

Corporate Learning - Steuern statt stapeln

Wie Unternehmen ihr Corporate Learning mit 70-20-10, Exnovation und KI wirksam neu ausrichten

Dr. Walter Lieberei

03.07.2026

1. Einleitung: Die Komplexitätsfalle der betrieblichen Bildung

Wer heute in einem Unternehmen für die betriebliche Bildung verantwortlich ist – ob als einköpfige Personalentwicklung in einem Mittelständler oder als Learning-&-Development-Bereich (L&D) eines Konzerns –, steuert längst kein „Seminarprogramm“ mehr. Er oder sie steuert ein vielschichtiges System aus rechtlichen Verpflichtungen, strategischen Kompetenzzielen, unterschiedlichsten Lernformaten, digitalen Plattformen, Budgetrestriktionen und wachsenden Nachweispflichten. Und dieses System ist in den letzten Jahren nicht einfacher geworden, sondern deutlich komplexer.

Diese Komplexität hat mindestens vier Dimensionen, die jede Bildungsverantwortliche und jeder Bildungsverantwortliche gleichzeitig im Griff haben muss.

1.1 Vier Bildungserfordernisse – vier unterschiedliche Steuerungslogiken

Moderne betriebliche Bildung muss heute mindestens vier grundlegend verschiedene Bildungserfordernisse gleichzeitig bedienen:

Pflichtschulungen sind gesetzlich oder regulatorisch vorgeschrieben: z. B. Arbeitsschutz, Brandschutz, Datenschutz, Informationssicherheit, Compliance, AGG – und seit Februar 2025 auch die Vermittlung von KI-Kompetenz nach Artikel 4 der EU-KI-Verordnung. Ihr Ziel ist nicht primär Kompetenzentwicklung, sondern Rechtssicherheit und Risikominimierung. Sie verlangen verbindliche Teilnahme, lückenlose Dokumentation, Wiederholungszyklen und revisionssichere Nachweise gegenüber Behörden und Auditoren.

Formales Lernen umfasst curricular strukturierte, häufig zertifizierte Qualifizierungen: Berufsausbildung, IHK-Lehrgänge, Zertifikatsprogramme, berufsbegleitende Studiengänge. Es schafft anerkannte Abschlüsse und systematischen Kompetenzaufbau – ist aber ressourcenintensiv und ohne begleitende Transfermaßnahmen oft erstaunlich wenig nachhaltig.

Nicht-formales Lernen ist organisiert, aber flexibel: interne Trainings, Workshops, Webinare, Blended-Learning-Strecken, Lernpfade, Bootcamps, Coachingprogramme. Es ist der Bereich, in dem die meisten Unternehmen heute den größten Teil ihrer Weiterbildungsaktivitäten abwickeln – zielorientiert, praxisnah, aber typischerweise ohne staatlich anerkannten Abschluss.

Informelles Lernen schließlich findet unmittelbar im Arbeitsprozess statt: Kolleginnen fragen, Dokumentationen lesen, Fehler analysieren, in Communities Erfahrungen austauschen, mit KI-Assistenten Probleme lösen. Die arbeits- und lernpsychologische

Forschung geht davon aus, dass ein erheblicher Teil beruflicher Kompetenzentwicklung genau hier entsteht – selbstgesteuert, kontextnah, weitgehend undokumentiert (Amenduni et al., 2022).

Das Problem: Diese vier Bildungserfordernisse folgen völlig unterschiedlichen Steuerungslogiken. Pflichtschulungen brauchen Vollständigkeit und Auditfähigkeit, formales Lernen braucht Curricula und Abschlussquoten, nicht-formales Lernen braucht Bedarfsorientierung und Transferdesign, informelles Lernen braucht Freiräume, Vertrauen und förderliche Rahmenbedingungen. Wer alle vier mit derselben Logik steuert – etwa mit der Vollständigkeits- und Nachweislogik der Pflichtschulungen –, erstickt genau die Lernformen, die für Innovations- und Anpassungsfähigkeit am wichtigsten sind.

1.2 Zwei Lernwelten: Präsenz und digital

Quer zu diesen vier Bildungserfordernissen liegt eine zweite Steuerungsdimension: das Nebeneinander von Präsenzlernen und digitalem Lernen. Seminare, Trainings, Workshops und Coaching auf der einen Seite; E-Learning, Web-based Trainings, virtuelle Klassenräume, Microlearning und Lernplattformen auf der anderen – plus die hybriden Mischformen des Blended Learning.

Jede dieser Lernwelten bringt eigene Infrastrukturen, eigene Kostenstrukturen und eigene didaktische Anforderungen mit. Ein Learning Management System (LMS) verwaltet Pflichtnachweise und Kurskataloge; eine Learning Experience Platform (LXP) kuratiert selbstgesteuerte Lernpfade; Videokonferenzsysteme tragen virtuelle Trainings; Autorentools produzieren Web-based Trainings; Kollaborationsplattformen beherbergen Lerncommunities. In vielen Unternehmen ist so über Jahre eine fragmentierte Systemlandschaft gewachsen, in der Lerndaten verstreut, doppelt oder gar nicht vorliegen – eine der Hauptursachen dafür, dass Bildungssteuerung als mühsam und bürokratisch erlebt wird.

1.3 Bildungscontrolling: Durchführung und Wirkung von Beginn an mitdenken

Die dritte Dimension betrifft den Nachweis der Wirksamkeit. Ein professionelles Bildungscontrolling muss von Beginn an – nicht nachträglich – zwei Ebenen sicherstellen:

Das **Durchführungscontrolling** beantwortet die operativen Fragen: Laufen die geplanten Maßnahmen? Werden Teilnehmerzahlen, Termine und Budgets eingehalten? Wo entstehen Abweichungen zwischen Soll und Ist, und wann muss gegengesteuert werden? Bewährte Instrumente sind Statusberichte mit Ampellogik, Soll-Ist-Abweichungsanalysen und Budget-Verlaufskurven.

Das **Wirkungscontrolling** beantwortet die eigentlich entscheidende Frage: Bewirken die Maßnahmen etwas? Klassisch wird hier – in Anlehnung an das Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick und dessen Erweiterung um den Return on Investment (ROI) durch Phillips – über fünf Stufen evaluiert: Zufriedenheit der Teilnehmenden, Lernerfolg, Transfer in den Arbeitsalltag, Geschäftsergebnisse und schließlich der ROI. Die Praxis ist ernüchternd: Während Zufriedenheitsabfragen nahezu flächendeckend stattfinden, wird der Transfer nur in einer Minderheit der Fälle systematisch geprüft, Geschäftswirkung und ROI bleiben Ausnahmen. Der Zuwachs an Kompetenzen und Skills – das eigentliche Produkt der

Personalentwicklung – wird damit in den meisten Organisationen schlicht nicht nachgewiesen.

Genau dieser Nachweis wird jedoch immer wichtiger. Denn Weiterbildung ist teuer: Deutsche Unternehmen investieren nach Erhebungen des Bundesinstituts für Berufsbildung jährlich einen mittleren zweistelligen Milliardenbetrag in Weiterbildung; pro Mitarbeitendem liegen Investitionen von rund 2.000 Euro und etwa 36 Stunden Lernzeit pro Jahr im Branchendurchschnitt. Wer solche Summen bewegt, ohne Kompetenzzuwachs und Transfer belegen zu können, verliert früher oder später die Unterstützung der Geschäftsführung – und verdient sie, ehrlich gesagt, auch nicht.

1.4 Bildungsreporting: Transparenz für Stakeholder – bis hin zu ESG

Die vierte Dimension ist das Reporting. Die Ergebnisse des Bildungscontrollings müssen für sehr unterschiedliche Stakeholder aufbereitet werden: Die Geschäftsführung will strategische Skill-Risiken und Wertbeiträge sehen, Führungskräfte den Entwicklungsstand ihrer Teams, der Betriebsrat die Einhaltung der Mitbestimmung (§ 98 BetrVG), Compliance und Auditoren revisionssichere Nachweise – und die Mitarbeitenden selbst wollen wissen, welche Entwicklungsperspektiven ihnen offenstehen.

Neu hinzugekommen ist die **Nachhaltigkeitsberichterstattung**: Mit der europäischen Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und den European Sustainability Reporting Standards (ESRS S1, „eigene Belegschaft“) werden Kennzahlen zur Aus- und Weiterbildung – etwa durchschnittliche Weiterbildungsstunden je Mitarbeiter:in, differenziert nach Geschlecht – für berichtspflichtige Unternehmen zum festen Bestandteil des ESG-Reportings. Auch der internationale Standard ISO 30414 zum Human Capital Reporting führt Skills, Capabilities und Development als Kernberichtsfelder. Betriebliche Bildung ist damit endgültig kein internes HR-Thema mehr, sondern Teil der externen Unternehmensberichterstattung – mit entsprechenden Anforderungen an Datenqualität und Systematik von Beginn an.

1.5 Die eigentliche Diagnose: Wir haben kein Angebotsproblem, sondern ein Steuerungsproblem

Kleine Unternehmen erleben diese vierfache Komplexität als Überforderung weniger Personen, die „Bildung nebenbei“ verantworten. Große Unternehmen erleben sie als Koordinationsproblem zwischen zentralen L&D-Bereichen, dezentralen Fachbereichen, HR-IT und Compliance. Beide teilen jedoch dasselbe Grundmuster, das aktuelle internationale Befunde deutlich zeichnen: Die Kompetenzanforderungen verändern sich schneller als je zuvor – der Future of Jobs Report des Weltwirtschaftsforums erwartet, dass bis 2030 rund vier von zehn beruflichen Kernkompetenzen sich wandeln (World Economic Forum [WEF], 2025). Gleichzeitig stagniert die Teilnahme an Erwachsenenbildung in vielen Ländern, und ein erheblicher Teil der stattfindenden Weiterbildung ist compliance-getrieben und kurz – für die anstehenden Up- und Reskilling-Aufgaben reicht das häufig nicht aus (OECD, 2025).

Die reflexhafte Antwort vieler Organisationen auf diesen Druck lautet: mehr. Mehr Kurse, mehr Plattformen, mehr Tools, mehr KI-Anwendungen – zusätzlich zu allem Bestehenden. Das Ergebnis ist kein modernes Lernökosystem, sondern ein immer dichter Stapel aus

alten und neuen Angeboten, der Zeit, Budget und Aufmerksamkeit bindet, ohne entsprechend mehr Wirkung zu erzeugen (Niemeier, 2026).

Moderne Steuerung des Corporate Learning bedeutet deshalb dreierlei: Sie braucht **einen Ordnungsrahmen**, der die vier Bildungserfordernisse in ein steuerbares Portfolio bringt. Sie braucht **den Mut zum Weglassen**, um Ressourcen aus Unwirksamem freizusetzen. Und sie braucht **intelligente Entlastung durch KI**, um Steuerung und Lernen gleichermaßen effizienter zu machen. Diese drei Lösungsbausteine – 70-20-10 als Ordnungsrahmen, Exnovation als Befreiungsschlag und KI als arbeitsplatznaher Lernpartner – werden im Folgenden vorgestellt und anschließend in ein praxiserprobtes Phasenkonzept überführt.

2. Lösungsbaustein 1: Die 70-20-10-Formel als Ordnungsrahmen für das Lernportfolio

2.1 Was die Formel besagt

Kaum ein Modell hat die Diskussion über betriebliches Lernen so geprägt wie die 70-20-10-Formel, die auf Arbeiten von Lombardo und Eichinger am Center for Creative Leadership zurückgeht. Sie besagt, vereinfacht: Berufliche Kompetenzentwicklung speist sich zu etwa 70 Prozent aus herausfordernder Arbeit und Erfahrung (informelles Lernen im Arbeitsprozess), zu etwa 20 Prozent aus dem sozialen Umfeld – Feedback, Vorbildern, Mentoring, Austausch mit Kolleginnen und Kollegen (nicht-formales, soziales Lernen) – und nur zu etwa 10 Prozent aus formalen Trainings und Kursen.

Für die Steuerung des Corporate Learning ist diese Formel aus zwei Gründen wertvoll – und aus einem Grund gefährlich.

2.2 Der Wert: eine Portfolio-Perspektive statt einer Kurs-Perspektive

Wertvoll ist die Formel erstens als **Perspektivwechsel**. Sie zwingt Bildungsverantwortliche, den Blick vom Seminarkatalog auf das gesamte Lerngeschehen der Organisation zu weiten. Wenn der größte Teil der Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess und im sozialen Austausch stattfindet, dann kann sich Personalentwicklung nicht darauf beschränken, die 10 Prozent formaler Angebote zu perfektionieren. Sie muss Arbeitsgestaltung, Feedbackkultur, Communities, Mentoring und Wissensaustausch als gleichwertige – und steuerungsbedürftige – Bestandteile des Lernportfolios begreifen.

Wertvoll ist sie zweitens als **Investitionsspiegel**. Die meisten Unternehmen investieren ihre Bildungsbudgets und ihre Steuerungsaufmerksamkeit nahezu spiegelverkehrt zur Formel: Der Löwenanteil fließt in formale Trainings und Pflichtschulungen, während informelles und soziales Lernen weder gefördert noch gemessen wird. Die empirische Lernforschung stützt die Grundrichtung dieses Befundes: In einer Interviewstudie mit 55 Unternehmen aus drei europäischen Ländern zeigte sich, dass gerade in Zeiten disruptiver Veränderungen die Möglichkeit zur Interaktion mit Kolleginnen und Kollegen sowie Autonomie im Arbeitshandeln die wichtigsten Quellen alltäglichen informellen Lernens sind – während organisierte Lernangebote überwiegend auf reine Wissensvermittlung mit passiver kognitiver Beteiligung setzten und digitale Technologien kaum für Reflexion und

kollaborative Wissenskonstruktion genutzt wurden (Amenduni et al., 2022). Anders formuliert: Genau dort, wo am meisten gelernt wird, wird am wenigsten gestaltet.

2.3 Die Gefahr: eine Heuristik ist keine Budgetformel

Gefährlich wird die Formel, wenn sie als exakte empirische Verteilungsregel oder gar als Budgetierungsvorgabe missverstanden wird. Clardy (2018) hat in einer vielbeachteten Analyse gezeigt, dass die empirische Basis der exakten „70-Prozent-Regel“ schwach ist: Die Zahlen stammen aus retrospektiven Selbstauskünften kleiner Führungskräfte-Stichproben und sind in dieser Präzision nicht belastbar. Wer also mechanisch „70 Prozent des Budgets für informelles Lernen“ fordert, argumentiert auf dünnem Eis.

Die professionelle Konsequenz lautet: **70-20-10 als Heuristik nutzen, nicht als Gesetz.** Als Ordnungsrahmen, der drei Dinge sicherstellt:

1. **Alle vier Bildungserfordernisse sind im Portfolio abgebildet** – Pflichtschulungen und formales Lernen (die „10“), nicht-formales und soziales Lernen (die „20“), informelles und arbeitsintegriertes Lernen (die „70“) – und werden bewusst unterschiedlich gesteuert.
2. **Jede Portfolio-Kategorie hat eigene Steuerungsgrößen.** Pflichtschulungen werden über Completion Rates, Überfälligkeiten und Auditfähigkeit gesteuert; formales Lernen über Abschlussquoten und Zertifikate; nicht-formales Lernen über Kompetenzzuwachs (Skill-Gain) und Transferquoten; informelles Lernen über Beteiligung an Communities, Wissensaustausch-Aktivität und interne Mobilität – wohlgemerkt gefördert und beobachtet, nicht bürokratisch kontrolliert.
3. **Die Investitionslogik wird regelmäßig gegen die Lernlogik gespiegelt.** Nicht mit dem Ziel, exakt 70-20-10 zu erreichen, sondern mit der Frage: Stehen unsere Budgets, unsere Personalkapazitäten und unsere Steuerungsaufmerksamkeit in einem vernünftigen Verhältnis dazu, wo in unserer Organisation tatsächlich Kompetenz entsteht?

Ein so verstandenes Lernportfolio ist die Grundlage jeder modernen Steuerung: Es macht das gesamte Lerngeschehen sichtbar, ordnet ihm differenzierte Steuerungslogiken zu und schafft damit erst die Voraussetzung für die beiden nächsten Lösungsbausteine – denn ausmisten (Exnovation) und intelligent automatisieren (KI) kann nur, wer weiß, was er hat.

Portfolio-Segment	Bildungserfordernis	Primäre Steuerungslogik	Typische Kennzahlen
„10“	Pflichtschulungen, formales Lernen	Verbindlichkeit, Revisionssicherheit, Qualifikationsnachweis	Completion Rate, Überfälligkeit, Auditfähigkeit, Abschlussquote
„20“	Nicht-formales, soziales Lernen	Bedarfsorientierung, Transferdesign, Kuratierung	Skill-Gain, Transferquote, Anwendungsvidenz

Portfolio-Segment	Bildungserfordernis	Primäre Steuerungslogik	Typische Kennzahlen
„70“	Informelles, arbeitsintegriertes Lernen	Ermöglichung, Rahmenbedingungen, Kultur	Community-Beteiligung, Wissensaustausch-Aktivität, interne Mobilität, Time-to-Competence

Tabelle 1: Das Lernportfolio als Ordnungsrahmen – 70-20-10 als Heuristik, nicht als Budgetformel

2.4 Was die „20“ und die „70“ konkret brauchen

Die „10“ beherrschen die meisten Organisationen im Schlaf – Kurskataloge, Seminarorganisation und Pflichtnachweise sind seit Jahrzehnten eingeübt. Die eigentliche Gestaltungsaufgabe moderner Bildungssteuerung liegt in den beiden anderen Segmenten, und sie folgt einer anderen Logik: Hier wird nicht „beschult“, sondern ermöglicht.

Für das **soziale Lernen (die „20“)** haben sich Formate bewährt, die Erfahrungsaustausch strukturieren, ohne ihn zu bürokratisieren: Communities of Practice für Expertenrollen und Zukunftsthemen, kollegiale Fallberatung für Führungskräfte und Projektleitungen, Mentoring und Reverse Mentoring, Peer-Learning-Zirkel, Benchlearning zwischen Standorten oder After Action Reviews nach Projekten. Der Steuerungsbeitrag der Personalentwicklung besteht darin, diese Formate zu initiieren, zu moderieren und sichtbar zu machen – nicht darin, sie mit Anwesenheitslisten und Zertifikaten zu überziehen.

Für das ****informelle Lernen (die „70“)**** ist die wichtigste Stellgröße nicht das Lernangebot, sondern die Arbeitsumgebung: anspruchsvolle Aufgaben mit Lernpotenzial (Stretch Assignments, Projektmitarbeit, Job Rotation), verfügbare Wissensressourcen am Arbeitsplatz (Performance Support, gepflegte Wissensbasen, zunehmend KI-Assistenten), Feedback als Alltagsroutine – und schlicht legitimierte Lernzeit. Die Forschung ist hier eindeutig: Interaktion mit Kolleginnen und Kollegen sowie Autonomie im eigenen Arbeitshandeln sind die stärksten Treiber alltäglichen informellen Lernens (Amenduni et al., 2022). Beides sind Führungsthemen. Führungskräfte werden damit zur zentralen Steuerungsinstanz der „70“: Sie gestalten Aufgaben, schaffen Freiräume, geben Feedback und machen Lernen im Alltag vor. Eine moderne Corporate-Learning-Steuerung nimmt Führungskräfte deshalb explizit in die Verantwortung – und befähigt sie dafür, statt Lernen ausschließlich als HR-Dienstleistung zu organisieren.

Damit informelles Lernen steuerbar wird, ohne seinen Charakter zu verlieren, gilt schließlich ein Grundsatz: **beobachten und fördern statt kontrollieren**. Beteiligungsgrade an Communities, Nutzungsdaten von Wissensressourcen, interne Mobilität oder Time-to-Competence liefern ausreichende Steuerungssignale – ganz ohne die Nachweislogik, die informelles Lernen zuverlässig erstickt. Wo Sichtbarkeit einzelner Kompetenzen dennoch nötig ist (etwa für kritische Rollen), bieten sich Validierungsinstrumente an: Skill-Assessments, Arbeitsproben, digitale Badges für nachgewiesene Kompetenzen – Anerkennung statt Anwesenheitspflicht.

3. Lösungsbaustein 2: Exnovation – die Kunst des strategischen Weglassens

3.1 Was Exnovation bedeutet

Der zweite Lösungsbaustein setzt dort an, wo die meisten Modernisierungsinitiativen scheitern: beim Ballast. **Exnovation** ist – in seiner einfachsten Deutung das Gegenteil von Innovation – der bewusste, strategische Prozess, Nutzungssysteme, Prozesse, Praktiken oder Technologien, die nicht mehr wirksam sind oder nicht mehr zur Strategie passen, gezielt abzuschaffen oder zurückzunehmen. Der Begriff stammt ursprünglich aus der Organisations- und Managementliteratur der frühen 1980er-Jahre – John Kimberly sprach von Exnovation, wenn sich ein Unternehmen von einer Innovation trennt, in die es zuvor investiert hatte – und erlebte zuletzt in der Transformations- und Nachhaltigkeitsforschung eine Renaissance: Atomausstieg, Kohleausstieg und das EU-Glühlampenverbot sind großmaßstäbliche Exnovationen (Bils & Töpfer, 2024).

Entscheidend ist der Zusammenhang mit Innovation: Exnovation schafft den Raum – Budget, Zeit, Aufmerksamkeit, Systemkapazität –, den Neues braucht, um wirken zu können. Innovation ohne Exnovation erzeugt Überlagerung; Exnovation ohne Innovation erzeugt Leere. Erst gemeinsam ergeben sie einen vollständigen Veränderungsprozess (Bils & Töpfer, 2024).

3.2 Warum ausgerechnet das Corporate Learning Exnovation braucht

Kaum ein Unternehmensbereich hat ein so ausgeprägtes Additionsproblem wie die betriebliche Bildung. Organisationen führen laufend neue Lernformate, Plattformen, Tools und inzwischen KI-Anwendungen ein – aber sie schaffen fast nie etwas bewusst ab. Das einmal eingeführte LMS bleibt, die historisch gewachsene Pflichtschulung bleibt, der PowerPoint-Marathon bleibt, das E-Learning mit Abschlusstest bleibt, die Zertifikatslogik bleibt (Niemeier, 2026). Auf dem Corporate Learning Camp 2026 brachte eine explorative Community-Befragung das Stimmungsbild auf den Punkt: 86 Prozent der teilnehmenden Learning Professionals sahen in ihren Organisationen konkreten „Ausmistbedarf“ – und kritisierten dabei weniger einzelne Methoden als überholte Lernlogiken insgesamt: Frontalformate, starre Lernmanagementsysteme, compliance-getriebene Nachweise, Lernangebote, die formal dokumentierbar sind, aber wenig Lernwirkung entfalten (Niemeier, 2026; Wagner, 2026).

Dass es so weit kommt, ist kein Zufall und kein individuelles Versagen, sondern hat robuste verhaltenswissenschaftliche Ursachen:

Der Subtraktions-Bias. Menschen übersehen bei der Verbesserung von Systemen systematisch subtraktive Lösungen – also das Weglassen – und greifen bevorzugt zu additiven Lösungen, selbst wenn Weglassen objektiv besser und günstiger wäre. Dieser Befund wurde von Adams, Converse, Hales und Klotz (2021) in einer Serie von Experimenten nachgewiesen und in *Nature* publiziert. Auf L&D übertragen: Steht ein neues Kompetenzthema an, ist der Reflex „ein neues Training entwickeln“ – nicht „zwei alte Trainings streichen und das Thema in die Arbeit integrieren“.

Verlustaversion. Verluste wiegen psychologisch etwa doppelt so schwer wie gleichwertige Gewinne (Kahneman & Tversky, 1979). Ein vertrautes, etabliertes Format aufzugeben, fühlt sich deshalb schmerzhafter an, als der Gewinn durch ein besseres neues Format Freude verspricht – also wird festgehalten.

Endowment-Effekt und Status-quo-Bias. Was man besitzt oder selbst aufgebaut hat, bewertet man systematisch höher als Alternativen; und am bekannten Jetzt hält man fest, weil Veränderung als Risiko erscheint. Das mit Herzblut entwickelte Führungskräfte-Training wird verteidigt, weil es das eigene „Darling“ ist – sein Ende fühlt sich wie persönliches Scheitern an (Wagner, 2026).

Hinzu kommen strukturelle Beharrungskräfte: Fachbereiche fordern die bekannten Trainings, Compliance verlangt Nachweise, HR-Systeme zählen Zertifikate, Führungskräfte erwarten kontrollierbare Formate. Viele überholte Lernformate überleben also nicht, weil sie wirksam sind, sondern weil sie in bestehende Steuerungslogiken eingebettet sind. Exnovation im Corporate Learning ist damit immer auch eine Struktur- und Machtfrage: Sie stellt nicht nur Formate infrage, sondern Rollen, Verantwortlichkeiten und Kontrollmechanismen (Niemeier, 2026).

3.3 Was auf den Prüfstand gehört

Aus der Diskussion in der Corporate-Learning-Community lässt sich eine erstaunlich konsistente „Prüfliste“ destillieren (Wagner, 2026):

- **Überholte Trainingsformate:** reine Frontalbeschallung, vorgelesene PowerPoint-Präsentationen, Ganztagesformate ohne Transferanbindung, klassische Zwei-Tages-Präsenztrainings nach dem Muster „einmal alles und dann fertig“, starre Selbstlern-Onlinekurse.
- **Isoliertes Lernen ohne Transfer:** feste Trainingszeiten ohne Anschluss an den Arbeitskontext, fehlendes Follow-up, die Denkweise „eine Stunde Workshop im Jahr reicht“.
- **Pflichtlogik statt Relevanzlogik:** Pflichtveranstaltungen mit reiner Abhak-Mentalität, Multiple-Choice-Wissenstests als Alibi-Erfolgskontrolle, On-/Offboarding-Checklisten ohne Lernwirkung.
- **Ritualisierte Routinen:** das Standardschema „Input – Gruppenarbeit – Ergebnisse vorstellen“, folgenlose Feedbackrunden, unpassende Icebreaker.
- **Schlechte Rahmenbedingungen:** keine Priorität für Lernen im Alltag, die Dauerausrede „keine Zeit fürs Lernen“.

Als zugespitzte Klammer: Alles, was Lernen zwar formal organisiert, aber nicht wirksam in Arbeit und Kontext verankert, gehört auf den Prüfstand (Wagner, 2026). Wichtig ist dabei die Unterscheidung von Ebenen: Häufig wird an einzelnen Komponenten optimiert (bessere Folien, ein neues Quiz-Tool), obwohl die eigentliche Blockade in der Steuerungslogik liegt – in Zertifikats-, Nachweis- und Freigabeprozessen – oder sogar im grundlegenden Lernverständnis der Organisation (Niemeier, 2026). Exnovation, die nur Komponenten austauscht, aber die dahinterliegende Belehrungs- und Kontrolllogik unangetastet lässt, ist Verschlimmbesserung.

3.4 Wie Exnovation praktisch gelingt

Für die praktische Umsetzung haben sich vier Elemente bewährt:

1. Evidenzbasierte Prüffragen statt Bauchgefühl. Jedes Format des Lernportfolios wird regelmäßig – idealerweise jährlich im Rahmen der Bildungsplanung – anhand von vier Fragen geprüft (Niemeier, 2026): Welche Annahme über das Lernen steckt hinter diesem Format? Welche Evidenz haben wir, dass diese Annahme noch trägt? Wo verteidigen wir Gewohnheit statt Wirkung? Was müssten wir verlernen, damit Lernen wieder wirksam wird? Lernformate sind Hypothesen – und Hypothesen, die den Wirkungstest nicht bestehen, werden nicht endlos optimiert, sondern beendet.

2. Priorisierung mit der ABC-Analyse. Nicht alles kann gleichzeitig geprüft werden. Eine ABC-Analyse ordnet die Bildungsmaßnahmen nach strategischer Bedeutung: A-Maßnahmen (hohe Dringlichkeit, wesentlicher Strategiebeitrag, gesetzlich erforderlich) werden gesichert und gestärkt; B-Maßnahmen werden auf Effizienz und Format geprüft; C-Maßnahmen (geringer Strategiebeitrag, unklarer Nutzen) sind die ersten Exnovationskandidaten.

3. Methodische Unterstützung. Für den Entscheidungsprozess existieren inzwischen eigene Werkzeuge – vom Exnovation Canvas über „The Ends“-Canvas bis zu Formaten wie Ecocycle Planning aus den Liberating Structures (Bils & Töpfer, 2024). Ihnen gemeinsam ist, dass sie das Beenden genauso strukturiert behandeln wie das Beginnen: mit Kriterien, Verantwortlichkeiten, Zeitplan und Kommunikation.

4. Eine würdevolle Kultur des Abschieds. Weil Exnovation an Identität, Stolz und geleistete Arbeit rührt, braucht sie mehr als Excel-Listen. Bewährt haben sich bewusste Abschiedsrituale – bis hin zum symbolischen „Ideenfriedhof“, auf dem ausgediente Formate einen Grabstein erhalten: „Dieses Format hat früher gute Dienste geleistet, aber seine Zeit ist vorbei.“ Das würdigt die Vergangenheit, ohne die Zukunft zu blockieren (Wagner, 2026). Und es adressiert genau die Verlustaversion, die sonst jede Streichliste im Konsens-Nirwana enden lässt.

Der Ertrag konsequenter Exnovation ist doppelt: **freigesetzte Ressourcen** – Budget, Trainerkapazität, Lernzeit der Mitarbeitenden, Aufmerksamkeit der Steuerung – und **reduzierte Komplexität** im Portfolio, in der Systemlandschaft und im Reporting. Beides ist die Voraussetzung dafür, dass der dritte Lösungsbaustein nicht zur nächsten Schicht auf dem Stapel wird.

4. Lösungsbaustein 3: KI als arbeitsplatznaher Lernpartner

4.1 Doppelte Entlastung: für die Personalentwicklung und für die Lernenden

Künstliche Intelligenz verändert das Corporate Learning auf zwei Ebenen gleichzeitig – und beide sind für die Steuerungsfrage relevant.

Ebene 1: Entlastung der Bildungsorganisation. Die erste größere empirische Studie im deutschsprachigen Raum zur Nutzung generativer KI im Arbeitsfeld L&D/PE – eine Befragung von 428 Fachpersonen aus 37 L&D-Teams in 31 Unternehmen der DACH-Region –

zeigt ein klares Bild (Meier, 2024): Generative KI wird bislang vor allem für das Erstellen von Lernmaterialien genutzt; mit Abstand folgen das Erstellen von Assessments, Datenanalysen und die Entwicklung von Lerndesigns. Die große Mehrheit der Befragten (knapp 80 Prozent) erlebt die Arbeit mit diesen Werkzeugen als produktivitätsförderlich und als Stärkung; zwei Drittel erwarten eher positive Veränderungen für die eigene Berufsrolle, insbesondere Entlastung von Routineaufgaben. Bemerkenswert ist die verbreitete, vorsichtige Grundhaltung: Mehr als 75 Prozent behandeln die KI in der Zusammenarbeit als „Praktikanten“ – man leitet an, steuert und überprüft jedes Ergebnis. Zugleich offenbart die Studie eine Steuerungslücke: Bei fast 40 Prozent der Befragten fehlen klar formulierte Ziele für den KI-Einsatz, und Leitlinien existieren am ehesten für Sicherheitsfragen, deutlich seltener für Qualitätssicherung (Meier, 2024).

Für die Steuerung des Corporate Learning heißt das: Die Produktion von Lernmaterialien, Quizfragen, Übersetzungen, Zusammenfassungen und die Auswertung von Teilnehmenden-Feedbacks – klassische Kapazitätsfresser jeder Personalentwicklung – lassen sich erheblich beschleunigen. Wer Pflichtschulungen modular, kurz und szenariobasiert modernisieren will (statt sie jährlich als PowerPoint-Marathon zu wiederholen), findet in generativer KI das passende Produktionswerkzeug. Die freiwerdende Kapazität ist genau die Ressource, die für die anspruchsvolleren Steuerungsaufgaben – Wirkungscontrolling, Transferbegleitung, Portfolio-Management – bislang fehlte.

Ebene 2: KI als arbeitsplatznaher Lernpartner der Mitarbeitenden. Noch grundlegender verändert KI das informelle Lernen selbst – also die „70“ des Lernportfolios. Beschäftigte erhalten von KI-Assistenten innerhalb von Sekunden Erklärungen, Beispiele, Feedback, Übersetzungen und Lösungsvorschläge – unmittelbar im Arbeitsprozess, genau dann, wenn der Lernbedarf entsteht. Damit wird das Ideal des „Learning in the Flow of Work“ – Lernen als integraler Teil der Arbeit statt als Unterbrechung der Arbeit – erstmals technisch breit einlösbar. Spezifisch konfigurierte KI-Assistenten (etwa CustomGPTs) können darüber hinaus ganze Selbstlernprozesse begleiten: von der persönlichen Standortbestimmung über die Entwicklung individueller Lernpläne bis zu tutoriellen Lerndialogen und Transfer-Coaching (Meier & Rohr, 2026). Genau in diesem Bereich – der Unterstützung selbstorganisierten Lernens – sieht die SCIL-Studie übrigens das am stärksten unterschätzte Nutzenpotenzial: Es wird von den Fachpersonen zwar als hoch bewertet, aber bislang am seltensten praktisch erprobt (Meier, 2024).

Das schließt eine Lücke, die die Forschung zum informellen Lernen seit Langem beschreibt: Informelles Lernen ist schnell, individuell und hochgradig transferorientiert – aber seine Qualität ist schwer zu sichern, und digitale Technologien wurden dafür bislang kaum lernwirksam eingesetzt; organisierte Lernangebote blieben überwiegend bei passiver Wissensvermittlung stehen (Amenduni et al., 2022). Gut gestaltete KI-Lernpartner können hier beides leisten: unmittelbare Unterstützung im Arbeitsfluss *und* Anregung von Reflexion – wenn sie entsprechend konzipiert und mit Leitplanken versehen werden.

4.2 Der nächste Schritt: von generativer zu agentischer KI

Die Entwicklung bleibt nicht bei dialogischen Chatbots stehen. **KI-Agenten** – LLM-basierte Systeme, die ihre Umgebung wahrnehmen, Entscheidungen treffen und über angebundene

Werkzeuge eigenständig handeln können – heben die Automatisierung auf eine neue Stufe (Meier & Rohr, 2026). Im Bildungskontext lassen sich sinnvolle Einsatzfelder entlang des klassischen Leistungsprozesses (Analyse – Design – Entwicklung – Durchführung – Evaluation) plus Bildungsadministration strukturieren: Ein Agent kann etwa turnusmäßig eingehende Teilnehmenden-Feedbacks abholen, Themen clustern, Relevanz bewerten, mit früheren Auswertungen abgleichen und der Programmleitung priorisierte Optimierungsempfehlungen per E-Mail zusenden – ein komplettes Stück Durchführungs- und Wirkungscontrolling, das bislang liegen blieb, weil niemand Zeit dafür hatte. Ebenso denkbar: die jährliche Aktualisierung von Online-Kursräumen, die Erstellung einfacher Lernmodule aus Projektabschlussberichten oder die regelgestützte Zuweisung von Pflichtschulungen nach komplexen Merkmalskombinationen (Meier & Rohr, 2026).

Zwei Leitplanken sind dabei unverhandelbar. Erstens die **Kosten-Nutzen-Frage**: Nicht jede Aufgabe braucht einen Agenten – ist die Aufgabe einfach und regelhaft, genügt ein klassischer Workflow; sind Fehler teuer, bleibt der Mensch in der Ausführung (Meier & Rohr, 2026). Zweitens die **Governance**: Bewertungsentscheidungen über Menschen – Prüfungen, Bestehensentscheidungen, Beurteilungen – dürfen nicht an KI delegiert werden; hier setzt auch die EU-KI-Verordnung klare Grenzen. Und Artikel 4 derselben Verordnung verpflichtet Unternehmen seit Februar 2025, bei ihren Beschäftigten für ausreichende KI-Kompetenz zu sorgen – womit sich der Kreis schließt: KI ist für das Corporate Learning gleichzeitig Werkzeug, Lerninhalt und Pflichtschulungsthema.

4.3 KI-Kompetenz systematisch aufbauen – auf drei Ebenen

Damit KI tatsächlich entlastet statt nur zu beschäftigen, braucht die Belegschaft gestufte Kompetenzen. Bewährt hat sich ein Drei-Ebenen-Modell: **AI Literacy** für alle Mitarbeitenden (Grundverständnis, Chancen und Risiken, Datenschutz, sichere Nutzung – zugleich die Basis für die Pflicht aus Art. 4 der EU-KI-Verordnung), **AI Fluency** für Wissensarbeit, Fach- und Führungsrollen (Prompting, Qualitätsprüfung, Integration in die eigenen Arbeitsabläufe) und **AI Expertise** für Spezialistinnen und Spezialisten (Use-Case-Design, Automatisierung, Governance). Für die Fachpersonen der Personalentwicklung selbst gilt nach den SCIL-Befunden: Wichtiger als Einführungskurse sind Zugang zu leistungsfähigen Werkzeugen, Freiräume zum Ausprobieren im Arbeitsalltag, Beispiele guter Praxis und kollegialer Austausch (Meier, 2024).

4.4 Die entscheidende Verbindung: KI nur auf ein entrümpeltes Portfolio setzen

So groß die Potenziale sind – KI ist auch die größte Versuchung zum additiven Denken seit Erfindung des E-Learnings. Wer KI-Tutoren, KI-Content-Generatoren und KI-Agenten einfach *zusätzlich* auf ein unaufgeräumtes Lernportfolio setzt, macht sein Corporate Learning nicht wirksamer, sondern komplexer, unübersichtlicher und schwerfälliger (Niemeier, 2026). Die Reihenfolge der Lösungsbausteine ist deshalb kein Zufall: erst das Portfolio ordnen (70-20-10), dann konsequent entrümpeln (Exnovation), dann intelligent automatisieren und unterstützen (KI). Genau diese Reihenfolge liegt auch dem folgenden Phasenkonzept zugrunde.

5. Das Phasenkonzept: In fünf Phasen zur modernen Steuerung des Corporate Learning

Wie kommt ein Unternehmen nun konkret von der eingangs beschriebenen Komplexitätsfalle zu einer effizienten, wirksamen Steuerung? Das folgende Phasenkonzept verbindet die drei Lösungsbausteine zu einem durchgängigen Vorgehen. Es folgt der bewährten Logik systematischer Personalentwicklung – von der Bedarfsanalyse bis zur Evaluation – und ergänzt sie um die Exnovations- und KI-Perspektive. Die Phasen bauen aufeinander auf, sind aber nicht streng sequenziell zu verstehen: Ab Phase 3 laufen Rückbau und Aufbau bewusst parallel, und Phase 5 mündet in einen kontinuierlichen Steuerungszyklus.

Phase	Leitfrage	Kernaktivitäten	Zentrale Ergebnisse
1. Ist-Analyse: Transparenz schaffen	Was haben wir – und was wissen wir darüber?	Portfolio-Inventur aller Lernangebote (Pflicht/formal/nicht-formal/informell; Präsenz/digital), Kosten- und Kapazitätsanalyse, System- und Datenlandkarte, Status des Controllings	Lernportfolio-Landkarte, Kostentransparenz, Kennzahlen-Nullmessung
2. Soll-Analyse: strategischen Zielhorizont bestimmen	Welche Fähigkeiten braucht unsere Strategie – und welches Lernsystem braucht es dafür?	Ableitung kritischer Kompetenz-/Skillfelder aus der Unternehmensstrategie (Top-down) im Gegenstrom mit Bedarfen aus den Bereichen (Bottom-up), Zielbild Lernportfolio, Definition weniger steuerungsrelevanter KPIs	Capability-/Skill-Landkarte, Ziel-Lernportfolio, KPI-Set inkl. ESG-Kennzahlen
3. Exnovation: Portfolio bereinigen und priorisieren	Was tragen wir nicht mehr weiter?	Soll-Ist-Abgleich je Angebot, evidenzbasierte Prüffragen, ABC-Analyse, Exnovationsentscheidungen mit Abschiedsritual, Reallokation der freigesetzten Mittel	Bereinigtes Portfolio, freigesetztes Budget und freigesetzte Kapazität, Reallokationsplan

Phase	Leitfrage	Kernaktivitäten	Zentrale Ergebnisse
4. Neuausrichtung: aufbauen und pilotieren	Womit schließen wir die strategischen Lücken?	Neu- und Umbau priorisierter Angebote (transferorientierte Lernpfade, arbeitsintegrierte und soziale Formate), KI-Pilotierung (Content-Produktion, Lern-Assistenten, ggf. erste Agenten-Use-Cases), Befähigung von PE, Führungskräften und Belegschaft	Pilotierte neue Formate, KI-Leitlinien und -Toolset, qualifizierte Rollen
5. Steuerung vertiefen: Controlling und Reporting etablieren	Woran erkennen wir Wirkung – und wer erfährt davon?	Durchführungscontrolling (Ampellogik, Soll-Ist-Abweichung), Wirkungscontrolling über Stufen (Zufriedenheit, Lernerfolg, Transfer, Geschäftswirkung, ggf. ROI), Stakeholder- und ESG-Reporting, jährlicher Review-Zyklus inkl. wiederkehrender Exnovationsprüfung	Steuerungscockpit, Stakeholder-Reports, institutionalisierter Verbesserungszyklus

Tabelle 2: Fünf-Phasen-Konzept zur Neuausrichtung der Corporate-Learning-Steuerung

Phase 1: Ist-Analyse – Transparenz schaffen

Am Anfang steht die vollständige Inventur: Welche Lernangebote existieren – über alle Bereiche, Standorte und Schatten-Excel-Listen hinweg? Jedes Angebot wird dem Lernportfolio zugeordnet (Pflichtschulung, formal, nicht-formal, informell; Präsenz, digital, hybrid) und mit Basisdaten versehen: Zielgruppe, Teilnehmerzahlen, direkte und indirekte Kosten (einschließlich Ausfallzeiten), verantwortliche Einheit, letzte inhaltliche Überarbeitung, vorhandene Wirkungsevidenz. Parallel wird die Systemlandschaft kartiert: Welche Plattformen halten welche Lerndaten, wo gibt es Doppelungen und Medienbrüche? Und schließlich der Controlling-Status: Was wird heute gemessen – und was nicht? In fast allen Organisationen fördert diese Phase zweierlei zutage: erstens ein deutlich größeres und teureres Portfolio als vermutet, zweitens eine fast vollständige Evidenzlücke jenseits von Teilnahmezahlen und Zufriedenheitswerten. Beides ist kein Grund zur Beunruhigung, sondern die Arbeitsgrundlage.

Phase 2: Soll-Analyse – den strategischen Zielhorizont bestimmen

Die Soll-Analyse verankert das Lernsystem in der Unternehmensstrategie. Im bewährten Gegenstromverfahren werden Top-down aus Strategie, Technologie-Roadmap und regulatorischen Anforderungen die geschäftskritischen Kompetenz- und Skillfelder

abgeleitet („Fit für morgen“) und Bottom-up mit den operativen Bedarfen aus Mitarbeitergesprächen, Führungskräftebefragungen und Bereichsanalysen zusammengeführt („Fit für heute“). Das Ergebnis ist eine Capability- und Skill-Landkarte mit klaren Prioritäten – bewusst schlank gehalten: Ein Minimalmodell mit den wirklich entscheidungsrelevanten Kompetenzfeldern schlägt jedes enzyklopädische 100-Kompetenzen-Modell, das niemand pflegt. Auf dieser Grundlage wird das Ziel-Lernportfolio formuliert: Welche Rolle sollen künftig Pflicht-, formale, nicht-formale und informelle Lernanteile spielen? Welche Präsenz-Digital-Balance ist gewollt? Und – entscheidend für die Steuerung – welche fünf bis zehn Kennzahlen bilden künftig das Steuerungscockpit? Bewährt hat sich eine Mischung aus Durchführungsgrößen (Completion, Budgettreue), Wirkungsgrößen (Skill-Gain, Transferquote, Time-to-Competence), strategischen Größen (Abdeckung kritischer Skillfelder, interne Mobilität) und Reporting-Größen (Weiterbildungsstunden je Mitarbeiter:in für ESRS/ESG).

Phase 3: Exnovation – bereinigen und priorisieren

Jetzt wird das Ist-Portfolio gegen das Soll-Bild gespiegelt – Angebot für Angebot, mit den Prüffragen aus Abschnitt 3.4 und einer ABC-Priorisierung. A-Angebote zahlen nachweislich auf kritische Skillfelder oder gesetzliche Pflichten ein: Sie werden gesichert und gegebenenfalls gestärkt. B-Angebote haben Wirkungspotenzial, aber Format- oder Effizienzprobleme: Sie werden umgebaut (etwa vom Zwei-Tages-Seminar zur transferorientierten Blended-Strecke). C-Angebote können weder Strategiebeitrag noch Wirkungsevidenz vorweisen: Sie werden beendet – mit klarer Kommunikation, würdigendem Abschied und einem festen Termin. Wichtig ist die Reallokationsentscheidung im selben Schritt: Freigesetzte Budgets und Kapazitäten werden explizit den Phase-4-Vorhaben zugewiesen, sonst versickern sie. Und ebenso wichtig ist die Ebenen-Prüfung: Mindestens eine Exnovationsentscheidung sollte die Steuerungslogik selbst betreffen – etwa den Abschied von Anwesenheitsnachweisen zugunsten von Anwendungsevidenz oder die Abschaffung eines Genehmigungsprozesses, der selbstgesteuertes Lernen faktisch bestraft.

Phase 4: Neuausrichtung – aufbauen und pilotieren

Mit den freigesetzten Ressourcen werden die strategischen Lücken geschlossen – nach dem Prinzip „pilotieren statt ausrollen“. Typische Bausteine: transferorientierte Lernpfade für die kritischen Skillfelder (mit Praxisaufgaben, Führungskräfte-Einbindung und Follow-up statt Einmalveranstaltung); Stärkung sozialer und arbeitsintegrierter Formate (Communities of Practice, kollegiale Beratung, Lernzeit-Regelungen); Modernisierung der Pflichtschulungen (kurz, modular, szenariobasiert, risikodifferenziert – KI-gestützt produziert); und ein bis zwei klar umrissene KI-Piloten, etwa ein KI-Assistent für arbeitsplatznahe Fragen im Pilotbereich oder ein Agent für die Feedback-Auswertung. Parallel werden die Menschen befähigt: die Personalentwicklung im produktiven KI-Einsatz, die Führungskräfte in ihrer Rolle als Lernermöglicher, die Belegschaft auf AI-Literacy-Niveau. Jeder Pilot erhält von Beginn an Erfolgskriterien und einen Messplan – Wirkungscontrolling wird hier eingebaut, nicht nachgerüstet. Und jeder Pilot erhält, ganz im Sinne der Exnovation, ein definiertes Ende-Kriterium: Neue Formate werden so eingeführt, dass sie auch wieder beendet werden können.

Phase 5: Steuerung verstetigen – Controlling und Reporting etablieren

In der letzten Phase wird aus dem Projekt ein Betriebssystem. Das Durchführungscontrolling läuft unterjährig über ein einfaches Statusboard mit Ampellogik und definierten Toleranzen (etwa: Abweichung bis ± 5 Prozent grün, ± 5 –10 Prozent gelb, darüber rot mit Gegensteuerungspflicht). Das Wirkungscontrolling folgt der Stufenlogik – Zufriedenheit und Lernerfolg für alle relevanten Maßnahmen, Transferprüfung für alle A-Maßnahmen (z. B. über Führungskräfte-Feedback und Anwendungsevidenz nach 8–12 Wochen), Geschäftswirkung und ROI-Betrachtung für ausgewählte strategische Programme. Das Reporting bedient die Stakeholder differenziert aus einer Datenbasis: das Management-Cockpit für die Geschäftsführung, Team-Sichten für Führungskräfte, revisionssichere Nachweise für Compliance und Audit, ESG-Kennzahlen für den Nachhaltigkeitsbericht. Und einmal jährlich schließt sich der Kreis mit einem Portfolio-Review, der beide Richtungen prüft: Was muss neu ins Portfolio – und was hat sein Ende verdient? Exnovation wird damit von der Einmalaktion zur institutionalisierten Steuerungsroutine.

Erfolgsfaktoren quer zu allen Phasen

Fünf Faktoren entscheiden erfahrungsgemäß darüber, ob das Phasenkonzept trägt oder im Projektstatus stecken bleibt:

Sponsorship der Geschäftsführung. Die Soll-Analyse (Phase 2) und die Exnovationsentscheidungen (Phase 3) berühren Bereichsinteressen und liebgewonnene Besitzstände. Ohne sichtbares Mandat der Unternehmensleitung gewinnen in beiden Phasen die Beharrungskräfte.

Frühe Einbindung von Betriebsrat und Datenschutz. Steuerungskennzahlen, Skilldaten und KI-Assistenten berühren Mitbestimmung (§ 98 BetrVG) und Persönlichkeitsrechte. Wer Betriebsrat und Datenschutz erst in Phase 4 einbindet, verliert dort die Zeit, die er in Phase 1 gespart zu haben glaubte – und riskiert das Vertrauen der Belegschaft in das gesamte Vorhaben. Transparenz, Zweckbindung und ein rollenbasiertes Sichtbarkeitskonzept gehören von Beginn an in die Architektur.

Führungskräfte als Mitspieler, nicht als Zielgruppe. In jeder Phase sind Führungskräfte beteiligt – als Bedarfsgeber, als Transferunterstützer, als Lerner möglicher der „70“. Das Phasenkonzept scheitert, wenn es als reines HR-Projekt läuft.

Kommunikation, die auch das Beenden erklärt. Neue Angebote verkaufen sich fast von selbst; das Einstellen vertrauter Angebote nicht. Die Exnovationskommunikation braucht dieselbe Sorgfalt wie jede Produkteinführung: Begründung, Würdigung, Alternative, Termin.

Datenqualität vor Dashboard-Ästhetik. Ein Steuerungscockpit ist nur so gut wie die Daten dahinter. Die unglamouröse Arbeit an konsistenten Definitionen (Was zählt als Lernstunde? Was als Abschluss?) und sauberen Schnittstellen zwischen LMS, HR-System und Reporting zahlt sich spätestens beim ersten ESG-Audit aus.

6. Praxisbeispiel: Die NORDWIND Antriebstechnik GmbH

Wie das Phasenkonzept in der Praxis wirkt, zeigt das folgende – fiktive, aber aus realen Beratungserfahrungen verdichtete – Beispiel.

Ausgangslage

Die NORDWIND Antriebstechnik GmbH ist ein mittelständischer Maschinenbauer mit 950 Beschäftigten an drei Standorten: Entwicklung und Verwaltung in Norddeutschland, zwei Produktionswerke, dazu ein wachsender Servicebereich mit internationalen Kunden. Das Unternehmen steht mitten in der doppelten Transformation: Elektrifizierung des Produktportfolios und Digitalisierung des Servicegeschäfts. Die Personalentwicklung besteht aus drei Personen plus einer Ausbildungsleitung; das jährliche Bildungsbudget beträgt rund 1,9 Millionen Euro – auf dem Papier solide 2.000 Euro pro Mitarbeitendem, also im Bereich des deutschen Branchendurchschnitts.

Der Anstoß zur Neuausrichtung kommt aus drei Richtungen gleichzeitig: Die Geschäftsführung fragt nach dem Beitrag der Weiterbildung zur Transformation – und erhält nur Teilnahmestatistiken. Der neue Nachhaltigkeitsbeauftragte benötigt für den CSRD-Bericht belastbare Weiterbildungskennzahlen – und findet drei einander widersprechende Datenquellen. Und die PE selbst ist chronisch überlastet: Gut die Hälfte ihrer Kapazität bindet die Organisation von Pflichtschulungen und die Administration des Seminarkatalogs.

Phase 1: Die Inventur – ein ernüchternder Befund

Die Portfolio-Inventur dauert sechs Wochen und fördert 214 aktive Lernangebote zutage – deutlich mehr als die „etwa 120“, von denen die PE selbst ausgegangen war. Die Zuordnung zum Lernportfolio zeigt: 38 Prozent des Budgets fließen in Pflichtschulungen, weitere 27 Prozent in formale Qualifizierungen, 31 Prozent in nicht-formale Trainings – und weniger als 4 Prozent in die Förderung informellen und sozialen Lernens, obwohl die Interviews mit Fach- und Führungskräften unisono ergeben, dass die entscheidenden Kompetenzen im Servicebereich „on the job und von den erfahrenen Kollegen“ gelernt werden. Die Systemlandkarte zählt ein LMS (primär Pflichtnachweise), eine separat eingekaufte Kursbibliothek (Nutzungsquote: 11 Prozent), ein Excel-basiertes Seminarmanagement und vier bereichseigene Schattenlösungen. Wirkungsevidenz jenseits von Zufriedenheitsbögen existiert für genau 7 der 214 Angebote. Die Nullmessung der künftigen Steuerungskennzahlen ist damit unbequem, aber ehrlich.

Phase 2: Der Zielhorizont – sechs Skillfelder und acht Kennzahlen

Im Gegenstromverfahren – zwei Strategieworkshops mit der Geschäftsführung, Bedarfsanalysen in den Bereichen – entsteht eine bewusst schlanke Capability-Landkarte mit sechs geschäftskritischen Skillfeldern: Leistungselektronik und E-Antriebstechnik, Software- und Datenkompetenz im Service, digitaler Vertrieb, Führung in der Transformation, KI-Anwendungskompetenz sowie regulatorische Sicherheit (inklusive der KI-Kompetenz-Pflicht nach Art. 4 der EU-KI-Verordnung). Das Ziel-Lernportfolio verschiebt die Gewichte: Pflichtschulungen sollen effizienter (nicht kleiner) werden, formale Qualifizierung konzentriert sich auf die zwei technischen Skillfelder, nicht-formales Lernen wird transferorientiert umgebaut, und der Anteil für informelles und soziales Lernen wächst von

4 auf 15 Prozent des Budgets. Das Steuerungscockpit umfasst acht Kennzahlen – darunter Abdeckungsgrad der sechs Skillfelder, Time-to-Competence im Service-Onboarding, Transferquote der A-Maßnahmen, Completion und Überfälligkeit der Pflichtschulungen sowie Weiterbildungsstunden je Mitarbeiter:in nach ESRS S1.

Phase 3: Die Exnovation – 87 Angebote mit Würde beerdigt

Der Soll-Ist-Abgleich mit ABC-Analyse und Prüffragen führt zu klaren Entscheidungen. Beendet werden unter anderem: das traditionsreiche Zwei-Tages-Präsenzseminar „Kommunikation und Zusammenarbeit“ (seit 14 Jahren im Programm, beliebt, aber ohne jede Transferevidenz), die unternehmensweite Kursbibliothek (Lizenzkosten 68.000 Euro jährlich bei 11 Prozent Nutzung), 41 veraltete Web-based Trainings, deren Inhalte niemand mehr verantwortet, die jährliche zentrale „Weiterbildungswoche“ mit Vortragscharakter sowie der papierbasierte Genehmigungsprozess für Seminaranmeldungen mit fünf Unterschriftsstufen. Insgesamt werden 87 der 214 Angebote eingestellt oder zusammengelegt. Die PE inszeniert den Abschied bewusst: Beim internen „Lern-Jahrestreffen“ erhalten die markantesten Alt-Formate symbolische Grabsteine samt würdigender Abschiedsrede der Bereichsleiter – was der Aktion intern mehr Sympathie einbringt als jede Change-Kampagne zuvor. Der Ertrag: rund 340.000 Euro reallokierbares Budget und etwa 1,5 Vollzeitstellen an freigesetzter PE-Kapazität.

Phase 4: Der Neuaufbau – drei Piloten statt eines Großprogramms

NORDWIND startet bewusst klein: **Pilot 1** ist ein transferorientierter Lernpfad „Software-Kompetenz im Service“ für 60 Servicetechniker – Blended-Format aus kurzen Selbstlernmodulen, Praxisaufgaben an realen Kundenfällen, monatlichen Peer-Learning-Sessions und einem Transferauftrag, den die Führungskraft mitzeichnet. **Pilot 2** modernisiert die zehn wichtigsten Pflichtschulungen: KI-gestützt neu produziert als Kurzmodule von 10 bis 15 Minuten, szenariobasiert statt paragrafenbasiert, risikodifferenziert nach Zielgruppen – die durchschnittliche Bearbeitungszeit je Mitarbeitendem sinkt um 40 Prozent bei gleichbleibender Nachweisqualität. **Pilot 3** ist ein KI-Lernassistent im Servicebereich: ein unternehmensintern gekapselter Assistent, der Technikern arbeitsplatznah Fragen zu Produktdokumentation und Fehlerbildern beantwortet und dabei auf die freigegebene Wissensbasis zugreift – flankiert von AI-Literacy-Kurzschulungen für alle und klaren Nutzungsleitlinien. Zusätzlich übernimmt ein einfacher KI-Agent die quartalsweise Auswertung aller Teilnehmenden-Feedbacks und liefert der PE priorisierte Optimierungsvorschläge – eine Aufgabe, die zuvor schlicht nicht stattfand.

Phase 5: Die Verstetigung – und die Zwölf-Monats-Bilanz

Nach zwölf Monaten zeigt das neue Steuerungscockpit: Die Time-to-Competence im Service-Onboarding ist von durchschnittlich 9 auf 6,5 Monate gesunken – getragen vom Lernpfad und vom KI-Assistenten, der pro Techniker und Woche schätzungsweise 45 Minuten Such- und Rückfragezeit erspart. Die Transferquote des Pilot-Lernpfads liegt – gemessen über Führungskräfte-Feedback und Anwendungsaufgaben – bei 71 Prozent. Die Pflichtschulungs-Überfälligkeit fällt von 18 auf unter 4 Prozent, während die dafür aufgewendete PE-Kapazität sich halbiert. Der CSRD-Bericht weist erstmals konsistente, systemgestützte Weiterbildungskennzahlen aus. Und vielleicht am wichtigsten: Im

jährlichen Portfolio-Review – der nun fester Bestandteil der Bildungsplanung ist – schlagen erstmals die Fachbereiche selbst drei Formate zur Exnovation vor. Aus der Einmalaktion ist eine Steuerungskultur geworden.

Das Beispiel zeigt zugleich die realistische Erwartung: Nicht alles gelingt. Ein geplanter Talent-Marketplace wurde nach dem Piloten gestoppt (zu geringer Nutzen bei 950 Mitarbeitenden – auch das ist gelebte Exnovation), und die Wirkungsmessung auf Geschäftsergebnis-Ebene steht erst für zwei Programme. Aber die Richtung stimmt: weniger Angebote, mehr Wirkung, belegbare Kompetenzentwicklung – und eine Personalentwicklung, die wieder Zeit für ihre eigentliche Aufgabe hat.

7. Zusammenfassung und Ausblick

Die Steuerung des Corporate Learning ist in den letzten Jahren anspruchsvoller geworden, weil vier Komplexitätsdimensionen gleichzeitig zu bewältigen sind: vier grundverschiedene Bildungserfordernisse (Pflichtschulungen, formales, nicht-formales und informelles Lernen), zwei Lernwelten (Präsenz und digital), die doppelte Controlling-Pflicht (Durchführung und Wirkung) und ein Reporting, das vom Audit-Nachweis bis zur ESG-Berichterstattung reicht. Die verbreitete Antwort – immer mehr Angebote, Plattformen und Tools übereinanderschichten – verschärft das Problem, statt es zu lösen.

Dieser Beitrag hat drei Lösungsbausteine vorgestellt, die in ihrer Kombination den Unterschied machen: Die **70-20-10-Formel** liefert – als Heuristik verstanden, nicht als Budgetgesetz – den Ordnungsrahmen für ein Lernportfolio, das alle Bildungserfordernisse mit je eigener Steuerungslogik abbildet. Die **Exnovation** setzt die Ressourcen frei, ohne die keine Modernisierung gelingt, und bekämpft mit Methode, was Verhaltensökonomie und Organisationsroutinen sonst zuverlässig verhindern: das strategische Weglassen. Und **KI als arbeitsplatznaher Lernpartner** entlastet die Bildungsorganisation von Routineaufgaben, macht Lernen im Arbeitsfluss erstmals breit unterstützbar und verleiht dem chronisch vernachlässigten Wirkungscontrolling neue Machbarkeit. Das Fünf-Phasen-Konzept – Ist-Analyse, Soll-Analyse, Exnovation, Neuausrichtung, Verstetigung – übersetzt diese Bausteine in einen gangbaren Weg, der für den Mittelständler ebenso funktioniert wie für den Konzern; nur Maßstab und Instrumentierung unterscheiden sich.

Der Blick nach vorn zeigt, dass die Steuerungsaufgabe dynamisch bleibt. **Agentische KI** wird in den kommenden Jahren von der Unterstützung einzelner Aufgaben zur Übernahme ganzer Prozessketten in Bildungsadministration, Content-Pflege und Learning Analytics vordringen – mit entsprechendem Governance-Bedarf (Meier & Rohr, 2026). **Skills-basierte Steuerung** wird Lernportfolio, Workforce Planning und interne Mobilität enger verzahnen; Kompetenz- und Skilldaten werden damit endgültig zur Steuerungswährung. Und die **Berichtspflichten** werden Weiterbildung weiter aus der HR-Nische in die Unternehmenssteuerung rücken. Wer heute die Grundlagen legt – ein geordnetes Portfolio, eine gelebte Exnovationsroutine, saubere Lerndaten und eine KI-kompetente Organisation –, wird diese Entwicklungen als Chance erleben statt als nächste Welle.

Die vielleicht wichtigste Botschaft ist dabei eine Haltungsfrage: Moderne Steuerung des Corporate Learning heißt nicht, mehr zu kontrollieren. Sie heißt, Wirkung konsequent ernst

zu nehmen – und deshalb auch den Mut zu haben, Bewährtes zu beenden, wenn es seine Wirkung verloren hat. Oder, auf die kürzeste Formel gebracht: **Wer sein Corporate Learning zukunftsfähig steuern will, muss aufhören zu stapeln – und anfangen loszulassen.**

Literaturverzeichnis

Adams, G. S., Converse, B. A., Hales, A. H., & Klotz, L. E. (2021). People systematically overlook subtractive changes. *Nature*, 592(7853), 258-261. <https://doi.org/10.1038/s41586-021-03380-y>

Amenduni, F., Ryymin, E., Maetoloa, K., & Cattaneo, A. (2022). Facing disruptive changes with informal workplace learning strategies: The experience of European companies. *Frontiers in Psychology*, 13, Artikel 889850. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889850>

Bils, S., & Töpfer, G. L. (2024). *Exnovation und Innovation: Synergie von Ende und Anfang in Veränderungen*. Schäffer-Poeschel. <https://doi.org/10.34156/978-3-7910-6150-4>

Clardy, A. (2018). 70-20-10 and the dominance of informal learning: A fact in search of evidence. *Human Resource Development Review*, 17(2), 153-178. <https://doi.org/10.1177/1534484318759399>

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291. <https://doi.org/10.2307/1914185>

Meier, C. (2024). *Generative KI im Arbeitsfeld L&D/PE: Ergebnisse des SCIL F&E-Blitzlichts 2024 und Handlungsfelder für L&D-/PE-Organisationen* (SCIL Arbeitsbericht 33). Universität St.Gallen, Institut für Bildungsmanagement und Bildungstechnologien. <https://www.alexandria.unisg.ch/entities/publication/33b9a315-241e-42b3-a1db-b750a689ff8e>

Meier, C., & Rohr, V. (2026). KI-Agenten, Bildung und Personalentwicklung: Merkmale, Einsatzbereiche, Gestaltungsfelder, Perspektiven. In S. Laske, A. Orthey & M. J. Schmid (Hrsg.), *PersonalEntwickeln* (Beitrag 8.176, 325. Erg.-Lfg.). Wolters Kluwer.

Niemeier, J. (2026, 26. Juni). *Ist das noch Lernen – oder kann das weg?* Corporate Learning Community. <https://colearn.de/ist-das-noch-lernen-oder-kann-das-weg/>

OECD. (2025). *Trends in adult learning: New data from the 2023 Survey of Adult Skills*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ec0624a6-en>

Wagner, A. C. (2026, 13. März). *Beyond Teaching: Der Friedhof der L&D-Altlasten und die Kunst des strategischen Weglassens*. FrolleinFlow. <https://frolleinflow.com/beyond-teaching-der-friedhof-der-l-d-altlasten-und-die-kunst-des-strategischen-weglassens/>

World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. WEF. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>