

IM GLEICHSCHRITT MIT DER ZUKUNFT

Überlebensstrategien für Weiterbildner



Prof. Dr. Herbert J. Kellner

Copyright © 2023 by USOU

Dieses E-Buch ist urheberrechtlich geschützt. Die Universität erlaubt jedoch die kostenlose Weitergabe an Personalentwickler, Trainer, Business Coaches und Performance Consultants. Das Buch darf nur komplett und unverändert weitergegeben werden.

United States Online University

www.usou.edu

info@usou.edu

VORWORT

TRAINING & DEVELOPMENT IM UMBRUCH

Trainings- und Entwicklungsexperten sind gefordert, sich auf das digitale Zeitalter einzustellen. Mit den Fortschritten auf dem Gebiet der digitalen Lerntechnologie und der von Artificial Intelligence (AI) gesteuerten Kompetenzentwicklung Schritt zu halten, ist nicht einfach. Digitale Transformation in der Praxis erfordert Umdenken, neue Kompetenzen und innovative Programme. USOU hat ein einzigartiges Framework entwickelt, das es Unternehmen und Training Professionals ermöglicht, traditionelle Weiterbildung in kompetenz- und leistungsorientierte Systeme umzuwandeln.

INHALT

ICH HATTE EINEN TRAUM 7

- Das Krisengespräch
- Meine virtuelle Assistentin
- Erstes virtuelles Meeting
- Die virtuelle Universität

WEITERBILDUNG IN DER KRISE 13

- Das Schicksal der Trainer
- Der Paradigmenwechsel
- Die neuen Anforderungen
- Der Arbeitsmarkt im Aufruhr
- Das Ende der Trainer
- Die Erfolgsfaktoren
- ROI und VOI Bewertungen
- Das Stakeholder Prinzip
- Wert der Nutzenanalysen

PROGRAMMENTWICKLUNG 35

-
- Instructional System Design
- AI Problemlösungen
- Erfahrungsaustausch
- Die Synchronisation
- Fachkompetenz gefragt

HERAUSFORDERUNGEN 41

- Die Rolle der Manager
- Die Management Studie
- Apprenticeship
- Manager als Co-Trainer
- Performance Management
- Lerner im Fahrersitz

PROBLEMLÖSUNGEN 54

- Überlebensprogramm
- Das Erwachen
- Das Future Forum
- Der Autor



ICH HATTE EINEN TRAUM

DAS KRISENGESPRÄCH

Das Treffen mit alten Freunden und Kollegen ging bis spät in die Nacht. Wir hatten viel zu diskutieren. Vor allem versuchten wir, Ideen und Konzepte auf ihre Brauchbarkeit zu untersuchen, um uns im nächsten Jahr neu und besser aufzustellen. Einer meiner Freunde war sehr besorgt um sein Weiterbildungsinstitut, das durch die COVID Krise massive Einbußen zu verzeichnen hatte. Der andere, ein selbständiger Coach, verlor zwei seiner wichtigsten Klienten und sah keine Möglichkeit, neue zu gewinnen. Ich hatte mich schon seit einigen Monaten mit der Überlegung beschäftigt, welche Veränderungen auf die Weiterbildungsbranche in absehbarer Zeit zukommen werden, und konnte deshalb einige interessante Gedanken in die lebhafteste Diskussion einbringen. Die Situation war anfangs angepannt, lockerte sich aber mit zunehmendem Alkoholgenuss.

MEINE VIRTUELLE ASSISTENTIN

Die Kollegen gingen zurück zu ihrem Hotel, und ich versank nach kurzer Zeit in einen tiefen Schlaf und hatte einen schockierenden Traum. Ich erwachte im Jahr 2030. Eine sanfte und freundliche Stimme weckte mich und stellte sich als Alice, meine persönliche virtuelle Assistentin, vor. Alice fragte mich als erstes, was ich zum Frühstück wünschte. Als ich Spiegeleier mit Speck erwähnte, verwies sie mich auf meinen Cholesterinwert und empfahl eine gesündere Alternative. Sie kannte offensichtlich alle meine Health-Daten und motivierte mich zu einer kurzen Fitness-routine. Der Vorturner erschien auf einem riesigen Bildschirm, der fast eine ganze Wand in meinem Wohnzimmer füllte. Anschließend zeigte Alice mir eine Selektion der wichtigsten Nachrichten und dann meinen Tagesplan. Als ich zu meiner Garage gehen wollte, machte sie mir klar, dass alles von hier aus erledigt werden könne. Mein Büro war der nächste Schocker. Es bestand aus einem relativ kleinen Raum ohne Fenster mit schwarzen Wänden. In der Mitte stand ein gläserner Schreibtisch, in den ein Keyboard einge-

arbeitet war und auf dem eine Augmented Reality Brille von Apple lag. Hier kann ich alle meine Meetings mit Klienten und Kollegen abhalten und auch meine sonstigen Arbeiten erledigen. Augmented Reality hat keine geografischen Begrenzungen und Meetings können weltweit in virtuellen Räumen stattfinden. Präsentationen sind nahezu unlimitiert, erklärte Alice und fragte, ob ich am Meeting des Entwicklungsteams teilnehmen wollte. Erfolglos suchte ich mein iPhone, bis mich Alice, offensichtlich amüsiert, bat, es doch einmal mit Voice Recognition zu versuchen.

ERSTES VIRTUELLES MEETING

Der Computer verband mich mit meinem General Manager, Peter Nolen. Es war, als stände er in Lebensgröße vor mir. Aber der Raum sah völlig verändert aus. Das war nicht der Konferenzraum, in dem wir normalerweise zusammen kamen, um die Projekte unserer Online Universität zu besprechen. Peter stand neben einem großen niedrigen Tisch, um den mehrere bequeme Sessel angeordnet waren. Ansonsten war der Raum leer, hatte schwarze Wände und keine Fenster wie mein Büro.

„Das Team trifft sich in 10 Minuten“, sagte Peter. Alice erklärte mir, dass alle Meetingräume mit Augmented Reality und Virtual Reality Technologie ausgestattet sind, und dass jedes Teammitglied durch einen dreidimensionalen, fotorealistischen Avatar vertreten wird. So kann das internationale Entwicklungsteam an Projekten ohne zeitliche und regionale Hürden arbeiten. Das war beeindruckend, aber was mich noch mehr verblüffte, war mein eigener Avatar, den Alice bereits von einem Body Scan während meiner Fitnessroutine erstellt hatte. Peter brachte mich kurz auf den neuesten Stand. Die Büros, die Konferenzräume, das Computer Center mit den Servern und die Seminarräume wurden durch virtuelle Gegenstücke sowie ein virtuelles Forschungs- und Entwicklungszentrum komplett ersetzt. Mit anderen Worten: das Hauptquartier der United States Online University war aufgelöst und existierte nur noch im Cyberspace. Das war ein Gedanke, für den ich einige Zeit brauchte, um ihn zu verarbeiten. Aber als das Meeting begann und ich einige Kollegen sah und neuen Teammitgliedern vorgestellt wurde, erkannte ich schnell den hohen Nutzen dieser

zeit-und kostensparenden Technologie und Arbeitsweise. Unsere Avatare tauschten Ideen aus, machten Vorschläge und präsentierten Teile des Projekts, an denen sie arbeiteten, in der Form von interaktiven Hologrammen, die auf dem Projektionstisch erschienen.

DIE VIRTUELLE UNIVERSITÄT

Als das Meeting zu Ende war, fragte ich Peter, ob er mir die virtuelle Universität zeigen könnte. Die Führung begann vor dem Eingang eines beeindruckenden Gebäudes. Im Vorraum waren die Rezeption, einige Präsentationsmonitore, auf denen Lernprogramme und Simulationen gezeigt wurden, und mehrere Konferenz-und Seminarräume. Eine Treppe führte nach oben, wo sich weitere Meetingräume und offene Kommunikationsplätze befanden. Alle Räume waren mit AR und VR Funktionen ausgestattet.

Warum braucht eine virtuelle Universität Konferenz-und Seminarräume? Ich dachte, dass die Teilnehmer zuhause oder am Arbeitsplatz die Lerninhalte verarbeiten.

Peter erklärte: Das dachten wir anfangs auch, als während und nach der COVID Krise die meisten Lehr-und Lernaktivitäten auf virtuelle Plattformen wie Zoom oder Skype verlagert wurden. Trainingsabteilungen, freiberufliche Trainer, Coaches und Unternehmensberater haben sich schnell umgestellt, um die Situation zu überleben. Aber Online Lehren stellte sich schon bald als ein Schritt zurück heraus, da der persönliche Kontakt, der spontane Austausch von Ideen und vor allem das wichtige Feedback zu kurz kamen oder oft völlig fehlten. Mit den virtuellen Meetings und Seminaren, in denen die Teilnehmer durch ihre Avatare wie in Wirklichkeit agieren können, haben wir das Feedbackproblem gelöst und auch die soziale Lücke geschlossen.



WEITERBILDUNG IN DER KRISE

DAS SCHICKSAL DER TRAINER

**Wo sind denn unsere Trainer geblieben?
fragte ich Peter.**

Wir haben Trainer komplett abgeschafft, da Seminare meistens nur aus Vorträgen mit einigen Gruppenübungen bestanden. Diese Form der kollektiven Zeitverschwendung hat in der modernen Weiterbildung keinen Platz mehr. Trainer, die hauptsächlich durch Showmanship, Informationsvermittlung und den Einsatz von PowerPoint Präsentationen versuchen, Teilnehmer zu „trainieren“, sind im Zeitalter der Artificial Intelligence (AI) überflüssig. Wir haben Trainer deshalb durch virtuelle Coaches ersetzt.

Die Entwicklung von Avataren ging in den letzten Jahren mit Riesenschritten voran. Heutzutage verarbeiten sie visuelle Signale,

registrieren Berührung, verstehen Sprachen und reagieren intelligent in Gesprächen. Sie erfüllen praktisch alle Funktionen, die Psychologen unter dem Begriff „Umgebungsintelligenz“ zusammenfassen. Unsere Lern Coaches kommen immer dann zum Einsatz, wenn “Talking Heads” erforderlich sind und der persönliche Kontakt gefragt ist. Lerner können unter einer Vielzahl an Avataren wählen. Unsere Lern Coaches unterliegen keinen Leistungsschwankungen, werden nicht krank, sind immer geduldig und freundlich. Sie sind Lernbegleiter, Problemlösungs-Assistenten, Motivatoren, Life Coaches und Krisenmanager. Mit anderen Worten, der ideale Partner für den Lerner.

Was machen die Trainer jetzt, nachdem sie durch virtuelle Lern Coaches ersetzt wurden?

Apple, Google/Alphabet, Microsoft, IBM und andere Softwareproduzenten haben weltweit die besten Trainer und ihr Knowhow eingekauft, digitalisiert und mit ihren Artificial Intelligence Plattformen branchenspezifische Lern Coaches entwickelt. Diese Software

Programme werden sehr preisgünstig als Cloud Service angeboten. Was ein Trainer an einem Tag kostete, gibt den Unternehmen heute einen virtuellen Lern Coach für einen Monat und für 100 Mitarbeiter.

Mit Hilfe der Augmented Reality Brille von Apple und anderen Firmen gelang es, Training in den Routine-Workflow zu integrieren. Lernsysteme, die mit künstlicher Intelligenz betrieben werden, Problemlösungen bieten, Zeit einsparen, Mitarbeiter aktiv in den Lernprozess einbeziehen, automatisiert sind, in hohem Maße individualisiert werden können und Lernergebnisse nicht nur messbar machen, sondern auch garantieren, haben die Weiterbildung revolutioniert.

Was ist aus unseren Trainern, Coaches und Beratern geworden?

Sie haben sich auf firmenspezifische Bedarfsanalysen und die Entwicklung von maßgeschneiderten Simulationen spezialisiert. An diesen Nischenmärkten waren die Tech Giganten nicht interessiert, da dies mit zuviel individueller Arbeit verbunden

ist. Detaillierte Bedarfsanalysen sind aber erforderlich, um die Lernziele mit den Unternehmenszielen zu synchronisieren. Firmen haben den Nutzen schnell erkannt, und deshalb finden nur noch Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen statt, die auf sorgfältigen Analysen aufgebaut sind.

Unternehmensspezifische Simulationen werden benutzt, um den Transfer abzusichern. Simulationen haben den Vorteil, dass sie der Realsituation so weit wie möglich entsprechen und der Teilnehmer zahlreiche Situationen durchlaufen kann, die ihm helfen, das neue Verhalten zu festigen, ohne die negativen Konsequenzen der Praxis zu erleben. Praxissimulationen sind ein wichtiger Bestandteil der Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen.

Virtuelle Stabilisierungssysteme wurden entwickelt, die den Mitarbeitern jederzeit helfen, neues Verhalten am Arbeitsplatz erfolgreich anzuwenden. Diese Systeme gibt es in verschiedenster Form, von High Touch bis High Tech. Komplexe Computerprogramme werden genutzt, um die gewünschte

Hilfestellung immer dann zu liefern, wenn sie gerade benötigt wird. Virtuelle Coach Systeme (VCS) haben sich als Favoriten herauskristallisiert. Diese elektronischen Coaches liefern „gewusst wie“ Video-segmente, intelligente Fehlerdiagnosen und innovative Problemlösungen direkt am Arbeitsplatz mit Hilfe von Augmented Reality Brillen.

Die Virtuellen Coach Systeme haben auch das „Follow-up“ ersetzt. Unter heutigen Gesichtspunkten sind Follow-up und Maintenance zur „Aufrechterhaltung“ von Verhalten nicht mehr erforderlich. In der Praxis bedeutet dies, dass Follow-up-Meetings zwischen Mitarbeiter und Führungskraft überflüssig sind. Persönliche Entwicklungspläne sind in die Systeme integriert und werden je nach Fortschritt des Lernenden laufend aktualisiert. Das gilt auch für das On-the-Job Training. Es findet bereits in den Simulationen statt. Die sogenannten Auffrischseminare sind ebenfalls nicht mehr erforderlich, da die Lernenden nach den Weiterbildungsmaßnahmen kompetent und

leistungsfähig sind. Die Lücke zwischen Training und Praxis ist damit geschlossen.

DER PARADIGMENWECHSEL

Wie hat sich der Wandel in der Weiterbildung vollzogen?

Peter erklärte: Ausgelöst durch die COVID Krise hat sich zunächst einmal wirtschaftliche Unsicherheit breit gemacht. Viele Unternehmen haben ihre Trainingsabteilungen „gesundgeschrumpft“ oder völlig geschlossen. Weiterbildungsetats wurden teilweise drastisch gekürzt. Das hat zu Unsicherheit und Angst um den Arbeitsplatz unter den angestellten Trainern geführt. Unter den freiberuflichen Trainern und Coaches nahm die Existenzangst deutlich zu.

Der berühmte Autor und Futurologe Ray Kurzweil vertritt den Standpunkt, dass das 21. Jahrhundert nicht hundert Jahre, sondern das Äquivalent von ca. 20.000 Jahren repräsentieren wird. „Beides, Technologie und menschliche Entwicklung, wachsen in exponentiellem Umfang,“ erklärt er. „In fünf Jahren werden wir wahrscheinlich keine

Arbeitsplätze und auch keine Lernaktivitäten mehr haben, wie wir sie heute kennen.“

Es waren aber nicht nur die reduzierten Budgets, die den Trainern zu schaffen machten, sondern auch die rasante Entwicklung im technologischen Bereich. Online-Teaching und Learning haben schnell Fuß gefasst und große Bereiche der Weiterbildung übernommen. Trainer waren zu recht besorgt. Sämtliche Trends deuteten darauf hin, dass sich die Weiterbildungsbranche im Umbruch befand. Was sie erlebten, waren die Anfänge einer neuen Ära in der beruflichen Weiterbildung.

Trainer, die die Zeichen der Zeit erkannten und sich die neuen Kompetenzen aneigneten, hatten es vorübergehend geschafft. Die neuen Anforderungsprofile für die Weiterbildner, die fortschrittliche Unternehmen bereits erstellten, zeigten jedoch deutlich, dass dies erst Phase 1 von einem massiven Wandel war. Die Unternehmen verfolgten die Entwicklungen auf dem Gebiet der Artificial Intelligence (AI) mit großem Interesse und hofften, dass der gesamte Prozess von der Kompetenzanalyse über die Entwicklung von

wirksamen Interventionen und die Implementierung der Maßnahmen bis hin zur Ergebnismessung schon bald automatisiert und standardisiert würde.

Es war bekannt, dass der Beruf des Trainers nicht staatlich geregelt war. Es gab kein allgemein gültiges Berufsbild. Die Ausbildung von Trainern war nicht klar definiert, und aus diesem Grund tummelten sich zahlreiche Anbieter in diesem Marktsegment mit zum Teil dubiosen Programmen, die nur einem halfen: dem Veranstalter.

Der Beruf des Trainers hatte keine Zugangsbestimmungen, und deshalb traf sich hier so ziemlich alles – vom hochkarätigen Trainingsprofi bis hin zum Scharlatan. Viele fühlten sich berufen, aber nur wenige füllten diesen anspruchsvollen Beruf auch wirklich aus. Berufsverbände, Qualitätshüter, Universitäten und Weiterbildungsinstitute aller Art versuchten zwar, durch zum Teil komplexe Lehrgänge, berufsqualifizierende Zertifikate, Gütesiegel und branchenspezifische Qualitätsaktionen mehr Transparenz zu schaffen und eine

qualifizierte Trainerausbildung anzubieten, aber nur mit geringem Erfolg.

Wir haben uns damals gefragt, was passiert, wenn die Entwicklung der Artificial Intelligence (AI) die Intelligenz auf menschlicher Ebene erreicht? Und wann wird das Realität? Leistungsstarke AI-Algorithmen ermöglichten die Entwicklung von Lernprogrammen und Coach Systemen in der Cloud. Sie wurden innerhalb von drei Jahren Wirklichkeit und entzogen den Trainern ihre Existenzberechtigung.

DIE NEUEN ANFORDERUNGEN

Der Durchbruch von Google's DeepMind, die Konvergenz riesiger Mengen an Cloud-Computing, ein großes Angebot an virtuellen Lernprogrammen, exzellente Lern Coach Systeme und die globale Konnektivität mit hoher Bandbreite haben alles mit großem Tempo vorangetrieben.

Vorbei waren die Zeiten, in denen sich ein Trainer hinter seiner Expertenrolle verstecken und vorwiegend informationsorientiert vorgehen konnte. Es funktionierte nicht mehr,

eine Experten-Laien-Beziehung aufzubauen und Teilnehmer mit wissenschaftlichen und oft pseudowissenschaftlichen Erkenntnissen zu beeindrucken. Was in zunehmendem Maße gefordert wurde, waren Praxisrelevanz und messbare Ergebnisse. Auch die Rolle des Showman, der versucht, sein eigenes Verhalten anderen als Erfolgsrezept zu verkaufen, funktionierte nicht mehr, da die Unternehmen primär an der Qualifizierung ihrer Mitarbeiter und nicht an der Profilierung ihrer Trainer interessiert waren.

Neue Entwicklungen wie virtuelles, selektives Training und Präzisionstraining setzten sich immer mehr durch und verdrängten das Supermarktprinzip vieler Seminaranbieter, die durch ein breitgefächertes Seminarangebot zu beeindrucken versuchten. Einfach fremdes Know-how zu recyceln, war nicht mehr gefragt. Was gefragt wurde, waren praxisbezogene Lernsituationen mit einem hohen Maß an didaktischer Qualität.

Die Weiterbildungsverantwortlichen in den Unternehmen haben schnell gelernt, nach dem konkreten Nutzen für die Mitarbeiter

und der klaren Verknüpfung mit den Unternehmenszielen zu fragen. Lehr- und Lernsysteme, die auf Erfahrungsvermittlung, Kompetenzentwicklung und Leistungssteigerung ausgerichtet waren, gewannen immer mehr an Bedeutung.

Unter den damaligen Marktbedingungen waren Manager gefordert, mehr unpopuläre Entscheidungen zu treffen als je zuvor. Die Mehrheit dieser Entscheidungen war erforderlich, da sich Industrieländer in einem sozioökonomischen und technologischen Strukturwandel befanden, der an die Unternehmen höchste Anforderungen stellte. Die zunehmende Globalisierung und der sich daraus entwickelnde oft ruinöse Wettbewerb sowie die Informationsüberflutung brachten laufend neue Probleme mit sich, für die es galt, schnell adäquate Lösungen zu finden.

DER ARBEITSMARKT IN AUFRUHR

Viele Mitarbeiter arbeiteten von Zuhause und wollten nicht mehr in die Unternehmens-Tretmühlen zurück. Andere verabschiedeten sich völlig von der Arbeitswelt oder wählten

die Selbständigkeit. Das brachte den Arbeitsmarkt in Aufruhr, und der Kampf um Talente begann. Unternehmen hofften, ihre Mitarbeiter wieder im Büro begrüßen zu können, aber ein beträchtlicher Prozentsatz der Mitarbeiter wollte lieber kündigen, als ins Büro zurückzukehren. Führungskräfte fragten: Ist Arbeiten von Zuhause gut für die Unternehmenskultur? Sie befürchteten, dass flexible Arbeitsregelungen es schwierig machen würden, ihre gegenwärtige Kultur aufrechtzuerhalten. AI-Plattformen brachten die Lösung für das Problem. Mit den virtuellen Lernprogrammen, Coach Systemen und digitalen Assistenten wurden die „Heimarbeiter“ auf ein höheres Niveau gehoben. Durch selektives Online Training konnten sie zu Spezialisten entwickelt werden und wurden dadurch für die Unternehmen wertvoller.

DAS ENDE DER TRAINER

Wie lange hat es gedauert, bis die Trainer und Coaches durch virtuelle Programme ersetzt wurden?

Der Wandel vollzog sich innerhalb von drei bis vier Jahren. Es war ein gleitender Übergang. Zuerst haben die großen Unternehmen den Schritt in die AI-gesteuerte Weiterbildung gewagt und waren überrascht, wie reibungslos alles funktionierte. Als die Systeme erschwinglicher wurden, folgten die mittelständischen Firmen und schließlich auch die kleinen Betriebe.

Die erfolgreichen und flexiblen Trainer und Coaches haben erkannt, dass die Zukunft wesentlich schneller näher rückte als sie annahmen. Um nicht von der Zukunft überrollt zu werden, suchten sie nach Marktnischen, in denen sie sich verankern konnten. Einige dieser neuen Aufgaben waren:

- **Durchführen von firmenspezifischen Bedarfsanalysen**
- **Erarbeiten von zukünftigen Unternehmenszielen**
- **Entwickeln von problemorientierten Simulationen**

- **Moderieren von Konflikt Management Meetings**

Alles, was die großen AI Systeme nicht verarbeiten wollten, blieb für die Trainer, Coaches und Berater übrig, und das war nicht viel. Die meisten sahen sich deshalb nach neuen Karrieren um.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

Was hat die AI-gesteuerten Systeme so erfolgreich gemacht?

Es gab viele Gründe, warum die Unternehmen auf die neuen Technologien umstiegen und sich von ihren Trainern, Coaches und Beratern getrennt haben. Artificial Intelligence (AI) war damals ein viel diskutiertes Thema in Wirtschaftskreisen. Die Mehrheit der Experten und Futurologen behaupteten, dass AI unsere Zukunft sein wird. Obwohl sich die Technologie noch in der Anfangsphase ihrer Entwicklung befand, investierten viele Unternehmen bereits riesige Budgets in AI. Dies veränderte Lernen und Entwicklung rasant. Lernprogramme wurden personalisiert und

individuelle Lernstile fanden Berücksichtigung. Mitarbeiter erreichten ihre Lernziele schneller, da die Personalisierung das Engagement förderte. AI-Lernsysteme analysierten jeden Lernenden und präsentierten Inhalte, die auf den jeweiligen Leistungsniveau basierten. Der Lernprozess wurde optimiert und voll automatisiert.

Schnelleres, nachhaltiges Lernen führte zu besseren Lernergebnissen. Return on Investment (ROI) und der Value of Investment (VOI) von Lerninvestitionen erlebte enorme Steigerungen, und das motivierte die Unternehmen, völlig auf AI-Lernsysteme umzusteigen.

Das Integrieren von Training und Lernen in den Arbeitsalltag war ein weiterer Faktor, der die Firmen vom Nutzen der AI-Systeme überzeigte.

Die Messung der Lerneffektivität war der nächste große Schritt, den die AI-Systeme bewältigten. Nicht länger brauchte das Top Management die Ergebnisanalysen der Weiterbildner zu akzeptieren. Es war

allgemein bekannt, dass diese Form der Selbstanalyse meistens auf Selbstbetrug basierte. AI hat das Bildungscontrolling in eine neutrale und unabhängige Instanz umgewandelt, was der Weiterbildung zu mehr Glaubwürdigkeit verhalf.

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor der AI-Systeme war die Zugänglichkeit. Programme waren durch die Cloud Services jederzeit und weltweit in allen Sprachen verfügbar und konnten einfach den transkulturellen Bedürfnissen angepasst werden.

Die stärksten Faktoren waren jedoch die auf AI basierenden digitalen Coach-Systeme und persönlichen, virtuellen Assistenten, die Trainer, Coaches und Berater weitgehend ersetzten.

AI-Systeme haben viele Bereiche revolutioniert. Was aber die Wirtschaft auf den Kopf gestellt hat, war die parallele Entwicklung von Robotern, die alle Arbeiten übernahmen, die Menschen nicht verrichten wollten. Diese Roboter wurden für langweilige, gefährliche oder schmutzige Jobs eingesetzt.

Unternehmen waren dadurch in der Lage, dem Mangel an Arbeitskräften zu begegnen. Diese von AI-gesteuerten Roboter wurden Realität durch die Konvergenz von Robotik, cutting-edge Sensoren, neuen Materialien, Spracherkennung und Quantum-Computing.

Kurz darauf folgte eine neue Generation humanoider Avatare. Diese Avatare waren so realistisch, dass sie das Gefühl von zwischenmenschlichem Kontakt vermittelten. Dadurch waren die digitalen Coach Systeme und virtuellen Assistenten unschlagbar geworden.

ROI UND VOI BEWERTUNGEN

Wie hat sich die Human Capital Bewegung entwickelt?

Besonders zwischen 2018 und 2022 hat sich die Return-on-Investment Methode (ROI) in der Personalentwicklung etabliert. Tausende von Weiterbildungsabteilungen, externe Institute und auch freiberufliche Trainer weltweit führten regelmäßig ROI-Messungen durch, um damit dem Management den finanziellen Wert ihrer Weiterbildungsprojekte

zu dokumentieren. Kritiker dieser Methode behaupteten, dass ROI-Berechnungen in der Personalentwicklung wenig aussagefähig sind, da sie nur projektbezogen durchgeführt werden und dabei das große Bild, nämlich den Einfluss der Weiterbildungsmaßnahmen auf die Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele, außer acht lassen.

Das traf tatsächlich zu. Die meisten ROI-Berechnungen bezogen sich ausschließlich auf die kurzfristigen, finanziellen Ergebnisse von Entwicklungsprojekten. Experten vertraten den Standpunkt, dass projektbezogene Bewertungen völlig am Thema vorbeigehen. Worauf es wirklich ankommt, seien die positiven Veränderungen in der Unternehmensbewertung. CEOs kümmern sich nur wenig um das kurzfristige Kosten-Nutzen-Verhältnis von Weiterbildungsprojekten. Der ROI für ein Projekt darf sogar negativ sein, solange die Ergebnisse einen messbaren Beitrag zur Unternehmensbewertung leisten. Was die CEOs wirklich wissen wollen, ist, wie sie den Shareholders beweisen können, dass ein bestimmtes Weiterbildungsprojekt die Profitabilität

nachhaltig beeinflusst hat. Wenn der Wert für die Shareholder sinkt, was sich in einer niedrigeren Bewertung der Aktien zeigt, wirkt sich dies unmittelbar auch auf die Personalentwicklung aus. Weiterbildungsmaßnahmen werden in diesem Fall als unwirksam bezeichnet. Wenn Anteile an Wert verlieren, dann verlieren häufig auch Top Manager und nicht zuletzt auch Personalentwickler ihre Jobs, da gespart werden muss, um den negativen finanziellen Trend aufzuhalten.

DAS STAKEHOLDER PRINZIP

Die Kritiker vertraten des weiteren die Meinung, dass nur die Shareholder-Perspektive wirklich zählt und dass die Stakeholder nachgeordnet sind. Während der folgenden drei Jahre hat sich aber langsam die Human Capital Betrachtungsweise durchgesetzt und wurde auch von den Personalentwicklern verstanden. Grundsätzlich ist es richtig, dass eine mittel- bis langfristige Betrachtungsweise der konkreten Auswirkungen von Weiterbildungsprojekten auf die Unternehmensziele von höchster Bedeutung ist. Fragt man sich jedoch, wie ein

signifikanter Wertbeitrag zustande kommt, dann stellt sich schnell heraus, dass es nicht ohne einen ausgewogenen nutzenorientierten Ansatz geht, der alle Mitspieler im Prozess als gleichwertig berücksichtigt.

Die einseitige Konzentration auf die Shareholder und deren Gewinn wirkt sich sogar negativ auf alle anderen Beteiligten aus. Es setzte sich die Erkenntnis durch, dass positive Wertbeiträge von richtig motivierten Mitarbeitern und Managern abhängig sind. Werden die Nutzenerwartungen dieser beiden Gruppen nicht oder nur ungenügend berücksichtigt, kommt es zu erheblichen Leistungseinbrüchen, die auch nicht durch das beste Trainingsprogramm beseitigt werden können. Wird aber die Primärmotivation der Mitarbeiter und Manager vor Beginn eines wichtigen Weiterbildungsprojekts durch eine gezielte Nutzenanalyse ermittelt, können die Nutzenerwartungen leicht in Werttreiber umgewandelt werden.

Mitarbeiter und Manager, die voll hinter einem Weiterbildungs- oder Entwicklungsprojekt stehen, sind nahezu eine Garantie für den

Erfolg einer Maßnahme. Wenn sich das Projekt nun auch noch auf die Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen konzentriert, die für eine Erreichung der Unternehmensziele notwendig sind, steht einem erheblichen Wertbeitrag nichts mehr im Weg. Leider zeigt die Praxis immer wieder, dass es vielen Unternehmen nicht gelingt, eine deutliche Verbindung zwischen Kompetenzentwicklung, Leistungssteigerung und Wertbeitrag herzustellen.

WERT DER NUTZENANALYSEN

Zahllose Weiterbildungsprojekte werden einfach durchgeführt, ohne vorher die Mitarbeiter und Manager auf ihre Erwartungen hin zu befragen. Aus diesem Grund saßen in der Vergangenheit viele lustlose und unmotivierte Teilnehmer in Seminaren und Workshops. AI hat dieses Problem gelöst und von Anfang an die Weichen für Erfolg gestellt. Alle virtuellen Lernsysteme wurden auf einem nutzenorientierten Personalentwicklungs-Prinzip aufgebaut.

Wenn Mitarbeiter und Manager verstehen,

wie wichtig messbare Wertbeiträge für die Unternehmensbewertung sind und wie sie sich auch auf die Verwirklichung ihrer Nutzen-erwartungen auswirken, dann werden sie schnell zu Verbündeten, die gern bereit sind, ihr Bestes zu geben und Topleistungen zu erbringen. Der Wert von Human Capital steigt in dem Maße, wie Weiterbildung, Produktentwicklung, Produktionsmethoden, Preisgestaltung und Qualität als Wettbewerbsfaktoren an Bedeutung gewinnen. Die AI-Systementwickler haben schon im Anfangsstadium erkannt, dass die von ihnen entwickelten Programme zu messbaren Ergebnissen und Leistungssteigerungen führen müssen, wenn sie die Weiterbildung gravierend verändern wollen. Sie haben sich deshalb darauf konzentriert, nur die Kompetenzen zu entwickeln, die auch wirklich gebraucht werden, um einen Wertbeitrag zu den Unternehmenszielen zu realisieren.

Das erforderte selbstverständlich ein erhebliches Umdenken. Der nutzenorientierte Ansatz ist nicht einfach zu implementieren, da erst einmal wichtige Voraussetzungen geschaffen werden müssen. Da die Tech

Giganten die besten Weiterbildungs-Profis angeheuert hatten, wurde die nutzenorientierte Weiterbildung zügig implementiert und damit das Human Capital erheblich aufgewertet.



PROGRAMMENTWICKLUNG

INSTRUCTIONAL SYSTEM DESIGN

Wie sieht denn das Forschungs- und Entwicklungszentrum jetzt aus?

Peter erklärte: „Sie werden enttäuscht sein, wenn ich Ihnen einen weiteren schwarzen Raum zeige. Dieser hat allerdings einige zusätzliche technologische Features. Wir können hier z. B. schnell Prototypen für maßgeschneiderte Lernprogramme konzipieren und auch mit einer Gruppe von etwa 1.000 Online-Testern auf ihre Wirksamkeit überprüfen. Für den kreativen Input und die Visualisierung stehen uns externe Teams aber auch spezialisierte Datenbanken zur Verfügung. Unsere eigenen Entwickler arbeiten auch mit Fachexperten zusammen, die für die Qualität der Inhalte verantwortlich sind. Die didaktische Optimierung erfolgt durch ein AI-Entwickler Modul in der Cloud.“

Was waren denn die wesentlichen Erkenntnisse, die zu all den gravierenden Veränderungen geführt haben?

In einer Umfrage von ITD International im Jahr 2021 haben mehr als tausend Trainings-professionals ihre fünf größten Herausforderungen genannt. An erster Stelle standen Value of Investment und Return on Investment von Trainingsmaßnahmen. An zweiter Stelle wurde der Zeitdruck im Zusammenhang mit Weiterbildungsprojekten herausgestellt. Dann folgte die mangelnde Identifikation des Managements mit Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen. Erst an vierter Stelle wurden die schrumpfenden Budgets genannt. Auf Platz fünf landete das Schritthalten mit den Best Practices.

AI PROBLEMLÖSUNGEN

Mit der Entwicklung von AI wurden alle diese Probleme gelöst. Zu Beginn des Veränderungsprozesses wurde zunächst das Training zugunsten von selbstgesteuertem Lernen systematisch abgebaut. Das selbstgesteuerte

Lernen konnte weitgehend in den Arbeitsprozess integriert und durch virtuelle Coach Systeme unterstützt werden. Diese Veränderungen kamen nicht einfach zustande, weil sich die Lerntechnologie erheblich verbesserte. Sie wurden von fortschrittlichen Organisationen vorangetrieben, die erkannten, dass Lernen auf Vorrat nicht die erfolgreichste Methode ist. Mit Hilfe von AI-Systemen konnte man Lerninhalte, richtig dosiert, gerade dann anbieten, wenn sie wirklich gebraucht wurden.

Hinzu kam noch die Tatsache, dass die Mitarbeiter stärker nach eigenverantwortlichem Lernen fragten. Weiterbildungsprofis arbeiteten deshalb fieberhaft daran, dem informellen Lernen mehr Platz einzuräumen, ohne jedoch die Kontrolle zu verlieren. Informelles Lernen bringt nur dann messbare Ergebnisse, so argumentierten sie, wenn es sauber strukturiert ist und in jeder Phase professionell begleitet und kontrolliert wird.

ERFAHRUNGSAUSTAUSCH

Mehrere Studien innerhalb der Benchmark-Unternehmen haben jedoch deutlich gezeigt, dass es auch ohne die Strukturen und Kontrollen der Personalentwickler und Trainer geht. Immer dann, wenn die richtigen Mittel und Methoden für einen Erfahrungsaustausch bereitgestellt werden, kommt es zu einem wertvollen Lernzuwachs und zu Kompetenz- und Leistungssteigerungen, die durch Training allein nicht erzielt werden können. Da sich Training vorwiegend in einer künstlichen Atmosphäre abspielt – wenn man einmal von hochentwickelten Praxissimulationen absieht – kann es nicht mit dem leistungssteigernden Erfahrungs- und Knowhow-Transfer Schritt halten, der in informellen Performance-Teams stattfindet.

DIE SYNCHRONISATION

Eine weitere wichtige Erkenntnis war, dass Unternehmen äußersten Wert darauf legen, dass ihre Unternehmensstrategien und Unternehmensziele mit den Leistungszielen und dem Performance Management deutlich

in Einklang stehen. Hier sind die Personalentwickler und Performance Consultants gefordert. Die Verbindung zwischen Training und Business herzustellen, ist keine einmalige Aufgabe. Es ist vielmehr ein permanenter Prozess, der die volle Aufmerksamkeit der Trainings- und Performance Professionals erfordert. Gelingt es nicht, diese Verknüpfung herzustellen, werden wichtige Ressourcen verschwendet und unnötige Trainings- und Entwicklungsarbeiten geleistet. Die Ergebnisse sind dann oft Budgetkürzungen und Stellenabbau in der Trainingsabteilung. AI-Systeme haben auch diese Funktion übernommen.

FACHKOMPETENZ GEFRAGT

Bevor es die AI-Systeme gab, war es extrem wichtig, dass das Top-Management rechtzeitig in Trainings- und Entwicklungsprojekte einbezogen wurde. Personalentwickler waren aber oft davon überzeugt, dass es auch ohne Einflussnahme der Geschäftsleitung geht. Sie glaubten, die Geschäftsprozesse gut genug zu kennen, um brauchbare Lösungen implementieren zu können. Häufig griffen sie des-

halb nicht auf die fachlich kompetentesten Manager zurück, sondern suchten sich diejenigen aus, die sie am leichtesten überzeugen konnten, oder die gerade zur Verfügung standen. Dadurch, dass sie den einfachen Weg wählten und sich nicht der kritischen Feinevaluierung durch das Top-Management stellten, verloren ihre Projekte von vornherein an Glaubwürdigkeit. Aus der Praxis ist bekannt, dass viele Mitarbeiter Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen gegenüber eher skeptisch sind. Wenn sie jedoch sehen, dass die Geschäftsleitung voll hinter einem Projekt steht und diesem eine hohe Bedeutung zumisst, dann sind sie stärker geneigt, das Projekt aktiv zu unterstützen. Dieser höhere Identifikationsgrad trägt wesentlich zum Gelingen einer Trainings- oder Entwicklungsmaßnahme bei.

Erfolgreiche Unternehmen sind dazu übergegangen, die Zielsetzungen von Weiterbildungsprojekten nicht mehr den Personalentwicklern zu überlassen, sondern auf einen Projektleiter oder ein Projektteam auf Geschäftsleitungsebene zu übertragen. Dadurch, dass sich das Top-Management

persönlich um die Zielsetzungen eines Projekts kümmerte, war es auch in der Lage, dem Personalentwickler messbare Ziele und greifbare Grundlagen zu geben.



HERAUSFORDERUNGEN

DIE ROLLE DER MANAGER

Fortschrittliche Personalentwickler vertraten damals den Standpunkt, dass Trainieren, Entwickeln, Coaching und Mentoring zum Aufgabenbereich einer jeden Führungskraft gehören, jedoch nicht in vollem Maße wahrgenommen werden. Der Stolz der Führungskräfte spielte dabei eine große Rolle, behaupteten sie.

DIE MANAGEMENT STUDIE

Eine Befragung von 300 Top-Managern bei General Electric erbrachte erstaunliche Ergebnisse. 90% der Beteiligten gaben an, dass das Coaching durch ihre Manager der wichtigste Faktor für ihre persönliche Entwicklung war. Nur 10% der Befragten führten ihren Erfolg auf formelles Training oder andere Entwicklungsmaßnahmen zurück. Kurz gesagt, diese Top-Manager waren davon überzeugt, dass die Qualität des Coachings, Trainings und Mentorings, das sie

von ihren eigenen Managern erhalten haben, der wichtigste Beitrag zu ihrem Erfolg war.

APPRENTICESHIP

Von jeher wurde berufliche Erfahrung von einer Person auf die andere übertragen. Skills wurden so von einer Generation zur nächsten durch Apprenticeships (Lehrverhältnisse) weitergegeben. Aufzeichnungen aus historischen Zeiten zeigen deutlich, dass Skills in Ägypten, Griechenland und Rom auf diese Weise vermittelt wurden. Wenn Jugendliche in jenen Zeiten den Status eines erfahrenen Handwerkers erlangten, wurden sie als wertvolle Mitglieder der Gesellschaft angesehen. Mit der industriellen Revolution kamen auch gravierende Änderungen in bezug auf die Ausbildung von Nachwuchskräften. Unser heutiges System ist sicher nicht perfekt, aber es sorgt in allen wichtigen Berufsgruppen dafür, dass eine gute Grundausbildung vermittelt wird. Doch danach reißt der Faden meistens ab. Um sich weiterzuentwickeln, besuchen Mitarbeiter und auch Führungskräfte Seminare und Workshops,

lernen auf Vorrat und können häufig das Erlernte in der Praxis nicht anwenden, da das Umfeld nicht aufbereitet ist und den Transfer in die Praxis verhindert.

MANAGER ALS CO-TRAINER

Deshalb wurde das Lernen am Arbeitsplatz entwickelt. Aber das brachte völlig neue Anforderungen für die Manager. Sie wurden von heute auf morgen zu Co-Trainern oder Performance Coaches ernannt, ohne dass sie das erforderliche Training erhielten. Personalentwickler und Trainer versuchten, die Transferverantwortung auf die Führungskräfte zu übertragen. Manager müssen ihre spezielle Verantwortung für das Training und die Entwicklung ihrer Mitarbeiter wahrnehmen, forderten die Weiterbildner. Grundsätzlich ist diese Forderung berechtigt. Es geht jedoch nicht ohne die enge Zusammenarbeit zwischen den Personalentwicklern und den Führungskräften. Hier musste eine neue Schnittstelle entwickelt werden, die sicherstellte, dass Seminarteilnehmer nach ihrer Rückkehr an den Arbeitsplatz nahtlos von den Managern übernommen werden, um das neu

erlernte Verhalten sofort in die Praxis umzusetzen.

Einige amerikanische Großunternehmen wie zum Beispiel Dell, Time Warner, General Electric und Capital One haben den Nutzen der lehrenden Manager voll erkannt und für ihre Führungskräfte Förderungsprogramme eingerichtet, in denen sie ihre Lehrfähigkeiten ausbauen konnten. Wie bei jeder neuen Entwicklung gab es natürlich auch hier Gegner, die den Standpunkt vertraten, dass Manager managen und sich nicht mit Training aufhalten sollten. Training müsse von den Trainern erbracht werden. Diese sollten bessere Transfermethoden entwickeln, um den Lernerfolg sicherzustellen, und nicht Führungskräfte von ihrer eigentlichen Arbeit abhalten.

PERFORMANCE MANAGEMENT

**Anschließend folgte eine neue Methode:
Die Führungskraft als Performance Coach.**

Bevor die AI-Systeme übernahmen, hat sich in vielen Unternehmen ein interessanter Trend

abgezeichnet. Es kam zu einer Neuverteilung der Trainingsbudgets, und ein Großteil der Gelder wurde in Performance-Improvement-Maßnahmen investiert, die nichts mit Training zu tun hatten. Durch diese Verlagerung erzielten sie ein besseres Performance Management, was schlußendlich zu einer höheren Zufriedenheit der Mitarbeiter und Kunden geführt hat und nicht nur die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, sondern auch den Gewinn steigerte.

Dies zeigt deutlich, dass es die Führungskräfte in der Hand haben, die Leistung ihrer Mitarbeiter auf ein neues Niveau anzuheben. Dem Performance Management wurde deshalb damals immer mehr Bedeutung zugeordnet. Man verließ sich nicht mehr allein auf die Ergebnisse von Seminaren und Workshops, sondern arbeitete gezielt an den Kompetenzen und der Leistung von Mitarbeitern und Managern.

LERNER IM FAHRERSITZ

Was hat die Lernerzentrierung ausgelöst und wie hat sich der Wandel vollzogen?

Der Begriff „lernerzentriert“ geistert seit Jahren umher, aber es hat sich fast nichts geändert. Seminarräume waren immer noch gefüllt. Was stand einem Übergang zu einem lernerzentrierten Ansatz im Wege? Zunächst galt es einmal, Missverständnisse und natürlich auch Beharrungsvermögen zu überwinden.

Einige der Missverständnisse waren:

- Lernende brauchen mehr Zeit, um Lernziele zu erreichen
- Kooperative Lernmethoden sind zeitaufwendig und teuer
- Die Teilnehmer benötigen besondere Fähigkeiten, um mit kooperativen Lerntechniken zu arbeiten
- Lernerzentrierung ist nur für talentierte Teilnehmer
- Lernende können sich neue Inhalte nicht selbst aneignen

- Lernende, die in ihrem eigenen Tempo arbeiten, können leicht scheitern
- Der lernerzentrierte Ansatz ist schwach, weil Autorität fehlt

Wie jeder Pädagoge weiß, hat die COVID-19 Krise die Art und Weise, wie wir lehren und lernen, dramatisch verändert. Viele, die noch nie online unterrichtet haben, wurden überrascht und fragten sich:

- Wie implementieren wir das Online Lernen?
- Wie beurteilen wir die Lernenden?

Diese Fragen standen plötzlich im Mittelpunkt vieler Gespräche zwischen Weiterbildnern. Aber sie haben uns einem lernerzentrierten Ansatz nicht nähergebracht.

Die meisten Weiterbildungsanbieter haben bei ihren Online-Schulungen eine traditionelle Struktur beibehalten. Einige haben versucht, das alte Muster durch Neues zu ersetzen. Sie experimentierten mit kompetenzbasiertem Online-Training/-Lernen und fanden es sehr

schwierig, den Lernerfolg zu beurteilen. Sie gingen deshalb zu ihren bewährten Methoden zurück. Die meisten Trainingsprofis sahen die Notwendigkeit für grundlegende Veränderungen. Sie wußten, dass es Zeit war für das „Neue Lernen“, aber es fehlten ihnen die Kompetenzen, sich umzustellen.

Die Entwicklungen gingen weiter und die Lernenden fanden schnell heraus, in den Fahrersitz umzusteigen. Sie bekamen Zugriff auf Online-Lernmodule, Minikurse, Chatrooms, Face-to-Face Programme über Zoom und Skype, virtuelles Coaching, Online Projektteams, Augmented Reality Programme und vieles mehr. Die Lernenden konnten online mit Teilnehmern an Projekten arbeiten und die Arbeiten anderer überprüfen. Sie konnten ihre eigenen Projekte zur Begutachtung durch Kollegen oder Lernbegleiter einreichen. Diese Bewertungen führten zu besseren Ergebnissen. Die partizipative Leistungsbeurteilung ist für das gemeinsame Lernen von entscheidender Bedeutung. Die Überprüfung der Arbeiten anderer Lernenden führt dazu, dass man unterschiedliche Stile und Meinungen

entdeckt und sich der eigene geistige Horizont erweitert.

Lernende sind engagierter und erfolgreicher, wenn sie herausgefordert werden, ihre eigenen Lösungen zu finden. Das Problem ist, dass Online-Trainer versuchen, mit dem traditionellen Modell Schritt zu halten und die Tools, die wirklich relevant sind, nicht nutzen.

Marketingexperten in der Bildungsbranche prognostizierten im Jahr 2022, dass sich der Trend zu einem lernerzentrierten Ansatz beschleunigen und bald mehr als 70% aller Seminaraktivitäten ersetzen würde.

Hier ist eine kurze Zusammenfassung darüber, wie dieser Trend die Trainings- und Lernumgebung verändert hat.

- Lernräume wurden für das Online Lernen optimiert
- Aus Trainern wurden Lern Coaches und Lernbegleiter

- Kompetenzorientiertes Lernen löste Training ab
- Projektbasiertes Lernen erhöhte das Engagement
- Standardisierte Lernprogramme setzten sich durch
- Augmented- und Virtual-Reality-Programme wurden entwickelt
- Erfahrungslernen beschleunigte den Lernprozess
- „Do it yourself“ Mindsets setzten sich durch



PROBLEMLÖSUNGEN

ÜBERLEBENSPROGRAMM

Was haben die Weiterbildungs-Profis damals unternommen, um zu überleben, und was waren die Erfolgsfaktoren?

Peter erklärte die sechs wichtigsten Maßnahmen.

1. Anpassung an die neue Marktsituation

Das digitale Zeitalter ist geprägt von schnellen Veränderungen und neuen Trends. Trainer und Personalentwickler müssen in der Lage sein, schnell neue Technologien und Methoden zu integrieren, um relevant und effektiv zu bleiben. Diese Kombination aus technischen, didaktischen, agilen und kommunikativen Fähigkeiten sowie daten- und technologie-basierter Entscheidungsfindung verlangt nach einem neuen Anforderungsprofil und Berufsbild für Weiterbildungsprofis.

2. Aneignung neuer Kompetenzen

Um die digitale Didaktik voll nutzen zu können, sind neue Kompetenzen erforderlich. Trainer und Personalentwickler brauchen ein Verständnis für die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen von digitalen Lernumgebungen und müssen in der Lage sein, digitale Lernstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Die Kommunikation mit Teilnehmern über digitale Plattformen ist anders als in traditionellen Kontexten. Trainer und Personalentwickler müssen fähig sein, effektiv und engagiert online zu kommunizieren und konstruktives Feedback zu geben.

3. Spezialisierung auf Nischenaktivitäten

Es ist wichtig, sich in der digitalen Ära auf Nischenaktivitäten zu spezialisieren, um im Wettbewerb zu überleben. Hier sind einige relevante Nischen:

- Digitale Transformation und Umsetzung digitaler Technologien in Unternehmen

- Entwicklung von Online-Programmen und Lernbegleitung
- Agiles Projektmanagement für firmenspezifische Lernprogramme
- Datenanalysen mit Hilfe von AI-basierten Programmen
- Datenanalysen mit Hilfe von AI-basierten Programmen und Datenschutz

Dies sind nur einige Beispiele. Nischen ändern sich manchmal plötzlich, deshalb ist es wichtig ist, sich ständig zu aktualisieren, um erfolgreich zu bleiben.

4. Optimierung der Analysemethoden

Die Implementierung von AI-basierten Programmen kann die Optimierung der Analysemethoden im Bildungscontrolling wesentlich verbessern, indem sie die Durchführung von Return on Investment (ROI) und Value of Investment (Vol) Analysen automatisieren und beschleunigen. Diese

Programme können große Datenmengen schneller verarbeiten und komplexe Analysen durchführen, was die Effizienz und Genauigkeit der Ergebnisse verbessert. Außerdem können sie Muster und Trends in den Daten identifizieren, die für einen Analytiker schwer zu erkennen sind. Trainer, Coaches und Berater sollten sich mit „Big Data“ Programmen vertraut machen und lernen, Open AI Plattformen zu nutzen.

5. Objektivierung der Ergebniskontrollen

Externe Trainer und Berater können sich als Weiterbildungs-Controller profilieren und ihren Klienten objektive Ergebniskontrollen für Weiterbildungsprojekte anbieten. Durch ihre unabhängige Perspektive sind sie auch in der Lage, Empfehlungen für Optimierungen abzugeben. Dies kann dazu beitragen, dass Weiterbildungsinvestitionen effektiver und effizienter eingesetzt werden und bessere Ergebnisse einbringen. Externes Bildungscontrolling bietet eine unabhängige, objektive Perspektive für die Betrachtung der Ergebnisse von Weiterbildungsprojekten und liefert sowohl

quantitative als auch qualitative Bewertungen. Durch den Einsatz externer Experten kann das Problem des Selbstbetrugs, das oft die Folge von Selbstbewertung ist, vermieden werden. Dies trägt zu einer besseren Entscheidungsfindung und einer effektiveren Verwendung von Ressourcen bei.

6. Fokussierung auf Unternehmens- ergebnisse

Weiterbildungs- und Entwicklungsprojekte müssen einen messbaren Beitrag zu den Zielen des Unternehmens leisten, um als gerechtfertigt angesehen zu werden. Kompetenzentwicklung allein reicht nicht aus. Sie muss zu Leistungssteigerung und konkreten Ergebnissen führen, die direkt zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Es ist von größter Bedeutung, dass Weiterbildungs- und Entwicklungsprogramme mit den Zielen des Unternehmens verknüpft werden. Dadurch wird sichergestellt, dass die Investitionen in die Weiterbildung direkt zur Umsetzung und Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Es hilft nicht, allein die Kompetenzen der Mitarbeiter zu optimieren. Die Geschäftsergebnisse müssen

sich verbessern und die Leistung des Unternehmens muss durch die Interventionen gesteigert werden. Externe Performance Consultants können das Management und die Weiterbildungsverantwortlichen zum Erfolg führen.

DAS ERWACHEN

Das war die letzte Frage, die ich Peter stellen konnte, bevor der schrille Ton des Weckers meinen Traum beendete. Wieder zurück in der realen Welt, zog ich erst einmal Bilanz von dem, was ich in meinem Traum erlebt hatte, und versuchte, durch einen Reality Check erst einmal herauszufinden, ob das alles nur Science Fiction war oder ob es Wahrheiten enthielt, die sofortiges Handeln erfordern.

Nach einer gründlichen Analyse kam ich zu dem Ergebnis, dass alle diese Entwicklungen bereits in Gang sind, sehr bald Realität werden und die Weiterbildung, das Business Coaching und das Performance Consulting revolutionieren werden. Außerdem wurde mir klar, dass sich alles schneller verwirklichen wird als wir annehmen.



DER AUTOR

Dr. Kellner ist Präsident und CEO von ITD International und der United States Online University. Er hat akademische Abschlüsse in Psychologie und Kommunikation von deutschen und amerikanischen Universitäten.

Dr. Kellner war Professor an der Clayton University (gegründet von der Harvard University), der New York University und der Pepperdine University.

Er leistete Pionierarbeit in der Kompetenzforschung und -entwicklung in Europa und ist internationaler Bestseller-Autor des preisgekrönten STAR Kompetenz Assessments, das weltweit über 1 Million mal verkauft wurde. Er ist Autor von zwölf Büchern und zahlreichen

Artikeln im Bereich des Human Resource Developments.

Dr. Kellner konzentriert sich seit mehreren Jahren auf die Entwicklung einer virtuellen Universität. Er leitet das Future Forum der United States Online University, in dem Weiterbildungs-Experten neue Ideen, Forschungsergebnisse und innovative Konzepte darüber austauschen, wie digitale Technologien genutzt werden können, um selbstgesteuertes Lernen und virtuelle Kompetenzentwicklung sowie Performance Improvement zu optimieren.