



Personalwirtschaft
**ROUND
TABLE**

Krise als Katalysator

E-Learning wurde schon vor der Corona-Pandemie von vielen Unternehmen genutzt. Die Pandemie hat jedoch für mehr Offenheit gegenüber neuen Formaten gesorgt. Nun gilt es, Online- und Offline-Welten miteinander zu verknüpfen. Acht Experten diskutierten, wie das erfolgreich gelingt.

VON DAVID SCHAHINIAN

► In den vergangenen Monaten war ein Höchstmaß an Flexibilität gefragt. Wer hätte gedacht, dass Präsenztrainings, persönliche Coachings oder Seminare auf einen Schlag nicht mehr möglich sein würden? Der Schulungsbedarf vor Ort, der nicht aufgeschoben werden konnte, zog meist ins Internet. Es ist gut möglich, dass einiges davon auch dort bleibt, weil viele Unternehmen – mitunter erstmals – praktisch erfahren haben, dass der vorrangig digitale Weg der Wissensvermittlung funktioniert. In der Not waren verständlicherweise oftmals schnelle Lösungen gefragt. E-Learning ist jedoch nichts, was man von einem auf den anderen Tag und ohne Konzept einführen sollte. Insofern könnten einige Organisationen gerade jetzt, in einer Phase der wirtschaftlichen Unsicherheit, davor zurückscheuen, größere Investitionen in dem Bereich zu tätigen – in der Hoffnung, im Herbst wieder alles wie gehabt fortführen zu können.

Bei der Beschreibung des Status quo sind weitere Differenzierungen nötig: So ist die Nachfrage nach virtuellen verhaltensorientierten Trainings, etwa für Führungskräfte, etwas verhaltener ausgefallen als bei fachlichen Fortbildungen. Hier müssen die Anbieter offenbar noch mehr Überzeugungsarbeit leisten. Aber auch der digitale Reifegrad der Unternehmen ist sehr unterschiedlich. Während

manche gerade die ersten Schritte der Digitalisierung hinter sich gebracht haben, sind andere schon sehr viel weiter.

Gekommen, um zu bleiben

Die Gretchenfrage lautet: Was bleibt von den Veränderungen, wenn der Rauch verfliegen ist? Die Branchenexperten am Round Table glauben an eine Verstärkung des Trends hin zum E-Learning, zumal das E-Learning dem Streben nach mehr Nachhaltigkeit und weniger Ressourcenverbrauch entgegenkommt. Spätestens mittelfristig sollten die Lösungen dann aber in eine Weiterbildungsstrategie eingebettet sein.

Die sollte nicht „entweder ... oder“ lauten, sondern die Stärken von Präsenz- und Online-Trainings sinnvoll miteinander verknüpfen. Bei beiden spielt die Qualität der Inhalte selbstredend eine große Rolle – sie kann nicht zuletzt als ein Grad der Wertschätzung für die Mitarbeiter gesehen werden. Darüber hinaus sind kreative Lösungen gefragt, um Brücken zwischen beiden Welten zu schlagen. Das können kleine sein, wie beispielsweise ein Gegenstand zum Anfassen, den alle Teilnehmer zum Start eines E-Learnings erhalten. Oder größere, die etwa das Networking

Die Experten am Round Table:

„Einige Unternehmen sind jetzt bereit, etwas auszuprobieren, was sie vorher noch komplett abgelehnt haben.“

Sabine Amend
CEO, ti communication USA, Inc.

„Wem nützt es, wenn wir dauernd durch die Gegend reisen? Viele Dinge lassen sich auch remote lösen, behandeln und klären.“

Beate Bruns
Geschäftsführende Gesellschafterin,
time4you GmbH

„Eine auf ein Unternehmen abgestimmte Lernplattform braucht ihre Zeit – um zu lernen, was die Mitarbeiter benötigen und welche Inhalte funktionieren.“

Kevin Groh
Marketing Specialist DACH,
Valamis Deutschland GmbH

„Didaktik ist wichtig. Ob 1000 Mitarbeiter eine halbe oder eine ganze Stunde für ein E-Training brauchen, macht für Unternehmen einen großen Unterschied aus.“

Wolfgang Hanfstein
Chief Learning Officer,
Pink University GmbH



oder schlicht den informalen Informationsaustausch in der Kaffeeküche auch im virtuellen Raum ermöglichen. Viele Softwarelösungen bieten dafür mittlerweile zahlreiche Optionen, die nicht zu unterschätzen sind, auch wenn sie mit dem bloßen Vorgang der Weiterbildung zunächst nur wenig zu tun haben scheinen.

Bei all dem bleibt der menschliche Faktor trotzdem ein wichtiger. Man lernt nie aus, und das gilt auch für die Trainer selbst. Mit der stärkeren Einbindung von E-Learning wandelt sich ihre Rolle: Sie müssen sicherstellen, dass sie und ihre Inhalte auf digitalem Wege ebenfalls Wirkung erzeugen. Dafür benötigen sie teilweise andere Fähigkeiten, vom technischen Know-how mal ganz abgesehen.

Didaktik ist erfolgsentscheidend

Hinzu kommt, dass Lernen zunehmend als lebenslanger Prozess aufgefasst wird. Viele Mitarbeiter bilden sich bereits selbst ihren Interessen entsprechend fort, das Internet bietet ihnen viele Möglichkeiten dazu. Nicht alle sind geeignet. Daher sehen die Anbieter in der didaktischen Aufbereitung der benötigten Kenntnisse eine ihrer Kernaufgaben. Unternehmensspezifisch angepasste Module können die Motivation der Lernenden weiter steigern. Ein Fehler, das wurde im Gespräch wiederholt klar, sollte allerdings vermieden werden: Inhalte eins zu eins vom einen ins andere Medium zu übertragen. Damit beraubt man sich nicht nur der Stärken des jeweils anderen Mediums, sondern läuft auch Gefahr, wegen liebloser Umsetzung auf Widerstand bei den Mitarbeitern zu stoßen.

Perspektivisch spielt den Anbietern der technische Fortschritt dabei in die Hände: Sie zeigen sich offen für Innovationen, sofern diese gewinnbringend für die virtuelle Weiterbildung genutzt

Die wichtigsten Erkenntnisse des Round Tables E-Learning

- ① **Die Einschränkungen aufgrund der Corona-Pandemie haben zu einer wachsenden betrieblichen Nutzung digitaler Medien geführt.** Ob sich daraus ein lange anhaltender Trend für das E-Learning entwickelt, ist noch offen.
- ② **Trotzdem wirkte die Krise bereits als Katalysator: Die Offenheit für E-Learning-Lösungen in den Unternehmen ist größer geworden,** entsprechende Entscheidungen werden schneller getroffen. Kurz: Jetzt geht, was vorher jahrelang noch nicht ging.
- ③ **Statt Online- und Offline-Welt als Gegensatz zu sehen, ist es erfolgversprechender, beide kreativ zu verknüpfen.** Dann können sie sich ergänzen und jeweils spezifische Lernanreize bieten, von denen Lernende dann doppelt profitieren.
- ④ **Auch Trainer müssen sich stetig weiterbilden.** Mit den neuen Medien umzugehen, Inhalte didaktisch für die Online-Welt aufzubereiten und eine Gruppe virtuell zu führen sind dafür nur drei Beispiele.
- ⑤ **Smarte Lösungen und KI werden künftig auch aus der E-Learning-Welt nicht mehr wegzudenken zu sein** und sind teilweise bereits heute im Einsatz. Der Spagat zwischen Erwartungen, Möglichkeiten und Realisierbarem ist aber für Anbieter wie für potenzielle Kunden schwierig auszutariieren.

INFO Eine Langfassung der Erkenntnisse des Round Tables, eine Bilderstrecke mit den wichtigsten Zitaten sowie weitere spannende Beiträge zum Thema „E-Learning“ finden Sie unter www.personalwirtschaft.de in der Rubrik Personalentwicklung.

werden können. Dass Algorithmen im Lernkontext viele Vorteile bringen können, ist beispielsweise Konsens. Dazu zählen etwa die Erstellung maßgeschneiderter und persönlicher Lernpfade oder die Bereitstellung von spezifischen Inhalten zu der Zeit und an dem Ort, wo sie gerade benötigt werden. Mit ausreichend und den richtigen Daten versorgt, können E-Learning-Plattformen diese Aufgaben bereits heute schon mindestens ebenso gut lösen wie ein Personaler aus Fleisch und Blut. ■

„Der Einsatz von KI- und VR-gestütztem Lernen bietet große Chancen. Man muss die Einsatzszenarien aber von Anfang bis Ende sauber konzipieren.“

Christoph Herold
Chief Development Officer,
CBTL GmbH

„Die Herausforderung der Anbieter ist es, E-Learning ebenso wertvoll und erlebbar zu gestalten wie Präsenztrainings.“

Hartmut Jöhnk
CEO, Integrata Cegos GmbH

„Schneller Content kann zum Ziel führen. Ist er aber schlecht aufbereitet, kann das Thema E-Learning bei den Mitarbeitern schnell verbrannt sein.“

Stefan Krüger
Senior Manager Digital Learning,
Ernst & Young GmbH

„Virtuelle Meetings brauchen eine Agenda. Die Momente, in denen ich zufällig mit jemandem spreche, entfallen. Der Bedarf dafür ist aber nach wie vor vorhanden.“

Dr. Helko Lehmann
Director of Innovation, imc AG