

Der Katalog.

Es gibt ein Ritual, das sich in vielen Unternehmen jedes Jahr wiederholt.

Es heißt Personalentwicklungsgespräch. Es endet immer gleich.

Die Führungskraft lehnt sich zurück und fragt: Was möchtest du noch erreichen? Was willst du lernen?

Und dann kommt der Satz, der alles entscheidet:

Such dir was aus. Leg es vor. Dann legen wir los.

Gemeint ist es gut. Aber in diesem Moment passiert etwas, das selten jemand benennt.

Der Mitarbeitende öffnet einen Katalog oder eine Website oder eine Liste und wählt aus dem, was angeboten wird. Nicht aus dem, was fehlt. Nicht aus dem, was drückt. Nicht aus dem Ort, an dem er wirklich nicht weiterkommt.

Er wählt aus dem Vorhandenen.

Und die Führungskraft nickt. Weil der Prozess erfüllt ist.

Niemand im Raum merkt, dass in diesem Moment häufig schon entschieden ist, wie wenig davon später im Alltag übrig bleiben wird.

Transfer entsteht nicht im Kurs.

Er entsteht in dem Moment davor. Wenn jemand an einer Stelle steht, an der er nicht weiterkommt. Wenn das Nichtwissen drückt. Wenn Lernen keine Option ist, sondern Notwendigkeit.

Wer aus einem Katalog wählt, steht nie an dieser Stelle.

Er steht vor einem Angebot. Das ist etwas anderes.

Der Seminarkatalog stirbt gerade. In vielen Unternehmen wird das als Fortschritt gefeiert. KI-Coaches, Lernökosysteme, On-demand-Formate. Die Branche erfindet sich neu.

Aber die Haltung dahinter bleibt dieselbe, solange die Frage lautet: Was können wir anbieten?

Statt: Wo steht jemand, der nicht weiterkommt?

Das ist kein Toolproblem. Das ist kein Formatproblem.

Es ist die Frage, von welchem Ende her man denkt.

71 Prozent der deutschen Organisationen haben eine Lernstrategie. 15 Prozent messen, ob Lernen zur Zielerreichung beiträgt. Der Rest verwaltet Angebote.

Der Katalog stirbt.

Was danach kommt, entscheidet sich nicht an der Technologie.

Sondern an der Frage, von welchem Ende her wir Lernen denken.

Vom Angebot.

Oder von dem Menschen, der gerade nicht weiterkommt.

Der Seminarkatalog stirbt vielleicht gar nicht, weil KI kommt.

Er stirbt, weil Menschen immer schlechter akzeptieren, dass Lernen mit einem Angebot beginnt.

Warum mich das beschäftigt

Ich begegne diesem Satz seit Jahren. Nicht nur in Unternehmen. Auch in der Ausbildung.

Menschen wählen aus dem, was angeboten wird. Selten aus dem, was sie wirklich brauchen.

Das liegt nicht an Gleichgültigkeit. Es liegt daran, dass der Ausgangspunkt falsch gesetzt ist. Wer gefragt wird, was er lernen möchte, denkt an das Vorhandene. Nicht an die Stelle, an der er gerade feststeckt.

Ich kenne diesen Mechanismus auch aus der eigenen Ausbildungsarbeit. Man fragt. Der Azubi nennt etwas. Man nickt. Und beide gehen mit dem Gefühl, dass etwas Sinnvolles passiert ist.

Eine Frage für den Alltag

Wo habe ich zuletzt aus einem Angebot gewählt — statt von einem Problem aus zu denken?

Was mir diesen Monat nicht aus dem Kopf geht

Aus einem Gespräch mit einem Ausbilder letzte Woche:

„Ich weiß ehrlich gesagt nicht, warum wir das so machen. Es war schon immer so.“

Dieser Satz hat mich länger beschäftigt als alles, was ich in diesem Monat gelesen habe.

Diesen Gedanken vertiefe ich in „**Ausbildung Verantworten**“.

Lars Magerhans
Ausbildung Verantworten
ausbildung-verantworten.de