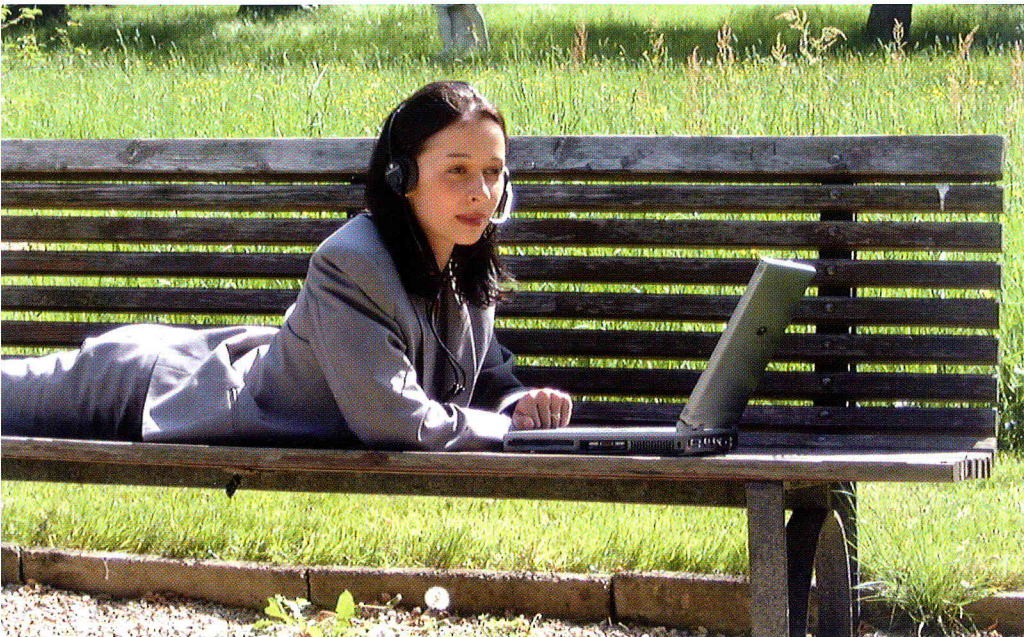


# Kurz und auf Abruf – Trends in der betrieblichen Weiterbildung



Der Trend geht zum selbstorganisierten Lernen

Betriebliche Weiterbildung in Deutschland findet an verschiedenen Orten statt: in Trainings-Centern von Großunternehmen, in den Räumlichkeiten von Akademien und Seminarhotels, am Arbeitsplatz oder direkt am Rechner. Oft sind es ausgebildete Trainer, die ihr Wissen weitergeben; aber auch Führungskräfte und Fachexperten stehen in der Verantwortung. Oder es werden Medien eingesetzt: klassische wie Fachbücher oder Fachzeitschriften oder elektronische, netzgestützte Medien, um wichtige Lerninhalte zu vermitteln. Und immer häufiger sind es die Mitarbeiter, die ihre Weiterbildung selbstorganisiert steuern.

Wenn man das Ganze in Zahlen ausdrückt, liest es sich so: 84 Prozent aller Unternehmen haben 2007 ihren Mitarbeitern Weiterbildung angeboten. Dafür haben die Unternehmen nach Angaben des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln rund 27 Milliarden Euro investiert, was durchschnittlich 1.053 Euro je Mitarbeiter entspricht. Allen Beteiligten ist jedoch klar, dass diese Anstrengungen noch nicht ausreichen, um zukünftigen Anforderungen angemessen zu begegnen.

Fachkräftemangel und technologische Entwicklungen stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen – auch in der betrieblichen Weiterbildung. Sechs Trends, wie diese morgen organisiert wird.



**Dr. Jochen  
Robes**

Die Rede ist vom demografischen Wandel und dem Fachkräftemangel, von Globalisierung und Wirtschaftskrise sowie von den technologischen Entwicklungen, die Unternehmen und ihre Weiterbildung vor neue Herausforderungen stellen. Schon heute ist deshalb die betriebliche Weiterbildung nur noch in Ausschnitten mit ihren Vorgängern der 1980er und 1990er Jahre zu vergleichen. Weitere Veränderungen stehen bereits vor der Tür. Die sechs folgenden Trends beschreiben, wie Unternehmen morgen ihre betriebliche Weiterbildung organisieren werden.

Dr. Jochen Robes ist Senior Consultant bei HQ Interaktive Mediensysteme GmbH (Wiesbaden) und Betreiber des Weiterbildungsblog ([www.weiterbildungsblog.de](http://www.weiterbildungsblog.de)). Er beschäftigt sich zudem als Autor, Lehrbeauftragter und Referent seit vielen Jahren mit Trends in der Weiterbildung.



**1 Der Trend zum Online-Lernen** In Großunternehmen sind Learning Management Systeme und Bildungsportale längst Standard und bilden die digitale Infrastruktur aller Lernprozesse, offline wie online. Auch das Online-Lernen ist etabliert. „E-Learning setzt sich durch“, konnte so der Bundesverband Informationswirtschaft Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM) im März 2009 berichten, nachdem man Personalverantwortliche der Top-500 Unternehmen befragt hatte. 55 Prozent der Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten nutzen heute E-Learning. Nachholbedarf gibt es noch im Mittelstand, so BITKOM-Präsident August-Wilhelm Scheer.

**2 Der Trend zu flexiblen Kurzformaten** Mehrtägige Seminare und Workshops gehören der Vergangenheit an. Heute ist die Rede von den „Weiterbildungsminis“, den „Wissenshäppchen“ und „Learning Nuggets“. Die Stichworte hinter dieser Entwicklung lauten Modularisierung, Aktualität und Effizienz. So entwickelt die Credit Suisse bereits seit einigen Jahren zehn- bis fünfzehnminütige Podcasts, also Audiodateien im mp3-Format, damit sich Manager flexibel mit verschiedenen Führungsthemen auseinandersetzen können.

**3 Der Trend zu zielgruppenspezifischen Angeboten** Die betriebliche Weiterbildung hat sich schon immer auf verschiedene Zielgruppen mit ganz unterschiedlichen Ansprüchen einstellen müssen. Auszubildende, Mitarbeiter, Manager in Vertrieb, Entwicklung, Produktion. Doch dieses Bild ist in jüngster Zeit (noch) komplexer geworden. Neue Mitarbeiter, die „net generation“, wie Don Tapscott sie nennt, drängen an die Arbeitsplätze und stellen neue Anforderungen an das Arbeiten, Lernen und Kommunizieren. Wissensarbeiter lernen zwar selbstorganisiert, benötigen aber Instrumente, um schnell Informationen zu recherchieren und weiterverarbeiten zu können. Und ältere Mitarbeiter sollen in die betriebliche Weiterbildung reintegriert werden. Mit altersgerechten Bildungsangeboten, wie immer diese aussehen werden.

**4 Der Trend zum Learning on Demand** Das Lernen „auf Vorrat“ gehört ebenfalls der Vergangenheit an. Die Zukunft gehört dem Lernen „auf Abruf“. Weiterbildung als individuelle Kompetenzentwicklung und Wissensmanagement als situative Handlungsunterstützung verschmelzen. Einige Stichworte, die diesen Trend unterstreichen, sind Performance Support, arbeitsintegriertes Lernen oder mobile learning. Verschiedene E-Learning-Angebote können beispielsweise heute schon direkt in Arbeitssysteme und -prozesse integriert und kontextsensitiv aufgerufen werden.

**5 Der Trend zum selbstorganisierten Lernen** Voraussetzungen dafür, dass die neuen Lernangebote auch zielgerichtet genutzt werden, sind entsprechende Kompetenzen der Mitarbeiter. Eine Expertenkommission des Bundesministeriums für Bildung und Forschung hat erst im März 2009 wieder die übergreifende Bedeutung von Medienkompetenz und -bildung für die Ausbildungs- und Erwerbsfähigkeit unterstrichen. Als sich das Internet durchzusetzen begann, förderten viele Unternehmen den „Computerführerschein“ ihrer Mitarbeiter. Die Neuauflage („2.0“) lässt allerdings noch auf sich warten. Selbstorganisiertes Lernen ist ein spannendes, für neue Angebote offenes Feld.

**6 Der Trend zum Lernen in Netzwerken** Das Web 2.0 hat Wahrnehmung und Nutzung des Internets verändert. Die populärsten Dienste unterstützen heute die gemeinsame Entwicklung von Inhalten (Wikis), das öffentliche Schreiben und Kommentieren (Weblogs) sowie den Erfahrungsaustausch in offenen Netzwerken (Xing, studiVZ). Auch für die betriebliche Weiterbildung und den internen Wissensaustausch liegt hier ein großes Potenzial. So gehören beispielsweise bei IBM die „Blue Pages“ mit den Profilen aller Mitarbeiter, Communitys, Blogs und Bookmark Sharing längst zum Alltag.