



**Weiterbildung und Digitale
Transformation in OWL**

Status Quo und Perspektiven für
Unternehmen, Anbieter und Intermediäre



Bastian Bredenkötter, Oliver Lummer

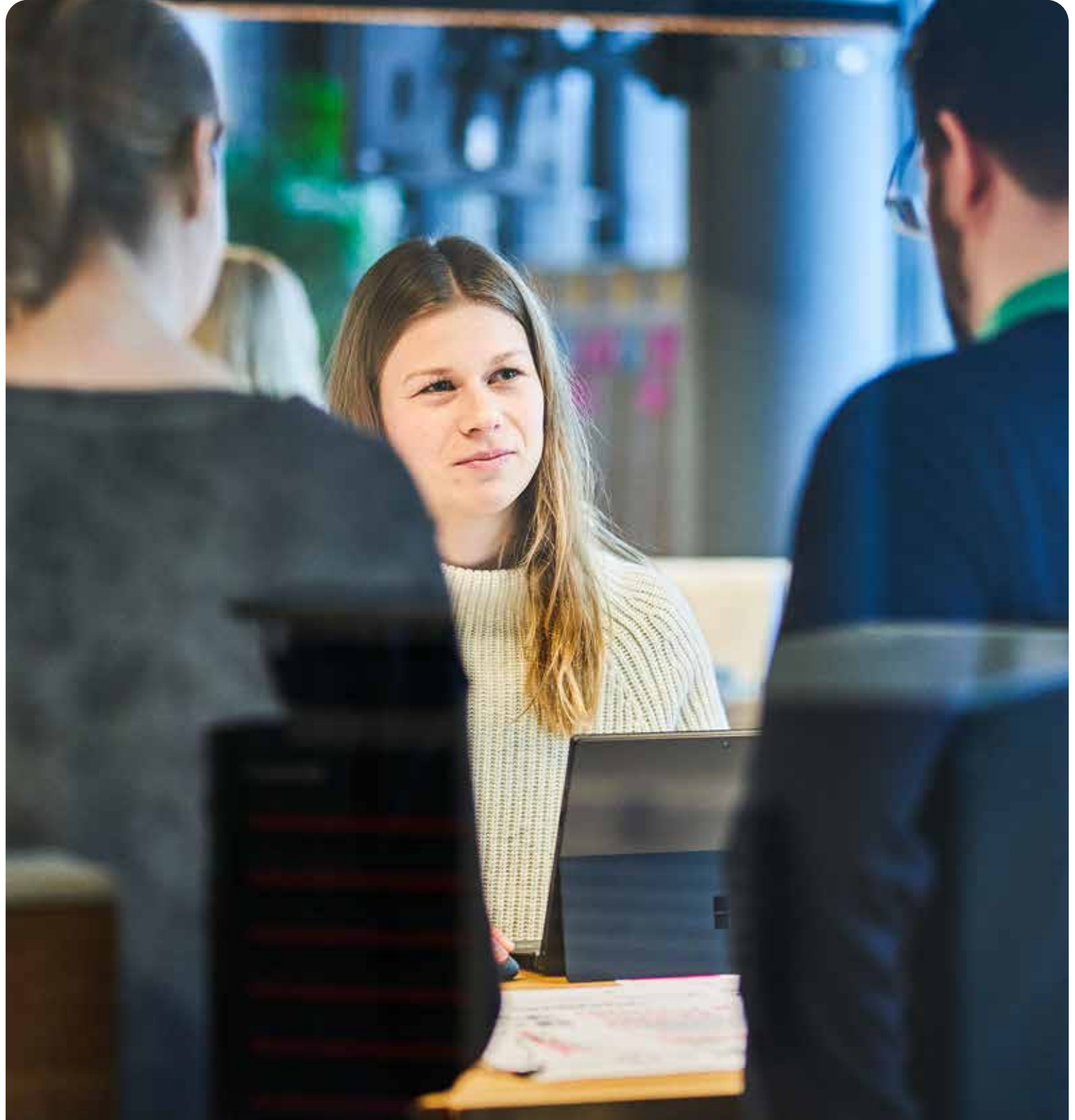
Weiterbildung und Digitale Transformation in OWL

Status Quo und Perspektiven für Unternehmen,
Anbieter und Intermediäre

Inhaltsverzeichnis

Vorwort / Management Summary	7
1. Weiterbildung 4.OWL – Ein Beitrag zur digitalen Transformation der Weiterbildung	10
2. Forschungskontext und -prozess	14
2.1. Der Spitzencluster it's OWL als Forschungsfeld	14
2.2. Methodisches Vorgehen und Sample	14
3. Umfeldmodell: Das Weiterbildungsökosystem it's OWL	17
3.1. Akteure	17
3.1.1. Unternehmen und ihre Beschäftigten	17
3.1.2. Weiterbildungsanbieter	17
3.1.3. Intermediäre	22
3.2. Weiterbildungsplattformen	22
3.2.1. Lernplattformen	22
3.2.2. Marktplatzplattformen: Such- und Beschaffungsplattformen	24
3.2.3. On-Demand-Plattformen	25
4. Herausforderungen der nutzer- und qualitätsorientierten Gestaltung des digitalen Lernens und der Kompetenzentwicklung	26
4.1. Passgenaue Angebote	26
4.1.1. Herausforderung 1: Gesprächsinitiierung und Abstimmung von Weiterbildungsangeboten	28
4.1.2. Herausforderung 2: Spannungsverhältnis zwischen Standardisierung und Individualisierung ausbalancieren	31
4.2. Hochwertige Angebote	32
4.2.1. Herausforderung 1: Die richtige Mischung von Lernformaten finden	33
4.2.2. Herausforderung 2: Qualität sicherstellen und Fachkräfte befähigen	34
4.2.3. Herausforderung 3: Qualität sichtbar machen	36

5. Herausforderungen der technisch-wirtschaftlichen Gestaltung eines plattformbasierten Weiterbildungsraums	39
5.1. Lernplattformen	39
5.1.1. Herausforderung 1: Ein kuratiertes Angebot für eine neue Lernkultur schaffen	39
5.1.2. Herausforderung 2: Den Einstieg in Lernplattformen und eine neue Lernkultur ermöglichen	40
5.1.3. Herausforderung 3: Hochwertige Angebote für die eigene Lernplattform einfach erstellen	42
5.1.4. Herausforderung 4: Eigenen Content auf externen Lernplattformen bereitstellen	43
5.2. Marktplatzplattformen: Regionale Anbieter sichtbar machen und Einkaufsprozesse erleichtern	44
5.3. On-Demand-Plattformen: Nutzen und Nutzung sicherstellen	45
6. Fazit: Zusammenfassung, Aufgaben und Ausblick	47
6.1. Zusammenfassung	47
6.2. Aufgaben und Bedarfe	48
6.3. Ausblick	49
7. Verzeichnisse	50



”

Wenn Sie jemanden aus Bielefeld [an eine Hochschule] nach München schicken, dann können sie **nicht sicher** sein, dass der **wiederkommt**. Ganz simpel gesprochen. Das **spricht sehr dafür**, vielleicht etwas **regional anzubieten** (...) (Weiterbildungsanbieter 8)

“

Management Summary

Attraktive und zeitgemäße Weiterbildungsmöglichkeiten sind ein Schlüsselfaktor, um die vielfältigen wirtschaftlichen Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft erfolgreich zu bewältigen. Vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel und der digitalen Transformation der Industrie kann (gute) Weiterbildung einen wichtigen Beitrag leisten, die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft von Unternehmen zu sichern. Auch für die Region Ostwestfalen-Lippe und die Unternehmen des Spitzenclusters it's OWL ist es eine zentrale Aufgabe, neuen Kompetenzerfordernungen mit passenden Weiterbildungsstrategien- und -konzepten gerecht zu werden. Diese müssen nicht nur neue Themen einer „Arbeitswelt 4.0“ berücksichtigen, sondern auch neue Weiterbildungsformate und digitale Plattformen, auf denen Weiterbildung gesucht, beschafft oder sogar direkt wahrgenommen wird.

Im Rahmen des Forschungsprojektes „Weiterbildung 4. OWL“ (W4.OWL) haben die OstWestfalenLippe GmbH und das Fraunhofer IEM mit diesem Report untersucht, wie sich die verschiedenen Stakeholder in einem zunehmend digitalisierten Weiterbildungsumfeld verhalten und wie sie selbst zukünftige Herausforderungen einschätzen. Ein genaues Verständnis der Stakeholder, ihrer Prozesse und Sichtweisen bildet die Grundlage für konkrete Lösungen, die in didaktischer, technischer und wirtschaftlicher Hinsicht in W4.OWL entwickelt werden und den weiterbildungsrelevanten Akteuren in OWL helfen sollen, die digitale Transformation der Weiterbildung erfolgreich zu gestalten.

Der erste Teil des Reports stellt die verschiedenen Akteure/Stakeholder und digitalen Weiterbildungsplattformen im regionalen Ökosystem (vgl. Kap. 2) differenziert dar.

Dazu wurden innerhalb von drei zentralen Akteursgruppen spezifische Untergruppen identifiziert und idealtypisch beschrieben. Auf Seiten der Unternehmen konnten mit Blick auf Weiterbildung drei Reifegrade unterschieden werden, die häufig mit Unternehmensgröße zusammenzuhängen scheinen. Auf Seiten der Weiterbildungsanbieter konnten mit klassischen, forschungsnahen und digital orientierten Weiterbildungsanbietern sowie Unternehmensakademien vier relevante Anbietertypen unterschieden werden. Auf Seiten der Intermediäre konnten Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Regionalentwicklungsakteure, Weiterbildungsverbände und -beratungen sowie die Forschungs- und Entwicklungsakteure und -projekte als relevante Akteursgruppen identifiziert werden. Mit Blick auf digitale Weiterbildungsplattformen konnten im regionalen Ökosystem Lernplattformen, Marktplatzplattformen mit den Untertypen Such- und Beschaffungsplattformen sowie On-Demand-Plattformen mit orts- und zeitunabhängig nutzbaren E-Learning-Bibliotheken als vorwiegend genutzte Systeme festgestellt werden.



In der weiteren Analyse konnten zentrale Herausforderungen für zwei projektrelevante Entwicklungsfelder identifiziert werden. Für den Bereich der *nutzer- und qualitätsorientierten Gestaltung des digitalen Lernens*

und der Kompetenzentwicklung gibt es Herausforderungen bei der Entwicklung passgenauer Angebote – also von Angeboten, die auf die Bedarfe von Unternehmen und Beschäftigten zugeschnitten sind. Sie sind zum einen kommunikativer Art (Initiierung von Abstimmungsprozessen zwischen Anbietern und Nachfragern, gelingender Informationstransfer innerhalb und zwischen Organisationen). Zum anderen liegen die Herausforderungen darin, das Spannungsverhältnis zwischen Standardisierung und Individualisierung auszubalancieren. Herausforderungen bei der Entwicklung hochwertiger Angebote – also von Angeboten, die eine hohe (didaktische) Qualität haben – bestehen darin, die richtige Mischung von Lernformaten zu finden, Interaktivität (auch digital) herzustellen und auch didaktisch nicht ausgebildetes Fachpersonal in die Lage zu versetzen, hochwertige Angebote zu entwickeln.

Für den Bereich der *technisch-wirtschaftlichen Gestaltung des plattformbasierten Weiterbildungsraums* konnten folgenden Herausforderungen identifiziert werden: Mit Blick auf Lernplattformen besteht für Unternehmen des hohen Reifegrads 3 eine Herausforderung darin, ein kuratiertes Angebot im eignen LMS aufzubauen, das es ermöglicht, eine neue, stärker auf Selbststeuerung der Beschäftigten setzende Lernkultur zu realisieren. Bei Unternehmen der niedrigeren Reifegrade 1 und 2 besteht eine Herausforderung dagegen darin, überhaupt den Einstieg in die Nutzung von Lernplattformen und darüber vermittelt auch in die

neue, zur digitalen Transformation komplementäre Lernkultur zu finden. Bei den Weiterbildungsanbietern bestehen Herausforderungen in der (einfachen) Erstellung von guten Angeboten für die eigene Lernplattform und künftig auch in der Bereitstellung dieser Angebote auf den Lernplattformen von Unternehmen. Mit Blick auf Marktplatzplattformen bestehen Herausforderungen darin, dass Unternehmen Suchplattformen, die im Sinne einer Kursdatenbank lediglich eine Vielzahl von Angeboten „von der Stange“ versammeln, nicht nutzen. Große Unternehmen hingegen greifen auf eine überregionale Beschaffungsplattform zu, die neben der Suche auch die Buchung von Angeboten ermöglicht und in ERP- wie LMS-Systeme integriert werden kann. Die regionalen Anbieter sind über diese Plattform aktuell jedoch kaum zu finden, so dass regionale Anbieter von den großen regionalen Unternehmen nicht gefunden werden. Mit Blick auf On-Demand-Plattformen, die zahlreiche E-Learnings verfügbar machen, zeichnen sich Herausforderungen wie eine mangelnde Akzeptanz bei Personalern, eine niedrige Nutzungsquote bei den Beschäftigten und eine niedrige Passgenauigkeit der Angebote ab.

Aufgaben und Bedarfe im Weiterbildungsraum OstWestfalenLippe

- 1** Digitale und hybride Weiterbildungsangebote für die Breite der Beschäftigten
- 2** Gesprächsinitiiierung und Informationsweitergabe zwischen Weiterbildungsnachfragern und -anbietern verbessern
- 3** Digitale Möglichkeiten der kollaborativen Zusammenarbeit im Aufbau von neuen Bildungsangeboten schaffen
- 4** Qualitätskriterien und -indikatoren für gute digitale und hybride Weiterbildungsangebote
- 5** Befähigung von Fachkräften und Trainern, die noch keine Experten des digitalen Lernens sind, zur Entwicklung guter digitaler und hybrider Weiterbildungsangebote
- 6** Unternehmen ohne digitale Lerninfrastruktur sollten beim Einstieg in digitale Lernplattformen unterstützt werden
- 7** Aufbau eines passgenauen und kuratierten Angebots auf den Lernplattformen der Unternehmen
- 8** Expertise der staatlichen Hochschulen für die Weiterbildung erschließen
- 9** Sichtbarkeit von regionalen Weiterbildungsanbietern bei den Unternehmen erhöhen und Einkaufs- und Bereitstellungsprozesse von Weiterbildung vereinfachen
- 10** Aufbau von (plattformbezogenen) Strukturen welche die Sichtbarkeit und den Austausch von Lernangeboten unter regionalen Akteuren befördern



1 Weiterbildung 4.OWL – Ein Beitrag zur digitalen Transformation der Weiterbildung

OstWestfalenLippe (OWL) ist ein vernetzter Wirtschafts-, Bildungs- und Kulturraum, der durch eine starke produzierende Industrie mit familiengeführten Mittelständlern und KMU geprägt wird. Seit 2012 hat sich die Region als schlagkräftige Modellregion für die digitale Transformation der Industrie etabliert. Im Zentrum steht dabei der *Spitzencluster it's OWL*, in dem über 200 Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen und wirtschaftsnahe Akteure gemeinsam technische Lösungen für die digitale Produktion und die digitalen Produkte der Zukunft (*Industrie 4.0*) entwickeln. Er ist eingebunden in die regionale Entwicklungsstrategie „OstWestfalenLippe 2025“, in der Wirtschaft, Wissenschaft und Politik unter der Koordination der OstWestfalenLippe GmbH ihre Kräfte bündeln, um den Mittelstand bei der digitalen und nachhaltigen Transformation zu unterstützen.

Eng mit der Technologieentwicklung verbunden sind der Wandel bestehender Berufe, das Entstehen neuer Berufe und damit die Arbeit der Beschäftigten (*Arbeit 4.0*). Es geht um die Frage, wie die Digitalisierung Anforderungsprofile, Arbeitsbedingungen und auch die Zusammenarbeit in den Unternehmen verändert. Schließlich ist es nicht nur eine Frage gesellschaftlicher Verantwortung, sondern auch der grundlegenden Akzeptanz, erfolgreichen Nutzung und vollen Ausschöpfung der Potenziale neuer Technologien, die Beschäftigten mitzudenken und mitzunehmen.

Zudem bietet die digitale Transformation Chancen für die Beschäftigten, zum Beispiel mehr Jobrotation in der Produktion durch intelligente Assistenzsysteme und damit mehr Abwechslung bei der Arbeit. Im Spitzencluster *it's OWL* wird die digitale Transformation daher immer stärker im Dreieck von Mensch, Organisation und Technik gedacht. Abgeschlossene Projekte wie Technologieakzeptanz, Arbeit 4.0 und AWARE sowie das 2020 gestartete Kompetenzzentrum *Arbeitswelt.Plus* haben es sich zum Ziel gesetzt, die Potenziale der Digitalisierung

für die Arbeitswelt zu erschließen und Arbeit in der Industrie 4.0 nachhaltig zu gestalten (vgl. *it's OWL 2021*).

Eine besondere Bedeutung fällt dabei einer guten *Bildung 4.0* entlang der gesamten Bildungskette zu – von der Berufsorientierung über die berufliche und akademische Aus- bis zur Weiterbildung. Mit Blick auf die Weiterbildung unterstreichen das auch die Interviews, das sei hier vorausgreifend gesagt, die wir im Rahmen der vorliegenden Studie mit Vertretern von Unternehmen, Weiterbildungsanbietern und Intermediären geführt haben. Exemplarisch kann hier der Geschäftsführer einer Weiterbildungseinrichtung zitiert werden, der zuvor lange als Organisationsberater im Bereich Innovationsmanagement tätig war und Unternehmen bei der Entwicklung von Technologie- und Digitalisierungsstrategien begleitet hat:

„Digitale Transformation scheitert nicht an Technologie. Digitale Transformation scheitert an Menschen, scheitert an Organisation, an Themen wie Kultur, an Themen wie Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zur Umsetzung, um so eine Transformation zum Leben zu erwecken, am Ende notwendig sind. Daher habe ich meinen Schwerpunkt insbesondere auf die ganzen Themen rund um Weiterbildung, Experten-Ausbildung, Aufbau von Lern-Organisationen und Lernen gelegt.“ (Weiterbildungsanbieter 8)

Für den Spitzencluster *it's OWL* und die Region insgesamt besteht eine zentrale Herausforderung daher darin, die aktuellen und künftigen Beschäftigten fit für die digitale Arbeitswelt zu machen (*Bildung für die digitale Transformation*). Das heißt, zum einen, die Aus- und Weiterbildung von ausgewählten Beschäftigten zu Digitalexperten und, zum anderen, den Aufbau von digitalen Grundfähigkeiten in der Breite der Arbeitnehmerschaft – „vom Pförtner bis zum CEO“ (Weiterbildungsanbieter 8). Ein regionaler Ansatz ist hier auch vor dem Hinter-



”

Digitale Transformation scheidert nicht an Technologie. Digitale Transformation scheidert an **Menschen**, scheidert an **Organisation**, an Themen wie **Kultur**, an Themen wie **Fähigkeiten und Fertigkeiten**, die zur Umsetzung, um so eine Transformation zum Leben zu erwecken, am Ende notwendig sind. (Weiterbildungsanbieter 8)

“



Abbildung 1: Entwicklungsfelder des Forschungsprojekts Weiterbildung 4.OWL.

grund von Standortbedingungen von besonderer Bedeutung:

„Es gibt supertolle Unis in Deutschland, da haben sie aber immer das Thema, wenn sie jemanden aus Bielefeld nach München schicken, dann können sie nicht sicher sein, dass der wiederkommt. Ganz simpel gesprochen. Das spricht sehr dafür, vielleicht etwas regional anzubieten (...)“ (Weiterbildungsanbieter 8)

Darüber hinaus gilt es, die Potenziale neuer Technologien für die berufliche Bildung selbst zu erschließen (*digitale Transformation der Bildung*). Die Digitalisierung beeinflusst also nicht nur die Themen und Inhalte, sondern bietet große Chancen für die Formen und auch die Intermediation von Weiterbildung – also für die gelingende Vermittlung von Lerninhalten (*hier: hochwertige Weiterbildung*) und das Matching zwischen den Anbietern und Nachfragern (*hier: passgenaue Weiterbildung*). Mit abgeschlossenen, laufenden und kommenden Projekten wie Fit für Industrie 4.0, DIPA|Q, Vernetzte Lernorte, Intelligente Assistenz für die technische Ausbildung, 5G-Lernorte OWL, NRWgoes.digital, Weiterbildungsverbund OWL und Bildung 4.OWL haben sich die Ak-

teure in der Region auf den Weg gemacht, eine Bildung 4.0 in OWL und die dafür notwendigen Veränderungen entlang der Bildungskette auf den Weg zu bringen. Gleichwohl ist noch viel zu tun.

In diesem Kontext der digitalen Transformation von Industrie, Arbeit und Bildung in OWL ist auch das Projekt *„Weiterbildung 4.OWL - regional. digital. vernetzt“* zu verorten, das im Rahmen des Innovationswettbewerbs INVITE vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird. Im Projekt werden nicht nur durch die digitale Transformation von Produktionsprozessen und Produkten getriebene Weiterbildungsbedarfe und -themen adressiert, sondern insbesondere die Potenziale der Digitalisierung für Weiterbildungsprozesse selbst erschlossen.

Im Mittelpunkt stehen dabei *digitale Weiterbildungsplattformen*. Diese bergen einerseits große Chancen, die Qualität von Weiterbildungsangeboten und das Zusammenspiel zwischen den Akteuren einer Region zu verbessern. Andererseits werden Unternehmen und ihre Beschäftigten mit einer unüberschaubaren Vielfalt von Angeboten konfrontiert. Weiterbildungler müssen ihre Angebote digitalisieren und Platt-

formen nutzen, um kundenorientiert und wettbewerbsfähig zu bleiben. Nicht zuletzt die Corona-Pandemie hat den Digitalisierungsdruck hier noch einmal deutlich verstärkt.

Die Regionalentwicklungsgesellschaft OstWestfalenLippe GmbH, das Fraunhofer IEM und die Universität Paderborn (als Forschungseinrichtungen und Weiterbildungsanbieter), Phoenix Contact und die Unity AG (als OWL Kernunternehmen und Weiterbildungsanbieter) sowie die Magh und Boppert GmbH (als Anbieter der Lernplattform Avendoo) erarbeiten im Projekt daher *didaktische, technologische* und *wirtschaftliche* Lösungen, um die Herausforderungen der digitalen Transformation der Weiterbildung zu bewältigen und die Potenziale digitaler Weiterbildungsplattformen für OWL zu erschließen. Das Projekt hat zwei Stoßrichtungen (siehe Abb. 1), die die Entwicklungsfelder *Entwicklung und Erprobung plattformbezogener Innovationen* und *Vernetzung von Weiterbildungsplattformen* des INVITE Wettbewerbs (vgl. BMBF 2020) adressieren:

1. *Nutzer- und qualitätsorientierte Gestaltung des digitalen Lernens und der Kompetenzentwicklung:* Aus didaktischer Perspektive sollen Qualitätskriterien für gute digitale Angebote identifiziert werden. Diese sollen anschließend in innovative Werkzeuge überführt werden, mit deren Hilfe Unternehmen und Beschäftigte beispielsweise gute Angebote erkennen und Anbieter hochwertige Lernarrangements gestalten können.
2. *Technisch-wirtschaftliche Gestaltung eines plattformbasierten Weiterbildungsraums:* Es werden Schnittstellen zwischen verschiedenen Plattformen konzipiert, über die Angebote standardisiert und sicher ausgetauscht werden können. Darüber hinaus sollen nachhaltige Geschäftsmodelle für ein zunehmend plattformbasiertes Weiterbildungsökosystem entwickelt werden.

Ausgangspunkt des Forschungs- und Entwicklungsvorhabens ist eine grundlegende *Stakeholder-, Bedarfs- und Anforderungsanalyse*, auf deren Basis anschließend die plattformbezogenen und -vernetzenden didaktischen, technischen und wirtschaftlichen Lösungen entwickelt werden sollen. Der vorliegende Report präsentiert die Ergebnisse dieser Analyse. Er ist im Weiteren wie folgt aufgebaut: *Kapitel 2* erläutert den Forschungskontext und -prozess der Untersuchung. *Kapitel 3* entwickelt das Umfeldmodell der Untersuchung, indem es die grundlegenden Akteursgruppen und Weiterbildungsplattformen im regionalen Ökosystem beschreibt. *Kapitel 4* beschreibt die zentralen Herausforderungen der nutzer- und qualitätsorientierten Gestaltung des digitalen Lernens und der Kompetenzentwicklung, die wir im Rahmen unserer Analyse identifizieren konnten. *Kapitel 5* erläutert die Herausforderungen der technisch-wirtschaftlichen Gestaltung eines plattformbasierten Weiterbildungsraums. Der Report schließt in *Kapitel 6* mit einem Fazit, in dem die Ergebnisse zusammengefasst, Aufgaben und Bedarfe für die Region benannt und ein Ausblick auf Lösungsansätze gegeben werden.



2 Forschungskontext und -prozess

Das Projekt Weiterbildung 4.OWL hat den Anspruch, die Digitalisierung in der Weiterbildung in OWL insgesamt voranzubringen. Als konkretes Forschungsfeld konzentriert es sich gleichwohl auf den Spitzencluster it's OWL und sein direktes Umfeld. In diesem Kapitel wird diese Fokussierung zunächst begründet (Kap. 2.1). Anschließend werden der Forschungsprozess und das Sample der Untersuchung erläutert (Kap. 2.2).

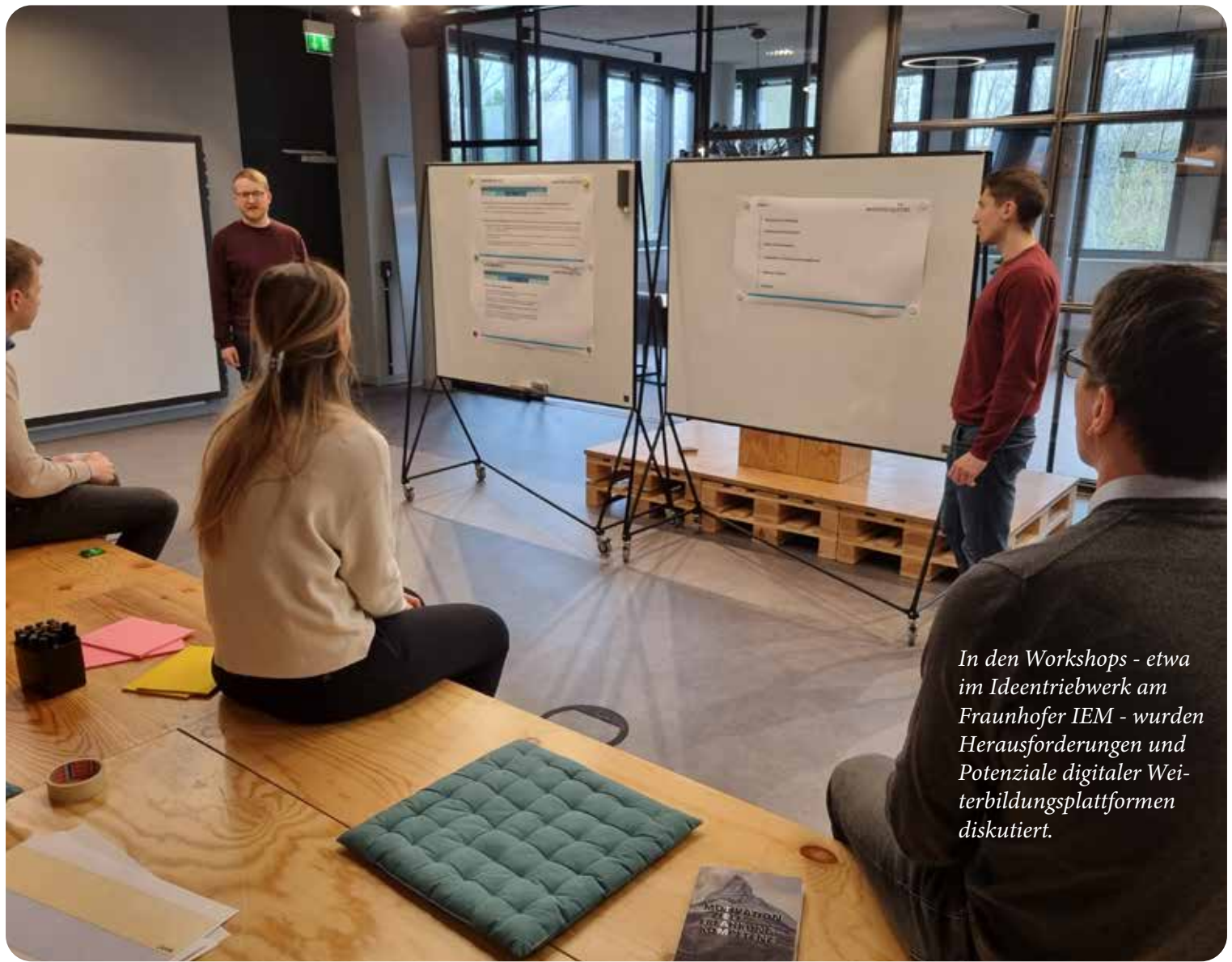
2.1 Der Spitzencluster it's OWL als Forschungsfeld

Die genannte Fokussierung auf den Spitzencluster it's OWL und sein direktes Umfeld ist aus mehreren Gründen ein vielversprechender Ausgangspunkt für Innovationen in der beruflichen Weiterbildung in OWL:

1. Im Spitzencluster ist die produzierende Industrie der Region mit familiengeführten Großunternehmen und KMU vertreten. it's OWL repräsentiert damit den industriellen Kern der ostwestfälisch-lippischen Wirtschaft. Insbesondere die großen Unternehmen verfügen dabei über eigene Akademien, die über Expertise in der Weiterbildung verfügen.
2. Im Spitzencluster sind Weiterbildungsanbieter, -nachfrager und -intermediäre vertreten und miteinander vernetzt. it's OWL bildet somit ein vollständiges Weiterbildungsökosystem ab, das von einer – auch für das Forschungsprojekt gewinnbringenden – Kooperationskultur geprägt ist.
3. Der Spitzencluster ist Vorreiter bei der digitalen Transformation der Industrie. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass die beteiligten Akteure besonders digitalaffin sind und auch bei der digitalen Transformation der Weiterbildung eine Vorreiterrolle einnehmen können und wollen.
4. Durch die technologischen Innovationen entsteht in den Unternehmen des Spitzenclusters ein besonderer Weiterbildungsbedarf. Künftige Weiterbildungsbedarfe der Region zeichnen sich in diesem innovativen Umfeld frühzeitig ab. Zugleich entsteht in den Kernunternehmen sowie den beteiligten Hochschulen und Forschungseinrichtungen State-of-the-Art Wissen zu Zukunftstechnologien. Dieses Wissen gilt es nicht zuletzt auch auf dem Weg der Weiterbildung in der Breite der Region zugänglich zu machen.

2.2 Methodisches Vorgehen und Sample

Empirische Grundlage der folgenden Analyse sind ein halbtägiger Präsenzworkshop im Kreis der geförderten Projektpartner, ein digitaler Workshop mit dem Transferkreis des Projekts sowie 20 leitfadengestützte und teilstandardisierte Interviews mit insgesamt 22 Vertretern von Weiterbildungsanbietern, -nachfragern und -intermediären im Spitzencluster it's OWL und seinem direkten Umfeld. Der Annahme folgend, dass digitale Plattformen und digitale (angereicherte) Angebote im gesamten Weiterbildungsprozess Potenziale und Herausforderungen bergen können, wurde in den Workshops und Interviews der gesamte Weiterbildungsprozess – von der Bedarfsermittlung und Angebotssuche über die Konzeption, Erstellung und Durchführung von digital (angereicherten) Angeboten bis zum Feedback und der Weiterverarbeitung von Weiterbildungsergebnissen (vgl. Abb. 2) – thematisiert. Die Interviews dauerten zwischen 45 und 90 Minuten. Dass alle Interviewpartner einem weiteren Gespräch zur Diskussion von im Projekt entwickelten Lösungsansätzen zugestimmt haben, zeugt vom generellen Interesse der Interviewpartner am Projekt und der Bedeutung, die sie den adressierten Themen beimessen. *Tabelle 1* gibt einen Überblick über die geförderten Partner und die Interviewpartner.



In den Workshops - etwa im Ideentriebwerk am Fraunhofer IEM - wurden Herausforderungen und Potenziale digitaler Weiterbildungsplattformen diskutiert.

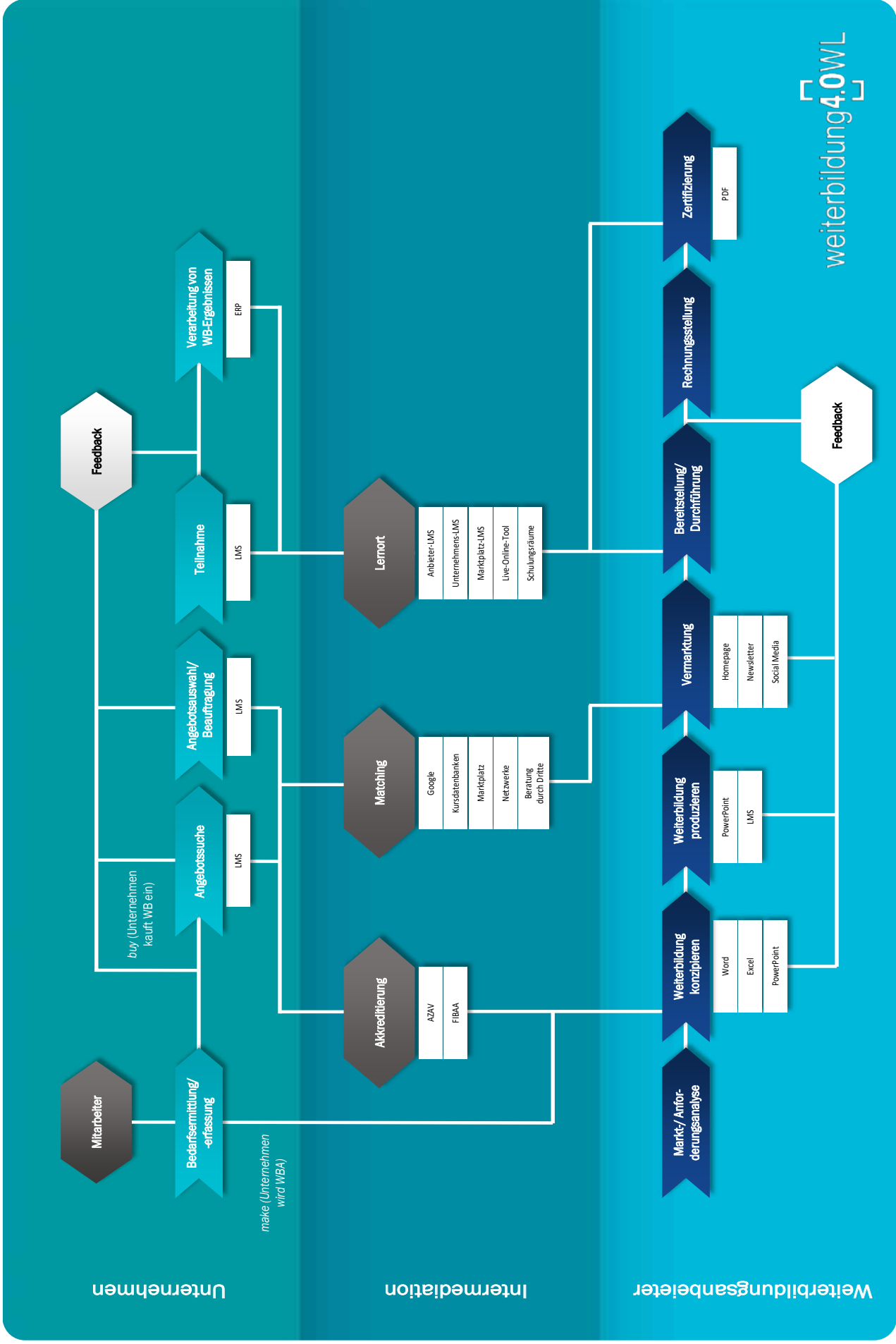
Die Interviews wurden anschließend vollständig transkribiert und in einem nächsten Schritt einer computergestützten, kategorienbasierten Analyse unterzogen, welche sich an der Methode des thematischen Codierens nach Hopf (1995) orientierte. Hierbei wurden im Anschluss an die Transkription induktiv Auswertungskategorien festgelegt, die sich den beiden (Forschungs-) Perspektiven der *nutzer-qualitätsorientierten Gestaltung des digitalen Lernens* und der *technisch-wirtschaftlichen Gestaltung*

eines plattformbasierten Weiterbildungsraums zuordnen lassen. Mithilfe der Kategorien wurde das Material entsprechend codiert und schließlich mit vertiefenden themengeleiteten Analysen zu einzelnen Herausforderungen verdichtet. Mit ausgewählten Bezugnahmen zu den Interviewtexten wurden themenrelevante Zusammenhänge dargestellt und veranschaulicht.

Tabelle 1: Sampleübersicht

Akteursgruppe	Anzahl
Unternehmen	6 Unternehmen (7 Interviewpartner)
Weiterbildungsakteure	8 Weiterbildungsanbieter (9 Interviewpartner)
Intermediäre	6 Intermediäre (6 Interviewpartner)

Abbildung 2: Grundlegende Prozesse im Weiterbildungssystem.



3 Umfeldmodell: Das Weiterbildungs- ökosystem it's OWL

In diesem Kapitel wird das Weiterbildungs-
ökosystem it's OWL beschrieben. Dazu werden
zunächst die Akteurs-/Stakeholdergruppen
(Kap. 3.1) und anschließend die digitalen
Weiterbildungsplattformen im Ökosystem
(Kap. 3.2) untersucht.

3.1 Akteure

Wir können im it's OWL Ökosystem drei
grundlegende Akteursgruppen identifizieren,
die im Folgenden untersucht werden: Unternehmen
und ihre Beschäftigten (Kap. 3.1.1), Weiterbildungsanbieter
(3.1.2) und Intermediäre (3.1.3). Dabei werden
innerhalb der identifizierten Akteursgruppen
wichtige Differenzen herausgearbeitet, die für
die weitere Bedarfs- und Anforderungsanalyse
sowie Gestaltungsvorhaben im Projekt
Weiterbildung 4.OWL und darüber hinaus
von Bedeutung sind.

3.1.1 Unternehmen und ihre Beschäftigten

Die erste Akteursgruppe im Weiterbildungs-
ökosystem stellen die *Unternehmen und ihre
Beschäftigten* dar, die als Nachfrager und Nutzer
von Weiterbildungsangeboten im Mittelpunkt der
vorliegenden Analyse stehen. Mit Blick auf das
Thema (digitale) Weiterbildung zeigt unsere
Untersuchung, dass die Akteure in dieser Gruppe
unterschiedliche Reifegrade aufweisen. Unterschiede
lassen sich etwa hinsichtlich der organisatorischen
Verortung von Weiterbildung, der Weiterbildungs-
strategie und Lernkultur, der typischen Prozesse
und Abläufe sowie der verwendeten Systeme und
Plattformen ausmachen. Diese Unterschiede

scheinen häufig (nicht immer!) mit der Unternehmensgröße
zusammenzuhängen.¹ Zugespitzt lassen sich drei
Idealtypen unterscheiden, die man bei weiterbildungs-
bezogenen Regionalentwicklungsmaßnahmen
mitdenken sollte. Tabelle 1 gibt einen kontrastierenden
Überblick über diese Idealtypen.

Über alle untersuchten Idealtypen hinweg hat
sich die *Corona-Pandemie* als Beschleuniger bei
der Nutzung digitaler Lernformate erwiesen
(siehe Kap. 4.2). Notgedrungen mussten hier,
sofern Weiterbildungsmaßnahmen nicht einfach
ausgefallen sind, neue Wege gegangen werden.

3.1.2 Weiterbildungsanbieter

Die zweite Akteursgruppe im Weiterbildungs-
ökosystem stellen Weiterbildungsanbieter dar.
Mit Blick auf weiterbildungsbezogene
Regionalentwicklungsmaßnahmen müssen hier
vier Untergruppen unterschieden werden, die
man bei weiterbildungsbezogenen
Regionalentwicklungsmaßnahmen mitdenken
sollte.

Bei *klassischen Weiterbildungsanbietern* handelt
es sich um alteingesessene Anbieter, deren
traditionelles Kerngeschäft die berufliche
Weiterbildung in Form von Präsenztrainings
und -lehrgängen ist. Angebote werden von
erfahrenen Trainern durchgeführt (z.B. IHK-
Akademie, DAA). Neben offenen Kursen
werden Firmenschulungen angeboten. Dabei
verfügen diese Anbieter häufig über ein breites
Programm, das verschiedenste Zielgruppen –
von Un- und

¹ Neben der Zugehörigkeit zum Spitzencluster it's OWL war die Unternehmensgröße das wichtigste Kriterium bei der Auswahl der zu untersuchenden Unternehmen.

Niedrigqualifizierten bis hin zu (hoch)qualifizierten Fach- und Führungskräften – in mehreren Branchen adressiert und oft auch viele Themenbereiche umfasst. KMU werden gezielt als Kunden adressiert. Für diese Anbieter spielt das öffentlich geförderte Geschäft eine zentrale Rolle. Produkte werden daher zum Teil direkt mit Blick auf öffentlich definierte Bedarfe entwickelt. Aber auch bei der Entwicklung anderer Angebote spielt deren Förderfähigkeit eine zentrale Rolle und wird stets mitgedacht. Aus Perspektive der Regionalentwicklung besteht die besondere Bedeutung dieser Anbieter darin, dass sie mit ihren Angeboten die Breite der Beschäftigten und Unternehmen erreichen können.

Bei *forschungsnahen Weiterbildungsanbietern* handelt es sich um regionale Hochschulen, Forschungsinstitute und Unternehmensberatungen, die im Rahmen des Spitzenclusters it's OWL an der anwendungsorientierten Technologieentwicklung beteiligt sind (z.B. Fraunhofer IEM Academy, Unity Academy, Unity Move, Universität Paderborn). Für sie stellt Weiterbildung ein Nebengeschäft dar, das künftig auf- und ausgebaut werden soll. Ihr typisches Angebotsformat sind Präsenztrainings, die von – nicht unbedingt didaktisch qualifizierten oder in der Weiterbildung erfahrenen – Forschenden und Experten durchgeführt werden. Ihr Angebot ist kleiner und spezialisierter als das von klassischen Anbietern. Die Themen ihrer Weiterbildungsangebote leiten sich aus ihrer spezifischen, in ihrem innovativen Kerngeschäft aufgebauten Expertise ab. Zielgruppe ihrer (zumeist hochpreisigen) Angebote sind weniger die Beschäftigten in der Breite als (hochqualifizierte) Fach- und Führungskräfte, die als bzw. zu Digitalexperten weitergebildet werden. Als Kunden werden insbesondere größere Unternehmen adressiert. Das Fördergeschäft spielt für diese Anbieter bislang kaum eine Rolle. Vorgaben für die öffentliche Förderfähigkeit von Angeboten werden bei der Konzeption von Angeboten

entsprechend nicht beachtet. Für staatliche Hochschulen bestehen gleichwohl andere regulatorische Herausforderungen bei der Entwicklung und Vermarktung von Weiterbildungsangeboten. Aus Perspektive der Regionalentwicklung haben die Angebote forschungsnaher Anbieter eine besondere Bedeutung, weil sie zum Transfer von Forschungsergebnissen und Digitalexpertise in die Unternehmen der Region beitragen – und zwar nicht nur auf der Ebene der allgemeinen Information und Demonstration, sondern auf der Ebene der anwendungsorientierten Qualifizierung. Eine spezifische Untergruppe der forschungsnahen Weiterbildungsanbietern stellen öffentlich geförderte *Forschungsprojekte* dar: Bei diesen sind kostenlose Qualifizierungsmaßnahmen häufig ein Bestandteil von Transferaktivitäten. Ein Problem besteht bei diesen Angeboten jedoch darin, dass sie teilweise – sofern die Angebotsentwicklung nicht Kern, sondern eher verpflichtendes Beiwerk des Projekts ist – nicht gut aufbereitet werden, schwer auffindbar sind (z.B. auf temporären Projektwebseiten) und nach Projektende verloren gehen.

Eine dritte Gruppe von Weiterbildungsanbietern stellen *Unternehmensakademien* dar. Eine beträchtliche Zahl von Vorreiterunternehmen im Spitzencluster it's OWL organisiert Weiterbildungsaktivitäten in Akademien, die auch eigene Angebote für die Beschäftigten erstellen und den unternehmensinternen Know-how Transfer unterstützen (z.B. Benteler, Weidmüller, Phoenix Contact, Hettich). Das Leitformat sind auch hier Präsenzschulungen. Daneben kommen zunehmend kurze, niedrigschwellige und innovative Formate (z.B. „Coffeetalks“, „Shift & Share“, Learning Nuggets, Foren im Intranet) zum Einsatz. Die Angebote werden zum Teil von einem kleinen Team angestellter Trainer entwickelt und durchgeführt, die etwa Angebote zur Förderung von überfachlichen Kompetenzen (z.B. Führung, Kommunikation, Präsentation) oder Compliance- und Sicherheitsthemen machen.

Häufig werden Schulungen aber auch von Fachkräften entwickelt und durchgeführt, die ihre spezifische, häufig technisch-informatische Expertise im Unternehmen weitergeben. Eng mit dem technischen Fokus der it's OWL Unternehmen verbunden ist auch, dass einige Unternehmen ihre Akademien als eigene Gesellschaften ausgegründet haben, die berufliche Weiterbildung für einen externen Kundenkreis anbieten. Hier spielen die Nutzung eigener Anlagen und Lernwerkstätten sowie die Weitergabe technischer Expertise eine wichtige Rolle. Zu nennen sind hier etwa die von ELHA Maschinenbau gegründete Werdegang GmbH & Co. KG, die DMG Mori Academy GmbH oder auch die Miele Academy. Auch mit Produktschulungen für eigene Mitarbeitende im Vertrieb, Verkäufer und Kunden haben viele Unternehmen große Erfahrungswerte. Insbesondere Unternehmen die ihre Akademien bereits als Profit-Center betrachten, können sich vorstellen, ihre Weiterbildungsaktivitäten weiter auszubauen. Aus Perspektive der Regionalentwicklung liegt die besondere Bedeutung dieser Unternehmensakademien darin, dass hier die Chance besteht, praxisnahes Anwendungswissen von Vorreiterunternehmen und Spezialisten aus der Industrie für die Industrie verfügbar zu machen.

Eine vierte Gruppe soll hier als *digital orientierte Weiterbildungsanbieter* bezeichnet werden. Sie unterscheidet sich in zweierlei Hinsicht von den anderen drei Anbietergruppen: Zum einen sind ihre Leitformate nicht die Präsenzschulung oder der Präsenzlehrgang. Vielmehr stehen digitale und teil-digitale Angebote hier systemisch – und nicht durch Corona getrieben – im Mittel-

punkt. Diese Anbieter verfügen daher bereits über einen großen Erfahrungsschatz und Professionalisierungsgrad bei der Erstellung digitaler und teil-digitaler Angebote, zum Beispiel Live-Online-Trainings und Blended Learnings. Eng mit dieser starken Fokussierung auf (teil-)digitale Formate verbunden ist, zum anderen, dass diese Anbieter nicht im Sinne der genannten Anbieter in der Region verankert sind. Es sind vielmehr überregionale Anbieter, die zentral gesteuerte und stark skalierbare Angebote digital in der Region verfügbar machen. Diese Anbieter konkurrieren zum Teil mit klassischen und zum Teil mit forschungsnahen Anbietern: Wie klassische Anbieter bieten auch einige digitale Anbieter (z.B. Alfa Training) ein breites, häufig förderfähiges Angebot für verschiedene Zielgruppen und KMU. Diese Angebote werden hier jedoch an einem zentralen Ort durchgeführt und an deutschlandweiten Standorten in Form von Live-Online-Trainings verfügbar gemacht. Wie forschungsnaher Anbieter aus der Region bietet auch (mindestens) ein digitaler Anbieter (Digital Business University of Applied Science) ein auf Digitalthemen spezialisiertes, wissenschaftlich anerkanntes und auf (große) Unternehmen fokussiertes Weiterbildungsangebot. Hier wird auf einen Mix aus synchronen und asynchronen digitalen Formaten sowie ausgewählten Präsenzterminen am zentralen Standort und/oder in der Region gesetzt. Vor dem Hintergrund des spezifischen Fokus von Weiterbildung 4.OWL scheint es sinnvoll, diese ‚Digitalexperthen‘ nicht den Untergruppen der klassischen und der forschungsnahen Anbieter zuzuordnen, sondern sie als eigene, in sich heterogene Gruppe zu fassen.

Tabelle 2: Reifegrade von Unternehmen im Weiterbildungssystem OWL

Idealtypische Charakteristika	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3
<p>Typische Unternehmensgröße</p> <p>Organisatorische Verankerung von Weiterbildung</p>	<p>Klein (1 bis 249 MA)</p> <ul style="list-style-type: none"> Keine spezialisierte Verantwortung für WB, Verantwortung liegt bei Geschäftsführung und leitenden Angestellten Keine WB-Strategie, lediglich ad-hoc WB Budget für WB ist nicht vorhanden oder knapp bemessen WB wird, wenn überhaupt, in Präsenz bei etablierten regionalen Anbietern wahrgenommen (z.B. IHK-Akademie, BBZ der HWK) 	<p>Mittel (250 bis 999 MA)</p> <ul style="list-style-type: none"> Verantwortung für WB liegt im HR-Bereich Funktionale-adaptive WB-Strategie; MA soll Position ausfüllen können und muss auf neue Herausforderungen vorbereitet werden Budget für WB ist vorhanden, Kosten spielen gleichwohl eine wichtige Rolle; Budget wird in Krisenzeiten schnell gekürzt Arbeitsmehrvvertretungen (sofern vorhanden) dringen auf attraktive WB-Angebote für alle MA 	<p>Groß (1000 bis 29.999 MA)</p> <ul style="list-style-type: none"> Verantwortung für WB liegt in spezialisiertem PE-Bereich (innerhalb des HRM) Unternehmen verfügt über eigene Akademie Kulturell-antizipative WB-Strategie; Etablierung einer 'neuen Lernkultur' mit selbstgesteuertem und lebenslangem Lernen, WB als kontinuierlicher, verstärkt vom MA gesteuerter Prozess, der auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet Großes Budget für WB ist vorhanden, Kosten spielen gleichwohl eine wichtige Rolle; Budget wird in Krisenzeiten auch gekürzt Arbeitsmehrvvertretungen dringen auf attraktive WB-Angebote für alle MA
<p>Initiative und Steuerung von Weiterbildung</p>	<ul style="list-style-type: none"> Eigeninitiative der MA und Selbststeuerung ,aus der Not' 	<ul style="list-style-type: none"> Im Dialog mit der Führungskraft vereinbarte und von HR fremdgesteuerte WB 	<ul style="list-style-type: none"> Im Dialog mit der Führungskraft vereinbarte und von der PE gesteuerte Weiterbildung sowie selbstgesteuerte WB als Teil einer neuen Lernkultur
<p>Erfahrungsstand digitale Weiterbildung</p>	<ul style="list-style-type: none"> Geringe Vorkenntnisse mit digitalen WB-Angeboten (z.B. nur zu Themen wie Arbeitssicherheit oder Compliance) 	<ul style="list-style-type: none"> Geringe Vorkenntnisse mit digitalen WB-Angeboten (z.B. nur zu Themen wie Arbeitssicherheit oder Compliance) Fachkräfte und Führungspersonal haben häufig schon an externen WB-Angeboten teilgenommen und dabei teilweise auch digitale Formate kennengelernt 	<ul style="list-style-type: none"> In der Pandemie breite Kenntnisse mit digitalen Angeboten erlangt MA werden über Lernangebote regelmäßig informiert und kennen das LMS als zentralen Ort für interne Weiterbildungsthemen Beschäftigte haben Zugriff auf Bibliotheken mit On-Demand-Content (z.B. LinkedIn)
<p>Räumliche und technische Infrastruktur zur Teilnahm an digitalen Weiterbildungsangeboten</p>	<ul style="list-style-type: none"> Angestellte könn(t)en von PC-Arbeitsplätzen an Angeboten teilnehmen Produktions-MA haben technisch und räumlich keine Möglichkeit im Unternehmen digitale Angebote teilzunehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Angestellte könn(t)en von PC-Arbeitsplätzen an Angeboten teilnehmen Produktions-MA können mit mobilen Endgeräten (Laptops, Tablets) und in flexibel genutzten Räumen an digitalen Angeboten teilnehmen. 	<ul style="list-style-type: none"> Es existieren eigene Schulungsräumlichkeiten mit ausgestatteten Arbeitsplätzen Fast alle MA haben digitale Endgeräte zur Verfügung

<p>Technische Systeme zu Unterstützung des betrieblichen Lernens</p>	<ul style="list-style-type: none"> Keine eigenen Systeme Nutzung externer LMS im Bedarfsfall 	<ul style="list-style-type: none"> Basisinfrastruktur: zentrale Ablage (Intranet, Sharepoint) und ggf. Kommunikations- und Kollaborationstool (z.B. MS Teams, HCL Connect) ist vorhanden und wird für WB genutzt Insbesondere bei den kleineren Unternehmen in dieser Gruppe wird die Anschaffung eines LMS aktuell nicht geplant Nutzung externer LMS im Bedarfsfall 	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmen verfügt zusätzlich zur Basisinfrastruktur über ein LMS Beim LMS handelt es sich häufig um SAP SuccessFactors: Nicht aus Begeisterung, sondern aufgrund guter Verfügbarkeit und Anbindung an ERP (LMS folgt ERP) „LMS 1.0“: In der PE besteht Bewusstsein, dass die vollen Potenziale von LMS aktuell noch nicht ausgeschöpft werden Es werden separate Autorentools genutzt
<p>Nutzung externer WB-Angebote</p>	<ul style="list-style-type: none"> Bei der Auswahl externer Angebote wird auf Netzwerke und langjährige Beziehungen zurückgegriffen 	<ul style="list-style-type: none"> Bei der Auswahl externer Angebote wird auf Netzwerke und langjährige Beziehungen zurückgegriffen Teilweise auch offene Suche nach passenden Angeboten & Anbietern unter Nutzung von Suchmaschinen wie z.B. Google 	<ul style="list-style-type: none"> Bei der Auswahl externer Angebote wird auf Netzwerke und langjährige Beziehungen zurückgegriffen Teilweise auch offene Suche nach passenden Angeboten & Anbietern unter Nutzung von Suchmaschinen wie z.B. Google Ausschreibungen für neue Trainingskonzeptionen Nutzung einer Beschaffungsplattform für effiziente und komfortable Bereitstellung von externen Angeboten Nutzung von E-Learning-Bibliotheken
<p>Erstellung eigener Lernangebote</p>	<ul style="list-style-type: none"> Eher keine eigene Erstellung von Lernangeboten 	<ul style="list-style-type: none"> Experten aus Fachabteilungen erstellen vorwiegend Präsenztrainings und Austauschformate („Von Mitarbeitenden für Mitarbeitende“), durch Corona Bedeutungsgewinn von Live-Online-Formaten Konzeption erfolgt vorwiegend mit PowerPoint/ Word/Excel 	<ul style="list-style-type: none"> Experten aus Fachabteilungen erstellen vorwiegend Präsenztrainings und Austauschformate („Von Mitarbeitenden für Mitarbeitende“) Professionelle Trainer und Autoren aus dem Bereich der Personalentwicklung erstellen Trainings für fachübergreifende Themen Konzeption erfolgt vorwiegend mit PowerPoint/ Word/Excel durch Corona Bedeutungsgewinn von Live-Online-Formaten E-Learnings für gesamte Organisation und teils multinationale Standorte Learning Nuggets als kurze Lerneinheiten, die On-Demand bereitstehen und in eigenen Studios oder mit spezieller Software aufgenommen werden

3.1.3 Intermediäre

Eine dritte Akteursgruppe im Weiterbildungssystem bezeichnen wir als Intermediäre. Damit sind solche Organisationen gemeint, die mehr oder weniger direkt zwischen Angebot und Nachfrage vermitteln. Grob lassen sich vier Untergruppen unterscheiden:

Hierzu zählen zum einen *Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Regionalentwicklungsakteure*. Diese wirken indirekt an der Vermittlung zwischen Angebot und Nachfrage mit und haben Einfluss auf das regionale Ökosystem indem sie (institutionelle) Rahmenbedingungen von Weiterbildung gestalten; also z.B. über öffentliche Fördermöglichkeiten und anerkannte Prüfungsordnungen entscheiden, Landes- oder Bundesprogramme vor Ort umsetzen, das Gesamtsystem koordinierende Arbeitskreise und Gremien organisieren oder Initiativen für übergreifende Entwicklungen und Innovationen im Weiterbildungssystem anschieben. Zu nennen sind hier etwa die Arbeitsagenturen, Kammern, Sozialpartner, Wirtschaftsförderungen, Bündnisse zur Fachkräftesicherung, OWL GmbH und Regionalagentur OWL.

Zum anderen zählen *Weiterbündnisse, Arbeitskreise zum Thema Weiterbildung und Personalentwicklung sowie Weiterbildungsberatungsstellen* zu dieser Akteursgruppe. Diese wirken direkter an der Vermittlung zwischen Angebot und Nachfrage mit, indem sie Interessen, Bedarfe oder Angebote auf Anbieter- oder Nachfrageseite bündeln und gestalten oder direkte Vermittlungsdienstleistungen erbringen. Zu nennen sind hier etwa das BOW Bildungswerk der ostwestfälisch-lippischen Wirtschaft e.V., Mach 1 Weiterbildung / Mach 2 Personalentwicklung im Kreis Herford, PEPP Personalentwicklung im Hochstift e.V. im Kreis Paderborn und der BWB Berufliche Weiterbildungsverbund Bielefeld e.V. (Bielefeld). Als neue Player in dieser Untergruppe kön-

nen unter anderem der Weiterbildungsverbund OWL und der OWL Maschinenbau LearningHub bezeichnet genannt werden.

Als dritte Untergruppe können wir die regionale *(Berufs-)Bildungsforschung sowie geförderte Forschungs- und Entwicklungsprojekte im Weiterbildungsbereich* identifizieren. Hierbei handelt es sich um Akteure, die auf unterschiedlichen Ebenen die Strukturen, Prozesse und Entwicklungen in der Erwachsenenbildung untersuchen und selbst Konzepte und innovative Ansätze in Zusammenarbeit mit Partnern aus der Praxis entwickeln und erproben. Zum Teil entwickeln sie auch eigene Weiterbildungsangebote und werden damit selbst zu Anbietern (vgl. Kap. 3.12). Zu dieser Untergruppe zählen etwa DIPA|Q, AWARE, das Kompetenzzentrum Arbeitswelt.Plus und auch Weiterbildung 4.OWL.

3.2 Weiterbildungsplattformen

Im Anschluss an die Akteursgruppen werden nun die digitalen Weiterbildungsplattformen im it's OWL Ökosystem untersucht. Im Folgenden werden Lernplattformen (Kap. 3.2.1), Marktplatzplattformen (Kap. 3.2.2) und On-Demand-Plattformen (vgl. Kap. 3.2.3) als drei Typen von Plattformen beschrieben und ihre Nutzung herausgearbeitet.

3.2.1 Lernplattformen

Lernplattformen – bzw. Learning Management Systeme (LMS) und Learning Content Management Systeme (LCMS) – sind Plattformen, die die Organisation von Lernvorgängen, die Bereitstellung von Lernmaterialien und -angeboten (z.B. E-Learnings, begleitende Schulungsmaterialien), die Kooperation zwischen Lernenden und Lehrenden und – im Fall von LCMS – auch die Erstellung von Angeboten ermöglichen. Neben überregionalen Anbietern existie-



”

Das heißt wir gucken wirklich, wo wir uns den meisten Nutzen von versprechen. Bei **Inhouse-Schulungen** erst recht. Da geht es eher darum, wer sich am meisten auf uns einstellt und das **so individuell wie möglich** gestaltet. Dann ist es uns egal, wenn die Person für eine Woche höhere Anreisekosten hat. (Unternehmen 2)

“

ren in OWL auch zwei *Lernplattform-Anbieter*, die ihre Plattformen überregional an Unternehmen und Weiterbildungsanbieter vertreiben: Die *Creos Lernideen und Beratung GmbH* mit der *Pomme-Lernplattform* und der Projektpartner *Magh und Boppert GmbH* mit der *Avendoo-Lernplattform*.

Lernplattformen werden von Unternehmen und/oder Weiterbildungsanbietern betrieben. Insgesamt konnten wir feststellen, dass sich ihre Nutzung spätestens in den letzten Jahren breit im it's OWL Ökosystem etabliert hat – allerdings nicht überall. Betrachtet man die Unternehmen fällt auf, dass insbesondere die interviewten Reifegrad 3-Unternehmen alle über eine Lernplattform verfügen. Dabei ist zumeist SAP SuccessFactors in der Nutzung. Diese Nutzung scheint insbesondere in der Einbindung von SuccessFactors in die unternehmensweite SAP-ERP-Lösung begründet zu liegen. Unternehmen der Reifegrade 1 und 2 verfügen dagegen in der Regel nicht über eigene Lernplattformen. Bei klassischen *Weiterbildungsanbietern* kommen vor allem freie/open source Systeme (z.B. Moodle, ILIAS) zum Einsatz. Die befragten forschungsnahen und digitalen Anbieter nutzen kommerzielle Lösungen mit vielfältigen Möglichkeiten der individuellen Gestaltung.

Interessant ist zudem, dass zum Interviewzeitpunkt Veränderungen bei den eingesetzten Lernplattformen und der Nutzung von Lernplattformen zu beobachten sind: Ein klassischer Anbieter und eine Unternehmensakademie sind mit der Anschaffung einer neuen ‚State-of-the-Art‘-Lernplattform befasst. Auch ein Reifegrad 3-Unternehmen ist mit der Beschaffung einer neuen Lernplattform befasst und möchte diesen Prozess noch im Jahr 2022 abschließen.

3.2.2 Marktplatzplattformen: Such- und Beschaffungsplattformen

Marktplatzplattformen vermitteln zwischen Angebot und Nachfrage und werden folglich von Intermediären betrieben. Unsere Untersuchung zeigt, dass hier zwei Untertypen unterschieden werden sollten:

Bei *Suchplattformen* handelt es sich klassischerweise um Kursdatenbanken, die Kurse verschiedener Anbieter bündeln und es Weiterbildungsinteressierten so ermöglichen, in einem großen Kursangebot das für sie passende „von der Stange“-Angebot zu finden. Von den einzelnen Kursen verlinken Kursplattformen auf die Seite des jeweiligen Anbieters, bei dem der Kurs dann gebucht und bezahlt werden kann. Neben überregionalen Plattformen (z.B. der Meta-Suchmaschine des IWWB²) fallen hierunter auch regionale und/oder verbundbezogene Datenbanken. In OWL lassen sich diesem Plattfortmtyyp etwa der Bildungskompass des Kreises Lippe³, der die Kurse verschiedenster Anbieter im Kreis Lippe und Umgebung bündelt, und die jüngst eingestellte BOW Kurssuche, die die Kurse wirtschaftsnaher Anbieter in OWL gebündelt hat, zuordnen.

Beschaffungsplattformen vermitteln ebenfalls zwischen Angebot und Nachfrage, unterscheiden sich jedoch in einem für die Praxis – so unser Untersuchungsergebnis – wichtigen Punkt von reinen Suchplattformen: Sie ermöglichen es nicht nur Kurse verschiedener Anbieter zu suchen, sondern diese auch direkt zu buchen. Weitere Effizienzgewinne im Einkaufsprozess bieten sie nutzenden Unternehmen beispielsweise durch die einfache Integration in LMS- und ERP-/HR-/Einkaufs-Systeme sowie die Reduzierung auf einen Kreditor. Eine solche

² „Die Meta-Suchmaschine des InfoWeb Weiterbildung findet allgemeine, politische, wissenschaftliche und berufliche Fortbildungsangebote und Weiterbildungsangebote aller Angebotsformen (z.B. Seminare und Kurse, Fernunterricht, E-Learning / CBT / WBT). Derzeit ist die Suchmaschine mit 79 Weiterbildungsdatenbanken aktiv und „live“ vernetzt - Sie finden also alle Angebote, über die auch in diesen Datenbanken informiert wird“ (IWWB Webseite).

³ <https://www.lippe-bildungskompass.de/>

Plattform direkt aus oder speziell für OWL existiert nicht. Wir führen diesen Typus hier gleichwohl auf, weil mehrere Reifegrad 3-Unternehmen in unseren Interviews berichtet haben, dass sie für die Suche und Buchung von Weiterbildungen (ausschließlich) eine überregionale Beschaffungsplattform nutzen: Semigator der Haufe-Gruppe⁴. Vorteile werden u.a. in der komfortablen Einkaufsmöglichkeit gesehen. Ein weiterer Vorteil wird darin gesehen, Anbieter, mit denen man negative Erfahrungen gemacht hat, einfach auszublenden und dadurch künftige Buchungen zu verhindern. Durch diese Praxis ist die Beschaffungsplattform eine nicht zu ignorierende Realität im regionalen Weiterbildungsraum. Es fällt jedoch auf, dass die regionalen Weiterbildungsanbieter auf dieser Plattform aktuell kaum zu finden sind.

3.2.3 On-Demand-Plattformen

Zuletzt gibt es noch On-Demand-Plattformen für Web-Based-Trainings (WBTs). Dazu zählen etwa die bekannten überregionalen Plattformen Pink University, Udemy, Lecturio und LinkedIn Learning. Diese bündeln ein großes Angebot an videobasierten E-Learnings verschiedener Anbieter, die von Kunden orts- und zeitunabhängig genutzt werden können. Diese Plattformen stellen gewissermaßen eine auf WBTs spezialisierte Kombination aus Lern- und Marktplatzplattform dar. Es existieren Pay-per-use und Flatrate-Geschäftsmodelle.

Eine Plattform speziell aus oder für OWL existiert nicht. Ein Reifegrad 3-Unternehmen war jedoch an der Gründung der noch kleinen Plattform IND.Academy⁵ beteiligt,

die sich speziell an Kunden aus der Industrie richtet. Die Plattform ermöglicht es Industrieunternehmen auch, mit eigenen Videokursen selbst als Weiterbildungsanbieter tätig zu werden.

Mehrere Reifegrad 3-Unternehmen berichten in unseren Interviews, dass sie LinkedIn Learning-Lizenzen erworben haben, um Beschäftigten ein breites und flexibel nutzbares Lernangebot zugänglich zu machen. Sie wollen so ein betriebliches Lernen fördern, das stärker in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden integriert ist und vom Mitarbeitenden selbst gesteuert wird. Die Mitarbeitenden können aus dem vielfältigen Angebot präferenz- und bedarfsgerecht E-Learning-Kurse auswählen, wobei insbesondere kurze Video-Formate („Learning Nuggets“) von zentraler Bedeutung sind.



⁴ <https://semigator.haufe.de>

⁵ <https://www.ind.academy/>

4 Herausforderungen der nutzer- und qualitätsorientierten Gestaltung des digitalen Lernens und der Kompetenzentwicklung

In diesem Kapitel arbeiten wir die Herausforderungen aus, die wir in unseren Interviews und Workshops mit Blick auf die nutzer- und qualitätsorientierte Gestaltung des digitalen Lernens und der Kompetenzentwicklung identifizieren konnten. Dabei werden analytisch Herausforderungen der Gestaltung passgenauer (Kap. 4.1) und der Gestaltung hochwertiger Angebote (Kap. 4.2) unterschieden.

4.1 Passgenaue Angebote

Abgeschlossene Projekte zur beruflichen Bildung (Bildung 4.OWL, DIPA|Q) und Diskussionen der regionalen Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Wirtschaftsakteure haben in den vergangenen Jahren gezeigt, dass sich die Entwicklung *passgenauer Weiterbildungsangebote* – also von Angeboten, die auf die Bedarfe von Unternehmen und Beschäftigten zugeschnitten sind – immer mehr zu einer zentralen Zielrichtung der Weiterbildung in OWL entwickelt. So heißt es im regionalen Handlungskonzept „Fachkräftesicherung OstWestfalenLippe 2025“, das über 50 Akteure des Fachkräftebündnisses OWL und des Arbeitskreises Fachkräftesicherung OWL erarbeitet haben, unter der Überschrift „Weiterbildungsangebot modernisieren“:

„Weiterbildungseinrichtungen in OWL müssen auf dem neuesten Stand der Entwicklung sein und flächendeckend passgenaue, gut erreichbare Bildungsangebote vorhalten. Denn der Arbeitsmarkt stellt neue Anforderungen in immer höherer Geschwindigkeit und bestehende Berufsbilder und Lernsettings verändern sich rasant. Ziel sollte es sein, Bildungs-

angebote in OWL auf die Bedarfe von Unternehmen und Beschäftigten auszurichten, sie spezifischer und arbeitsplatznäher zu gestalten und Möglichkeiten digitalisierter Bildungsangebote weiterzuentwickeln.“ (*Regionalagentur OWL 2021: 25*)

Unsere Interviews mit Unternehmen, Weiterbildungsanbietern und Intermediären bestätigen, dass dieses Thema fast alle Akteure im lokalen Ökosystem berührt: Auf Seiten der *Unternehmen* erfahren wir etwa von *Reifegrad 3*-Unternehmen, dass diese von den Anbietern ihrer Führungskräfte-trainings erwarten, ihre Schulungskonzepte an die Unternehmenskultur und -werte anzupassen. Ein *Reifegrad 2*-Unternehmen mit 250 Mitarbeitenden beschreibt sein zentrales Entscheidungskriterium für ein (Inhouse-)Schulungen wie folgt:

„Das heißt wir gucken wirklich, wo wir uns den meisten Nutzen von versprechen. Bei Inhouse-Schulungen erst recht. Da geht es eher darum, wer sich am meisten auf uns einstellt und das so individuell wie möglich gestaltet. Dann ist es uns egal, wenn die Person für eine Woche höhere Anreisekosten hat. Aber dafür gehen wir davon aus, dass das nicht aus der Schublade ist, sondern individuell auf uns abgestimmt. Wir gucken nach dem auf uns abgestimmtesten Konzept.“ (*Unternehmen 2*)

Auch *Intermediäre* wie Weiterbildungsverbände und Branchennetzwerke berichten aus ihrer Arbeit, dass Unternehmen immer weniger „Angebote von der Stange“ (Intermediär 3) wollen. Dies gelte auch für solche



”

Weiterbildungseinrichtungen in OWL müssen **auf dem neuesten Stand der Entwicklung** sein und flächendeckend **passgenaue, gut erreichbare Bildungsangebote** vorhalten. Denn der **Arbeitsmarkt stellt neue Anforderungen** in immer höherer Geschwindigkeit und bestehende Berufsbilder und Lernsettings verändern sich rasant. *(Regionalagentur OWL)*

“

Unternehmen, die hier als *Reifegrad 1*-Unternehmen bezeichnet werden. Eine besondere Herausforderung bestehe bei diesen Unternehmen zudem darin, die individuellen Bedarfe überhaupt erst einmal zu ermitteln und in Worte zu fassen.

Auf Seiten der *Anbieter* berichten *klassische Anbieter*, dass es für ihr Geschäftsmodell, ungeachtet der anhaltenden Bedeutung des klassischen Fördergeschäfts, wichtiger wird, bedarfsgerechte Schulungen für Unternehmen zu entwickeln. Das gilt noch mehr für *forschungsnahe Anbieter*, von denen Kunden individuell auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene State-of-the-Art-Angebote zu neuen Technologien und Entwicklungen erwarten. Auch *Unternehmensakademien* verweisen angesichts zunehmender technischer Diversifikation auf die Bedeutung passgenauer Angebote. Ein im Format wie dem Inhalt stark *digital orientierter Anbieter wissenschaftlicher Weiterbildung* sieht es als Kern seines Geschäftsmodells, die Bedarfe von Unternehmen genau zu ermitteln, um diesen wirklich passgenaue Angebote zu machen.

Zusammengefasst kann man sagen, dass der Blick auf die Akteure im regionalen Ökosystem zeigt, dass die Nachfrage nach bzw. Entwicklung von passgenauen Angeboten bereits heute eine große Bedeutung hat und künftig noch mehr zu einer wichtigen Zielrichtung für die Weiterbildung in OWL wird. Unsere Analyse macht darüber hinaus deutlich, dass die Entwicklung passgenauer Angebote mit großen Herausforderungen verbunden ist. Dabei werden insbesondere zwei Problemfelder deutlich: Der gelingenden Informationstransfer über Schnittstellen und das Ausbalancieren von Individualisierung und Standardisierung.

4.1.1 Herausforderung 1: Gesprächsinitiierung und Abstimmung von Weiterbildungsangeboten

Unsere Analyse zeigt, dass der Weg von der Bedarfsermittlung in einem Unternehmen bis zur Verständigung mit einem Anbieter auf ein passgenaues Lernangebot ein komplexer und häufig iterativer Kommunikationsprozess *über mehrere interne und externe Schnittstellen hinweg* ist. Das Gelingen dieses Prozesses ist keinesfalls selbstverständlich. Effizienz- und zugleich Qualitätsgewinne scheinen hier – durch Unterstützungsmaßnahmen und Standardisierungen – möglich zu sein.

Die Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen erfolgt im Regelfall in den Fachabteilungen. In Unternehmen der Reifegrade 2 und 3 werden individuelle Weiterbildungsbedarfe typischerweise im jährlichen Personalgespräch zwischen einem Mitarbeiter und seiner Führungskraft in der Fachabteilung ermittelt und ggf. im Laufe des Jahres noch einmal ergänzt. Die Erfassung von Bedarfen erfolgt hier also regelmäßig und formalisiert. Gerade in Reifegrad 1-Unternehmen spielt die weniger formalisierte und unregelmäßige Identifikation von Bedarfen durch technische Leiter, Betriebsleiter oder Produktionsleiter – zum Teil auch erst im Austausch mit einem begleitenden und beratenden Intermediär – eine wichtige Rolle. In Reifegrad 3-Unternehmen werden Bedarfe zudem aus übergeordneten Unternehmensstrategien abgeleitet (z.B. das zur Strategie und Unternehmenskultur passende Führungskräfteprogramm). Zudem werden hier für Beschäftigte vermehrt Möglichkeiten geschaffen bzw. diese aufgefordert, Lernbedarfe auch direkt und fortlaufend zu äußern.

Die identifizierten Bedarfe werden in Unternehmen der Reifegrade 2 und 3 anschließend – *über die organisationsinterne Abteilungsgrenze hinweg* – an die verantwortliche Stelle in der Personalabteilung weitergelei-

tet. Diese versucht die Bedarfe – zum Teil ‚zugeworfene Stichwörter‘ – überhaupt erst einmal genau zu verstehen und in Notizen festzuhalten (handschriftlich und/oder Word). Nachdem sie Bedarfe gegebenenfalls (abteilungsübergreifend) gebündelt hat und sofern kein adäquates Angebot bereitsteht, macht sich die Personalabteilung auf die Suche nach einem passgenauen Angebot. Dazu werden zunächst Anbieter identifiziert, die für ein entsprechendes Angebot in Frage kommen. Es handelt sich hierbei typischerweise um Anbieter aus dem eigenen Netzwerk – also um Anbieter, mit denen ein Unternehmen bereits positive Erfahrungen gemacht hat oder die von Fachkräften empfohlen werden. Unternehmen berichten in diesem Zusammenhang davon, dass sie zumeist über einen „Pool“ (Unternehmen 5) mit drei bis zehn Anbietern verfügen, mit denen sie immer wieder vertrauensvoll zusammenarbeiten. Wenn kein entsprechender Anbieter im Netzwerk vorhanden ist oder einmal ein neuer Anbieter getestet werden soll oder es um ein größeres Qualifizierungsvorhaben geht, wird auch per Google gesucht und gegebenenfalls eine Ausschreibung gemacht (vgl. zur Bedeutung von Plattformen im Suchprozess Kap. 5.2).

Anschließend wird eine begrenzte Zahl von Anbietern kontaktiert. Dies geschieht entweder als Anfrage per E-Mail oder telefonisch. Nun müssen die von den Personalern aufgenommenen (und teils nur unpräzise verstandenen) Bedarfe – *über externe Organisationsgrenzen hinweg* – kommuniziert werden. Insbesondere wenn kein ‚Angebot von der Stange‘ gesucht wird bzw. bereitsteht, handelt es sich bei der Konkretisierung eines passenden Angebots um einen komplexen Interaktionsprozess. Sowohl die Unternehmens- als auch die Anbietervertreter berichten in unseren Interviews, dass der persönliche Austausch hier eine zentrale Rolle spielt. Je nach Komplexität, Innovationsgrad oder auch einfach persönlicher Bekanntheit und örtlicher Nähe finden Gespräche auch face-to-face „bei einem

Kaffee“ (Weiterbildungsanbieter 1) statt. Anbieter berichten, dass Unternehmen ihre Bedarfe häufig nur schwer und ungenau artikulieren können und viel „zwischen den Zeilen“ (Weiterbildungsanbieter 3) gelesen werden muss.

„Da ich aber aufgrund meiner langjährigen Erfahrung weiß, dass der Hase nicht auf Fachthemen im Pfeffer liegt, sondern auf den Beziehungsthemen, glaube ich immer, dass das persönliche Gespräch viel mehr Informationen für uns bereithält. Weil wir in der Lage sind, gezieltere Fragen zu stellen.“ (Weiterbildungsanbieter 6)

Damit ist der Kommunikationsprozess jedoch keinesfalls abgeschlossen: Nach der Aufnahme des Bedarfs per Mail, Telefon oder im persönlichen Gespräch muss der beratende Ansprechpartner des Anbieters den aufgenommenen Bedarf zum Teil – *über die organisationsinterne Grenzen hinweg* – an einen Trainer oder Produktentwickler kommunizieren. Auf diese Weise entsteht zunächst ein Grobkonzept für den möglichen Kunden, das (zum Teil nach Vertragsabschluss) weiter konkretisiert werden muss. Im Verlauf dieser Konkretisierung setzen *Iterationsschleifen* ein, in denen die Mitarbeitenden aus den Personalabteilungen häufig eine „Vermittlerrolle“ (Unternehmen 4) zwischen den Wünschen und Hinweisen der Fachabteilungen und den Vorschlägen des Weiterbildungsanbieters einnehmen, bis ein passgenaues Angebot entwickelt ist. Informationen werden wieder über mehrere interne und externe Organisationsgrenzen kommuniziert. Dabei besteht, insbesondere bei komplexen Vorhaben, immer die Gefahr von Informationsverlusten.

Der hier dargestellte Prozess der Abstimmung passgenauer Angebote erfolgt nicht immer über alle drei genannten Schnittstellen: In Reifegrad 1-Unternehmen gibt es keine Personal(entwicklungs)abteilungen bzw. keine formale Verantwortlichkeit für

”

Ohne eine Standardisierung ist eine **Förderung oder eine Zertifizierung nicht möglich**. Das heißt, der Gesetzgeber verlangt von mir Standards, während die **Unternehmen von mir individuelle Angebote erwarten**. Und in diesem Spagat bewegt man sich ständig. *(Weiterbildungsanbieter 4)*

“



Weiterbildung in den Personalabteilungen, so dass keine dem Austausch mit dem Weiterbildungsanbieter zwischengeschalteter Informationstransfer zwischen Fach- und Personalabteilung erfolgt. Auch in anderen Unternehmen kommt es zu direkten Abstimmungen zwischen Fachabteilungen und Weiterbildungsanbietern. Auch auf Seiten der Anbieter gibt es nicht immer eine strikte Trennung zwischen Vertrieb und didaktisch wie fachliche kompetenten Trainern. Der Weg der Information kann also auch ‚kürzer‘ sein. Er wird damit jedoch nicht unbedingt ‚einfacher‘: Insbesondere Weiterbildungsanbieter und -intermediäre, die von ihrer Beratung von Reifegrad 1-Unternehmen berichten, dass es diesen Unternehmen extrem schwer fällt, ihre Bedarfe überhaupt zu erkennen und zu kommunizieren. Intermediäre und Anbieter benutzen Begrifflichkeiten wie „zwischen den Zeilen lesen“ (Intermediär 3) und „forensische Analyse“ (Weiterbildungsanbieter 4) um deutlich zu machen, dass es eine anspruchsvolle Aufgabe ist, die konkreten Qualifizierungsbedarfe und Weiterbildungsziele der Unternehmen herauszuarbeiten. Auch unternehmensinterne Trainer und trainierende Fachkräfte berichten von einem iterativen Prozess der Angebotsabstimmung im Unternehmen.

Unsere Interviewpartner auf Seiten der Unternehmen und der Weiterbildungsanbieter gehen meist davon aus, dass sich dieser Prozess durchaus effizienter gestalten und qualitativ verbessern ließe. Sie sind jedoch zugleich sehr skeptisch, wenn es darum geht, diesen Prozess vollständig zu automatisieren. Sie halten das persönliche Gespräch für zwingend notwendig. Das gilt insbesondere auch für die Anbieter, die die Bedarfsanalyse bzw. -konkretisierung als Bestandteil ihres professionellen Handelns begreifen und sich als Experten für diese Aufgabe sehen. Aus ihrer Sicht ist die größte Herausforderung entsprechende Gespräche überhaupt zu initiieren.

„Und eine solche Dienstleistungen zu verkaufen hat extrem viel mit Vertrauen zu tun und damit, dass man ins Gespräch miteinander kommt. Und in dieses Gespräch zu kommen ist eines der Haupt Pain Points, wenn man so will, für Bildungsanbieter, weil das der entscheidende Punkt ist.“ (Weiterbildungsanbieter 2)

4.1.2 Herausforderung 2: Spannungsverhältnis zwischen Standardisierung und Individualisierung ausbalancieren

Der erhöhte Bedarf nach individualisierten Weiterbildungsangeboten steht im Kontext technologischer Spezialisierungen und Trends. Auf Seiten der Weiterbildungsanbieter führt dies zu der Herausforderung, Angebote und bestehende Inhalte schnell anzupassen, je nach Anfrage zu rekombinieren und neue Konzepte zu entwickeln.

„[...] also braucht der Kunde ein individualisiertes Angebot, gehen wir natürlich erst einmal in einen Austausch, machen noch mal eine konkrete Auftragsklärung. Und dann bekommt der Kunde eben ein angepasstes Angebot, was so ein bisschen vom Standard abweicht. Aber wir versuchen, möglichst standardisiert zu sein. [...] wir können die Module frisch-fröhlich untereinander tauschen und kriegen darüber eigentlich ein breites Angebot hin.“ (Weiterbildungsanbieter 6)

Die Anbieter stehen hier in einem fortwährenden Spannungsverhältnis zwischen Standardisierung und Individualisierung. Um diesen Spagat zu bewältigen, nutzen Anbieter bereits Software, welche ihnen eine Übersicht zu bestehenden Materialien gibt und Wiederverwendungsmöglichkeiten einräumt. Allerdings sind die verwendeten Systeme oftmals veraltet, wenig benutzerfreundlich und erlauben wenig Formen der Kollaboration. Aus diesem Grund hat ein Weiterbildungsanbieter bekundet, ein neues System anzuschaffen, mit dem gezielt und

gleichzeitig flexibel auf Kundenanfragen reagiert werden kann.

„Wir bauen aber aktuell ein, ich sag es vorsichtig, moderneres System auf, was flexibler ist, wo ich spontan sagen kann, ich habe eine Kundenanfrage. Ich nehme mir einzelne der Bildungs-Nuggets, die ich dann individuell in einen Kurs reinziehe, die aber zentral verwaltet werden. Also ich muss nicht jedes Mal das Rad neu erfinden, sondern kann wirklich meine Bibliothek durchsuchen [...] Ich gebe den Menschen einen Rahmen, hier ist ein Leitfaden für dein Weiterbildungspaket, für dieses Konzept, was wir gerade haben.“ (*Weiterbildungsanbieter 1*)

Ein klassischer Anbieter, der stets die Förderfähigkeit seiner Angebote im Blick behalten muss, weist in diesem Kontext auf die Problematik hin, dass bei jeder Individualisierung eines Angebots dessen Zertifizierung bedroht ist, da diese wiederum an einen zuvor festgelegten Standard geknüpft ist. Aber auch für Anbieter, die keine öffentlich geförderten Angebote machen, ist das Spannungsverhältnis zentral. Zum Teil stellt es sich nur in umgedrehter Reihenfolge dar: Ein wissenschaftlicher Anbieter berichtet von der Herausforderung, aus einem für einen Einzelkunden aufwendig erstellten Angebot später ein stärker standardisiertes Produkt für einen breiteren Markt zu entwickeln.

„Ohne eine Standardisierung ist eine Förderung oder eine Zertifizierung nicht möglich. Das heißt, der Gesetzgeber verlangt von mir Standards, während die Unternehmen von mir individuelle Angebote erwarten. Und in diesem Spagat bewegt man sich ständig.“ (*Weiterbildungsanbieter 4*)

Die Ersteller von Weiterbildungsangeboten sind insgesamt gefordert, dem Wunsch nach individualisierten Angeboten durch effiziente Konzeptionierungsprozesse zu be-

gegenen. Dabei müssen sie – auch aufgrund wirtschaftlicher Erfordernisse – in der Lage sein, auf bestehenden Angeboten aufzubauen bzw. durch eine Wiederverwendung und Rekombination von Inhalten die Konzeptionierung von individuellen Bildungsangeboten zu beschleunigen.

4.2 Hochwertige Angebote

Neben dem Aspekt der Passgenauigkeit, ist die Qualität von Weiterbildungsangeboten ein zentrales Thema für Unternehmen und Weiterbildungsanbietern. Schließlich ist die Qualität eines Angebots ein entscheidender Faktor, ob bestimmte Kompetenzbedarfe eines Unternehmens auch tatsächlich erfüllt werden können. Herausforderungen im Kontext der Erstellung hochwertiger Angebote wurden von den befragten Akteuren aber auch benannt, weil neue Player (z.B. große On-Demand-Plattformen wie LinkedIn Learning, Udacity, Udemy etc.) hinzugekommen sind und -maßgeblich durch die Corona-Pandemie ausgelöst- neue Formate angeboten und erprobt wurden. Das klassische Präsenztraining war vor der Corona-Pandemie das ‚Leitformat‘ in der betrieblichen Weiterbildung, wird jedoch immer mehr von anderen Formaten flankiert und teilweise auch ersetzt. Als ‚digitales Pendant‘ ist das Live-Online-Training (LOT) in der Pandemie vielfach an die Stelle des Präsenztrainings getreten. Für die Zeit nach der Corona-Pandemie wird erwartet, dass viele Schulungen wieder in Präsenz durchgeführt werden, dass aber viele Angebote auch (teil) digital bleiben werden.

„Durch Corona werden hybride Formen bleiben und das ist auch gut. Man wird sich zukünftig nicht mehr drei Stunden ins Auto setzte für Schulungen. Früher ist man für tarifrechtliche Änderungen der Tarifverträge weggefahren, heute wollen wir das nicht mehr. Zwei Stunden durch die Folien durchzureiten, das kann man auch digital.“ (*Unternehmen 3*)

Auch asynchrone Formate wie Web-Based-Trainings oder Learning Nuggets kommen in verschiedenen Settings zum Einsatz, wobei hier auch grundsätzliche Einstellungsunterschiede zwischen Unternehmen und zwischen Weiterbildungsanbietern zu erkennen sind. Über alle Akteure und Formate hinweg, konnten wir drei zentrale Herausforderungen im Kontext hochwertiger Lernangebote feststellen: Die richtige Mischung von Lernformaten zu finden, Qualität in den Angeboten selbst sicherzustellen und Fachkräfte dabei zu befähigen sowie hochwertige Angebote als solche sichtbar zu machen bzw. zu erkennen.



4.2.1 Herausforderung 1: Die richtige Mischung von Lernformaten finden

In einer modernen Arbeitswelt sind Unternehmen und Weiterbildungsanbieter zunehmend gefordert unterschiedlichste Lernformate zu entwickeln und umzusetzen. Insgesamt gibt es eine Vielfalt an Lernformaten: Synchroner Lernformate wie Präsenz- und Live-Online-Trainings werden genauso wie asynchrone Formate wie z.B. WBTs oder Erklärvideos eingesetzt. Nicht zuletzt durch die Corona-Pandemie bedingt, war in unserem Sample kein Akteur mehr zu finden, der gänzlich ohne digitale Formate gearbeitet hat. Insbesondere LOT waren für viele Unternehmen, die vormals Präsenztrainings genutzt haben, das präferierte Format einer digitalen Umstellung.

Für klassischer Anbieter folgt daraus, dass man Gefahr läuft vom Markt verdrängt zu werden, wenn man heute und zukünftig keine guten LOTs anbieten kann. Darüber hinaus werden Kombinationen aus synchronen und asynchronen sowie ortsgebundenen und ortsungebundenen Lernformaten (Blended Learning) genutzt. Die Auswahl der Lernformate wird anhand inhaltlicher, aber auch räumlicher und sozialer Gesichtspunkte getroffen. Synchroner Lernformate werden z.B. für Trainings, die auf die Entwicklung von Persönlichkeits- und Sozialkompetenzen abzielen (z.B. Führungskräfte- und Präsentationstrainings) favorisiert, da hier ein hohes Maß an (face-to-face-) Interaktion gewünscht ist.

„[...] ein Training, es lebt schon sehr, gerade bei den überfachlichen Themen, vom Austausch untereinander. Es ist nicht nur Inhaltsvermittlung und Prüfung, sondern uns ist dieser Erfahrungsaustausch schon sehr, sehr wichtig. Und dann bin ich nicht beim Web-Based-Training, sondern bei überfachlichen Sachen sind es für uns virtuelle Trainings, weil wir sehr stark versuchen, Menschen zusammenzubringen, in den Austausch zu bringen.“ (Unternehmen 1)

Synchrone Formate mit einer physischen Zusammenkunft der Teilnehmenden wurden neben einer großen Verbindlichkeit und Effizienz in der Kommunikation auch Vorteile zugesprochen, wenn besonders anregende Lernumgebungen (z.B. Räumlichkeiten mit spezieller Ausstattung und Einrichtung) vorhanden sind. Auch die Bedeutung von Präsenztreffen für die Herstellung von Verbindlichkeit wird benannt. Asynchrone Formate finden sich zumeist bei Lernangeboten mit einem fachlichen Hintergrund und setzten zumeist das Vorhandensein eines LMS voraus. Für diese Formate wurde vor allem die gute Integrationsmöglichkeit in den Arbeitsalltag als vorteilhaft angesehen. Reine WBTs wurden vormals insbesondere zur Umsetzung ver-

pflichtender Trainings (z.B. für Themen wie Datenschutz oder Compliance) verwendet, aber werden nun in Form didaktisch hochwertiger, multimedialer Aufbereitungen von verschiedenen Akteuren zunehmend auch für weitere Themenbereiche entwickelt.

Zum Teil gibt es jedoch nach wie vor Vorbehalte gegenüber WBTs, welche für bestimmte Themen und Zielgruppen als ungeeignet betrachtet werden. Insbesondere bei befragten Unternehmen der Reifegrade 1 und 2 konnte hier eine grundlegende Skepsis festgestellt werden, wobei insbesondere motivationale Aspekte bei Mitarbeitenden und die Lerneffektivität in Frage gestellt wurden. Gleichwohl besteht eine Offenheit gegenüber gelungenen Umsetzungen, die bislang jedoch wenig bekannt sind und einen Handlungsanreiz darstellen könnten.

„Wir haben bis jetzt noch keinen Anbieter kennengelernt mit einem super didaktischen Online-Format. Daher gehe ich davon aus, dass das noch nicht gegeben ist für diese Thematiken. Wir sind da noch ziemlich weit von weg.“ (*Unternehmen 2*)

Die Grenzen von (rein) digitalen Formaten für technische Themen liegen im notwendigen Umgang mit physischen Gegenständen (z.B. Maschinen und Fahrzeugen). Hier haben sich jedoch Vorreiter aus der Region auf den Weg gemacht, diese Grenzen möglichst weit hinauszuschieben, indem sie z.B. LOTs mit AR/VR-Umgebungen anreichern und somit ein physisches Erleben nachbilden. In den befragten Unternehmen hat sich zudem gezeigt, dass auch informelle Lernformen, welche z.B. unter Überschriften wie „Coffee Talks“, „Lunch Time“ oder „Shift and Share“ geführt werden, durchaus verbreitet sind. Diese Formate sollen den betriebsinternen Austausch befördern oder mit der Einladung von Externen kleinere (Lern-) Impulse in den Arbeitsalltag einbringen. Zudem kommen verstärkt Learning Nuggets im Videoformat und interne Social Media-Platt-

formen zum Einsatz, um arbeitsplatznahes Lernen zu ermöglichen.

Die Corona-Pandemie hat die Entwicklung digitaler Formate beschleunigt und ihre Nutzung professionalisiert. Es wurden auf breiter Fläche Erfahrungen gesammelt, welche digitalen Formaten in bestimmten Settings funktionieren. Für die Unternehmen stellt sich nun die Herausforderung diese Erfahrungswerte für die zukünftige Planung ihrer Weiterbildungsaktivitäten zu berücksichtigen und passende Angebote und Anbieter zu finden, was bislang nicht immer gelingt.

„Ein gutes Angebot macht vor allem aus, dass es ein didaktisch gut durchdachter Mix unterschiedlicher Formate ist, der zum einen abwechslungsreich ist, wo man nun das Gleiche macht. Sonst wird es schnell langweilig. [...] Ich würde immer sagen, die Verbindung von virtuellen, semi virtuellen und voll virtuellen, Formaten und Präsenz-Formaten. Das am Ende so sinnvoll zu kombinieren, dass es motiviert, dass es Spaß macht und dass wir vor allem in die Anwendung kommen.“ (*Weiterbildungsanbieter 8*)

Nach dem aufgelösten Primat des Präsenztrainings gilt es nun, die verschiedenen nicht-digitalen und digitalen Lernformate adressaten- und themengerecht auszuwählen oder miteinander zu kombinieren, so dass Mitarbeitenden eine optimale Kompetenzentwicklung ermöglicht wird.

4.2.2 Herausforderung 2: Qualität sicherstellen und Fachkräfte befähigen

Auch bei der konkreten (Fein-) Konzeption von Lernangeboten handelt es sich stets um einen iterativen und interaktiven Prozess: Konzepte und Materialien werden im Austausch eines Hauptverantwortlichen mit anderen Trainern, Fachbereichen und/oder Kunden immer feiner ausgearbeitet. Tech-

nisch erfolgt die Konzeption und Ausarbeitung von Lerneinheiten aktuell – sowohl in Unternehmen als auch bei Weiterbildungsanbietern – meist mit Anwendungen wie Word, Excel oder Powerpoint. Bei der Erstellung von E-Learnings und Videos kommen gelegentlich unterstützende Autoren-Tools hinzu. Unternehmen und Anbieter verfügen zunehmend auch über “Studios” zur Produktion von Videos, die dann in die Lerneinheiten eingebettet werden oder den Mitarbeitenden als „Learning Nuggets“ dauerhaft zur orts- und zeitunabhängigen Nutzung Verfügung gestellt werden. Ein Reifegrad-3-Unternehmen hat von positiven Erfahrungen hinsichtlich der eigenen Produktion von solchen Learning Nuggets berichtet, die den Mitarbeitenden im LMS On-Demand zur Verfügung gestellt werden. Ein Erfolgsfaktor war hierbei die aufgabenbezogene Verknüpfung der erstellten Erklärvideos, sodass Führungskräfte z.B. auf Erklärvideos zum Führen von Mitarbeitergesprächen im Vorfeld eben dieser Gespräche hingewiesen wurden und sich dementsprechend zielgerichtet vorbereiten konnten.

Über alle Formate hinweg wird das Erzielen einer gleichermaßen hohen Qualität als bedeutende Herausforderung gesehen, wobei gerade bei digitalen Angeboten auch neue didaktische Anforderungen ausgemacht werden.

„Was mir häufig insgesamt in dieser ganzen Diskussion immer zu kurz kommt, ist tatsächlich auch die Didaktik, die Pädagogik hinsichtlich von Online-Schulungen, egal in welcher Ausprägung das ist. Und insbesondere - auch, wenn wir jetzt vieles online machen -sind die Ergebnisse wirklich vergleichbar mit denen aus der alten Präsenzzeit oder nicht? Und da gibt es auch gar keine richtigen Studien zurzeit. [...] Und es muss auch klar werden, dass sich die Didaktik und die Pädagogik ändern muss, also ich kann nicht so weiterarbeiten, wie ich das vor-

her gemacht habe. Da muss auch in den Köpfen der Trainer eine Veränderung stattfinden.“ (*Weiterbildungsanbieter 7*)

Bei digitalen Angeboten wird von vielen Befragten die Herstellung digitaler Interaktivität bzw. anregender (digitaler) Lernumgebungen als zentral und herausfordernd angesehen. Die Befragten, die gute Erfahrungen mit der Erstellung und Durchführung digitaler Angebote gesammelt haben und davon entsprechend überzeugt sind, berichten von der Nutzung verschiedener Methoden und Tools (z.B. Breakout Sessions, Conceptboards, Mentimeter) zur Herstellung dieser Interaktivität.

„Wir versuchen immer so einen Mix zu machen, dass wir zehn Minuten theoretischer Input mit Folien haben, aber dann muss es direkt in eine Interaktivität gehen. Zum Beispiel eine Mentimeter-Abfrage oder eine Teams-Abfrage mit dem Publikum. Dann geht's wieder mit ein bisschen Input weiter in der Theorie. Dann gibt es eine Gruppenübung, wo wir natürlich die Möglichkeiten nutzen, die Teilnehmer in Breakout-Rooms zu schicken. Wie man es auch im Präsenztraining machen würde, da muss es wirklich diesen Mix geben.“ (*Unternehmen 1*)

Jedoch scheint es vielen Trainern auch schwer zu fallen, die veränderten Anforderungen zu reflektieren, die eigene Herangehensweise zu verändern und gute (teil-)digitale Angebote zu gestalten. Eine besondere Herausforderung ergibt sich hier auch dadurch, dass nicht nur professionelle Trainer und Learning-Designer Bildungsangebote erstellen, sondern vermehrt auch Fachkräfte ohne pädagogische Qualifikation. In Unternehmen wird dieses Vorgehen häufig unter dem Stichwort „user generated content“ (*Unternehmen 4*) diskutiert. Eine vergleichbare Situation gibt es bei den wissenschaftlichen Anbietern, die Weiterbildung als neues Geschäftsfeld neben ihren Kernaktivitäten etablieren (z.B. wissenschaftliche Mitarbei-

Workshops online durchführen: Vielen Trainern fällt es nicht leicht, qualitativ hochwertige, digitale Lernangebote und Kurse zu gestalten.



Bild: If's OWL

ter/Promovierende als Trainer). Die Erstellung transferierbarer Konzepte und Materialien ist hier besonders prekär und lässt eine qualitative Überprüfung besonders notwendig erscheinen.

Eine hohe Qualität wird aber auch als erforderlich betrachtet, um eine möglichst große Nachhaltigkeit des Lernens zu erreichen. Die Unternehmen wollen sicherstellen, dass die angestrebten Ziele einer (Weiter-) Bildungsmaßnahme auch erreicht werden. Dazu kann einerseits die Qualität im Erstellungsprozess verbessert werden, sodass Lerneinheiten didaktisch sinnvoll aufbereitet sind. Andererseits werden Evaluationsinstrumente eingesetzt, um die Qualität eines Lernangebots im Nachhinein besser einzuschätzen und Lernangebote daraufhin womöglich anzupassen.

Insgesamt ergibt sich vor dem Hintergrund eines verstärkten Qualifizierungsbedarfs bei gleichzeitiger Vervielfältigung von Formaten und typischen Erstellern, die Herausforderung die Qualität der erstellten Bildungsangebote zu sichern. Dies liegt insbesondere darin begründet, dass noch nicht alle professionellen Trainer in der Lage sind, durch die Kombination von passenden Methoden, Tools und Formaten gute (teil-) digitale Angebote zu erstellen und damit Lernerfolge zu ermöglichen. Noch schwieriger erscheint

es für didaktisch nicht geschulte Fachkräfte zu sein, gute (teil-) digitale Angebote zu gestalten. Gerade bei neuen (digitalen) Formaten und insbesondere bei WBTs muss die didaktische Aufbereitung stets im Blick gehalten werden, da diese Angebote oftmals besonders kritisch beäugt werden. Didaktische Vorüberlegungen, welche in sinnvoll strukturierten Angeboten münden, sind ein entscheidender Schritt, um Akzeptanz für neue Lernangebote zu schaffen.

4.2.3 Herausforderung 3: Qualität sichtbar machen

Einige der befragten Unternehmen haben bekundet, dass es ihnen schwerfällt, ein qualitativ gutes Angebot als solches im Vorfeld einer Weiterbildungsbeauftragung zu erkennen. Dies liegt einerseits sicherlich in der grundsätzlich schwierigen Vergleichbarkeit von Bildungsangeboten begründet, da es sich bei deren Ergebnissen um einen subjektiven Wissens- und Kompetenzerwerb handelt. Andererseits haben sich im Weiterbildungsbereich eine Vielzahl von Qualitätsmanagement und -sicherungssystemen mit und ohne Zertifizierung etabliert, die in der Summe Transparenz und Vergleichbarkeit aus Sicht der Nachfrager nicht unbedingt erleichtern. Grundsätzlich können Zertifizierungen, wie z.B. nach

der Norm DIN ISO 29990, zwar die Ausrichtung eines Anbieters an einem umfassenden Qualitätsmodell signalisieren und potenziellen Kunden Orientierung geben. Abgesehen davon, dass Anbieter für den Prozess der Zertifizierung auch Kosten tragen müssen, sind sie aber auch darauf angewiesen, dass die Form der Zertifizierung bei den nachfragenden Unternehmen als Qualitätsindikator erkannt wird. Gerade bei kleineren Unternehmen mit weniger umfassenden Qualitätsmanagement- und Auditierungsprozessen scheinen solche Zertifizierungen nur eine untergeordnete Rolle zu spielen und wurden in den Interviews nicht als explizites Kriterium bei der Auswahl von Anbietern genannt. So sind es bei suchenden Mitarbeitenden häufig die Beschreibungstexte auf den Webseiten der Anbieter, welche – zum Teil ergänzt durch ein persönliches Gespräch – eine wichtige Entscheidungsgrundlage darstellen. Gleichzeitig sind diese Texte von sehr unterschiedlicher Qualität und können mehr oder weniger gut darlegen, was potenzielle Teilnehmende im jeweiligen Weiterbildungsangebot erwartet und welche Kompetenzen entwickelt werden sollen.

„[...] die Beschreibung von den Kursen. Man muss ja auch unterscheiden zwischen Kursen, die hinterher zu einer Zertifizierung führen müssen, weil man die irgendwie braucht, weil man bei den Kunden dann halt jemanden verkaufen möchte. [...] Sowas ist natürlich eine Herausforderung. Plus, dass man halt auch nicht nur möchte, dass die irgendwie eine Zertifizierung haben, sondern dass die wirklich was mitnehmen. Das heißt, man muss irgendwie wissen, inwiefern das ein guter Schulungsanbieter ist, weil es gibt sehr, sehr unterschiedliche Leute [...]. Und das vorab zu sehen, ist halt total schwierig, ja.“ (Unternehmen 6)

Auf den Beschaffungsplattformen wird der Problematik insbesondere durch Bewertungsmöglichkeiten von Anbietern durch Nutzende begegnet. Die Nutzenden können durch quantitative (z.B. in Form von Sternen) und qualitative Instrumente (Freitext-Kommentare) Anbieter beurteilen und geben anderen Plattform-Nutzenden somit Hinweise zur Qualität der Anbieter. Zudem wird den Nutzenden durch eine gewisse Standardisierung der Angebotsbeschreibung mit damit verbundenen Filtermöglichkeiten ein Vergleich von Angeboten ermöglicht. Allerdings variiert auch hier die Beschreibungstiefe und kategorielle Erfassung von wesentlichen Merkmalen (z.B. hinsichtlich Inhalte, Methoden, Lernziele), weshalb Nutzende auch hier die Qualität eines einzelnen Angebots nur schwer einschätzen können.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Anbieter vor der Herausforderung stehen, die Qualität ihrer Angebote nach außen zu signalisieren. Dabei müssen sie insbesondere Kosten-Nutzen-Abwägungen hinsichtlich verschiedener Zertifizierungsverfahren treffen und aussagekräftige Bildungsangebotsbeschreibungen formulieren, um im Online-Bereich wahrgenommen zu werden. Bildungsnachfrager sind ihrerseits vor die Herausforderung gestellt, qualitativ gute Angebote als solche zu erkennen. Im Plattformkontext können sie sich dabei zunehmend an Bewertungsformen anderer Nutzer orientieren und können Bildungsangebote einfacher als bisher miteinander vergleichen.

Zehn Jahre Pionierarbeit für die Industrie von morgen

it's owl

Wir sind dabei.

BECKHOFF

BENTELER
makes it happen

BETTE

BÖLLHOFF

CLAAS

DENIOS

dn
Diebold Nixdorf

DMG MORI

Dr. Oetker

GEA

HARTING

HESSE
MECHATRONICS

Hettich

ISRI
BRUNNENHAUSEN

Kannegiesser

KEB

Kraft
Maschinenbau

Lenze
engineered to win

Miele

NTT DATA
Trusted Global Innovator

PHOENIX CONTACT

S&N
INVENT

SCHMITZ CARGOBULL
The Trailer Company.

UNITY
CONSULTING & INNOVATION

WAGO

Weidmüller

WP Kemper

UNIVERSITÄT BIELEFELD

UNIVERSITÄT PADERBORN

TH OWL
TECHNISCHE HOCHSCHULE OSTWESTFALEN-LIPPE
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
2007-2015

FH Bielefeld
University of Applied Sciences

FHDW
Forschungsinstitut für die Wirtschaft

HOCHSCHULE HAMM-LIPPSTADT

Fraunhofer ENAS

Fraunhofer IEM

Fraunhofer IOSB-INA

ANL arbeitgeber
westfalen-lippe e.V.

IHK Industrie- und Handelskammer
Lippe an der Ostfälischen

IHK Industrie- und Handelskammer
OstWestfalenLippe an der Lippe

Innozent owl

OWL OstWestfalenLippe
Gesellschaft zur Förderung der Region mbH

owl maschinenbau
Netzwerk der Kompetenzen

Piening
PERSONAL-SERVICE GMBH

Sparkasse Paderborn-Detmold

Gefördert durch:

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,
Digitalisierung und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen



5 Herausforderungen der technisch-wirtschaftlichen Gestaltung eines plattformbasierten Weiterbildungsraums

In diesem Kapitel werden die Herausforderungen der technisch-wirtschaftlichen Gestaltung eines plattformbasierten Weiterbildungsraums untersucht. Dazu werden die im Weiterbildungssystem it's OWL relevanten Plattfortmtypen identifiziert und die mit diesen verbundenen Herausforderungen analysiert. Es geht im Folgenden um Lernplattformen (Kap. 5.1), Marktplatzplattformen (Kap. 5.2) und On-Demand Bibliotheken (Kap 5.3).

5.1 Lernplattformen

Lernplattformen (LMS, LCMS) sind Plattformen, die die Organisation von Lernvorgängen, die Bereitstellung von Lernmaterialien und -angeboten (z.B. E-Learnings, begleitende Schulungsmaterialien), die Kooperation zwischen Lernenden und Lehrenden und – im Fall von LCMS – auch die Erstellung von Angeboten ermöglichen. Sie werden vor allem von Unternehmen und Weiterbildungsanbietern betrieben.⁶

Wir konnten feststellen, dass sich die Nutzung von Lernplattformen in OWL grundsätzlich etabliert hat – allerdings nicht überall und mit deutlichen Unterschieden in der Intensität und Art der Nutzung. Im Folgenden werden daher der Status Quo der Nutzung von Lernplattformen und die damit verbundenen Herausforderungen für verschiedene Akteursgruppen im it's OWL Ökosystem herausgearbeitet.

5.1.1 Herausforderung 1: Ein kuratiertes Angebot für eine neue Lernkultur schaffen

Betrachtet man den Einsatz von Lernplattformen in den Unternehmen des it's OWL Ökosystems fällt auf, dass alle (von uns befragten) *Reifegrad 3-Unternehmen* Lernplattformen nutzen. Zum Einsatz kommt dabei insbesondere SAP SuccessFactors. Diese Nutzung liegt insbesondere in der Einbindung von SuccessFactors in die unternehmensweite SAP-ERP-Lösung begründet.⁷

Vorteile in der Nutzung von Lernplattformen werden von den Unternehmen nicht nur in der effizienten Verwaltung und Zuweisung von Weiterbildungen für eine große Zahl von Mitarbeitenden gesehen. Neben den verbesserten Möglichkeiten der Fremdsteuerung wird in den Interviews vielmehr zentral auf die Bedeutung von LMS für die Etablierung einer – im Kontext der digitalen Transformation der Industrie notwendigen – neuen Lernkultur verwiesen. Das Potenzial von Lernplattformen besteht demnach gerade auch in der Ermöglichung stärker selbstgesteuerten Lernens.

„Der Trend in der Weiterbildung ist, dass jeder Mitarbeiter mehr für sich selbst verantwortlich ist. Die Firma muss auch einen Rahmen vorgeben. Aber die Zeiten, in denen einmal im Jahr im Mitarbeitergespräch drei Dinge aufgeschrieben werden und man dann dort hinget, die sind vorbei. [...] Wichtige Themen sind meiner Meinung selbstgesteuertes und digitales Lernen auch on the Job.“ (*Unternehmen 3*)

⁶ In einigen Fällen werden Lernplattformen auch von Intermediären genutzt. Außerhalb des it's OWL Kontexts ist hier etwa die von Teutoburger Wald Tourismus betriebene Lernplattform für Touristiker in OWL zu nennen.

⁷ Wirkliche Begeisterung für SAP SuccessFactors wird in unseren Interviews selten geäußert. Auf Rückfrage wurde etwa eine nicht ganz zeitgemäße Nutzeroberfläche beziehungsweise eine schlechte Usability kritisiert.

„Woran wir jetzt arbeiten, für mich heißt das ‚Lernkultur‘, das Projekt. Das wird über die nächsten Jahre jetzt laufen.“ (Unternehmen 5)

Dieses Potenzial zum selbstgesteuerten Lernen schöpfen jedoch auch die Reifegrad 3-Unternehmen bislang noch nicht voll aus, was auch daran liegt, dass LMS zum Teil erst in den vergangenen Jahren eingeführt wurden. Was fehlt, ist häufig ein kuratiertes und über die eigene Plattform verfügbares Angebot, das Mitarbeitenden eine Vorauswahl an geeigneten Lernangeboten bietet, die diese (niedrigschwellig) abrufen oder buchen können. So berichtet etwa der Vertreter eines Unternehmens, dass man erst in jüngerer Vergangenheit und sehr schnell ein LMS eingeführt habe. Dieses LMS bezeichnet er in seinem aktuellen Zustand als „LMS 1.0“. Sein Ziel ist es, zu einem „LMS 2.0“ (Unternehmen 5) zu kommen. Er erläutert, dass bislang zu wenig Content im LMS liegt. Als wichtigen Bestandteil eines LMS 2.0 benennt er das Zielbild eines hochwertigen, kuratierten Angebots aus dem die Beschäftigten (auch selbstgesteuert) auswählen können.

„Aber ich will am besten mehr kuratierte Inhalte haben. Wo wir noch mehr in dem Bereich auch unterwegs sein können und dann zielgerichtet Mitarbeitern die Freiräume auch einräumen. [...] Training, Weiterbildung, Lernen muss etwas ganz Normales sein. Das muss im Job mit drin sein. Und ich muss auch diese barrierefreien Angebote haben als Mitarbeiter. Ja, ich würde mal sagen „guck mal hier, ich mach mal eben 15 Minuten zu dem Thema“. Und dann ist aber auch ein Angebot da und natürlich idealerweise über unser LMS. Dass ich dann nicht dauernd noch tausend Plattformen habe.“ (Unternehmen 5)

Lernplattformen kommt im Rahmen der Ermöglichung einer stärker selbstgesteuerten Lernkultur im Kontext der Industrie 4.0 also auch eine Selektionsfunktion zu: Das grundsätzlich unendliche und unübersichtliche Weiterbildungsangebot auf dem Markt kann durch Vorauswahl (etwa durch die Personalentwicklung) begrenzt und vorstrukturiert werden. Das LMS wird dann zu einer Rahmeninfrastruktur, in der sich Mitarbeitende (auch) frei bewegen

können. Die Schaffung eines solchen kuratierten Angebots ist eine Herausforderung für Reifegrad 3-Unternehmen.

5.1.2 Herausforderung 2: Den Einstieg in Lernplattformen und eine neue Lernkultur ermöglichen

Während Reifegrad 3-Unternehmen (in den vergangenen Jahren) Lernplattformen eingeführt haben, verfügen *Reifegrad 1- und 2-Unternehmen* bislang nicht über eigene Lernplattformen. Die interviewten Unternehmen planen zum Erhebungszeitpunkt auch keine Anschaffung. Die Gründe dafür liegen insbesondere im unklaren Nutzen sowie dem antizipierten Administrations- und Betreuungsaufwand beim Betrieb eines eigenen LMS, der die Anschaffung unwirtschaftlich erscheinen lässt. Hinzu kommen grundsätzliche Bedenken, ob die Mitarbeitenden in der Breite mit einem solchen System erreicht werden können, wenn kaum Vorerfahrungen mit einem digital gesteuerten betrieblichen Lernen bestehen. Ein mit KMU befasster Intermediär berichtet, dass er lediglich ein KMU kennt, das einmal versucht habe, selbst ein LMS aufzubauen.

„Ich habe auch selten Kunden, die ihr eigenes LMS haben, im Grunde halt de facto gar nicht. Ja, also die Unternehmen in der Größenordnung, die ich habe, sagen irgendwie, die haben kein eigenes System. Selbst die wenigsten nutzen externe Systeme, muss man sagen.“ (Weiterbildungsanbieter 4)

Wenn die Mitarbeiter dieser Unternehmen digitale oder digital begleitete Weiterbildungsangebote nutzen, dann auf den Lernplattformen einzelner Anbieter. Hier ist allerdings nur der Zugriff auf das gebuchte Lernangebot beim jeweiligen Weiterbildner möglich. Für mehrere Angebote verschiedener Dienstleister ist die Registrierung auf verschiedenen Plattformen nötig.

Der ausschließliche Zugriff auf digitale Lernangebote über verstreute externe Plattformen wird es – so unsere Einschätzung – erschweren, dass die Skepsis gegenüber (rein) digitalen Angeboten überwunden wird, eine systematische Kompetenzentwicklung im digitalen Raum in

”

Training, Weiterbildung, Lernen muss etwas ganz Normales sein. Das muss im Job mit drin sein. Und ich muss auch diese barrierefreien Angebote haben als Mitarbeiter. (*Unternehmen 5*)

“



der Breite stattfindet und digitale wie digital angereicherte Weiterbildung zu einer Selbstverständlichkeit werden.

Weitere Vorteile der Nutzung von LMS, gerade auch mit Blick auf die Ermöglichung einer selbstgesteuerten Lernkultur, entfallen. Gerade das betriebliche Lernen am Arbeitsplatz, das komfortable und übersichtliche Verwalten von Weiterbildungsdaten und -angeboten, aber auch das fremdgesteuerte Zuordnen von (verpflichtenden) Weiterbildungen wird mit einem LMS extrem vereinfacht. Auch perspektivische Entwicklungen, wie der Einsatz von Recommender-Systemen zur Berücksichtigung individueller Lernpräferenzen und Qualifizierungsbedarfe, setzt eine digitale Lerninfrastruktur in Form eines LMS voraus. Es stellt sich folglich die Frage, wie Reifegrad 1- und 2-Unternehmen ihren Mitarbeitenden ein ähnlich attraktives, passgenaues und arbeitsplatznahes Lern- und Qualifizierungsangebot wie große Reifegrad 3-Unternehmen zur Verfügung stellen können. Ein Weiterbildungsanbieter hat diese Herausforderung explizit erkannt und möchte interessierten Unternehmen neben konkreten Lernangeboten auch eine zeitgemäße Infrastruktur anbieten, die er selbst eingekauft hat.

„[...] was uns natürlich in die Lage versetzt, dem Lerner in dem Betrieb eine Lernumgebung zur Verfügung zu stellen, die der Betrieb selber möglicherweise gar nicht hat. Also das ist ein bisschen auch der Hintergedanke. Wir transportieren auch das Lern-Ökosystem gleich mit, hört sich alles großartig an. Ich meine, gucken Sie sich den Betrieb mit 60 Mitarbeitern an. Da muss man auch Ideen für Lösungen anbieten, wie bei den Organisationsstrukturen betriebliches Lernen organisiert werden kann.“
(Weiterbildungsanbieter 3)

Geht man also davon aus, dass Lernplattformen eine wichtige Infrastruktur für eine neue, digitale(re) und stärker selbstgesteuerte Lernkultur

sind, drohen Reifegrad 1- und 2-Unternehmen ohne Lernplattform bei der Entwicklung einer solchen Lernkultur abgehängt zu werden. Stellt man zugleich in Rechnung, dass das Betreiben einer eigenen Lernplattform gerade für KMU zu aufwendig ist, wird deutlich, dass es eine Herausforderung ist, Unternehmen der Reifegrade 1 und 2 den Einstieg in die Welt der Lernplattformen und damit auch die zur digitalen Transformation der Wirtschaft komplementäre Lernkultur zu ermöglichen.

5.1.3 Herausforderung 3: Hochwertige Angebote für die eigene Lernplattform einfach erstellen

Betrachtet man den Einsatz von LMS bei *Weiterbildungsanbietern* wird deutlich, dass bei klassischen Anbietern aktuell vor allem open source-basierte Systeme (z.B. Moodle, ILIAS) zum Einsatz kommen. Interessant ist, dass bei den Weiterbildungsdienstleistern zum Erhebungszeitpunkt Veränderungsprozesse hinsichtlich der eingesetzten Lernplattform in Gang sind: Die forschungsnahen Anbieter und Projektpartner Unity AG und Fraunhofer IEM haben sich kürzlich ein neues, modernes und nicht open-source-basiertes LCMS angeschafft und wollen dort nun Angebote aufbauen. Auch ein klassischer Anbieter und eine Unternehmensakademie sind gerade mit der Anschaffung neuer Lernplattformen befasst. Ziel ist es, eine Lernplattform zu erhalten, die – so recht unkonkret formuliert – „State-of-the-Art“ ist und „alles kann, was heute möglich ist“.⁸ Dies deutet darauf hin, dass Anbieter verstärkt gefordert sind, attraktive (digitale) Lernumgebungen für ihre Kunden bereitzustellen.⁹

Im Rahmen unserer Untersuchung konnten wir feststellen, dass die (einfache) Erstellung von (teil-)digitalen Lernangeboten für die eigene Lernplattform mit Herausforderungen für Anbieter verbunden ist. Hier können zwei wesentliche Aspekte unterschieden werden:

⁸ Auch bei Unternehmen können wir Änderungen beobachten: Ein Reifegrad 3-Unternehmen ist ebenfalls mit der Beschaffung einer neuen Lernplattform befasst. Auch hier äußert man sich zu den erhofften Benefits eher unkonkret: Die Plattform soll State-of-the-Art sein und die Unterstützung der neuen Lernkultur unterstützen.

⁹ Einer der beiden Anbieter deutet an, dass es bei ihm vermutlich auf die Anschaffung von Avendoo, der Lösung des Projektpartners Magh und Boppert, hinauslaufen wird. Dies war den Autoren vor dem Interview nicht bekannt und somit kein Kriterium für die Auswahl des Interviewpartners.

Zum einen sehen sie sich mit der *didaktischen Herausforderung* konfrontiert, attraktive und multimediale (teil-)digitale Angebote zu entwickeln. Die Inhalte müssen so aufbereitet werden, dass die Lernenden Interesse an den Weiterbildungsthemen entwickeln und motiviert werden, dauerhafte Lernanstrengungen zu zeigen (vgl. Kap. XX).

„Also für mich ist es wichtig, dass ich trotz der Digitalisierung der Lerninhalte didaktisch möglichst wertvoll mein Training aufbereiten kann. Das heißt für mich, dass ich möglichst alle Sinne ansprechen kann, also dass es visuelle Elemente gibt, dass es Audioelemente gibt, sodass man so ein bisschen die unterschiedlichen Lerntypen bedienen kann.“ (Weiterbildungsanbieter 6)

Bei einem größeren klassischen Dienstleister wurde dazu eine Arbeitsgruppe gegründet und ein umfassendes Konzept entwickelt. Die Weiterbildung von zahlreichen Trainern zu E-Trainern ist geplant. Angesichts des noch begrenzten Erfahrungsschatzes besteht bei regionalen Anbietern (anders als bei den überregional agierenden digitalen Anbietern, vgl. Kap. 3.2) gleichwohl insgesamt noch Unsicherheit, wie (teil-)digitale Angebote didaktisch gut gestaltet werden können (vgl. Kap. 4.2.1).

Zum anderen verweisen mehrere forschungsnaher Anbieter, die ein modernes LMS/LCMS angeschafft haben und die Erstellung attraktiver (teil-)digitaler Angebote aktiv vorantreiben wollen, auf den *zeitlichen Aufwand*, den das Planen und Erstellen von Angeboten im LCMS macht.

„Ich kann nicht einfach meine PowerPoint nehmen und sagen Klick, mach was draus. [...] Das ist tatsächlich eine Riesenherausforderung, die wir, naja unterschätzt haben wir sie nicht. Aber es ist schon so, dass wir merken, wie langsam die Mühlen da mahlen. Alle warten darauf, dass sie was nutzen können. Und wir sagen immer noch so „Ja, wir sind gerade dabei, die Inhalte fertig zu machen.“ (Weiterbildungsanbieter 6)

Dies liegt auch an einem identifizierten Medienbruch zwischen der Planung um Umsetzung von entsprechenden Bildungsangeboten. Die

auf der Planungsebene angelegten Strukturen in häufig verwendeten Word-/Excel- oder PowerPoint-Vorlagen sind nur mit größerem Aufwand in entsprechende Elemente eines Autorentools zu überführen. Zudem sind die Vorlagen häufig unübersichtlich, bieten wenig Anregungen zur Gestaltung von didaktischen Grob- und Feinplanungen und weisen keine Formen der Qualitätskontrolle auf. Bei der innerbetrieblichen Erstellung von Angeboten verschärft sich die Problematik oftmals: Insbesondere, wenn Fachkräfte Angebote erstellen sollen, besteht keine didaktische Kompetenz hinsichtlich der Erstellung attraktiver Angebote und die Bereitschaft, viel Aufwand in die Erstellung digitaler Lernangebote zu investieren ist gering.

5.1.4 Herausforderung 4: Eigenen Content auf externen Lernplattformen bereitstellen

Für Anbieter ist jedoch nicht nur die einfache Erstellung von Angeboten auf der eigenen Lernplattform herausfordernd. Künftig könnte auch die *Bereitstellung dieser Angebote auf externen Lernplattformen* zu einer Herausforderung werden. Bislang werden die befragten regionalen Anbieter nur selten explizit mit der Anforderung konfrontiert, Lerninhalte in (externe) LMS von Unternehmen auszuliefern. Anbieter die bereits Erfahrungen damit haben, berichten, dass sie dies mit dem SCORM-Standard bewältigt haben. Es wird deutlich, dass einige Anbieter Lerninhalte eher ungern im LMS von Unternehmen bereitstellen.

„Also das ist für uns immer ein bisschen der Graus, wenn der Kunde mit eigenem System kommt. Weil es da meistens die größeren Probleme gibt. Das hat manchmal mit Berechtigungen zu tun, das sage ich mal dann, wir haben hier mehrere Personen, die auf der Gegenseite involviert sind, und der IT-Leiter noch lange nicht einsieht, dass er irgendwo bestimmte Rechte auf der Plattform bekommt [...]“ (Weiterbildungsanbieter 5)

Angesichts des Wunsches von Unternehmen nach einem kuratierten Angebot im eigenen LMS („LMS 2.0“; vgl. Kap. 5.1.1) könnte diese Anforderung künftig jedoch verstärkt auftreten. Wir gehen davon aus, dass die tendenziell ablehnende Haltung der genannten Anbieter auch

mit dem weiterhin verbreiteten SCORM-Standard zusammenhängt. Eine Lösung könnte hier der neuere LTI 1.3-Standard sein, der unseren Interviewpartnern noch nicht bekannt war. Während SCORM einen Datelexport beim Austausch von Lernangeboten zwischen LMS bedingt, ermöglicht der neue LTI-Standard einen dauerhaften, sicheren Informationsaustausch zwischen dem eigenen und externen LMS. Die über LTI ausgetauschten Kursinformationen und Benutzeridentitäten stellen sicher, dass Lernende nahtlos zu Inhalten in externe LMS navigieren können bzw. externer Zugriff auf eigene Inhalte geschaffen wird, ohne dass erneute Anmeldeprozesse notwendig wären. Auch Informationen zu den Lernaktivitäten im externen LMS können in das eigene LMS zurückfließen und zur Weiterentwicklung des Angebots genutzt werden. Da die Inhalte im eigenen System gehostet werden, können Aktualisierungen und Anpassungen jederzeit vorgenommen werden und stehen extern Berechtigten sofort zur Verfügung. Die Möglichkeiten von LTI 1.3 scheinen die interviewten Weiterbildungner durchaus zu interessieren: Mehrere Gesprächspartner haben sich den Standard – nach einigen Informationen durch die Interviewer – notiert, um sich weiter darüber zu informieren.

„Dass also unser LMS sich mit einem Kunden-LMS verbindet und dann dort Inhalte bereitstehen [...] Ich meine ein Kunden-LMS – viele machen ja interne Weiterbildungen – und die Maschinenbediener und Co, die sind ja auch immer froh, wenn sie ein paar Zertifikate kriegen für ihre DIN 9000 und insgesamt Personalweiterentwicklung vorantreiben. Das wäre hoch spannend.“ (Weiterbildungsanbieter 7)

Mit Blick auf die Bereitstellung von Contents auf den Lernplattformen von Unternehmen stellen sich auch geschäftsmodellbezogene Fragen: Für alle Beteiligten muss klar sein, inwieweit durch neue Angebote ein Mehrwert geschaffen wird, der die Aufwände (z.B. der technischen Integration) übersteigt.

„Ja, und die wirtschaftliche Perspektive, das ist glaube ich auch ein Knackpunkt. Weil nur um meine Veranstaltung da zu veröffentlichen, da muss ja für jeden irgendwo ein kleiner Benefit sein, ein kleiner Nutzen

irgendwo zu erkennen sein, dass ich da mitmache. Und ja, insofern ist das dann die Frage, wie sieht das Geschäftsmodell aus.“ (Weiterbildungsanbieter 5)

Neben dem Nutzenaspekt müssen Anbieter auch unter Berücksichtigung ihres konkreten Angebots entscheiden, welche Bezahl- bzw. Lizenzmodelle genutzt werden sollen. Weiterhin ist zu klären, wie Angebote auf der Plattform aufbereitet sein müssen, damit sie attraktiv für Mitarbeitenden in Unternehmen erscheinen und welche Anforderungen ein nachfragendes Unternehmen, z.B. hinsichtlich der Evaluierung des Lernerfolgs, hat. Schließlich müssen auch rechtliche Fragen, wie die Nutzungsrechte an erarbeiteten Materialien, im Vorfeld beantwortet werden.

5.2 Marktplatzplattformen: Regionale Anbieter sichtbar machen und Einkaufsprozesse erleichtern

Marktplatzplattformen vermitteln zwischen Angebot und Nachfrage und werden folglich von Intermediären betrieben. Unsere Untersuchung zeigt, dass hier zwei Untertypen unterschieden werden müssen: Bei *Suchplattformen* handelt es sich klassischerweise um Kursdatenbanken, die Kurse verschiedener Anbieter bündeln und es Weiterbildungsinteressierten durch Verlinkungen ermöglichen, in einem großen Kursangebot das für sie passende Standard-Angebot zu finden. *Beschaffungsplattformen* vermitteln ebenfalls zwischen Angebot und Nachfrage, unterscheiden sich jedoch in einem für die Praxis – so unser Untersuchungsergebnis – wichtigen Punkt von reinen Suchplattformen: Sie ermöglichen es nicht nur Kurse verschiedener Anbieter zu suchen, sondern diese auch direkt zu buchen. Weitere Effizienzgewinne in Einkaufsprozessen bei Unternehmen können durch die einfache Integration in LMS- und ERP-/HR-/Einkaufs-Systeme sowie die Reduzierung auf einen Kreditoren erzielt werden.

Aufgrund der gestiegenen Bedeutung von Beschaffungsplattformen stellt sich für regionale Weiterbildungsanbieter die Herausforderung auch auf diesen Plattformen präsent zu sein. Die Veröffentlichung der eigenen Angebote auf speziellen Suchplattformen erscheint demgegen-

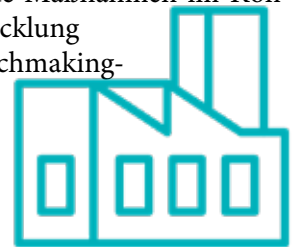
über weniger bedeutend, da der Nutzungsumfang und die Bekanntheit der Suchplattformen bei den befragten Akteuren gering sind. Werden jedoch Beschaffungsplattformen zukünftig nicht in Betracht gezogen, besteht für Anbieter die Gefahr bei Reifegrad 3-Unternehmen nicht mehr wahrgenommen zu werden bzw. eklatant im Nachteil gegenüber Anbietern zu sein, die in einer ERP-integrierten Beschaffungsplattform gelistet und direkt buchbar sind. Dieser Nachteil besteht auch unabhängig von der Angebotsstruktur und -ausrichtung eines Anbieters, da auf den Beschaffungsplattformen verschiedene Formate und Arten von Bildungsangeboten versammelt sind. Gleichwohl entstehen bei der Zusammenarbeit mit Beschaffungsplattformen auch neue wirtschaftliche Abhängigkeiten für Anbieter und eine direktere Konkurrenz mit anderen Anbietern (insbesondere durch die Nutzerbewertungen auf der Plattform). Die Vorteile einer größeren Reichweite durch die Bekanntheit der Plattform gilt es also abzuwägen gegenüber (teilweise nachteiligen) Bedingungen, welche durch den Beschaffungsplattformbetreiber vorgegeben werden.

Um einer zu großen Abhängigkeit von einer Beschaffungsplattform zu entgehen, sind regionale Anbieter weiterhin gefordert, Entwicklungen im Weiterbildungsökosystem im Blick zu behalten und z.B. branchenspezifische oder aus Netzwerken und Verbänden hervorgehende plattformbasierte Ansätze als weitere Distributionsmöglichkeiten zu erkennen. Für solche Plattformentwicklungen besteht dann eine zentrale Aufgabe darin, ähnlich unkomplizierte Einkaufsprozesse wie bei bestehenden Beschaffungsplattformen zu ermöglichen und die Angebote technisch möglichst benutzerfreundlich zur Verfügung zu stellen.

„Wir sind dieses Amazon-Einkaufen gewöhnt. Schnell bezahlen und fertig, was auch super läuft. Das ist etwas, was oftmals bei regionalen Anbietern eben nicht funktioniert, dass die Einkaufsschnittstellen eben aufwendiger sind.“ (Unternehmen 4)

Schließlich können regionale Weiterbildungsanbieter auch versuchen direkte Vernetzungsmöglichkeiten mit interessierten Unternehmen wahrzunehmen und ausgewählte Angebote z.B. über den erwähnten LTI-Standard in externe

LMS einzubinden. Dies setzt wiederum ein besseres Matching von regionalen Anbietern und Unternehmen voraus, was einerseits durch Aktivitäten von Weiterbildungsanbietern selbst (z.B. SEO, Werbung, Netzwerkarbeit etc.), aber auch durch begleitende Maßnahmen im Kontext der Regionalentwicklung (z.B. Aufbau einer Matchmaking-Plattform) unterstützt werden kann.



5.3 On-Demand-Plattformen: Nutzen und Nutzung sicherstellen

On-Demand-Plattformen wie LinkedIn Learning erlauben einen orts- und zeitunabhängigen Zugriff auf ein großes Angebot von videobasierten E-Learnings. Sie ermöglichen es Unternehmen – über den Erwerb von Nutzungslizenzen – ihren Beschäftigten ein breites und flexibel nutzbares Angebot zur selbst- und bedarfsgesteuerten Weiterbildung zur Verfügung zu stellen. Gleichwohl sind auch mit diesen flexibel einsetzbaren Plattformen Herausforderungen verbunden, die sich insbesondere auf den tatsächlichen Nutzen und die Nutzung der Lernangebote beziehen.

Die Reifegrad 1 und 2-Unternehmen in unserem Sample haben keine Lizenzen für On-Demand-Plattformen erworben. Bei den Reifegrad 2-Unternehmen dürfte das auch daran liegen, dass die Akzeptanz und Wertschätzung rein videobasierter Kurse bei den Personalentwicklern in diesen Unternehmen gering ausfällt (vgl. Kapitel 4.2.1). Der reale Nutzen und Lernerfolg solcher Angebote werden oft angezweifelt. So spricht eine Personalentwicklerin davon, dass Beschäftigte verfügbare Lernvideos ruhig „konsumieren“ und sich „berieseln“ (Unternehmen 2) lassen können. Die Erwartung realer Lernerfolge und eines echten Nutzens solcher Angebote ist in ihren Aussagen zum aktuellen Zeitpunkt allerdings nicht zu erkennen. Mehrere Reifegrad 3-Unternehmen in unserem Sample haben Lizenzen für LinkedIn Learning erworben und stehen On-Demand-Plattformen folglich zumindest so offen gegenüber, dass sie einen Test in ihrem Unternehmen wagen.



Die Bedeutung digitaler Angebote wächst - aber nicht in jedem Segment.

„Das war eigentlich der Grund, warum. Eigentlich ist das eine Initiative aus Übersee, warum das LinkedIn-Learning angeschafft wurde. Wir sind aber auch erst in Deutschland seit Januar damit live. Und insofern haben wir da einfach noch null Erfahrungen mit.“ (Unternehmen 4)

Die tatsächliche Nutzung der Angebote durch die Beschäftigten kann allerdings nicht einfach als selbstverständlich vorausgesetzt werden, da sich in unseren Interviews auch Hinweise auf eine eher geringe Akzeptanz der rein videobasierten Lernangebote auf On-Demand-Plattformen und wenig zufriedenstellende Nutzerzahlen finden lassen. Die Ursachen dafür können einerseits im Lernangebot selbst liegen, welches trotz Präferenzabfrage und elaborierten Suchfunktionen vor allem Standardcontent repräsentiert und als wenig passgenau für unternehmensspezifische Anforderungen oder bestimmte Themenbereiche wahrgenommen werden kann. Andererseits kann auch ein fehlendes oder unzureichendes internes Marketing dazu führen, dass Zugangsmöglichkeiten und

Potenziale dieser Lernangebote wenig bekannt sind und daher als Lernmöglichkeit nicht in Betracht gezogen werden. Am deutlichsten äußert der Vertreter eines digital orientierten Weiterbildungsanbieters, der selbst nicht auf die Produktion und Bereitstellung von Standardcontent für On-Demand-Plattformen setzt, sondern auf die direkte Bereitstellung passgenauer digitaler und hybrider Angebote baut, seine Zweifel am Nutzen und der Nutzung von On-Demand-Plattformen. Er bezweifelt, dass die tatsächliche Nutzung und der konkrete Nutzen des Angebots in den Unternehmen die pauschalen Kosten aufwiegen.

„Aber ich kann Ihnen sagen, die Erfahrungen, die ich da mache, diese Verträge werden nicht ansatzweise ausgeschöpft. Wenn Sie das mal runterrechnen würden, was die Lernstunden Kosten im Jahr, die da abgeliefert werden, wirklich, da wird ihnen schlecht bei. Also ich meine, man kann das natürlich triggern, indem man Pflicht-Curricula einrichtet und sagt, so das werden schon mal meine 10.000 Leute machen und in Pflicht. Dann rechnet sich das schon so ungefähr. Aber ob die das wirklich machen, um wirklich was zu lernen und was die dann wirklich mitnehmen und der Effekt wirkt, das sind ja auch Opportunitätskosten.“ (Weiterbildungsanbieter 8)

Insgesamt deuten unsere Interviews darauf hin, dass aufgrund der allgegenwärtigen Verfügbarkeit von Lerninhalten allein noch keine wirksame Kompetenzentwicklung in der Breite zu erwarten ist. Der Einsatz von Recommender-Systemen könnte perspektivisch die individuelle Passgenauigkeit erhöhen. Gleichzeitig sollten die Kontexte und sinnvollen Einsatzmöglichkeiten von On-Demand-Lerninhalten klarer umrissen und in umfassendere Kompetenzentwicklungsstrategien eingebunden sein. Es ist fraglich, ob es in Zukunft für regionale Anbieter ein lohnendes Geschäftsmodell ist, Standardcontent für On-Demand-Plattformen zu produzieren. Unternehmen sollten die tatsächliche Nutzung und den realen Nutzen der Angebote im Blick behalten.

6 Fazit: Zusammenfassung, Aufgaben und Ausblick

Abschließend möchten wir die Ergebnisse der Untersuchung kurz zusammenfassen (Kap. 6.1), Aufgaben und Bedarfe der Region benennen (Kap. 6.2) und einen ersten Ausblick auf Lösungsansätze aus Sicht des Forschungsprojekts *Weiterbildung 4.OWL* geben (Kap. 6.3).

6.1 Zusammenfassung

Die vorliegende Untersuchung hat ein differenziertes *Verständnis der Akteure/Stakeholder und digitalen Weiterbildungsplattformen im regionalen Ökosystem* (vgl. Kap. 2) erarbeitet. Dazu wurden innerhalb von drei zentralen Akteursgruppen spezifische Untergruppen identifiziert und idealtypisch beschrieben. Auf Seiten der Unternehmen konnten mit Blick auf (digitale und digital-unterstützte) Weiterbildung drei Reifegrade unterschiedenen werden, die häufig mit Unternehmensgröße zusammenzuhängen scheinen. Auf Seiten der Weiterbildungsanbieter konnten mit klassischen, forschungsnahen und digital orientierte Weiterbildungsanbietern sowie Unternehmensakademien vier relevante Anbieter Typen unterschiedenen werden. Auf Seiten der Intermediäre konnten Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Regionalentwicklungsakteure, Weiterbildungsverbände und -beratungen sowie die Forschungs- und Entwicklungsakteure und -projekte als relevante Akteursgruppen herausgearbeitet werden. Mit Blick auf digitale Weiterbildungsplattformen wurden im regionalen Ökosystem die folgenden Typen identifiziert: Lernplattformen, Marktplatzplattformen mit den Untertypen Such- und Beschaffungsplattformen sowie On-Demand-Plattformen mit orts- und zeitunabhängig nutzbaren E-Learning-Bibliotheken.

Mit Blick auf das Projektziel der *nutzer- und qualitätsorientierten Gestaltung des digitalen Lernens und der Kompetenzentwicklung* (vgl. Kap. 4) konnten im Rahmen der Untersuchung die folgenden Herausforderungen identifiziert werden: Herausforderungen bei der Entwicklung passgenauer Angebote – also von Angebo-

ten, die auf die Bedarfe von Unternehmen und Beschäftigten zugeschnitten sind – sind zum einen kommunikativer Art (Initiierung von Abstimmungsprozessen zwischen Anbietern und Nachfragern, gelingender Informationstransfer innerhalb und zwischen Organisationen). Zum anderen liegen die Herausforderungen darin, das Spannungsverhältnis zwischen Standardisierung und Individualisierung auszubalancieren. Herausforderungen bei der Entwicklung hochwertiger Angebote – also von Angeboten, die eine hohe (didaktische) Qualität haben – bestehen darin, die richtige Mischung von Lernformaten zu finden, Interaktivität (auch digital) herzustellen und auch didaktisch nicht ausgebildetes Fachpersonal in die Lage zu versetzen, hochwertige Angebote zu entwickeln.

Mit Blick auf das Projektziel der *technisch-wirtschaftlichen Gestaltung des plattformbasierten Weiterbildungsraums* (vgl. Kap. 5) konnten im Rahmen der Bedarfsanalyse die folgenden Herausforderungen identifiziert werden: Mit Blick auf Lernplattformen besteht für Unternehmen des hohen Reifegrads 3 eine Herausforderung darin, ein kuratiertes Angebot im eigenen LMS aufzubauen, das es ermöglicht, eine neue, stärker auf Selbststeuerung der Beschäftigten setzende Lernkultur zu realisieren. Bei Unternehmen der niedrigeren Reifegrade 1 und 2 besteht eine Herausforderung dagegen darin, überhaupt den Einstieg in die Nutzung von Lernplattformen und darüber vermittelt auch in die neue, zur digitalen Transformation komplementäre Lernkultur zu finden. Bei den Weiterbildungsanbietern bestehen Herausforderungen in der (einfachen) Erstellung von guten Angeboten für die eigene Lernplattform und künftig auch in der Bereitstellung dieser Angebote auf den Lernplattformen von Unternehmen. Mit Blick auf Marktplatzplattformen bestehen Herausforderungen darin, dass Unternehmen Suchplattformen, die im Sinne einer Kursdatenbank lediglich eine Vielzahl von Angeboten „von der Stange“ versammeln, nicht

nutzen. Große Unternehmen nutzen hingegen eine überregionale Beschaffungsplattform, die neben der Suche auch die Buchung von Angeboten ermöglicht und in ERP- wie LMS-Systeme integriert werden kann. Die regionalen Anbieter sind über diese Plattform aktuell jedoch kaum zu finden, so dass regionale Anbieter von den großen regionalen Unternehmen nicht gefunden werden. Mit Blick auf On-Demand-Plattformen, die zahlreiche E-Learnings verfügbar machen, zeichnen sich Herausforderungen wie eine mangelnde Akzeptanz bei Personalern, eine niedrige Nutzungsquote bei den Beschäftigten und eine niedrige Passgenauigkeit der Angebote ab.

6.2 Aufgaben und Bedarfe

Vor dem Hintergrund der identifizierten Herausforderungen ergeben sich für das Weiterbildungssystem it's OWL eine Reihe von Aufgaben und Bedarfen, die von Stakeholdern der Region OWL angegangen werden sollten:

- OWL braucht *digitalisierungsbezogene Weiterbildungsangebote* – und zwar sowohl für Beschäftigte, die mit digitalen Angeboten vertraut sind, als auch für die Breite der Beschäftigten, die mit solchen Angeboten bislang häufig nicht in Berührung gekommen sind.
- Für die Entwicklung *passgenauer Angebote* müssen die beteiligten Akteure in OWL *Kommunikationsprobleme* lösen. Anbieter und Nachfrager müssen möglichst niedrigschwellig miteinander ins Gespräch gebracht werden (Gesprächsinitiierung) und Probleme bei der Informationsweitergabe über intra- und interorganisationale Grenzen behoben werden, um einen guten Informationsfluss und eine effiziente Abstimmung zu ermöglichen. Es sollten vermehrt Lösungen gefunden werden, um das Spannungsverhältnis von Individualisierung und Standardisierung auszubalancieren.
- Weiterbildungsanbieter und -nachfrager in der Region sollten *digitale Möglichkeiten der kollaborativen Zusammenarbeit* im Aufbau von neuen Bildungsangeboten erhalten, sodass Know-How aus der Region durch Co-Creation-Prozesse schneller als bisher in guten Weiterbildungsangeboten für Beschäftigte mündet.
- OWL braucht *gute digitale und hybride Weiterbildungsangebote*. Dafür werden Qualitätskriterien benötigt, die die Erstellung anleiten und das Erkennen guter Angebote ermöglichen. Insbesondere reine E-Learnings ohne Live-Content werden – aufgrund ihrer großen Differenz zum Leitformat Präsenztraining – aktuell (noch) kritisch beäugt und brauchen daher Qualitätsindikatoren und -signale. Größer ist die Akzeptanz von Formaten, die asynchrones, ortsungebundenes und selbstgesteuertes Lernen mit synchronen Live-Online oder Präsenzphasen verbinden. Das Design eines stimmigen Arrangements und das Erkennen eines guten Angebots stellt hier jedoch ebenfalls eine Herausforderung für Anbieter und Nachfrager dar.
- Fachkräfte und Trainer, die noch keine Experten des digitalen Lernens sind, müssen befähigt werden, auch gute digitale bzw. hybride Weiterbildungsangebote zu entwickeln.
- In OWL müssen Unternehmen der Reifegrade 1 und 2 beim *Einstieg in digitale Lernplattformen* unterstützt werden. Lernplattformen kristallisieren sich als Ermöglicher des im Kontext der digitalen Transformation notwendigen Wandels der Lernkultur heraus. Das Nicht-Verfügen über Lernplattformen droht die Kluft zwischen KMU und Großunternehmen zu vergrößern.
- Intermediäre Akteure müssen gemeinsam mit Unternehmen des Reifegrads 3 und Weiterbildungsanbietern in OWL Lösungen entwickeln, um ein passgenaues und gutes *kuratiertes Angebot* auf den Lernplattformen der Unternehmen aufzubauen.
- OWL muss stärker als bisher geschehen Lösungen finden, um die auch Expertise *staatlicher Hochschulen und Forschungseinrichtungen* für die Weiterbildung zu erschließen.
- In OWL sollten sich regionale Anbieter bei den Unternehmen besser *sichtbar* machen. Im Fall großer Unternehmen heißt das

auch, dass Anbieter die Anforderungen der Unternehmen bei *Einkaufs- und Bereitstellungsprozessen* erfüllen müssen.

- OWL sollte Strukturen aufbauen, welche die *Sichtbarkeit und den Austausch von Lernangeboten unter regionalen Akteuren* befördern. Plattformbezogene Ansätze sollten auf die Bedürfnisse von regionalen Bildungsnachfragern und Weiterbildungsanbietern ausgerichtet sein.

6.3 Ausblick

Das Forschungsprojekt *Weiterbildung 4. OWL* hat sich zum Ziel gesetzt, konkrete Lösungsansätze im Hinblick auf die geschilderten Herausforderungen zu entwickeln. Für das im INVITE-Wettbewerb ausgeschriebene Entwicklungsfeld „plattformbezogene Innovationen“ erscheinen Entwicklungen in drei Richtungen vielversprechend:

Erstens kann der Abstimmungsprozess von Nachfragern und Anbietern von Weiterbildungsangeboten effizienter gestaltet werden, indem Möglichkeiten einer Gesprächsinitiierung und standardisierten Informationsweitergabe geschaffen und neue Möglichkeiten eines digitalen, plattformbasierten Matchmakings erprobt werden. Wichtig erscheint hier insbesondere, zentrale Anforderungen an ein konkretes Bildungsangebot übermitteln zu können und einen initialen Kontakt zwischen Nachfragern und (regionalen) Anbietern herzustellen.

Zweitens kann die Erstellung hochwertiger Bildungsangebote durch ein Werkzeug unterstützt werden, welches Grob- und Feinkonzeptionierungen und die gemeinsame Arbeit an entsprechenden Konzepten organisationsintern und -übergreifend erleichtert. Pädagogisch ausgebildetes Personal kann damit leichter individualisierte Angebote konzeptionieren, und Fachkräften ohne pädagogische Vorkenntnisse kann der Einstieg in die systematische Planung von didaktischen Designs gelingen. In diesem Sinne kann eine solche digitale Unterstützung auch als Instrument der Qualitätssicherung aufgefasst werden und bietet optimalerweise auch Möglichkeiten, Qualitätsmerkmale eines Bildungsangebots für potenzielle Nutzer sichtbar zu machen.

Drittens kann ein plattformbezogenes Tool dafür sorgen, qualitativ hochwertige Angebote in Form einer digitalen Zertifizierung, wie z.B. Badges, sichtbar zu machen. Anbieter können über eine möglichst einfache Erstellung Bildungsangebote und Qualifikationen differenzieren und geben Nutzern die Möglichkeit, ihre erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten in einer Weise sichtbar zu machen, die in einem plattformbasierten (Weiter-) Bildungsraum anschlussfähig ist.

Für das Entwicklungsfeld „Vernetzung von Lernplattformen“ ist insbesondere die Integration der skizzierten Werkzeuge in die vorhandenen digitalen Plattformstrukturen und der Aufbau neuer Verknüpfungsmöglichkeiten für regionale Akteure von Bedeutung. Als zentraler Anknüpfungspunkt bietet sich die Innovationsplattform des Spitzenclusters *it's OWL* an, welche sich derzeit im Aufbau befindet und zukünftig als B2B-Plattform zur stärkeren Vernetzung und Zusammenarbeit von Akteuren im technisch-wirtschaftlichen Bereich in OWL führen soll.

Eine Integration eines LMS/LCMS als zusätzliches Modul der Innovationsplattform würde die Möglichkeit bieten, die im Forschungsprojekt entwickelten Werkzeuge an dieser Stelle zu erproben und z.B. über gemeinsame LTI-Standards Bildungsanfragen und neue Lernangebote zu generieren. Über eine REST API könnte darüber hinaus auch eine Anbindung an weitere Module der Innovationsplattform hergestellt werden, sodass Bildungsanfragen und Bildungsangebote aus der Region unkompliziert auf der Innovationsplattform sichtbar und von den dort registrierten Unternehmen in Anspruch genommen werden können.

Die Erprobungen erfolgen im Rahmen von Pilotprojekten mit regionalen Akteuren, die mit unterschiedlichen Schwerpunkten (digitale) Weiterbildungsangebote erstellen und in plattformbasierten Strukturen anbieten werden. Damit diese Angebote auch wirtschaftlich erfolgreich sein können, sollen im Rahmen von *Weiterbildung 4. OWL* schließlich auch nachhaltige Geschäftsmodelle für Anbieter und Betreiber von regional ausgerichteten Lernplattformen entwickelt und evaluiert werden.

7 Verzeichnisse

Literatur

BMBF-Bekanntmachung (2020): Richtlinie zur Förderung von Projekten zu „INVITE – Innovationswettbewerb Digitale Plattform berufliche Weiterbildung“ (2020 bis 2025). Online verfügbar unter https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/bekanntmachungen/de/2020/04/2918_bekanntmachung.html [01.07.2022]

it's OWL (2021): Die Arbeitswelt der Zukunft gestalten. Online verfügbar unter https://www.its-owl.de/fileadmin/user_upload/itsowl_Broschu__re_Arbeit_4.0_web.pdf [01.07.2022]

Hopf, Christel; Rieker, Peter; Sanden-Marcus, Martina; Schmidt, Christiane (1995): Familie und Rechtsextremismus. Familiäre Sozialisation und rechtsextreme Orientierungen junger Männer. Weinheim: Juventa-Verl. (Jugendforschung).

Regionalagentur OWL (2021): Regionales Handlungskonzept Fachkräftesicherung OstWestfalen-Lippe 2025. Online verfügbar unter https://www.ostwestfalenlippe.de/fileadmin/user_upload/owl_gmbh/regionalagentur_owl/downloads/regionales_handlungskonzept_fachkraeftesicherung_2025.pdf [01.07.2022]

Darstellungen

Abbildung 1: Entwicklungsfelder des Forschungsprojekts W4.OWL	7
Abbildung 2: Grundlegende Prozesse im Weiterbildungsökosystem	9
Tabelle 1: Sampleübersicht	9
Tabelle 2: Reifegrade von Unternehmen im Weiterbildungsökosystem OWL	11

Abkürzungen

AR	Argumented Reality
ERP	Enterprise Resource Planning
HR	Human Resources
KMU	Kleinere und mittlere Unternehmen
LCMS	Learning Content Management System
LMS	Learning Management System
LOT	Live-Online-Training
LTI	Learning Tools Interoperability
SCORM	Shareable Content Object Reference Model
SEO	Search Engine Optimizing
VR	Virtual Reality
WBT	Web-Based-Training

Impressum

Projektpartner



Herausgeber

OstWestfalenLippe GmbH
Walther-Rathenau-Str. 33-35
33602 Bielefeld
Tel. 0521 967330
E-Mail: info@ostwestfalen-lippe.de
Verantwortlich: Björn Böker
Fachbereichsleitung: Wolfgang Marquardt
Projektleitung: Dr. Bastian Bredenkötter
Umsetzung und Gestaltung: Marius Vinnemeier

Oktober 2022

Titelbild: Canva



Autoren

Dr. Bastian Bredenkötter

Projektmanager OstWestfalenLippe GmbH



Bastian Bredenkötter ist Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftssoziologe und promovierte an der Universität Bielefeld. Seit 2019 arbeitet er im Bereich Innovation und Wissen bei der OstWestfalenLippe GmbH, wo er Projekte zur beruflichen Bildung für die digitale Arbeitswelt leitet. Im Projekt Weiterbildung 4.OWL treibt er digitale Innovationen und Vernetzung in der Weiterbildung voran.

Tel. 0521/96733295

b.bredenkoetter@ostwestfalen-lippe.de

Oliver Lummer

Wissenschaftlicher Mitarbeiter Fraunhofer-Institut für Entwurfstechnik Mechatronik



Oliver Lummer studierte Wirtschaftspädagogik an der Universität Paderborn. Seit 2021 arbeitet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer-Institut für Entwurfstechnik Mechatronik (IEM) in Paderborn und ist dort Experte für Weiterbildungsthemen. Sein Forschungsschwerpunkt liegt im Rahmen des Projektes Weiterbildung 4.OWL insbesondere in der Entwicklung innovativer digitaler Lösungen im Bereich der beruflichen Weiterbildung.

Tel. 05251/5465256

oliver.lummer@iem.fraunhofer.de

MORGEN IST JETZT!

TRANSFORMATION LEBEN.

OWL stellt sich seinen Herausforderungen. Mit der Strategie OstWestfalenLippe 2025 treibt ein starkes regionales Netzwerk zukunftsweisende Projekte mit einem Gesamtvolumen von über 50 Millionen Euro in den Handlungsfeldern Innovation, Berufliche Bildung und Gründung voran. Gemeinsam nehmen wir unsere Zukunft in die Hand und gestalten aktiv die Duale Transformation - denn **Morgen ist jetzt!**





www.ostwestfalenlippe.de

