



# ARBEIT & BILDUNG

Wissen ist Macht. Das gilt für Unternehmen wie für Mitarbeiter.  
Vor allem in Zeiten einer Pandemie, in der vieles nur noch digital stattfindet, wird Weiterbildung Pflicht.  
Das ist nicht mehr verhandelbar. Denn Nichtwissen ist Ohnmacht.



## FÜR DEALMAKER

Wer's am nötigsten braucht, büffelt nicht gern. Wie Chefs ihre Schäfchen zum Wissen führen.

## FÜR WEITERDENKER

Jeder nach seinen Fähigkeit, jedem nach seinen Bedürfnissen. Die Zukunft der Bildung könnte Marx Recht geben

## FÜR METHODENMIXER

Geschüttelt oder gerührt? Nicht nur bei Cocktails, sondern auch beim Lernen, kommt es auf die Methode an.

# HABEN WIR EINEN DEAL?

Während Hochschulabsolventen nach jeder Lernchance greifen, müssen ungelernete oder gering qualifizierte Mitarbeiter oft zum Jagen getragen werden. Die Wissensgesellschaft braucht aber Jede und Jeden.

Es ist Zeit, über den Elefanten im Raum zu sprechen.



Arbeit im Home-Office – Die Pandemie als Helfer? Wollen wirklich alle den Weg mitgehen?

FOTO: ADOBE STOCK

Bei jungen Akademikern ist die Frage nach Lernchancen fest eingeplant im Vorstellungsgespräch. Nicht nur, weil bekundeter Wissensdrang Anerkennung heischt. Sondern weil formal Hochqualifizierte das Lernen an sich zu schätzen gelernt haben. „Im Recruiting ist unsere Lernkultur ein Magnet“, freut sich Vera-Carina Elter, Personalvorständin beim Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen KPMG. „Damit ziehen wir Bewerber an, die stetiges Lernen als eine Art Lebensversicherung ansehen.“ Ununterbrochenes Lernen und Sich-weiter-entwickeln-können sei für die Mitarbeitenden ein Bestandteil der Vergütung.

Auch zur Unternehmens- und Technologieberatung Capgemini kämen nur Bewerber mit einem ausgeprägten Lernwillen, versichert die Leiterin der Weiterbildung Stephanie Philipp. Das passt, denn von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird erwartet, sich immer wieder mit neuen Themen zu beschäftigen. Die Geschäftsbereiche bestimmen,

wo die Schwerpunkte der Weiterbildung liegen sollen. Philipp spricht vom „70-20-10-Ansatz“: 70 Prozent Learning on the Job, 20 Prozent Mentoring und 10 Prozent Training: „Wir wollen erreichen, dass es eine Selbstverständlichkeit ist, während des Arbeitsprozesses zu lernen.“ Nicht aus Pflichtgefühl, sondern aus dem Wunsch heraus, mehr aus sich zu machen.

Befragungen von Hochschulabsolventen bestätigen den Befund der Personalmanagerinnen. Fast zwei Drittel der Letztsemester (64,3 Prozent) versicherten der Jobbörse Berufsstart, dass ein in ihren Augen attraktiver Arbeitgeber jede Menge Weiterbildungsangebote in petto haben sollte. Auch bei den Umfragen der Maastricht University ragen Fortbildungen regelmäßig als wichtigstes Benefit für junge Arbeitnehmer hervor. Mehr als die Hälfte der befragten Absolventen bewertet vom Arbeitgeber unterstützte Qualifizierungsangebote höher als das Gehalt. Nichts anderes weiß die Trendence-Studie zu berichten. Seit

Jahren gehört die HR-seitig angeschobene „persönliche Entwicklung“ zu den fünf wichtigsten Leistungsmerkmalen des Wunsch-Arbeitgebers.

Gemessen am erklärten Weiterbildungswillen junger Bachelor und Master, Juristen, Mediziner und Diplom-Ingenieure dürfte sich Deutschland bald in eine Wissensgesellschaft verwandelt haben. Etwas anderes steht auch nicht zur Diskussion, denn was dieses Land erfolgreich gemacht hat, können andere inzwischen auch, manche sogar besser. Es geht um den Klassenerhalt. Um an der Spitze zu bleiben, muss mehr Wissen in die Köpfe und dortselbst zielorientiert verknüpft werden. Beides sind die erklärten Ziele von Politik, Wirtschaft und der Generation High Potential. Aber es gibt Bremskräfte. Darüber wird selten geredet. Aber das muss man tun, wenn man sie mindern will. So hat das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg unlängst Erschreckendes zutage gefördert: Kaum die Hälfte aller Arbeitnehmer hat im letzten Jahr etwas Neues dazugelernt, ob über einen längeren Zeitraum und mit einem Zeugnis belegt, in einem zertifizierten Kurs oder durch schlichtes Abschauen von den Kollegen. Die Gründe sind vielfältig. Der einen ist der Kurs zu teuer. Der andere will nicht in seiner Freizeit lernen. Die Dritte bangt, sie habe das Lernen verlernt. Und wieder ein anderer weigert sich, auf ein vages Aufstiegsversprechen hin zu büffeln. Selbst wenn der Betrieb die Kosten übernimmt, den Unterricht in der Arbeitszeit stattfinden lässt und die Beförderung nur noch Formsache ist, erweisen sich rund 15,5 Prozent aller Beschäftigten als dauerhaft lernabstinent. Das ist fatal, denn die Furcht, ohne Job dazustehen und von Hartz IV leben zu müssen, verstellt den Blick vor der Tatsache, dass es ohne Weiterlernen ziemlich sicher so kommen wird.

Ein Großteil der Berufe, von denen die Elterngeneration noch gut leben konnte, ist bereits verschwunden. Auch dem Rest werden die Digitalisierung oder die Kostenvorteile globaler Wettbewerber über kurz oder lang den Garau machen. Dafür entstehen zwar neue Berufe. Aber für die braucht man heute schon oft und morgen ganz bestimmt einen Bachelor-Abschluss. Was macht man mit dem runden Sechstel aller Arbeitnehmer ohne Ausbildungsabschluss oder mit formal nur geringer Qualifikation, das vor jeglicher Form von Weiterbildung zurückscheut? Die weder in sich investieren noch in sich investieren lassen wollen? Bis computergesteuerte Maschinen und Roboter ihre Jobs übernehmen können, wird es noch dauern. So lange der lernbereite Teil des Nachwuchses nach immer höheren Bildungsabschlüssen strebt und die Pipeline füllt, ist es aus Sicht der Betriebe durchaus gerechtfertigt, sich mit den Kirschen auf der Torte zu begnügen. „Wir suchen ja auch Menschen, die wissbegierig sind und offen für Neues“, sagt KPMG-Vorständin Vera-Carina Elter. Die Bildungsforschung bestätigt die Castingregel. Danach ist jegliche Form von Weiterbildung ineffizient, wenn es an der Lernmotivation mangelt.

Nun brauchen Beratungsunternehmen ebenso wie Softwareschmieden, Redaktionen, Agenturen und Nicht-Regierungs-Organisationen fast ausschließlich Hochschulabsolventen. Hier ergänzen sich Zielgruppe und Lernbereitschaft aufs Trefflichste. Zigtausende andere Unternehmen beschäftigen sowohl Anzug- als auch Blaumannträger, Letztere sogar in Hundertschaften. Was macht man mit Belegschaften, deren Lernbereitschaft oben wie unten klumpt und in der Mitte mit beträchtlichem Aufwand geweckt oder befriedigt werden muss? Sollten die Personalverwalter wie bisher das obere Fünftel wunschgemäß fortbilden, das untere mit der Zeit fortschicken und beim Gros abwarten, auf welche Seite es sich schlägt? Angesichts des schrumpfenden Erwerbskräftepotenzials und des jetzt schon erkennbaren Risikos, dass der Lernwille der wohlstandsverwöhnten Generation Z erlahmen könnte, bedeutet das nichts anderes, als die Konkurrenz großzügig an sich vorbeizuwinken. Was angesichts der vom Corona-Virus ausgelösten Wirtschaftskrise besonders fatal wäre, gleichwohl zu beobachten ist, würden jetzt noch die Weiterbildungsbudgets pauschal zusammengestrichen.

Wer weder vorzeitig aus dem Rennen aussteigen möchte noch an einen natürlichen Bodensatz der Bildungsversion glaubt, muss die Bildungsbereitschaft seiner Mitarbeiter unter anderen Vorzeichen neu verhandeln. Die Verfechter der New Work schlagen vor, mehr selbstverantwortliches Tun zu erlauben, öfter Feedback zu geben, sich überhaupt mehr mit dem einzelnen Mitarbeiter zu beschäftigen – Was können Sie? Was wollen Sie? Was können wir dazu beitragen, dass Sie das können, was Sie wollen? – und Leistung und Leistungsbereitschaft stärker zu würdigen. Für Remigiusz Smolinski, Professor an der HHL Graduate School of Management in Leipzig, ist das schon mal ein guter Ansatz. „Die Wissensgesellschaft funktioniert nicht nach dem Schema Befehl und Gehorsam“, weiß der Spezialist für Verhandlungsführung. „Sie lebt von gegenseitigem Vertrauen. Unternehmen müssen auf die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter vertrauen und Mitarbei-

## LIEBE LESERIN, LIEBE LESER,

der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen in einer digitalisierten Welt steht und fällt mit dem Know-how der Belegschaft. Je mehr Länder im globalen Wettbewerb nicht nur als verlängerte Werkbank, sondern als Entwickler neuer Technologien und Geschäftsideen auftreten, desto größer werden die Ansprüche an das Wissen der eigenen Mitarbeiter. Anders wird sich Deutschland auf Dauer nicht an der Spitze halten.

In Krisenzeiten regiert gerne der Rotstift, auch bei der Weiterbildung. Wir erleben momentan sowohl eine Pandemie als auch eine Wirtschaftskrise, deren Folgen noch nicht absehbar sind. Zumindest eine Chance liegt darin. In guten Zeiten heißt es in den Unternehmen oft, es gäbe keine Zeit für Weiterbildung. Millionen von Beschäftigten in Kurzarbeit haben momentan genau das: Zeit, um sich zu überlegen, auf welchen Gebieten sie sich weiterbilden könnten, müssten und wollen. Das sollten sie schon allein aus eigenem Interesse tun, um mit der Entwicklung Schritt zu halten und auch künftig auf dem Arbeitsmarkt vielfältige und gute Beschäftigungschancen zu haben. Das liegt gleichermaßen im Interesse der Unternehmen, die deshalb den Rotstift besser stecken lassen.

Wer es also mit der Wissenskultur im eigenen Unternehmen ernst meint, handelt jetzt. Denn auf Dauer ist Lernen wie Schwimmen gegen den Strom. Hört man damit auf, treibt man zurück. Und das hilft niemandem.

Karen Engelhardt  
Jacob Neuhauser  
Redaktion

## SIE DISKUTIEREN AM RUNDEN TISCH

### Tiberius Dacher

Dacher Systems GmbH

Gründer und Geschäftsführer

### Prof. Dr. Andreas Kaplan

ESCP Wirtschaftshochschule

Rektor

### Prof. Dr. Eva-Maria Kern

Universität der Bundeswehr München

Vizepräsidentin für Forschung

### Prof. Dr. Claudia Peus

Institute for Life Long Learning der TU München

Gründungsdirektorin

### Jürgen Schulze-Seeger

Bridgehouse

Gründer und Leiter der Trainer Academy

### Vertretung der Süddeutschen Zeitung

### Dr. Marlene Weiß

Moderatorin

### Jürgen Maukner

Gesamtanzeigenleitung

Give the future  
a human touch.  
Yours.



[www.tum.de/studium](http://www.tum.de/studium)



Innovation seit 1868.



ter auf die Bereitschaft ihrer Vorgesetzten als Vertreter des Unternehmens, ihre Leistungsfähigkeit stärken zu wollen.“

Bei Gesprächen über Weiterbildung sollten beide Seiten ehrlich miteinander sein. Warum ist es für das Unternehmen wichtig, ob sich die Einkäuferin weiterbildet oder nicht? Aus welchem Motiv heraus möchte ein Entwickler unbedingt für einen Lehrgang nominiert werden? „Erst wenn die Interessen offen auf dem Tisch liegen, kann man gemeinsam Lösungsoptionen generieren“, sagt Wissenschaftler Smolinski. Das gilt für Individuen wie für Kollektive. Deshalb könnte das der Deal sein: Ihr wollt selbstständig arbeiten, zumindest ein Stück weit autonomer als bisher? Ihr wollt in Teams arbeiten und gemeinsam entscheiden, auch über die Arbeitszeit? Geht es Euch um Anerkennung? Oder wollt Ihr einen Job mit größerer Verantwortung? Könnt Ihr alles haben – und unser Angebot gilt nicht nur für Trainees, Associates und Assistenten der Geschäftsführung. Es gilt auch für Mitarbeiter auf dem Bauhof, am Band in der Waschstraße, in der Fertigungshalle, im Zimmerservice und in der Anlagenbuchhaltung. Dafür wollen wir auch etwas von Euch, nämlich Zuverlässigkeit, Initiative, Mitdenken und Eure uneingeschränkte Bereitschaft, uns bei der Digitalisierung zu helfen. Auch wenn Ihr dafür etwas Neues lernen müsst. Wie sieht's aus: Haben wir einen Deal?

Ein solches Angebot würde die heute vornehmlich an Hochschulabsolventen adressierte Anziehungskraft der Arbeitgeber auf ein deutlich breiteres Fundament stellen. In Plattformen zur Arbeitgeberbewertung wimmelte es dann vor Empfehlungen (und Warnungen!) von Un- und Angelernten. Über alle Branchen hinweg bekämen die Unternehmen mehr für ihr Geld, das sie in die Aus- und Fortbildung ihrer Mitarbeiter stecken. Nach Angaben des Instituts der deutschen Wirtschaft waren das 2016 immerhin rund 33,5 Milliarden Euro. Den Löwenanteil macht der Anlernaufwand für neue und umgesetzte Mitarbeiter aus. Doch gleich danach kommt die Förderung von jungen und gutausgebildeten Potenzialträgern. Hier lohne es sich am meisten, versichern Personaler, außerdem schnipsten die doch ohnehin pausenlos mit den Fingern.

Auch der Blick auf die Branchenverteilung zeigt, dass die betriebliche Weiterbildung Schiefe hat. Laut Bildungsbericht 2020 investiert nur jeder dritte Betrieb, in dem vorwiegend einfache Arbeiten ausgeübt werden, überhaupt in Qualifizierung. Dazu gehören, was man gerne vergisst, auch Teile des Maschinen- und Anlagenbaus, der Baubranche, des Handels und der Pflege. Ein erklecklicher Anteil der Unternehmen verwendet also zumindest für einen großen Teil ihrer Belegschaft nicht viele Gedanken darauf, ob und wie die Beschäftigten ihre Leistungen und als Folge dessen ihr Einkommen und ihre Jobperspektiven steigern können. Warum sollten die sich dann für eine Wissenskultur erwärmen? „Es fehlt in vielen Unternehmen an der Verbindung von Qualifizierungsmaßnahmen mit langfristiger Entwicklungsplanung“, konstatiert Martin Krzywdzinski, Professor für Internationale Arbeitsbeziehungen an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg und Leiter der Forschungsgruppe Globalisierung, Arbeit und Produktion beim Wissenschaftszentrum Berlin. „Eine solche existiert zwar für die Management- und Expertenbereiche, aber nur in seltenen Fällen für die Beschäftigten in der Produktion.“ Auch für diese Mitarbeiter müssten langfristige Entwicklungswege gestaltet werden, schlägt Krzywdzinski vor, anhand derer die benötigten Qualifizierungsschritte planbar werden.

Aus beider Sicht der wichtigste Teil des Deals ist zweifelsohne das Erfragen der beruflichen Ziele des Mitarbeiters sowie das genaue Hinschauen auf die vorhandenen und die benötigten Qualifikationen. Wenn von Weiterbildung die Rede ist, schwingt die Annahme der Unterqualifizierung mit. So mancher Personalentwickler dürfte von der hohen Zahl überqualifizierter Mitarbeiter überrascht sein. Die IAB-Mitarbeiter Carola Burkert und Peter Schaade haben in diesem Frühjahr die statistischen Daten für Hessen ermittelt. Danach ist jeder fünfte Arbeitnehmer (20 Prozent) zwischen Darmstadt und Kassel in einem Job tätig, für den er und sie formal überqualifiziert sind. „Im Bund liegt der Anteil bei 15 Prozent (2012)“, schreiben sie in den IAB-Regionalmitteilungen, „wobei Frauen etwas weniger häufig formal überqualifiziert sind als Männer.“ Anstatt einem unwilligen Mitarbeiter einen längeren Lehrgang zu verkaufen, passt vielleicht ein anderer nach einer kurzen Wissensauffrischung perfekt zum Jobprofil. Win-win-win: Der eine wird zufriedener, der andere nicht unzufriedener, und der Betrieb spart Geld.

Zugegeben: Ein besseres Matching ruft nach einer Qualifikations- und Skill-Datenbank, wie sie in der Regel nur für Beschäftigte in der IT und in Beratungsunternehmen vorliegt. Und nach einem genauen Blick auf den einzelnen Mitarbeiter statt auf die anonyme Lohngruppe. Den aber haben meist nur die direkten Vorgesetzten, was in flachen Hierarchien ein entscheidender Vorteil ist. Denn eine Wissenskultur bedarf größtmöglicher Transparenz, und dazu muss jede Seite die Wünsche und Ziele der anderen kennen. „Wo immer es möglich ist, versuchen wir das Mitarbeiter- und das Firmeninteresse in Übereinstimmung zu bringen“, verspricht Vera-Carina Elter von KPMG. Selbst wenn die Weiterbildung zu Lasten der dem Kunden berechneten Stunden geht? Das sei ein Balanceakt. „Man darf als Arbeitgeber keine kurzfristige Perspektive einnehmen“, sagt Elter. „Die Arbeits- und Lernzeit der Mitarbeiter ist nun mal limitiert. Man muss immer den kurzfristigen gegen den mittel- und langfristigen Erfolg abwägen.“

Karen Engelhardt

# JETZT ERST RECHT

Warum sollten Unternehmen mitten in einer Pandemie ihre Mitarbeiter zur Schulung schicken, wo die doch froh sein können, wenn sie sie ihren Job behalten? Weil Köpfe auch dann offen bleiben, wenn alles andere im Lockdown ist. Besser, es sind die eigenen.

Längst nicht alle Unternehmen stecken im Krisenmodus. Headset-Produzenten und Schwimmbadbauer zum Beispiel können ihr Glück gar nicht fassen. Andere sagen trotzig: Gerade jetzt müssen wir etwas tun. Gerade jetzt hat Microsoft eine weltweite Absatzoffensive gestartet. Der Softwarekonzern öffnet seine Lernprogramme für alle, die sich während des verordneten Lockdowns neue Kompetenzen aneignen wollen. Weltweit 25 Millionen Arbeitssuchende sollen einen kostenlosen Zugang zu verschiedenen Lernplattformen erhalten. Die Begründung für diese Marketingaktion sollte zu denken geben. „Covid-19 hat eine Gesundheits- wie auch eine Wirtschaftskrise ausgelöst“, sagt Microsoft-Vorstandschef Satya Nadella, „und während sich die Welt langsam erholt, müssen wir sicherstellen, dass niemand zurückbleibt.“

„WIR ERLEBEN  
EINE VERÄNDERUNGS-  
GESCHWINDIGKEIT,  
DIE BIS VOR KURZEM  
NOCH UNDENKBAR  
SCHIEN.“

Selbstverständlich will niemand zurückbleiben. Doch wenn ein Betrieb gerade dabei ist, sich mit Mühe aus dem Corona-Tal herauszuarbeiten, denkt kaum jemand an Weiterbildung. Personalabteilungen verschieben geplante Maßnahmen auf bessere Zeiten, auch weil die Finanzer jeden Cent umdrehen, und die Mitarbeiter haben mit dem Aufhollen alle Hände voll zu tun. Steht einem der Kopf nicht ohnehin ganz woanders, so trübt das Abstandsgebot die Freude am gemeinsamen Lernen. Online-Seminare eignen sich für fast alles, aber eben nicht zum Einüben von Fähigkeiten, die nur von Mensch zu Mensch gelehrt werden können. Lernpausen freilich, und das ist die Botschaft von Nadella, verbieten sich selbst in betrieblichen Ausnahmesituationen. Trainingsanbieter predigen das nicht nur aus Eigeninteresse. „Gerade in Zeiten der Isolation und Anspannung ist der Kontakt und die Interaktion mit Kolleginnen und Kollegen eine wichtige psychologische Unterstützung“, sagt Stephan Gingter, Präsident des Bundesverbandes für Training, Beratung und Coaching (BDVT). „Es tut uns Menschen gut, im Austausch zu bleiben und gerade jetzt voneinander zu lernen.“

Der Mann hat Recht. Es gibt allerdings noch ein stärkeres Argument fürs Lernen gerade in schwierigen Zeiten: Wenn die Krise vorüber ist, wird sich die Welt ein ganzes Stück weitergedreht haben. Gravierend geändert hat sich schon das Konsumverhalten der Menschen – die Läden sind leer, die Postämter voll von Paketabholern. Für viele wird die Arbeit im Homeoffice zum Normalzustand – „Chef, können wir das beibehalten?“ –, und die Digitalisierung nimmt endlich auf breiter Front Fahrt auf. Unglaublich viele Menschen haben in kurzer Zeit gelernt, was ein VPN-Server ist und wie man sich in Videokonferenzen einloggt. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) hat die Einflüsse virtueller Arbeit auf die Unternehmenspraxis untersucht und fand beeindruckende Ergebnisse. „Wir erleben eine Veränderungsgeschwindigkeit“, staunt Studienleiterin Josefine Hofmann, „die bis vor kurzem noch undenkbar schien.“

Lernen lässt sich nicht nur in, sondern auch aus der Krise. Nicht selten haben Kommandos die Diskussion ersetzt, der Ton wurde rau, gegenseitiges Verständnis rar. „An der Persönlichkeitsentwicklung muss noch viel stärker angesetzt werden“, hat Christa Stienen, Chief Human Resources Officer beim Transportdienstleister DB Schenker in dieser Zeit gelernt. Vieles von dem, was man als Common Sense in der Kommunikation ansehen würde, sei in der Krise ein Stück weit unter die Räder gekommen, sagt sie, Stressresistenz und Führungsqualitäten zum Beispiel. Stienen: „Die zeigen sich ja oft erst in Ausnahmesituationen.“ Aber dann gilt erst recht: Wie schreibt man Mails im richtigen Ton? Wie spricht man miteinander – auch unter enormem Druck? Wie verhalten wir uns in virtuellen Meetings? Wie geht man mit Konflikten um, wenn die Kollegen dünnhäutig geworden sind? „Hier ist sicher noch einiges zu tun“, sagt die Personalerin und schließt den Umgang mit neuen Arbeitsformen ein. „Die Coronapandemie hat uns allen klar und deutlich vor Augen geführt, dass die Präsenzkultur oft ein Hemmschuh ist. Wir werden unsere Zusammenarbeit zum Teil völlig neu erfinden müssen, und dafür brauchen wir neue Vereinbarungen, Spielregeln und adäquate Verhaltensweisen.“



Künftig wird mehr im Homeoffice gearbeitet. Die gesparte Zeit für den Weg ins Büro kann für Weiterbildung genutzt werden.

FOTO: ADOBE STOCK

Viele Mitarbeiter werden nicht mehr jeden Tag zur Arbeit pendeln, sondern öfter von zu Hause arbeiten. Ist die Fahrtzeit aus dem Tagesablauf gestrichen und die Arbeit erledigt, bleibt Zeit zur Weiterentwicklung. „Manche werden

es schon allein deshalb tun müssen, weil es ihre Stelle nach dem Ende der Krise nicht mehr gibt“, ahnt Stienen. Damit umzugehen ist nach Jahren der Arbeitsverdichtung für viele Menschen eine ganz neue Lernaufgabe.

Karen Engelhardt

Mit  
Sicherheit  
exzellente  
Forschung



www.unibw.de

der Bundeswehr  
Universität München

Werner-Heisenberg-Weg 39 · 85577 Neubiberg · E-Mail: info@unibw.de



# NICHT FÜRS UNTERNEHMEN, FÜR SICH SELBST LERNEN

Wissen ist heute leichter verfügbar als je zuvor. Es wächst in rasantem Tempo, veraltet aber auch schneller. Unternehmen und Mitarbeiter sind daher gleichermaßen gefordert, auf der Höhe zu bleiben.

**E**in warmer Frühsommerabend senkte sich über München und tauchte die Stadt bis hinauf in die Panoramalounge des Süddeutschen Verlages in ein warmes Licht, als sich am 24. Juni hochrangige Vertreter aus Wissenschaft und Wirtschaft am Runden Tisch zusammensetzten. Ein Land wie Deutschland, arm an Bodenschätzen, hängt mehr als andere vom Know-how und Können seiner Menschen ab, um sich als Wirtschaftsstandort zu behaupten. Etwas zu wissen ist das eine, danach zu handeln, etwas anderes. Schonungslos hat die Corona-Pandemie den Nachholbedarf bei der Digitalisierung aufgedeckt und gezeigt, dass sich flächendeckend eine neue Wissenskultur ausbreiten muss. Wie diese beschaffen sein muss und in der Praxis umgesetzt werden kann, darüber diskutierten die Teilnehmenden auf Einladung des Verlags der Süddeutschen Zeitung an diesem Abend rund zwei Stunden sehr angeregt.

Marlene Weiß, die seit zehn Jahren für die Süddeutsche Zeitung schreibt und seit 2014 Redakteurin im Ressort Wissen mit Schwerpunkt Umwelt, Geowissenschaften und Physik ist, moderierte den Runde Tisch zum Thema Wissenskultur. Auf den folgenden Seiten können Sie leicht gekürzt die angeregte Diskussion über die Herausforderungen nachverfolgen, vor denen Hochschulen und Unternehmen angesichts der wachsenden Wissensflut, aber auch dem schnelleren Altern von Wissen stehen.

**Herr Schulze-Seeger, ohne Lernen gibt es bekanntlich kein Wissen. In Ihrer Kurzbiographie auf der Homepage des von Ihnen mitgegründeten Unternehmens Bridgehouse schreiben Sie über die Sehnsucht, Neues zu lernen: „Den größten Reiz aber hat der Anfang.“ Wie vermittelt man anderen Menschen, die schon seit vielen Jahren derselben Arbeit nachgehen, diesen Hunger aufs Lernen?**

**Jürgen Schulze-Seeger** - Das ist genau die Frage, die ich mir vermutlich für den Rest meines Lebens stellen werde. Ich bin immer wieder auf Menschen gestoßen, die folgendes Konzept von sich haben: Ich bin fertig, ich habe in Ausbildung und Beruf erreicht, was ich wollte und kann mit dem Lernen aufhören. Diese Haltung ist unabhängig davon, ob jemand ein Elitestudium oder eine Tischlerlehre absolviert hat. Was sie für ihr weiteres Berufsleben noch brauchten, so der Gedanke, das würden sie im Job schon lernen. Ich habe mich über das Konzept erst später gewundert, weil ich das anfangs auch angenommen habe. Mein Vater, der als Kommunikationstrainer mit Führungskräften gearbeitet hat, berichtete mir von den spielerischen Elementen in seinen Kursen, mit denen selbst Erwachsene wieder Spaß am Lernen haben. Das war so ganz anders als das, was ich in der Schule erlebte. Erst später, als ich selbst mit Erwachsenen arbeitete, kam mir der Gedanke, dass diese abwehrende Haltung gegenüber dem Lernen auf einer Lektion aus der Schulzeit herrühren muss, die wie ein Transferblocker nachhallt. In der Schule wird das Wissen auch heute noch meist wie ein

Essen aufbereitet und serviert. Bei der Einschulung geht es weniger darum, was Kinder können, als daß sie Anweisungen befolgen. Diese Beschränkungen setzen sich später fort und bremsen den natürlichen Wissensdurst. Wenn man als Erwachsener diesen Zauber wiederentdeckt, dass man beim

**„ES GAB MAL EINE ZEIT, DA KONNTE MAN NACH SEINEM FORMALEN ABSCHLUSS DEN BERUF ZWANZIG ODER DREISSIG JAHRE LANG AUSÜBEN.“**

Lernen gerade am Anfang die schnellsten Fortschritte macht und es mit etwas Mühe zumindest bis ins Mittelfeld schafft, dann hat man viel erreicht. Deshalb ist es vielleicht die wichtigste Aufgabe, die Freude am Lernen in möglichst vielen Menschen und Organisationen neu zu entfachen. Denn das Wissen als solches ist heute viel leichter verfügbar – was wir brauchen, ist eine Haltung, es auch anzunehmen. Möglichst ein Leben lang.

**Frau Peus, lebenslanges Lernen ist das passende Stichwort, denn Sie sind Gründungsdirektorin des im Dezember 2019 eingerichteten Institute for Life Long Learning an der Technische Universität München. Wie halten Sie es mit diesem Begriff, und wie setzen Sie ihn um?**

**Claudia Peus** - Es ist offensichtlich, dass die Fähigkeit und die Motivation, sich ständig neue Wissensgebiete anzueignen, wichtiger sind denn je. Es gab mal eine Zeit, da konnte man nach seinem formalen Abschluss den Beruf zwanzig oder dreißig Jahre ausüben. Diese Zeit ist definitiv vorbei, und die Digitalisierung beschleunigt das noch. Allerdings haben sich die Universitäten bis vor kurzem darauf fokussiert, ihre Studierenden mit einem einmaligen Bildungsinput in Form eines Bachelor- oder Masterstudiums oder einer Promotion zu entlassen. Doch damit ist man nicht länger für den Rest des Lebens qualifiziert. Daher müssen die Unis eine andere Rolle spielen, auch, weil sie eine gesellschaftliche Verantwortung haben. Die besteht unter anderem darin, berufstätigen Fach- und Führungskräften, aber auch Professoren und wissenschaftlichen wie nicht-wissenschaftlichen Mitarbeitern der Universität selbst, fachlich fundierte und aktuelle Methoden und Kenntnisse zu vermitteln. Inhalte und Format müssen aber zum jeweiligen beruflichen Kontext der Person passen. Statt einer klassischen Vorlesung kann es dann ein Training unter Verwendung einer Virtual Reality-Brille sein, wie wir sie in Leadership-Seminaren einsetzen. In unserem Executive-MBA-Programm werden die Teilneh-



mer mit typischen Führungssituationen konfrontiert, die von Schauspielern nachgestellt werden. Die Führungskräfte können diese Situationen mithilfe der VR-Brille mehrfach und in unterschiedlichen Perspektiven, darunter der des Mitarbeiters, erleben. Diese neuen Techniken geben uns ein ganz neues Potenzial zur Wissensvermittlung an die Hand, weil die Teilnehmer zum Beispiel mehrere voneinander abweichende unterschiedliche Führungsstile ausprobieren und die Ergebnisse direkt miteinander vergleichen können.

### Herr Kaplan, die Technik öffnet einerseits der Wissensvermittlung neue Chancen, andererseits erfordert sie ein ganz anderes Lernen. Wie erleben Sie das als Rektor an der ESCP Business School?

**Andreas Kaplan** - In der Wissensvermittlung ändern sich die Formate, in denen gelehrt und gelernt wird, hin zu mehr Online-Angeboten. Das ist für die Wissenskultur nicht immer hilfreich. Unternehmen sehen das zwar überwiegend positiv, denn digitale Angebote sind für die Mitarbeiter jederzeit abrufbar und können somit in der Mittagspause oder am Wochenende genutzt werden. Ein weiterer Vorteil ist, dass Fahrzeiten oder längere Abwesenheit durch ein Präsenzseminar entfallen. Wenn man es als Unternehmen mit dem Thema Weiterbildung allerdings ernst meint, sollte man nicht nur die Kosten übernehmen, sondern dem Mitarbeiter auch die erforderliche Zeit zum Lernen einräumen. Das heißt, sie oder ihn für mehrere Tage von der Arbeit freistellen, damit sie sich auf das Lernen konzentrieren können, ohne permanent von Anrufen und E-Mails gestört zu werden. Unternehmen fragen bei uns zunehmend digitale Seminare und Trainings an. Die Mitarbeiter bevorzugen auf Nachfrage dagegen Veranstaltungen bei uns vor Ort und wollen sich analog weiterbilden. Die Digitalisierung ändert nicht nur die Art und Weise wie gelernt wird, sondern sorgt auch dafür, dass Inhalte jederzeit online verfügbar sind. Das wirkt sich auch auf die Lehre selbst aus und bedeutet für die Universitäten, dass es nicht länger nur darum gehen kann, auswendig Gelerntes zu fördern und zu fordern. Noch wichtiger ist vielmehr die Kompetenz, Inhalte filtern und einordnen zu können, um das benötigte Wissen in der Informationsflut zu finden und Richtiges von Falschem zu trennen.

### Schafft die Entwicklung künstlicher Intelligenz nicht sogar eine Art Zwang, flexibel zu bleiben und sich laufend weiterzubilden?

**Andreas Kaplan** - Die Menschen müssen auf jeden Fall noch flexibler werden, weil wir alle heute nicht wissen, was uns die Arbeitswelt in zehn Jahren abverlangen wird. Das heißt aber auch, dass man die Mitarbeiter gar nicht vollständig darauf vorbereiten kann, welches Wissen sie künftig benötigen werden. Was man aber fördern kann, sind die Kompetenzen, die sie zum autonomen und interdisziplinären Lernen benötigen. Und wir können den Menschen das Grundvokabular mitgeben, das sie dazu befähigt, sich in neue Themengebiete einzuarbeiten. Das sind, wenn man so will, die Keywords, die sie benötigen, um bei Google etwas zu finden. Die Entwicklung künstlicher Intelligenz bietet Chancen und Herausforderungen zugleich. Arbeitsplätze werden wegfallen. Es entstehen aber auch viele neue Jobs, die einen höheren Grad an Bildung erfordern. Unternehmen sind hier ganz klar gefordert. Ich höre zwar oft, die Jugend trage das Wissen in die Unternehmen hinein, aber das reicht aus meiner Sicht nicht aus. Denn die bisherigen Mitarbeiter bleiben ja meist noch zehn oder sogar zwanzig Jahre im Unternehmen. Sie alle gilt es, auf die Reise der Digitalisierung und der KI mitzunehmen, damit es nicht zu sozialen Spannungen kommt.

### Herr Dacher, stellen Sie als IT-Unternehmer Ihre Softwareentwickler für das ein, was sie können, oder für das, was sie wissen?

**Tiberius Dacher** - Ich habe in den letzten zehn Jahren keinen einzigen Lebenslauf eines Mitarbeiters gelesen, bevor ich ihn eingestellt habe. Dabei haben achtzig Prozent von ihnen einen Hochschulabschluss in IT oder Wirtschaftswissenschaften. Das hat mich im Grunde aber nie beschäftigt, weil ich mich im Gespräch für die Person und ihre Referenzen interessiere, also was und wo sie früher gearbeitet hat. Ich



Wissenskultur beschäftigt die hochkarätig besetzte Diskussionsrunde im Hochhaus des Süddeutschen Verlages.

beurteile Menschen nicht nach Zeugnissen, sondern möchte wissen, ob sie als Person in mein Team passen. Das kann ich aber nur machen, weil ich ein kleines Unternehmen führe. In einem großen Konzern mit einer HR-Abteilung sieht das natürlich ganz anders aus.

**Eva-Maria Kern** - Und wie oft haben Sie damit daneben-gelegen?

**Tiberius Dacher** - Nicht so oft. Klar, ich bin ein paarmal menschlich enttäuscht worden, aber als kleines Unternehmen bin ich mit meiner Vorgehensweise sehr gut gefahren und habe überwiegend gute Erfahrungen mit meinen Mitarbeitern gemacht. Deshalb werde ich das auch in Zukunft so beibehalten.

# 1

## WISSENSKULTUR AN HOCHSCHULEN

### Frau Kern, wenn wir das Lernen auf gesellschaftlicher Ebene betrachten, dann nennen wir es Forschung und Entwicklung. Welche Rolle spielt Wissenskultur aus Ihrer Sicht als Vizepräsidentin für Forschung an der Universität der Bundeswehr München?

**Eva-Maria Kern** - Eine ausgeprägte Wissenskultur, wie sie bei uns an der Universität der Bundeswehr München unter anderem durch unseren Campus der kurzen Wege befördert wird, ist die Basis für Forschung und Entwicklung, weil man

sowohl in der Lage als auch willens sein muss, bestehendes Wissen aufzugreifen, zu hinterfragen, weiterzuentwickeln und natürlich neues Wissen zu generieren. Eigentlich sollte jeder Wissenschaftler bestrebt sein, diese Wissenskultur in der eigenen wissenschaftlichen Community zu leben, weil neue Entwicklungen nur durch diesen Austausch möglich sind. Dabei ist übrigens auch die Frage des Vergessens spannend, das heißt früheres Wissen, das überholt ist, zurückzulassen, um nicht in seinen Denkwegen gestört zu werden. Es gibt aktuelle Forschungsvorhaben zum Thema organisationales Vergessen, weil das ein Teil einer spezifischen Wissenskultur ist. Allerdings möchte ich noch einmal auf Herrn Kaplan zurückkommen. Einen gewissen Teil wird man auch in Zukunft auswendig lernen müssen, allein schon, um die Begrifflichkeiten einordnen und auswählen zu können, welches Wissen in einem spezifischen Kontext anwendbar ist. Außerdem ist nicht jedes Wissen im Internet abrufbar. Ich muss auf vorhandenes eigenes Wissen zurückgreifen können, um Informationen adäquat einzuordnen. Deshalb ist es weiterhin wichtig, eine Wissensbasis zu haben, auf deren Grundlage man dann Dinge kritisch hinterfragen und weiterentwickeln kann.

### Funktioniert das mit der Wissenskultur so wie beschrieben an den Universitäten? Früher gab es dazu folgendes Bonmot: Der Student muss es wissen, der Doktorand muss wissen, wo es steht, und der Professor muss wissen, wo der Doktorand ist. Wie sieht es heute damit aus?

**Claudia Peus** - An den Universitäten ist mehr in Bewegung, als man von außen sieht. Wir bauen an der TUM gerade eine Reihe neuer Schools auf, um wichtige Wissensbereiche interdisziplinär abdecken zu können. Ein Beispiel dafür ist das Bio-Engineering, das Wissen aus den Bereichen Chemie, Physik und Medizin umfasst. Mit diesem durchaus revolutionären Konzept denken wir die Lehre neu. Bislang wurden neue Studiengänge meist durch einen oder mehrere Professoren aus der Taufe gehoben, weil die sagten, den brauche es in Zukunft. Und dann wurden dessen Inhalte entsprechend festgelegt. Das halten wir an der TUM für nicht mehr zeitgemäß und arbeiten daher in sogenannten Professional Profile Committees. Dort wird interdisziplinär und in Zusammenarbeit mit Vertretern aus der Praxis überlegt, was die Studierenden heute lernen müssen, damit sie in fünf Jahren in den Unternehmen eingesetzt werden können. Universitäten waren einerseits stets ein Ort der Veränderung, andererseits blicken sie auf eine sehr lange Historie zurück. Ich finde es daher eine spannende Herausforderung, die Strukturen und Prozesse in diesem gewachsenen Rahmen zu verändern und dabei auch den Aufbau der Lehre anzupassen.

### Herr Dacher, haben Sie als Vertreter der Wirtschaft das Gefühl, dass die Universitätsabsolventen, die bei Ihnen anfangen, eine moderne und flexible Ausbildung durchlaufen haben?

**Tiberius Dacher** - Das kann ich so allgemein nicht beurteilen, weil ich dafür mit zu wenigen Absolventen in Berührung komme. Aber ich habe gerade erlebt, wie es an der Schule meines Sohnes in Brandenburg gelaufen ist. Der geht in die vierte Klasse und wurde bei Ausbruch der Corona-Krise wie alle anderen Schüler gleich nach Hause geschickt. Als IT-Dienstleister habe ich der Schulleitung angeboten, der Schule kostenlos ein System mit Onlinezugängen zu den Klassenräumen zur Verfügung zu stellen, damit die Kinder weiter unterrichtet werden können. Sie glauben kaum, was

passiert ist: nichts! Und dann lese ich einen Artikel in der Zeitung, in dem der Kultusminister des Landes sagt, man brauche mehr Digitalisierung in den Schulen. Den habe ich dann per Mail angeschrieben und erhielt ebenfalls keine Antwort. Nun habe ich demnächst einen Termin bei der Direktorin der Schule, damit die wenigstens fürs nächste Schuljahr gewappnet ist. Das ist allerdings nur ein Einzelbeispiel und kann vielleicht nicht verallgemeinert werden. Von daher weiß ich nicht, wie es derzeit an den Universitäten aussieht und wie schnell die Hochschulen auf den Zug der Digitalisierung aufspringen.

**Jürgen Schulze-Seeger** - Die Entwicklung an den Universi-

## „AN DEN UNIVERSITÄTEN IST MEHR IN BEWEGUNG, ALS MAN VON AUSSEN SIEHT.“

täten, die ein Stück weit die bestehenden Fakultäten ablöst, finde ich sehr spannend. Der enge Rahmen mancher Einrichtungen ist nämlich ein Teil der von mir eingangs geschilderten Einschränkung, die Menschen auf ihrem Bildungsweg erfahren. Man wird regelrecht dazu aufgefordert, alles links liegen zu lassen, was nicht zu seinem Metier gehört. Ich erinnere mich an ein Erlebnis aus meiner Studienzeit, als ich einigen Professoren, deren Vorlesungen nicht den besten Ruf hatten, angeboten hatte, gemeinsam an Rhetorik und Dramaturgie ihrer Veranstaltungen zu arbeiten. Das war jedoch ein totales Tabu, weil ich in der Hackordnung ja viel weiter unten stand und es für die Professoren völlig undenkbar war, mit einem Studenten ein Rhetoriktraining zu machen. Dieses Erlebnis steht für mich beispielhaft für eine bestimmte Haltung, die durch Konzepte wie das lebenslange Lernen überwunden werden können. Wir sollten das Institutionalisierte aus Schulen und Universitäten herausnehmen und neue, selbstbestimmte und kollaborative Formen des Lernens zulassen. Es gibt ja bereits Schulen, an denen das praktiziert wird. Ich glaube, wir träumen alle denselben Traum, nämlich dass Kollaboration eine Form von fluidem Miteinander in den Organisationen ist, die im Vergleich zum klassischen Frontalunterricht zu einer wahnsinnig schnellen Verteilung von Wissen führen wird. Dann müssen wir aber auf den mit Wissen verbundenen Status pfeifen, der an Machtzentren in Unternehmen geknüpft ist, die auf Herrschaftswissen beruhen. An solch einer Welt arbeite ich, und daher freue ich mich über Ansätze wie den von der TUM.

### Herr Kaplan, Sie haben neben dem sozial eher breit aufgestellten deutschen Universitätssystem auch die sehr elitäre École Nationale d'Administration (ENA) in Frankreich kennengelernt. Wo herrscht die bessere Art der Wissenskultur in der Gesellschaft?

**Andreas Kaplan** - Bevor ich diese Frage beantworte, möchte ich noch kurz beim Thema Pädagogik nachhaken. Selten ist die Art der Wissensvermittlung fester Bestandteil der Doktorandenprogramme. Hier müsste man dringend nachbessern und angehenden Professoren verschiedene Unterrichtsmethoden an die Hand geben. Weiterbildung ist



Tiberius Dacher, Eva-Maria Kern und Andreas Kaplan (von links)

**TIBERIUS DACHER**

ist Gründer und Geschäftsführer der in Berlin ansässigen Softwareschmiede Dacher Systems GmbH. Das Unternehmen ist auf Anwendungsentwicklung und -modernisierung sowie Application Services und Maintenance in den Bereichen Luftfahrt, Automobilindustrie, Transportlogistik und Objektdienstleistungen spezialisiert. Nach seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Düsseldorf arbeitete er sechs Jahre freiberuflich als IT-Konsultant und Projektleiter für mehrere Großunternehmen der Bahnbranche, darunter Bombardier und Siemens. Mit den dort gesammelten Erfahrungen wagte er 2005 die Gründung seines IT-Unternehmens, das heute zwölf Mitarbeiter beschäftigt.

**PROF. DR. ANDREAS KAPLAN**

ist Rektor der ESCP Wirtschaftshochschule. Er blickt auf mehr als eine Dekade in leitender Funktion an der ESCP zurück. Als Studiendekan war er für die Studiengänge aller sechs Standorte mit den circa 6000 Studierenden der Business School verantwortlich. Zuvor leitete er hochschulübergreifend den Kommunikationsbereich. Ebenfalls hatte er die Fachbereichsleitung für Marketing inne. Kaplan habilitierte an der Sorbonne und ist Absolvent der französischen Elitehochschule ENA (École Nationale d'Administration) in Straßburg. Kaplan promovierte an der Universität zu Köln und der HEC Paris. Sein Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich der künstlichen Intelligenz, der sozialen Medien und der digitalen Welt.

**PROF. DR. EVA-MARIA KERN**

ist seit Januar 2019 Vizepräsidentin für Forschung der Universität der Bundeswehr München. Seit 2014 gehört sie dem Senat der Hochschule an, zwei Jahre war sie dessen Vorsitzende. Nach ihrem Ingenieursstudium an der Montanuniversität Leoben, an der sie neben ihrem Dokortitel auch den MBA erwarb, arbeitete sie drei Jahre in der Industrie. 2000 wurde sie Oberingenieurin an der TU Hamburg-Harburg am Institut für Logistik und Unternehmensführung. Seit 2007 ist sie Inhaberin der Professur für Wissensmanagement und Geschäftsprozessgestaltung an der Universität der Bundeswehr München. Ihr besonderes Augenmerk gilt der Prozessoptimierung zur Erstellung wissensintensiver Güter und Dienstleistungen.

übrigens nicht nur für Unternehmen wichtig, sondern auch für Professoren selbst. Das Lehren im Bereich der Weiterbildung kann Professoren ebenfalls den nötigen Einblick in die aktuellen Fragestellungen der Unternehmen geben. Nun zu der Frage, welches System besser ist. In Deutschland besteht die Lehre an den staatlichen Universitäten, auch wenn das an der TUM schon anders ist, in der Regel noch aus der klassischen Vorlesung, ein top-down-Ansatz. Das Wissen wird häufig auf einem Präsentierteller serviert, um das Bild von Herrn Schulze-Seeger aufzugreifen. Das ist in Frankreich, zumindest an Privathochschulen oder der ENA, anders. An der ENA hat man im Grunde keine einzige Vorlesung, sondern arbeitet fallbasiert. Für jedes Lernmodul erhält der Studierende rund fünfzig Seiten Hintergrundinformationen, Gesetzestexte oder -entwürfe und muss auf dieser Grundlage Fälle bearbeiten oder Aufgaben weiterführen. Das ist zwar praxisrelevanter, aber aufgrund der geringen Studierendenzahl sehr elitär. Davon versucht Frankreich gerade wegzukommen, Emmanuel Macron möchte die ENA sogar abschaffen. Ein umfangreiches Stipendienprogramm soll für mehr Durchlässigkeit sorgen. Künftig sollen circa dreißig Prozent der Studierenden nicht aus der sogenannten Oberschicht kommen. Und auch an den anderen Universitäten ist man dabei, die Zugangskriterien so zu verändern, dass die Hochschulen sozial durchlässiger werden.

**2****PROBLEME DER WISSENSGESELLSCHAFT**

**Es geht bei Wissenskultur ja auch darum, dass sich das Wissen in der Gesellschaft verbreitet. Was ist der beste Ansatz dafür, dass Wissen nicht nur einer Elite im Elfenbeinturm zur Verfügung steht, sondern bei den Menschen in der Breite ankommt?**

**Jürgen Schulze-Seeger** - Ich habe eine Weile an der Universität Paris VIII verbracht, und Freunde von mir waren an der École des Affaires de Paris (EAP). Die berichteten mir, dass sie morgens ihre Aufgaben und dazugehörige Unterlagen bekamen und selbstständig daran arbeiteten. Die Frage nach dem besseren System, die gerade gestellt wurde, hängt mit der Frage zusammen, für wen es besser ist. Es gibt Studenten, die können sehr gut selbstständig lernen. Andere brauchen die Diskussion oder gehen wie ich gerne auf Exkursion und unterhalten sich mit den Menschen, um von ihnen zu lernen. Je breiter die Formen des Lernens angelegt sind, desto besser wird es auch in der Gesellschaft ankommen.

**Claudia Peus** - Ich denke, die Menschen wollen per se lernen. Zumindest bei Kindern ist das auf jeden Fall so. Wir müssen das Bildungssystem so umgestalten, dass Personen mit unterschiedlichen Lernstilen darin gleichermaßen erfolgreich sein können. Das fallbasierte Arbeiten habe ich selbst als Postdoc in Harvard und am Massachusetts Institute of Technology in den USA kennengelernt. Case Studies sind dort alles, aber ich fand es ziemlich verwirrend, zehn Fälle durchzuarbeiten und immer noch nicht zu wissen, welche Theorie dahintersteckt. Vielleicht liegt das ja an meiner deutschen Prägung, aber mir hilft es, eine Theorie zu haben und sie auf verschiedene Fälle anzuwenden und dabei kritisch zu prüfen. Es gibt beim Lernen keine Lösung, die allen gleich gut passt.

**Jürgen Schulze-Seeger** - Stellen Sie sich vor, Kinder und Heranwachsende könnten rechtzeitig lernen, welches das für sie geeignete System zum Wissenserwerb ist. Ab einem gewissen Alter haben sich die Lernpräferenzen herausgebildet, und dann wäre es gut, wenn jeder ein passendes Lehrangebot vorfindet. In den großen Unternehmen gibt es ein breites Angebot, das zu einem regelrechten Trainingstourismus führt. Besser wäre es jedoch, wenn es von den Lernenden selbst ausginge.

**Tiberius Dacher** - Dass die Menschen per se lernen wollen, gilt aber nicht für jeden und bis zum Lebensende. Zumindest habe ich in meinem Unternehmen diesbezüglich andere Erfahrungen gemacht. Aus Unternehmersicht muss man die Mitarbeiter durchaus dazu motivieren, zu lernen, weil sie es nicht immer von sich aus tun.

**Claudia Peus** - Ich widerspreche Ihnen insofern nicht, weil wir möglicherweise Institutionen errichtet haben, die den Menschen das Lernen systematisch abtrainieren. Das gilt nicht nur für die Schule, sondern auch für Universitäten und Unternehmen. Es gibt das Konzept der gelernten Hilflosigkeit, das heißt, irgendwann denken die Leute tatsächlich, sie können und wollen nicht mehr lernen.

**Tiberius Dacher** - Das passt zu dem Eindruck, den ich habe. Wenn ein Mitarbeiter ein Problem hat, dann googelt er zunächst nach der Lösung. Die Leute lesen teils stundenlang, anstatt einen Kollegen oder Experten anzurufen, der ihnen die Frage vielleicht in wenigen Minuten beantworten könnte.

**Eva-Maria Kern** - Ich möchte noch einmal kurz auf das Motto Vielfalt statt Einseitigkeit zurückkommen. Es besteht die Tendenz, Strukturen oder Fächerkulturen als etwas Schlechtes oder Festgefahrenes zu betrachten. Ich würde das



Claudia Peus, Jürgen Maukner und Jürgen Schulze-Seeger (von links)

weniger apodiktisch sehen, denn es kommt auf die jeweils angestrebte Problemlösung und natürlich auf den Menschen an. Manche brauchen Strukturen, andere nicht. Die Fakultäten können einen Rahmen bieten, in dem ein fachlich sehr tiefer Austausch zwischen Gleichgesinnten stattfinden kann. Die Gefahr besteht in der Einseitigkeit, denn wer nur einen Hammer hat, hält leicht alles für einen Nagel. So etwas kann man durch interdisziplinäre Schools oder durch fakultätsübergreifende Forschungszentren lösen, wie wir sie an der Universität der Bundeswehr München etabliert haben. Ich plädiere allerdings dafür, dass tradierte Strukturen nicht nur als schlecht und Agilität als nur gut betrachtet werden. Vielmehr muss beides zusammenkommen. Ich halte es auch für sehr problematisch, dass die Leute, wie gerade geschildert, nur noch im Internet nach Wissen suchen, weil es dort vermeintlich im Überfluss vorhanden ist. Man liest dann etwas im Internet und hält sich für einen Kenner der Materie. Das Vertrauen zu Experten wird momentan in einem äußerst ungesunden Maß negiert. Natürlich sollte man sich selbst informieren, daran ist zunächst einmal nichts verkehrt. Aber die Vorstellung, man könne ohne jedes Vorwissen ein fachliches Problem selbst lösen, halte ich für absurd. Es gehört für mich zu den Herausforderungen unserer Zeit, dem Fachwissen wieder eine angemessene Wahrnehmung und Wertschätzung zu verschaffen. Und das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass man etwas wissen muss, um Fakten adäquat beurteilen zu können.

**3****WISSENSMANAGEMENT IN UNTERNEHMEN**

**Herr Dacher, was kann ein Unternehmen tun, damit das richtige Wissen bei den richtigen Leuten ankommt? Und was benötigt man, damit eine Wissenskultur entsteht, in der die Mitarbeiter eben nicht im Internet nachsehen, sondern auf Kollegen und Experten zurückgreifen?**

**Tiberius Dacher** - Also, was ich seit bestimmt zehn oder fünfzehn Jahren nicht mehr gemacht habe, ist Fachbücher zu kaufen. Ganz am Anfang habe ich welche besorgt, aber das ist heute nicht mehr die Form, in der Mitarbeiter auf Wissen zurückgreifen. Es ist mir allerdings auch ein Dorn im Auge, dass sie sich nicht punktuell weiterbilden, sondern lieber im Internet nachschauen. Daher hole ich zum Beispiel gerne einen Experten dazu, der sie im Rahmen von Videokonferenzen eine neue Programmiersprache lehrt. Grundsätzlich gehen wir bei der Wissensvermittlung weniger in die Breite, sondern in die Tiefe.

**Eva-Maria Kern** - Es ist wichtig, in Unternehmen ein prozessorientiertes Wissensmanagement aufzusetzen. Wobei man weniger das Wissen selbst managen sollte, sondern günstige Rahmenbedingungen für den Wissensaustausch schaffen kann. Wissen ist für mich etwas Personengebundenes, das sich im Unternehmenskontext auf Kenntnisse und Fähigkeiten zur Problemlösung bezieht. Es gilt daher, ein Umfeld zu schaffen, in dem den Mitarbeitern klar ist, dass sie Wissen benötigen. Ich komme aus den Ingenieurwissenschaften, und für mich ist ein Produktentwickler die Inkarnation von Wissensmanagement, weil man ohne Wissen und Erfahrung nichts Neues herstellen kann. In einem Umfeld, in dem ich Wissen benötige, entsteht bei einigen Mitarbeitern der innere Antrieb, sich neue Kenntnisse von anderen anzueignen. Das wiederum fördert die Bereitschaft, auch eigenes Wissen weiterzugeben. Das ist nämlich keineswegs selbstverständlich.

**Wie kann man das als Unternehmen institutionalisieren und fördern?**

**sieren und fördern?**

**Claudia Peus** - Zum einen kommt es auf die Strukturen und Prozesse im Unternehmen an, zum anderen auf die Unternehmenskultur. Wir haben eine interessante Studie zum Thema „Knowledge Hiding“ gemacht, also dem bewussten Zurückhalten von Wissen durch Mitarbeiter, die von ihren Kollegen danach gefragt wurden. Die Idee kam von einem Doktoranden, der bei einem Großunternehmen arbeitete. Das Management meinte dazu, die Studie könne er gerne machen, aber so etwas gäbe es in ihrem Unternehmen nicht. Ich bin gleichermaßen schockiert und begeistert von den Ergebnissen, denn ich hätte nicht damit gerechnet, dass wir so viele offene und ehrliche Antworten dazu erhalten.

Das gezielte Verstecken von Wissen ist weit verbreitet.

**„DAS GEZIELTE VERSTECKEN VON WISSEN IST WEIT VERBREITET.“**

Das wurde durch eine zweite Studie zu diesem Thema bestätigt, die entsprechende Daten in Russland, Saudi-Arabien, Israel, Indien, China und Singapur gesammelt hat. Dieses Phänomen gibt es überall, und man kann sogar verschiedene Strategien ausmachen, die die Leute dazu verwenden, Wissen bewusst zu verstecken. Natürlich haben wir auch nach den Gründen für dieses Verhalten gefragt. Zum einen werden damit Kollegen gehandelt, die selbst Hilfe verweigert haben. Das macht aber nur einen kleinen Teil aus. Der wesentliche Grund dafür liegt auf der organisationalen Ebene, und zwar bei den Vergütungs- und Beförderungssystemen. Hier machen Unternehmen unbewusst den Fehler, dass sie „Knowledge Hiding“ fördern. Es wird zwar viel von Teamarbeit gesprochen. Aber solange die Leistung der einzelnen Mitarbeiter miteinander verglichen wird und über Gehalt und Karrierechancen entscheidet, werden sie ihr Wissen im Zweifelsfall für sich behalten.



Andreas Kaplan, Eva-Maria Kern und Tiberius Dacher



Geballte Wissenskultur im Haus der Süddeutschen Zeitung.

**Eva-Maria Kern** - Ein anderer wichtiger Punkt ist, dass es Mitarbeitern, die Lehrgänge und Schulungen absolviert haben, möglich sein muss, ihr neues Wissen anzuwenden. Wir sehen gerade im öffentlichen Dienst das Problem, dass Mitarbeiter nicht auf Weiterbildung geschickt werden, weil die Dienststellen sie sonst anderweitig und den neuen Qualifikationen entsprechend einsetzen und besolden müssten. Das ist natürlich kontraproduktiv. Hinzu kommt, dass auch in der Wirtschaft Leistungsfähigkeit und Leistungswille ungleich verteilt sind. Gute Mitarbeiter sind oft so mit Aufgaben überlastet, dass sie keine Zeit mehr für Weiterbildung haben, während sich weniger Leistungsfähige um Weiterbildung und Arbeit drücken.

#### Eine andere Frage im Zusammenhang mit Wissenstransfer: Wie können Unternehmen aus Fehlern lernen und vermeiden, sie ständig zu wiederholen?

**Eva-Maria Kern** - Von einem österreichischen Automobilzulieferer weiß ich, dass dort bei neu aufgesetzten Projektgruppen mindestens ein Mitglied aus einer älteren und fachverwandten Gruppe stammen muss. Seine Aufgabe besteht darin, die dort gemachten Erfahrungen in die neue Gruppe einzubringen. So können die Fehler, die man in früheren Projekten gemacht hat, vermieden werden. Solche strukturellen Maßnahmen können eine Unternehmenskultur des Wissens nicht ersetzen, aber sie zumindest unterstützen.

**Tiberius Dacher** - Ich würde gerne noch einmal auf das Thema Weiterbildung zurückkommen und die provokante Frage in den Raum stellen, warum ein Unternehmen überhaupt seine Mitarbeiter weiterbilden sollte?

**Claudia Peus** - Kurz gesagt, weil das Unternehmen sonst nicht lange überleben wird.

**Tiberius Dacher** - Ich kenne Unternehmen, die ihre bereits hochqualifizierten Mitarbeiter weitergebildet haben. Mit dem Ergebnis, dass diese sofort abgeworben wurden.

**Claudia Peus** - Diese Gefahr besteht durchaus. Die eigentliche Frage dahinter lautet, was ein Unternehmen attraktiv macht, um diese Leute zu halten. Ich denke, da gibt es eine Reihe von Faktoren, an denen gearbeitet werden muss, um den Abgang von Mitarbeitern nach deren Weiterbildung zu verhindern.

**Jürgen Schulze-Seeger** - Es wäre interessant zu erfahren, was passieren würde, wenn die Unternehmen nicht mehr in Weiterbildung investierten. In meiner Traumvorstellung würde ich hoffen, dass die Mitarbeiter es selbst in die Hand nehmen. Wenn die Unternehmen dann wenigstens die Zeit für Weiterbildung und Lernen zur Verfügung stellten, wäre das aus meiner Sicht ein guter Deal zwischen Unternehmer und Mitarbeitern. Der eine schafft den Raum fürs Lernen, der andere eignet sich das Wissen an.

**Andreas Kaplan** - Die Gefahr der Abwerbung sehe ich eher bei umfangreicheren Weiterbildungsprogrammen wie einem MBA oder einem Executive MBA. Bei kürzeren Seminaren gehe ich davon aus, dass die Mitarbeiter Weiterbildungsmöglichkeiten schätzen und eher länger im Unternehmen bleiben. Gerade bei den jüngeren Mitarbeitern erlebe ich es, dass sie Arbeitgeber bevorzugen, die lebenslanges Lernen ermöglichen und unterstützen.

**Tiberius Dacher** - Ich gehe so weit mit, dass Unternehmen es auf jeden Fall anbieten sollten. Bei Projekten mit größeren Konzernen, die zu meinen Kunden zählen, erlebe ich jedoch oft, dass die Mitarbeiter nicht aus freien Stücken Weiterbildungen machen. Das ist dort immer mit Incentives verbunden. Sei es, dass die Weiterbildung in einer attraktiven Stadt stattfindet oder dass Events geboten werden. Dann machen die Leute aber vielleicht nur wegen des Helikopterflugs oder des Golfturniers mit.

**Andreas Kaplan** - Das liegt vielleicht daran, dass Unternehmen Weiterbildung oft nur zusätzlich zur eigentlichen Arbeit unterstützen und damit lediglich einen kleinen Anreiz zur Teilnahme bieten. Gleichzeitig ist ein attraktives Rahmenprogramm ja meist mit weiteren Zielen verbunden. Wenn alle Teilnehmer aus einem Unternehmen kommen, kann es maßgeblich zum Teambuilding beitragen. Kommen sie aus verschiedenen Unternehmen, dann ist das eine sehr gute Möglichkeit, Wissen auszutauschen, über den eigenen Tellerrand zu blicken und Netzwerke aufzubauen.

#### Herr Dacher, wie schaffen Sie es in Ihrem Unternehmen, dass das notwendige Wissen bei den Mitarbeitern ankommt?

**Tiberius Dacher** - Da gehe ich recht pragmatisch vor, in dem ich Weiterbildung projektbezogen organisiere. Als ich mich vor einigen Jahren um ein größeres Projekt bei einer Fluggesellschaft beworben habe, fehlten uns Kenntnisse einer dafür notwendigen Programmiersprache. Es war aber ein sehr interessantes Projekt, und die Mitarbeiter sind ja auch neuen Dingen gegenüber aufgeschlossen. Der Deal war also, dass diejenigen mitarbeiten können, die die neue Programmiersprache lernen. Die Leute wollen up-to-date bleiben und sind an spannenden Aufgaben interessiert. Die Motivation des Mitarbeiters kann nicht von oben verordnet werden, aber man kann sie durch reizvolle Aufgaben wecken. Die passenden Weiterbildungsangebote suchen wir uns bei Instituten, die ich anhand entsprechender Referenzen oder Ratings aussuche. Das sind dann in der Regel Onlinekurse, die während der Arbeitszeit stattfinden.

**Eva-Maria Kern** - Wissen und Weiterbildung sind sicher immer auch eine Frage der Motivation des Einzelnen. Natürlich sollten Unternehmen günstige Rahmenbedingungen dafür schaffen. Man sollte sich aber auch eingestehen, dass man nicht alle Mitarbeiter dazu bringen wird, sich weiterzubilden. Bei der Wissenskultur wird es in Abhängigkeit vom jeweiligen Unternehmen und Mitarbeiter auch in Zukunft unterschiedliche Ausprägungen und Abstufungen bei der Intensität des Lern- und Wissensbedarfs geben. Grundsätzlich kann man von den Menschen schon erwarten, dass sie aus sich heraus etwas erreichen möchten und den Wunsch verspüren, mehr wissen zu wollen.

**Jürgen Schulze-Seeger** - Man darf allerdings nicht den Aufwand des Lernens unterschätzen, der bei manchen dazu führt, ihre Anstrengungen im Laufe des Lebens

„ES WÄRE INTERESSANT ZU ERFAHREN, WAS PASSIEREN WÜRD, WENN DIE UNTERNEHMEN NICHT MEHR IN WEITERBILDUNG INVESTIERTEN.“

einzustellen. Das zeigt, dass hinter der Wissenskultur eine Kultur der Ambitionen steckt. Wenn ich im Leben ein bestimmtes Ziel erreichen möchte, und damit meine ich keineswegs materielle Dinge, dann benötige ich dafür bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten. Deshalb kommt es vor allem darauf an, in den Menschen die Ambition zu wecken. Natürlich werden die Ansprüche auch von außen herangetragen, aber Lernen ist etwas, was aus dem Inneren kommen muss. Wer die Frage nach dem Wofür beantworten kann, lernt leichter. Man lernt nicht für das Unternehmen, sondern für sich selbst. Wenn die Aufgabe, die man im Job hat, nicht motivierend ist, dann sollte man daran mitwirken, diese zu verändern. Oder nach etwas suchen, das einen mehr erfüllt. Innerhalb oder außerhalb der momentanen Organisation. Beides erfordert Lernprozesse.

**Claudia Peus** - Viele Menschen sind durchaus motiviert, Neues zu lernen. Das ist keine Frage des Alters, sondern der Haltung. Deshalb möchten wir mit dem Institute for Life Long Learning an der TUM einen Ort schaffen, an dem auch Berufstätige weiter lernen können. Viele Ingenieure, die bei uns einen Executive MBA absolvieren, finden es toll, dabei wieder ein Stück Uni-Atmosphäre zu erleben. Das unterscheidet uns auch deutlich von den USA. Dort

finden diese Programme in einer Umgebung statt, die eher an ein Fünf-Sterne-Hotel als an einen Uni-Campus erinnert. Lernen bedeutet aber eine gewisse Anstrengung, und das sollte sich auch im Umfeld widerspiegeln. Dabei erleben es die Teilnehmer unserer Programme auch immer wieder als inspirierend, die neuesten Technologien auf dem Campus live erleben zu können, indem sie beispielsweise mit Robotern interagieren oder den vielfach ausgezeichneten Hyperloop begutachten können.

#### Apropos Umfeld, aufgrund der Corona-Pandemie sitzen viele Mitarbeiter seit Wochen und Monaten im Homeoffice. Wie wird sich das auf die Wissenskultur in Unternehmen auswirken?

**Eva-Maria Kern** - Am Anfang ist es wirklich schwer, das habe ich mit meinen eigenen Mitarbeitern erlebt. Persönliche Nähe fördert die Kommunikationsbereitschaft, und allein die Tatsache, dass man sich auf dem Campus trifft, führt zu Gesprächen. Wenn nur noch Telefon und Video-Calls zur Verfügung stehen, muss ich die Leute gezielt anrufen, um Informationen zu erhalten. Da kann es als Führungskraft durchaus passieren, dass man einen Mitarbeiter vergisst, der zu Hause in Ruhe arbeitet, dessen Tätigkeit aber momentan keine Priorität hat. Die Corona-Situation ist eine Herausforderung, sie verdeutlicht uns aber auch den großen Wert von persönlicher Kommunikation für den Wissensaustausch. Meine Mitarbeiter haben ein virtuelles Doktoranden-Colloquium eingefordert, und wir haben daraufhin ein neues Format entwickelt, bei dem jeder zu Wort kommt. Künftig wird es darauf ankommen, Präsenzveranstaltungen vor Ort mit virtuellen Tools sinnvoll zu kombinieren. Welche enormen Freiheiten wir bislang nicht nur in der Forschung, sondern auch in der Gesellschaft als selbstverständlich betrachtet haben, wird uns erst jetzt so richtig bewusst.

**Tiberius Dacher** - Als IT-Unternehmen hat uns die Corona-Krise rein wirtschaftlich betrachtet nach vorn gebracht, weil der Bedarf an IT-Dienstleistungen von einem Tag auf den anderen immens gestiegen ist. Organisatorisch sind wir dagegen ebenfalls von einem Extrem ins andere geraten. Vor Corona waren meine Mitarbeiter viel bei den jeweiligen Kunden vor Ort, dann auf einmal im Homeoffice. In Zukunft wird es eine Mischung aus beidem geben. Also weiterhin persönliche Termine und Gespräche bei den Kunden, aber auch mehr Video-Konferenzen. Die daraus folgende Reduzierung des Reisens ist ganz nebenbei gut für das Klima. Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung ist der Zusammenhalt des Teams noch weiter gewachsen, weil nur so alle Kunden bedient werden konnten. Das kann man als Unternehmer nicht einfordern, aber es freut mich natürlich ungemein, weil es für den bei uns herrschenden Teamgeist spricht.

**Jürgen Schulze-Seeger** - In der Corona-Zeit wurde offensichtlich, wie lernbereit die Menschen sind, wenn es die Umstände erfordern. Wir sind zu Beginn der Krise davon ausgegangen, dass es ohne Präsenzveranstaltungen deutlich ruhiger wird. Das Gegenteil war der Fall, weil die Unternehmen bei uns nach neuen Formaten für Trainings gefragt haben. Daraufhin haben wir unsere Angebote entsprechend überarbeitet und zum Beispiel ein Format entwickelt, bei dem ein Mitarbeiter zehn Minuten über ein Projekt und seine Lernerfahrungen berichtet. Die Leute wollen gerade jetzt lernen, weil sie müssen. Eines der wichtigsten Themen derzeit ist Remote Leadership, also Führung auf Distanz. Hier zeigt sich gerade, welche Unternehmen in Sachen Mission, Purpose und strategische Ziele vor der Krise ihre Hausaufgaben gemacht haben. Alles Dinge, die Voraussetzungen für selbstgesteuerte Kollaboration sind.

#### Frau Peus, welche Erfahrungen haben Sie während der Corona-Zeit gemacht und welche Entwicklungen im Bereich Wissenskultur werden die Krise überdauern?

**Claudia Peus** - Auf gesellschaftlicher Ebene haben wir überall dort Probleme bekommen, wo wir unsere Hausaufgaben nicht gemacht haben. Wir haben beispielsweise zu sehr am Gesundheitssystem gespart und in den Schulen müssen offensichtlich viele Prozesse und Systeme verbessert werden, um beim Thema Digitalisierung aufzuholen. Die Universitäten waren in der digitalen Lehre auch nicht so weit vorn, wie sie es hätten sein können. Vor der Krise gab es nur wenige Vorlesungen online. Jetzt sehen viele Dozenten, dass es nicht nur geht, sondern sogar sehr gut läuft. Deshalb hoffe ich, dass wir einen Teil der Errungenschaften aus der Krisenzeit beibehalten. Da bin ich auch ganz bei Herrn Dacher, denn für das Thema Nachhaltigkeit wäre viel erreicht, wenn in den Unternehmen ein Umdenken stattfindet und nicht jedes Meeting, für das ein Flug notwendig ist, persönlich stattfinden muss.

**Andreas Kaplan** - Die Entwicklung an den Universitäten kann ich nur bestätigen. Wir arbeiten seit einigen Jahren daran, das Online-Angebot auszubauen, doch viele Professoren haben sich dagegen gesträubt. In der Krise hat sich wieder gezeigt, dass Veränderungen vor allem dann durchsetzbar sind, wenn die Menschen einen triftigen Grund dafür sehen. Auf einmal wurden Online-Kurse zu einer Selbstverständlichkeit, die von allen mitgetragen wurde, sonst hätte es gar keine Kurse gegeben. Vor allem auf der menschlichen Ebene habe ich in den vergangenen Wochen und Monaten sehr viel gelernt. Die einen wachsen über sich hinaus und arbeiten besonders effizient, weil sie im Homeoffice auf einmal Beruf und Familie besser unter einen Hut bekommen. Andere kommen mit der Situation dagegen weniger gut zurecht und müssen unterstützt werden.

Jacob Neuhauser



PROF. DR.  
CLAUDIA PEUS

ist seit Dezember 2019 Gründungsdirektorin des Institute for Life Long Learning (TUM IL<sup>2</sup>) der TU München. 2011 wurde sie Professorin für Forschungs- und Wissensmanagement an der TUM, 2017 Geschäftsführende Vizepräsidentin für Talentmanagement und Diversity. Nach ihrer Promotion an der LMU München war sie als Visiting Scholar an der Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology sowie als Post-Doctoral Fellow an der Harvard University tätig.

In ihrer Forschung beschäftigt sich Prof. Peus schwerpunktmäßig mit den Themen Führung und Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter, dem Management von Forschungsorganisationen sowie Diversity in Organisationen.



JÜRGEN  
SCHULZE-SEEGER

ist einer der drei Gründer der Berliner Coaching-, Training- und Consulting-Agentur BRIDGEHOUSE. Er arbeitet seit mehr als 30 Jahren als Leadership-Trainer, Autor und Coach. Zusammen mit einer Kollegin leitet er die BRIDGEHOUSE Trainer Academy und ist spezialisiert auf schwierige und schwerste Gesprächssituationen. Seit mehr als 20 Jahren entwickelt er zudem maßgeschneiderte Entwicklungsformate für die Kommunikationsbranche.

Die Grundlage dafür bildet ein Studium der Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Organisationspsychologie in Berlin und Paris. Seine Erfahrungen mit schwierigen Seminarsituationen hat er 2009 in dem Buch »Schwarzer Gürtel für Trainer« beschrieben.

#### IMPRESSUM

Eine Sonderveröffentlichung in der  
Süddeutsche Zeitung GmbH  
Hultschiner Straße 8  
81677 München

GESCHÄFTSFÜHRER  
Stefan Hilscher, Dr. Karl Ulrich

Telefon 089/2183-0

Sitz der Gesellschaft  
München

REGISTERGERICHT  
Amtsgericht München HRB 73315

REDAKTION  
Karen Engelhardt und Jacob Neuhauser

ANZEIGEN  
Jürgen Maukner (verantwortlich)

OBJEKTLEITUNG  
Christine Tolksdorf  
(verantwortlich für den Inhalt,  
Anschrift wie Verlag)

FOTOS RUNDER TISCH  
The Point of View Photography

TITELBILD:  
Foto: Adobe Stock

GESTALTUNG  
SZ Medienwerkstatt



## LERN'S DOCH ONLINE!

Corona hat das Pendel weit in Richtung digitales Lernen ausschlagen lassen. Bleibt das nach der Krise so?

An einem Montag Anfang März prangten die 60 Unterrichtsräume und 300 Hotelzimmer auf dem Campus Serge Kampf Les Fontaines nördlich von Paris im blitzblanken Frühjahrslook. Die Dozenten standen bereit, die Technik war einsatzbereit, die Menüs geplant, die Displays aufgestellt: „Bienvenue – Welcome“. Die Corporate University des IT-Beratungsunternehmens Capgemini wartete auf die Ankunft einiger Dutzend lernwilliger Manager und Berater. Doch an diesem Tag kam niemand. Gar nichts ging in Les Fontaines: Totaler Shutdown wegen Corona.

Weil sich ein Unternehmen, das sich als Vordenker bei der digitalen Transformation versteht, keine Pausen leisten kann, wurde in Windeseile ein neues Lernkonzept auf Basis der bestehenden IT-Plattform ausgetüfelt. Das wäre

nicht weiter bemerkenswert, denn das haben zahlreiche Bildungsanbieter in kurzer Zeit geschafft. Zwei veritable Kaninchen hat das Team von Les Fontaines aber doch aus dem Bildungshut gezaubert: Ein mobiles Studio, um außerhalb der Firmenumni Videostreams in hoher Bild- und Studioqualität aufnehmen und Lernenden online zur Verfügung stellen zu können. Und ein Konzept für gemischte Innen- und Außen-Trainings, um die notwendigen Abstands- und Hygieneregeln bei Präsenzveranstaltungen einzuhalten. Platz dafür ist auf dem mehr als 50 Hektar großen Areal vorhanden. Und beide Kaninchen werden in Les Fontaine überleben. „Dies ist kein kurzfristiger Ansatz, um den Ad-hoc-Anforderungen gerecht zu werden“, versichert Laurent Delattre, Leiter des Campusmarketings, „sondern ein langfristiges Konzept. Viel mehr als bisher werden die Schulungen digitale Elemente nutzen,

etwa für die Vorbereitung vor dem physischen Treffen, die Erfahrung nach dem Kurs und Blended-Learning-Elemente.“

Für Uta Scheunert, Professorin für Marketing und Kommunikation an der IUBH Internationalen Hochschule am Campus Erfurt, ist das virtuelle Unterrichten ebenfalls weit mehr als eine Notlösung. Seit Beginn des Sommersemesters im April finden dort sämtliche Vorlesungen per Videochat statt. Dabei profitieren die Professoren, die normalerweise ihre Vorlesungen im Hörsaal statt vor der Kamera abhalten, von dem Erfahrungsaustausch mit den Kollegen aus dem IUBH Fernstudium. „Virtuelle Lehre bedeutet auch Praxisvorträge über räumliche Distanz hinweg“, erklärt Scheunert den nicht nur in Pandemie-Zeiten unschlagbaren Vorteil des Onlinelehrens. In einer ihrer Veranstaltungen in Erfurt wird sie einen Global HR Business Partner aus dem Rhein-Main-Gebiet für einen Vortrag mit Live-Diskussion zu Gast haben. „Es wäre deutlich schwieriger gewesen, wenn ich ihn als persönlich Gastvortragenden hätte gewinnen wollen“, sagt die Professorin. Auch die Studierenden kommen sich per Bildschirm näher. Dafür hat Uta Scheunert ein virtuelles Zusammentreffen von zwei Kursen organisiert, die sie parallel in Erfurt und Berlin hält. „In der analogen Welt hätte ich die Erfurter Studierenden nicht im Zug mit nach Berlin nehmen können“, argumentiert sie. „Aber in der virtuellen Welt funktioniert ein Treffen – und das quasi kosten- und CO<sub>2</sub>-neutral.“

Die räumliche Trennung hat auch ihre Kehrseiten. „Eine Herausforderung besteht für mich ganz klar im Fehlen der Reaktionen in den Gesichtern der Studierenden“, sagt die Wissenschaftlerin. Somit könne sie nicht oder nur schwer einschätzen, welche Reaktionen die verschiedenen Beiträge hervorrufen. Oder ob Themen und Erläuterungen

ein Fragezeichen im Gesicht der Studierenden hinterlassen haben, das es in ein Ausrufezeichen zu verwandeln gilt. Aus ihrer Sicht kommen die Studierenden insgesamt gut mit den digitalen Inhalten klar. Das zeigten sowohl Gruppenarbeiten als auch Präsentationen. Dank des Wechsels der Art von Wissensvermittlung zwischen Übung, Diskussion und Fragemöglichkeit zu jeder Zeit sieht sie keine Nachteile der virtuellen Lehre gegenüber dem persönlichen Unterricht. „Einzig der Umfang des Lehrstoffs ist im Präsenzstudium einfacher zu vermitteln“, sagt Scheunert. „Digital bedeutet eben nicht schneller.“

Der Einsatz digitaler Medien über Wissensplattformen, im Hochschulbereich und in der beruflichen Weiterbildung schon weit verbreitet, ist allerdings nur eine Seite der virtuellen Lehre. Zu diesem Ergebnis kommt die Autorengruppe Bildungsberichterstattung, die Ende Juni 2020 den achten Bildungsbericht von Bund und Ländern vorgestellt hat. Das Schwerpunktkapitel des alle zwei Jahre herausgegebenen Berichts stand lange vor der Corona-Pandemie fest und ist rückblickend betrachtet passend gewählt: Es beschäftigt sich nämlich mit Bildung in einer digitalisierten Welt. „Der Erfolg digital unterstützter Lernprozesse hängt maßgeblich von einem didaktisch sinnvollen und kritisch reflektierten Einsatz digitaler Technologien ab“, stellt die Autorengruppe unter Leitung von Kai Maaz, geschäftsführender Direktor des Leibniz-Instituts für Bildungsforschung und Bildungsinformation, fest. „Entscheidend scheint nicht die eingesetzte Technik zu sein, sondern wie Lehrende digitale Medien in das alltägliche Lehr-Lern-Geschehen integrieren.“ Das Fazit der Bildungsforscher: Die virtuelle Lehre wird Präsenzveranstaltungen in Zukunft nicht völlig ersetzen. Aber sie wird mehr Raum in Aus- und Weiterbildung einnehmen.

Jacob Neuhauser

## NUR NOCH ONLINE LERNEN? DAS IST UNMÖGLICH!

Das Gebot des Social Distancing hat das virtuelle Lernen mit Macht vorangetrieben. Aber dass wir uns künftig nur noch am Computer weiterbilden, hält BIBB-Präsident Hubert Friedrich Esser für ausgeschlossen.

### Wie erleben die Weiterbildner die schwierigen Corona-Zeiten?

**Esser** - Sie sind von einem Tag auf den anderen ins kalte Wasser geworfen und zur Digitalisierung gezwungen worden. Gewiss hatte das Online-Lernen schon vor dem Ausbruch des Virus einen großen Anteil an der Weiterbildung. Aber jetzt erst hat man begriffen, welche Möglichkeiten sich eröffnen, wenn man die reale Welt des Lernens in eine virtuelle Welt überführt. Nicht nur Mediziner und Epidemiologen haben aus dieser schrecklichen Pandemie gelernt.

### Wird diese Krise die Digitalisierung der Weiterbildung weiter vorantreiben oder kehrt der Präsenzunterricht zurück?

**Esser** - In der gegenwärtigen Intensität werden wir das virtuelle Lernen sicher nicht beibehalten. Wenn die Pandemie eingedämmt ist, gehe ich davon aus, dass wir wieder mehr Präsenzveranstaltungen haben werden. Nichtsdestotrotz beschäftigen sich die Weiterbildungsinstitute mit der Frage, wie man die gemachte Erfahrung übernehmen und dadurch die Programme attraktiver gestalten kann. Denn auch die Konsumenten haben gelernt, dass sie sehr viel von zu Hause aus machen können.

### Nicht alles kann virtuell gelehrt werden, insbesondere keine handwerklichen Fertigkeiten. Was passiert damit, wenn Weiterbildung zunehmend online stattfinden wird? Fällt das unter den Tisch?

**Esser** - Tatsächlich findet ein riesiger Teil der Weiterbildung in der Werkstatt, in der Küche, in der Halle statt. Viel Wissen kann nur durch Tun vermittelt werden. Dank Techniken wie Virtual Reality kommt man zwar annähernd an die Praxis heran. Aber das ersetzt nicht die konkrete Erfahrung aus Beobachten und Nachmachen, Korrektur und Bessermachen. Das gilt vor allem für die berufliche Ausbildung, die stark vom haptischen Erleben geprägt ist. Bei kognitiven Lerninhalten in der höheren Bildung ist das anders. Überdies darf man nicht vergessen, dass es unterschiedliche Lerntypen gibt. So manchen Beruf kann man sich nur durch möglichst konkretes Lernen erschließen. Geschickt mit einer Feile zu hantieren oder gekonnt eine Sauce zu binden kann man nicht am Bildschirm lernen.

### Wie stehen die Arbeitgeber zu einer Zunahme der virtuellen Weiterbildungsformate? Eher zustimmend oder eher ablehnend?

**Esser** - Zweigeteilt. Große Unternehmen waren schon vor Corona virtuell unterwegs. Ihnen ist wichtig, Effektivität herzustellen, zum Beispiel Lernzeiten flexibel zu nutzen. Hier liegen die kleineren Betriebe noch zurück. Wir hören aber von den Handwerkskammern, dass die Sensibilität wächst – nicht zuletzt durch die Corona-Krise. Sie holen auf.

### Wie wirkt sich die Zunahme der Online-Formate auf die Weiterbildungsbereitschaft der Berufstätigen aus?



Professor Dr. Friedrich Hubert Esser, Präsident des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) in Bonn. FOTO: BIBB

**Esser** - Da sehe ich zurzeit wenig Veränderung. In Deutschland wird die Weiterbildung stark von den Betrieben finanziert. Da wir die Auswirkungen der weltweiten Pandemie noch nicht überblicken, ist es schwer einzuschätzen, inwieweit die Betriebe in der Lage sein werden, zukünftig in Weiterbildung zu investieren. Es ist möglich, dass Finanzmittel zurückgenommen werden, was zu einem Rückgang der Weiterbildung führen könnte. Andere werden entstehende Leerzeiten nutzen und damit die Weiterbildung fördern.

### In den letzten Monaten wurde so manches Präsenzseminar flugs in einen Onlinekurs umgebaut. Aber reicht Improvisation aus, um Präsenzunterricht auf Dauer in den Cyberspace zu befördern?

**Esser** - Den Betrieben und Schulen, die in kurzer Zeit versucht haben, pragmatische Lösungen zu finden, gebührt enorm viel Lob. Aber wenn man sich langfristig in diesem Bereich aufstellen und die Didaktik und Methodik in der Weiterbildung professionell umsetzen will, braucht es noch mehr, vor allem Ausbildung und Investitionsbereitschaft. In der Abbildung des realen im virtuellen Lernen haben wir noch Nachholbedarf – sowohl was die Technik angeht als auch was die Ausgestaltung der Lehr- und Lernsituationen betrifft.

### Wird die Schubkraft von Corona dafür ausreichen?

**Esser** - Das wird man sehen. Ich bin ganz zuversichtlich. Aber das Heil der Weiterbildung liegt nicht in der Digitalisierung. Gestern real, morgen virtuell, davon gehe ich nicht aus. Corona wird bestimmte Dinge forcieren, aber nicht von Grund auf verändern. Die Zukunft sehe ich vor allem in Mischformen, im Blended Learning.

Karen Engelhardt

LEADING TOMORROW'S WORLD STARTS BY CHOOSING AN OPEN WORLD TODAY

CHOOSE ESCP

ESCP BUSINESS SCHOOL

IT ALL STARTS HERE

BERLIN | LONDON | MADRID | PARIS | TURIN | WARSAW