

## Die Rolle des Chief Learning Officer

# Systematisches permanentes Lernen als strategischer Erfolgsfaktor

In einer Welt der Veränderung gewinnt das Lernen auf allen Ebenen und in allen Dimensionen an Bedeutung. Die Lern- und Entwicklungsmassnahmen innerhalb eines Unternehmens zu steuern und zu koordinieren ist die Aufgabe des Chief Learning Officer (CLO). Dieser wird zum Motivator und Koordinator des Lernens des Einzelnen, des Teams und des gesamten Unternehmens.

Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Wir leben in einer Welt der Veränderung und der technologischen und gesellschaftlichen Brüche. Erfahrungen aus der Vergangenheit («nicht digitale Welt») können nur bedingt auch in der Zukunft genutzt werden. Die Unternehmen müssen sich neu ausrichten, um im Wettbewerb zu bestehen. Ganzheitliches Lernen wird zum wichtigsten Erfolgsfaktor und zeigt die Dynamik und Agilität eines Unternehmens.

### Lebenslanges Lernen

Die Grenzen zwischen persönlicher, beruflicher und kultureller Weiterbildung sind inzwischen fließend. Denn mit der zunehmenden Bedeutung von persönlichen Kompetenzen im Berufsleben, sog. Soft Skills, steht eine persönliche Weiterbildung immer auch in Zusammenhang mit der beruflichen Situation. Zugleich ist die Bedeutung kontinuierlicher Weiterbildung, also des lebenslangen Lernens, gerade mit der Digitalisierung deutlich gestiegen. Es liegt im Interesse von Unternehmen, diesbezüglich die Übersicht zu behalten und die Entwicklung der Belegschaft gezielt voranzutreiben. Hier kommt der CLO, der Chief Learning Officer, ins Spiel.

### Das Anforderungsprofil des CLO

Das Anforderungsprofil für einen Chief Learning Officer hat sich stark verändert. CLOs sind nicht mehr nur «Leitende für Schulungen und Fortbildung», sondern werden immer mehr zur Stimme der Belegschaft sowie zu Architekten der Unternehmenskultur. Worin die wichtigsten



U.a. ist es Aufgabe der CLO, eine Kultur kontinuierlichen Wachstums zu schaffen.

Aufgaben und Verantwortungsbereiche eines CLOs bestehen, hat der E-Learning-Anbieter Skillsoft in Kooperation mit Forschungs- und Branchenanalysten zusammengestellt.

Der Verantwortungsbereich eines CLOs ist umfangreich. Sie sollen als Begleiter, Auszubildende, Botschafter, Vermittler, Strategen, Technologen und insbesondere als Betreuende von und für die wichtigen Fachkräfte fungieren. CLOs sind dafür verantwortlich, das Lernen im Alltags- und Arbeitsfluss zu ermöglichen und Technologie, Prozesse und Ressourcen bereitzustellen.

### Neue Schlüsselrolle für CLOs

CLOs erfüllen heute eine Schlüsselfunktion für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, insofern es ihre Aufgabe ist, eine Kultur kontinuierlichen Wachstums zu schaffen, die Entwicklung von Fähigkeiten voranzutreiben und notwendige Qualifikationen aufzubauen. Besonders stark zeigte sich dieser Bedarf in den letzten zwei Jahren, in denen Unternehmen quasi dauerhaft mit Störungen konfrontiert waren: durch die Pandemie, den

Siegeszug digitaler Geschäftsmodelle, neue Ansätze zur Bereitstellung von Services, den massiven Fortschritt im Bereich künstlicher Intelligenz und maschinellen Lernen sowie den enormen Bedarf an neuen Führungsfähigkeiten für dezentrale Belegschaften in einem digitalen Arbeitsumfeld.

### Die fünf Aufgaben eines CLO

#### 1. Aufbau einer zentralen, skalierbaren und qualifizierbaren L&D-Organisation

Besonders bei sehr grossen Organisationen ist es nicht immer möglich, den Bereich Learning & Development (L&D) vollständig zu zentralisieren. Er sollte aber auf keinen Fall in jeder Abteilung neu erfunden und ohne Anbindung an andere Unternehmensbereiche umgesetzt werden. Erfolgreiche CLOs erstellen eine klare Definition der zentralen und regionalen Serviceleistungen und -programme sowie der Bedürfnisse der einzelnen Geschäftseinheiten. Anhand eines solchen Modells lässt sich der Fokus auf strategische Programme und Investitionen richten, während lokale oder vertikale Lernangebote und Schulungen ergänzt werden können.

Die meisten Unternehmen, die eine solche Vereinheitlichung des Bereichs L&D umsetzen, realisieren dabei, dass sie über eine massive Anzahl von redundanten Systemen verfügen. Noch wichtiger ist, dass die durch einen übergreifenden Ansatz erreichte höhere Transparenz zeigt, welche Qualifikationen und Fähigkeiten es bei Mitarbeitenden im gesamten Unternehmen gibt.

## 2. Strategischer Weitblick und Abstimmung mit der Unternehmensstrategie

Um die für die Zukunft benötigten Qualifikationen und Fähigkeiten einschätzen und die Lernangebote entsprechend ausrichten zu können, müssen CLOs sehr eng mit der Unternehmensführung zusammenarbeiten. Gleichzeitig sollten sie genauso auf veränderte Marktanforderungen achten, wie auch auf Veränderungen in Organisationsstrukturen und auf Transformationen in der Arbeitsweise und Teamführung. Sie müssen die in näherer und weiterer Zukunft zu schaffenden Jobs erkennen und für deren Anforderungen sensibilisiert sein. Darüber hinaus sollten sie verstehen, wie sich Angebot und Nachfrage nach Talenten verändern. Natürlich müssen sie eng mit der HR-Abteilung zusammenarbeiten, in vielen Fällen sind sie zudem in direktem Kontakt mit den Produktions- und Vertriebsteams, Entwicklern oder anderen funktionalen Geschäftsbereichen.

## 3. Technische Integration und Skills-Taxonomien

Ein weiterer wichtiger Aufgabenbereich ist das Erstellen von sog. Skills-Taxonomien. Anhand solcher Klassifikationsschemata können Unternehmen den Bedarf an Qualifikationen und benötigten Fähigkeiten für die Zukunft planen. Die Welt des Corporate Learnings ist sehr daten- und technologieorientiert geworden. Mit Dutzenden von Trainingstools können Mitarbeitende im Arbeitsfluss, bei Bedarf

(on-Demand) oder anhand von gesteuerten Fortbildungsprogrammen, lernen. CLOs müssen diese komplexen Prozesse verwalten, die zudem mit Personaldaten sowie der IT-Infrastruktur und Jobarchitektur integriert sein sollten.

## 4. Positive Lernerfahrungen für Motivation und Innovation

Jedes Unternehmen hat eine Kultur des Lernens (oder eine Kultur des Nicht-Lernens). Sie steht oftmals im Konflikt mit den zu bewältigenden Aufgaben im Arbeitsalltag. Erfolgreiche CLOs realisieren, dass für das kontinuierliche Lernen in einem Unternehmen nicht die Anzahl an Programmen entscheidend ist, sondern die positiven Lernerfahrungen. Das heisst, dass die von den CLOs mitgestalteten Lernangebote und die Möglichkeiten, das Lernen in den Alltag einzubinden, die Mitarbeitenden zur Adaptation an neue Anforderungen, zu Verbesserung und zu Innovationen anregen sollte. Zu ihren Aufgaben gehört es auch, die Lernerfahrung zu demokratisieren und für alle Mitarbeitenden zugänglich zu machen.

Corporate Learning ist eine endlose Herausforderung, und Menschen lernen auf ganz unterschiedliche Art und Weise. Gute CLOs ermutigen ihre Teams, neue Wege zu finden, um das Lernen durchzuführen und auch zu vermitteln. Dazu müssen sie die neuesten Technologien kennen, durch die neue Arten des Lernens erst ermöglicht werden. Genauso wichtig sind die passenden Inhalte für

die verschiedenen Bedürfnisse von Mitarbeitenden über alle Abteilungen hinweg.

## 5. Aktive Mitgestaltung der Unternehmenskultur

CLOs sind in vieler Hinsicht auch die «Führungskräfte für die Unternehmenskultur». Das bezieht sich auf die Umsetzung von Werten wie Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion sowie die ausnahmslose Befähigung aller Mitarbeitenden. Fast jedes grössere Unternehmen muss sich heute aber auch mit notwendigen Anpassungen an veränderte Marktanforderungen, dem Transformieren seiner Produkte und Serviceleistungen sowie der damit einhergehenden Schulung seiner Belegschaft auseinandersetzen. Das bedeutet, dass die CLOs auch die Unternehmenskultur und Werte bis hin zu den Vergütungssystemen kennen müssen.

### Quelle

SAS Report Curiosity Work Report 2021



### Prof. Dr. Claus W.

**Gerberich** ist Investor, Unternehmer und geschäftsführender Gesellschafter eines Familienunternehmens im Bereich Maschinenbau. Er war lange in Vorständen verschiedener internationaler Unternehmen tätig (u.a. BASF, Adidas und Mövenpick). Als Inhaber und Partner der Gerberich Consulting AG berät er mittelständische Unternehmen in strategischen Fragen. Er hat Maschinenbau und Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT in Cambridge studiert.

# Wie attraktiv sind Sie als Arbeitgeber?

Nehmen Sie an der grössten Mitarbeitendenbefragung der Schweiz teil!



**JETZT ANMELDEN!**

[www.swissarbeitgeberaward.ch](http://www.swissarbeitgeberaward.ch)