



Arbeiten 4.0 – Selbstverantwortung lernen

Die Digitalisierung der Arbeit stellt andere und höhere Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte. Wie reagiert der Weiterbildungsmarkt? Die Experten beim Round Table geben Auskunft über Trends, Inhalte und Lernwege.

Wer über Arbeit 4.0 spricht, kommt in der Regel nicht ohne die Ermahnung zu mehr Qualifizierung und Weiterbildung der Beschäftigten aus. Ob Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, Politik oder Bildungsexperten, sie alle appellieren an Unternehmen und Mitarbeiter, sich proaktiv die Fähigkeiten der Arbeitswelt von morgen anzueignen. Diese Aufforderungen finden wohl Gehör, denn immer mehr Erwerbstätige profitieren von Weiterbildungen (aktuell 58 Prozent). Auch hat sich die Teilnahmequote bei der Gruppe der Facharbeiter um sechs Prozentpunkte erhöht, die bei den Un- und Angelegerten um sieben Prozent auf jeweils 44 Prozent (Quelle: Bundesbildungsministerium).

Sicherlich, es gibt immer noch Luft nach oben. So werden nicht alle Zielgruppen gleich gut erreicht und auch regional gibt es große Unterschiede, wie der Weiterbildungsatlas der Bertelsmann Stiftung nachweist. Doch summa summarum ist die Weiterbildungsbeteiligung auf einem guten Weg. Der überwiegende Teil der Anbieterbranche erwartet für 2016 ein solides Wachstum von rund zehn Prozent, wie der Wuppertaler Kreis, der Bundesverband für betriebliche Weiterbildung, aus seiner aktuellen Erhebung weiß. Es sind vor allem die firmeninternen Semi-

nare, die zur massiven Steigerung der Nachfrage und damit des Umsatzes führen. Die Bildungsanbieter der Wirtschaft erleben die Digitalisierung als Motor für eine noch stärkere Integration der Weiterbildungsdienstleistungen in die Prozesse der Unternehmen.

Neue Bedarfe in Unternehmen

Einen speziellen Run auf Seminare, die im Titel den Begriff „digital“ tragen, können die Experten beim Round Table nicht feststellen. Und doch beschäftigen sich viele der Angebote direkt oder indirekt mit der digitalen Transformation in den Unternehmen. Die DEKRA Akademie registriert, dass das Interesse an Weiterbildung gestiegen ist, weil sich mit der Digitalisierung auch die Arbeit inhaltlich stark verändert. So lasse sich auf allen Mitarbeitererebenen beobachten, dass im Zusammenhang mit dem Wandel ein höheres Maß an Stress erlebt wird. Zwar soll die Digitalisierung die Mitarbeiter von Routineaufgaben entlasten, „doch da die tägliche Arbeitszeit als Folge der Digitalisierung immer weniger Routineaufgaben enthält, verdichten sich Tätigkeiten, die einen anderen und höheren Anspruch stellen“. In dieser Entwicklung sieht Peter Littig, bildungspolitischer Berater der DEKRA-Geschäftsführung, die Zunahme

von Stresserleben. Als Bildungsdienstleister stelle man sich auf diese Entwicklung ein und passe das Methoden-Repertoire noch individueller an die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Unternehmen an. Ein weiterer Trend: Die Nachfrage nach Programmen auf dem Expertenlevel steigt. Da immer mehr Unternehmen Fach- und Expertenkarrieren einführen, benötigen diese Mitarbeiter – ob mit oder ohne Führungsverantwortung – nicht nur Fachwissen, sondern auch einen Anteil an Management-Know-how. Das stellt Anne Dreyer fest, verantwortlich für betriebliches Bildungsmanagement bei der TÜV Süd Akademie, die als Leiterin des Deutschen Bildungspreises einen breiten Einblick in die Personalentwicklungsbedarfe der Unternehmen hat.

Viele mittelständische Industrieunternehmen beschäftigen sich allerdings noch nicht mit den Auswirkungen der Digitalisierung. Sie müssen ihr dringendstes



Die Expertenrunde moderierte Erwin Stickling, Chefredakteur der Personalwirtschaft.

Problem lösen, sich auf dem Arbeitsmarkt anders zu positionieren, um Personal für die Zukunft zu gewinnen, berichtet Thomas Voß. Als Abteilungsleiter Personalentwicklung/Zeitarbeit bei Piening sieht er vielmehr die Nachfrage nach Bildungsangeboten im Bereich Employer Branding, Arbeitgeberattraktivität, Bewerbermanagement und betriebliche Gesundheit wachsen.

Führungskompetenzen für Change-Prozesse

Da die digitale Arbeit zu einer grundlegenden Veränderung in der Zusammenarbeit führt und ein anderes Führungsverständnis voraussetzt, wächst die Relevanz von Weiterbildungsangeboten für Führungskräfte. Gleichzeitig muss diese Gruppe nicht nur an ihren Führungskompetenzen arbeiten, sondern auch die Transformation im Unternehmen unterstützen und vorantreiben. Deshalb sind „strategisches Denken und Handeln sowie vor allem Fähigkeiten im Management von Veränderungsprozessen derzeit ein vorrangiges Anliegen von Weiterbildungsaktivitäten“, berichtet Carsten R. Löwe, Geschäftsführer des Wuppertaler Kreises.

Doch die Change-Prozesse erfordern nicht nur die passenden Steuerungskompetenzen. Bei der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft beobachtet man auch einen steigenden Bedarf im Bereich Konflikt-, Krisen-, Stress- und Zeitmanagement. Geschäftsführerin Lucia Sauer Al-Subaey führt aus: Die Themen seien zwar nicht neu, aber die Gründe hätten sich verschoben. „Führungskräfte wollen vor dem Hintergrund volatiler Entwicklungen lernen, Komplexität zu managen und Entscheidungssicherheit inmitten der großen Informationsflut zu gewinnen. Ihr Stresserleben ist in den letzten Jahren deutlich gewachsen.“ Führungskräfte nutzten Seminare als eine Art selbst verordnetes Resilienz-Training. Weiterbildung eröffne ihnen Räume, in denen sie reflektieren und sich mit Kollegen austauschen können.



„E-Learning hat sich als weitere Lernform etabliert, Mischformen und Kombinationen sind erprobt. Blended Learning ist ein verzahntes Miteinander in einem gut konzipierten Trainingsprogramm.“

Beate Bruns, Geschäftsführerin, time4you GmbH



„Die Teilnehmer brauchen nicht nur Zeit zum Lernen, sondern auch zum Anwenden, genauso wie eine Kultur, die Fehler zulässt.“

Anne Dreyer, Leiterin betriebliches Bildungsmanagement, TÜV Süd Akademie

Auch die Bedeutung der Inhalte rund um emotionale Stabilität und Kulturentwicklung habe zugenommen, ergänzt Alexander Gottein vom Consulting- und Trainingsunternehmen ComTeam.

Führende Organisationen haben verstanden, so der Bereichsleiter Akademie, dass häufig nicht das mangelnde Kompetenzprofil von Mitarbeitern und Führungskräften ein Problem darstelle, sondern eher die Frage, „ob diese Kompetenzen auch abgerufen werden können, wenn es darauf ankommt, also im Change, in der Krise, unter Druck“. Dazu brauche es emotionale Stabilität bei den handelnden Personen und eine achtsame Leistungskultur in der Organisation.

Analoge Vermittlung begeistert

Ob fachliche Fähigkeiten oder Führungskompetenzen: Letztlich bestimmt der Kundenwunsch die Wahl der Lernmethoden. Dominieren in Zeiten von Arbeiten 4.0, Führen 4.0 und anderen Paradigmen die digitalen Lernwege? Als in den 90er-Jah-

ren E-Learning und Web-based-Training in den Markt vorstieß, schien es nur noch eine Frage der Zeit zu sein, bis Classroom-Learning von den neuen technischen Möglichkeiten abgelöst würde. Es kam aber anders. Lernen mit Computern als alleinige Alternative zur personalen Unterrichtsform hat sich nicht durchgesetzt. Laut Bitkom arbeitet nur jeder Zehnte in der Weiterbildung mit einem Online-Medium. „Viele Auftraggeber gehen den Weg über E-Learning nicht mit, sie wollen den Lernenden Zeit geben, präsent zu lernen“, so Anne Dreyer, TÜV Süd Akademie. Die Teilnehmer sollen sich mit der Gruppe auseinandersetzen, voneinander lernen und „nicht ständig online sein“. Andere Kunden setzten auf E-Learning für die reine Wissensvermittlung, ergänzt durch Präsenzzeiten, damit die Teilnehmer das Erlernte trainieren können. Erstaunlicherweise sind gerade junge Leute aus hoch digitalisierten Branchen oft begeistert von analogen Methoden und fühlen sich durch die dadurch ent-



„Zwar wollen Arbeitgeber die Abwesenheitszeiten für Präsenzveranstaltungen reduzieren, doch fehlt die passende Lernumgebung, funktioniert der Lerntransfer mit den neuen Medien nicht.“

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

stehende Lernatmosphäre angesprochen. Diese Beobachtung macht Alexander Gottein von ComTeam. Zwar bietet das Trainingsunternehmen unter anderem Lern-Apps, Learn-Managementsysteme und Gamification-Tools an, gleichzeitig würden aber die klassischen Instrumente weiterhin sehr stark nachgefragt. „Wir müssen als Anbieter dafür sorgen, dass unsere Angebote über unterschiedliche Kanäle erfahrbar sind, und dabei immer wieder die Frage stellen, welche Funktion die Digitalisierung im jeweiligen Lernprozess übernehmen kann.“ Im Bereich des verhaltensorientierten Lernens stelle Online-Lernen keinen adäquaten Ersatz für Präsenzseminare dar. „Hier wollen Menschen von und vor allem mit anderen Menschen gemeinsam lernen, um Resonanz zu erhalten und Souveränität zu gewinnen.“

Verliert Online-Lernen an Zuspruch?

Hat sich das Lernen am Computer als Alternative zur personalen Unterrichtsform also nicht durchgesetzt? Die Frage sei falsch gestellt, wendet Beate Bruns ein. Die Geschäftsführerin von time4you, einem Anbieter von softwaregestützten Lösungen für E-Learning, Personalentwicklung und Weiterbildung, beschreibt die Rolle von digitalem Lernen so: „Es ist eine akzeptierte und weit verbreitete Alternative, die sich als weitere Lernform etabliert hat.“ Mischformen und Kombinationen, also Blended Learning, seien erprobt und im praktischen Einsatz. Die Nachfrage der Unternehmen nach E-Learning-Soft-

ware bleibe unverändert hoch, vor allem für Inhouse-Trainings und „offene E-Learning-Angebote, insbesondere in kleineren und mittleren Unternehmen, für die eine eigene digitale Lerninfrastruktur nicht rentabel ist“. Ob IT-Wissen, Sprachen und Compliance-Themen, bei allen Lernbereichen, die sich standardisieren lassen, steige das Interesse an Online-Lernlösungen. Letztlich hat sich „E-Learning und konventionelles Lernen verzahnt“, fasst Carsten R. Löwe vom Wuppertaler Kreis zusammen. Online- und Tele-Lernen komme in fast allen Weiterbildungsformaten zum Einsatz, auch in kleinen Lerneinheiten auf mobilen Endgeräten oder in Videos, die den selbstgesteuerten Lernprozess am Arbeitsplatz sinnvoll unterstützen und ergänzen.

Der große Vorteil der Mischung von online-gestützten Formen und Präsenztraining liegt darin, dass sie nicht nur je nach Inhalten und Zielgruppen eingesetzt werden können, sondern auch „in der Art und Weise, wie der Einzelne lernt oder lernen will“, erklärt Erich Giese den Status quo. Seine Erfahrungen an der Technischen Akademie Wuppertal zeigen: Bachelor- und Masterstudierende bevorzugen oft E-Learning-Segmente, Führungskräfte ab 45 dagegen eher klassische Methoden wie die Face-to-Face-Seminare. „Dieser didaktisch-methodische Produktmix wird nach den Wünschen des Kunden, also des Teilnehmers sowie des zahlenden Auftraggebers, zusammengestellt.“ Nicht zuletzt auch aus diesem Grund bietet die TA Wuppertal auch E-Learning-Program-

me als Stand-alone-Varianten an – weil Kunden dies erwarten. Um als Bildungsdienstleister weiterhin ernst genommen zu werden, müsse man auch diese Angebote im Portfolio haben, „unabhängig von der Frage, ob dieser Lernweg einen ähnlichen Bildungserfolg generiert wie klassische Präsenzseminare“.

Das Mischungsverhältnis macht's

In der Regel überwiegt die Skepsis bei Auftraggebern und Weiterbildnern, dass E-Learning im Stand-alone zu Lernerfolgen führt. „In den Lernarrangements wird E-Learning als ein Instrument unter anderen eingesetzt, das sich immer wieder durch neue Technologien weiterentwickelt und erst in Kombination mit anderen Methoden seine volle Wirkung entfaltet“, betont DEKRA-Bildungsberater Peter Litig.

Daneben bestimmt auch die Praktikabilität, wie der Schulungs- oder Lernprozess gestaltet wird. Thomas Voß von Piening nennt ein Beispiel: Ein Unternehmen mit 60 Standorten, das allen Mitarbeitern Wissen zur Verfügung stellen will, beispielweise für eine Softwareschulung, wählt Online-Tools allein aus Effizienzgründen. Piening selbst teste im digitalen Transformationsprozess Web-based-Trainings, Webinare, virtuellen Unterricht und weitere Formen. „Welche digitalen Lernformen im Hinblick auf Zielsetzung und Zielgruppe, Methodik, Didaktik und Lerntransfer sich zukünftig bei uns durchsetzen, werden unsere Erfahrungen zeigen.“

Die Motive der Auftraggeber, Online-Lernen einzusetzen, sind bis heute sehr unterschiedlich. Die einen wollen Kosten sparen und Abwesenheiten reduzieren. Andere setzen auf digitale Kanäle, weil sie denken, die Zielgruppe erwarte die Einbindung von Handy, Tablet oder PC und eine „moderne Lernkultur“. Und die Dritten vermuten eine größere Lerneffizienz bei den Mitarbeitern. „Manche Unternehmen setzen Online-Tools nur deshalb ein, weil sie sich durch den Zeitgeist gedrängt fühlen“, merkt Anne Dreyer

von der TÜV Süd Akademie an. Hinterfrage man diese Entscheidung, komme es oft zur Erkenntnis, dass computer-gestütztes Lernen nicht immer das richtige Format ist; beispielsweise wenn die Mitarbeiter in ihrer Arbeitsumgebung keinen PC-Zugang haben. Dass viele Teilnehmer noch keine Erfahrung mit E-Learning haben, stellt nach ihrer Erfahrung auch eine Herausforderung dar. Kritisch sei dabei nicht das technische Know-how. Heute müsse man niemandem mehr erklären, wie er auf ein Tablet tippen muss. „Jedoch haben bisher nur wenige Mitarbeiter konkrete Erfahrungen mit Lernprogrammen gemacht und wenn doch, müssen wir berücksichtigen, dass diese Erfahrungen vielleicht nicht immer positiv waren.“ Hier gelte es, sie erst einmal ganz praktisch davon zu überzeugen, dass mediengestütztes Lernen überhaupt funktionieren und sogar Spaß machen kann.

Ein formales Hindernis beim Einsatz online-gestützter Tools ist die Frage der Kosten. „Hier müssen Anbieter und Auftraggeber noch etliche Fragen diskutieren“, erklärt Lucia Sauer Al-Subaey von der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft. Denn alles, was aus dem Internet kommt, dürfe nichts kosten. „Noch fehlen Pricing-Modelle, mit denen beide Seiten leben können.“

Lerntransfer oder was bleibt unterm Strich?

Die Vielfalt der Lernkanäle ist allerdings kein Garant dafür, dass Weiterbildung zum Erfolg führt. Vom Lernerfolg lässt sich erst dann sprechen, wenn der Transfer in die Praxis gelingt, also die Lernenden das neue Wissen sinnvoll im Beruf anwenden können. Etliche externe Faktoren beeinflussen den Lerntransfer. Der beginnt schon vor dem Seminar, wenn Führungskräfte zusammen mit dem Teilnehmer die Ziele festlegen. Eigentlich eine Selbstverständlichkeit, die aber häufig nicht funktioniert, wie die Diskussionsteilnehmer bestätigen. Doch auch wenn die Ziele formuliert



„Verhaltensorientiertes Lernen erfordert Präsenzseminare, in denen Menschen mit anderen lernen, um Resonanz zu erhalten und Souveränität zu gewinnen.“

Alexander Gottein, Leiter Geschäftsbereich Akademie, ComTeam AG

sind, „ist die Kontrolle der Lernergebnisse für Präsenztrainings sowie für E-Learning-Angebote gleichermaßen schwierig“. Für Beate Bruns von time4you steht fest, dass eigenverantwortliches Lernen, wie es im E-Learning erforderlich sei, sich nur entfalten könne, wenn die Organisation den Raum dafür lasse. Arbeits- und Lernkultur bildeten eine wichtige Voraussetzung, nicht nur beim digitalen Change. „Lernen braucht Zeit, unabhängig davon, ob es digital stattfindet oder im Seminarraum.“

In der Praxis kollidiert diese Voraussetzung jedoch oft mit den Zielen von Unternehmen. „Arbeitgeber wollen mit den neuen Medien die Abwesenheitszeiten für Präsenzveranstaltungen reduzieren“, sagt Erich Giese, Technische Akademie Wuppertal, „doch wenn die passende Lernumgebung nicht vorhanden ist, funktioniert der Lerntransfer nicht.“ An den Rahmenbedingungen in den Unternehmen setzt auch Lucia Sauer Al-Subaey von der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft an. Sie müssten so gestaltet sein, dass sie das Lernen begünstigen. Wer am Arbeitsplatz lernen möchte, brauche eine Kultur, die das zulasse: „Hier sehe ich eine große Herausforderung in den Unternehmen.“ Spezielle Räumlichkeiten, sogenannte Innovations- oder Kreativplätze, würden in den Unternehmen nicht besonders gut genutzt, da spontane Kreativität und Innovation nicht von oben verordnet werden könne. „Die Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass sie dann kreativ arbeiten oder lernen dürfen, wenn

sie zum Beispiel gerade in einem Flow sind.“ Dies könne auch am Samstag zu Hause sein. Die Arbeitszeitrichtlinien müssten vorsehen, dass der Mitarbeiter seine Freizeit zu einem anderen Zeitpunkt nachholen kann. Arbeitgebern gibt Lucia Sauer Al-Subaey mit auf den Weg: Selbstbestimmung und Vertrauen in den mündigen Mitarbeiter funktionieren, wenn diese Freiräume erlaubt sind.

Neues Wissen anwenden dürfen

Eine entscheidende Rolle beim Lerntransfer spielen auch die Vorgesetzten. Haben die Teilnehmer die Maßnahme abgeschlossen, „müssen sie ihr neues Wissen anwenden dürfen und Vorgesetzte sollten sie dazu motivieren“, ergänzt Peter Littig, Dekra.

Das Anwenden des Gelernten ist nach wie vor ein kritischer Punkt. Manche Unternehmen lösen das vorbildlich, indem sie Zeit gewähren, Seminare und Trainings nachzubereiten, das Erlernte an Kollegen weiterzugeben oder bestehende Prozesse mit dem ganzen Team zu diskutieren und umzustellen, schildert Anne Dreyer, TÜV Süd Akademie. Wer jedoch Neues ausprobieren, werde auch mal scheitern. Deshalb sei es entscheidend, dass das Unternehmen auch tolerant mit Anwendungshürden umgeht und eine Fehlerkultur lebt, in der auch aus Fehlern gelernt werden dürfe.

Eine andere Herausforderung stellt der Transfer von Verhaltensänderungen dar, beispielsweise in der Führungskräfteentwicklung. „Nur weil ich gelernt habe,

wie gute Führungsgespräche geführt werden, bedeutet das noch lange nicht, es auch umsetzen zu können.“ Für Com-Team-Berater Alexander Gottein ist es entscheidend, Führungskräfte nicht nur im Seminarraum, sondern im Kontext, in dem das neue Verhalten gefordert ist, zu begleiten. Diese Form bezeichnet er als Kulturintervention. „Agile Trainingsmethoden ermöglichen es uns, das Bewusstsein für die Qualifizierungsthemen auch im Alltag hochzuhalten und die Mitarbeiter und Vorgesetzten der Teilnehmer in die Veränderung miteinzubeziehen.“

Führungskräfte nicht überfordern

Führung verändert sich in der digitalen Welt: Mitarbeiter wollen mehr Informationen und ein häufigeres Feedback, sie möchten selbstständig entscheiden und flexibler arbeiten. „Die neue Rolle der Führungskraft entwickelt sich von der anordnenden Funktion hin zum Coach, der Mitarbeiter zum selbstständigen Arbeiten anleitet und sie in Veränderungsprozessen begleitet“, bringt es Piening-Experte Thomas Voß auf den Punkt. Doch sind Führungskräfte dieser Aufgabe gewachsen? „In der omnipräsenten, alles wissenden, ständig begleitenden Führungskraft, die auf Augenhöhe führen und Verantwortung umverteilen soll, sehe ich eine große Überforderung“, gibt Lucia Sauer Al-Subaey zu bedenken. Natürlich seien Führungskräfte Personalentwickler, doch sie müssen auch performen und Unternehmensstrategien umsetzen.

„Arbeiten 4.0 bedeutet, dass die Mitarbeiter lernen müssen, sich zunehmend selbst zu führen.“ Dann können Führungskräfte ihre Arbeit gut machen und es kommt nicht zu Überforderungen. Unternehmen, die schon agil in selbstorganisierten Teams arbeiten, scheiterten derzeit häufig. Dies ließe sich verhindern und die Führungskräfte könnten entlastet werden, indem die Mitarbeiter parallel geschult werden – von der direktiven Arbeitsumgebung zum selbstorganisierten und verantwortungsvollen Arbeiten.



„Die Lernfähigkeit der Beschäftigten müssen wir fördern und Lernende dabei unterstützen, ihre individuellen Kompetenzen weiterzuentwickeln.“

Dr. Peter Littig, bildungspolitischer Berater der Geschäftsführung, DEKRA Akademie GmbH



„Für die Motivation des lernenden Mitarbeiters ist es sehr wichtig, dass Vorgesetzte oder Personalentwickler mit dem Beschäftigten das gemeinsame Bildungsziel festlegen und erläutern.“

Carsten R. Löwe, Geschäftsführer, Wuppertaler Kreis e.V., Bundesverband betriebliche Weiterbildung

„Nur wenn Führungskräfte und Mitarbeiter parallel lernen, können sie den Anforderungen von morgen gerecht werden.“

Die neue Rolle des Lerncoachs

Die digitalisierte Arbeitswelt von morgen verlangt auch eine andere Rolle des Trainers. Es wird nicht gelingen, Mitarbeiter per Frontalunterricht fit für den Wandel zu machen. Die Aufgabe der Trainer von heute ist es, die Lernenden zu beraten und als Coach zu begleiten. Die Weiterbildungsanbieter legen deshalb großen Wert darauf, dass Trainer die benötigten Methoden beherrschen und die entsprechenden Fähigkeiten mitbringen, denn immer mehr Auftraggeber schauen kritisch auf die Trainerprofile. In den HR-Abteilungen treffen Mitarbeiter Entscheidungen über Weiterbildungsangebote, die „gut ausgebildet und informiert sind und die ihre Erwartungen an die Trainer sehr wohl formulieren können“. Diese Erfahrung macht Lucia Sauer Al-Subaey von

der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft. „HR und Personalentwicklung erwarten Trainer, die eigene Erfahrung einbringen können, die als Sparringspartner agieren und nicht nur theoretisches Wissen mitbringen.“ Zwar seien auch interne Führungskräfte mit einer Trainer- oder Coachingausbildung in der Weiterbildung nicht fehl am Platz. Allerdings existieren Trainings- und Beratungsfelder, die interne Trainer ausschließen, zum Beispiel bei Konflikt-, Vertrauens- und Persönlichkeitsthemen. Abgesehen davon bringen externe Trainer immer die Helikopter-Perspektive ein, die dem Internen fehlen könnte.

Der Trainer in der Führungskräfteentwicklung ist vielfach auch als Berater gefragt. Bei ComTeam legt man Wert auf diese Kombination, „denn nur mit diesem Kompetenzprofil und dem dazugehörigen Selbstverständnis kann es gelingen, die passenden Maßnahmen mit unseren Kunden zu ergreifen“. Sowohl im Training als auch im Coachingprozess, so Alexander



„Führungskräfte wollen vor dem Hintergrund volatiler Entwicklungen lernen, Komplexität zu managen und Entscheidungssicherheit inmitten der großen Informationsflut zu gewinnen.

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



„Die Rolle der Führungskraft entwickelt sich von der anordnenden Funktion hin zum Coach, der Mitarbeiter zum selbstständigen Arbeiten anleitet und sie in Veränderungsprozessen begleitet.

Thomas Voß, Abteilungsleiter
Personalentwicklung/Zeitarbeit, Piening GmbH

Gottein, müssten sie auch als Change- und Konfliktberater sowie Kulturentwickler agieren können, um die richtigen Hebel für die Veränderung zu finden.

Weiterbildungsgesetz erforderlich?

Die Gewerkschaften fordern seit Längerem ein bundeseinheitliches Weiterbildungsgesetz. Könnten auf diesem Weg Defizite in der Weiterbildungsbeteiligung abgebaut werden? Die Haltungen der Experten liegen bei diesem Thema nicht weit auseinander. So sagt Erich Giese von der TA Wuppertal sehr entschieden: „Ich bin strikt gegen eine gesetzliche Vorgabe. Lernen muss im Eigeninteresse und in der Eigenverantwortung der Unternehmen und der Beschäftigten liegen.“ Allen Beteiligten müsse klar sein, dass die Arbeitswelt von morgen mit disruptiven Entwicklungen für traditionelle Arbeitsstrukturen einerseits sowie der Beherrschung intelligenter Prozesse andererseits hoch qualifizierte Mitarbeiter erfordere. Auch Carsten R. Löwe vom Wuppertaler

Kreis bekräftigt: „Es sollte nicht primäre Aufgabe des Staates sein, betriebliche Weiterbildung zu ermöglichen.“ Zudem würden Bund und Länder bereits eine große Anzahl von materiellen Fördermaßnahmen für verschiedene Mitarbeitergruppen anbieten. Der Markt decke den Bedarf an individuell bezahlter Weiterbildung und den Weiterbildungsbedarf der Unternehmen in guter Qualität ab und es bestehe keine Notwendigkeit für eine staatliche Regulierung. Staatliche Vorgaben, wie sie mit einer Ausweitung des Tätigkeitsfeldes des regulierten Segments der öffentlich geförderten Weiterbildung zwangsläufig einhergehen würden, würden nicht nur „die individuelle Freiheit einschränken, sondern unverhältnismäßig in den Wettbewerb des Bildungsmarktes eingreifen“.

Gesetzliche Regelungen ändern nichts an der Weiterbildungsbeteiligung, da eine Vielzahl an Fördermöglichkeiten bereits zur Verfügung steht, stimmt auch Thomas Voß von Piening zu. Gerade Personen, die

sich bisher nicht mit ihrer beruflichen Entwicklung auseinandergesetzt haben, sollte man auf anderen Wegen motivieren. Beispielsweise durch Kommunikation, Aufklärung in Entwicklungsgesprächen und mit Erfolgsgeschichten, wie dem Erreichen einer höheren Entgeltstufe durch gezielte Qualifizierung.

Dass die Weiterbildungsbeteiligung sich nicht per Gesetz vorschreiben lässt, ist auch die Meinung von Anne Dreyer. Die Expertin von der TÜV Süd Akademie wünscht sich jedoch eine größere mediale Beachtung des Themas „Lernen im Beruf“. Der Bedarf in Unternehmen sei deutlich vorhanden, aber noch nicht alle Zielgruppen würden bedacht. „Führungskräfte haben eine viermal größere Wahrscheinlichkeit, eine Weiterbildung zu absolvieren, als Fachkräfte und Angelernte. Darüber wird zu wenig gesprochen.“ Damit trifft Dreyer an einen ganz wunden Punkt.

Bei allem Lob für die positiven Zahlen aus dem Bundesbildungsministerium: Das Gefälle der Weiterbildungsbeteiligung zwischen akademischen Mitarbeitern und nicht akademischen Mitarbeitern, zu denen auch die begehrten technischen Facharbeiter zählen, ist ein Armutszeugnis – gerade vor dem Hintergrund von Industrie 4.0. Fast jeder vierte Arbeitsplatz in Deutschland hängt vom Export von Industriegütern ab. Industrieunternehmen müssen jetzt schon gegensteuern, um Facharbeiter und Helfer auf anspruchsvollere Aufgaben vorzubereiten. Hier sind auch die Weiterbildungsinstitutionen gefragt, die in Kooperation mit Unternehmen passende (Um-)Schulungsmaßnahmen anbieten könnten. Weiterbildung nur für die Elite kann kein Bildungsministerium und kein Unternehmen begrüßen, wenn Deutschland im Wettbewerb mithalten will.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz