

Erdrutsch in der Weiter- bildungs- landschaft

Im Weiterbildungsmix von Unternehmen ist das Präsenzlernen weggebrochen. Doch der Qualifizierungsbedarf ist groß. Kann die Digitalisierung des Lernens das Vakuum füllen oder geht da unwiederbringlich etwas verloren?

Von Stefanie Hornung

● „Die großen Umbrüche unserer Zeit können wir nur mit Qualifizierung der Beschäftigten meistern.“ So ähnlich tönte es die vergangenen Jahre aus vielen Unternehmen. Daran hat sich auch mit Corona wenig geändert. Umstrukturieren und gleichzeitig Beschäftigung sichern – die Herausforderungen haben sich eher verstärkt. Doch handeln Arbeitgeber entsprechend oder setzen sie in der Krise reflexhaft den Rotstift an?

Verheerende Prognose: Schneise in der Weiterbildungslandschaft

Düster sieht das Bild unter den Anbietern von Weiterbildung aus, deren Portfolio zum Großteil aus Präsenzlernen besteht. Im Juni 2020 veröffentlichte der Wuppertaler Kreis den Geschäftsklimaindex seiner rund 45 Mitglieder, große deutsche Weiterbildungsdienstleister, die 2019 gemeinsam einen Umsatz von 1,47 Milliarden Euro erzielten. Laut dem Papier berichten fast alle Mitgliedsunternehmen über erhebliche Einbrüche, vor allem bei den offenen Seminaren und Tagungen, aber auch bei Inhouse-Schulungen. Der Umsatz werde im laufenden Jahr etwa ein Drittel niedriger liegen als im Vorjahr. 51 Prozent der Weiterbildungsanbieter sind in Kurzarbeit und ein großer Teil erwartet in diesem Jahr sinkende Preise für Lernangebote. „Es besteht die Gefahr, dass die Weiterbildungsinfrastruktur in Deutschland durch die Pandemie nachhaltig Schaden nimmt“, schreibt der Wuppertaler Kreis ganz unverblümt.

Einige Dienstleister ergänzen das Präsenzlernen demnach zwar durch digitale Angebote. Doch ein eigenes Online-Portfolio oder die Integration digitaler Lernelemente bei offenen Seminaren ist bisher kein Standard. Die Anbieter glauben, dass sie vor allem digitale Vernetzungsangebote bereitstellen müssen. Es brauche mehr Videos, aber auch virtuelle Lernräume für Workshops, KI-basierten Formate für individuelles Lernen im Arbeitsprozess und Angebote für mobiles Lernen.

Zum Befragungszeitpunkt rechneten sie nicht damit, dass große Mediendienstleister wie Amazon oder Google den Markt für Bildungsplattformen beherrschen werden. Kurz darauf meldeten Google und Microsoft, dass sie internationale Qualifikationsprogramme für Menschen starten, die vom Strukturwandel durch Covid-19 betroffen sind – inklusive einer Zertifizierung, die bei der Jobsuche helfen soll. Besonders von Arbeitslosigkeit bedrohte Menschen sollen freien Zugang zu Lernprogrammen erhalten. Außerdem möchte Microsoft in Deutschland das Programm „IT-Fitness“ erweitern und auf eine breite Zielgruppe zuschneiden. Entgegen der Einschätzung im Geschäftsklimaindex des Wuppertaler Kreises spitzt sich der Wettbewerb eher noch zu.

Finger weg vom Weiterbildungstopf

Fragt man in Unternehmen nach, ist von Budgetkürzung nicht die Rede, selbst in Branchen, die stark von Strukturwandel betroffen sind. Audi etwa hat schon vor zwei Jahren sein Weiterbildungsbudget um 20 Millionen Euro jährlich erhöht. „Wir investieren jedes Jahr rund 80 Millionen Euro in die Weiterbildung der Mitarbeitenden. Und daran rütteln wir auch nicht!“, konstatiert Dagmar Konrad, Leiterin der Audi Akademie. Die Beschäftigten der Akademie, die auch Partner von Audi in der Weiterbildung unterstützt, seien nur vorübergehend in Kurzarbeit gegangen. Gleichzeitig habe man virtuelle Trainings konzeptioniert und

die Digitalisierung der Qualifizierungsangebote vorangetrieben. Neue Online-Konzepte funktionierten, aber der Trainingsbetrieb in Präsenz laufe unter Sicherheitsbestimmungen wieder an. In welchem Umfang bleibt offen.

Auch Ernst and Young setzt stärker auf die Virtualisierung des eigenen Lernangebots. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hat laufend einen hohen Weiterbildungsbedarf – etwa in Sachen Risikomanagement, Cyber-Security sowie bei Finanz- oder Führungsthemen. „In der Vergangenheit hat das Präsenzlernen den größten Anteil an unserem Lernangebot gehabt. Nun werden wir bis Ende des Jahres in der Regel keine Veranstaltungen vor Ort durchführen“, erklärt Laura Langbein, die bei EY als Head of Talent Development für die Weiterbildung von rund 15.000 Mitarbeitenden im DACH-Raum verantwortlich ist. Schon vor Corona habe man versucht, Lerninhalte „on demand“ bereitzuhalten und Reisetätigkeiten zu verhindern. Nun werde die Entwicklung beschleunigt. Am Budget spare man aber nicht. „Wir nutzen freiwerdende Kapazitäten wie wegfallende Reisekosten um die Virtualisierung zu forcieren.“ Damit sich die Mitarbeitenden stärker mit Zukunftsthemen auseinandersetzen hat EY beispielsweise ein Badge-Programm aufgesetzt. Wenn Beschäftigte eine gewisse Anzahl von Stunden an Lerninhalten absolvieren, das Gelernte auch nachweislich in der Praxis anwenden und damit einen Beitrag leisten, erhalten sie eine Auszeichnung. In Rücksprache mit ihren Vorgesetzten können sie Themenschwerpunkte setzen und sich dabei aus einem Pool an kuratierten Inhalten mit TED-Talks, Podcast oder Trainings bedienen, die zunehmend online bereitstehen. Daneben lanciert EY neue virtuelle Formate. In einem konkreten Fall wurden Lerninhalte mit neuem didaktischem Konzept aus einem fünftägigen Präsenztraining in 13 dreistündige Online-Sessions transferiert. Virtuelle Gruppenarbeit mit Fallstudien oder Wissensspielen,

sogenannte „Recap Games“, ergänzten die Lerneinheiten. „Wir probieren einfach mehrere Sachen aus“, sagt Langbein.

Innovationsboost durch Trial-and-Error

Experimentierfreude zeigt sich auch im Handwerk, etwa bei Viessmann, einem Hersteller von Heiztechnik-Produkten und Kühlsystemen. E-Learning war für den Heizungsbau bisher meist ein Fremdwort. „Was der Bauer nicht kennt, frisst er nicht“, zitiert Stefan Hoffmann den Volksmund. Er leitet die hauseigene Viessmann Academy, die nicht nur Mitarbeitende schult, sondern sich zu zwei Dritteln an Kunden von Viessmann richtet. Vor Corona kam die Akademie weltweit auf rund 90.000 Teilnehmertage im Jahr. „Durch Online-Seminare und Videos haben wir unsere Reichweite mehr als vervierfacht“, berichtet der Akademie-Leiter. Fünf Online-Seminar-Formate für zehn Zielgruppen gebe es bereits – von Google-Hangouts und Web-Seminaren bis hin zu Lern-Nuggets per Video oder kleinen Tests. Zuvor lief die Anmeldung zu Seminaren meist über die Firmenchefs. Beim elektronischen Lernen im „Learning Space“ können die Heizungsbauer dies nun selbst tun und auch zwischendurch bei der Arbeit eine Lerneinheit einlegen.

Während der Pandemie haben Stefan Hoffmann und sein Team viel über die Lerngewohnheiten ihrer Kunden gelernt. Anfangs bot die Academy 50 Themen als Web-Seminar an. Die 20, die die Lernenden am häufigsten abriefen, sind übriggeblieben. Weniger beliebte Themen stehen nun als Videos bereit. Erstmals hat Viessmann einen Einblick, wann die Kunden am liebsten online lernen: morgens zwischen 7 und 7.30 Uhr und spätnachmittags ab etwa 17 Uhr. Zwar wünschten sich viele Präsenztrainings zurück. Eine Ruhepause von der praktischen Arbeit mit leckerem



Essen – das stecke in den Köpfen tief drin. Für die Hauptsaison im Herbst sieht Hoffmann aber noch keine komplette Rückkehr in die Klassenzimmer. „Was uns in den ersten drei Quartalen an Schulungen verloren geht, können wir nicht mehr aufholen. Wir gehen davon aus, dass uns Corona noch längere Zeit begleiten wird.“ Künftig wolle man deshalb die Handwerker stärker dazu bringen, sich vor Präsenztrainings online zu informieren und die digitalen Werkzeuge zur Problemlösung vor Ort zu nutzen.

Anderswo in der Digitalisierungswüste

Derartige Innovationen sind andernorts jedoch weit entfernt, auch weil vielen Lernenden schlicht die Ausrüstung fehlt. „Im März und April hatten wir Riesenprobleme, weil technische Geräte wie Webcams nicht lieferbar waren. Was das angeht, ist Deutschland ganz weit hinten“, weiß Ursula Schön-Herrmann, Leiterin des Akademiker-Coachings der Deutschen Angestellten Akademie. In der DAA sind viele Beschäftigte in Kurzarbeit. Es gebe Projekte, die einfach gestrichen wurden, weil sie nicht virtuell laufen können. Andere gehen weiter, etwa über Gruppenarbeit auf Online-Plattformen. Ein großes Manko macht Schön-Herrmann in der Haltung zu Weiterbildung aus. Das könne jeder beim Homeschooling ablesen, etwa an bürokratischen Regelungen, großer Online-Skepsis oder fehlender Neugierde allem Neuen gegenüber. „Das ist der Spiegel der E-Learning-Landschaft. Aber auch bei Arbeitnehmern selbst ist oft noch nicht angekommen, dass sie sich weiterbilden müssen, um in Zukunft noch beschäftigungsfähig zu sein.“ Diese Phänomene zögen sich durch alle gesellschaftlichen Schichten und Branchen. Viele Unternehmen hätten nicht einmal ein festes Weiterbildungsbudget. Wenn es so weiterlaufe, werde sich die Weiterbildungslandschaft stark ausdünnen. „Vielleicht ist das auch gut so. Es gibt viele Weiterbildungsträger, die seit Jahren dasselbe machen. Das sehe ich mit Respekt auch bei uns. Aber wir werden reagieren.“

Zeitnah innovative digitale Lernangebote auf den Markt zu bringen, ist für die Anbieter überlebenswichtig. „An der Digitalisierung der Weiterbildung führt kein Weg vorbei – das ist kein nettes Add-on mehr“, meint auch Corporate-Learning-Consultant Jochen Robes. Die Nachfrage nach betrieblicher Weiterbildung

„An der Digitalisierung der Weiterbildung führt kein Weg vorbei.“

Jochen Robes

halte sich aktuell aber in Grenzen. Gleichzeitig organisierten viele Beschäftigte ihre Weiterbildung einfach selbst – an den Personalentwicklern vorbei. „Barcamps und MOOCs hatten schon vor Corona Konjunktur und das läuft einfach so weiter.“ Robes hat zwar beobachtet, dass Kursanbieter wie Udacity, Coursera, Ed-X, Future Learn und LinkedIn Learning von steigenden Zugriffszahlen berichten. Ob jedoch Arbeitgeber oder Beschäftigte selbst diesen Boom auslösen, sei unklar. Am Markt entdeckt er dafür neue Blended-Learning-Angebote. So bietet der Tüv Süd zum Beispiel eine Qualitätsmanagement-Ausbildung jetzt in drei Varianten an: Den gleichen Lerninhalt gibt es im fünftägigen Präsenzseminar, im Online-Offline-Mix oder in der reinen Online-Version. „Möglicherweise subventionieren da die Anbieter künftig häufiger quer. So könnten sich Geschäftsmodelle hin zu online drehen.“

Sparzwang versus Innovationsdruck

Beim Wuppertaler Kreis ist man sich sicher: Eine ausreichende Qualifizierung für den digitalen Strukturwandel wird nur gelingen, wenn die Weiterbildungsdienstleister selbst die Krise überstehen und Unternehmen trotz Krise in Weiterbildung investieren. Laut seinem Geschäftsklimaindex 2020 sieht es danach aber nicht aus. „Um die Kostenquote zu halten, legen Unternehmen schon immer gerne bei der Weiterbildung Hand an. Das ist das schnellste und einfachste Sparen“, erklärt Ana-Cristina Grohnert, ehemals CHRO der Allianz, heute Vorstandsvorsitzende der Charta der Vielfalt. Häufig verkaufe man diesen kurzfristigen Aktionismus sogar als Digitalisierungsschub. Digitalisierte Weiterbildung, Lernplattformen für On-Demand-Learning oder neue virtuelle Formate – das alles sei wichtig. Viele Pflichtschulungen zu Compliance, Cybersecurity oder IT ließen sich problemlos digitalisieren. Doch wenn Raum für direkten Austausch und die Begleitung von Trainern und Coaches in einer Transformationsagenda fehle, erreiche man kaum die nötige Schlagkraft für Veränderung. Sich streiten, miteinander um neue Lösungen ringen, sich authentisch zeigen – dafür müsse man sich begegnen. „Es ist falsch, in einer schwierigen Situation an der Weiterbildung zu sparen. Weniger und billiger führt nicht zu Innovation. Wenn man sich im Wald verlaufen hat, schmeißt man die Karte auch nicht weg, sondern lernt, sie zu nutzen.“

Laut Grohnert müssten Arbeitgeber ihr Weiterbildungsangebot nun auf den Kopf stellen, überprüfen, was sie rausnehmen und was sie digital oder in Präsenz machen – gekoppelt mit Workforce Analytics und der Frage, welche Jobs man künftig brauche. „Die Zukunftsausrichtung ist auch in der Krise das Wichtigste. Da sind viele dran, aber noch nicht fertig.“ Wenn HR-Manager nicht bald handeln, lässt sich der Schaden dann noch reparieren? Wohl kaum. Ana-Cristina Grohnert sieht die Verantwortung aber an anderer Stelle: „Entscheidend ist, wo das Thema Weiterbildung auf der Agenda des Vorstands steht.“ ■■■



STEFANIE HORNUNG ist freie Journalistin und beobachtet den Weiterbildungsmarkt wegen der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung mit Sorge.