



Maximale Anpassungsfähigkeit

Zurzeit gibt es kaum eine größere Herausforderung, als Menschen mit den richtigen Skills und Qualifikationen auszustatten. Welche Rolle spielt dabei die Technik? Wo drückt die Anwenderinnen und Anwender der Schuh? Spannende Themen, die es zu diskutieren galt.

VON ULLI PESCH



► Eine Krise löst derzeit die nächste ab. Hat das Einfluss auf die Learning-Anbieter und ihr Portfolio? Oder ist E-Learning eher krisenfest, weil heute meist ortsungebunden durchführbar? Alle Teilnehmenden des Round Table waren sich einig, dass die Dynamik des Marktes zugenommen habe. Gleichzeitig steige der Bedarf an Re- und Upskillingmaßnahmen.

„Wir sehen unglaubliche internationale Veränderungen als Folge der Krisen“, sagt Sven R. Becker, Vorstand der imc AG. „Die vergangenen Krisenjahre sind auch an uns nicht spurlos vorbeigegangen.“ Aufgrund der starken internationalen Ausrichtung hätten die Krisen sein Unternehmen allerdings nicht so stark getroffen wie einige andere Marktteilnehmer. „Wir konnten den Rückgang hierzulande durch unser internationales Geschäft gut ausgleichen.“ Die gesamte Branche wandle sich aufgrund internationaler Volatilitäten jedoch zurzeit enorm. „Das wird für uns alle die ganz große Herausforderung der nächsten Jahre sein.“ Auch bei Brights spürt man die Folgen der aktuellen politischen und wirtschaftlichen Verwerfungen. Das Unternehmen ist traditionell schwerpunktmäßig in den nordischen Ländern wie Dänemark, Schweden und Norwegen aktiv. „Die geopolitischen Entwicklungen machen sich zwar auch bei unseren Kunden

INFO ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte aktuelle Themen lädt die Personalwirtschaft Experten und Expertinnen zu einem Round Table ein, um Trends und Entwicklungen im Learning zu diskutieren. Die Expertenrunde (die als Videokonferenz stattfand) wurde von **Sven Frost, Redakteur der Personalwirtschaft**, moderiert.





„Krisen und KI-Innovationen treiben uns in Transformationsbewegungen, die unsere Arbeitswelten maximal disruptieren werden.“

Sven R. Becker, imc

in den nordischen Ländern bemerkbar. Dennoch bin ich fest davon überzeugt, dass wir bald wieder positivere Zeiten erleben werden,“ sagt Christian Neitzel, der als Head of Growth für das Wachstum des Unternehmens zuständig ist.

Ein weitere Entwicklung: Bei Kursen mit Präsenzanteilen seien die Kunden oft gar nicht mehr bereit, zu den Veranstaltungen zu kommen. Erst wenn diese Anteile auch online angeboten wurden, hätten die Buchungen zugenommen. Claudia Schulz, Sales Development Representative bei Valamis, vermutet: „Viele versuchen mit diesen im Zuge der Pandemie eher improvisierten selbstgebastelten Kursen und Veranstaltungen herauszufinden, wie gut damit das Lernen funktioniert.“ Valamis führe selbst die digitalen Onlineevents seit zwei Jahren durch und analysiere deren Nutzen zurzeit eingehend, ergänzt sie. Ihrer Ansicht nach stellt sich eher eine andere Frage: „Viele Unternehmen und Anwender waren vielleicht nicht richtig auf die durch Corona veränderten Bedingungen vorbereitet und führten in dieser Situation dennoch Kurse durch.“ Nun falle es ihnen schwer zu beurteilen, ob diese Kurse wirklich etwas brachten oder nicht. Gespräche mit Kunden bestätigten, dass sie diese Unsicherheit zunehmend beschäftige. „Nach unserer Erkenntnis wollen Menschen gerne am Arbeitsplatz im Büro ihr Wissen untereinander austauschen. Ich denke, das ist vielen Unternehmen bewusst. Und deshalb versuchen sie die Mischung aus Präsenz- und Onlineveranstaltungen beizubehalten.“

Nicht „Quick-and-dirty“

In den vergangenen drei Jahren haben sich die jeweiligen Learningthemen enorm verändert. Lern- und Weiterbildungslösungen mussten schnell online funktionieren, neue Lernangebote wurden in Eile zusammengestellt. Die Sorge um die Qualität hastily produzierter Learnings nimmt zu. Erschwerend kommt hinzu, dass Unternehmen, beispielsweise Werbeagenturen, die aufgrund der Pandemie aus ihren angestammten Geschäftsbereichen gedrängt wurden, versuchen, mit schnellen, volatilen Lösungen auch im E-Learning-Markt Fuß zu fassen.

Auf die Frage, ob sich die Themen seitens der Kunden änderten, antwortet Sven R. Becker: „Die Themen unterliegen einem Wandel. Sie ändern sich vor allem unheimlich schnell. Zuerst ging es um Covid, dann um Remote Leadership und Resilienz, und jetzt sind Produkte zum Thema Sustainability stark gefragt. Das schafft einen enormen Anpassungsdruck und Unsicherheiten und macht deshalb das Geschäft schwieriger.“

Christoph Herold stimmt zu. „Hier stellt sich die Frage: Wie halte ich mit immer schnelleren Veränderungs- und Innovationszyklen und der sinkenden Halbwertszeit von Wissen Schritt? Wir als Anbieter einer Autorenplattform konzentrieren uns deshalb verstärkt auf die Unterstützung von effizienten Workflows, um typische Erstellungs-, Review- und Lokalisierungsprozesse zu beschleunigen“, sagt Herold, der Chief Development Officer bei CBTL ist. „Was nützt ein hochwertig gestaltetes Lernmodul, wenn es bei der Veröffentlichung schon nicht mehr aktuell ist?“ Auf Kosten der Qualität dürfe so eine Beschleunigung bei der Inhaltserstellung aber nicht gehen, betont er. „Daher sind gut aufgesetzte Prozesse und Strukturen hier nach wie vor sehr wichtig.“

Auch Konrad Fassnacht, Geschäftsführer der FCT Akademie, bestätigt diesen Trend: „Wir merken auch, dass die Qualität vieler vor allem neuer Produkte in unserem Marktsegment sinkt. Das liegt meines Erachtens daran, dass vieles mit heißer Nadel gestrickt werden muss. Viele Unternehmen, die ihr eigenes Lernmaterial erstellen wollen, gehen dabei kompetenzfrei ans Werk und bauen E-Learnings, Videos und skriptartige Lernmaterialien quick-and-dirty – wobei die Betonung auf dirty liegt.“

Er ist überzeugt: „An dieser Stelle sehe ich eines der Kernprobleme. Wenn wir schnell sein wollen, dann brauchen wir die notwendigen Kompetenzen dazu. Die Tools erlauben es nur, schnell zu sein. Die ganze Kompetenz, um schnell gute Ergebnisse zu erzielen, fehlt. Wenn ich schlechtes Lernmaterial habe, sind am Ende auch die Lernergebnisse schlecht.“ Dennoch, bei manchen Themen bleibt die Nachfrage relativ stabil. Dazu Miriam Friedrichs, Marketing & Inside Sales Consultant bei der Time4you GmbH: „Ich schließe

„Angesichts der rasanten Entwicklungen im Bereich Content Automation lautet meine Devise: Neugierig und dennoch kritisch bleiben.“



Miriam Friedrichs, time4you

mich der Aussage einiger meiner Kollegen an. Bestimmte Dauerbrenner inhaltlicher Art, wie zum Beispiel Compliance oder Arbeitssicherheit, werden aber weiter nachgefragt.“ Miriam Friedrichs weiter: „Diese eher trockenen Themen lassen sich mithilfe neuer Technologien, wie beispielsweise Lernbots oder auch VR, neu aufbereiten und damit auf eher spielerische Art und Weise vermitteln.“ Time4you bietet laut Friedrichs derzeit bereits einige Lernbots von der Stange an und unterstützt darüber hinaus bei der Erstellung eigener Chatbots.

Die Technik treibt

Kann der Einsatz moderner IT im Learning Wettbewerbsvorteile sowohl für Anbieter als auch für Unternehmen schaffen? Eine zunehmend wichtige Rolle spielen dabei KI-gestützte Lernverfahren. Vor allem könnte der KI-basierte Einsatz großer Sprachmodelle wie ChatGPT auch das betriebliche Lernen nachhaltig beeinflussen. Welche Auswirkungen haben derlei Tools?

Robert Szabo, Vice President Learning Science bei Learnship, verweist auf einige grundlegende Punkte, die zu beachten sind: „Der erste ist die schnellere Erstellung von Inhalten, wenn das Team mit dieser Technologie umgehen kann. Das sind sehr leistungsfähige Tools, wenn man weiß, was man damit anfangen kann. Das andere ist der Chatbot hinter dem LLM (Large Language Model). Auf niedrigem Sprachniveau mit einfachen vorgegebenen Parametern kann man damit Lösungen erstellen, um Konversation zu üben.“ Allerdings, so Szabo, der ChatGPT und Copy AI bereits in seinem Team einsetzt, um Inhalte schnell

ler generieren zu können, bewege sich menschliche Kommunikation auf einer beliebig höheren Ebene, und bislang habe niemand etwas entwickelt, das dieses Niveau erreiche.

„ChatGPT ist ein Tool, das auf uns einen großen Effekt hat“, unterstreicht Christian Neitzel. „Den Menschen, die wir ausbilden, bietet es beispielsweise Möglichkeiten, Inhalte innerhalb von Minuten oder Sekunden zu erstellen, für die sie ohne Unterstützung einer KI Tage gebraucht hätten.“ Neitzel weiter: „Allerdings handelt es sich hierbei nicht um echtes Lernen. Es hilft lediglich bei der Lösung von Problemen, hinterlässt aber keine bleibenden Erkenntnisse.“ Es handele sich hierbei vielmehr um Wissenskonsument ohne nachhaltigen Effekt. Er ist überzeugt: „Die Möglichkeiten sind grenzenlos, und wir müssen jetzt entscheiden, wie wir sie nutzen wollen.“

„Das Erste, was unsere Kunden von uns hinsichtlich der neuen KI-Tools wie ChatGPT erwarten ist, dass wir uns damit beschäftigen und sie dazu beraten können, wo deren Einsatz aus unserer Sicht sinnvoll oder eben auch nicht sinnvoll ist“, so Christoph Herold. „Einige klare Use Cases wie KI-gestützte Übersetzung, Sprache-zu-Text oder Text-zu-Sprache implementieren wir bereits in unseren Produkten. Erst im zweiten Schritt geht es dann um die inhaltliche Unterstützung der Kunden durch eine KI beim Erstellen von Inhalten.“ Hier müsse man genau hinschauen, wenn es um Themen wie Urheberrechte, Nachvollziehbarkeit von Quellen und sachliche Richtigkeit gehe.

„Es ist auf jeden Fall ein mächtiges Tool, das da seit Kurzem zur Verfügung steht“, bestätigt Miriam Friedrichs. Sie ergänzt: „Content Automation ist derzeit in der betrieblichen Weiterbildung in Unternehmen ein

„Geschwindigkeit und Qualität sind wichtige Erfolgsfaktoren in der digitalen beziehungsweise medialen Weiterbildung.“



Konrad Fassnacht, FCT Akademie



„Wir müssen beim E-Learning die
Erstellungsprozesse beschleunigen –
aber ohne Abstriche bei der Qualität.“

Christoph Herold, CBTl

sehr aktuelles Thema, weil es die Erstellung von digitalen Inhalten erleichtert und damit den Content-Erstellenden Freiräume für andere Aufgaben ermöglicht. Was ich zum jetzigen Zeitpunkt der Entwicklung jedoch für sehr wichtig halte, ist ein kritischer Umgang mit dem Anwendungstool. Als generische Hilfe, zum Beispiel für die Erstellung von einfachen Texten, lässt sich ChatGPT sicherlich schon nutzen. Fachinformationen sollte man jedoch immer überprüfen.“ KI ersetze also keinesfalls Expertinnen und Experten. Konrad Fassnacht schließt sich seinen Vorrednern an: Die neue Generation von Chatbots berge Risiken – aber auch gewaltige Chancen. „Wir haben einerseits die KI, also sozusagen die Maschine, und wir haben uns Menschen. Wir müssen die Vorteile von beidem miteinander verknüpfen. Wir müssen lernen, mit dieser Fülle, mit dieser Vielfalt und auch mit dieser Widersprüchlichkeit umzugehen. Die KI wird uns dabei unterstützen, aber machen müssen wir es selbst.“ Christopher Kuhl, Geschäftsführer von Thankscoach, ergänzt die Diskussion um die Frage, was eigentlich gelernt werden müsse, um kompetent mit neuen Lösungen und Tools auf dem Markt umgehen zu können. „Ich denke zum Beispiel auch daran, wie man als Führungskraft die IT-Kompetenzen des Teams erhöhen kann, damit die Teammitglieder weiterhin mündige Mitarbeitende bleiben und selbst einschätzen und bewerten können, an welchen Stellen Tools zukünftig gut eingesetzt und verwendet werden.“

Die Journey Experience

Was muss eine benutzerfreundliche E-Learning-Lösung oder Plattform heute bieten? „Der Lernende er-

wartet bei solchen Anwendungen das, was er schon von anderen Tools aus dem privaten Umfeld kennt“, glaubt Christopher Kuhl. Man müsse nicht verstehen, wie die Anwendung im Hintergrund funktioniere. Es gehe dabei vor allem um Employee Experience. Für ihn ist auch die Lernkultur wichtig, das heißt, wie die Tools im Unternehmen akzeptiert werden und wie das Lernen in die Prozesse integriert ist, wieviel Zeit für das Lernen zur Verfügung steht, oder ob sich das Thema überhaupt für die persönliche Weiterentwicklung eignet. All diese Faktoren spielten gemeinsam eine wichtige Rolle, um den Erfolg des eigentlichen Lernens und damit auch dessen Nachhaltigkeit zu erhöhen.

Klickbasierte web-based Trainings seien veraltet und alles andere als disruptiv, so der Tenor der Teilnehmenden. Es gehe eher um eine Gesamtbetrachtung, bei der die Technik nicht notwendigerweise die dominante Rolle übernehmen müsse, meint Sven R. Becker. Er spricht von der „Journey Experience“, bei der der User viel mehr im Mittelpunkt des Lernprozesses stehen sollte. Claudia Schulz verweist auf Technologie und User Design: „Wir merken, dass viele HR-Abteilungen ziemlich genau wissen, was sie wollen. Sie legen Wert darauf, dass die Systeme, für die sie sich entscheiden, den neusten Kriterien im User Design entsprechen und eine hohe User Experience liefern.“ Tatsächlich müssen neue Technologien dem Lernenden nicht notwendigerweise Vorteile bringen. Ein Beispiel ist die neue dreidimensionale Avatar-Welt des Metaverse: Eigentlich lässt es sich in den virtuellen Räumen hervorragend lernen und zusammenarbeiten. Einige Unternehmen bieten das Learning im Metaverse bereits an. Den Einsatz zumindest zum



„Nachhaltiges Lernen gelingt nur,
wenn ein umfassender Transfer
in die Welt des Lernenden erfolgt.“

Christopher Kuhl, thankscoach



„Das Potenzial für technologische Innovationen ist enorm. Wir inspirieren und motivieren Menschen, diese Entwicklungen anzunehmen.“

Christian Neitzel, Brights Learning

Sprachenlernen sieht Robert Szabo eher kritisch: „Seit einigen Jahren beschäftige ich mich mit VR und Spracherwerb. Erste interessante Erkenntnisse lieferte eine Studie eines Unternehmens in Kalifornien, mit dem wir von Learnship zusammenarbeiteten. Man fand heraus, dass der Einsatz von VR-Headsets beim Spracherwerb verschiedene kognitive Prozesse stimuliert. Aber: Die Headsets, die auch für das Lernen in Metaversen genutzt werden, sind teuer, unbequem zu tragen, und sie erzeugen bei den meisten Anwendern Schwindelgefühle.“ Hinzu komme, dass die Bandbreiten für das Erleben einer angenehmen User Experience nicht überall vorhanden sind. Selbst in Großunternehmen mit entsprechenden Ressourcen gebe es bisher nur vergleichsweise wenige Metaverse-Pilotprojekte. „Ich denke, es ist noch zu früh für diese Technologie, für die ich in vielleicht zehn Jahren eine Zukunft sehe.“

Kulturelle Eigenheiten berücksichtigen

Könnte vielleicht der Blick in andere Kulturen für die Anbieter zu neuen Erkenntnissen und Ideen für und über das Lernen führen? Dazu sagt Miriam Friedrichs, die einen Background als Sinologin mit längeren Studien- und Arbeitsaufenthalten in Taiwan und der Volksrepublik China hat: „Auf jeden Fall gibt es kulturelle Unterschiede in der Art und Weise, wie Menschen lernen. Dies fängt schon mit den unterschiedlichen Schulsystemen an: Wird Wissen eher frontal vermittelt oder durch einen kritischen, interaktiven Austausch? Dies hat sicher auch Auswirkungen auf den Umgang mit digitalen Weiterbildungsangeboten. Meiner Erfahrung nach sind die Menschen in China generell neuen Technologien und Anwendungsmög-

lichkeiten gegenüber sehr aufgeschlossen. Neue Entwicklungen werden schnell angenommen und eingeführt, und es gibt weniger Bedenken hinsichtlich Themen wie Datenschutz oder Sicherheitsrisiken als beispielsweise in Europa.“

Dazu passt, dass Time4you mit dem IBT LMS eine Lösung mit persönlicher Lernumgebung, konfigurierbarem Dashboard und hundertprozentiger Responsivität bietet. Zudem gebe es die Möglichkeit, die Dashboardsprache zu wählen. Zur Auswahl stehe neben Deutsch, Englisch und weiteren Sprachen auch Chinesisch.

Mehr Kompetenz für Personaler

Betrachtet man in diesem Kontext die Rolle der Personaler, sollten diese durch den Dialog mit den übrigen Mitarbeitenden und den Anbietern verstärkt ihre Rolle als Mittler im innerbetrieblichen Lernen wahrnehmen. Christoph Herold meint, ein Personaler müsse Tools wie Lernplattform oder Autorenwerkzeuge nicht unbedingt selbst bedienen können. „Aber er sollte die jeweiligen Anwendungsfälle, wie zum Beispiel die Erstellung oder Verteilung von Lerninhalten, kennen und verstehen, wie die verschiedenen Tools im Rahmen der gesamten Lerninfrastruktur zusammenspielen.“ Mindestens genauso wichtig für die Umsetzung einer Weiterbildungsstrategie sind laut Herold Kenntnisse in den Bereichen Prozessmanagement, Budgetplanung und Ressourcenverwaltung. Auch Konrad Fassnacht glaubt, dass Personalerinnen und Personaler keine tiefe technische Kompetenz bräuchten. „Das ist nicht notwendig. Er muss nur so weit Bescheid wissen, dass er die richtigen Entscheidungen treffen kann. Er sollte über so viel

„Viele Unternehmen möchten weiterhin eine Mischung aus Präsenz- und Onlineveranstaltungen behalten.“

Claudia Schulz, Valamis



„Wenn es um die Zukunft des Lernens geht, kann ich mir den Einsatz von Videospiel-Technologien vorstellen.“

Robert Szabo, Learnship



IT-Grundwissen verfügen, dass er sich auf Augenhöhe mit der IT unterhalten kann. Es geht sozusagen um ein Grundwissen, um Entscheidungen zu treffen, um zu kommunizieren und um zu wissen, was geht und was nicht.“

Schließlich sollte HR bei den Entscheidungen zur Beschaffung wie auch beim Management des Bereichs L&D eine zentralere Rolle spielen. Erst dann sei HR in der Lage, bei Entscheidungen zu wichtigen Anschaffungen im Learning an Boden zu gewinnen. Auch Christopher Kuhl wünscht sich HR viel öfter als Treiber, nicht nur in derlei Projekten. Und dass sie ernsthafter ihre Rolle als strategischer Partner wahrnehmen, Impulse setzen und aktiv die Organisation gestalten. Nicht zuletzt auch, um neue, innovative Lösungen und Konzepte in die Organisation zu bringen. Er erlebe zunehmend, dass eher die Fachbereiche die Treiber seien, nicht zuletzt, weil die Personalabteilung deren Bedarf nicht mehr bedienen könne. „Die Fachbereiche sprechen uns an, und wir nehmen dann Kontakt mit HR auf, um mit ihnen den Bedarf zu besprechen.“

Etwas provokativ formuliert deshalb auch Christian Neitzel, wie er selbst sagt, eine „steile These“: Seiner Ansicht nach gebe es in nur wenigen Unternehmen innovative Stellen, die wirklich Technologie treiben würden. Ohne Corona, so Neitzel, hätte es in vielen Betrieben kaum Innovationen gegeben. „Es ist eine Frage einer aufgeschlossenen Unternehmenskultur, die ich bei vielen Unternehmen als Verhalten erlebe.“ Solange es nicht unbedingt nötig sei, werde wenig Innovation betrieben. „Wir sehen das bei E-Mobilität oder anderen Dingen genauso. Man macht gerne so weiter wie gehabt, weil man es gut kann und gut kennt und damit in der Gegenwart gut fährt.“ Aber das sei eine kurzfristige Taktik, denn wenn man mit Unbekanntem konfrontiert werde, werde es in der Komfortzone möglicherweise schnell ungemütlich.

Ad-hoc-Wissen und Avatare

Qualitativ hochwertiges, anwenderzentriertes Lernen mithilfe der jeweils passenden Technologie anzubieten, bleibt auch künftig eine große Herausforderung.

Die Zukunft könnte zu einer Art Neudefinition des Lernens führen. Sven R. Becker ist sich sicher, dass es mit Blick auf künftige Anwendungen durch die Unterstützung durch KI zu einer echten Disruption kommen wird. Seine Vision: „Wir werden Dinge tun, ohne zu lernen. In diesem Performance Support wird man dem Nutzer datengetrieben zur richtigen Zeit im richtigen Kontext die richtigen Informationen liefern.“ Robert Szabo kann sich das Lernen der Zukunft sogar in Form von Videospielen vorstellen. „Beispielsweise 3D-Avatare mit einem leistungsfähigen LLM dahinter, die dann vielleicht wie eine Art virtueller Tutor agieren.“ Szabo erläutert: „Eine weitere Technologie wird die Holografie sein, die ein Meeting wie unseres vielleicht etwas persönlicher werden lässt – mit dreidimensionalen Avataren in einem navigierbaren Raum und ohne den Einsatz schwerer Headsets. Ich denke, das werden wir in ein paar Jahren alles erleben.“ Wahrscheinlich wird die Zukunft irgendwo dazwischenliegen. ■

DIE FÜNF WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

- 1** **Sich dynamisch verändernde Marktbedingungen erhöhen Anpassungsdruck.** Vielfach muss improvisiert werden, auch weil Präsenzveranstaltungen in weiten Teilen wegfielen.
- 2** **Schnelle Themenwechsel erfordern ebenso schnell passende Lösungen.** Darunter leidet oft die Qualität. Quereinsteiger ohne große Vorkenntnisse verschärfen dieses Problem.
- 3** **KI wird das Lernen künftig maßgeblich beeinflussen.** ChatGPT ist das Beispiel für eine völlige neue KI-Generation mit vielen Chancen, aber auch Risiken. Doch man muss genau hinschauen.
- 4** **Technik alleine macht kein gutes Learning-System aus.** Es geht um User Experience. Das erfordert die Abstimmung mit den Anforderungen der Nutzer. Kulturelle Unterschiede im Lernen müssen vor der Implementierung eines Systems über Zielgruppenanalysen ermittelt werden.
- 5** **Personaler müssen keine Lernlösung entwickeln können.** Sie müssen aber über ausreichend IT-Grundwissen verfügen, um mitentscheiden zu können, was in diesem Umfeld geht und was nicht.