

Entwicklung der Lernprofis: Welche digitalen Kompetenzen sie in Zukunft benötigen

Im Zuge der Digitalisierung müssen auch Bildungsverantwortliche ihre eigenen Kompetenzen auf verschiedenen Ebenen weiterentwickeln.

Kompetenzmodelle für Learning and Development gibt es schon seit vielen Jahren. Grundlegende Arbeiten hierzu hat unter anderem William J. Rothwell geleistet. Er hat bereits 1987 ein Referenzmodell für Kompetenzen von Bildungsverantwortlichen in Unternehmen und Organisationen publiziert. In der Folge hat er weitere Studien und Publikationen der American Society for Training and Development, die heute unter Association for Talent Development (ATD) firmiert, veröffentlicht, wie das ASTD-Kompetenzmodell für „Training Professionals“ 2004 und dessen bisher letzte Überarbeitung 2013. Die verschiedenen Revisionen dieses Modells spiegeln die technischen Entwicklungen im Feld der betrieblichen Aus- und Weiterbildung beziehungsweise des betrieblichen Bildungsmanagements wider. So wurden etwa bei der Anpassung 2011 die damals aktuellen Entwicklungen im Bereich Web 2.0 und Social Media aufgegriffen, bevor dann 2013 eine grundlegendere Revision des Kompetenzmodells vorgenommen wurde, zu der es heißt: „The Model redefines the skills and knowledge required for trainers to be successful now and in the future. It captures changes driven by digital, mobile, and social technology; demographic shifts; globalization; and economic forces“ (ATD). Bei dieser Revision wurden die Basiskompetenzen als neues Element integriert. Die dort verortete „Technology Literacy“ beinhaltet die Sensibilität für technologische Entwicklungen und die Fähigkeit, Technologien effektiv einzusetzen.

Die Anzahl der Bereiche („Areas of Expertise“) im ATD-Kompetenzmodell ist bei der Revision 2013 konstant geblieben. Allerdings wurden die Bezeichnungen für die zehn Bereiche zum Teil angepasst. So wurde der 2011 neu eingeführte Bereich „Social Learning“ in „Lerntechnologien“ umbenannt und beinhaltet neu die Fähigkeit, eine Bandbreite von Lerntechnologien einzusetzen und sie gezielt für verschiedene Lernerfordernisse anzuwenden. Außerdem sind Lerntechnologien in weiteren Gebieten berücksichtigt, wie beispielsweise im Bereich „Didaktisches Design“ mit dem Aspekt „Lerntechnologien analysieren/auswählen/nutzen“ sowie auch in den Bereichen „Talentmanagement“ und „Wissensmanagement“.

Entwicklung neuer, digitaler Kompetenzen

„Digitalkompetenz“ gilt als neue Kern- oder Schlüsselkompetenz. Aber was genau verbirgt sich hinter der Kurzform für „Kompetenzen für eine digitalisierte Arbeitswelt“, und welche Aufgaben für Bildungsverantwortliche sind damit verbunden? Hier lassen sich verschiedene Diskussionsstränge und Kompetenzfelder unterscheiden. Zum einen die Diskussion zum Thema „digital Literacy“ beziehungsweise „digitale Grundkompetenzen“. Zum anderen die Diskussion über den Bedarf bestimmter Berufsgruppen oder nahe am Tätigkeitsfeld liegende Informationstechnologien und die Prozessgestaltung. Außerdem noch die Diskussion um notwendige organisationale Transformationen und die dafür erforderlichen Kompetenzen.

Professorin Dr. Sabine Seufert, Promotion in Wirtschaftsinformatik, Diplom-Handelslehrerin, Professorin für Wirtschaftspädagogik und Direktorin des Instituts für Wirtschaftspädagogik an der Universität St. Gallen, sabine.seufert@unisg.ch

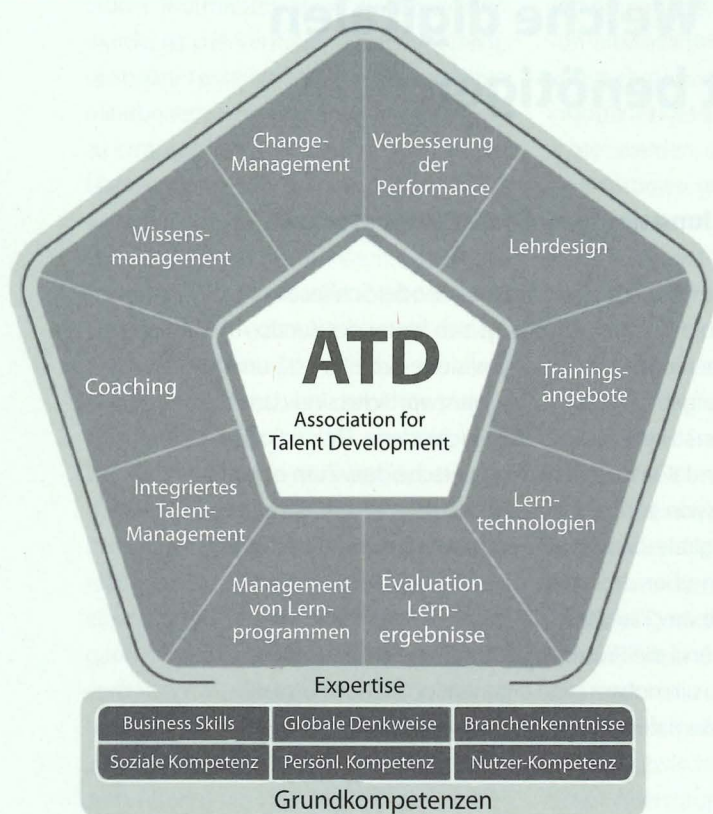


Dr. Christoph Meier, Promotion in Soziologie, Geschäftsführer des Swiss Competence Centre for Innovations in Learning am Institut für Wirtschaftspädagogik an der Universität St. Gallen, christoph.meier@unisg.ch



Judith Spirgi, Studentin, Master in Business Innovation, Management Scil Academy am Institut für Wirtschaftspädagogik an der Universität St. Gallen, judith.spirgi@unisg.ch





Das ATD-Kompetenzmodell

Ein aktueller Bericht des New Media Consortiums fasst die seit gut zehn Jahren geführte Diskussion zu den digitalen Grundkompetenzen zusammen und stellt folgende Aspekte heraus:

- kommunizieren (mit digitalen Werkzeugen/in digitalisierten Arbeitswelten),
- kritisches Denken (vor allem im Hinblick auf Medien und Mediensystem),
- technische Fertigkeiten und Umgang mit digitalen Werkzeugen,
- erstellen digitaler Inhalte,
- kennen, nutzen und respektieren von Urheberrechts-Systemen,
- allgemeine „Bürger“-Tugenden, wie zum Beispiel angemessener Umgang mit dem eigenen digitalen Fußabdruck.

Die genannten Modelle sind eher auf allgemein relevante Grundkompetenzen und auf Bildungsinstitutionen ausgerichtet. Aber auch in Berufs- und Arbeitswelt gibt es Vorschläge für Kompetenzmodelle, beispielsweise das Mo-

dell der Future Work Skills 2020 (Davies et al., 2011). In ihm werden Treiber für veränderte Kompetenzerfordernisse in der Arbeitswelt unterschieden (zum Beispiel Veränderungen im Hinblick auf demografische Aspekte, neue Informationstechnologien, inklusive Sensorik und Prozessdaten, zunehmende Bedeutung von Maschinen und Systemen mit künstlicher Intelligenz). Ausgehend von diesen Treibern werden zentrale Kompetenzerfordernisse für

Beschäftigte formuliert. Dazu gehören unter anderem:

- **Interpretation und Sinnggebung sowie empathische Interaktion mit anderen („Social Intelligence“)** Wenn „intelligente“ Algorithmen zunehmend mehr einfache Aufgaben der Informationsverarbeitung oder Interaktion mit Kunden übernehmen, bleiben vor allem anspruchsvollere Aufgaben wie etwa Interpretation und Sinnggebung sowie die empathische Interaktion mit anderen Menschen als Domäne für menschliche Arbeitskräfte.
- **Kreatives und adaptives Denken** Angesichts zunehmender Automatisierung einerseits sowie der Verlagerung von Tätigkeiten in Niedriglohnländer andererseits bleiben kreative Aufgaben und das Entwickeln neuer kreativer Lösungen – in so unterschiedlichen Gebieten wie der Rechtsberatung oder des Gastgewerbes – als zukunfts-trächtige Felder unserer Wirtschaft und Gesellschaft.

- **Interkulturelle Kompetenz** Die Fähigkeit, in unterschiedlichen beziehungsweise kulturell heterogenen Kontexten effektiv zu arbeiten.
- **Das Verstehen von Konzepten** Konzepte aus unterschiedlichen Disziplinen begreifen und disziplinübergreifend denken und arbeiten.
- **„Computational Thinking“** Die Fähigkeit, große Datenmengen zu strukturieren, zu analysieren, die Ergebnisse zu interpretieren sowie auch datenbasierte Argumentationen zu verstehen und kritisch zu hinterfragen.
- **Management kognitiver Belastung** Die Fähigkeit, passende Werkzeuge und Techniken zur Entlastung bei der Informationsverarbeitung einzusetzen („Cognitive Load Management“).
- **Erkennen der Anforderungen an Arbeitsaufgaben** Anpassen physischer Umgebungen und Prozesse, um diese Aufgaben erfolgreich umzusetzen („Design Mindset“).

Im zweiten Diskussionsstrang, der Bedarfslage bei bestimmten Berufsgruppen, geht es um Fachspezialisten in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologien, digitale Prozesse und Geschäftsabläufe. Prognosen zufolge werden künftig mehr von ihnen benötigt, und die Ausbildungskapazitäten in diesem Bereich werden aktuell ausgebaut. Hier entstehen auch neue Profile, wie etwa die gegenwärtig händierend gesuchten Datenanalysten.

Im dritten Diskussionsstrang zur digitalen Transformation wird betont, dass Unternehmen und Organisationen insgesamt verändert werden müssen, beispielsweise von traditionellen, hierarchischen Organisationen hin zu agileren Formen. Ein Vorschlag hierzu ist das Digital-Capabilities-Modell (Uhl et al., 2014), das unter anderem die folgenden Kompetenzen herausstellt:

- **Innovation vorantreiben** Hierzu gehört etwa die Fähigkeit, eine Transformation von Ideen in neue, nützliche

und finanziell tragfähige Produkte und Dienstleistungen zu beschleunigen oder eine Kultur der Innovation in der eigenen Organisation zu etablieren.

- **Transformation forcieren** Hierzu gehören Fähigkeiten, wie effektiv über Veränderung und ihre Folgen zu kommunizieren, verschiedene Anspruchsgruppen im Veränderungsprozess mitzunehmen und eine Kultur der Offenheit für Veränderung zu etablieren.
- **IT-Exzellenz fördern** Relevante Kompetenzen beinhalten hier beispielsweise die Sichtung und Evaluation neuer IT-Werkzeuge und IT-Lösungen sowie die Gestaltung von IT-Infrastrukturen, die auf bestimmte Zielgruppen und deren Kundenerlebnisse ausgerichtet sind.
- **Kundenzentrierung vorantreiben** Das umfasst beispielsweise das Weiterentwickeln der Interaktion und Kommunikation mit verschiedenen Kundenseg-

menten, das Etablieren einer Kultur der Kundenorientierung sowie ihre Verankerung in verschiedenen Prozessen.

- **Effektive Wissensarbeit unterstützen** Hier sind vor allem das Etablieren einer Kultur der Offenheit, des Teilens und des kontinuierlichen Lernens sowie auch das Ausrichten von IT-Systemen auf die Arbeitserfordernisse der Mitarbeitenden relevant.

Digitale Transformation

In der Diskussion um digitale Transformation wird immer wieder betont, dass Unternehmen und Organisationen insgesamt hin zu agileren Organisationsformen verändert werden müssen. Es braucht also Menschen, die in der Lage sind, organisationale Transformations- und Veränderungsprozesse auf den Weg zu bringen und zu gestalten. Learning Professionals (LPs) in verschiedenen

Rollen und Funktionen sind dabei mehrfach gefordert. Sie müssen in der Lage sein, Bildungsangebote und Bildungsdienstleistungen so zu gestalten, dass sie die veränderten Anforderungen (zum Beispiel kurze Lerneinheiten am Arbeitsplatz) erfüllen können. Dabei gilt es, die ganze Breite eines möglichen Learning and Development (L&D)-Portfolios zu nutzen. Außerdem sollten sie Potenziale der Digitalisierung und Automatisierung und damit der Kostenreduktion beziehungsweise Effizienzsteigerung in den Leistungsprozessen von L&D ausschöpfen. Das könnte etwa durch den Einsatz von Werkzeugen zur (teil-)automatisierten Lerninhalte-Erstellung geschehen. Weiter sollten sie die Transformation auf verschiedenen Ebenen vorantreiben. L&D-intern erfolgt dies durch Überprüfung und Anpassung der Stellenstruktur (zum Beispiel weniger Inhalte-Ersteller, mehr Kuratoren) oder durch die Anpassung des eigenen

Sektion Wirtschaftspsychologie



Die „Wirtschaftspsychologie aktuell“ regelmäßig lesen? Werden Sie Mitglied der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V.!

Dies sind nur einige der Vorteile, von denen Sie als Mitglied der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V. profitieren:

- Als Mitglied erhalten Sie viermal im Jahr kostenlos unsere **Fachzeitschrift „Wirtschaftspsychologie aktuell“ (Wert: 72 €)**, die fundiert und kompetent über praxisrelevante Themen informiert.
- **Per Newsletter, Vorstandsblog** und auf unserer **Homepage** werden Sie über aktuelle Themen und Veranstaltungen auf dem Laufenden gehalten.
- In der **„Expertendatenbank Wirtschaftspsychologie“** können Sie sich mit Ihren Angeboten am Markt positionieren.
- Als Mitglied erhalten beim **„Kongress für Wirtschaftspsychologie“**, bei unseren Fachtagungen und bei den Fort- und Weiterbildungen der Deutschen Psychologen Akademie (DPA) **attraktive Sonderkonditionen**.

Mehr Informationen: www.wirtschaftspsychologie-bdp.de
Mitglied werden: www.bdp-verband.de/service/mitgliedwerden

Geschäfts- und Ertragsmodells (zum Beispiel Ergänzung von Kursteilnahmegebühren als Ertragsquelle durch Abo-Modelle oder Flatrates). Auf der Ebene der Gesamtorganisation gelingt dies durch entsprechend gestaltete Unterstützungsinitiativen, wie zum Beispiel die Entwicklung von Selbstlernkompetenzen in der Breite der Belegschaft.

Die Umsetzung der skizzierten Weiterentwicklungen bei den Leistungsprozessen erfordert veränderte oder neue Rollenprofile bei den Bildungsverantwortlichen wie etwa:

- **Onlinediagnostik: Experten für (Kompetenz-)Diagnostik** Einhergehend mit dem Wunsch nach personalisierten Lernumgebungen und Lernpfaden ergeben sich höhere Anforderungen an eine dem Lern-/Entwicklungsprozess vorgeschaltete (Kompetenz-)Diagnostik. Experten dafür müssen in der Lage sein, verschiedene Verfahren der Kompetenzbestimmung, wie etwa Selbst- und Fremdeinschätzungen, auf ihre Eignung hin zu beurteilen und angemessen umzusetzen.
- **Kuratieren digitaler Lernmaterialien: Kurator** Mit der Verfügbarkeit digitaler (Lern-)Materialien im World Wide Web (Bildungsserver und Bildungsportale, Open Educational Resources, MOOCs, YouTube-Videos, TED-Vorträge) tritt das Kuratieren geeigneter Materialien als gleichberechtigte Alternative neben das Konzipieren und Entwickeln von Lernmaterialien. Das Sichten, Auswählen, Zusammenstellen und Zugänglichmachen von offenen beziehungsweise verfügbaren Lernmaterialien wird zu einem eigenen Kompetenzbereich für Bildungsverantwortliche.
- **Entwickeln immersiver Lernumgebungen: Video-/AR-/VR-Autor** Immersive Lernumgebungen in Form von 360°-Videos, Augmented Reality und Virtual Reality liegen im Trend. Auch wenn ständig neue Werkzeuge und Applikationen auf den Markt kommen, die die Entwicklung immersiver Lernumgebungen einfacher machen, stellen diese bislang ebenfalls einen eigenen Kompetenzbereich für Learning Professionals dar.

- **(Teil-)automatisiertes Erstellen von Lerninhalten: Fachperson für (Teil-)automatisiertes Authoring** Aktuelle Entwicklungen im Bereich künstlicher Intelligenz (zum Beispiel Spracherkennung, Übersetzungssysteme, Sprachsynthese, Bilderkennung) führen dazu, dass (einfache) Lernmaterialien zumindest teilweise automatisch von technischen Systemen erstellt werden. So nutzt etwa SAP die Möglichkeiten automatisierter Sprachübersetzung, um Lernmaterialien von offenen Kursen auf openSAP kostengünstig in andere Sprachen zu übersetzen. Ein anderes Beispiel ist die Applikation „Wildfire“ (siehe www.wildfirelearning.co.uk), die es erlaubt, zu Textdokumenten, Folienpräsentationen oder Videodateien automatisch Testfragen zu erstellen. Auch wenn sich diese Applikation aktuell eher im Projekt- als im Produktstadium befindet, zeigt sich, welche Entwicklungen in den nächsten Jahren zu erwarten sind. Für Bildungsverantwortliche ergibt sich ein neues Spezialisierungsprofil, bei dem es darum geht, solche Werkzeuge zu sichten, ihre Möglichkeiten und Einschränkungen zu verstehen und effektiv in internen Leistungsprozessen einzusetzen.

Zusammenfassung: Entwicklung der Entwicklungsprofis

Im Zuge der Digitalisierung der Arbeitswelt sind Bildungsverantwortliche wie andere Berufsgruppen auch gefordert, ihre eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Dies betrifft sogenannte digitale Grundkompetenzen (wie etwa digitale Lernmedien erstellen oder Lizenzmodelle für offene Lernmedien kennen) ebenso wie Kompetenzen für eine digitalisierte Arbeitswelt (wie etwa Learning Analytics) und Kompetenzen für die Bewältigung der digitalen Transformation (wie etwa Innovation und Transformation fördern und begleiten). Wie kann die diesbezügliche Kompetenzentwicklung dieser Profis unterstützt werden? Auch hier kann die Bandbreite digitaler Entwicklungsformate zum Tra-

gen kommen. Und es wäre wünschenswert, wenn Bildungsverantwortliche möglichst vielfältige eigene Lernerfahrungen machen, beispielsweise im Rahmen von Entwicklungsprogrammen wie etwa im Zertifikatsprogramm Digitale Bildung der Universität St. Gallen, im Rahmen von offenen MOOCs wie etwa „Learning how to learn“, im Rahmen von Weiterbildungen zu E-Coaching wie etwa „Online-Coaching-Lernen“, selbst initiierten Entwicklungsprojekten oder auch in Netzwerken und Communities wie etwa dem „Corporate Learning Camp“ oder „Corporate Learning Sprints“.

Weitere Literatur

- Alexander, B., Adams Becker, S., Cummins, M. & Hall Giesinger, C.** (2017). *Digital literacy in higher education, part II. An NMC Horizon Project Strategic Brief. Volume 3.4.* Verfügbar unter: <https://www.nmc.org/news/nmc-releases-second-horizon-project-strategic-brief-on-digital-literacy/>
- Association for Talent Development** (2014). *ATD Competency Model.* Verfügbar unter: <https://www.td.org/certification/atd-competency-model>
- Davies, A., Fidler, D. & Gorbis, M.** (2011). *Future work skill 2020.* Palo Alto, CA: Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute.
- Meier, C., Bäcker, D. & Seufert, S.** (2018). 3.3.2 – Corporate (E-)Learning in Zeiten der digitalen Transformation: Ausgangspunkte und Handlungsfelder einer Transformationsstrategie. In K. Wilbers (Hrsg.), *Handbuch E-Learning. Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis – Strategien, Instrumente, Fallstudien* (S. 1–23). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Rothwell, W. J. & Sredl, H. J.** (1987). *The ASTD reference guide to professional training roles & competencies.* Amherst, MA: HRD Press.
- Uhl, A., Born, M., Koschmider, A. & Janasz, T.** (2014). Digital capability framework: A toolset to become a digital enterprise. In A. Uhl & L. A. Gollenia (Eds.), *Digital Enterprise Transformation: A business-driven approach to leveraging innovative IT* (pp. 27–60). Farnham: Gower Publishing.