

Jürgen Sammet  
Jacqueline Wolf

# Vom Trainer zum agilen Lernbegleiter

So funktioniert Lehren  
und Lernen  
in digitalen Zeiten

 Springer

# Vom Trainer zum agilen Lernbegleiter

Jürgen Sammet  
Jacqueline Wolf

# Vom Trainer zum agilen Lernbegleiter

So funktioniert Lehren und Lernen in digitalen Zeiten

Mit 35 Abbildungen

**Jürgen Sammet**  
Kitzingen, Deutschland

**Jacqueline Wolf**  
Kitzingen, Deutschland

ISBN 978-3-662-58509-2      ISBN 978-3-662-58510-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-58510-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

# Vorwort

---

„Is it time to fire trainers, instructors even professors?!?“ – so lautete der provokative Titel eines Vortrags, den ich 2014 auf einem Kongress des ATD – der weltweit größten Organisation für Talentmanagement – hörte. Die Referentin Allison Rossett, eine bekannte L&E-Expertin (Expertin für Lernen & Entwicklung) in den USA, gab zwar als Antwort ein beruhigendes „Nein“, allerdings versehen mit dem Hinweis, dass in den nächsten fünf Jahren darüber anders gedacht werden könnte. Denn eines ist klar: Der Trainerberuf wird und muss sich ändern.

Nach dem Vortrag unterhielt ich mich auf dem Kongress mit Ben, einem Instructional Designer, der Führungskräfteentwicklungsprogramme für einen Energiekonzern entwirft. Sein Sohn möchte Trainer werden. Ben: „Ich habe ihm abgeraten. Trainer ist ‚old school‘. Was ‚new school‘ ist, weiß ich allerdings auch nicht“.

Diese Bemerkung hat mich seitdem nicht mehr losgelassen: Was ist „new school“? Wie sieht eine moderne Version des Trainers<sup>1</sup> aus? Und was heißt eigentlich „modern“? Warum ändert sich der Trainerberuf, es hat doch in den letzten 20 Jahren gut „geklappt“?

Die Antwort liegt auf der Hand: Der Trainerberuf ist, ebenso wie das Lernen in Organisationen allgemein, nachhaltig von der Digitalisierung betroffen. Mit großem Weitblick formulierte Herbert Keller bereits vor mehr als 10 Jahren: „Wer heute noch nicht den Anschluss an das digitale Zeitalter gefunden hat, wird bald die Konsequenzen spüren. In der Welt des Trainings spricht man schon länger von ‚High Tech‘ und ‚High Touch‘<sup>2</sup>. Nur wer mit der technologischen Revolution Schritt halten kann und außerdem noch ein hervorragender Kommunikator und Performance-Profi ist, wird überleben“ (Keller 2005, S. 150).

Die von Keller formulierten Anforderungen sind hoch. Und doch soll mit diesem Buch ein Umriss gezeichnet werden, wie ein „New-school-Trainer“ aussehen kann. Unsere These: Der Trainer wird sich hin zum „agilen Lernbegleiter“ verändern. Zugegeben, „Lernbegleiter“ klingt nicht besonders „new“. Aber die deutsche Sprache bietet keinen adäquaten Ausdruck, der die neue Rolle präziser beschreiben könnte. Im Englischen dagegen verbreitet sich immer mehr die Bezeichnung „Learning Professional“. Wie man es auch bezeichnen möchte: Mit diesem Buch soll eine Antwort auf die Frage gegeben werden, wie eine digitale Transformation des Trainers aussehen kann. Die Wandlung des Trainers zum (agilen) Lernbegleiter ist freilich nur ein Symptom für grundlegende Veränderungen im Bereich der Weiterbildung und des organisationalen Lernens: „New Work“ erfordert „New Learning“! Deswegen soll es im Folgenden

- 
- 1 Selbstverständlich könnte hier statt Trainer auch Dozent, Weiterbildner oder Personalentwickler sowie jeweils deren feminine Form stehen. Zur Komplexitätsreduktion wird hierauf verzichtet.
  - 2 Bei der Gegenüberstellung der beiden Begriffe geht es um die Bedeutung der Interaktion mit Menschen („High Touch“) im Gegensatz zur Interaktion mit Technik („High Tech“).

auch um die grundsätzliche Frage gehen, wie Lernangebote im Zeitalter der Digitalisierung gestaltet werden können. Jenseits aller „Buzz-Wörter“ sind wir der Überzeugung, dass solche Lernangebote über weite Strecken „agil“ gestaltet sein müssen. Die neue Arbeitswelt schafft (Lern-)Herausforderungen, die sich oft nicht mit althergebrachten Strategien lösen lassen. Gefordert sind zeitnahe und individuelle Angebote, die möglichst schnell den Lernbedarf decken können. Auch sind manche Herausforderungen so neuartig, dass noch niemand eine „Lösung“ dafür weiß. Es gibt schlicht und ergreifend bislang keinen „Experten“, der die Lösung bereits weiß und sie anderen beibringen kann. „Agilität“ bezieht sich also nicht nur auf Lernformate und Methoden, sondern auch auf die Inhalte. Beides wollen wir mit der Bezeichnung „agiler Lernbegleiter“ zum Ausdruck bringen.

Die hier vorgestellten Modelle und Konzepte beziehen sich einerseits auf wissenschaftliche Grundlagen. Andererseits beruhen sie auf unseren – zusammengezählt – 25 Jahren Erfahrung in der Weiterbildungsarbeit mit multinationalen Großkonzernen, Mittelstand, KMUs und vielen weiteren Organisationen aus Gesundheitswesen, Verwaltung und Non-Profit-Bereichen. Insofern haben sie sich in der Praxis bereits vielfach bewährt. Dennoch soll das Buch nicht als „Rezeptbuch“ verstanden werden, denn Rezepte gibt es im Bereich des Lernens nicht. Lehren und Lernen bleibt „wirkungsunsicher“ (Luhmann 1987, S. 61), Empfehlungen darf man aber aussprechen.

Wir werden zeigen, dass die digitalen Veränderungen beides beinhalten: enorme Chancen, aber auch nicht zu unterschätzende Risiken. Deswegen sollen mit dem Buch Trainern eine Orientierung und Handreichung gegeben werden, wie mit den Veränderungen im Bereich des Lernens umgegangen werden kann. Um den Fokus dieses Buches nicht aus den Augen zu verlieren, haben wir einige Aspekte des Themas nicht tiefer behandelt. Dies kann an anderer Stelle erfolgen. So sind selbstverständlich Trainer nicht die einzigen, die von den Veränderungen betroffen sind. Für Personalabteilungen sowie die Personal- und Organisationsentwicklung finden sich weitere spezifische Herausforderungen. Auf diese übergeordnete Perspektive kann jedoch im vorliegenden Rahmen nur am Rand eingegangen werden. Ebenso ist das vorliegende Buch keine Methodensammlung, daher wird in den jeweiligen Kapiteln auf konkrete Handreichungen und weiterführende Quellen beschränkt.

**Jürgen Sammet**  
**Jacqueline Wolf**

## Literatur

---

1. Kellner, H. J. (2005). *Was Trainer können sollten : Das neue Kompetenzprofil des modernen Trainers*. Offenbach: GABAL-Verlag.
2. Luhmann, N (1987). Strukturelle Defizite. Bemerkungen zur systemtheoretischen Analyse des Erziehungssystems. In J. Oelkers & H.-E. Tenorth (Hrsg.), *Pädagogik, Erziehungswissenschaft und Systemtheorie* (S. 57–75). Weinheim und Basel: Beltz.

# Inhaltsverzeichnis

---

1	<b>Die „Learning Revolution“</b> .....	1
1.1	<b>Das Performance-Problem</b> .....	3
1.2	<b>Lernen wird vielfältiger: Lernformate</b> .....	7
1.2.1	Lernprinzipien: formal oder informell – geleitet oder selbstgesteuert .....	7
1.2.2	Blended Learning: Lernformate kombinieren .....	14
1.3	<b>Was bedeutet das nun alles für den Trainer? – Sechs Thesen</b> .....	16
	Literatur .....	21
2	<b>Lernarchitektur erstellen</b> .....	23
2.1	<b>Auftragsklärung und Bedarfsanalyse</b> .....	24
2.1.1	Performance-Ziele festlegen .....	24
2.1.2	Technik- und Teilnehmer-Check .....	28
2.1.3	Weitere Tools für die Auftragsklärung .....	30
2.2	<b>Grobplanung</b> .....	30
2.2.1	Inhalte sammeln, reduzieren und sortieren .....	32
2.3	<b>Lernformate auswählen und verzahnen</b> .....	33
2.3.1	Lernformate auswählen .....	33
2.3.2	Lernformate methodisch verzahnen .....	37
2.3.3	Vier Beispiele für Lernarchitekturen .....	38
2.4	<b>Erweiterung: Individualisierte (adaptive) Lernpfade</b> .....	40
2.5	<b>Planung und Umsetzung formaler Lernformate: Der Lerndiamant</b> .....	42
2.6	<b>„Planung“ und Umsetzung informeller Lernformate: Der Lernrahmen</b> .....	47
2.7	<b>Umsetzungs-Check (fortlaufend)</b> .....	50
	Literatur .....	53
3	<b>Präsenztraining im Blended Learning</b> .....	55
3.1	<b>Orientierung</b> .....	57
3.2	<b>Hinführung und Inhalte erschließen</b> .....	58
3.3	<b>Inhalte verarbeiten</b> .....	59
	Literatur .....	65
4	<b>Online-Trainings</b> .....	67
4.1	<b>Technische Voraussetzungen</b> .....	68
4.2	<b>Virtuelle Präsenz des Online-Trainers</b> .....	71
4.3	<b>Problem: Mangelnde Aufmerksamkeit</b> .....	74
4.3.1	Geben Sie Tipps für eine gute Lernumgebung .....	75
4.3.2	Sorgen Sie für Interaktion! .....	75
4.3.2.1	Interaktionsfunktionen und Ideen zur methodischen Anwendung .....	76
4.3.3	Lieber kurzhalten! .....	79
4.4	<b>Online-Trainings im Blended Learning</b> .....	79
4.4.1	Orientierung .....	79
4.4.2	Hinführung und Inhalte erschließen .....	81
4.4.3	Inhalte verarbeiten .....	82
	Literatur .....	83

5	<b>E-Learning</b> .....	85
5.1	<b>E-Learning im Blended Learning</b> .....	87
5.2	<b>Lernvideos: die neue Flipchart des Trainers</b> .....	88
5.2.1	PowerPoint als Autorentool für Lernvideos .....	89
5.3	<b>Video-Erstellung mit PowerPoint</b> .....	90
5.3.1	Phase 1: Konzeption .....	90
5.3.1.1	Didaktischen Aufbau planen .....	90
5.3.1.2	Video-Format auswählen .....	92
5.3.1.3	Sprechertext formulieren .....	93
5.3.1.4	Storyboard entwickeln .....	95
5.3.2	Phase 2: Produktion .....	99
5.3.2.1	Storyboard illustrieren .....	99
5.3.2.2	Objekte animieren .....	100
5.3.2.3	Folien vertonen .....	100
5.3.2.4	Video exportieren .....	101
	Literatur .....	101
6	<b>Informelles Lernen</b> .....	103
6.1	<b>Aufgaben des Lernbegleiters</b> .....	110
6.1.1	Performance klären .....	110
6.1.2	Lerner unterstützen .....	111
6.1.3	Kultur entwickeln .....	115
6.1.4	Infrastruktur gestalten .....	117
	Literatur .....	118
7	<b>Change gestalten</b> .....	121
7.1	Lerner: „Vom Konsument zum Gestalter“ .....	122
7.2	Führungskräfte: „Vom Bewilliger zum Entwickler“ .....	123
7.3	Personalentwicklung: „Performance-Steigerung statt Happy Sheets“ .....	124
7.4	Trainer: „Vom Trainer zum agilen Lernbegleiter“ .....	125
	Literatur .....	130



# Die „Learning Revolution“

- 1.1 **Das Performance-Problem – 3**
- 1.2 **Lernen wird vielfältiger: Lernformate – 7**
  - 1.2.1 Lernprinzipien: formal oder informell – geleitet oder selbstgesteuert – 7
  - 1.2.2 Blended Learning: Lernformate kombinieren – 14
- 1.3 **Was bedeutet das nun alles für den Trainer? – Sechs Thesen – 16**
  - Literatur – 21**

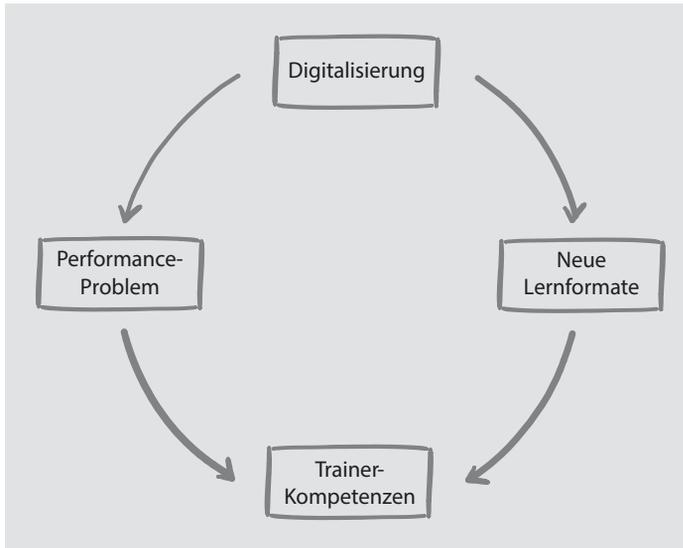
**Trailer**

Im August 2017 war auf Spiegel Online zu lesen: „Amazon, Apple, Google, Facebook und Microsoft sind die fünf wertvollsten Unternehmen der Welt.“ Zum Vergleich: 2007 schafften es noch vier Unternehmen aus der Öl- und Energiebranche in die Top 5, nur Microsoft war damals schon dabei (Spiegel 2017). Im selben Monat verkündete der Personalvorstand eines deutschen Konzerns, dass der Anteil an Präsenztrainings in der Weiterbildung bis 2019 um 80 % gesenkt werden soll. Die damit verbundenen Einsparungen – insbesondere die Reisekosten – sollen in digitale Lernmöglichkeiten investiert werden.

Wenn wir bei unseren Vorträgen vor Trainerkollegen fragen, welchen Zusammenhang sie zwischen diesen beiden Meldungen sehen, erhalten wir noch immer häufig die gleichen beschwichtigenden Antworten mit der Kernaussage: „Auf unser Geschäft trifft das so nicht zu.“ Das erinnert ein wenig an die berühmte „Vogel-Strauß-Taktik“: Disruption betrifft immer nur die anderen!

Die Digitalisierung ist eines der, wenn nicht sogar das bestimmende Thema der Gegenwart. Über die oftmals dramatischen Auswirkungen der Digitalisierung ist täglich Neues zu lesen: Es gibt so gut wie keine Branche, keinen Berufszweig oder Geschäftsmodell, das nicht davon berührt ist. Zugegeben, häufig vermischen sich hier Buzz-Wörter mit seriöser Reflexion. Unbestritten ist aber, dass fast alle Bereiche der Gesellschaft und Wirtschaft davon betroffen sind. Gerne wird in diesem Zusammenhang von „Revolution“ gesprochen (vgl. etwa Schwab 2016). Der Philosoph Luciano Floridi stellt sogar die These auf, dass die Digitalisierung unser gesamtes menschliches Selbstverständnis verwandeln wird: Leben wird zum „onlife“. „The digital-online world is spilling over into the analogue-offline world and merging with it“ (Floridi 2014, S. 43).

Es kann hier nicht darum gehen, die unterschiedlichen Phänomene, Strukturen und Herausforderungen „der“ Digitalisierung auch nur annähernd zu beschreiben (einen Überblick geben Brynjolfsson und McAfee 2014; Schwab 2016; Precht 2018). Vielmehr soll es ganz konkret um die Auswirkungen auf Training und Lernen gehen. Oft ist in diesem Zusammenhang von der „Learning Revolution“ die Rede (vgl. Cobb 2013; Quinn 2014, Dräger und Müller-Eiselt 2015). Die Learning Revolution (▣ Abb. 1.1) zeichnet sich durch zwei Aspekte aus: Das „Performance-Problem“ und die Ausweitung der „Lernformate“, die in den nächsten Kapiteln näher erläutert werden.



■ **Abb. 1.1** Was ist die Learning Revolution?

## 1.1 Das Performance-Problem

Die durch die Digitalisierung ausgelösten Dynamiken und Veränderungen lassen Lernen immer wichtiger werden. Denn Lernen ist in erster Linie die Anpassung von Menschen und Organisationen an ihre Umwelt. In Zeiten, in denen diese Umwelt relativ stabil bleibt, gibt es weniger zu lernen. In Zeiten, in denen diese Umwelt großen Veränderungen unterliegt, gibt es viel zu lernen. Die Herausforderungen, die sich aus der Digitalisierung für Organisationen ergeben, werden oft als „VUCA“ zusammengefasst: Volatil (volatility), ungewiss (uncertainty), komplex (complexity) und mehrdeutig (ambiguity). Der allgegenwärtige Ruf nach „Agilität“ ist genährt von dem Wunsch, diese Herausforderungen besser bewältigen zu können. Dabei läuft der Begriff „Agilität“ gerade Gefahr, ebenfalls zum nichts-sagenden Buzz-Wort zu verkommen, unter dem sich allerlei subsumieren lässt. „Agil“ in seiner ursprünglichen Bedeutung hat aber immer etwas mit „Anpassungsfähigkeit“ zu tun.

Insofern ist „Lernen“ wesentlicher Bestandteil allen agilen Vorgehens. Sowohl der einzelne Mitarbeiter als auch die Unternehmen selbst sind mehr denn je darauf angewiesen, ihr Wissen und ihre Kompetenzen ständig zu aktualisieren. Lernen spielt heutzutage eine entscheidende Rolle, um die Wettbewerbsfähigkeit nicht nur zu sichern, sondern auch zukünftig zu erhalten. Zahlreiche Studien bestätigen diese Einschätzung: „Lebenslanges Lernen wird zunehmend zum elementaren Wettbewerbsfaktor für Unternehmen und zum Schlüssel der individuellen

Beschäftigungsfähigkeit von Erwerbstätigen“ (Vodafone Stiftung 2016, S. 15). Im Forschungsbericht des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung heißt es zudem: „Vor diesem Hintergrund wird eine der größten Herausforderungen sein, das Wissen und Können auf dem aktuellen technologischen Stand zu halten. Deswegen kommt gerade der (Weiter-)Bildung zukünftig eine ganz besondere Bedeutung zu“ (Dengler und Matthes 2015, S. 22). Nach einer Studie von TNS Infratest prognostizieren 74 % der befragten HR-Manager, dass der Weiterbildungsbedarf aufgrund der Digitalisierung der Arbeitswelt stark bis äußerst stark steigen wird (TNS Infratest 2017, S. 5.). In der Studie von 2016 wurde auch die Frage nach Mitarbeiter-Kompetenzen gestellt: Hier rangiert mit 62 % „Lernbereitschaft“ als wichtigste Kompetenz in einer digitalisierten Arbeitswelt (TNS Infratest 2016, S. 10.).

Mit dieser veränderten Bedeutung von Lernen verändern sich aber auch die Anforderungen, die Lernen heute erfüllen muss. So rücken Lernen und Arbeiten immer enger zusammen. Lernen ist nicht mehr abgekoppelt von der übrigen Arbeitspraxis, sondern **Lernen wird zum bedeutsamen Teil der Arbeit** selbst: Lernen muss sich an der tatsächlichen „Performance“ ausrichten.

#### Beispiel

#### „Alte Welt und neue Welt“

In ihrem Mitarbeitergespräch hat Petra mit ihrer Führungskraft vereinbart, dass sie einmal etwas „zu Konflikten machen soll“. Aus dem Weiterbildungskatalog sucht sich Petra ein entsprechendes dreitägiges Präsenztraining aus, das in vier Monaten stattfinden wird. Der Trainer, Peter, ist sehr erfahren, arbeitet er doch das Thema „Konflikte“ in seinen Seminaren schon seit vielen Jahren auf. Deswegen bereitet er sich kaum noch auf seine Trainings vor, da er ja weiß, welche Fragen kommen werden.

Lars steht vor einer Herausforderung: In einer Woche findet die erste Feedbackrunde seines neu gegründeten „Innovations-teams“ statt. Als Teamleader hat er die Aufgabe, diese Runde zu moderieren. So genau weiß er allerdings gar nicht, wie man gutes Feedback gibt. Deswegen freut er sich, als er im Netz auf einen Online-Kurs zum Thema Feedback stößt. Er beginnt sofort mit der Bearbeitung und kann sich so gut auf seine Aufgabe vorbereiten.

Das erste Beispiel zeigt die alte Welt. Die Erreichung des vereinbarten Ziels ist nicht dringend, da es kein konkretes, in der Praxis bevorstehendes Problem gibt und kann durch den Besuch eines Präsenztrainings im Laufe des Jahres angegangen werden. Im zweiten Beispiel, das für die neue Welt steht, verspricht nur kurzfristiges Lernen die Lösung eines konkreten Praxis-Problems.

Die Beispiele sollen verdeutlichen, dass sich die Anforderungen an betriebliches Lernen heute radikal verändern. Lernen wird immer mehr zum „Performance Support“ und

dient primär der Lösung von Problemen, statt der Anhäufung von Wissen. Wir sprechen hier auch gerne vom **Lernen und Anwenden** im Gegensatz zum **Lernen und Abspeichern**. Denn der eigentliche Sinn betrieblichen Lernens besteht darin, dass Mitarbeiter ihren „Job“ gut bzw. besser machen und sich an veränderte Bedingungen anpassen können. Unter den Bedingungen der digitalen Transformation muss Lernen immer mehr dem Primat der Performance, des „Anwendens“ folgen. Angebote, die eher dem Primat des „Abspeicherns“ folgen, werden über kurz oder lang obsolet werden.

### Beispiel

Typisches Beispiel für „Lernen und Abspeichern“ sind die „Onboarding“-Trainings vieler Unternehmen. Hier wird neuen Mitarbeitern in mehrtägigen Veranstaltungen eine Unmenge an Informationen präsentiert, die nicht nur die Aufnahmekapazität der Teilnehmer bei Weitem überschreitet – die Informationen (z. B. „Wie beantrage ich Mutterschutz?“) haben zudem oft wenig bis nichts mit der aktuellen Praxis der Mitarbeiter zu tun. Ob der Mitarbeiter sich Monate später an die Informationen erinnern kann oder sie überhaupt jemals relevant werden, darf wohl infrage gestellt werden. Ähnlich verhält es sich mit vielen Führungskräfteentwicklungsprogrammen oder Verkäuferschulungen, denn die eigentliche Anwendung des Gelernten erfolgt – wenn überhaupt – oftmals erst Monate später.

### Beispiel

Vielleicht mag sich jetzt der ein oder andere Leser fragen: „Aber es ist doch selbstverständlich, dass Lernen dazu da ist, die Sachen auch wirklich anzuwenden und umzusetzen.“ Ja, das ist es – einerseits. Andererseits kommt es leider nicht allzu selten vor, dass in Organisationen Lernangebote – insbesondere Schulungen – nach dem **„Gießkannenprinzip“** organisiert werden. So werden etwa Mitarbeiter, die „irgendwie“ mit dem Thema zu tun haben, in Schulungen geschickt, unabhängig davon, was sie tatsächlich für ihre Praxis benötigen. Häufig folgen solche Angebote dann auch dem **„Prinzip des Nürnberger Trichters“**, indem versucht wird, möglichst viel in möglichst kurzer Zeit zu vermitteln. Die Konsequenz ist, dass nicht einmal mehr ein „Abspeichern“ möglich ist, da die Angebote inhaltlich hoffnungslos überladen sind. Organisation und Gestaltung von solchen Lernangeboten folgen dabei eher einer fachlichen, regulatorischen und/oder betriebswirtschaftlichen Logik. Lerntheoretische Gesichtspunkte spielen oft nur eine untergeordnete Rolle. Auch die Frage nach der tatsächlichen Praxisrelevanz der vermittelten Inhalte kommt häufig zu kurz. Dies führt zu hohen Kosten, unzufriedenen Teilnehmern und einer geringen Nachhaltigkeit.

Unter den Aspekten der „Learning Revolution“ geraten solche Angebote zunehmend unter Druck und werden immer mehr

als Zeit- und Geldverschwendung angesehen. Lernangebote haben sich „verselbstständigt“ und müssen wieder auf ihren eigentlichen Zweck zurückgeführt werden: **die Performance zu verbessern**. Allison Rossett drückt dies so aus: „The most compelling complaint I hear about L&D people is that we aren’t realistic enough, aren’t sufficiently practical about what is top of mind in the field. Clustering in headquarters does not lend itself to focus on the field and on the work, workers, and workplace“ (Rossett 2014, S. 140).

**Betriebliches Lernen hat folglich ein „Performance-Problem“.** Zwar begleitet die Diskussion um den Return on Investment (ROI) die Weiterbildung von Anfang an. Schon 1959 formulierte Kirkpatrick sein berühmtes 4-Stufen-Modell zur Evaluation von Trainingsprogrammen (vgl. Kirkpatrick und Kirkpatrick 2016). In einer Metaanalyse stellte Robert Terry ernüchternd fest, dass die Transferquote bei Trainings nur bei 5 bis 20 % liegt (vgl. Terry 2011). Und als Axel Koch – damals noch unter dem Pseudonym Richard Gris – sein Buch „Die Weiterbildungslüge“ veröffentlichte, war der Aufschrei in der Trainerszene groß (vgl. Gris 2008). Heute würden die Reaktionen sicherlich anders ausfallen. Denn unter den Bedingungen des digitalen Wandels und den damit einhergehenden gehobenen Ansprüchen an betriebliches Lernen wird die Frage nach dem tatsächlichen Nutzen nicht nur wesentlich breiter diskutiert. Sie bekommt auch eine völlig neue Brisanz. „Trainers continue to want to educate rather than help raise business performance. HR still buys training, not business improvement. The training industry is almost the only one still being paid for inputs rather than outputs“ (Terry 2009).

Fazit

### **Grundlegende Anforderung an das Lernen zur Lösung des Performanceproblems**

#### **Was soll gelernt werden?**

Lernen muss arbeitsplatznah sein. Es muss sich direkt auf Herausforderungen des Businessalltags und der Geschäftsstrategie beziehen: Lernen und anwenden, statt Lernen auf Vorrat.

#### **Wie soll gelernt werden?**

Lernen muss flexibel (agil) sein: Um eine tatsächliche (Lern-) Lösung für die Herausforderung im Business sein zu können, braucht es verschiedene Formate, die zeitnahe, ortsunabhängiges, individuelles und kollaboratives Lernen ermöglichen. Das klassische Präsenztraining alleine reicht schon lange nicht mehr aus.