



10.12.2022

Dienstleistungen

Betriebliche Weiterbildung im Wandel

Veränderungen in Unternehmen und deren Umfeld verlaufen meist schleichend. So auch in der betrieblichen Weiterbildung. Das änderte sich durch Corona. Die Pandemie verhalf unter anderem dem Online-Lernen und -Coachen zum Durchbruch.

[Ronja Siemens](#)
[Freiberufliche](#)
[Journalistin](#)



Bild von Mudassar Iqbal auf Pixabay

„Das war eine andere Zeit“, erwidert Klaus Doll lachend auf die Frage, was sich seit der Jahrtausendwende in der betrieblichen Weiterbildung geändert habe. „Damals waren die Seminare noch echte Auszeiten vom Betriebsalltag“, ergänzt der Organisationsberater aus Neustadt an der Weinstraße (D). Dann schildert er, wie er zu Beginn seiner Beratertätigkeit, meist bepackt mit mehreren Moderationstafeln und einem riesigen Koffer in Seminarhotels fuhr, um dort drei- bis fünftägige Führungstrainings durchzuführen. Heute hingegen dauerten diese Seminare meist nur noch ein, zwei Tage, stellt der Berater nüchtern, jedoch ohne Bedauern fest.

Die Teilnehmer ticken heute anders

Zur Jahrtausendwende war eine zentrale Funktion der Präsenz-Seminare und -Trainings noch: Die Teilnehmer sollen sich persönlich kennen, verstehen und als Person schätzen lernen. Dies geschah zu einem großen Teil während der informellen Gespräche in den Pausen oder abends in der Bar. Diese Gespräche finden heute kaum noch statt: „Statt in den Pausen gemeinsam Kaffee zu trinken und zu schwatzen, ziehen sich die Teilnehmer heute meist mit ihrem Handy in eine ruhige Ecke zurück, um dort zu telefonieren oder ihren Maileingang zu checken“, stellt Doll bedauernd fest. Und abends sitzen sie nur noch selten gemeinsam in der Bar; stattdessen erledigen sie in ihren Zimmern an ihren Laptops noch dringliche Aufgaben oder chatten mit Bekannten.

Durch diese Verhaltensveränderung ging eine zentrale Funktion der Präsenz-Seminare weitgehend verloren: die Netzworkebildung. Auch deshalb ersetzen laut Aussagen der Wiener (Online-)Trainer- und Coachausbilderin Sabine Prohaska viele Unternehmen die zeitintensiven und meist teuren Präsenz-Seminare zunehmend durch Online-Trainings- und -Seminare – „nicht selten kombiniert mit Online-Coachings“.

Die Digital-Technik entwickelte sich rasant weiter

Mit dem Thema E-Learning begannen sich die Personalverantwortlichen in den Unternehmen verstärkt kurz vor der Jahrtausendwende zu befassen, erklärt Prohaska. Denn damals wurde der Veränderungs- und somit Lernbedarf in ihnen so groß, dass er zentral, also zum Beispiel von den Personalabteilungen, nicht mehr erfasst werden konnte. Zudem wurde der Weiterbildungsbedarf aufgrund der verschiedenen Funktionen der Mitarbeiter in den Unternehmen sowie deren unterschiedlicher Vorerfahrung so individuell, dass er mit standardisierten Programmen alleine nicht mehr befriedigt werden konnte.

Deshalb debattierten die Personalverantwortlichen unter dem Begriff „Employability“ (Arbeitsmarktfähigkeit) lebhaft darüber, inwieweit die Mitarbeiter künftig selbst dafür verantwortlich sein sollten, dass sie kurz-, mittel- und langfristig die Fähigkeiten haben, die sie zum Wahrnehmen ihrer Aufgaben im Unternehmen brauchen. Die Mitarbeiter sollten, wie die Managementberaterin Barbara Liebermeister, Frankfurt, betont, sozusagen „Selbstentwickler“ werden, und als ein geeignetes Tool hierfür wurden unter anderem elektronische Lernplattformen erachtet, „mit deren Hilfe die Mitarbeiter das benötigte Wissen sich selbst aneignen können – und zwar dann, wenn sie es brauchen“.

Zum Einsatz kamen diese E-Learning-Plattformen aber meist nur in Großunternehmen, konstatiert Hans-Peter Machwörth, Inhaber des Beratungsunternehmens Machwörth Team International (MTI), Visselhövede – unter anderem, weil der Aufbau der hierfür erforderlichen IT-Infrastruktur und die Entwicklung der benötigten Lernprogramme damals noch so teuer war, dass sich diese Investition nur bei großen Mitarbeitergruppen lohnte. Entscheidender war laut Prohaska jedoch: „Um die Jahrtausendwende waren die Zielgruppen der Weiterbildung noch weitgehend Digital Immigrants mit einer eher geringen Digitalkompetenz.“ Entsprechend groß waren oft ihre Vorbehalte gegen ein computergestütztes Lernen. Deshalb erlahmte in den Folgejahren zunehmend die anfängliche Euphorie vieler firmeninterner Weiterbildner für das Thema E-Learning.

Weiterbildner „verschlafen“ wichtige Entwicklungen

Viele Weiterbildner und mit ihnen externe Berater „verschlafen“ in den Folgejahren denn auch zwei entscheidende Entwicklungen:

1. 2007 kam das erste iPhone von Apple auf den Markt und die sogenannten Smartphones entwickelten sich hiernach rasch zu einem alltäglichen Wegbegleiter nicht nur der jungen Menschen. Und:
2. Spätestens ab 2010 waren nicht nur die meisten Weiterbildungsteilnehmer Digital Natives, sie übernahmen zunehmend auch Entscheider-Positionen in den Unternehmen.

Dies führte Barbara Liebermeister zufolge nicht selten zu der anachronistischen Situation, „dass im Betriebsalltag zwar schon alle für die Leistungserbringung relevanten Prozesse computer- und netzgestützt abliefen, in der betrieblichen Weiterbildung die moderne Informations- und Kommunikationstechnik aber nicht zum Einsatz kam. Und während die Mitarbeiter privat schon längst ganz selbstverständlich neben Selbstlern-Apps beispielsweise zum Sprachenlernen, auch sogenannte Coaching-Apps beispielsweise zum Entspannen nutzten, ergänzte Hans-Peter Machwörth, „lautete im Business-Bereich noch weitgehend das Credo: Ein Coaching setzt ein persönliches Treffen von Coach und Coachee voraus.“

Corona war ein lauter Weckruf

„Der Digitalisierungsprozess in der Wirtschaft und Gesellschaft ging an der betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung über viele Jahre fast spurlos vorbei“, konstatiert denn auch Claudia Christ, Organisationsberaterin und Teamentwicklerin aus Spabrücken (D). Das änderte sich schlagartig durch die Corona-Pandemie. Insbesondere während den Lockdowns waren Präsenzveranstaltungen nur bedingt möglich. Deshalb wurde in vielen Betrieben das Online-Lernen forciert. Dabei wurde diese Lernform anfangs oft noch als ein minderwertiger Ersatz für das Seminarlernen gesehen. „Erst allmählich dämmerte den Verantwortlichen, dass das digitale Lernen eine überfällige Bereicherung der Weiterbildung darstellt“, ergänzt Sabine Prohaska. „Unter anderem, weil die Teilnehmer hierbei viel stärker dazu animiert werden, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und zu gestalten.“

Ein weiterer Vorteil des Online-Lernens ist laut Hans-Peter Machwörth, „Mit ihm sind neue Personengruppen für die Weiterbildung erreichbar – so zum Beispiel

- Mitarbeiter, die nicht außer Haus übernachten wollen oder können, und
- Mitarbeiter, die nicht ein, zwei Tage im Betrieb fehlen können oder möchten.

In den zurückliegenden 2,5 Jahren haben denn auch viele Unternehmen die erforderliche technische Infrastruktur hierfür aufgebaut.

Ziel: Eine neue Lernkultur entwickeln

Die nötige Technik zu implementieren, ist aber nur „der erste Schritt“, betont Prohaska. Entscheidend sei das Etablieren einer neuen Lernkultur. „Wenn die Mitarbeiter real in ihrer Entwicklung gefördert werden sollen, gilt es auch zahlreiche soziale und emotionale Aspekte zu beachten.“

Deshalb empfiehlt sie Unternehmen beim Aufbau einer neuen Lerninfrastruktur und Entwickeln neuer Lerndesigns stets zu reflektieren:

- Wer soll diese nutzen?
- Welche Kompetenzen/Eigenschaften sind hierfür nötig? Und:
- Inwieweit sind diese bei den potenziellen „Usern“ bereits vorhanden bzw. müssen sie bei ihnen erst noch entwickelt werden?

Wenn in den Unternehmen real eine neue Lernkultur entstehen soll, bei der das Lernen ein integraler Bestandteil des Arbeitsalltags der Mitarbeiter ist, sollten laut Claudia Christ jedoch auch gewisse Rahmenbedingungen gegeben sein. Dann sollten zum Beispiel Lernzeiten von den Unternehmen als solche anerkannt, zur Verfügung gestellt und bezahlt werden – und zwar unabhängig davon, ob die Mitarbeiter im Betrieb oder Homeoffice arbeiten. Dies ist in vielen Unternehmen noch nicht der Fall.
