

Schneller und individueller

Der Weiterbildungsmarkt floriert. Die wachsenden und individueller werdenden Ansprüche an Qualifizierung stellen auch die Anbieter vor neue Herausforderungen. Neun Branchenexperten gaben Auskunft über den Status quo – und wohin die Reise gehen wird.

VON DAVID SCHAHIANIAN

► Eine Investition in Wissen bringt immer noch die besten Zinsen. Schenkt man Benjamin Franklin Glauben, haben die Unternehmen gerade in der anhaltenden Niedrigzinsphase eine gute Anlagemöglichkeit entdeckt. Die betriebliche Weiterbildung boomt, die Zukunftsaussichten sind rosig. Die Halbwertszeit von einmal Gelerntem wird immer geringer, das lebenslange Lernen für Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen zur Pflicht. Und eine weitere Entwicklung befeuert die Nachfrage: die Vielfalt der Weiterbildungsformen.

Insofern sind die neun Experten aus der Praxis, die die Personalwirtschaft an den runden Tisch zum Thema Weiterbildung gebeten hat, gut gelaunt – zumindest, was die momentane Auftragslage betrifft. „Unser Geschäfts Lage-Indikator ist seit 2010 in Folge positiv“, berichtet Carsten R. Löwe, Geschäftsführer des Wuppertaler Kreises, zu dem sich die führenden Weiterbildungseinrichtungen der Wirtschaft zusammengeschlossen haben. In die Kennzahl fließen sowohl die Auftragseingänge als auch die Preisentwicklung ein. „Weiterbildung erfährt eine starke Nachfrage. Das zeigt sich vor allem bei den Inhouse-Dienstleistungen“, fährt Löwe fort. Damit verweist er auf einen Trend, der immer belastbarer zu werden scheint.

„Die Wachstumsimpulse sind bei uns auch im offenen Seminarsgeschäft, durch alle Themenbereiche unseres Kataloggeschäfts, spürbar“, ergänzt Erich Giese, Vorstand der Technischen Akademie Wuppertal. Und sie sind nachfrageinitiiert. Unternehmen wissen den Stellenwert von Weiterbildung zunehmend zu schätzen und bemerken den Handlungsdruck aufgrund der digitalen Transformation immer

stärker. Daraus entwickle sich eine neue Haltung – auch zur Notwendigkeit von Weiterbildung, so Giese. Das Credo laute: „Wir müssen uns auf die neuen Anforderungen einstellen, und wir müssen unsere Mitarbeiter darauf einstellen.“

Technik wird stärker genutzt

Gelernt wird jedoch nicht nur wegen der Digitalisierungswelle, sondern auch mit ihr. „Man denkt intensiver darüber nach, wie die Weiterbildung technikgestützt vorangetrieben werden kann“, hat Beate Bruns, Geschäftsführerin von Time 4 You, beobachtet. Und: Das Thema ist ihrer Einschätzung zufolge im Mittelstand angekommen. Sie bemerkt die Nachfrage vieler Unternehmen aus diesem Segment, fährt Bruns fort. Die meisten von ihnen seien nicht nur an einem kleinen Pilotprojekt interessiert, sondern wollten gleich in die Breite gehen: „Sie überlegen sich auch, wie sie ihre Service- oder Handelspartner entsprechend schneller qualifizieren können.“

Hinzu kommen externe Treiber, wie Marion Eber herausstellt. Sie ist Head of Sales bei Berlitz Deutschland – einem Anbieter, der sich vor allem dem Erwerb von Sprachkenntnissen und der Vermittlung interkulturellen Know-hows verpflichtet fühlt. Die Zuwanderung der vergangenen Jahre münde nun in die nötige Integration – im Leben, aber auch in den Unternehmen: „Das muss separat betrachtet werden, weil es noch einmal andere Herausforderungen gibt. Sowohl was die Sprache, als auch was die Kultur betrifft.“

„Die Methodenvielfalt ist größer geworden“, greift Bruns den Faden wieder auf. Virtual und Augmented Reality seien Trends, die in den Startlöchern stünden. Gerade Letztere werde im industriellen Kontext schon häufig eingesetzt. Klassischere und gleichfalls moderne Formen seien Web-Based Trainings (WBTs) – und Video, weil es ein einfaches und leicht umzusetzendes Format sei. Zudem sei das Vertrauen in die Methoden gewachsen. Nachhol- und Optimierungsbedarf sieht sie bei der Seminarverwaltung und der Digitalisierung der Weiterbildungsprozesse. „Da wird oft noch mit fünf Excel-Tabellen, drei Access-Datenbanken



Erwin Stickling, Herausgeber der Personalwirtschaft, moderierte das Expertengespräch.

und unzähligen Word-Dokumenten gearbeitet, und hinzu kommt ein Seminarverwaltungsprogramm, das den Namen nicht verdient.“

Bei Piening Personal, einem Personaldienstleistungsunternehmen, setzt man in der Weiterbildung schon seit einiger Zeit verstärkt auf Online-Lernangebote. Das sei ein weiterer großer Treiber für Weiterbildung, erklärt Thomas Voß, Abteilungsleiter Personalentwicklung Zeitarbeit. Stetig würden die Bedarfe und die verfügbaren digitalen Lernmedien miteinander abgeglichen, und es würde nach Lösungen gesucht, wie diese in Einklang gebracht werden könnten. „Nachdem wir bereits WBTs, Webinare und selbstgedrehte Video-Tutorials zur Wissensvermittlung nutzen, führen wir im nächsten Schritt ausgewählte Seminare aus unserem internen Seminarangebot in virtuellen Seminarräumen durch. Hierfür haben wir bereits Mitarbeiterinnen zu Live-Online-Trainern ausgebildet. Mit der entsprechenden Software können wir die Seminare dann relativ einfach ortsunabhängig durchführen.“ An digitalen Weiterbildungsangeboten und Learning-Management-Systemen führe künftig kein Weg mehr vorbei, ist er sich sicher.

Der Fachkräftemangel erschwere es den Firmen, gute Arbeitskräfte in ausreichender Zahl zu finden, hat Lucia Sauer Al-Subaey, Geschäftsführerin der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, beobachtet. „Daher ist es sinnvoll, unternehmensintern aus- und weiterzubilden. Die bisherige duale Fachkräfteausbildung im Unternehmen sollte ergänzt werden durch die Bindung von Experten, etwa durch die Finanzierung eines Masterstudiums.“ Die zielgerichtete Weiterbildung von Mitarbeitern auf den Karrierepfaden Führung, Management, Projektleitung und der Fachexpertenlaufbahn sei ebenfalls hilfreich. Zudem gibt sie zu bedenken: „Attraktive Weiterbildungspakete sind beim Recruiting von neuen Mitarbeitern ein wichtiges Entscheidungselement für oder gegen einen Arbeitgeber.“

Nicht nur die Systeme, auch das Lernen selbst habe sich verändert, hebt Katharina Heuer, Vorsitzende der Geschäftsführung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP), hervor. Der Zugang sei viel leichter geworden, weil Inhalte im Internet frei zugänglich seien. „Das führt dazu, dass Lernen heute selbstbestimmter ist. Mittlerweile fordern die Mitarbeiter Aus- und Weiterbildung beziehungsweise Entwicklungsmöglichkeiten selbst ein. Früher wurde sie zugeteilt, heute nimmt man sie sich.“ Sie lernen flexibel und zunehmend digital. Für die Zukunft brauche man aber weitere und neue Austausch- und Lernformen: „Digital ist in. Klassik ist out. Ausnahme: Aus- und Weiterbildungsangebote mit anerkannten Abschlüssen und Zertifikaten. Präsenzveranstaltungen werden aber nach wie vor gefragt sein, wenn es um den intensiven persönlichen Austausch auf Augenhöhe geht.“



„Wenn ein Trainer als virtueller Coach oder Tutor den Lernprozess begleitet, wertet das die digitalen Weiterbildungsangebote stark auf. Solche Prozesse sind aber noch vergleichsweise selten.“

Beate Bruns, Geschäftsführerin, time4you



„Richtig eingesetzt, kann man mit Algorithmen individuell auf die Weiterbildungsbedürfnisse der Mitarbeiter eingehen.“

Marion Eber, Head of Sales, Berlitz Deutschland GmbH

Da geht noch mehr

Vieles bis hierher klingt nach einer heilen Weiterbildungswelt, in der die Höhe der Budgets kaum eine große Rolle spielt. Wie passen aber Studienergebnisse wie die von TNS Infratest und der Studiengemeinschaft Darmstadt dazu, nach denen das Weiterbildungsangebot vieler Unternehmen den Anforderungen hinterherhinkt?

„Zeit ist der wesentliche Hemmschuh“, ist sich Erich Giese von der Technischen Akademie Wuppertal sicher. Von Interessenten sei immer wieder zu hören, dass sie gerne an einer Weiterbildung teilnehmen würden, die Fach- und Führungskräfte aber aufgrund der derzeit guten Auslastung ihrer Betriebe unabhömmlich seien. Schlage man alternativ reine E-Learning-Lösungen vor, stoße man bei vielen auf Zurückhaltung. Die jüngere Generation sei offener für Formen wie Tutorials. Im Alter Ü30 oder Ü40 sei die Bereitschaft geringer, sich dafür länger als eine halbe Stunde vor den Bildschirm zu setzen. Hinzu komme ein weiterer wichtiger Faktor: die Lernkultur in den Unternehmen. „Da werden manche noch schief angesehen, wenn sie vor animierten Bildungsvideos sitzen. Wenn Sie E-Learning im Unternehmen fördern wollen, müssen Sie die entsprechende Bildungskultur dafür schaffen.“

„Ich glaube, dass das Argument Zeitmangel im Bereich der qualifizierten Fachkräfte nicht so sehr zutrifft, auch weil es vielfältige berufsbegleitende, vielfach onlineunterstützte Angebote gibt“, entgegnet Voß. Bei gering qualifizierter

„Wenn Sie E-Learning im Unternehmen fördern wollen, müssen Sie die entsprechende Bildungskultur dafür schaffen.“

Erich Giese, Vorstand, Technische Akademie Wuppertal e. V.



„Die Notwendigkeit für ein neues Führungsverständnis ist zwar schnell formuliert, der Weg dorthin wird aber oft nicht konsequent beschritten.“

Alexander Gottein, Bereichsleiter Akademie, ComTeam AG



ten Arbeitnehmern sei es schwieriger: „Da spielen meistens Zeit, Geld und Unsicherheit bezüglich des passenden Bildungsangebotes eine Rolle. Viele von ihnen sind außerdem weniger weiterbildungsaffin, beispielsweise, weil sie schlechte Bildungserfahrungen gemacht haben.“ Und sie würden mitunter die Notwendigkeit nicht erkennen. Ein Zeitarbeitsunternehmen muss sich damit auseinandersetzen: „Wir müssen eine strategische Personalentwicklung betreiben und die Arbeitsmarktfähigkeit verbessern, damit am Ende auch wir den Mitarbeiter besser einsetzen können“, so der Abteilungsleiter Personalentwicklung der Pieping GmbH. „Ich sehe eine große Notwendigkeit bei den Unternehmen, auch vor dem Hintergrund der Digitalisierung, die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter voranzutreiben.“

Die Frage, ob die Unternehmen nicht zu wenig in Personalentwicklung investierten, sei legitim, sagt Löwe. Politisch tauchten immer wieder einmal Forderungen nach mehr Weiterbildung auf. „Es ist jedoch festzustellen, dass Unternehmen in Deutschland unter anderem aufgrund der Qualifikationen und Kompetenzen ihrer Beschäftigten gut aufgestellt sind. Gerade mittelständische Unternehmen sind oft Innovations- und Weltmarktführer. Personalentwicklung findet in den Betrieben auf verschiedenen Wegen und in unterschiedlichen Formaten und Formen statt, sonst wären sie nicht so erfolgreich.“ Dabei spiele die informelle Weiterbildung eine Rolle, so

der Geschäftsführer des Wuppertaler Kreises: Beschäftigte recherchierten beispielsweise im Netz, sprächen mit Kollegen oder nutzten ein Wissensmanagement. „Diese Weiterbildungsformen tauchen aber in keiner Statistik auf und sind für staatliche Stellen nicht sichtbar.“

Alexander Gottein, Bereichsleiter Akademie bei Comteam, sieht vor allem HR als Motor der Weiterentwicklung: „Nachhaltig erfolgreiche Organisationen brauchen heute mehr denn je starke HR-Bereiche, die mit internen Entscheidungsträgern und externen Anbietern auf Augenhöhe arbeiten und diese positiv herausfordern. Vor allem im Bereich der Führungskräfteentwicklung braucht es Professionals, die Impulse setzen und nicht in Maßnahmen, sondern in Zielen denken.“

Professor Dr. Kurt Jeschke, Prorektor an der IUBH Internationalen Hochschule, fordert von den Personalern mehr Selbstbewusstsein. Der Wettbewerbsdruck zwingt Unternehmen zu einer nachhaltigen Kosten- und Ertragsorientierung. „Im Bereich HR, Corporate Development und Training führt dies zur Kürzung oder Streichung bisheriger Weiterbildungsmaßnahmen, deren Ergebnisse die Controller oder selbst HR nicht überzeugen konnten. Nicht immer wird dann aus Gründen verknappter Budgets oder einem Mangel an Transparenz zu modernen und kostenoptimalen Formen der Mitarbeiterqualifikation gewechselt, sondern auf die Bremse getreten und mit situativen Ansätzen im Sinne eines ‚Trial and Error‘ operiert.“ Aber selbst wenn HR klar sei, was dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern und Führungskräften nützt, fehle oft die direkte Einflussnahme auf die Geschäftsführung im Sinne strategisch wichtiger Budgetentscheidungen zur Weiterbildung.

Motivation wäre wünschenswert

Allzu oft sei der Treiber von Weiterbildungsaktivitäten noch die schlichte Notwendigkeit, auf neue Anforderungen im Beruf und in der Firma zu reagieren, bedauert Sauer Al-Subaey. „Schöner wäre es, wenn wir die Motivation für Weiterbildung oder Bildung aus dem Wunsch der vorausschauenden Selbsterneuerung heraus schöpfen würden. Neugier auf mehr Wissen, der Wunsch, die eigenen Kompetenzen proaktiv zu erweitern, und das Bewusstsein, dass Berufstätige in ihrem Leben mehr als eine Karriere verfolgen werden müssen – das sollten idealerweise die Treiber für Weiterbildung sein.“ Dem allzeit verfügbaren Wissen im Internet steht sie kritisch gegenüber. Zu befürchten sei, dass die beliebige Qualität der Informationen im Netz ein qualitativ hochwertiges, solides und fundiertes Bildungsangebot ablöse. Auch sollte nicht vergessen werden, dass ein beträchtlicher Anteil der Menschheit nicht an Bildung teilhaben kann.

Mitarbeiter sollen und wollen also mehr Eigenverantwortung übernehmen. Aber können sie es auch? Berlitz-Vertriebsleiterin Marion Eber hat Zweifel: „Die Schulungs- und Weiterbildungspolitik in vielen Unternehmen ist häufig unsystematisch. Mitarbeiter werden nicht selten mit der Fülle an betrieblichen Weiterbildungsangeboten allein gelassen. Hier wäre der Einsatz eines Coaches sinnvoll, der interessierte Mitarbeiter berät und individuelle Entwicklungspfade aufzeigt, die einen echten Mehrwert schaffen.“ Das würde darüber hinaus die Motivation aufseiten des Mitarbeiters deutlich erhöhen.

Solch ein Coach müsste für noch mehr Aufgaben verantwortlich sein, findet Katharina Heuer von der DGFP: „Der Aus- und Weiterbildungsmarkt ist heute schon intransparent. Die digitalen Lernangebote werden diese Intransparenz noch verstärken. Hier haben wir viel Optimierungsbedarf.“ Für Mitarbeiter sei es „enorm schwierig“ herauszufinden, wie die eigene Employability verbessert und Entwicklungschancen genutzt werden könnten. Ein Lern- und Karrierecoach könne hier sehr hilfreich sein. Darüber hinaus sei dies auch eine Frage der gelebten Kultur in einem Unternehmen: „Wir sind in einer Umbruchphase. Es gibt immer noch viele, die sagen, Aus- und Weiterbildung ist ein rares Gut, das nicht einfach weggeschenkt werden darf oder der Incentivierung dient. Andere sehen es stattdessen als wirkungsvolles Instrument der Arbeitgeberattraktivität und einer gelebten Lern- und Entwicklungskultur.“

Während Coaches gemeinhin aus Fleisch und Blut sind, wächst gleichzeitig die Leistungsfähigkeit und Auswahl digitaler Technologien, die versprechen, das Lernen zu erleichtern. Lösen sie das auch ein? Ja, aber ... sagt Carsten Löwe vom Wuppertaler Kreis: „Was heute entwickelt ist, ist morgen unter Umständen schon überholt. Es sind die sich ändernden Lern- und Arbeitsstile der Mitarbeiter, aber auch die Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit, die Anforderungen an die Gestaltung von Weiterbildungsdienstleistungen und die eingesetzten Technologien stellen.“ Das kann mitunter zu überraschenden Effekten führen, wie Erich Giese von der Technischen Akademie Wuppertal zu berichten weiß: „Wir hören von jüngeren Mitarbeitern in Unternehmen, dass digitale Lernformen manchmal sogar als Benachteiligung empfunden werden: Die Jüngeren bedauern, dass sie beispielsweise mit Bildungsnuggets arbeiten sollen, während die älteren und erfahreneren Führungskräfte in Präsenzseminare gehen dürfen.“ Von den Nachwuchskräften erwarte man Flexibilität, aber es gebe eben doch Unterschiede zwischen den verschiedenen Lernformen, etwa den unmittelbaren Austausch mit Fachkollegen aus anderen Unternehmen betreffend. Und was die bessere, das heißt nachhaltigere Lernform sei, sei wissenschaftlich im Übrigen noch nicht ausdiskutiert.

Das liege teilweise daran, dass das digitale Lernen noch



„Digital ist in. Klassik ist out. Ausnahme: Aus- und Weiterbildungsangebote mit anerkannten Abschlüssen und Zertifikaten.“

Katharina Heuer, Vorsitzende der Geschäftsführung, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP)



„Um erfolgreich zu sein, muss die Coaching-Ausbildung den Veränderungen der Arbeitswelt folgen. Coaches werden zunehmend zu Change Agents der Digitalisierung.“

Prof. Dr. Kurt Jeschke, Prorektor IUBH Internationale Hochschule, Bereich IUBH Corporate

sehr stark auf das Selbstlernen mit WBTs reduziert sei, gibt Beate Bruns zu bedenken. Ihr Unternehmen Time 4 You beschäftigt sich seit 1999 mit softwaregestützten Lösungen für E-Learning, Personalentwicklung und Weiterbildung. Der primäre Einsatz von Learning-Management-Systemen, das hat jüngst eine Studie des E-Learning-Journals gezeigt, sei die Nutzung als Content-Plattform. „Content ist dabei meist das Wort für irgendetwas, das ich mir selbstgesteuert herunterlade oder angucke. Was aber noch sehr selten genutzt wird und solche Angebote aufwerten würde, wäre, wenn das Coaching oder ein Livetrainer den Lernprozess begleitet.“ Das funktioniere zeitlich und/oder räumlich getrennt oder punktuell mit Präsenzphasen kombiniert. „Solche Prozesse sind noch vergleichsweise unbekannt oder unvertraut.“ Sie würden aber helfen, mehr Akzeptanz bringen und die Abbrecherquote senken. Die sei überall dort hoch, wo nicht persönlich betreut werde.

Die Führungskräfte sind gefragt

Apropos persönliche Betreuung: Die Führungskräfte spielen in puncto Aus- und Weiterbildung eine besonders wichtige Rolle. Nicht nur, dass sie ihre Mitarbeiter weiterentwickeln wollen – sie müssen sich selbst ständig weiterentwickeln. „Die Auswahl von Führungskräften und ihre proaktive Begleitung in die neue Führungsverantwortung hinein wird stark an Bedeutung gewinnen“, glaubt Katharina Heuer. Sie

„Personalentwicklung findet in den Betrieben auf verschiedenen Wegen und in unterschiedlichen Formaten und Formen statt, sonst wäre sie nicht so erfolgreich.“

Carsten R. Löwe, Geschäftsführer,
Wuppertaler Kreis e. V.



„Führungskräfte führen ihre Mitarbeiter mit Coaching-Elementen, aber sie sind nicht der Coach ihrer Mitarbeiter.“

Lucia Sauer Al-Subaey, Geschäftsführerin,
Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH



kämen in eine neue und herausfordernde Führungssituation und würden dabei noch viel zu oft alleingelassen. In der Regel werde erst über ein Coaching nachgedacht, wenn Probleme aufträten. Das müsse sich ändern.

Alexander Gottein von der Comteam AG sieht das ähnlich. Es sei vor allem der Transfer in den Arbeitsalltag, der den Führungskräften oft schwerfalle, weil die Unternehmenskultur nicht mit im Fokus stehe. „Ich habe kaum eine Führungskraft erlebt, von der ich behaupten würde, dass sie nicht wertschätzend kommunizieren kann. Viele zeigen dieses Verhalten aber nicht im Umgang mit ihren Mitarbeitern, sondern beim Abendessen mit den Schwiegereltern.“ Will sagen: Es greift in diesem Fall zu kurz, die Führungskräfte in wertschätzender Kommunikation zu qualifizieren. Auch die Unternehmenskultur müsse berücksichtigt werden, um eine nachhaltige Veränderung zu bewirken. Umso mehr in Zeiten der digitalen Transformation: „Die Notwendigkeit für ein neues Führungsverständnis ist zwar schnell formuliert, der Weg dorthin wird aber oft nicht konsequent beschritten.“ Im Vordergrund müsse ein grundsätzliches Verständnis davon stehen, welche Rolle die Führungskraft in agilen und Lean-Organisationen einnehmen soll.

„Agiles Führen – das ist längst keine Modeerscheinung mehr“, konstatiert Thomas Voß von Piening Personal. „Es ist heutzutage eine andere Art der Führung gefragt“, fährt er fort. Darauf könnten sich Führungskräfte zum Beispiel mit Schulungen vorbereiten. „Führungskräfte müssen das Umfeld und die Rahmenbedingungen schaffen, dass die Mitarbei-

ter selbstverantwortlicher, flexibler, kreativer und teamorientierter arbeiten können. Aber auch die Mitarbeiter müssen auf diesem Weg mitgenommen und beispielsweise in den notwendigen agilen Soft Skills geschult werden.“

Führung verändert sich

Professor Dr. Kurt Jeschke beurteilt die Veränderungen gar als „dramatisch“. Neben der digitalen Transformation liege das daran, dass sich die Führungsanforderungen der jüngeren Mitarbeiter deutlich von früheren Arbeitnehmererwartungen unterscheiden. „Hierarchien werden in Frage gestellt, eine gute und nachhaltige Work-Life-Balance wird eingefordert, Fairness und Unternehmensethik sind immer wichtiger. Und bei allem sehen wir eine stärkere Bereitschaft zum Job- und Arbeitgeberwechsel bei der jungen Generation.“ Onlinebasierte Führungskräfte trainings mit Micro-Coachings und trainingsbegleitenden Real-Life-Projekten würden eine berufsbegleitende Qualifikation ermöglichen. Das bedeute nicht, dass klassische Coaching-Ausbildungen ihre Bedeutung für Führungskräfte verlieren. „Um erfolgreich zu sein, muss die Coaching-Ausbildung den Veränderungen der Arbeitswelt folgen und sowohl den Mitarbeitererwartungen als auch den technischen Möglichkeiten entsprechen. Coaches werden zunehmend zu Change Agents der Digitalisierung.“ Dies erfordere substanzielles Know-how, wie die Digitalisierung die Arbeitsbedingungen, den Menschen und das betriebliche Umfeld verändert.

Führen in agilen Organisationen und das Trainieren von Veränderungsbegleitung hält auch Lucia Sauer Al-Subaey für eminent wichtig. „Thematisch und inhaltlich benötigt es Führungskräfte trainings, die sich mit virtueller Führung, der Führung über kulturelle Grenzen hinweg und mit der Führung von Digital Natives sowie sehr diversen Teams beschäftigen.“ Elemente aus dem Coaching könnten andere Führungsmethoden zwar sehr gut ergänzen. Die Führungskräfte benötigten dafür aber nicht unbedingt eine klassische Coaching-Ausbildung. Es sei wichtig, Rollenklarheit zu haben, wann man als Führungskraft handelt und wann als Coach: „Führungskräfte führen ihre Mitarbeiter mit Coaching-Elementen, aber sie sind nicht der Coach ihrer Mitarbeiter.“

Es komme darauf an, welche Potenziale entwickelt werden sollen, sagt Alexander Gottein. Neben Coaching-Kompetenz brauche es vor allem die richtige Haltung: „Ein zweitägiges Seminar zum Thema ‚Die Führungskraft als Coach‘ greift hier deutlich zu kurz. Eine gute Coaching-Ausbildung setzt auch auf der Haltungsebene an und kann dadurch nachhaltigere Effekte erzielen.“ Besonders sinnvoll ist eine solche Ausbildung in seinen Augen, wenn Führungskräfte auch Mentorenrollen übernehmen oder

wenn sie Führungskräfte aus anderen Bereichen als Coach begleiten sollen.

Und die Maschinen? Auch sie lernen stetig dazu, vor allem die Menschen besser einzuschätzen. Kein Grund zur Beunruhigung, findet Marion Eber: „Algorithmen werden unsere Art des Lernens in Zukunft immer stärker beeinflussen. Richtig eingesetzt, kann man damit individuell auf die Weiterbildungsbedürfnisse der Mitarbeiter eingehen.“ Ihrer Einschätzung nach werden sich in der Zukunft viele Optionen bieten. „Wir arbeiten jetzt schon mit Algorithmen und digitalen Lehrplänen, die automatisch individuelle Lerneinheiten und Lehrpläne für den User, basierend auf seinen Anforderungen, zusammenstellen. Das wird künftig noch viel gezielter und in einer viel früheren Phase eingesetzt werden können.“

Die IUBH Internationale Hochschule betrachte die Veränderungen nicht ausschließlich aus technologischer Sicht, ergänzt Kurt Jeschke. „Wichtig sind auch die Erwartungen und das Lernverhalten der Teilnehmer im E-Learning. Wer mit Scrum oder Canvas arbeitet, den Informationsaustausch vor allem über soziale Netzwerke, Lernplattformen und Blogs kennt und wessen Arbeits- und Freizeitwelten



„Ich sehe eine große Notwendigkeit bei den Unternehmen, die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter voranzutreiben.“

Thomas Voß, Abteilungsleiter Personalentwicklung Zeitarbeit, Piening GmbH

fließend ineinander übergehen, erwartet innovative und flexible Formen und Angebote auf technisch neuestem Niveau.“ Darüber hinaus zeige die Erfahrung, dass E-Learning zunehmend kleinteiliger und flexibler werde.

Wie die Weiterbildung der Zukunft aussieht? Es kommt darauf an, was man aus dem sogenannten Machine Learning, der künstlichen Intelligenz und allem, was noch kommen mag, macht. Eine individuellere und bessere Weiterbildungsbetreuung in Betrieben scheint möglich und erstrebenswert. Der Bedarf jedenfalls wächst weiter. ■