

„Man kann wenig falsch und vieles richtig machen“

Niemand will wirklich das Wort „Gewinner“ in den Mund nehmen, wenn es um Corona geht. Aber es gibt Branchen, für die hat die Pandemie wie ein Katalysator gewirkt. Hierzu gehört die ganze Welt des E-Learnings in all seinen Facetten. Die Personalwirtschaft hat mit führenden Anbietern gesprochen.

VON ARMIN HÄBERLE



► Anbieter von digitalen Weiter- und Fortbildungsangeboten erleben gegenwärtig einen Boom. Selten war die Nachfrage nach ihren Produkten, Tools und Dienstleistungen so groß wie in jüngster Zeit, die von Corona geprägt war und noch immer ist. Fanden vor der Pandemie noch viele Lernangebote in Präsenzsessions und -trainings statt, die von erfahrenen Coaches begleitet wurden, mussten HR-Abteilungen und klassische Anbieter mit dem ersten Lockdown umdenken. Erstere konnten ihre gewohnten Schulungsansätze nicht mehr nutzen. Letztere mussten um ihr gesamtes Geschäftsmodell bangen. Diejenigen Anbieter, die schon vor der Pandemie teilweise oder vollständig auf virtuelle Tools und Fernkurse gesetzt hatten, standen vergleichsweise gut da. Zum einen, weil sie ihre Kunden weiterhin betreuen konnten; zum anderen, weil sie auf die bestehende Basis aufbauen und ihr vorhandenes Konzept rasch ausbauen, neudeutsch: skalieren, konnten und plötzlich auch ganz neue Kundengruppen oder jene Bestandskunden erreichten, die bis dato vornehmlich Präsenzveranstaltungen gebucht hatten.

Trotzdem forderte das vergangene Jahr allen einiges ab – nicht nur den HR-Abteilungen, sondern auch den Anbietern. Sie mussten schnell und agil reagieren; Coaches und Berater, die bis dato nur Präsenzkurse gaben, mussten lernen, ihre Inhalte in Fernkursen und über Videochats zu vermitteln; die Tools mussten ausreifen und an die Bedürfnisse der Kunden angepasst werden; und bis dato skeptische Kunden mussten davon überzeugt werden, dass auch digitale Lernformate Wirkung entfalten – und oft erst noch die technischen Voraussetzungen dafür schaffen, dass diese überhaupt ausgerollt werden konnten. Insbesondere mittelständische Unternehmen waren oft entweder zurückhaltend, schlecht ausgestattet oder beides. Profitieren konnten jene E-Learning-Anbieter, die ihren Kunden auch beratend sowohl beim Rollout

einer digitalen Lernumgebung als auch bei der Gestaltung der Inhalte zur Seite stehen. Und diese Dienstleistungen bieten sie Abnehmern gerne an, denn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Round Tables sind sich einig: E-Learning hat gerade im vergangenen Jahr bewiesen, welches Potenzial in ihm steckt, und dass es auch nach Ende der Pandemie dazu beitragen kann, berufliche Weiterbildung nachhaltiger und flexibler zu gestalten und dabei noch breiter und zugleich gezielter in die Belegschaft zu tragen, als es in Präsenz meist möglich ist.

EXPERTINNEN UND EXPERTEN

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Experten und Expertinnen an einen Tisch, um mit diesen Trends, den Markt sowie die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. **Der Round Table E-Learning**, (der in Anbetracht der aktuellen Situation als Videokonferenz stattfand) wurde von **Armin Häberle, Herausgeber der Personalwirtschaft**, moderiert.

Beate Bruns, Geschäftsführerin, time4you
Konrad Fassnacht, Geschäftsführer, Senior Consultant, Trainer, FCT Akademie GmbH
Kevin Groh, Marketing Specialist DACH, Valamis
Markus Grunwald, Vorstand, Know How!
Christoph Herold, Chief Development Officer, CBTL
Dr. Marina Lang, Senior Manager Learning-Solution, IMC
Philipp Mehrrens, CEO, Pink University
Can Özhan, Manager People Advisory Services, EY
Andreas Rothkamp, Vice President DACH-Region, Skillssoft



Eine Bilderstrecke mit den wichtigsten Zitaten der Round-Table-Teilnehmenden finden sie unter www.personalwirtschaft.de in der Rubrik Personalentwicklung > Weiterbildung.

„Für unsere Bestandskunden war Corona die Bestätigung, dass es sich lohnt, auf digitales Lernen zu setzen.“

Beate Bruns, Geschäftsführerin, time4you



„E-Learning ist effektiv, weil es in den meisten Fällen um längere Lernprozesse geht, die sich von klassischen Seminaren unterscheiden.“



Konrad Fassnacht, Geschäftsführer, Senior Consultant, Trainer, FCT Akademie GmbH

Personalwirtschaft: Herr Fassnacht, Homeoffice, Kontaktbeschränkungen, geschlossene Konferenzhotels...das vergangene Jahr müsste Ihrer Branche einen echten Schub gegeben haben, oder?

Konrad Fassnacht: Ohne Frage war das Jahr für die E-Learning-Branche insgesamt sehr gut, das kann man nicht anders sagen. Aber der Teufel steckt wie so oft im Detail. Wir hatten eine ganze Reihe von Kunden, die finanziell in erhebliche Schwierigkeiten geraten sind oder Insolvenz anmelden mussten und die wir auf diesem Weg natürlich verloren haben. Umgekehrt haben wir einigen Kunden vermutlich das Überleben gesichert, weil sie mit uns frühzeitig auf digitales Lernen umgestellt hatten und damit in der Pandemie gut aufgestellt waren.

Markus Grunwald: Besonders deutlich war der erste Corona-Schock in der Automobilindustrie zu sehen. Dort wurden viele Projekte sprichwörtlich von heute auf morgen gestoppt. Natürlich kamen auch neue, meist aber kleinere Kunden hinzu, und so waren wir froh, als in der zweiten Jahreshälfte 2020 die Großunternehmen aus ihrer Schockstarre herausfanden.

Can Özhan: Unsere Beratungsprojekte waren vom Corona-Schock nicht betroffen. Dadurch, dass wir bereits sehr digital und virtuell gearbeitet haben, konnten wir unsere Beratungsleistungen weiterhin fortführen. Selbstverständlich wurden die Tätigkeiten vor Ort beim Kunden stark reduziert, sodass wir von Beginn der Pandemie virtuell für unsere Kunden tätig sein konnten.

Herr Herold, Sie bieten E-Learning-Systeme und Autorentools häufig auch für große Unternehmen an – wie haben Sie das vergangene Jahr erlebt?

Christoph Herold: Die Implementierung einer Autorenplattform samt Etablierung der zugehörigen Strukturen und Ökosysteme ist meist eine strategische Entscheidung, die nicht kurzfristig getroffen wird. Wir hatten daher keinen spontanen Run auf unsere Angebote, wie zum Beispiel Webinaranbieter das zu Beginn der Pandemie verzeichnen konnten. Andererseits hat uns das mittelfristig auch geholfen, als dann während des längeren Lockdowns viele Unternehmen ihre Ausgaben stark priorisierten und Budgets teilweise eingefroren oder gekürzt haben. Da hat die Krise auch bei strategischen Entscheidungen als Katalysator gewirkt.

Beate Bruns: Wir sind im Jahr 2020 weiter organisch gewachsen und sehr zufrieden mit dem Ergebnis. Erwartbar und zugleich neu war für uns die große Nachfrage bei kleinen und mittleren Weiterbildungsanbietern bis hin zu Einzelcoaches. Insgesamt konnten wir beobachten, wie einige Unternehmen zögerlich waren und abgewartet haben und andere mit einer Jetzt-erst-recht-Einstellung die Einführung digitaler Lernlösungen vorangetrieben haben.

Herr Mehrstens, die Pink University gehört vermutlich zu jenen Anbietern, die auch von sehr kurzfristigen Anfragen profitiert haben, oder?

Philipp Mehrstens: Wir sind im vergangenen Jahr in der Tat förmlich überrannt worden und manchmal würde man sich wünschen, dass es nicht erst so eine Krise braucht, um ein Thema in den Unternehmen voranzutreiben – und dann alle gleichzeitig losrennen. Eine Herausforderung für uns war, dass wir plötzlich ganz neue Inhalte anbieten mussten. Themen wie Trennungsgespräche führen hätten wir sonst vermutlich nicht von uns aus ins Curriculum aufgenommen.

„Vor der Ausarbeitung der Inhalte muss zuerst geklärt werden, welche Ziele der Kunde hat und wie er sie erreichen möchte.“



Kevin Groh, Marketing Specialist DACH, Valamis

„Kollaboratives Arbeiten, Digitalisierung und Vertrauenskultur waren die großen Themen in 2020.“



Markus Grunwald, Vorstand, Know How!

Womit wir bei den Themen und Trends wären. Was haben Sie im vergangenen Jahr beobachtet?

Kevin Groh: Der wichtigste Trend aus meiner Sicht: Mit der Nachfrage steigen auch die Ansprüche. Standard-Learning-Management-Systeme, die womöglich auch noch überwiegend auf Textbausteinen beruhen, genügen den meisten Kunden heute längst nicht mehr. Das Stichwort lautet Lern-Ökosysteme, die multimedial aufbereitet und interaktiv, mobil nutzbar und intuitiv bedienbar sind. Sie müssen eine überzeugende Learning Experience für den Nutzer und Messfunktionen für den Arbeitgeber bieten.

Mehrtens: Hinzu kommt, dass E-Learning endlich auch in den Werkshallen angekommen ist, bei den Arbeiterinnen und Arbeitern an den Maschinen, Fließbändern und in den Frachtzentren dieser Republik. Dort gab es früher oft noch nicht einmal einen Raum, in dem Weiterbildung hätte stattfinden können – ganz zu schweigen von technischem Equipment. Spätestens seit Corona ist das anders. Und ich bin überzeugt, dass wir hier erst am Anfang stehen.

Grunwald: Unbedingt. Ein Kunde hat mir berichtet, dass er durch E-Learning die Rüstzeiten an seinen Maschinen um drei Prozent reduzieren konnte, was in seinem Fall einen erheblichen Produktivitätsfortschritt bedeutete.

Fassnacht: Das übergeordnete Stichwort ist hier: Lernkultur. Und diese kann auch und gerade mit digitalen Angeboten in der Breite der Belegschaft verankert werden – das braucht aber seine Zeit.

Andreas Rothkamp: Daher gehe ich auch davon aus, dass dieser Trend anhält, auch wenn die coronabedingten Restriktionen wieder aufgehoben sind. Natürlich wird es auch wieder eine Rückkehr zu Präsenzseminaren geben, aber ich erwarte, dass mindestens die Hälfte dessen, was im vergangenen Jahr teilweise aus der Not heraus digital umgesetzt wurde, bleibt. Dafür liegen die Vorteile einfach zu sehr auf der Hand – sei es bei der Geschwindigkeit des Roll-outs, der Adaption von Inhalten oder eben auch der Einbeziehung

ganz neuer Segmente der Belegschaft. Man könnte daher auch von der großen Demokratisierung von Weiterbildung sprechen, die im vergangenen Jahr endgültig ihren Anfang genommen hat.

Grunwald: Hinzu kommt, dass im vergangenen Jahr immer mehr mittelständische Unternehmen, die digitalen Lernprojekten bislang skeptisch gegenüberstanden, auf E-Learning gesetzt haben. Auch das ist für uns natürlich gut, aber man muss auch festhalten, dass im Mittelstand zu oft nicht genau definiert ist, was mit Weiterbildung eigentlich erreicht werden soll. Dabei ist es bei jeder Art von Lernangebot wichtig, als allererstes diese Frage zu beantworten. Will ich den Umsatz erhöhen oder die Fluktuation senken, Prozesse optimieren oder den Krankenstand reduzieren? Die Bedeutung dieser Grundsatzfragen wird im Mittelstand häufig unterschätzt.

Teilen Sie diese Beobachtung, Herr Groh?

Groh: Unbedingt. Je klarer die Ziele definiert sind, desto genauer kann man den Weg dorthin beschreiben. Das gilt eigentlich für jede Lernsituation, aber in den elektronisch vermittelten Angeboten wird das oft vernachlässigt. Dabei ist ganz klar: Die simple Plug-and-Play-Lösung, bei der ich ein bestehendes Angebot einfach buche und damit meine Schulungsbedarfe auf einen Schlag abgedeckt habe, gibt es nicht. Jedes System braucht eine Adaption auf das jeweilige Unternehmen, um die gewünschte Wirkung zu entfalten.

Mehrtens: Wir würden uns wünschen, dass mehr Kunden unsere Beratung in Anspruch nehmen, bevor sie Lernprojekte ausrollen. Denn wenn die strategischen Ziele nicht definiert sind, dann herrscht nach einer gewissen Zeit im schlimmsten Fall Unzufriedenheit mit dem Erreichten, obwohl zu Beginn gar nicht klar war, was erreicht werden soll. Und gerade im Mittelstand muss die Analyse nicht immer mit komplexen People-Analytics-Tools vorgenommen wer-

„Wenn sich ein Kunde für digitale Weiterbildung entscheidet, ist das idealerweise eine strategische Entscheidung, die es ermöglicht, dass Lernen auf lange Sicht geplant und angelegt wird.“



Christoph Herold, Chief Development Officer, CBTL

„Die Bedenken und Vorbehalte gegenüber digitalem Lernen wurden 2020 abgebaut.“

Marina Lang, Senior Manager Learning-Solution, IMC



den. Wenn man weiß, was man will, genügen hier auch relativ einfach gestrickte Befragungen.

Özhan: Während umgekehrt in großen Unternehmen mit der richtigen Datenanalyse Lücken oder Potenziale erst richtig identifiziert werden können und zielgerichtete Upskilling-Programme oder strategisches Workforce-Planning auf dieser Basis eigentlich erst möglich sind. Noch weiter kann man kommen, wenn man dann auch noch externe Daten hinzuzieht, wie eine Analyse der Veränderung von Jobprofilen, die sich über künstliche Intelligenz ständig weiter verfeinert. Am Ende läuft es darauf hinaus, dass Weiterbildung mit modernen E-Learning-Tools demokratisiert, also allen zugänglich gemacht wird, und gleichzeitig noch zielgerichteter und kompetenzbezogener angeboten werden kann.

Personalwirtschaft: Und all diese neuen Kunden und erweiterten Anforderungen konnten Sie einfach so abbilden? Sie selbst waren ja auch von Homeoffice und Lockdown betroffen.

Bruns: Wir haben den Vorteil, dass wir seit 20 Jahren virtuell organisiert sind, insofern waren die Lockdown-Regelungen für uns keine Belastung. Und auch unsere Systeme sind so skalierbar ausgelegt, dass wir die Nachfrage problemlos bedienen und uns darauf konzentrieren konnten, neue Aspekte, zum Beispiel die Einbindung auch externer Webinaranbieter, umzusetzen.

Rothkamp: Wir hatten im März 2020 in einem Monat gut 300 Prozent Wachstum. Die größte Herausforderung war, dass die technische Anbindung bei vielen Unternehmen trotz aller Bemühungen

„Die Fähigkeit zu lernen, wird immer mehr zum Schlüsselfaktor. Viele Berufe oder Rollen, die es in 20 Jahren geben wird, gibt es heute noch gar nicht. Das bedeutet, dass neben spezifischen Qualifikationen auch Soft Skills, wie die Fähigkeit zu lernen, trainiert werden müssen.“



Andreas Rothkamp, Vice President DACH-Region, Skillsoft

noch immer nicht so reibungslos läuft, wie man es sich wünschen würde. Denn viele Firmen mussten mittelfristig geplante Digitalisierungsmaßnahmen, beziehungsweise den Ausbau ihrer Infrastruktur, nun in sehr kurzer Zeit umsetzen. Entsprechend kamen die Kunden mit sehr vielen speziellen Anforderungen auf uns zu. Wir haben alle verfügbaren Ressourcen aktiviert, um diese Anforderungen so flexibel wie möglich zu unterstützen und haben dazu im vergangenen Jahr beispielsweise über 20 Software-Erweiterungen mit zusätzlichen Funktionalitäten herausgebracht.

Vorhin fiel das Stichwort Automobilwirtschaft. Die Branche steht stark in der Kritik, weil sie den Trend zur Elektromobilität verschlafen habe. Wie ist das bei Lernangeboten?

Marina Lang: Wenn es um Training und Weiterbildung geht, ist die deutsche Automobilwirtschaft aus meiner Sicht eine der fortschrittlichsten überhaupt. Man spürt, wie dort agile Arbeitsweisen seit Jahren etabliert sind und wie technische Möglichkeiten immer wieder neu ausgetestet werden. Wenn überhaupt, kann man kritisch festhalten, dass viele Unternehmen aufgrund ihrer Größe in den Entscheidungswegen nicht immer innovationsfördernd sind. Es entstehen gute Ideen und Konzepte auch für Learning-Innovationen, die dann doch manchmal nicht zu Ende geführt werden.

Özhan: Diese Trends waren gerade in Corona-Zeiten bei vielen Unternehmen besonders gefragt: agile Arbeitsmethoden, Digital Mindset, digitale Geschäftsmodelle und skalierungsfähige Plattformen. Das hat im vergangenen Jahr fast alle Unternehmen beschäftigt.

Grunwald: Nicht zu vergessen bei neuen Trends sind kollaborative Tools und Methoden: Microsoft 365, gemeinsame Dokumentenbearbeitung über Teams, Sharepoint oder andere Anwendungen – all das hat im Lockdown eine unvorstellbare Dynamik erlebt und musste entsprechend eingeführt und geschult werden.

Bruns: Insgesamt hat die Pandemie-Erfahrung einen enormen Digitalisierungsschub und ein gewachsenes Methodenspektrum in allen Branchen gebracht, und wir stehen sicherlich noch nicht am Ende der Lernkurve. Das kommt der besseren Gestaltung von Lernräumen und -prozessen direkt zugute. Der Didaktik geht es schließlich immer um Wirksamkeit. Je besser wir das analoge und digitale Handwerkzeug beherrschen, desto größer ist die Chance, dass unsere Bildungsprodukte die gewünschte Wirkung erzielen.

Herold: Ich sehe weiterhin sehr unterschiedliche Reifegrade der Unternehmen, vor allem was nachhaltige Konzepte bei der digitalen Weiterbildung angeht. Es gibt in fast jeder Branche und auch innerhalb der Unternehmen selbst einerseits engagierte Vorreiter, die sehr innovativ sind, und andere, die abwartender agieren – beim Thema E-Learning genauso wie beim allgemeinen Thema Digitalisierung. Neu hinzugekommen ist aus meiner Sicht, dass die internationalen Konzerne zunehmend ihre E-Learning-Produktionsprozesse stärker zentral steuern und gleichzeitig auch lokale Märkte bei Themen wie Lokalisierung und Modularisierung von Lerninhalten stärker mit einbinden. Damit einher geht eine weitere Herausforderung: Das Lifecycle-Management von Lerninhalten. Wie lange bleiben welche Inhalte auf der Plattform? Wann ist etwas veraltet? Werden die Inhalte dann aktualisiert oder archiviert und ersetzt? Das alles sind Fragen jenseits der täglichen Anwendung, die darüber bestimmen, wie gut ein Lernangebot angenommen wird.

Was ist im Kontext beruflicher Weiterbildung von Gamification-Ansätzen zu halten, also von spielerischen Elementen, Punkten und „Challenges“, die zur Nutzung animieren sollen?

Lang: Gamification ist ein Instrument, um Lernen zu erleichtern oder dafür zu motivieren, es darf aber niemals Ersatz für gute Lerninhalte und eine sinnvolle Didaktik sein. Und es ist ein gutes Beispiel

„Wenn Trainer in Präsenz gut sind, sind sie es in der Regel auch in digitalen Formaten.“



Philipp Mehrrens, CEO, Pink University



„Ein großes Thema ist das digitale Mindset. Unternehmen müssen sich die Fragen stellen, wie sie Mitarbeitende digital schulen wollen und wie sie sie dafür begeistern können.“



Can Özhan, Manager People Advisory Services, EY

dafür, dass man sich im Voraus die Zielsetzung und passende Zielgruppe überlegen muss. Unternehmen sollten sich außerdem vor jeder Einführung gut überlegen, wie sie Lernerfolge validieren. Es gibt unterschiedlichste Ansätze, von einfachen Befragungen der Führungskräfte bis zum Fünf-Stufen-Modell von Phillips. Punktestände im Rahmen eines Lern-Spiels sind nur ein Instrument und sollten Teil eines größeren, gut überlegten Konzepts sein.

Groh: Wichtiger ist, die Lernenden frühzeitig mit ins Boot zu holen und Schritt für Schritt auf dem Weg in die Lernwelt zu begleiten. Das kann von der aktiven Einbindung bei der Auswahl der Inhalte bis zur eigenen Erstellung von Inhalten in einem Peer-Learning-Ansatz reichen.

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

1

Nur mit Plan

Weiterbildung – egal auf welchem Weg – ist nur sinnvoll, wenn im Vorfeld die Ziele definiert und formuliert sind. Denn Ziele können höchst unterschiedlich sein. Sie reichen von „Mitarbeiterfluktuation senken“ bis „Innovationsfähigkeit erhöhen“. Nur, wenn das Ziel bekannt ist, kann es auch erreicht werden. Gerade in mittelständischen Unternehmen fehlt die klare Zielsetzung aber oft – und dann ist Enttäuschung vorprogrammiert.

2

Am besten strategisch

Weiterbildung generell und gerade die Einführung eines E-Learning-Konzepts sollten langfristige Entscheidungen sein und eine strategische Untermauerung haben. Abgesehen von punktuellen Ausnahmen – zum Beispiel gesetzlich verpflichtende Datenschutzschulungen – ergibt der Einsatz von E-Learning vor allem dann Sinn, wenn im Unternehmen dauerhaft eine Lernkultur verankert ist oder werden soll.

3

Nicht nur für Schreibtischtäter

E-Learning ist nicht nur für Büroangestellte! Schulungen und Weiterbildungen können von der Werkshalle bis in die Vorstandsetage gleichermaßen angeboten werden. So hat E-Learning das berufsbegleitende Lernen nicht nur zeitlich und räumlich flexibilisiert, sondern vor allem auch hierarchisch und funktional demokratisiert.

4

Auch flexible Zeit ist Zeit

Bei aller Flexibilisierung und Demokratisierung, klar ist auch: Lernen kostet Zeit. Egal in welcher Darreichungsform und mit welcher Zielsetzung, wenn Lernangebote genutzt werden sollen, geht das auf Kosten der Arbeitszeit. Gerade bei E-Learning wird diese Tatsache oft übersehen oder unterschätzt. Daher ist umso wichtiger: E-Learning-Einführung nur mit Plan.

Herold: Auch interaktive Elemente und integrierte Feedbackmechanismen sind hier extrem wichtig; die Lernenden sollten ihr Wissen möglichst unmittelbar anwenden können und Rückmeldung zu ihrem Lernerfolg erhalten. Denn die Mitarbeitenden wollen bei Weiterbildung vor allem eines: den direkten Effekt für ihre Arbeit. Und noch einen Punkt möchte ich ergänzen, den Vorgesetzte oft übersehen: Auch wenn gerade bei E-Learning-Angeboten die Lernzeit meist frei gewählt werden kann und moderne Lösungen sehr effektives Lernen ermöglichen – nachhaltiges Lernen benötigt dennoch Zeit. Die ist im Unternehmensalltag immer knapp und muss daher auch für digitale Weiterbildung gezielt bereitgestellt werden.

Grunwald: Und noch eine Unterscheidung ist wichtig: Verpflichtende Inhalte sollten so kurz und sachlich wie nur möglich dargeboten werden, optionale und weiterführende Inhalte dagegen können auch vielseitiger, eventuell sogar spielerischer aufbereitet sein. Dann ist aber umso wichtiger, dass sie unmittelbaren Bezug zum Arbeitsalltag haben, sonst werden sie schlichtweg nicht genutzt.

Rothkamp: Für verpflichtende Inhalte – zum Beispiel Datenschutzrichtlinien – können durchaus Push-Nachrichten eingesetzt werden, die den Mitarbeiter auf noch nicht vollendete Lerneinheiten hinweisen. Bei freiwilligen oder optionalen Modulen ist das nur eingeschränkt sinnvoll – hier sollte der Mitarbeitende eher interessante und relevante Themen schnell finden können oder über eine personalisierte Benutzeroberfläche als sogenannte kuratierte Inhalte vorgeschlagen bekommen.

Fassnacht: Hier liegt aber auch ein zentraler Vorteil von E- und Blended-Learning-Ansätzen: Wir sprechen nicht von punktuellen Seminaren, deren Nutzen wir erst im Nachgang wirklich beurteilen können, sondern von längeren Zeiträumen, während deren der Nutzen oft noch im Lernprozess evaluiert und die Inhalte nachjustiert werden können. Wenn – und da sind wir uns hier alle einig – das Ziel klar ist. Vorhin fiel das Beispiel mit den verkürzten Rüstzeiten. Mit einer klaren Zielsetzung und guten Evaluation kann Weiterbildung vom Cost-Center zum Profit-Center werden, dessen Kosten geringer sind als die damit messbar erzielten Effekte für die Geschäftsentwicklung.

Bruns: Ich verstehe gut, dass wir vieles messen wollen, um besser planen und steuern zu können. Das halte ich auch für wichtig und nötig. Ebenso wichtig finde ich es aber, sich immer wieder klar zu machen, dass es so etwas wie eine Steuerungsillusion gibt – und darauf zu achten, dass wir dieser nicht erliegen.

Lang: Umso wichtiger ist aus meiner Sicht die Kernbotschaft an die Unternehmen: Trauen Sie sich und beginnen Sie eventuell auch mit einem kleinen, aber wohldefinierten Pilotprojekt. Man kann viel richtig und eigentlich nur wenig falsch machen. ■