

**Technische Universität Kaiserslautern**  
Distance and Independent Studies Center (DISC)  
Master-Fernstudiengang „**Personalentwicklung**“

Ersatzleistung zur Klausur des 1. Semesters  
„Essay“

**Wo lerne ich und wenn ja, warum?**  
**Zur Bedeutung von Lernorten für die Personalentwicklung.**

Eingereicht von: Ricarda Eppler  
Eingereicht am: 31. März 2021

So wie Paul Watzlawick einst feststellte, dass man nicht *nicht* kommunizieren kann (vgl. Watzlawick et al. 1974), so hält Rolf Arnold für die Bildung fest, dass man nicht *nicht* lernen kann (vgl. Arnold 2017, S.46) und bezieht diese Aussage auf die Diskussion über Lernorte und Lernräume, um herauszustellen, dass der Erfolg des Lernens im Wesentlichen nicht davon abhängt, dass sich der Lernende an einem explizit für diesen Zweck vorgesehen Ort befindet. Blickt man aber auf die aktuellen Diskussionen über die erfolgreiche Durchführbarkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen und deren Nutzen für die Teilnehmenden, die durch die Corona-Pandemie zu einem Hauptthema der Personalentwicklung geworden sind, so stellt man schnell fest, dass dem Lernort bzw. dem Lernraum eine größere Bedeutung für den Lernerfolg zugeschrieben wird, als es in der Breite zugegeben würde (vgl. Pichler 2021). Eine Vielzahl von Lehrgängen, Seminaren, Workshops und Coaching-Angeboten wird seit Beginn des ersten Corona-Lockdowns im März 2020 immer wieder verschoben, obwohl die Verfügbarkeit von digitaler Lern- und Trainingsinfrastruktur besser denn je ist und es keine gesicherten Erkenntnisse darüber gibt, dass Thema a in digitalen Veranstaltungen und Formaten besser oder schlechter gelernt werden kann als Thema b. Was hat es also mit der Forderung nach einer Rückkehr in die Schulungsräume und zum Seminartourismus auf sich? Welche Bedeutung hat der Lernort für die Personalentwicklung? Und wo findet sich die digitale Welt in diesem Diskurs wieder?

Blicken wir zunächst einmal zurück in die griechische Antike. Hier finden sich nicht nur die Wurzel der modernen Gesellschaft, sondern auch die eines systematisierten Bildungsverständnisses. Unabhängig von der Frage, wer damals an quasi formaler Bildung teilhaben konnte, wurde hier durch den Fächerkanon ein funktionaler Zusammenhang zwischen Lernen (häufig in Form von Trainieren) und einem dafür vorgesehenen Ort hergestellt. Dass Sport und Wettkampf nur an den Orten trainiert werden konnten, die auch die nötigen Rahmenbedingungen dafür geboten haben, erscheint logisch und wird beispielsweise mit dem Erhalt von Sportplätzen, Stadien und Schwimmhallen bis heute nicht in Frage gestellt (vgl. Arnold 2017, S.43), obgleich die Individualisierung des sportlichen Lernens eine Flexibilisierung bei der Wahl des Lernorts ermöglicht hat. (Fitnessgeräte zu Hause, laufen überall etc.). Somit wurde schon frühzeitig der Grundstein für das Verständnis von Lernorten gelegt, welches immer noch gepflegt wird: praktisches Alltagswissen wird individuell im familiären Umfeld erworben, gleichermaßen handwerkliche Fertigkeiten bei Meistern in Werkstätten oder auf dem Feld und geistige bzw. Bildung, die einem mehr formalisierten Kanon folgt, in

der Gruppe unter Anleitung eines Lehrers in einer Schule (vgl. Rohs 2010, S.35). Welche Bedeutung diese Differenzierung für die Personalentwicklung hat, soll später aufgegriffen werden.

Werfen wir vorher noch einen Blick auf den Umgang mit physischen (Lern-) Räumen in der Antike. Dass die Beschaffenheit des Raumes, in dem er sich befindet, dem Lernenden bei seinen geistigen Exerzitien unterstützen kann, hat der griechische Dichter Simonides von Keos schon im fünften vorchristlichen Jahrhundert herausgefunden als er quasi zufällig die erste Mnemotechnik, die später durch den römischen Politiker Marcus Tullius Cicero als Loci-Methode bekannt wurde, erfand (vgl. Usznay 2020). Kurz gefasst stellte Simonides von Keos fest, dass man sich Gegenstände besser merken konnte, wenn man sie in Verbindung mit einem Ort memoriert, an dem sie sich befanden. Übertragen wurde diese Technik später auf Inhalte, die man sich als ebenfalls als Gegenstände vorstellen und mit realen oder vorgestellten Orten in Verbindung bringen sollte, um sie besser erinnern zu können. Hier wurde also aktiv mit den Eigenschaften von Räumen gearbeitet, um die Vorstellungskraft und Merkfähigkeit zu trainieren. Sicherlich waren hierfür einige (physische) Räume besser geeignet als andere und so hatte damit die Arbeit *mit* dem Raum einen direkten Bezug zum Erreichen des speziellen Lernziels sich an Dinge, Sachverhalte oder ganze Reden erinnern zu können. Interessant ist in diesem Zusammenhang aber die Tatsache, dass die Griechen mit dieser Technik auch im Grunde den virtuellen Raum erfunden haben, denn die hohe Kunst bestand darin, sich nicht mehr in dem physischen Raum zu befinden, um zu lernen, sondern sich den entsprechenden Raum nur noch vorzustellen und die Gegenstände bzw. Inhalte im Geiste zu platzieren (vgl. ebd.). Also haben die Alten Griechen bereits erkannt, dass geistiges bzw. abstraktes Lernen keinen physischen Raum braucht - und bisweilen sogar keinen Lehrer? Damit wären sie uns vor 2600 Jahren an vielen Stellen bereits voraus gewesen.

Werden die Eigenschaften eines Raumes heute auch lernfördernd in Trainings- und Seminarangebote einbezogen? Zwar kennt die Erwachsenenbildung ein komplexes Bild von (physischen) Bildungsräumen und den Umgang mit ihnen, um erlebendes Lernen und Kompetenzbildung zu fördern. Trotzdem passieren viele (Fach-) Trainings und Schulungen in der Personalentwicklung noch entlang tradierter Methoden mit frontalen PowerPoint-Schlachten, die gelegentlichen durch Gruppenarbeiten unterbrochen werden. Wenn heute aber meist nicht *mit* dem Raum, sondern nur *in* dem Raum

gearbeitet wird und das räumliche Lernen und Erleben überhaupt nicht Gegenstand einer Lernveranstaltung ist, sondern die Musik auf der Projektionswand oder gelegentlich in Arbeitsgruppen spielt, kann das kein Argument sein, um im Jahr 2021 die Unentbehrlichkeit der Trainer und Teilnehmer am Schulungsort plausibel zu machen. Worin liegt der Forderung nach Präsenzs Schulungen also wirklich begründet?

Ein Blick in die jüngere Geschichte könnte Klarheit bringen: die größtenteils notwendige Trennung von Lernorten beruht auf den Gegebenheiten der Lebensumstände und somit auf alten Traditionen. Im Jahr 1970 hat sich der Deutsche Bildungsrat in seinem „Strukturplan für das Bildungswesen“ sogar für die Sicht auf Weiterbildung als „Wiederaufnahme organisierten Lernens“ ausgesprochen (vgl. Deutscher Bildungsrat 1970, S.197 zit. nach Wittwer/Diettrich 2015, S.12). Mehr als zwei Jahrzehnte später, im Jahr 1994, wurden die Empfehlungen des Deutschen Bildungsrates durch die Kulturministerkonferenz bestätigt und der Blick auf Weiterbildung als institutionalisierte Bildungsaktivität wurde weiter geschärft. Hier kommt also der Formalisierungsgrad als Indikator für die Bestimmung des Lernortes für eine Bildungsveranstaltung mit ins Spiel. Denn im Rahmen formalisierter Bildung war damit klar, dass sie nur in Bildungseinrichtungen stattfinden kann.

Damit wurden das Bild davon, was Weiterbildung ist und wo diese stattfindet sowie der Anspruch der Weiterbildung auf Formalität nachhaltig untermauert. Und auch wenn der Umfang von Weiterbildung heute bei weitem nicht mehr so stark begrenzt gefasst wird, so wirkt das Erbe dieser beengenden Sichtweise bis heute nach, was sich in der empfundenen Notwendigkeit, Personalentwicklung in den dafür vorgesehenen Räumlichkeiten der dafür bestimmten Orte stattfinden zu lassen, widerspiegelt. Logisch! Wenn Weiterbildung am Arbeitsplatz keine echte Weiterbildung ist und formale Bildung ohnehin nicht am Arbeitsplatz stattfinden kann, dann braucht es einen besonderen Ort dafür.

Dann wäre da noch die Sache mit der Lernzeit. Im Grunde stellt Arnold fest, dass dedizierte Orte, Räumlichkeiten für Bildungszwecke, denen eine besondere Wirkung für den Lernerfolg zugeschrieben wird, als Legitimation gelten, um Zeit für aktives Lernen aufwenden zu dürfen (vgl. Arnold 2017, S.43). Das erschließt sich auch im Rahmen der betrieblichen Bildungsarbeit. Wenn ich einem Lernvorhaben nachkommen möchte und dafür die interne Akademie aufsuchen muss, was mit einer mehrtätigen Reise verbunden

ist, dann reserviere ich durch meine Abwesenheit vom Arbeitsort die Zeit für eine andere Tätigkeit, nämlich für das Lernen, welches im Umkehrschluss dann auch von mir erwartet wird. Habe ich die Möglichkeit, das gleiche Lernangebot am Arbeitsplatz wahrzunehmen, wird die Situation deutlich komplexer. Wenn am Arbeitsort keine Rückzugsmöglichkeit besteht, um einer virtuellen Veranstaltung ungestört und auch außerhalb des Zugriffs von Kolleg\*innen beiwohnen zu können, dann fällt es häufig schwer, sich wirklich auf die Lernsituation einlassen zu können. Man ist durch eine physische Anwesenheit erreichbar für Kollegen, Kunden und empfänglich für das sonstige Geschehen. Die für das Lernen reservierte Zeit bekommt damit eine andere Wertigkeit als während der Seminarreise und das Lernerlebnis hat unter Umständen nicht die Qualität bzw. nachhaltige Wirkung, die es hätte, wenn man sich ungestört auf die Lernsituation hätte konzentrieren können. Das ist kein Problem, was man nicht in vielen Unternehmungen lösen könnte. Aber es fußt ebenfalls in dem festgefahrenen Verständnis, dass Lernen und Arbeiten nicht am selben Ort passieren kann. Der Lernort abseits des Arbeitsplatzes ist zudem auch ein Rückzugsort, denn oft wird die Reflexion über die eigene Tätigkeit, bestimmte Situationen oder Probleme am Arbeitsplatz erst durch den räumlichen Abstand möglich.

In der Arbeit mit internen Ausbildern und Trainern tut sich noch ein weiterer Aspekt des Lernortes auf, der in dieser Art noch nicht erfasst zu sein scheint: die Verbindung zwischen Tätigkeit und Ausübungsort, sprich der Trainer ist erst dann Trainer, wenn ihm ein Schulungsraum für seine Veranstaltungen zur Verfügung steht. Auch in diesem Aspekt spiegelt sich der Formalisierungsgedanke der Weiterbildung wider. Verbindet das betriebliche Bildungspersonal aufgrund seiner eigenen beruflichen Sozialisation und Bildungsbiographie zudem die Durchführung von Bildungsangeboten damit „Verpflichtung und Kontrolle“ (Arnold 2017, S.46) erzeugen zu müssen, dann kann für sie die das Seminar auch nur in einem Raum stattfinden, den es selbst kontrollieren kann - in dem es sich sicher und kompetent fühlt. Der primäre Faktor hierbei ist daher nicht der Lernort selbst, sondern zum einen das Verständnis von Weiterbildung und zum anderen das eigene Rollenverständnis der Trainerinnen und Trainer. Denn den Weg zum Lernprozessbegleiter, der den nächsten Schritt in der Professionalisierung als Erwachsenenbildner darstellt und der Tatsache Rechnung trägt, dass Lernende selbst aktiv und nicht erst durch den Trainer lernen (vgl. Sauer/ Scholz 2015, S.21), haben viele Trainerinnen und Trainer noch nicht eingeschlagen.

Die bislang gefundenen Gründe für die Durchführung von Präsenzveranstaltungen in der Personalentwicklung fußen eher in der Arbeitsorganisation, tradierten Bildungsvorstellungen und statischen Rollenbildern als dass sie auf der tatsächlichen Lernfähigkeit der Menschen aufbauen würden. Folgt man den Thesen von Anja Schmitz, so wird räumliche Präsenz zu einer Ausnahme in der Personalentwicklung, die gut begründet werden muss (vgl. Schmitz 2020). Ob beispielsweise die fehlende Bereitschaft von Führungskräften, ihren Mitarbeitern Lernzeit am Arbeitsplatz einzuräumen oder arbeitsplatznahe Lernorte einzurichten dann noch als Grund für eine Organisation ausreicht, um auf die neu gewonnenen organisatorischen und finanziellen Freiheiten zu verzichten, die der durch die Corona-Pandemie getriggerte Digitalisierungsschub im Bildungswesen mit sich gebracht hat, wieder zu verzichten? Die Frage nach der Funktion von Lernorten und Lernräumen ist also wieder aktuell und Personalentwicklung wie Unternehmen selbst müssen sich mehr denn je mit strategischen Überlegungen auseinandersetzen: Was ist das Ziel einer Veranstaltung und welche Möglichkeiten haben wir, dieses Ziel zu erreichen? An diesem Punkt angelegt, bezieht sich diese Frage nicht mehr nur auf inhaltliche Ziele. Die sozialen Beziehungen, die durch die gemeinsame Teilnahme an einem Seminar in Präsenz geknüpft werden können, können gleichermaßen Ziel einer Veranstaltung sein wie das Kennenlernen eines neuen Produkts. Für die reinen Produktinformationen ist aber in den meisten Fällen keine Präsenzveranstaltung notwendig - häufig braucht es nicht einmal eine eigene Veranstaltung dafür, da die Informationen gut aufbereitet in verschiedenen Medien bereits vorliegen. Bei der Bewertung von Lernformaten und -orten müssen also auch solche Fragen, die für Unternehmen häufig von strategisch großer Bedeutung sind, jedoch nicht offen adressiert werden, ehrlich beantwortet werden. Denn warum sollte die Reise zur Präsenzveranstaltung im nächsten Jahr wieder notwendig sein, wenn das Online-Seminar in diesem Jahr ein absoluter Erfolg war? Hier geht es also um den Lernraum als sozialen Raum der Begegnung.

Die Arbeit mit digitalen Medien öffnet in diesem Zusammenhang nochmals neue Perspektiven und entkoppelt Lernort von Lernraum - und das nicht nur physisch, denn die räumliche und, je nach angebotenen Lernformat auch zeitliche, Unabhängigkeit schafft auch mit Blick auf die Räume im Sinne der Gelegenheiten neue Möglichkeiten. Hier wird nochmals deutlich, dass Raum und Ort nicht gleichbedeutend sind. Gleichzeitig verbindet die digitale Welt Lernort und Bildungsraum miteinander, ohne dass ein Ortswechsel geschehen muss.

Bei der aktuellen Betrachtung von Präsenzseminaren und deren Online-Umsetzungen wird allerdings keine Raum- oder Ortsdiskussion geführt, sondern nur eine Diskussion über das Format oder über Übertragbarkeit von Methoden. Die Orte und Räume des Internets, deren Berücksichtigung Rohs in der Frage nach Lernorten bereits 2010 thematisiert hat (vgl. Rohs 2010, S.41f.) werden also nicht als solche gesehen, sondern als Methode, die einer Präsenzveranstaltung, wie eingangs erwähnt, offenbar in Qualität und Nutzen für den Lernerfolg unterlegen ist. Es fehlt hier derzeit noch an der Abstraktionsfähigkeit vieler Beteiligten, nicht die Software (beispielsweise eine Virtual Classroom Software) im Vordergrund zu sehen, sondern den durch sie erzeugten Raum als realen Ort der Begegnung und der Erfahrung zu sehen. Zugegeben, dies ist nicht immer ganz einfach, da ein physischer Raum nicht in sich zusammenbricht, wenn der Strom ausfällt, ein virtueller Ort ist hingegen fundamental in seiner Existenz davon abhängig. Dennoch ist der Schritt zu dieser abstrakteren Sichtweise ein Schritt zu einer deutlich größeren Flexibilität bei der Gestaltung und Umsetzung von Veranstaltungen an virtuellen Orten, wenn man sie als reale Orte versteht. Ein Präsenzseminar scheitert schließlich auch nur in den seltensten Fällen daran, dass der Trainer die Räumlichkeiten nicht kennt oder dass Beamer nicht funktioniert.

Auch in dieser Stelle gilt es nochmals die Rolle des betrieblichen Bildungspersonals zu untersuchen. Virtuelle Lernorte unterliegen anderen Regeln als physische und die Tatsache, dass die Arbeit dort softwarevermittelt ist, bestärkt die Wahrnehmung der Andersartigkeit darüber hinaus. Im Ergebnis erhält man von vielen Trainerinnen und Trainern die Bewertung, dass eine digitale Durchführung von Lernveranstaltungen nicht möglich sei, weil man digital nicht so effektiv arbeiten könne wie in Präsenz. Also verlässt sich die Personalentwicklung an dieser Stelle auf die Meinung von Menschen, die sich gerade in einem disruptiven Veränderungsprozess befinden und damit in vielen Unternehmen wahrscheinlich allein gelassen sind? Berücksichtigt man auch das oben erwähnte Rollenverständnis viele Trainer\*innen, deren Tätigkeit eng an ihren Tätigkeitsort geknüpft ist, so ergibt sich eine zusätzliche Bedrohung. Kann ich so überhaupt Trainer sein? Verliere ich nicht meine Autorität/ meinen Status bei den Teilnehmenden? Werde ich als inkompetent wahrgenommen, wenn mir technische Fehler unterlaufen? Fragen und Ängste, die den Alltag von Pädagoginnen und Pädagogen in jeglichem Tätigkeitsfeld gerade prägen, die aber eben auch großen Einfluss auf den Lernortdiskurs haben und auf eine längerfristige Sicht auf virtuelle Präsenzen und digitaler Lernangebot im Allgemeinen haben werden.

Berücksichtigt man die bisherigen Punkte, wird allmählich klar, wo das Problem liegt: die Personalentwicklung erhebt mit ihren Angeboten vielerorts einen (pseudo-) formalen Bildungsanspruch. Schließlich werden Teilnahmebescheinigungen vergeben oder, abhängig von der Branche, auch nachweispflichtige Weiterbildungspunkte. Da es sich dann auch noch um intentionale Lernaktivitäten der Teilnehmenden handelt, muss es in der Konsequenz dedizierte Orte für diese Lernaktivitäten geben, die nach dieser Logik nicht im Arbeitsumfeld stattfinden können. Gleichzeitig ist der Lernort für Trainerinnen und Trainer in der Personalentwicklung ein integraler Bestandteil ihrer beruflichen Identität, den es zu schützen gilt.

Pädagogische Gründe, die die Wahl eines bestimmten Lernortes rechtfertigen, konnten hingegen bislang noch nicht gefunden werden. Einige, aber bei Weitem nicht alle, von ihnen, könnten diese hier sein:

Ist der Raum aufgrund seiner Gegebenheiten für den Lernprozess ausgewählt worden, sodass allein die Tatsache, dass die Teilnehmenden sich genau in diesem Raum befinden ihre Kompetenzentwicklung fördern kann (vgl. Arnold 2017, S.43)? Hier geht es um Orte und Räume mit einem direkten Handlungsbezug, z. B. Lehlabore oder Werkstätten.

Sind der Raum bzw. der Ort selbst Gegenstand des Lernprozesses oder fördert die Auseinandersetzung mit der physischen Präsenz des Ortes das emotionale Lernen? Wird eine Weiterbildung zum Thema *Betriebliches Gesundheitsmanagement* konzipiert, so sollten beispielsweise die verschiedenen Arbeitsorte im Unternehmen Bestandteil des Kurses sein, da sie und ihre Gegebenheiten so nicht nur theoretisch thematisiert, sondern auch in der Praxis erlebt werden.

Ist das physische Zusammentreffen der Lernenden Bestandteil der Ziele einer Lernveranstaltung, dann ist es entsprechend sinnvoll einen Ort dafür auszuwählen, der den sozialen Kontakt unter den Teilnehmern fördert und zu Begegnungen einlädt. Ähnlich verhält es sich, wenn das Verhalten von Menschen im physischen Raum Teil Thema des Lernangebots ist. Denn auch hier kann der Raum zu unterschiedlichem Verhalten verleiten.

Bietet das Zusammentreffen der Menschen Potenzial für neue Lernräume? Wenn sich Menschen aus den verschiedensten Ländern auf Messen und Kongressen treffen, öffnen sich unzählige Türen zu neuen Lernerlebnissen. Viele Unternehmen haben dieses Potenzial auch in der Personalentwicklung, indem sie standortübergreifende Veranstaltungen anbieten. Da wahrscheinlich genau diese Veranstaltung in dieser Zukunft vermehrt durch digitale Formate abgelöst werden, gilt es bei der Planung genau auf die Zielsetzung und auch auf die Liste der Teilnehmenden zu schauen, um ggfs. durch die Entscheidung für eine Präsenzveranstaltung z. B. aussichtsreiche Vernetzungen zu ermöglichen.

Weiter oben wurde bereits angesprochen, dass viele Menschen nicht störungsfrei an ihrem Arbeitsplatz lernen können. Das wurde als grundsätzlich änderbar eingeschätzt. Es gibt aber tatsächlich auch Arbeitsorte, die sich für Weiterbildungsaktivitäten einfach nicht eignen. Sobald man an die vielen Menschen abseits des Büroarbeitsplatzes denkt, wird ein als solches ausgewiesener Lernort plausibel, denn auch die Arbeit mit mobilen Endgeräten ist in vielen Berufsgruppen am Arbeitsplatz nicht möglich und gefährdet die Arbeitssicherheit.

Daraus folgt, dass der Lernraum bzw. der Lernort eine Bedeutung im Lernprozess haben muss, um sich selbst rechtfertigen zu können. Ist diese Bedeutung nicht vorhanden und können mit der Anwesenheit der Menschen im Raum keine Wirkungsziele des Lernprozesses unterstützt oder sogar erreicht werden, dann haben wir wohl kaum genug Grund für die Ausnahme, von der Anja Schmitz (s. o.) spricht - oder wir haben uns nicht ausreichend Gedanken über die Lernveranstaltung gemacht und sind alten Schemata gefolgt.

Wo lerne ich als Arbeitnehmer also und wenn ja, warum? Die Diskussion über Lernorte in der betrieblichen Bildung bzw. Personalentwicklung hat viele Gesichter und der Ort selber spielt dabei fast nie eine Rolle. Dass eine Veranstaltung an dem einen Ort besser durchgeführt werden kann als an dem anderen, ist für sich genommen keine Argument, sondern eine Ansammlung von Symptomen einer fehlenden Selbstreflexion. Lernorte sollten zweckmäßig gewählt sein und zum Lernen einladen - Lernräume öffnen. Das Fortspinnen einer schulischen Tradition formalisierter und kontrollierter, mithin input-orientierter, Lernsituationen kann nicht der Anspruch einer modernen Personalentwicklung sein, die die Entwicklung von Einzelpersonen und dem ganzen

Unternehmen in vielfältiger Art und Weise ermöglichen will (vgl. Arnold 2017, S.6). Entsprechend darf es der Personalentwicklung bei der Wahl bei Lernorten nicht darum gehen eine Atmosphäre von Verpflichtung und Kontrolle zu erzeugen (vgl. Arnold 2017, S.46). In Zukunft werden Personalentwickler\*innen und Trainer\*innen vermutlich öfter vor der Frage stehen: WO kann ich mein Angebot durchführen und warum sollte es genau dort stattfinden? Denn weder physische noch digitale Orte sind pauschal die besseren Lernorte für ein bestimmtes Trainingsvorhaben, sondern bedürfen immer aufs Neue ihrer Legitimation. Dabei wird auch der Diskurs zwischen Personalentwicklung, betrieblichem Bildungspersonal und Management bzw. Auftraggebern zunehmend eine Rolle spielen, um Hürden abzubauen und das gegenseitige Verständnis für Anforderungen aber auch für Entscheidungen zu fördern.

Klar ist, dass Menschen lernen wo sie wollen und es keinen versteckten Schalter gibt, mit dem der Prozess Lernen an bestimmten Orten deaktiviert werden kann. Klar ist aber auch, dass die Ziele einer Lernveranstaltung ein entscheidender Faktor für die Auswahl des Lernorts und auch die Gestaltung des Lernraumes darstellen. Und damit sind nicht nur die Lern- und Kompetenzziele gemeint, sondern auch die unternehmerischen Ziele, die ebenfalls bei der Planung von personalentwicklerischen Maßnahmen Berücksichtigung finden (müssen). Richtet man dabei den Blick auf Präsenzseminare, wird Personalentwicklung in Zukunft vermutlich häufiger zu Kosten-Nutzen-Argumentationen aufgefordert sein, da das Corona-Jahr vielen Unternehmungen immense Einsparungen im Bereich der Reisekosten eingebracht hat, ohne dabei das Trainingsgeschäft erheblich zu beeinträchtigen. Auch aus den Reihen der Teilnehmenden ist künftig mit einer anderen Erwartungshaltung zu rechnen, denn Corona hat die vorher funktional hoch differenzierte Trennung zwischen Arbeitsort, Lernort und Lebensraum aufgehoben und neue Möglichkeiten zur Verbindung dieser Orte eröffnet. Ähnlich wie ein Unternehmen kaum auf die Kostenvorteile virtueller Veranstaltungen verzichten wollen wird, werden Mitarbeiter\*innen ihre neu gewonnene räumliche Freiheit einbüßen wollen.

Letztlich nicht zu leugnen ist, dass die Potenziale von Lernorten und Lernräumen in der Personalentwicklung noch lange nicht ausgeschöpft sind und dass mit einem offenen Blick auf neue Möglichkeiten und Formate, Räume und die begründete Arbeit mit ihnen den Erfolg von betrieblicher Bildungsarbeit und den Eindruck, den sie hinterlässt, nachhaltig zum Positiven verändern kann.

## Literatur

Arnold, R. (2017): *Personalentwicklung - Eine Grundlage*. Studienbrief im Rahmen des Fernstudiengangs „Personalentwicklung“, TU Kaiserslautern.

Delveaux de Fenffe, G./ Frietsch, M. (Stand: 06/2020): *Schulgeschichte*. Online im Internet unter <https://www.planet-wissen.de/gesellschaft/lernen/schulgeschichte/index.html> (zuletzt aufgerufen am 31.03.2021).

Pichler, M. (2021): *Die Akademie für Führungskräfte schließt*. Online im Internet unter [https://www.haufe.de/personal/personalszene/weiterbildung-akademie-fuer-fuehrungskraefte-schliesst\\_74\\_536340.html](https://www.haufe.de/personal/personalszene/weiterbildung-akademie-fuer-fuehrungskraefte-schliesst_74_536340.html) (zuletzt aufgerufen am 31.03.2021).

Rohs, M. (2010): *Zur Neudimensionierung des Lernortes*. In: REPORT Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 2010(2): *Lernorte und Lernwege*, S. 34-45. Online im Internet unter <http://www.die-bonn.de/id/8963>, (zuletzt aufgerufen am 31.03.2021), DIE Bonn.

Sauter, W./ Scholz, Ch. (2015): *Von der Personalentwicklung zur Lernbegleitung*. Wiesbaden.

Schmitz, A. (2020): *Fünf Thesen zur Zukunft des Lernens*. Online im Internet unter [https://www.haufe.de/personal/hr-management/zpe-virtual-thesen-zum-thementag-learning-training\\_80\\_527548.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/zpe-virtual-thesen-zum-thementag-learning-training_80_527548.html) (zuletzt aufgerufen am 31.03.2021).

Seel, N./ Ifenthaler, D. (2013): *Online-Lehren und -Lernen*. Studienbrief im Rahmen des Fernstudiengangs „Personalentwicklung“, TU Kaiserslautern.

Ucsnay, J. (Stand: 01/2020): *Mnemotechnik*. Online im Internet unter <https://www.planet-wissen.de/natur/forschung/gedaechtnis/pwimnemotechnik100.html> (zuletzt aufgerufen am 31.03.2021).

Watzlawick, P./ Beavin, J. H./ Jackson, D. D. (1974): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern/Stuttgart/Wien.

Wittwer W./ Diettrich A. (2015): *Zur Komplexität des Raumbegriffs*. In: Wittwer W./ Diettrich A./ Walber M. (eds): *Lernräume*, S. 11-28, Wiesbaden.