

Bildung für digitale Skills, aber mit dem Mensch im Zentrum

Björn Rohles

23. Oktober 2025

Obwohl digitale Skills für Organisationen und Gesellschaft sehr wichtig sind, dient Bildung noch immer einem zutiefst menschlichen Ziel. Der menschzentrierte Training-Management-Loop stellt sicher, dass die menschlichen Bildungsbedürfnisse immer im Zentrum bleiben.



View online:

<https://rohles.net/de/artikel/menschzentriertes-training-management>

Inhaltsverzeichnis

1 Vision und Strategie: der richtungsgebende Nordstern fürs Training-Management	1
2 Flexibler Start mit iterativen Verbesserungen	3
3 Die iterativen Phasen des menschenzentrierten Training-Management-Loops	3
3.1 Tiefgreifendes Verstehen der Zielgruppe als Basis	3
3.2 Fundierte Anforderungen auf Basis von Lernzielen	4
3.3 Kollaborative Arbeit am Inhalt	5
3.4 Kontinuierliche Evaluierung	5
4 Übergang in die Produktion, aber immer mit umfangreichem Feedback	7
5 Fazit	7

Basierend auf dem Ansatz der menschenzentrierten Gestaltung (angepasst vom CPUX-F-Curriculum¹) stellt dieser Artikel einen **menschenzentrierten Training-Management-Loop** vor. Die Grafik unten zeigt eine Visualisierung, und der Artikel geht die verschiedenen Teile und Phasen schrittweise durch.

1 Vision und Strategie: der richtungsgebende Nordstern fürs Training-Management

Eine angemessene **Strategie** ist die Basis für Training-Management. In Bezug auf digitale Skills würde eine solche Strategie natürlich Technologien behandeln, aber zugleich sicherstellen, dass sie **echten Wert für die Menschen schafft**². Sie sollte auch eine inspirierende Vision enthalten, die uns motiviert, kontinuierlich an dem beschriebenen Ziel zu arbeiten, das es wert ist erreicht zu werden. Somit ist Strategie das Licht, das die Richtung für das gesamte Training-Management vorgibt, so wie der Nordstern, der am Nachthimmel immer sichtbar ist und Orientierung bietet.

¹ <https://www.uxqb.org/ux-training-and-certification/cpux-f/>

² <https://rohles.net/de/artikel/impulses-strategy>

MENSCHENZENTRIERTER TRAINING-MANAGEMENT-LOOP

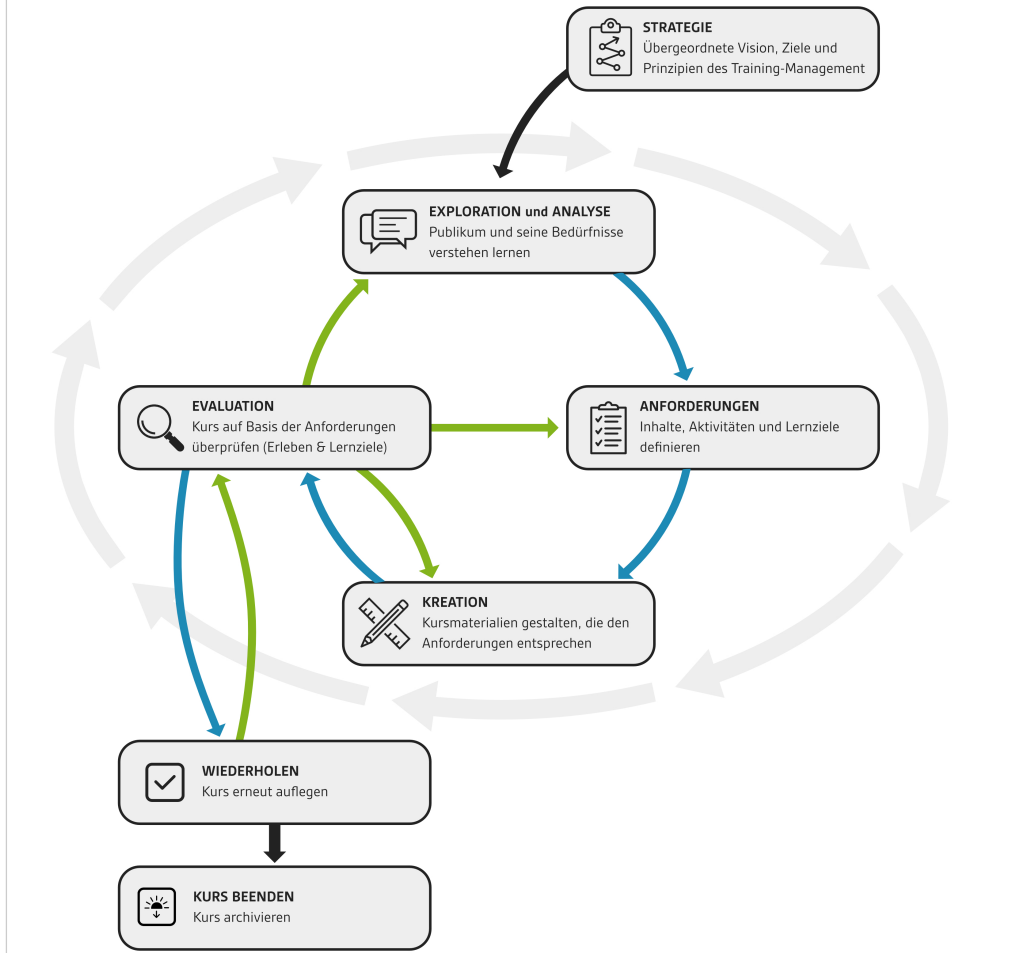


Abbildung 1: Menschzentrierter Training-Management-Loop

2 Flexibler Start mit iterativen Verbesserungen

Schauen wir uns nun den menschenzentrierten Training-Management-Loop selbst an. Zunächst einmal: Der menschenzentrierte Training-Management-Loop ist **kein linearer Prozess**, sondern **iterativ**. Das bedeutet nicht nur, dass Kursinhalte immer wieder basierend auf Feedback angepasst werden, sondern auch, dass der Prozess selbst an verschiedenen Punkten beginnen kann.

Im Bild oben ist das durch die grauen, kreisförmig angeordneten Pfeile dargestellt. Metaphorisch gesprochen könnte man den gesamten Prozess an einer zentralen Achse drehen. Dann würde man beispielsweise mit einem existierenden Kurs starten und eine Evaluation durchführen. Auf Grundlage dieses Feedbacks könnte es dann angemessen sein, weitere Nutzungsforschung zu betreiben, um das Publikum besser zu verstehen, oder an verbessertem Content zu arbeiten.

3 Die iterativen Phasen des menschenzentrierten Training-Management-Loops

Innerhalb des Loops stellen vier Kernphasen die zentralen Aktivitäten von menschenzentriertem Training-Management dar. In der Praxis laufen sie manchmal parallel, aber wir werden sie hier Schritt für Schritt beschreiben.

3.1 Tiefgreifendes Verstehen der Zielgruppe als Basis

Wie ich schon in einem [früheren Artikel](#)³ beschrieben habe, bin ich davon überzeugt, dass wir ohne ein tiefgehendes Verständnis unserer Zielgruppe nicht wirklich menschenzentriert sein können. Dieses Verständnis beruht immer auf Daten. Für das Training-Management bedeutet das, die Bedürfnisse und Präferenzen von Trainer:innen und Lernenden zu erforschen (**User Research**). Es bedeutet aber auch, dass Training-Manager:innen nah an diesen Menschen sein sollen, zum Beispiel indem sie Kurse besuchen oder sogar selbst unterrichten. Am Ende können wir nämlich keine sinnvollen Kurse erstellen, wenn wir immer nur in einem Büro sitzen. Wir müssen dort sein, wo die Kurse stattfinden, und wir müssen die Menschen kennen,

³ <https://rohles.net/de/artikel/menschenzentriertes-training-management>

an die sich die Kurse richten.



Abbildung 2: Nutzungsforschung kann menschliche Bedürfnisse in Bezug auf Training identifizieren, zum Beispiel mit den dargestellten Bedürfniskarten

3.2 Fundierte Anforderungen auf Basis von Lernzielen

Auf Grundlage von Daten über die Trainingsbedürfnisse können wir die Kurskonzepte definieren. Dies beinhaltet die **Inhalte** und **Aktivitäten** (etwa Diskussionen, gegenseitige Bewertungen und Vorlesungen), aber auch die **Lernziele**. Lernziele zu schreiben ist nicht einfach, aber hier sind einige typische Eigenschaften guter Lernziele:

- Lernziele starten meist mit einem Satz wie „Nach Beendigung des Kurses sollten die Lernenden in der Lage sein, ...“.
- Lernziele nutzen ein **aktives Verb**. Dieses Verb sollte sich auf unterschiedliche mentale Aktivitäten beziehen, um den Inhalt interessant zu halten. Ein guter Ansatz ist es, sich beim Formulieren der Lernziele an der bekannten **Taxonomie von Bloom**⁴ zu orientieren.

⁴ <https://tips.uark.edu/using-blooms-taxonomy/>

- Lernziele können auf **Kurse oder Einheiten** beziehen.
- Es sollte nicht zu viele Lernziele geben. Eine typische Faustformel ist es, etwa **vier bis sechs Lernziele** für jeden sinnvollen Inhaltsblock zu haben.
- Lernziele sollten **auf Basis der Bedürfnisse der Lernenden formuliert** werden. Viele Trainer:innen schreiben Lernziele wie beispielsweise „diesen spezifischen Content verstehen“, aber das ist oft nicht der wahre Grund, etwas zu lernen. Als Lernender wache ich ja typischerweise nicht morgens auf und denke mir: „Ich möchte Python verstehen“. Vielmehr ist Python eine Voraussetzung dafür, etwas zu erreichen, beispielsweise „ich möchte ein Feedback-Dashboard haben, das sich automatisch aktualisiert, wenn ich neue Umfrageantworten erhalte“.

Ein gutes Lernziel ist mit einer Evaluierung verbunden. Wenn es beispielsweise mein Lernziel ist, „Vorteile und Nachteile von digitalen Technologien zu verstehen“, könnte man daraus eine gute Evaluierung ableiten, etwa eine angemessene Technologie für eine Fallstudie vorzuschlagen. Diese Evaluierung erlaubt es zu prüfen, ob jemand digitale Technologien verstanden hat und eine angemessene Empfehlung für den jeweiligen Kontext geben kann.

3.3 Kollaborative Arbeit am Inhalt

Die Anforderungen sind die Grundlage dafür, die Kursinhalte zu erstellen und den Kurs zu halten. Lernziele helfen auch hier weiter: Wenn wir ein bestimmtes Lernziel kennen, können wir daraus passende Aktivitäten ableiten. Beim Erstellen der Inhalte hilft es, sich an etablierten Praktiken und Erkenntnissen aus dem Bildungskontext zu orientieren, etwa dem Instruktionsdesign oder der Wissensdiagnostik. Es gibt auch sehr viele offene Lehrinhalte („Open Educational Resources“, OER), die in Kurse eingebettet werden können. Als Trainingsmanager:innen ist es oft unsere Aufgabe, mit den inhaltlich Verantwortlichen zusammenzuarbeiten und dabei sicherzustellen, dass der Inhalt die Bedürfnisse der Lernenden erfüllt.

3.4 Kontinuierliche Evaluierung

Ein Kern-Mantra von Menschzentrierung ist es, mit Hilfe von Daten zu prüfen, ob Anforderungen erfüllt werden. Damit ist Evaluierung ein zentraler Teil des Prozesses. Für das menschenzentrierte Training-Management beinhaltet das zwei Aspekte.

Der erste Aspekt umfasst die **Lernerlebnisse** der Trainer:innen und Lernenden, also ob sie während des Kurses positive Erlebnisse machen. Diese Lernerlebnisse (oder „Learning Experience“) überschneidet sich oft mit anderen Arten von Erlebnissen. Wenn Lernende zum Beispiel Schwierigkeiten beim Zugang zu Kursmaterialien haben, ist das oft ein klassisches Beispiel der User Experience (UX), aber es beeinflusst auch das Erlebnis als Lernende.

Der zweite Aspekt sind die bereits erwähnten **Lernziele**, also ob die Lernenden das Thema verstehen oder in der Lage sind, das Ziel zu erreichen, für das sie sich zu einem Training angemeldet haben. Diese Lernziele beziehen sich zunächst auf die Lernenden selbst, betreffen aber auch andere Menschen, etwa Manager:innen, die ihre Angestellten zu einem Training schicken. Außerdem haben Lernziele verschiedene Zeithorizonte: Einige beziehen sich auf längerfristige Auswirkungen, beispielsweise ein bestimmtes Projekt zu realisieren.

Es gibt vier mögliche Ergebnisse der Evaluierung:

- Es kann sein, dass **einige Anforderungen nicht erfüllt werden**. Wir sollten dann zurück in die Phase der Inhaltserstellung wechseln und das Lernmaterial anpassen. Die angepassten Materialien und Aktivitäten sollten dann erneut getestet werden.
- Es kann aber auch sein, dass **einige Anforderungen nicht mehr zutreffen** oder **Anforderungen nicht komplett** sind. Wir können diese Einsichten nutzen, um die Anforderungen zu aktualisieren, zum Beispiel indem wir Lernziele umformulieren oder fehlende Inhalte ergänzen.
- Manchmal belegen unsere Tests aber auch, dass unser **Verständnis des Publikums nicht gut genug** ist. Ein Beispiel wäre, wenn wir eine Gruppe von Studierenden rekrutiert haben, weil wir angenommen haben, dass Studierende ähnliche Bedürfnisse haben. In unseren Tests hingegen unterscheiden sich die Ergebnisse einiger Studierender stark von anderen. Das könnte bedeuten, dass es nicht eine homogene Gruppe von „Studierenden“ gibt, sondern dass wir eine andere Kategorisierung unserer Zielgruppe benötigen. Ein solches Ergebnis benötigt zusätzlichen User Research.
- Schließlich kann es sein, dass ein **Kurs nach den Tests „gut genug“** zu sein scheint. An diesem Punkt können wir zur nächsten Phase des Kurs-Lebenszyklus übergehen.

4 Übergang in die Produktion, aber immer mit umfangreichem Feedback

Der menschenzentrierte Training-Management-Loop hat einen starken Fokus auf Konzeption und Kreativität. Er bezieht sich daher vor allem auf die frühen Phasen des Lebenszyklus eines Kurses. An einem bestimmten Punkt, wenn die Lernziele in Bezug auf das Lernerlebnis und die Ergebnisse erfüllt sind, können wir einen Kurs einfach noch einmal anbieten. Aber auch in dieser Phase sollten wir einen Feedback-Loop mit kontinuierlicher Evaluierung einsetzen. Sobald wir einen Anlass für eine Anpassung haben, startet der menschenzentrierte Training-Management-Loop erneut. Und wenn das Feedback ergibt, dass das ursprüngliche Lernbedürfnis der Lernenden nicht länger existiert, wird ein Kurs abgesetzt.

5 Fazit

Menschenzentriertes Design ist ein flexibler Prozess, Produkte und Services zu erstellen, indem die Zielgruppe kontinuierlich eingebunden wird. Wir können diesen Ansatz auf das Training-Management übertragen, wie der **menschenzentrierte Training-Management-Loop** hier erläutert. Dieser Ansatz stellt sicher, dass die menschliche Zielgruppe immer im Zentrum der Kurserstellung steht, auch wenn sich ihr Thema um digitale Technologien dreht.