

# personal

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis

# SCHWEIZ

[www.personal-schweiz.ch](http://www.personal-schweiz.ch)

## Nebenbeschäftigung

**Zweigleisige Arbeitsverhältnisse:**  
Unter welchen Voraussetzungen  
Arbeiten für Dritte geleistet  
werden dürfen. **S. 10**

## Pensionskassenvergleich

**Optimale Vorsorgelösung:**  
Wie Unternehmen die berufliche  
Vorsorge Schritt für Schritt  
optimieren können. **S. 16**

## Generation Y

**Erfolgreiche Führung:**  
Welche Herausforderungen  
sich bei der Führung der  
Generation Y stellen. **S. 36**



## «Informelles Lernen wird wichtiger»

Lernexperte Torsten Fell  
über die Zukunft der  
Aus- und Weiterbildung. **S. 6**

## Zukunft des Lernens

# «Informelles Lernen wird wichtiger»

Trends wie Blended Learning und Social Learning verändern die betriebliche Aus- und Weiterbildung. Lern- und Wissensmanagement-Experte Torsten Fell ist überzeugt, dass wir in Zukunft weniger in Seminaren, sondern vor allem beim Arbeiten lernen werden.

*Interview geführt von Wolf-Dietrich Zumach*

**personalsCHWEIZ:** Herr Fell, wie werden wir im Jahr 2034 lernen?

**Torsten Fell:** Aus Unternehmenssicht wird das Lernen emotionaler und stärker auf die Praxis ausgerichtet sein. Wir haben heute in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung nach wie vor das Problem, dass Theorie und Praxis meist noch sehr stark getrennt sind. Auch wird das Lernen künftig individueller auf den Lernenden zugeschnitten sein, wodurch die persönlichen Talente und Vorlieben in den Mittelpunkt rücken. Viele, auch hochwertige, Lerninhalte werden in Zukunft kostenlos angeboten und über mobile Geräte jederzeit zugänglich sein. Zudem werden die Lerninhalte viel stärker in den Arbeitsalltag integriert sein. Diese Veränderungen werden für Unternehmen auf der einen Seite im Kundenkontext, im Herstellungs- oder im Verkaufsprozess relevant sein. Auf der anderen Seite wird es eine Entwicklung geben, die von den rechtlichen Regularien getrieben ist. In Bezug auf die Compliance werden Unternehmen in Zukunft vermehrt nachweisen müssen, was die Mitarbeitenden konkret gelernt haben. Darüber hinaus werden die verschiedenen Lernbereiche in Zukunft nicht mehr so stark wie heute getrennt sein, sondern viel stärker in integrierter Form, modularer und kleinschrittiger angeboten werden. Zudem glaube ich, dass digitale Assistenten uns künftig aktiv beim Lernen unterstützen werden, indem sie uns aufgrund unserer Bedürfnisse und Vorlieben die richtigen Lerninhalte zur Verfügung stellen.

**Sie unterscheiden zwei Arten des Lernens, das formale und das informelle Lernen. Wo liegt der Unterschied – und wo die Zukunft?**

Formales Lernen basiert auf gesteuerten Strukturen, das heißt, es gibt zum Bei-



*Lernen während der Arbeit: Torsten Fell sieht die Zukunft im informellen Lernen.*

spiel eine HR-Abteilung, die vorgibt, was wie gelernt werden soll. Alle Menschen lernen heute aber schon in informellen Prozessen, auch wenn ihnen das gar nicht so bewusst ist. Wenn Sie zum Beispiel in einer Kaffeepause eine fachliche Frage mit einem Arbeitskollegen diskutieren oder diese von ihm sogar beantwortet bekommen, dann handelt es sich dabei um informelles Lernen, weil der Lernprozess nicht von jemandem gesteuert, sondern

von Ihnen selbst initiiert wird. Wenn wir heute ein Problem haben, informieren wir uns in der Regel zuerst einmal im Internet, suchen Inhalte und Lösungen und wenden diese dann auch meist direkt an. Solche informellen Lernprozesse werden immer wichtiger und sind heute für uns alle ganz selbstverständlich. Dennoch werden diese in der Aus- und Weiterbildung der Unternehmen praktisch so gut wie gar nicht unterstützt. Die sogenannte



70:20:10-Regel besagt, dass in Unternehmen lediglich zu 10 Prozent in formalen Prozessen wie zum Beispiel in Seminaren, Workshops und Coachings gelernt wird. 20 Prozent des Lernens passieren im Aus-

Mitarbeitenden passende, sogenannte kontextsensitive, Lern- und Wissensinhalte anbieten. Das könnte man heute technologisch auch stark automatisiert anbieten.

zur Verfügung gestellt werden können. Diese sollten kleinschrittig und modular aufgebaut sein, denn wenn heute jemand eine neue Software erlernen möchte, dann will er kein dreistündiges Lernprogramm absolvieren, sondern in kleinen ein- oder zweiminütigen geführten Touren einen bestimmten Prozessschritt erklärt bekommen, der direkt umgesetzt und angewendet werden kann. Dies können Sie aber auch mit Guides in der Software selbst realisieren, ein bekanntes Beispiel ist die «sprechende» Büroklammer in den älteren Versionen von Microsoft Office. Heute gibt es diesbezüglich aber noch ganz andere Möglichkeiten, die leider aber meist nicht genutzt werden.

---

*«Informelle Lernprozesse sind heute für uns alle ganz selbstverständlich. Dennoch werden diese in der Aus- und Weiterbildung der Unternehmen praktisch so gut wie gar nicht unterstützt.»*

---

tausch mit Arbeitskollegen und 70 Prozent im Arbeitsprozess selbst, wenn Dinge ausprobiert und Informationen eingeholt werden. Das Problem ist nun aber, dass Unternehmen heute 90 Prozent bis 95 Prozent ihrer Ressourcen in die rein formale Aus- und Weiterbildung investieren, die aber in der Realität nur 10 Prozent des Lernens ausmacht. Verrückt, oder?

#### **Wo sehen Sie weitere Schwächen in den heutigen Aus- und Weiterbildungskonzepten?**

Ein grosser Schwachpunkt ist der Wissenstransfer. Unternehmen bieten Seminare, Workshops und Coaching an, wobei diese Ausbildungsangebote meist nicht über das Ausfüllen der Feedback-Fragebogen hinausgehen. Zu diesem Zeitpunkt wird es aber erst richtig spannend, denn das Wissen, das ich im Seminar vermittelt bekommen habe, muss ich ja nun in der Praxis anwenden. Dieser Prozess des Wissenstransfers kann mehrere Wochen oder gar Monate dauern und wird heute in Unternehmen nicht systematisch begleitet. Um den Wissenstransfer sicherzustellen, ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden sich mit den Erfahrungen, die sie mit dem Gelernten gemacht haben, austauschen können. Zum Beispiel können in Communities oder in virtuellen Klassenräumen Wissen und Erfahrung untereinander geteilt und neues Erfahrungswissen und Best Practice generiert werden. Ein weiterer grosser Schwachpunkt ist der Umstand, dass Unternehmen ihren Mitarbeitenden im Arbeitsprozess vielfach nicht die nötige Unterstützung bieten. Bei diesem sogenannten Performance-Support geht es darum, dass Unternehmen den

#### **Unter dem Slogan «Arbeiten = Lernen, Lernen = Arbeiten» propagieren Sie das Lernen im Arbeitsprozess. Wie kann ein Unternehmen dieses Credo umsetzen?**

Dies ist heute ja schon in den informellen Lern- und Wissensprozessen gang und gäbe. Nur wird dieses so gut wie gar nicht aktiv unterstützt. Aus HR-Sicht braucht es dafür die folgenden Voraussetzungen: Erstens muss HR das Business des Unternehmens, also die Geschäftsstrategie- und -prozesse, die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens kennen und verstehen. Zweitens muss es auch die Zielgruppe und ihre Bedürfnisse und Rahmenbedingungen wirklich kennen. Und dies ist ein Punkt, wo ich noch viel Nachholbedarf sehe, denn im Arbeitsprozess gibt es andere Herausforderungen bezüglich des Lernens als beim klassischen Lernansatz über Seminare oder Workshops. Wenn HR die

#### **Wo liegt für ein Unternehmen der Mehrwert von E-Learning im Vergleich zu den klassischen Lernmethoden, wie zum Beispiel Seminare und Workshops, die im Stil des schulüblichen Frontalunterrichts durchgeführt werden?**

Ein wirklich gutes Seminar ist gar nicht so weit weg vom E-Learning, denn ein solches Seminar ist interaktiv, es ist emotional, knüpft an Vorwissen an, bindet die Teilnehmer aktiv ein und gibt Raum für Reflexion und Feedback. Was beim E-Learning noch dazukommt, ist zum ersten der Skalierungseffekt: Ein Seminar können sie sinnvollerweise mit maximal 15 Teilnehmern durchführen, ein E-Learning-Angebot können Sie theoretisch jedoch für mehrere Zehntausend Leute machen – und das auch noch zeit- und ortsunabhängig. Ein zweiter Mehrwert

---

*«Das Problem ist, dass Unternehmen heute 90 Prozent bis 95 Prozent ihrer Ressourcen in die rein formale Aus- und Weiterbildung investieren, die aber in der Realität nur 10 Prozent des Lernens ausmacht.»*

---

genannten Voraussetzungen wirklich kennt, dann kann es sich überlegen, wie über effiziente Tools technologischer Art, aber auch durch konzeptionelle Überlegungen Inhalte im Arbeitsprozess

des E-Learning ist, dass es modularer und individueller ist, zumindest, wenn es gut gemacht ist. Zum Beispiel können Sie in ein E-Learning-Angebot einen Einstiegstest mit Fachfragen integrieren, die dann



von jedem Teilnehmer individuell beantwortet werden. Damit weiss das Lernprogramm, was der Teilnehmer schon weiss oder eben nicht weiss, und damit bekommt jeder Teilnehmer ein individuell auf ihn zugeschnittenes Lernangebot. Das wird leider heute noch viel zu wenig gemacht, da der Aufwand für einen solchen Einstiegstest mit darauf folgenden, adaptiv zugeschnittenen Lerninhalten

nicht für die reine Wissensvermittlung genutzt werden.

### ***Kennen Sie Beispiele von Unternehmen, die E-Learning bereits erfolgreich einsetzen?***

Dazu zwei kleine Vorbemerkungen: Erstens setzen Unternehmen E-Learning in der Regel in Kombination mit anderen Lernmethoden ein, wobei man dann vom

oder weltweite Produktschulungen für Mitarbeitende und Kunden durchgeführt.

### ***Sie haben den Begriff Blended Learning erwähnt. Was ist darunter genau zu verstehen?***

Den Begriff «Blended» kennen wir ja aus der Whisky- oder Teeherstellung. Dort werden verschiedene Sorten Whisky oder Tee gemischt, um die Qualität des Endproduktes zu steigern. Das ist auch der Ansatz des Blended Learning: Man mischt verschiedene Lernmethoden, um die Qualität des Lernproduktes zu steigern. Man unterscheidet dabei eine Vorbereitungs-, eine Durchführungs- und eine Nachbearbeitungsphase. Clevere Unternehmen fügen dem aus den von mir schon genannten Gründen noch eine vierte Phase, nämlich eine Transferphase, hinzu. Die zentrale Ausgangsfrage bleibt dabei aber immer: Wo kann ich welche Lernmethoden mit welchem Ziel am besten einsetzen?

---

**«Die reine Wissensvermittlung kann heute mit anderen Methoden effizienter umgesetzt werden als mit Seminaren.»**

---

relativ gross ist. Ein dritter Mehrwert des E-Learning ist der Technologieeinsatz: Über sogenannte Learning Analytics können Sie analysieren und interpretieren, bei welchen Punkten ein Teilnehmer besonders lang gebraucht hat und wo er noch weitere Unterstützung benötigt. Zudem bietet die Technologie auch die Möglichkeit der Verwendung relativ neuartiger Endgeräte, wie zum Beispiel Tablets, welche die Steuerung der Lerninhalte über GPS, Bewegungs- und Gestensteuerung erlauben. Alle diese Punkte werden heute aber im E-Learning leider noch nicht umfassend eingesetzt, sondern allenfalls punktuell. Dies hat meist nicht-emotionale und nicht an der Umsetzung orientierte Lerninhalte zur Folge, die dem Lernenden die Lust am Lernen nehmen.

sogenannten Blended Learning spricht. Zweitens nutzen sie E-Learning zur Unterstützung im Arbeitsprozess. Dazu ein Beispiel aus dem Sales-Bereich: Ein Unternehmen veranstaltet ein jährliches Treffen der Top-30-Verkäufer und bereitet die Inhalte dieses Treffens in Form von Videosequenzen auf, die dann wiederum 3000 Aussendienstmitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden. Dabei werden also auf der einen Seite Erfahrungs- und Wissensinhalte skaliert, die dann wiederum in andere Prozesse eingebunden werden. In der Schweiz ist in dieser Hinsicht die Credit Suisse schon sehr weit, da sie schon vor 20 Jahren damit angefangen hat, E-Learning- bzw. Blended-Learning-Konzepte zu entwickeln. Ein gutes Beispiel im Bereich der Produktion ist die Bühler AG, die vor rund eineinhalb Jahren begann, in China virtuelle Klassenräume für ihre Auszubil-

### ***Ein weiterer Trend ist Social Learning. Welches Potenzial sehen Sie hier für das HR?***

Social Learning verfolgt den gleichen Ansatz wie die bekannten Social-Media-Plattformen Facebook oder Twitter. Deren User gehören zu einer Community und erhalten von dieser virtuellen Gemeinschaft Ideen, Antworten auf ihre Fragen, Feedback und auch Wertschätzung. Diese Wertschätzung macht sich Social Learning zunutze. Stellen Sie sich zum Beispiel eine weltweite Community zum Austausch mit Ihren 3000 Arbeitskollegen aus dem Vertrieb vor oder eine Community, in der sich Teilnehmer einer Weiterbildung mit anderen Teilnehmern

### ***Haben die klassischen Methoden des formellen Lernens Ihrer Meinung nach denn überhaupt noch eine Zukunft?***

Wenn Seminare zur reinen Wissensvermittlung dienen, heisst die Antwort Nein. Die reine Wissensvermittlung kann heute mit anderen Methoden effizienter umgesetzt werden. Wenn es aber darum geht, Erfahrungswissen weiterzugeben, die aktive Beteiligung der Teilnehmer und den Wissenstransfer zu ermöglichen, dann würde ich die Frage mit Ja beantworten. Das alles ist aber auch eine Frage der Kosten, denn vom 1:1-Coaching einmal abgesehen sind Seminare die teuerste Form der Ausbildung in Unternehmen. Deshalb sollte diese kostbare Präsenzzeit

---

**«Blended Learning mischt verschiedene Lernmethoden, um die Qualität des Lernproduktes zu steigern.»**

---

denden bereitzustellen. Dadurch können Schweizer Lernende, die für einige Monate in die Bühler-Werke nach China gehen, während dem Auslandsaufenthalt den Schweizer Fachunterricht weiter besuchen. Inzwischen werden damit auch Fachschulungen für chinesische Lernende

austauschen können. Hier bietet sich für HR die Möglichkeit, Social Learning durch die Nutzung eines Skalierungseffektes zielgerichtet in einen Lernprozess zu integrieren und Community-Inhalte auch für die Entwicklung von neuen Weiterbildungsangeboten zu nutzen.





### **Welche weiteren Trends werden die Zukunft des Lernens mitbestimmen?**

Ein grosses Thema ist der Einsatz von Videos. Damit können zum Beispiel Inhalte zur Schulung des Verkaufs in einem unternehmensinternen eigenen Sales-Channel nach dem Motto «Aus der Praxis für die Praxis» zur Verfügung gestellt werden. Der Ansatz des Social Video Learning ist für mich der nächste logische Schritt in der Entwicklung im Bereich Video: Raus aus der kommunikativen Einbahnstrasse, rein in einen Dialograum. Ein aktuelles Thema sind auch virtuelle Klassenräume und Webinare, mit deren Technologie man interaktiv mit dezentral verteilten Teilnehmern zu einer bestimmten Zeit am selben Ort virtuell arbeiten kann. Immer beliebter wird der sogenannte «Flipped Classroom», ein Konzept, bei dem die reine Wissensvermittlung elektronisch ausgelagert wird und die Präsenzzeit nur

Jahr lang mitverfolgen und auf Blogs, Wikis und Communities zum Thema zugreifen. Zudem sind MOOCs als eine Art Customer Academy denkbar, um Kunden in der Handhabung von Produkten zu schulen. Die MOOCs von SAP werden in Deutschland bereits von über 60 000 «Studenten» besucht. Unternehmen können die von den Universitäten angebotenen MOOCs aber natürlich auch für ihre eigenen Weiterbildungszwecke nutzen, beispielsweise für Aus- und Weiterbildungen im Bereich Leadership.

### **Benötigen HR-Verantwortliche für solche neuen Lernmethoden auch neue Kompetenzen?**

Mit Sicherheit. HR-Mitarbeitende werden heute noch klassisch nach alten Denkmustern und Strukturen ausgebildet. Es gibt praktisch keine Angebote, welche die neuen Formen des Lernens dem HR

*«HR-Mitarbeitende werden heute noch nach alten Denkmustern ausgebildet. Es gibt praktisch keine Angebote, welche die neuen Formen des Lernens inhaltlich vermitteln.»*

– und zwar ausschliesslich nur – für den Erfahrungsaustausch, die Beantwortung von Fragen oder Übungen genutzt wird. Dies wird heute schon relativ häufig im Hochschulbereich versucht, um die klassischen Vorlesungen abzulösen. Ein weiterer aktueller Trend ist die sogenannte «Gamification», also das Lernen in einem spielerischen Umfeld. Dies macht in der Schweiz zum Beispiel Coca-Cola im Führungs- und Verkaufsumfeld. Denkbar sind hier zum Beispiel Quizduelle mit Arbeitskollegen, etwa um das Verständnis der Unternehmensstrategie zu fördern. Darüber hinaus möchte ich noch einen letzten Trend erwähnen, nämlich das Thema Massive Open Online Course (MOOC), was man mit «Offener Online-Kurs mit vielen Teilnehmern» übersetzen könnte. Solche kostenlosen, für jeden verfügbare Lernangebote bieten heute schon sehr viele Hochschulen an. So können Sie zum Beispiel die Vorlesung eines renommierten Professors über ein halbes

inhaltslich vermitteln. Und was dabei noch viel bedenklicher ist, ist die Tatsache, dass zukünftige HR-Mitarbeitende solche neuen Methoden und Technologien in ihrer eigenen Ausbildung überhaupt nicht kennenlernen. Warum sollte ein HR-Mitarbeitender später in seinem Unternehmen solche Methoden und Technologien überhaupt platzieren, wenn er sie in seiner Ausbildung ja gar nicht selbst erlebt hat? Es müssen also ganzheitliche, innovative und mit Technologien unterstützte Sichtweisen verstanden und generiert werden können. Diese Mischung wird es eben ausmachen. Rücken Sie den Lernenden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt – natürlich immer ausgerichtet auf die Unternehmensstrategie.

**Lassen Sie uns zum Schluss einen kritischen Blick in die technologische Zukunft werfen. Smartphones, Tablets, Head-up-Displays in den Frontscheiben von Autos, Googles**

### **Datenbrille – erleben wir das Leben zukünftig nur noch auf Displays?**

Ja und Nein. Wir werden uns noch wundern, was technologisch in den nächsten Jahren und Jahrzehnten realisiert werden wird, wie zum Beispiel Kontaktlinsen mit eingebauten Datendisplays oder Displays in Plastikoberflächen. Der neue Luxus wird jedoch «offline» heissen. So gibt es zum Beispiel erste Überlegungen zu Offline-Zonen in Bahnhöfen. Im Wellness-Bereich finden Sie heute schon sogenannte Digital-Detox-Angebote und es gibt bereits Hotels, die bewusst Handy-Störsender betreiben. Wir werden mehr und mehr erfahren, dass es im Leben auch darum geht, bewusst offline zu sein.

#### Zur Person



**Torsten Fell** ist MBA und Dipl. Ing. (FH) für Elektrotechnik und Technische Informatik. Er ist ein ausgewiesener Experte für neue Lerntechnologien und hat einen MBA in E-Learning und Wissensmanagement. Fell ist Geschäftsführer und Inhaber des in St.Gallen ansässigen Beratungsunternehmens «Wissen schafft Werte», das Unternehmen bei der Gestaltung und Implementierung neuer Lern-, Wissens- und Innovationsprozesse unterstützt. Zuvor war er bei Raiffeisen St. Gallen für die Fach-, Verkaufs- und Bankapplikationsausbildung verantwortlich und baute in der Raiffeisen Academy das Thema Neue Lernformen auf. Zudem war er bei der Dresdner Bank in der strategischen Personalentwicklung tätig und in der ING DiBa-Bank zentral verantwortlich für neue Lernformen. Als Referent, Dozent und Trainer gibt Fell in regelmässigen Webinaren sein Wissen weiter. Er ist Autor des Podcasts «Vision 2053 – Lernen und Arbeiten in der Zukunft» sowie von interaktiven eBooks wie «Der Querdenker» (im Apple App Store erhältlich).

[www.wissenschaftswerte.ch](http://www.wissenschaftswerte.ch)  
[www.torstenfell.com](http://www.torstenfell.com)