



# Lebenslanges Lernen – wie kann es gelingen?

Wie sichern wir unsere Qualifikation in einer Zeit voller Dynamik?

Alfred Biel im Interview mit Dorothee Deyhle, Vorstandsmitglied der CA Akademie AG

**Biel:** Frau Deyhle, schön, dass ich Sie zum 109. Interview der Reihe Experten-Interviews im Controller Magazin begrüßen darf. Wir wollen uns austauschen, wie lebenslanges Lernen gelingen kann. Bitte lassen Sie uns zunächst abklären, worüber zu diskutieren ist. Damit wir das „Lebenslange Lernen“ – verschiedentlich auch lebensbegleitendes Lernen genannt oder mit der Abkürzung LLL versehen – einordnen können, habe ich zwei markante Definitionen herausgesucht.

- Zunächst die **EU-Definition:** Lebenslanges oder lebensbegleitendes Lernen umfasst „alles Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen dient und im Rahmen einer

persönlichen, bürgergesellschaftlichen, sozialen, bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt“.

- Einer der ganz Großen des Controllings, Dr. Dr. h. c. **Albrecht Deyhle**, bringt es so auf den Punkt: „Man lernt, solange man lebt – durch neue Erkenntnisse, frische Erfahrungen, unvermutete Einsichten oder Begegnungen – und: man lebt, solange man lernt“.

Eine Kernaussage ist, dass Lernen unweigerlich immer und überall zu unserem Leben gehört. Unser Lebensweg ist offenbar auch ein Bildungsweg, zumal in einer sehr dynamischen Arbeitswelt.

**Deyhle:** Ganz richtig, denn heute ist jedem klar, dass in der Schule, Ausbildung oder



## Summary

Alfred Biel interviewt in seinem 109. Interview Dorothee Deyhle, Mitglied des Vorstands der CA Akademie AG. Darin geht es um lebenslanges – vor allem berufsbegleitendes – Lernen, um Lernformate und Lernstrategien. Im Interview wird herausgearbeitet, warum die Weiterbildungsstrategie in die Unternehmensstrategie eingebettet sein muss und dass der Lernerfolg über ein Weiterbildungs-Controlling nachgehalten werden sollte.

Studium auf „Vorrat“ Gelerntes nicht für ein ganzes Leben ausreicht. Lebenslanges Lernen hat sich nicht nur als Konzept, sondern sozial, gesellschaftlich und beruflich zu einem selbstverständlichen Teil unseres Lebens entwickelt. Dabei ist die Erkenntnis von lebenslangem Lernen gar nicht neu.

**Biel:** Ja, wenn wir weit in die Vergangenheit blicken, diskutieren wir offenbar kein neues Thema, vielmehr ein altes „lebenslanges Thema“.

**Deyhle:** Das stimmt. Bereits in der Antike haben sich Philosophen und kluge Köpfe mit der Notwendigkeit beschäftigt, dass sich der Mensch lebenslang weiterentwickeln und lernen muss. So zitiert z. B. Seneca in seinen Briefen an Lucullus den Solonischen Vers „Solange musst du lernen, wie du leben sollst, solange du lebst.“ Der Fokus lag hier allerdings auf lebenslang Leben-Lernen. In den 70er-Jahren wurden Konzepte zu lebenslanger Bildung (livelong education) entworfen, um der Beschleunigung von Wissenszuwachs in der Arbeitswelt und dem Verschwinden zahlreicher Berufszweige aufgrund von Rationalisierung und neuen Technologien entgegenzuwirken. Im beruflichen Kontext wurde in dieser Zeit der Begriff **current education** geprägt.

**Biel:** Hier lag der Fokus aber noch stark auf der Bildung. Ab wann hat sich das geändert? Es gibt ein Spannungsverhältnis zwischen Unterweisen einerseits und Fähigkeiten erwerben andererseits.

**Deyhle:** Ein Paradigmenwechsel in der Erwachsenenbildung fand in den 1990er-Jahren statt. Der Fokus verlagerte sich vom Lehren aufs Lernen. Die Lernenden, die letztendlich darüber entscheiden, was und wie Sie lernen wollen, gerieten in den Mittelpunkt. Die Verantwortung wurde von Bildungsinstitutionen, öffentlicher Hand und Staat auf die Lernenden selbst übertragen. Begründet wurde das mit der rasch anwachsenden Wissensmenge, die von Institutionen nicht mehr umfassend abgebildet werden könne. Dazu kam die Erkenntnis, dass Lernen zu einem Großteil informell stattfindet und dass durch neue Technologien Wissen einfach und frei zugänglich wurde. 1996 rief dann die Europäische Union erstmals das „Jahr des lebensbegleitenden Lernens“ aus. Womit wir schon bei Ihrer ersten Definition wären.

**Biel:** Bei beiden Definitionen klingt bei aller Ernsthaftigkeit auch ein Schuss Spaß und vor allem Neugierde mit. Wie ordnen Sie lebenslanges Lernen ein? Wie ist Ihre Sicht auf das Lernen?

**Deyhle:** Lebenslang bedeutet doch, von Geburt bis zum Tod zu lernen. In den ersten Jahren lernen wir neugierig, wissenshungrig und intrinsisch orientiert an unserer Umwelt. Lernen ist uns also mit in die Wiege gelegt. Gerade durch unser Lernvermögen unterscheiden wir uns stark von anderen Spezies. Ab der Schule ändert sich die Art des Lernens, es wird vorrangig nach Vorgabe mit Ziel gelernt und der Lernerfolg wird beurteilt oder auch verurteilt. Manchem vergeht da die Lust am Lernen. Im Berufsleben lernen wir dann eher fokussiert auf unsere Tätigkeit, um das, was wir tun, besser zu machen oder um uns zu verändern. In der Zeit nach dem Berufsleben bleibt Lernen wieder frei uns selbst überlassen. Es hilft uns, jung im Kopf zu bleiben.

**Biel:** „Frei sein zum Lernen“, Sie greifen einen interessanten Aspekt auf. Heißt dies auch Verantwortung zum Lernen? Was veranlasst zum Lernen? Was spornt an?

**Deyhle:** Lebenslanges Lernen hängt maßgeblich von der Einstellung jedes Einzelnen ab. Ich bin neugierig, solange ich lebe. Ich will mein Leben lang herausfinden, wie es besser geht (mit und ohne Anleitung), und ich bin bereit, mein Denken zu ändern. Das wird immer wichtiger in einer Welt, die sich stetig schneller verändert. Unternehmen die sich als lernende Organisation verstehen, hinterfragen und verändern ihre Geschäftsmodelle, Best Practice Methoden und Prozesse regelmäßig und schaffen es so, sich immer wieder neu zu erfinden.

**Biel:** Ist lebenslanges Lernen für den Einzelnen also eine mitlaufende, zwangsläufige Aktivität?

**Deyhle:** Einerseits ja. Wir Menschen sind ein Leben lang als soziale Wesen in vielschichtige Beziehungen, Kulturen und Strukturen eingebunden, die sich laufend verändern. Das heißt, wir setzen uns permanent mit komplizierten Sachverhalten auseinander. Dabei lernen wir zwangsläufig z. B. durch Nachahmen, Fehler, Erfahrungen oder neue Erkenntnisse und passen kontinuierlich unser Tun und Verhalten an (beruflich wie

privat). Halten wir uns nur vor Augen, dass wir immer wieder etwas zum ersten Mal tun.

**Biel:** Peter Drucker, vielfach als Pionier der modernen Managementlehre gesehen, sprach schon vor vielen Jahren von der herausragenden Bedeutung des Wissens und prägte den Begriff des „Wissensarbeiters“. Er betonte den Aspekt der „neuen Anforderungen an den Einzelnen“. Wir müssen daher von der Notwendigkeit einer bewussten, systematischen Entwicklungs- und Anpassungsleistung sprechen?

**Deyhle:** Auf jeden Fall, denn der digitale Wandel und die steigende Dynamik, die in hoher Geschwindigkeit einen massiven Strukturwandel und fundamentale Änderungen in der Arbeitswelt mit sich bringen, zwingen uns vorausschauend zu lernen, was künftig benötigt wird. Das heißt, wir stellen uns proaktiv und bewusst auf Veränderungen ein, die beruflich oder gesellschaftlich auf uns zukommen werden, und nehmen in Hinblick darauf unsere Kompetenzentwicklung systematisch selbst in die Hand. Damit wir die Zukunft später aktiv gestalten können, anstatt sie passiv über uns ergehen lassen zu müssen. Wie schon gesagt, die Verantwortung sich zu entwickeln, liegt beim Lernenden selbst.

**Biel:** Es geht offenbar darum, die voraussichtliche zukünftige Situation zu beherrschen, indem man, anstatt auf etwas Geschehenes zu reagieren, durch differenzierte Vorausplanung und zielgerichtetes Handeln das Zukünftige selbst in den Griff bekommt. Das ist eine sehr beachtliche Erwartung und Anforderung.

**Deyhle:** Ja, diese Art des Lernens setzt allerdings voraus, dass ich anbahnende Veränderungen erkenne und bereit bin mitzugehen. Denn Neues lernen impliziert, dass ich Dinge anders mache als vorher, also Veränderung zulasse. Wie intensiv und erfolgreich wir lebenslang lernen, ist also eine Frage des Mindsets. Wir lernen vor allem dann gerne, wenn wir dabei auch unsere Talente berücksichtigen.

**Biel:** „Lebenslang lernen“ klingt nach einer gewaltigen und herausfordernden Aufgabe, wie wir sehen. Müssen wir, damit wir diesem Anspruch gerecht werden können, zunächst „das Lernen lernen“, um systematisch und zielorientiert diese Aufgaben an-

nehmen und meistern zu können? Brauchen wir zum Lernen eine Lernkompetenz?

**Deyhle:** Es gibt natürlich ganz unterschiedliche Arten zu lernen und wir müssen gelernt haben, welcher **Lerntyp** wir sind und welche **Lernformate** zu uns passen. Gerade das Lernen hat sich durch die Digitalisierung und die veränderte Arbeitswelt grundlegend transformiert. Das zieht sich durch alle Bereiche und Altersgruppen. Es betrifft Schulen, Ausbildungsstätten, Universitäten, berufsbegleitende Weiterbildungsinstitute sowie Unternehmen. Heute haben wir unendlich viele Möglichkeiten und technische Hilfsmittel, ad hoc, bequem und ortsunabhängig unbegrenzt Wissen zu jedem Thema aufzuladen.

**Biel:** Nun leiden wir aber unter der oft zitierten Informationsflut. Wie beherrschen wir die Informationsfülle für unseren Bildungsweg?

**Deyhle:** Entscheidend dabei ist, aus der Flut der verfügbaren Informationen die relevanten Inhalte herauszuziehen und Unwichtiges wegzulassen. Dazu kommt, dass durch die permanente Veränderung der Wissensverfall hoch ist. Einst gelerntes oder standardisiertes Wissen lässt sich vielfach nicht mehr 1:1 anwenden, weil sich z. B. das Marktumfeld, die Technologie oder die Art der Zusammenarbeit geändert haben. Deshalb ist es heute weniger wichtig, möglichst viel Standardwissen auf Vorrat aufzubauen. Vielmehr müssen wir Lernkompetenzen entwickeln, um **neue Erkenntnisse und bestehendes Wissen** immer wieder **in einen anderen Kontext** zu setzen und auf den eigenen (Unternehmens-)Alltag **zu übertragen**. In einer sich stetig verändernden Welt ist Lernkompetenz also definitiv eine Schlüsselkompetenz.

**Biel:** Die meisten Menschen verbringen den größten Teil ihres Lebens in einer beruflichen Tätigkeit. Daher betrifft Lebenslanges Lernen vor allem die berufliche Bildung. Wir sind hier im Controlling Magazin, daher liegt nahe, den Begriff „Strategie“ einzuführen. Benötigen wir eine Lernstrategie?

**Deyhle:** Ja es ist enorm wichtig, **Lern- bzw. Weiterbildungsmanagement innerhalb einer Organisation** strategisch anzugehen und alle dafür Verantwortlichen mit den entsprechenden Kompetenzen aufzula-

den. Bei der CA controller akademie stellen wir z. B. fest, dass die Weiterbildung in den Bereichen Controlling und Finance meistens über die Fachabteilungen gesteuert wird. So müssen Leiter:innen Controlling und Finance oder CFOs sich nicht nur damit beschäftigen, wie sie ihre Bereiche in Hinblick auf Prozesse, Systeme und Methoden zukunftsorientiert ausrichten, sondern auch passende Kompetenzentwicklungsstrategien entwickeln.

**Biel:** Die von Ihnen angesprochene „Kompetenzentwicklungsstrategie“ fußt auf einigen Voraussetzungen. Wie sehen Sie diese?

**Deyhle:** Das setzt voraus, künftige Rollenmodelle zu erarbeiten und zu analysieren, welche Kompetenzen und Talente dafür benötigt werden. Wen muss ich neu suchen und wie befähige ich vor allem bestehende Personen und lege deren Talentpotenzial frei? In Zeiten eines akuten Fachkräftemangels ein wichtiger Aspekt. Es sind **Anreize zu schaffen**, dass Lernen intrinsisch nach dem Pull-Prinzip erfolgt und Konzepte zu entwickeln, die Weiterentwicklung flächendeckend und effektiv ermöglichen. Weiterhin sind geeignete Systeme, Collaboration-Tools und externe Weiterbildungsanbieter auszuwählen, die hierbei unterstützen.

**Biel:** Welche Rolle kommt dabei der Personalabteilung zu?

**Deyhle:** Ein ganz wichtiger Punkt. Beim Thema **Personalentwicklungsstrategie** dürfen wir natürlich die Personalabteilungen nicht außer Acht lassen. Viele der gerade aufgezählten Punkte sind organisationsweit zu lösen. Idealerweise sollten Personal- und Fachabteilungen interdisziplinär als Business Partner zusammen eine nachhaltige Kompetenzentwicklungsstrategie erarbeiten. Nur so können sie gemeinsam einheitliche Lernkonzepte entwickeln, die auf die Unternehmensstrategie einzahlen.

**Biel:** Bitte lassen Sie uns nach Notwendigkeit und Bedeutung des Lernens auch eingehen auf Formen des Lernens, der Art und Weise des Lernens.

**Deyhle:** Gerne, lassen Sie uns dazu die **drei Formen des Lernens** betrachten:

1. Formelles,
2. informelles und
3. autodidaktisches Lernen.

**Biel:** Wir sind auf Ihre Erläuterungen gespannt.

**Deyhle:** **Formelles Lernen** prägt vor allem den ersten Teil unseres Lernlebens, der durch Schule, Ausbildung oder Studium geprägt ist. Hier erfolgt der Wissenserwerb strukturiert und institutionell. Das heißt, der gesamte Lernprozess mit vordefinierten Lerninhalten und Lernzielen ist auf ein Lernergebnis ausgerichtet, das entsprechend zertifiziert bzw. bescheinigt wird. Das Lernen wird maßgeblich durch eine lehrende Person und deren Institution geprägt, die das didaktische Vorgehen sowie die soziale Interaktion vorgeben.

**Biel:** Erfolgt das Lernen nicht zu einem Großteil auch im Arbeitsalltag?

**Deyhle:** Absolut. Wenn Lernen nach dem Prinzip „Learning by Doing“ oder „in the flow of work“ erfolgt, also nicht organisiert und angeleitet, spricht man von **informellem Lernen**. Es erfolgt mitlaufend während einer Tätigkeit, ohne Prüfung und ohne Bestätigung. Dabei gibt es unterschiedliche Typisierungen, um informell zu lernen.

- Der Wissenszuwachs kann unbewusst (implizit) erfolgen, d. h. der Lernende ist sich seines Lernerfolgs nicht bewusst und sieht sich auch nicht als Lernender.
- Er kann reaktiv erfolgen z. B., wenn durch spontanes Reflektieren aktueller, vergangener oder künftiger Ereignisse ein Lerneffekt entsteht.
- Zuletzt kann neues Lernen mit Absicht (deliberativ) erfolgen. Hier wird bewusst ein Lernziel in einem bestimmten Zeitraum definiert, z. B. im Rahmen einer Problemlösungsaufgabe während des Arbeitsprozesses. Das Lernen steht hierbei aber nicht im Fokus, sondern ist eher ein Nebeneffekt.

**Biel:** Es fehlt jetzt nur noch das autodidaktische Lernen ...

**Deyhle:** So ist es, wenn das Lernen selbstgesteuert und selbstorganisiert ohne Anleitung erfolgt, dann spricht man von **autodidaktischem Lernen**. Die Lernenden entscheiden frei über Inhalt, Format und Art, wie sie **sich selbst Wissen beibringen**.

**Biel:** Wie sehen Sie das Zusammenspiel der drei Lernformen?

**Deyhle:** Idealerweise erfolgt Lernen sowohl formell, informell als auch autodidaktisch,

um neues Wissen nachhaltig in sicheres Können zu überführen.

**Biel:** Die Berufsbildung wird aus der Sicht von Kritikern zu sehr auf fachliche und praktische Lerninhalte eingengt. In der Diskussion zur beruflichen Weiterbildung steht z. B. der Begriff „Anpassungsbildung“, mit dem Mitarbeitende wieder fit gemacht oder, wie es gelegentlich heißt, „optimiert“ werden. Nach modernem Verständnis steht die berufsbezogene Qualifikation nicht im Gegensatz zur Bildung im Sinne der Persönlichkeitsentwicklung. Wieweit lässt sich in der Praxis die Förderung der fachlichen Fähigkeiten mit der Persönlichkeitsentwicklung, beispielsweise Förderung der Urteilsbildung oder der sozialen Kompetenz, tatsächlich verbinden?

**Deyhle:** Kompetenzausbau sollte stets fachliche sowie persönliche Entwicklung beinhalten, damit neues Wissen später auch vollumfänglich und nachhaltig in der Zusammenarbeit implementiert und angewendet werden kann. Denn nach der Weiterbildung sind auch die Kolleg:innen und Vorgesetzten von den neuen Methoden zu überzeugen und zu motivieren, Bestehendes zu verändern.

**Biel:** Vom Controlling-Pionier Albrecht Deyhle habe ich vor langer Zeit gelernt und verinnerlicht, dass Management sowohl eine sach- als auch eine personenorientierte Seite kennt, die Einfluss auf die Beeinflussbarkeit und Wirksamkeit von Veränderungen haben. Das hierzu passende Kon-

zept heißt „MOVE“. Hat dieses Konzept eine Bedeutung in Ihrer Arbeit?

**Deyhle:** Ja, natürlich! In der CA veranschaulichen wir das in Controllers Ausbildungsprogramm in fünf Stufen anhand unseres MOVE-Konzepts und seinen vier zentralen Gestaltungsebenen: **M**ethodik, **O**rganisation, **V**erhalten, **E**instellung. MOVE steht dabei für „im Unternehmen etwas bewegen“, also für „Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten“. Denn Veränderung gelingt nur dann erfolgreich, wenn die Menschen (in Verhalten und Einstellung) sowie die Sache (die Methodik und Organisation) in gleicher Weise mit einbezogen werden. Daher vermitteln wir **sowohl das Fachwissen zur Methodik als auch soziale und kommunikative Kompetenzen** mit dem Wissen, wie Verhaltensänderungen herbeizuführen sind. Denn als Business Partner kann ich nur erfolgreich agieren, wenn ich beides beherrsche. Die CA controller akademie prägt seit jeher das Verständnis, dass erfolgreiches Controlling Business Partnering voraussetzt.

**Biel:** Sollte der Arbeitgeber, der die Bildungsmaßnahme bezahlt, hier auch eine bestimmte Akzentsetzung erwarten?

**Deyhle:** Ja auf jeden Fall. Gerade für den Erfolg von „lernenden Organisationen“, die sich stetig weiterentwickeln wollen, ist es absolut entscheidend, dass deren Mitarbeitende ihre Kompetenzen in beiden Bereichen gleichermaßen ausbauen.

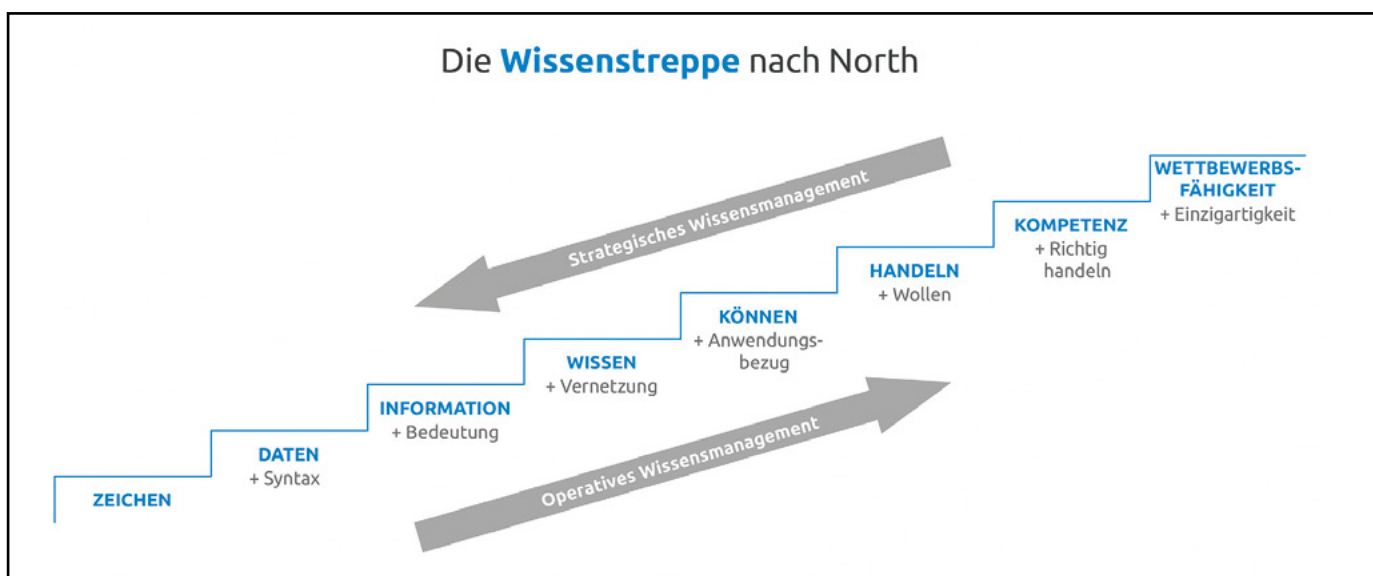
**Biel:** Verschieben sich nicht die Anforderungen in Richtung persönlicher Fähigkeiten?

**Deyhle:** Richtig, soziale Kompetenz, Urteilsvermögen und Persönlichkeit sind in einer Arbeitswelt, in der Tätigkeiten zunehmend von Systemen übernommen werden, nicht nur ein wichtiges Kriterium für die Employability, sondern auch für eine gesunde Organisationsentwicklung.

**Biel:** Eine andere Anforderung ist, berufliche Bildung zweck- und zielbezogen auszurichten. Es geht ja nicht nur darum, Kenntnisse zu vermitteln. Die fachlichen Kenntnisse müssen sich in einer weiteren Stufe zu Fähigkeiten zu Können und letztlich Kompetenzen verdichten. In einem dritten Schritt geht es um das Erlangen von Nutzen bzw. Wettbewerbsvorteile des jeweiligen Unternehmens durch bessere Fachbildung des Personals. Klaus North hat 1998 eine „Wissenstreppe“ skizziert, die die stufenweise Entwicklung von Wissen sehr anschaulich verdeutlicht, **Abb. 1**. Wieweit kann die berufliche Weiterbildung das Schema der Wissenstreppe abbilden und ihre Arbeit integrieren?

**Deyhle:** Klaus North veranschaulicht in seiner **Wissenstreppe** gut, wie Wissensmanagement innerhalb einer Organisation funktionieren sollte –

- beginnend beim Sammeln und Generieren von Information
- über den Wissensaufbau
- bis hin zum Wettbewerbsvorteil.



**Abb. 1:** Die Wissenstreppe nach North (Quellennachweis: Mit Norths Treppenmodell Wissensmanagement verstehen von Ann-Kathrin Krane | Feb 28, 2018 – <https://www.tixx.com/de/mit-norths-treppenmodell-wissensmanagement-verstehen/> – aufgerufen am 24.06.22)



**Dorothee Deyhle**

ist Partnerin und Mitglied des Vorstands der CA Akademie AG. Ihre Themenschwerpunkte sind u. a. Neues Lernen, digitale Plattformen und Portfoliomanagement sowie strategische Markenführung und Corporate Communication. Zudem ist sie Mitglied der Geschäftsführung der deyhle&löwe Werbeagentur GmbH und Aufsichtsrätin der 4C Group AG. [d.deyhle@ca-akademie.de](mailto:d.deyhle@ca-akademie.de)



**Fachjournalist (DFJS)  
Dipl.-Betriebswirt  
Alfred Biel**

ist als Rezensent, Interviewer und Autor für verschiedene Medien tätig. Er verfügt als Betriebswirt über reiche Erfahrungen in verantwortungsvollen Funktionen. Als Fachjournalist steht er in vielfältigen Medien- und Fachverbindungen. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm für seine Arbeit die Ehrenmitgliedschaft. Er arbeitet u. a. ehrenamtlich für DFJV und ICV. [alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de)

In diese **drei Bereiche** lassen sich die 8 Stufen der Wissenstreppe auch unterteilen. Aus Zeichen, Daten und Informationen entsteht ein Wissenspool als Lerngrundlage. Doch Informationen nur zur Verfügung zu stellen, reicht nicht aus. Um **Lernbereitschaft** bei den Mitarbeitenden zu erzeugen, ist es wichtig, Impulse zu setzen, die das Bewusstsein für ein Problem schaffen und klarmachen, dass für eine Lösung Kompetenzerweiterung nötig ist. Dies sollte unbedingt auch out of the box (unternehmensextern) erfolgen, durch Vorträge, Fachtagungen, das Controller Magazin (lacht ...) etc. und dafür gilt es auch Freiräume trotz Tagesgeschäft zu schaffen. So erhalten Informationen eine Relevanz und können in Hinblick auf die Problemstellung priorisiert werden.

**Biel:** Und wie kommen wir vom Wissen zur Anwendungs- und Umsetzungskompetenz, damit ein Mehrwert für Unternehmen entsteht?

**Deyhle:** Das betrifft den zweiten Bereich von Norths Wissenstreppe: **Wissen, Handeln und Können**. Um zu einer Lösung zu kommen, muss neues Wissen nicht nur erfasst, sondern auch praktisch in Fall- und Rollenspielen in der Handhabung geübt, reflektiert und verinnerlicht werden z. B. im Rahmen von Trainings und Workshops. Danach erst befassen sich die Lernenden mit dem Wissenstransfer in die Unternehmenswirklichkeit, um das neu Gelernte im Kontext ihrer Problemstellung anzuwenden. Jetzt gilt es Handlungssicherheit aufzubauen und die gewonnenen Erkenntnisse auch anderen (Chef:in, Kollegen:innen) nahezubringen, um in der Organisation einen Mehrwert des Gelernten zu schaffen. Denken wir hier wieder an das MOVE-Modell.

**Biel:** Wann entsteht ein Mehrwert?

**Deyhle:** Ein echter Mehrwert für das Unternehmen wird erst dann generiert, **wenn Veränderung erfolgt**. Dazu müssen die gelernten Methoden entsprechend adaptiert und aufs Unternehmen angepasst werden. Die Wissenenden werden so zu Könnern.

**Biel:** Was ist aus Ihrer Sicht letztlich der Kern der beruflichen Weiterbildung?

**Deyhle:** Der letzte und dritte Bereich umfasst die eigentliche Zielsetzung der beruflichen Weiterbildung: **Kompetenzen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit** aufzubauen. In einem dynamischen Umfeld hängt nachhaltiger Erfolg vom kontinuierlichen Hinterfragen, Adaptieren und Vernetzen der Methoden und des Verhaltens zur Problemlösung ab damit echte Handlungskompetenz entsteht, die die Marktfähigkeit sichert und Organisationen zu Wettbewerbserfolgen verhilft. Das bedeutet auch, dass das Dazulernen nie endet.

**Biel:** Was ist beim Wissensmanagement operativ und strategisch zu beachten?

**Deyhle:** Damit es operativ gelingt, muss der Zugang zu vielfältigen Informationsquellen und Impulsgebern gefördert werden, es müssen **Freiräume fürs Lernen**, Üben sowie für Impulsveranstaltungen und für Weiterbildungen geschaffen werden. Es braucht eine **Fehlerkultur**, damit Anwendungssicherheit erreicht werden kann und Veränderungsbereitschaft, um als lernende Organisation Wettbewerbsvorteile zu erreichen.

**Biel:** Wie folgt Wissensmanagement einer Strategie? Was ist zu tun?

**Deyhle:** Damit Wissensmanagement strategisch richtig aufgesetzt wird, muss herausgearbeitet und definiert werden, **welche Wissensziele und welche (Handlungs-) Kompetenzen** für das Erreichen der Unternehmensziele benötigt werden. Das Wissens- bzw. Lernmanagement sollte hier der Unternehmensstrategie entsprechen.

**Biel:** Wir führen unser Interview für die Leserinnen und Leser des Controller Magazins. Daher kommen wir nicht umhin, zumindest kurz und knapp auf das Bildungs-Controlling einzugehen. Das Bildungs-Controlling als eine der etwa 20 relevanten Erscheinungsformen des Funktions-Controllings zielt insbesondere darauf, die Personalentwicklung zu steuern. Nach einem häufig zitierten Modell von Donald L. Kirkpatrick (bereits vor über 60 Jahren entworfen), kommt es auf vier zentrale Kriterien an:

1. Zufriedenheit der Teilnehmer.
2. Feststellung des Lernerfolgs, z. B. Zugewinn an Kompetenz.
3. Transfererfolg, d. h. Umsetzung des Gelernten.
4. Unternehmenserfolg, d. h. Auswirkung der Bildung auf das Unternehmen.

Sie leiten eine bedeutende Einrichtung der beruflichen Weiterbildung mit dem Fokus auf Unternehmenssteuerung. Sind diese Kriterien praxis- und anwendungsgerecht?

**Deyhle:** Ja, ein **nachhaltiges Bildungscontrolling** hat das Ziel, den Kompetenzaufbau zielgerecht zu planen, zu messen und zu steuern, damit ein Mehrwert für das Unternehmen entsteht. Das heißt sicherzustellen, dass die Investitionen in Weiterbildung auf den Unternehmenserfolg messbar einzahlen als Return on Education ROE. Auf der anderen Seite bedeutet es auch zu gewährleisten, dass ausreichend (qualitativ wie quantitativ) in Weiterbildungsmaßnahmen investiert wird, die Zufriedenheit, Motivation, erweiterte Kompetenzen und Verhaltensänderungen zur Folge haben. Bildungscontrolling sorgt für Transparenz, damit Weiterbildungsaktivitäten für die Organisation und für die Mitarbeitenden nutzbringend geplant, konzipiert, budgetiert und umgesetzt werden können. Hierbei ist es wichtig, **von den Zielen her zu denken** und zu ermitteln, auf welchem Weg diese langfristig und nachhaltig zu erreichen sind. Dabei ist es durchaus sinnvoll, ein Bildungs-Reporting mit allen hierfür relevanten Steuerungskennzahlen aufzubauen.

**Biel:** Ist Bildungscontrolling ein Schnittstellen-Thema?

**Deyhle:** Absolut, erfolgreiches Bildungs-Controlling könnte in der interdisziplinären Zusammenarbeit bildlich gesehen werden als Schnittmenge der Wirkungskreise von Fachabteilungsleitung und Personalentwicklung. Ich verweise hier auf die von meinem Vater entwickelte Definition von Controlling anhand des **Schnittmengenbildes**.

**Biel:** Kann sich ein Anbieter von Dienstleistungen in der Weiterbildung diesen Maßstäben unterwerfen?

**Deyhle:** Ihre Frage kann ich klar mit ja, **das ist unser Anspruch**, beantworten: Für uns als Partner für Weiterbildung und Beratung sind alle beschriebenen Stufen wichtige Teile unserer Dienstleistung, um Einzelpersonen und Organisationen bei ihrer Entwicklung nachhaltig zu unterstützen. Deshalb bieten wir unseren Teilnehmenden nicht nur qualitativ hochwertige Inhalte, sondern setzen auch einen großen Fokus auf das praktische Üben, unterstützen bei der Übersetzung in die Unternehmenswirklichkeit sowie bei der späteren Anwendung „on the Job“.

**Biel:** Wieweit reicht Ihre Konzeptarbeit?

**Deyhle:** Wenn wir Organisationen bei der Erarbeitung einer Roadmap zur Entwicklung der Bereiche Controlling und Finance unterstützen, gehören dazu auch Konzepte zur Kompetenzentwicklung, damit die strategischen Unternehmens- oder Bereichsziele erreicht werden können. Und als Controllingspezialist liegt uns natürlich die **Steuerung von Bildung am Herzen**. Dazu wirken wir als Botschafter und sorgen für Denkanstöße und Impulse im Rahmen von zahlreichen Vorträgen, Webinaren, Sendungen und Fachtagungen.

**Biel:** Interviews haben auch das Ziel, etwas tiefer in ein Thema zu blicken. Deshalb möchte ich ein Thema ansprechen, das vielfach gemieden wird. Lernen und vor allem Lebenslanges Lernen werden hauptsächlich rational betrachtet. Wir müssen uns immer wieder mit neuen Verhältnissen, Situationen und Anforderungen in Einklang bringen. Dies ist plausibel und unmittelbar einsichtig. Stellen wir nun die Emotionen gegen die Rationalität. Bei der Vorbereitung auf dieses Interview war ich überrascht, dass bei unserem Thema offenbar in vielen Fällen auch ein Angstgefühl mitgedacht wird. Die Angst, abgekoppelt zu werden oder nicht mehr mithalten zu können. In der nüchternen betriebswirtschaftlichen Sprache

könnte man sich fragen, ob man noch marktkonform ist, ob die **Beschäftigungsfähigkeit – oder in der Fachsprache die Employability – noch gesichert ist. Nehmen Sie diesen Druck in der beruflichen Fortbildung wahr?**

**Deyhle:** Ja natürlich – die Entwicklungen durch digitalen Wandel, New Work oder New Normal **bauen Druck auf uns alle** auf. Im privaten Umfeld ist es noch eher möglich, die eine oder andere Entwicklung an sich vorbeiziehen zu lassen, beruflich kann man sich das nicht leisten. Die Veränderungen in der Arbeitswelt sind nicht zu übersehen und das humanistische Bildungsideal von Lebenslangem Lernen (LLL), dessen Zweck die freie Entfaltung und Persönlichkeitsbildung des Menschen ist, steht immer mehr im Zeichen des Humankapitals.

**Biel:** Die Ökonomisierung ist zwangsläufig entscheidend und dominierend ...

**Deyhle:** LLL wird **vorrangig ökonomisch interpretiert** als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb. Die Intention zu Lernen liegt also weniger darauf, den persönlichen Horizont zu erweitern, sondern mehr auf den konkreten beruflichen Interessen, die damit verknüpft sind. Ideal wäre natürlich beides. Sich kontinuierlich weiterbilden und lernen sind fester Bestandteil des Arbeitslebens geworden. Wer das nicht erkennt, läuft Gefahr, abgehängt zu werden. Um Druck herauszunehmen hilft es, sein Mindset zu ändern: Nicht fertig zu werden ist das Ziel, **sondern der Weg ist das Ziel**.

**Biel:** Zu guter Letzt: Wie stellen Sie sich eine „Kultur des Lebenslangen Lernens“ vor?

**Deyhle:** Lernen hat vor allem mit Wollen zu tun, daher bedeutet das für mich idealerweise **„eine Kultur, in der wir lebenslang mit Freude lernen wollen“**. Idealerweise können wir dabei die Art und Weise, die unserem Lerntyp am meisten entspricht, frei gestalten. Dazu gehören Lerninhalte, von deren Sinnhaftigkeit man überzeugt ist. Lehrende und eine Didaktik, die begeistern. Interaktionen in Lernteams und Communities, die Spaß machen. Spielerische Elemente, die bei Laune halten. Lob und Anerkennung, die motivieren. Damit der Antrieb zu lernen nicht erlischt, muss das Gelernte später auch ausprobiert und angewendet werden dürfen. Im beruflichen Kontext hängt das stark **von der Unternehmenskultur ab**.

Transfererfolg impliziert (Verhaltens-)Änderungen zuzulassen, eine gute Fehlerkultur und die Erwartungshaltung, dass nach Weiterbildungen auch Veränderungen erfolgen. Wer seinen Mitarbeitenden Weiterbildung nur als Incentive anbietet, nimmt diese Investition nicht als Chance ernst, die Organisation weiterzuentwickeln, und schätzt die neuen Kompetenzen und das wachsende Potenzial der Mitarbeitenden nicht wert.

**Biel:** Wir haben nun umfänglich über das Lebenslange Lernen diskutiert. Anstelle einer individuellen Zusammenfassung möchte ich gerne mit einem Zitat enden, das ich in einem Beitrag des Kultusministeriums von Baden-Württemberg fand: „Mit dem Wandel unserer Gesellschaft verändern sich auch die Anforderungen, die Beruf und Alltag an jeden Einzelnen stellen. Lebenslanges Lernen, das heißt, die persönliche Bereitschaft, sich veränderten Bedingungen in allen Lebensbereichen zu stellen, neugierig zu bleiben und aktiv das persönliche und gesellschaftliche Umfeld mitzugestalten.“ Ihnen, liebe Frau Deyhle, herzlichen Dank fürs Mitmachen in unserer Interviewreihe und viel Anerkennung und Respekt für Ihre sehr sachkundigen, engagierten und auch meinungsfreudigen Antworten. Zum Lebenslangen Lernen haben Sie nicht nur für Ihre Akademie, sondern auch für alle gesprochen, die sich mit der Bildungsarbeit beschäftigen. ■

#### Quellennachweise und Literatur

EU-Definition: [https://erwachsenenbildung.at/themen/lebenslanges\\_lernen/was\\_ist\\_III/definitionen.php#eundef](https://erwachsenenbildung.at/themen/lebenslanges_lernen/was_ist_III/definitionen.php#eundef) – zuletzt aufgerufen am 07.02.2023

Deyhle-Definition: <https://www.controllerakademie.de/ca-akademie/> – aufgerufen am 07.02.2023

Seneca: Briefe an Lucilius, 76. 1ff. – übersetzt von Klaus Bartels, <https://www.wbg-wissenverbindet.de/aktuelles/blog/buecher-und-autoren/alt-werde-ich-und-stets-lerne-ich-vieles-hinzu.-lebenslanges-lernen-in-der-alten-welt> – zuletzt aufgerufen am 07.02.2023

Zusammenfassung Kultusministerium Baden-Württemberg: [https://km-bw.de/Len/startseite/kultur\\_weiterbildung/Lebenslanges\\_lernen](https://km-bw.de/Len/startseite/kultur_weiterbildung/Lebenslanges_lernen) – zuletzt aufgerufen am 07.02.23

Vom Wissen zum Können: <https://www.controllerakademie.de/leistungen/vom-wissen-zum-koennen/> – zuletzt aufgerufen am 07.02.2023

Bildungscontrolling: Blaha, Christoph: Bildungs-Controlling: Wir müssen Personalentwicklung messen, um sie weiterentwickeln zu können. In: Eschenbach, R. / Baumüller, J. / Siller, H. (Hrsg.): Funktions-Controlling, Wiesbaden 2021, S. 65 ff.

Wissensarbeiter laut Drucker: Drucker, Peter F.: Management, Frankfurt 2009, Band 2, S. 307 ff.

MOVE: Pascher/Ropers/Zillmer: Controllers Toolbox, Freiburg 2018, S. 247 ff.