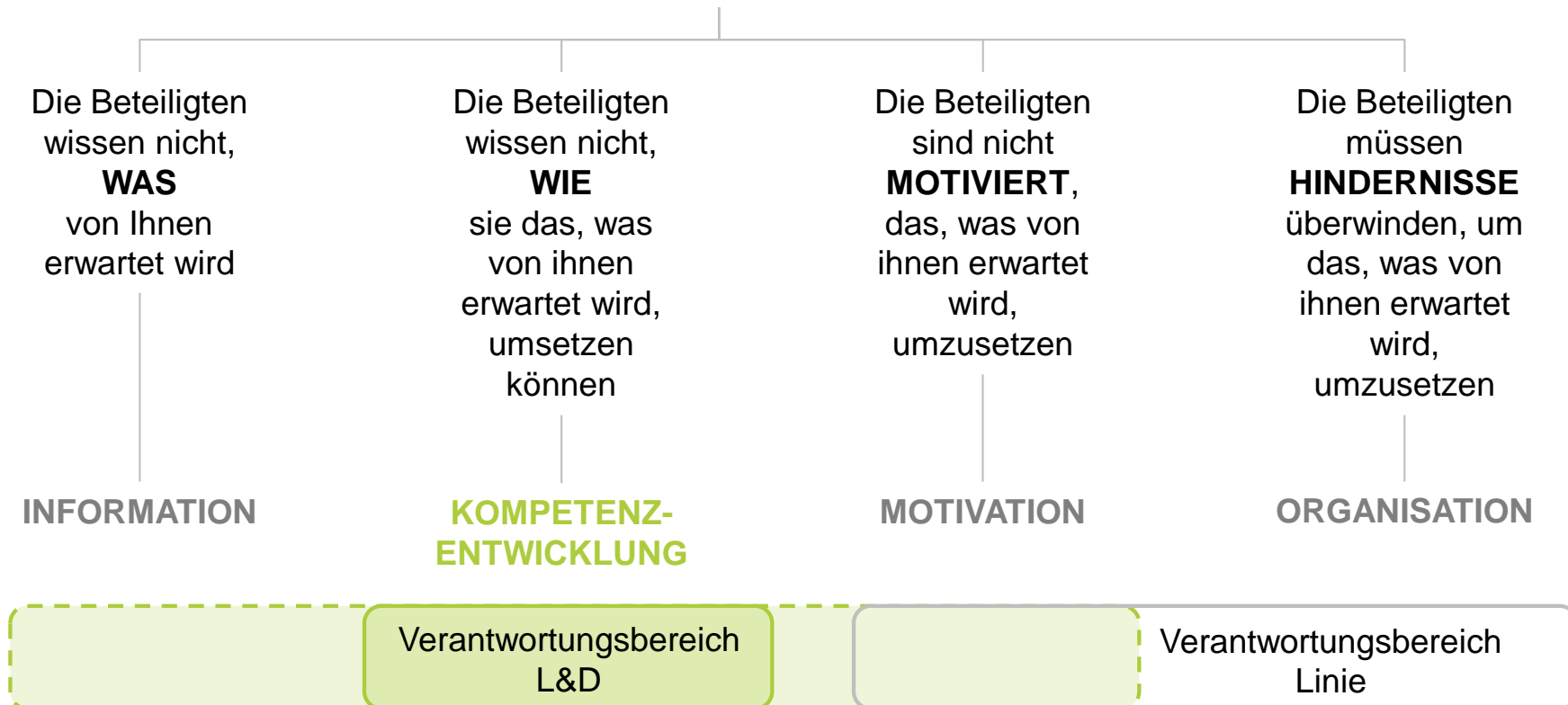
Informelle, selbstorganisierte  
Kompetenzentwicklung



# Ursachenklärung – ist Kompetenzentwicklung das Thema?

Hotel: Zimmer nicht einwandfrei vorbereitet

**Die erbrachte Leistung entspricht nicht den Anforderungen**



# Lern-Wirkungskarte: Beispiel

Warum diese Intervention? 

Problemstellung / Herausforderung	Intervention	Entwickeltes Wissen bzw. Fertigkeiten	Umsetzung am Arbeitsplatz	Zentrale Arbeitsergebnisse	Bereichsziele	Organisationsziel(e)
Der Zimmerservice ist nicht zufriedenstellend	Transferorientiertes Training aller MA im Bereich Zimmerservice	<p>Service-Standards des Hotels sind bekannt</p> <p>Räumlichkeiten und Ressourcen sind bekannt</p> <p>Reinigungswerkzeuge &amp; -mittel werden angemessen eingesetzt</p> <p>Vorgehensweisen bei Ausnahmesituationen (Dringlichkeit) sind bekannt</p>	<p>Erkennen von Reinigungsbedarf</p> <p>Reinigung und Vorbereitung der Gästezimmer</p> <p>Freundlicher Umgang mit Gästen</p> <p>Erkennen &amp; Bewältigen von Ausnahmesituationen</p>	<p>Gästezimmer entsprechend Standards vorbereitet</p> <p>Serviceanliegen der Gäste werden erfüllt</p> <p>Dringliche Servicearbeiten geleistet</p>	<p>Gäste sind mit Zimmerservice zufrieden</p> <p>Mittelwert der Gästebewertung Zimmerservice liegt bei 4.2 oder höher</p>	Erhöhung der Rückkehrerquote um 20% über alle Gäste-Kategorien

 Wie erreichen wir diese Ziele?

Nach: Brinkerhoff, The success case method, 2003

# Konzept, Planung, Realisierung



**Gesamt-  
leitung**



**Bereichs-/  
Funktions-  
leitung**



**Beschäftigte**



...

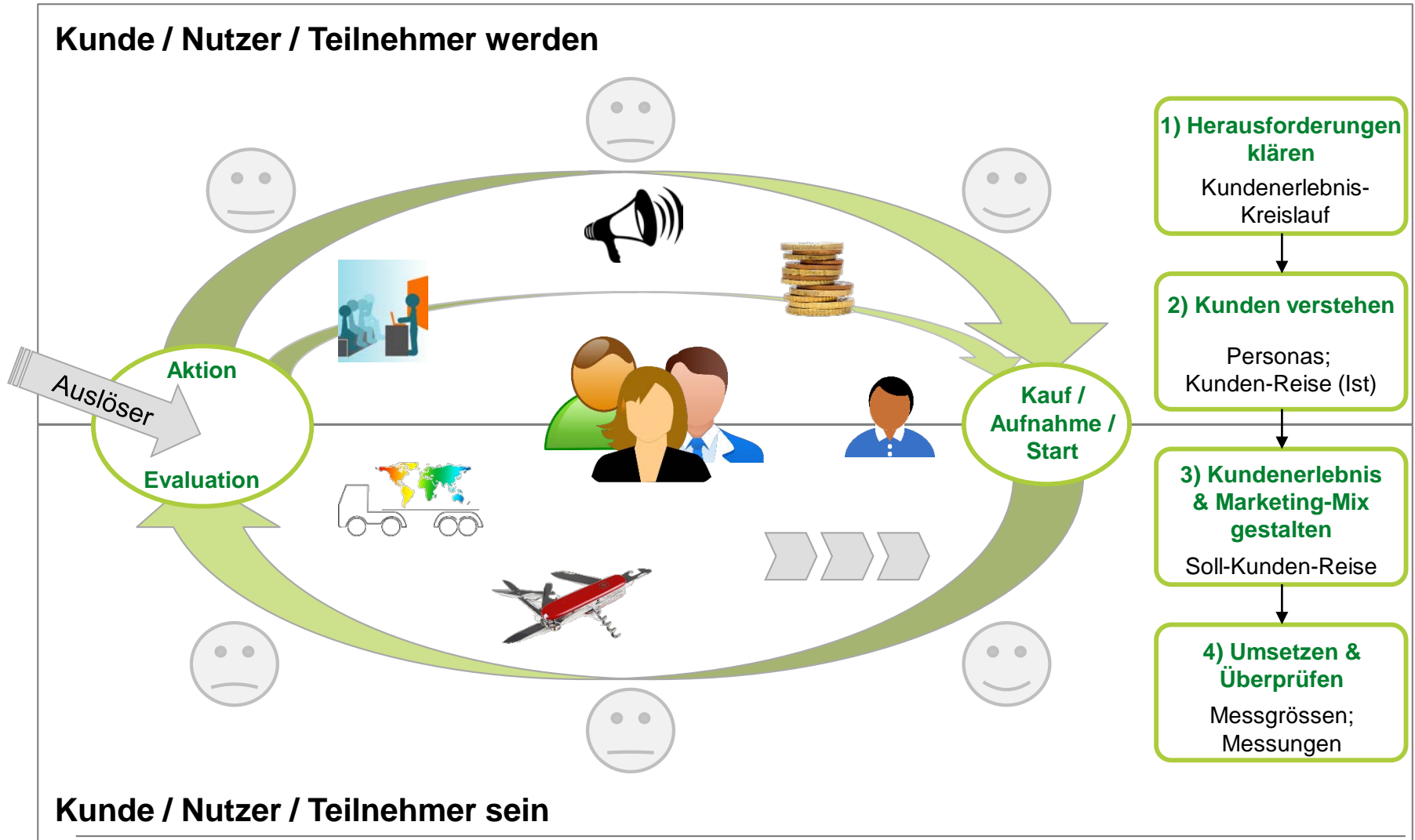
Fokus	Ziele / Bedarf, Einbindung	Konzept, Planung, Realisierung	Durch- führung / Begleitung	Evaluation & Kommuni- kation
Strategie umsetzung	Bedarfs- klärung	«Design the complete experience»  Lernmedien: Make / Curate / Buy	Prozess- automati- sierung	Anspruchs- gruppen- orientierte Evaluation (ROI, SCM, etc.)
Erfüllung regulatorischer Anforderungen	Sichtachse Kompetenzen <-> Ziele		Lern-, Transfer- & Leistungs- unterstützung	Darstellung von Leistungen
Sicherstellung Geschäfts- betrieb	Mitverant- wortung			

Formal organisierte  
Kompetenzentwicklung

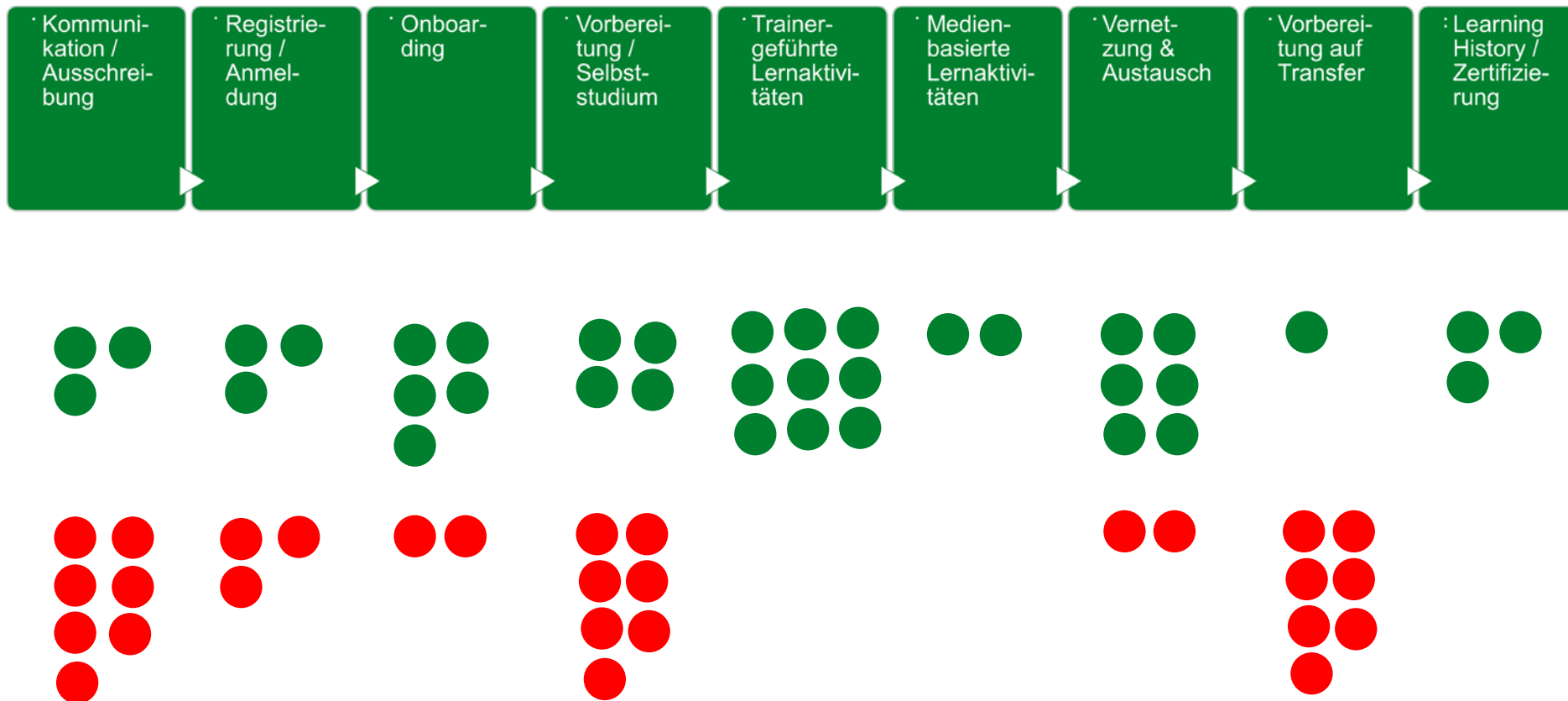


Informelle, selbstorganisierte  
Kompetenzentwicklung

# Kundenreise & Erlebnispunkte



# Studie zur Transformation von L&D: Positive & weniger positive Erlebnispunkte



Quelle: Meier et al. (2018): Digitale Transformation und L&D. scil Arbeitsbericht Nr. 29.

## Durchführung / Begleitung



**Gesamt-  
leitung**



**Bereichs-/  
Funktions-  
leitung**



**Beschäftigte**



...

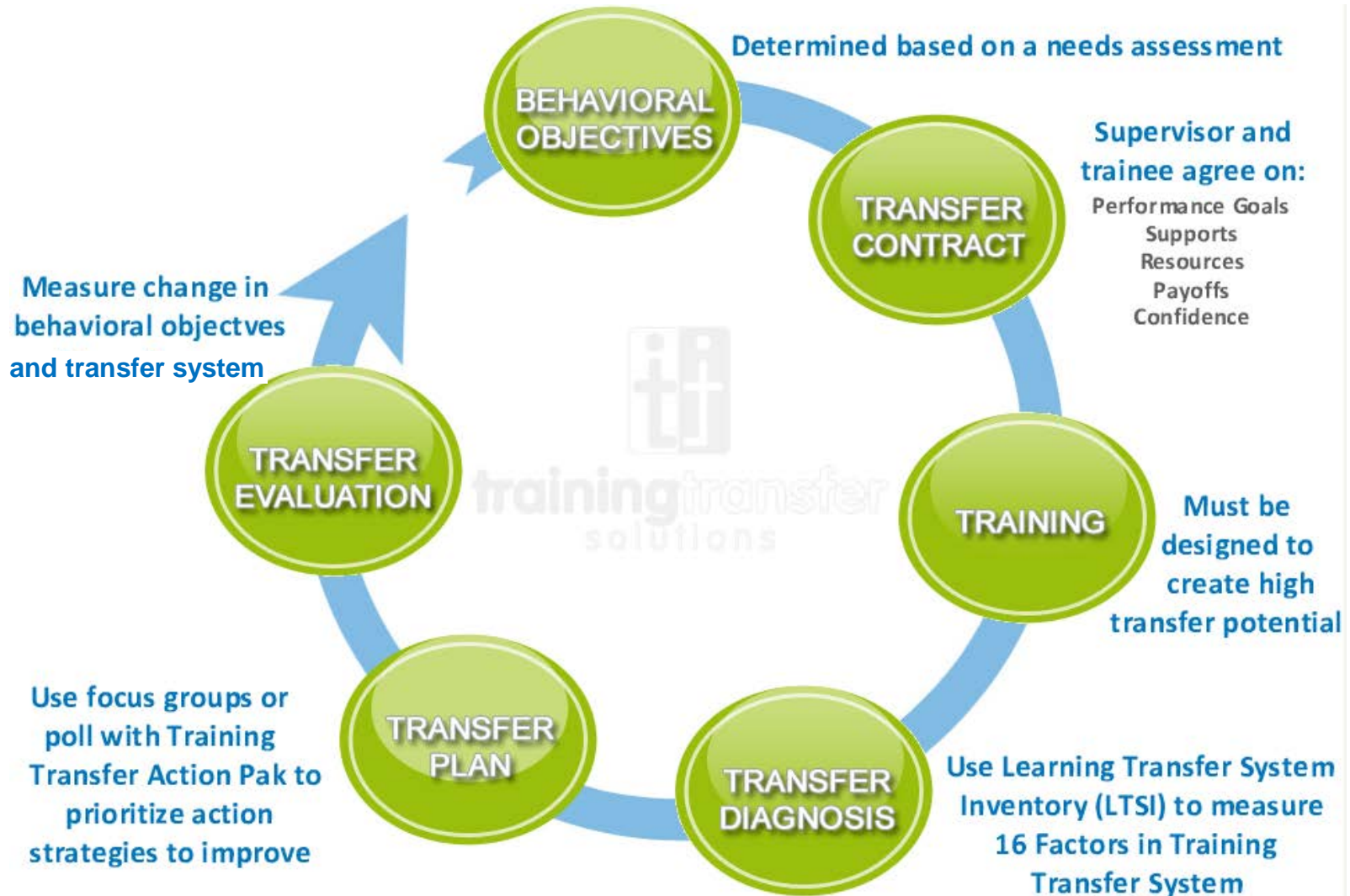
Fokus	Ziele / Bedarf, Einbindung	Konzept, Planung, Realisierung	Durch- führung / Begleitung	Evaluation & Kommuni- kation
Strategie umsetzung	Bedarfs- klärung	«Design the complete experience»	Prozess- automati- sierung	Anspruchs- gruppen- orientierte Evaluation (ROI, SCM, etc.)
Erfüllung regulatorischer Anforderungen	Sichtachse Kompetenzen <-> Ziele	Lernmedien: Make / Curate / Buy	Lern-, Transfer- & Leistungs- unterstützung	Darstellung von Leistungen
Sicherstellung Geschäfts- betrieb	Mitverant- wortung			

Formal organisierte  
Kompetenzentwicklung



Informelle, selbstorganisierte  
Kompetenzentwicklung

# Transfermanagement mit verbindlichem Prozess?



## Transfer Evaluation

TransferLogix sends out a mini-LTSI (post-test) to trainees

### Mini-LTSI

#### Mini - LTSI Questions

1 Strongly Disagree 2 Disagree 3 Neither agree nor disagree 4 Agree 5 Strongly Agree

- Prior to the training, I knew how the program was supposed to affect my performance.
- I knew what to expect from the training before...
- My colleagues appreciated me using new skills...
- My colleagues encouraged me to use the skills...
- At work, my colleagues expected me to use what I learned...
- My job performance improves when I use what I learned...
- The harder I work at learning, the better I do...
- Training usually helps me increase my productivity...
- The more training I apply on my job, the better...
- My workload allowed me time to try the new...

## Transfer Evaluation

TransferLogix generates a Mini-LTSI report displaying the results

### Mini-LTSI Report

#### REPORT

Show this report with  Supervisor or  Participants.

Factor	Average Score	STATE
<b>Ability Scores</b>	3.88	3.88
<b>Opportunity to Use</b> Extent to which trainees are provided with or obtain resources and time on the job enabling them to use training on the job.	3.80	3.80
<b>Transfer Effort/Performance Expectations</b> Expectations that affect attitudes to transferring learning will lead to changes in job performance.	3.90	4.20
<b>Peer Support</b> Extent to which peers reinforce and support use of learning on the job.	3.70	3.80

.Gallen

## Behavioral Objective

Inputting a behavi

### Behavioral Objective

- Objective #1: Resolve a customer complaint using the seven step customer service model.
- Objective #2: Determine the best products for a customer using the seven step customer service model.
- Objective #3: Develop strategies to make customers feel warm and welcome at the office.
- Objective #4: Register new customers for premium services in your office.

## Transfer Contract

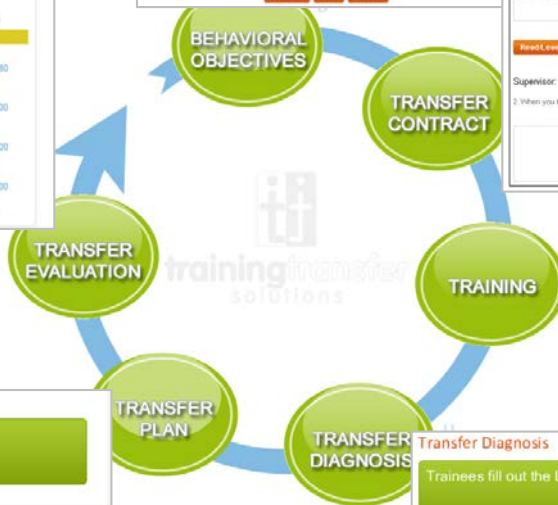
Using TransferLogix online transfer contract increases efficiency through email negotia

### Participant filling in a contract.

Participant:  Yes I agree with response  No I've left a comment.  
 2. Immediately after I return from training, I need the following things in order to immediately apply my training:  
 I need to be able to chat with you on a regular basis to help determine what is working and what is not. Also, I require access to resources that will help me fully understand our product offering.

### Supervisor Comment

Supervisor:  Yes I agree with response  No I've left a comment.  
 2. When you first return from training, I will provide the following things in order for you to immediately apply your training:



## Transfer Plan

Then trainer implements transfer plan.

### Transfer Plan

#### Transfer Plan Instructions

Now that trainees have completed the LTSI, the system has identified the transfer factors that are barriers to transfer (shown in red) or help (shown in green) categories (shown in yellow) and recommendations for taking action on. For each of these factors, a list of possible action strategies is displayed.

The next step in the process is to obtain input from trainers on which transfer strategies would most help them to transfer the training. This system accomplishes this by pushing trainers for sites. First, the system gives you a chance to review the strategies and eliminate any that are not important or in your organization.

Please review the list of strategies and select those to include in the poll to be sent out to trainees.

#	Transfer Item	Point Count	Transfer Steps	Date to be Completed	Status
1	Discuss performance outcomes in terms of strategies to be adopted, understand that training is good for the whole team.	1	Send out performance outcomes to ALL managers/trainers.	2009-08-12	Published / Completed
2	Make sure other resources and tools/trainers need to apply the training are available.	1	Send appropriate feedback packages out to each workstation.	2009-08-20	Published / Completed
3	Make sure trainees understand how their system roles are being filled in their individual development plan.	1	Send an email to trainees outlining development plan procedures and provide access to create their development plan.	2009-08-24	Published / Completed

## Transfer Diagnosis

Trainees fill out the LTSI.

### LTSI Questions

#### LTSI Questions

1 Strongly Disagree 2 Disagree 3 Neither agree nor disagree 4 Agree 5 Strongly Agree

#### SPECIFIC GROUP

For the following items, please think about THIS SPECIFIC TRAINING

- Prior to the training, I knew how the program was supposed to affect my performance.
- Training will increase my personal productivity.
- When I leave training, I can't wait to get back to work to try what I learned.
- I believe the training will help me do my current job better.
- If I use what I learn in training, it will help me get higher performance ratings.
- If I use this training, I am more likely to be rewarded.
- I am likely to receive some recognition if I use my newly learned skills on the job.
- Before the training, I had a good understanding of how it would fit my job-related tasks.

## Transfer Diagnosis

A LTSI report is generated.

### LTSI report

#### REPORT

Show this report with  Supervisor or  Participants.

Factor	Average Score	STATE
<b>Ability Scores</b>	3.88	
<b>Content Validity</b> Extent to which trainees' judge training content to accurately reflect job requirements.	4.00	This factor is a <b>CATALYST</b> because it SHOULD score ABOVE 4.00
<b>Transfer Design</b> Degree to which (1) training has been designed and delivered to fit trainees' ability to transfer learning to the job, and (2) training emphasizes essential job requirements.	4.70	This factor is a <b>CATALYST</b> because it SHOULD score ABOVE 4.00
<b>Personal Capacity</b> Extent to which trainees have the time, energy and mental space on their work days to make changes required to transfer learning to the job.	3.00	This factor is a <b>WEAK CAPABILITY</b> because it SHOULD score HIGH
<b>Opportunity to Use</b> Extent to which trainees are provided with or obtain resources and time on the job enabling them to use training on the job.	3.80	This factor is a <b>WEAK CAPABILITY</b> because it SHOULD score HIGH

<http://Itsglobal.eu/measure-training-transfer.html>



# Evaluation & Kommunikation



**Gesamt-  
leitung**



**Bereichs-/  
Funktions-  
leitung**



**Beschäftigte**



...

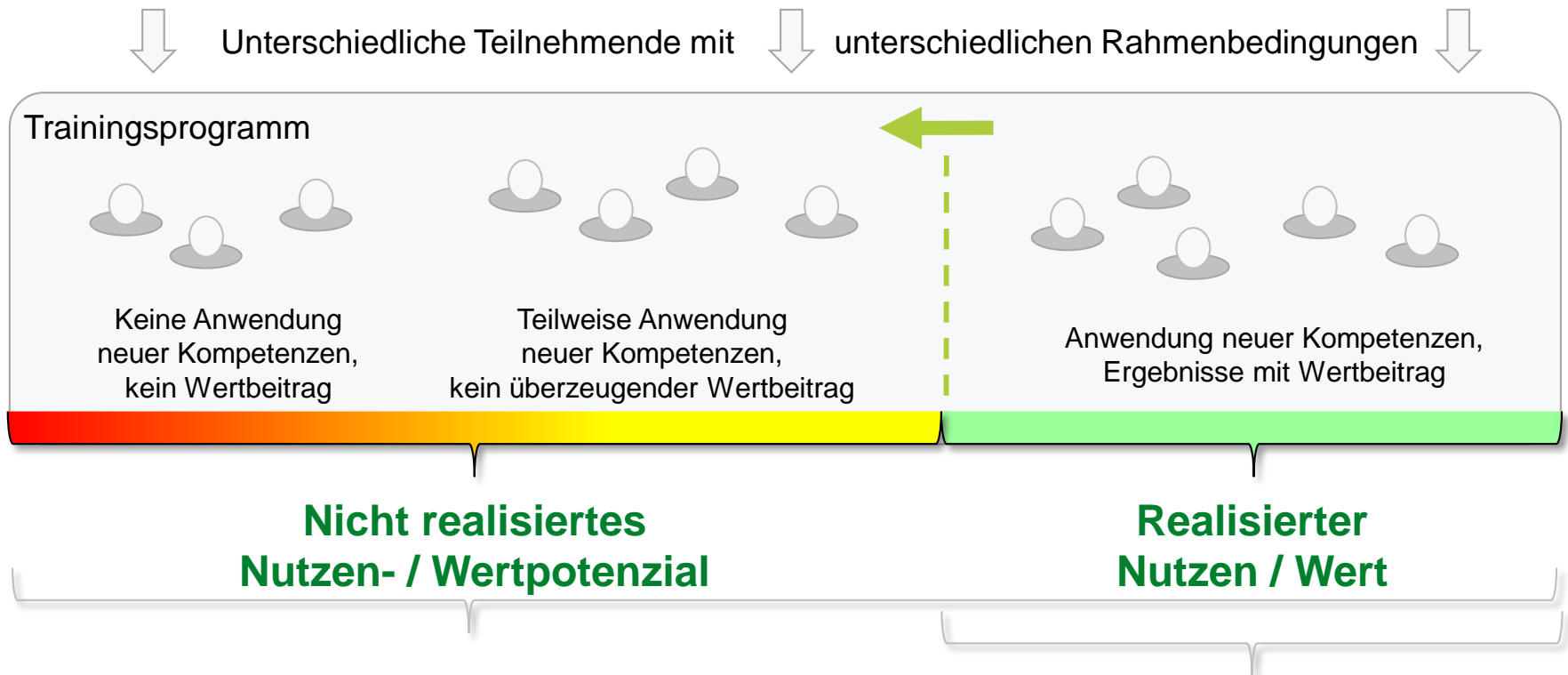
	Fokus	Ziele / Bedarf, Einbindung	Konzept, Planung, Realisierung	Durch- führung / Begleitung	Evaluation & Kommuni- kation
Gesamt- leitung	Strategie umsetzung	Bedarfs- klärung	«Design the complete experience»	Prozess- automati- sierung	Anspruchs- gruppen- orientierte Evaluation (ROI, SCM, etc.)
Bereichs-/ Funktions- leitung	Erfüllung regulatorischer Anforderungen	Sichtachse Kompetenzen <-> Ziele	Lernmedien: Make / Curate / Buy	Lern-, Transfer- & Leistungs- unterstützung	Darstellung von Leistungen
Beschäftigte	Sicherstellung Geschäfts- betrieb	Mitverant- wortung			

Formal organisierte  
Kompetenzentwicklung



Informelle, selbstorganisierte  
Kompetenzentwicklung

# Realisiertes und nicht realisiertes Wertpotenzial



## Success Case Methode

- Wie sehen (Miss-)Erfolgsgeschichten konkret aus?
- Welche konkreten Ergebnisse werden realisiert und was tragen diese zum Organisationserfolg bei?
- Wie könnte der generierte Nutzen erhöht werden?

## ROI-Bestimmung

- Welcher plausibel darstellbare monetäre Nutzen wird realisiert?

## Auftrag (vgl. Auftragsblatt)



# KONTAKT

## Kontakt

Dr. Christoph Meier

Geschäftsführung

Tel.: +41 71 224 75 95

Mail: [christoph.meier@unisg.ch](mailto:christoph.meier@unisg.ch)

Linkedin: [www.linkedin.com/in/christoph-meier-scil](http://www.linkedin.com/in/christoph-meier-scil)



swiss competence centre for innovations in learning (scil)

Institut für Wirtschaftspädagogik (IWP-HSG)

Universität St.Gallen

Guisanstrasse 1a

CH-9010 St.Gallen

