



Mut zum Experiment

In der Pandemie hat sich die virtuelle Weiterbildung bewährt. Verdrängt sie das Lernen im Präsenzformat? Wann ist die digitale Transformation von Inhalten sinnvoll und wann nicht? Diese und andere Aspekte erörterten die Learning-Expertinnen und Experten beim Round Table.

VON CHRISTIANE SIEMANN



Stimmung hellt sich auf

► **Einen unverkennbar digitalen Fußabdruck haben die Weiterbildungsträger in Folge der Kontaktbeschränkungen hinterlassen. Als sie im Frühjahr und Sommer 2020 die Präsenzveranstaltungen absagen mussten, führte dies teilweise zu erheblichen Umsatzbrüchen.**

Einerseits schätzten die Anbieter laut Wuppertaler Kreis (Bundesverband betriebliche Weiterbildung) die Lage ähnlich dramatisch ein wie in der Finanzkrise 2008. Andererseits begriffen sie die Pandemie als Katalysator und nutzten die Zeit, um weitere digitale Lernformate zu entwickeln und sich technisch aufzurüsten.

In diesem Jahr hat sich die wirtschaftliche Stimmung wieder deutlich verbessert – auch mit Blick auf 2022: Die Nachfrage nach Bildungsmaßnahmen – ob analog, rein virtuell oder hybrid – wird steigen, weil sich der notwendige Strukturwandel in den Unternehmen nur mit Investitionen in Lernen bewältigen lässt. Auf die Learning-Institute und auf die Kundenunternehmen kommt aber eine Menge Arbeit zu, denn der Weg zu individuell angepasstem Content und selbstgesteuertem Lernen ist weit. ■

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Experten und Expertinnen an einen Tisch, um mit diesen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die Expertenrunde Weiterbildung (die aus Pandemie-Gründen als Videokonferenz stattfand) wurde von **Erwin Stickling**, Herausgeber der Personalwirtschaft, und **Christiane Siemann**, freie Journalistin, moderiert.





Neue Lernformate zügig realisiert

► „Die Phase des Ausprobierens ist vorbei.“ Diese Quintessenz zieht Christian Wachter, Vorstandssprecher der Imc AG, aus den vergangenen 18 Monaten. Im Frühjahr vergangenen Jahres hat der Technologie- und Content-Anbieter die bestehenden Präsenzangebote in virtuelle Sessions übertragen – überwiegend als Eins-zu-eins-Transformation vorhandener analoger Inhalte in die digitale Welt. Dies konnte aber nur ein erster Schritt sein, denn in der „zweiten Phase haben wir gemeinsam mit unseren Kunden die Lernformate kritisch hinterfragt, Elemente modularisiert, umgebaut und schließlich in neue Ausbildungskonzepte übertragen“. Erst dabei erweise sich, welche Themen sinnvollerweise digital und welche in einer Vor-Ort-Schulung vermittelt werden sollten. Aus der Sicht von Christian Wachter beginne damit der wirkliche Transformationsprozess. Nun gelte es, „das Denken in vorgegebenen Kursstrukturen aufzubrechen und das selbstbestimmte Lernen durch geeignete Lernformate zu fördern“.

Die Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) hat die Pandemie genutzt, den Campus Schloss Montabaur technologisch aufzurüsten. In der ersten Lockdown-Phase, in der die Präsenzseminare innerhalb weniger Wochen digitalisiert wurden, waren die Teilnehmenden erfreut darüber, dass die gebuchten Maßnahmen in Form von Webinaren überhaupt stattfinden konnten. „Heute wünscht sich der Kunde neben technischer Professionalität zunehmend Interaktionsmöglichkeiten“, beschreibt Vorstandsmitglied Peter Rausch die Entwicklung. Daher investierte die ADG in Breitbandverbindungen, Webinar-Software sowie Studio-, Kamera- und Tontechnik. Diese Aufrüstung bedeutet jedoch nicht, dass die ADG nun auf Präsenzseminare verzichtet. Das Gegenteil ist der Fall, aber dazu später mehr.

Die Umstellung von zwanzig Prozent virtuellem Unterricht auf 100 Prozent digitale Formate vollzog auch Berlitz Deutschland. Geschäftsführer Matthias

Die Expertinnen und Experten des Round Table



Beate Bruns,
Geschäftsführerin, time4you GmbH



Alexander Gottein,
Vorstand und Partner, ComTeam AG



Alexander Sam Knodt,
Junior Sales Executive, Valamis DACH



Peter Rausch,
Mitglied des Vorstands, Akademie
Deutscher Genossenschaften e.V. (ADG)



Wolfgang Reichelt,
Geschäftsführer der DEKRA Media
in der DEKRA Akademie



Matthias Schwarz,
Geschäftsführer EMEA,
Berlitz Deutschland GmbH



Christian Wachter,
Vorstandssprecher, imc AG



In unserer Bilderstrecke auf www.personalwirtschaft.de finden Sie weitere aussagekräftige Zitate unserer Teilnehmenden.

Schwarz zollt vor allem den Kunden der Sprach- und interkulturellen Trainings große Anerkennung: „Unternehmen und ihre Mitarbeitenden waren in der Lage, über Nacht in neue Formate einzusteigen.“ Lediglich im Behördensektor hätte es etwas länger gedauert, bis organisatorische und technische Hürden überwunden waren. ■



Didaktik und Konzepte anpassen

► **Dass sich auch verhaltensorientierte Lernprozesse wie Selbstreflexion und Coachings digital wirksam gestalten lassen, erlebte das Consulting- und Trainingsunternehmen ComTeam AG. Für Vorstand Alexander Gottein war dies durchaus eine neue Erfahrung.**

Die Seminare und Workshops, auf Change-Prozesse und Kulturentwicklung fokussiert, finden normalerweise in Präsenz statt. In der Pandemie funktionierte die Führungskräftequalifizierung jedoch ebenso virtuell. Allerdings müssten dafür die Rahmenbedingungen stimmen. „Günstig ist es, wenn die Teilnehmenden Vorerfahrungen mit den technischen Tools mitbringen, vertraut mit dem Thema Selbstreflexion sind und die virtuelle und physische Lernumgebung angepasst ist.“

ComTeam habe die didaktischen Konzepte angepasst, denn virtuelle und hybride Lernprozesse verlangten

entsprechend den Aufmerksamkeitsspannen kürzere Learning Journeys. Aus der Sicht eines Weiterbildungsträgers, der Lernmaßnahmen für die Wirtschaft und die Arbeitsagenturen anbietet, sind die Folgen der Pandemie noch nicht ganz überstanden. Wolfgang Reichelt, Geschäftsführer von Dekra Media in der Dekra Akademie, verweist darauf, dass die Auslastung der mehr als 150 Standorte erst bei rund 70 Prozent der Vor-Corona-Zeit liege. Zwar hat die Akademie, soweit gesetzlich möglich, ihre Präsenzformate auf E- und Blended-Learning-Angebote umgestellt. Da sie aber unter anderem auf Themen wie Arbeitssicherheit, Transport, Lager- und Gefahrgutlogistik spezialisiert ist und spezifische gesetzliche Vorgaben erfüllen muss, kann sie schon aus rechtlichen Gründen nicht gänzlich auf Präsenzschnulungen verzichten. Noch immer sei es auch heutzutage nicht überall zulässig, die Auslastung der Unterrichtsräume auf das alte Niveau zu bringen. ■



Lernraum vor Ort oder digital?

► **Eine Kundenumfrage von Berlitz Deutschland kam augenscheinlich zu einem klaren Ergebnis – das dann aber in der Post-Corona-Phase von der Praxis korrigiert wurde. Zunächst fanden 90 Prozent der Teilnehmenden den Wechsel zum virtuellen Lernen gut bis sehr gut und mehr als zwei Drittel (70 Prozent) konnten sich vorstellen, diesen Lernweg auch weiter zu gehen.**

Doch als Präsenztrainings wieder möglich waren, zeigte sich: Nur 40 Prozent dieser Befragten sind beim digitalen Lernen geblieben. Mattias Schwarz: „Wir erleben eine Renaissance des Lernens vor Ort, ob in Gruppen oder im Einzelunterricht.“ Sein Zwischenfazit lautet: Die Zukunft der Weiterbildung sei durch eine größere Vielfalt bestimmt – je nach Lerntyp und Lernpräferenz. Daher entwickle man ein breites Produktportfolio, damit der Kunde auf das für ihn passende Format zugreifen könne.

Auch die Umfragen der Dekra Akademie zeigen, dass die digitalen Lernwege gut angenommen werden. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist Wolfgang Reichelt dennoch vorsichtig: „Natürlich waren die Lernenden zufrieden. Die Alternativen im Jahr 2020 hießen, dass Veranstaltungen ganz ausfallen oder zu einem späteren Zeitpunkt nachgeholt werden müssen. Daher war der virtuelle Kanal die bessere Alternative.“ Aus seiner Sicht ist der Weg vom aktuellen digitalen Weiterbil-

dungstrend zu einer nachhaltigen Entwicklung des virtuellen Lernens noch lang. Beispielsweise bedürfe es guter Unterrichtskonzepte mit einem adäquaten Mix aus digital unterstützten Selbstlernphasen im Wechsel mit Präsenzlernen und virtuellen Kommunikationsformen. Auch der Ausbau der Schulungs-IT und der Anschluss an die Netzinfrastrukturen müsse weiter vorangetrieben werden. Nicht zuletzt bedeute die Transformation in digitale Formate, immer wieder aufs Neue geeignete Lernmaterialien zu erzeugen und zur Verfügung zu stellen. Auch die Teilnehmenden selbst müssten in ihren Kompetenzen hinsichtlich der Mediennutzung weiterentwickelt werden.

Sicherlich, es existieren Lösungen, die sowohl technisch funktionieren als auch auf die Akzeptanz der Lernenden stoßen. „Aber es gibt noch ein Grundproblem bei der Emotionalisierung“, sagt Alexander Gottein von ComTeam. Der Lernraum für den Teilnehmer, der alleine vor seinem Rechner sitzt, unterscheidet sich deutlich von dem, der gemeinschaftlich lernt. „Wir sind auf Resonanz getrimmte Menschen und lernen über gemeinsam gemachte Erfahrungen, Erlebnisse und geteilte Emotionen.“

Deshalb sei technologischer Fortschritt wichtig: um emotionale Lernerlebnisse zu unterstützen. Gamification, Virtual Reality und Augmented Reality könnten dabei zukünftig eine wichtige Rolle spielen. ■



Micro-Learning im Trend

► **Unternehmen, in denen die Beschäftigten bereits mit einem Learning-Management-System (LMS) oder einer Learning-Experience-Plattform (LXP) gearbeitet haben, hatten in der Zeit, in der persönliche Trainings ausgeschlossen waren, durchaus einen Vorsprung. Und auch für die Anbieter von LMS- und LXP-Lösungen war gegen den allgemeinen Trend 2020 und 2021 ein gutes Jahr**

Beate Bruns, Geschäftsführerin von time4you: „Selbst für Bestandskunden, die schon lange digitale Prozesse und Instrumente im Lernen einsetzen, ergab sich ein weiterer Digitalisierungsschub. Die Pandemie stellte den Beginn einer steilen Lernkurve in Bezug auf digitale Lernformate dar.“ Außerdem orientierten sich viele kleinere und mittelgroße Bildungsträger technologisch neu und befassten sich intensiver mit den Lernsystemen. Sie hätten realisiert, dass digitale Formate durchaus eine Bereicherung darstellen und Lernen variantenreicher gestaltet werden könne.

Bei Valamis, dem E-Learning-Software-Entwickler, beobachtet man in und nach den Lockdowns zwei Trends: Zum einen „flüchteten Unternehmen in kostengünstigere digitale Lernsysteme“, berichtet Alexander Sam Knodt, Junior Sales Executive. „Diejenigen, die bereits LMS-Konzepte erprobt hatten, suchten nach neuen State-of-the-Art-Lösungen und stiegen auf LXP-Systeme um.“ Zum anderen setzten beiden Gruppen von Anwendern vermehrt auf Micro-Learning. „Kleine fünf- bis zehnminütige Lerneinheiten fügen sich besser in den Arbeitsfluss ein und geben schnelle Antworten in Form von Videos, Checklisten, Audios, Wissenstests und anderem.“ Dies erfordere aber, so Alexander Sam Knodt, den bisherigen Lern-Content passend in eine digitale Struktur umzusetzen. Bei der Entwicklung pädagogischer und didaktischer Konzepte sowie der Emotionalisierung sieht er aber auf jeden Fall noch Handlungsbedarf. ■



Präsenzseminare haben Incentivierungscharakter

► **Ob sich virtuelle Formate – in der Alleinnutzung oder in der Gruppe – dauerhaft als Ergänzung oder als Ersatz für Vor-Ort-Lernen erweisen, hängt nicht nur an den technischen, didaktischen und pädagogischen Rahmenbedingungen und Fragen der Nachhaltigkeit.**

Für das Lernen in zeitlich festgelegten Präsenzveranstaltungen im Gegensatz zur reinen Bildschirmweiterbildung sprechen viele Argumente, von denen eines den Learning-Experten sehr wichtig ist. „Eine Weiterbildung hat auch einen Incentivierungscharakter“, betont ADG-Vorstand Peter Rausch. „Eine Anerkennung für Geleistetes, die auch Bindung und Motivation erzeugen soll für das, was in der Zukunft erfolgt, kann eine Webinar-Technologie nicht annähernd bieten.“ Auch Vorstandsformate mit Netzwerkcharakter ließen sich digital nur schwerlich abbilden. Diese Kundengruppe präferiere eindeutig die physische Anwesenheit vor Ort. Darüber hinaus erlebt er „eine große Sehnsucht der Teilnehmenden nach Präsenzveranstaltungen und den Möglichkeiten zum persönlichen Netzwerken“. Gleichwohl werde man

digitale Formate in den Bereichen beibehalten, in denen sich Webinare als sinnvoll erwiesen haben. Wenn zum Beispiel das Lernen auf die reine Aneignung von Wissen fokussiert sei, würden virtuelle Formate und digitale Lern-Nuggets Gutes leisten.

„Mitarbeiter verstehen eine vom Arbeitgeber bezahlte, außerhäusige Veranstaltung immer noch als Zeichen der Wertschätzung“, bekräftigt auch Imc-Vorstandsprecher Christian Wachter. Er wünscht sich, dass Kunde und Anbieter ausleuchten, wann die Teilnehmenden aus inhaltlicher Sicht vor Ort zusammenkommen sollten und auch, wann die Incentivierung der Beschäftigten gewünscht ist. Daneben bewege Arbeitgeber ebenso das Thema Nachhaltigkeit: Wann ergibt es Sinn, Zeit, Fahrt- und eventuell Übernachtungskosten zu investieren? Virtuelles Lernen sei auf jeden Fall ein Schritt in Richtung Nachhaltigkeit. „Wir dürfen, wenn die Corona-Beschränkungen aufgehoben sind, nicht den großen Fehler machen, wieder in die alte Zeit zurückzufallen. Das bedeutet aber nicht, die Präsenzveranstaltungen vollständig aufzugeben.“ ■



Wie viel Technologie braucht betriebliche Weiterbildung?

► Studien zeigen, dass Unternehmen, die ihre Arbeitsprozesse digitalisiert haben, auch häufiger auf virtuelle Lernprozesse setzen. In Betriebe, in denen die Digitalisierung eine geringe oder keine Bedeutung hat, hat diese Entwicklung noch nicht eingesetzt. Sollte Weiterbildung heute zwingend auf soliden digitalen Füßen stehen?

Das Votum von time4you-Geschäftsführerin Beate Bruns ist eindeutig: „Nach Corona und im Zeichen von klimaneutraler Weiterbildung sollten so viele digitale Lernformate und so viel Plattform- und Prozessdigitalisierung wie möglich realisiert werden.“ Wo sich eine LMS- oder LXP-Lösung im Unternehmen nicht rechnen, seien die in großer Breite verfügbaren externen digitalen Angebote eine gute Lösung. Geschäftsreisen, Materialverbrauch und Infrastrukturbedarfe sollten entschieden minimiert werden, auch in der betrieblichen Weiterbildung. „Der Workshop vor Ort mit lokalen Teilnehmenden darf dann gerne auf der Wiese oder im Park stattfinden.“

Richtig ist aber auch: Unternehmen, die nur eine einfache Lernlösung benötigen, um Webinare zu veranstalten, haben mit einem gepflegten Outlook-Account plus einer Videokonferenz-Software schon eine starke Toolbox, ergänzt Alexander Sam Knodt von Valamis. Doch auch mittelständische Unternehmen beschäftigten sich intensiver mit Lernplattformen. „Sie wollen zusätzliche

Funktionalitäten nutzen wie eine echte Datenanalyse oder soziales Lernen mit Chat-, Blog- und Bewertungsfunktionen oder auch Content mühelos integrieren und kuratieren.“ Daher führe der Weg früher oder später zu einer LXP-Lösung. Seine Prognose: „Wir werden im Markt der E-Learning-Provider disruptive Entwicklungen erleben, auch weil nicht alle Anbieter die immer mehr gefragten Funktionalitäten bieten können.“

Einen entscheidenden Einwand formuliert Wolfgang Reichelt von Dekra Media: Ja, grundsätzlich mache es für nahezu alle Unternehmen Sinn, sich mit technologiegestützter Weiterbildung zu beschäftigen. Auch um die notwendigen lebenslangen Anpassungsqualifizierungen organisatorisch zu bewältigen. Die Frage sei nur, wie der bestmögliche Weg aussieht.

So seien Advanced-Lösungen wie LXP-Systeme sicher wichtig für diejenigen, die bereits seit vielen Jahren mit Lernmanagementsystemen und digitalen Lernformen arbeiten. Es brauche aber auch einfache Lösungen für Unternehmen, die noch am Anfang der digitalen Transformation stehen. Wolfgang Reichelt: „Auch Betriebe, die nicht über einschlägige Erfahrungswerte, ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen, technische Infrastrukturen und beratende Unterstützung verfügen, müssen wir mitnehmen. Wir müssen ihnen Mut machen und ihren Einstieg mit einfachen Lösungen unterstützen.“ ■



Neue Lernwege erfordern kulturellen Change

► Welche Lerntechnologie und welche digitalen Lernformate zum Unternehmen passen, ist unter anderem auch von der Kultur abhängig. Die technologischen Möglichkeiten entwickeln sich sehr schnell weiter, aber die Kultur und das Mindset insbesondere in traditionellen Unternehmen, verändern sich demgegenüber deutlich langsamer.

Peter Rausch von der ADG kommentiert: „In diesem Raum der unterschiedlichen Geschwindigkeiten bewegt sich die Personalentwicklung heute.“ Aufgabe der Personalentwickler sei es unter anderem, den digitalen Reifegrad der Beschäftigten zu erhöhen, um grundsätzlich eine Akzeptanz und Readiness für digitale Bildungsformate zu erzielen. Die große Herausforderung der Anbieter liegt darin, die Organisationen dabei zu begleiten, die neuen Lernmöglichkeiten sinnvoll zu nutzen. Denn Unternehmen „kommen aus einem Directed-Lear-

ning-Umfeld, nun aber haben wir die Möglichkeiten, den Lernenden viel mehr Eigenverantwortung zu übertragen“, formuliert Christian Wachter von Imc. Das bedeute, den Kunden bei diesem Transformationsweg, der eben nicht nur technologisch ist, eng zu begleiten, damit er die Bausteine richtig einsetzt und „Schritt für Schritt aus einer bestehenden Organisation der Weiterbildung in eine digitale Lernwelt hineinwächst“.

Dass die Lernkultur ein Teil der Unternehmenskultur ist, die wiederum von Führungskultur und Machtverhältnissen gesteuert wird, hat direkten Einfluss auf das Angebot von Lernmöglichkeiten. So werden dialogorientierte und partizipative Lernformate in denjenigen Organisationen akzeptiert und gerne genutzt, die weniger direktiv aufgestellt sind, weiß Time4you-Geschäftsführerin Beate Bruns zu berichten. „Daher setzt der Weg zum eigenverantwortlichen

Lernen immer einen Change-Prozess im Bereich der Unternehmenskultur voraus.“

Mattias Schwarz von Berlitz Deutschland erinnert daran, dass Personalentwickler früher vier bis fünf Werkzeuge in ihrer HR-Toolbox rund um die Weiter-

bildung vorfanden. Heute ist die Instrumentenvielfalt erheblich größer. Daher „sind Bildungsdienstleister auch Lernbegleiter, die Personaler dabei unterstützen, passende Trainings für die Bedarfe ihrer Teams und ihrer Mitarbeitenden zu finden“.



Hybride Formate nicht von heute auf morgen

► **So facettenreich wie die ausgetauschten Argumente, so unterschiedlich sind auch die Prognosen für das digital gestützte betriebliche Lernen. Peter Rausch von der ADG ist ein klarer Befürworter von virtuellen Formaten.**

Trotzdem erwartet er, dass Unternehmen maximal die Hälfte der Weiterbildungsveranstaltungen als digitale Angebote durchführen. „Kulturelle Einflüsse, der digitale Reifegrad von Unternehmen und Mitarbeitenden sowie teilweise eine unkomfortable User Experience erfordern weitere Entwicklungsschritte.“

Dagegen ist für Alexander Sam Knodt von Valamis klar, dass „die Post-Corona-Welt vom Homeoffice-Trend bestimmt wird, sodass sich rein digitale Lerneinheiten ergänzt mit Face-to-face-Meetings durchsetzen werden.“ Nicht nur weil CO₂ reduziert werden kann, sondern das digitale Lernen auch die große Chance bietet, den Mensch als Lerner stärker und vor allem länger mit einzubinden.

Das Beharrungsvermögen der Kultur ist ein nicht zu unterschätzender Faktor, und es ist fraglich, ob das Argument der ökologischen Nachhaltigkeit einen so hohen Leidensdruck erzeugt, dass sich digitales Lernen durchsetzt, meint Beate Bruns von Time4you. Aber in Bezug auf die Verbreitung des digitalen Lernens ist sie optimistisch und schätzt, dass mindestens 70 Prozent der betrieblichen Weiterbildung mittel- und langfristig den digitalen Formaten gehören werden.

Langfristig sei das vorstellbar, stimmt Christian Wachter von Imc zu, aber er gibt zu bedenken: „Wenn wir auf ein Verhältnis von Präsenzseminaren zu virtuellem Lernen von 50 zu 50 kommen wollen, liegt eine Mammutaufgabe vor uns.“ Lerninhalte müssten zum Bedürfnis der Lerner passen und ansprechend gestaltet sein. Außerdem brauche es die passenden Werkzeuge, damit Fachexperten in der Lage sind, diesen großen Bedarf an digitalen Lernmedien auch selbstständig zu erstellen. Auch die Entwicklung hin zu hybriden Weiterbildungsformaten mit zeitgemäßen Methoden und Konzepten erfordere ein tiefgreifendes Umdenken. Im Bereich des verhaltensorientierten Lernens sieht ComTeam-Vorstand Alexander Gottein Präsenzsemi-

nare dominieren. Je nach Modulinhalt lasse sich etwa ein Drittel virtuell darstellen. Letztlich werde man die Formatwahl der Trainings an dem ausrichten, was dem Lernenden am meisten hilft. „Wir müssen den Kunden aufzeigen, welche Optionen sie haben, um ihre Ziele zu erreichen. Im Moment können wir noch nicht genau sagen, welches das beste Format für den jeweiligen Lernprozess ist. Wir sind alle miteinander gefragt, weiterhin zu experimentieren und neue Erfahrungen zu sammeln.“

Dies sieht Mattias Schwarz von Berlitz Deutschland ähnlich: „Die Phase des Ausprobierens, Testens und Experimentierens fängt gerade erst an, weil wir alle noch Erfahrungen sammeln müssen.“ Mittelfristig erwartet er, dass digitale Online-Trainingsformate mit Trainer- und Self-Study-Formaten, einen großen Wachstumsschub erleben werden. Seine Prognose lautet daher: 40 Prozent Präsenztraining, 30 Prozent trainergeführtes Online-Lernen und 30 Prozent Self-Learning.

DIE FÜNF WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

1

Die Pandemie war der Start einer steilen Lernkurve in Bezug auf digitale Lernformate. LMS- und LXP-Lösungen waren stark nachgefragt.

2

Die Eins-zu-eins-Transformation vorhandener analoger Inhalte in die digitale Welt ist nur ein erster Schritt. Im zweiten müssen Lernformate kritisch hinterfragt, umgebaut und in neue Ausbildungskonzepte übertragen werden.

3

Präsenzlernen erlebt eine Renaissance. Mitarbeitende verstehen eine vom Arbeitgeber bezahlte, außerhäusige Veranstaltung als Zeichen der Wertschätzung.

4

Der Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung des virtuellen Lernens ist lang. Die Entwicklung hin zu hybriden Weiterbildungsformaten mit zeitgemäßen Methoden und Konzepten erfordert auch ein tiefgreifendes Umdenken in der Unternehmenskultur.

5

Die Phase des Ausprobierens, Testens und Experimentierens im virtuellen Lernen fängt gerade erst an, weil sowohl Anbieter als auch Kunden noch Erfahrungen sammeln müssen.