



Weiterbildungsbranche im Wandel

Von Bettina Wallbrecht

Kürzen Unternehmen ihre Budgets oder investieren sie nach der Krise in ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Welche Inhalte sind besonders gefragt und wie ändert sich die Art der Wissensvermittlung? Diese und weitere Fragen stellten wir Weiterbildungsanbietern auf dem österreichischen Markt, um uns einen Eindruck vom derzeitigen Stand der Branche zu verschaffen. Dabei berücksichtigten wir sowohl breit aufgestellte als auch spezialisierte Dienstleister. Die Antworten zeigen, dass sich die Weiterbildungsformate in Zukunft weiter verändern werden und Bildungsberatung an Bedeutung gewinnt.

Die Wirtschaftskrise scheint überstanden, die Konjunktur zieht wieder an. Für die Weiterbildungsanbieter stellt sich die Lage sehr unterschiedlich dar: „Der Branche geht es gut. Auch 2009 konnte das WIFI in allen Geschäftsbereichen zulegen. Viele Unternehmen haben die durch Un-

terauslastung frei gewordene Zeit für Qualifizierung genutzt", beurteilt Michael Landertsammer, Institutsleiter des WIFI Österreich die Situation. Barbara Halapier vom ÖPWZ schränkt ein: „Die Weiterbildungsbranche ist sicher auch von der gegenwärtigen Wirtschaftslage und den teilweise reduzierten Bildungsbudgets betroffen, staatliche Förderprogramme können dies unserer Meinung nach nur sehr begrenzt ausgleichen.“ Dennoch habe die systematische Weiterbildung der Mitarbeiter eine sehr hohe Priorität, so Halapier. Häufig hätten Unternehmen gerade in Phasen geringerer Auslastung verstärkt die Chance zur Neuorientierung und Weiterbildung genutzt.

Von den staatlichen Förderprogrammen hätten nur bestimmte Anbieter profitiert, pflichtet Ursula Rettinger von Berlitz bei. Schwierig würde es für diese werden, wenn die Förderungen demnächst wegfielen, prophezeit Katharina Fischer-Ledenice, Geschäftsführerin des Hernstein Instituts für Management und Leadership der WKWien: „Insgesamt wird die Weiterbildungsbranche sich ein wenig konsolidieren müssen. Diejenigen, die möglichst praxisnahe Angebote liefern und neue Lernkonzepte anbieten, werden die Nase vorn haben“, so die Institutsleiterin. Für einige Anbieter würde diese Entwicklung jedoch das Aus bedeuten: „Ich bin sicher, dass auch der eine oder andere Trainer nach diesem oder dem nächsten Jahr nicht mehr tätig sein wird.“ Diese Einschätzung teilt auch Clemens Stieger, geschäftsführender Gesellschafter der Gesellschaft für Personalentwicklung (GfP). Aus seiner Sicht befindet sich die berufliche Weiterbildung in ihrer kritischsten Phase seit Langem, jedoch nicht aufgrund der Wirtschaftskrise. „Die goldenen Zeiten für Trainer und Berater sind vorbei. Man wird andere Qualifikationen und neue Geschäftsmodelle brauchen, und es wird nicht mehr so lukrativ sein, wie es einmal war“, so Stieger. Grund sei eine allgemeine Skepsis und Unzufriedenheit der Kunden sowie der Versuch der Weiterbildungsbranche, so weiterzumachen wie bisher. Er sagt deshalb eine enorme Krise voraus: „Es kracht mächtig im Gebälk der Weiterbildung“.

Herwig Stage, Geschäftsführer des bfi Wien und Aufsichtsratsvorsitzender der Fachhochschule des bfi Wien, erwartet eine „beträchtliche Redimensionierung“ bezogen auf die staatlichen Mittel. „Ich rechne mit einem Rückgang auf das Niveau von 2007 – und das für die nächsten drei Jahre.“ Beim Geschäft mit den Firmenkunden sei zwar kein so massiver Rückgang zu erwarten wie im Privatkundengeschäft. Doch auch die Arbeitgeber würden Anbieter und Programme genauer prüfen. „Die

Zeiten von Weiterbildungen als Motivationsinstrument oder Belohnung für Mitarbeiter sind definitiv vorbei", so der Geschäftsführer. „Generell glaube ich, dass der gesamte Weiterbildungsmarkt schwer fassbar ist“, resümiert Elisabeth Vogl-Pillhofer, geschäftsführende Gesellschafterin der Akademie für Recht, Steuern und Wirtschaft (ARS). „Eigentlich weiß man kaum, welches Potenzial hier wirklich drinsteckt. Ich denke, dass der Gesamtmarkt außerhalb der AMS-Förderungen schon in den letzten Jahren seit der Krise zurückgegangen ist und wir das Niveau von davor in manchen Branchen nicht ganz so schnell erreichen werden.“

Trotz dieser eher negativen Prognosen sehen die Anbieter auch Entwicklungspotenziale. „Es gibt Boom-Bereiche, insbesondere bei den sehr fachorientierten und arbeitsplatznahen Angeboten. Im persönlichkeitsentwickelnden Bereich ist die Situation durchwachsener als in den Jahren zuvor und nicht auf dem gleichen Niveau wie vor der Krise“, urteilt Fischer-Ledenice. Diese Einschätzung teilt auch Vogl-Pillhofer: In die fachliche Weiterbildung investierten die Unternehmen in etwa gleich viel, in Soft Skills eher ein bisschen weniger. Zudem hänge die Nachfrage davon ab, wie stark eine Branche von der Wirtschaftskrise betroffen sei. Weiterbildungsentscheider überlegten zudem genauer, welchen Personengruppen sie eine Weiterbildung finanzierten. Seien früher ganze Teams weiterentwickelt worden, käme es jetzt verstärkt zu Einzeltrainings.

Dauerbrenner Bildungscontrolling

Bildungscontrolling sei ein wichtiges Thema – und das nicht erst seit der Krise, bestätigten uns alle befragten Weiterbildungsexperten. „Unternehmen agieren auch bei der Weiterbildung ergebnisorientiert. Sie wollen wissen, was Kurse und Lehrgänge konkret für Umsatzwachstum, Produktivität und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen“, so Institutsleiter Landertshammer. Dies bestätigt auch Fischer-Ledenice. Sie höre aus den Gesprächen mit Kunden heraus, dass Personalentwicklungsverantwortliche intern mehr Druck haben, den Nutzen von Weiterbildungen nachzuweisen. Viele Entscheidungen seien zudem aus dem Bereich HR in die Geschäftsleitungsebene gewandert und müssten intern einer gründlichen Überprüfung standhalten. Dieses genaue Hinschauen habe jedoch auch etwas Gutes, weil es alle Beteiligten zwingt, präziser zu werden – präziser in der Frage, was zu lernen sei und woran man merke, dass eine Verbesserung stattgefunden habe, aber auch in der Frage, bei wem die Verantwortung für Bildungs-

controlling liege. „Der Unternehmensnutzen muss aus unserer Sicht ein Stück weit auch das Anliegen der nächsthöheren Führungskraft sein“, ist Fischer-Ledenice überzeugt. Ihr Institut habe gute Erfahrungen mit Potenzialeinschätzungsverfahren gesammelt, die jeweils vor und nach einem Weiterbildungsprogramm abfragen, wo einzelne Teilnehmer und die gesamte Gruppe gerade stehen beziehungsweise was sich am beobachtbaren Verhalten geändert hat. Wenn das Unternehmen zusätzlich das Fremdbild der unmittelbaren Vorgesetzten hinzuziehe, ließe sich sehr gut einschätzen, welche Entwicklungen stattgefunden haben.

Aus der Sicht von Clemens Stieger entwickelt sich im Hinblick auf das Thema Bildungscontrolling in den Unternehmen jedoch insgesamt noch zu wenig. Obwohl man in den Personalabteilungen wisse, wie wichtig es sei, Ziele zu definieren, um erkennen zu können, ob eine Weiterbildung auch etwas gebracht habe, sparten sich viele den Aufwand und verließen sich lieber auf ihr Bauchgefühl. Dabei sei Bildungscontrolling ein „brennendes Thema für Unternehmen“ betont auch **Herwig Stage**. Er habe jedoch den Eindruck, dass der Bedarf der Arbeitgeber nicht ausreichend befriedigt werde. Die Anbieter müssten gerade jetzt mit geeigneten Instrumenten sicherstellen, dass das Gelernte auch umgesetzt werde. Er erhoffe sich dazu noch mehr Input von Seiten der Psychologie und der Pädagogik.

Doppeltrend zu kurzen Formaten und hoch qualifizierten Abschlüssen

Die Programme der Weiterbildungsanbieter sehen in ihrer jeweiligen Breite und Ausrichtung recht unterschiedlich aus – dennoch lassen sich einige allgemeine Trends feststellen. Besonders erfolgreich laufen offenbar Weiterbildungen mit einem klaren Nutzen-Fokus und einer sehr starken fachlichen Ausrichtung. „Je klarer und fokussierter ein Weiterbildungsangebot ist, desto besser ist auch die Nachfrage“, bringt Fischer-Ledenice die Entwicklung auf den Punkt.

Hinzu kommt eine wachsende Nachfrage nach kompakten Fortbildungen. „Wir merken, dass es einen starken Trend zu einer sehr kurzen und schnellen Wissensvermittlung gibt“, so die Einschätzung von Elisabeth Vogl-Pillhofer von der Akademie für Recht und Steuern. „Aus Sicht der Unternehmen wird die Zeit zur kritischen Frage und zum Hauptkostenfaktor“, bestätigt Stieger. Ausschlaggebend seien nicht mehr Spe-

sen oder Trainerkosten, sondern die Abwesenheit des Mitarbeiters vom Arbeitsplatz.

Neben kurzen Weiterbildungen haben aber auch längerfristige Diplom-Lehrgänge Konjunktur. Der einmal erlernte Beruf biete heute nur über einen gewissen Zeitraum Sicherheit, so Herwig Stage. „Aus diesem Grund schauen sich die Menschen verschiedene Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote an, die zum Teil fernab von dem liegen, was sie jetzt beruflich machen. Das heißt, hier findet eine Umorientierung statt und bestimmte Ausbildungen eröffnen neue Jobchancen.“ Arbeitnehmer interessieren sich heute verstärkt für angesehene Abschlüsse, Zertifikate und Hochschulabschlüsse. Die akademische Weiterbildung werde anziehen, wahrscheinlich sogar boomen, prognostiziert auch Clemens Stieger.

Wissensvermittlung im Wandel

Bezogen auf die Weiterbildungsformate ist nach Aussage der Anbieter derzeit vieles in Bewegung. Einerseits halten sich althergebrachte Präsenzseminare, andererseits sind neue Lernformate – mit oder ohne Unterstützung neuer Medien – im Kommen. Die Entwicklung führe weg von einer frontalen Wissensvermittlung, so WIFI-Institutsleiter Landertshammer. Das Erarbeiten von Faktenwissen erfolge zunehmend in Selbstlernphasen und/oder E-Learning-Modulen. Somit würden die Trainer immer mehr zu Lernbegleitern, die für eine aktivierende Atmosphäre sorgten und jeweils passende Methoden wie Gruppendynamische Übungen, Videotrainings, Teamarbeiten oder Kreativitätstechniken anböten. Insbesondere Blended-Learning-Angebote stünden hoch im Kurs. Diese verbänden die Vorteile des E-Learnings, das „Learning on Demand“ möglich macht, mit den Vorzügen des Präsenzlernens.

Auch beim ÖPWZ werden je nach Seminarthema und didaktischen Erfordernissen E-Learning- und Blended-Learning-Formate angeboten. Doch: „Das Präsenz-Seminar wird aus vielerlei Gründen – nicht zuletzt wegen des direkten Austausches der Teilnehmer untereinander und mit den Experten – mindestens gleich große Bedeutung haben wie bisher“, so Barbara Halapier. Bei Berlitz baut man ebenfalls auf Tradition und Technik: Bereits seit jeher beruhe die Wissensvermittlung auf der aktiven Anwendung von Wissen. Die neuen Medien kämen unterstützend dazu, um das Erlernete zu festigen, so Ursula Rettinger. Im Programmangebot gebe es Fremdsprachentrainings in Form von E-Learning-Programmen,

computerunterstützte Trainingsmodule für die Nachbereitung sowie virtuelle Trainings, bei denen ein Trainer live unterrichtet, aber mit dem Schüler über den Computer in Verbindung stehe. „Sprechsicherheit kommt aber nach wie vor durch intensives Sprechtraining, in dem man möglichst viele berufliche Situationen bereits in der Trainingsphase vorwegnimmt“, betont die Weiterbildungsexpertin.

Das Besondere am E-Learning sei, dass man es überall einsetzen könne – zur Vor- und Nachbereitung sowie in Phasen zwischen Veranstaltungen. Lernende würden so maßgeschneidert unterstützt, erläutert Stieger von der GfP. Wo schon Vorwissen vorhanden sei, ließe es sich je nach benötigtem Differenzierungsgrad vertiefen. E-Learning sei „eine Riesenchance“, jedoch erfordere es wie jedes neue Lernformat von Teilnehmern und Unternehmen mehr Eigenengagement. Auf Anbieterseite gehe es nun darum, für Arbeitgeber eine Lernarchitektur zu bauen und die Vor- und Nachteile der verschiedenen Formate abzuwägen. Persönlichkeitsentwicklung oder Führungskompetenz könne zum Beispiel nur beschränkt über das Selbststudium vermittelt werden, gibt Stieger ein Beispiel.

Ähnliche Erfahrungen hat auch das Hernstein Institut gesammelt. „Unsere Grundannahme ist, dass Lernprozesse sehr individuell sind und mit dem traditionellen schulischen Trichterlernen nichts zu tun haben. Wichtig ist, dass jede Person für ihre Praxis nach der Weiterbildung eine bessere und erweiterte Handlungsoption hat. ‚Praxislernen‘



© pressmaster - Fotolia.com

in diesem Sinne knüpft unmittelbar an Situationen an, die jemand im Unternehmen erlebt und nicht an beliebige Fallbeispiele", erklärt Fischer-Ledenice.

Innovative Formate für das Learning on the Job

Einige Anbieter haben eigene Formate für das praxisnahe Lernen entwickelt. So bietet Hernstein „After Work Specials“ an, die in der Randzeit zwischen Arbeit und Freizeit kleine „Lernhäppchen“ anreißern, die der Teilnehmer später im Arbeitsalltag praktisch umsetzen kann. Darüber hinaus hat das Institut Trainings für unternehmensinterne Mentoren entwickelt. Sie sollen Führungskräfte darauf vorbereiten, ihre Mitarbeiter bei der Umsetzung von Gelerntem zu unterstützen.

Arbeitsplatznahes Lernen ist auch ein Teil des Berlitz-Angebotes: „Unsere Trainer gehen in die Firmen, unterrichten firmenspezifischen Wortschatz, setzen sich im Training mit dem Produkt oder den Anforderungen des jeweiligen Unternehmens auseinander“, erklärt Rettinger. ÖPWZ und bfi bieten ebenfalls Veranstaltungen in Betrieben an, wenn gewünscht auch während der Arbeitszeit direkt am Arbeitsplatz. Neben Inhouse-Seminaren organisiert das ARS für Themen des Arbeits- oder Immobilienrechts sowie der Personalverrechnung sogenannte „Jours fixes“: Dabei handelt es sich um vier halbtägige Termine, die über rechtliche Neuerungen informieren. Die Teilnehmer können im Vorfeld konkrete Fragen aus ihren Unternehmen einbringen.

Es gebe vielfältige Möglichkeiten, die Weiterbildungsteilnehmer durch Kurzinputs im Arbeitsalltag, Mini-Seminare, die zumindest „near the Job“ angesiedelt seien, oder lernbegleitendes Telefoncoaching kontinuierlich am Lernen zu halten, fasst Stieger zusammen. Das setze jedoch eine ausgefeilte Logistik, eine neue Lernbereitschaft und ganz andere Verantwortlichkeiten bei den Vorgesetzten voraus. „Da verzahnen sich Aus- und Weiterbildung mit Organisationsentwicklung“, so Stieger. Unternehmen und Weiterbildungsanbieter müssten in Zukunft viel stärker zusammenwirken.

Spezialisierung oder Diversifizierung der Weiterbildungsanbieter

Weiterbildungsanbieter, die im Wettbewerb bestehen wollen, müssen sich klar positionieren. Setzen sie dabei eher auf Spezialisierung oder Diversifizierung? Aus den Antworten der befragten Weiterbildungsan-

bieter lässt sich schließen, dass beide Strategien üblich sind. „Es gibt beides nach meiner Beobachtung“, stellt Fischer-Ledenice fest, „aber der größere Trend ist die Spezialisierung im Sinne von weiterer Ausdifferenzierung. Der Aus- und Weiterbildungsmarkt ist ja enorm gewachsen in den letzten Jahren und diese Fülle an Einzelberatern und Trainern schreit geradezu nach einer Spezialisierung. In dem Moment, wo man ein Institut ist, muss man auf dem Markt klarmachen, wofür man steht, und gleichzeitig im Portfolio gegenüber einem Einzelberater eine gewisse Bandbreite abbilden.“

Neben einem erkennbaren Profil wird die Bildungsberatung nach Aussage der Institute immer wichtiger. „Wir unterstützen Personen und Unternehmen, sich über Lernmotive und -erwartungen klar zu werden, zum Beispiel mit der Potenzialanalyse“, erläutert Institutsleiter Landertshammer für das WIFI Österreich. „Fachleute entwickeln darauf aufbauend für Unternehmen maßgeschneiderte Schulungsprogramme. Unternehmen können so ihre Human Resources optimal ausschöpfen, während Mitarbeiter Klarheit über die eigenen Stärken und Ziele gewinnen.“ Berlitz setzt in der Bildungsberatung unterschiedliche Instrumente ein, beispielsweise Online-Einstufungen im fremdsprachlichen Bereich. Ein zusätzliches Assessment-Tool zum Erstellen von Persönlichkeitsprofilen komme vor allem vor Auslandseinsätzen, bei Teambuilding-Themen und Aufgaben im interkulturellen Bereich zum Einsatz. Diese Instrumente würden jedoch niemals isoliert eingesetzt, betont Rettinger, sondern nur im Kontext einer individuellen Kundenberatung. Das bfi Wien hilft nicht nur bei der Auswahl der passenden Weiterbildung, sondern unterstützt Kunden auch dabei, herauszufinden, in welche Richtung sie sich entwickeln könnten. Das gehe schon fast in Richtung Laufbahn- oder Lebensberatung, erläutert Geschäftsführer Stage. „Das Bildungsangebot ist heute im Vergleich zu vor 20 Jahren doch sehr breit gefächert, und sich da auszukennen, ist gar nicht so einfach“, resümiert Stage die Situation der Kunden.

Um im zunehmenden Wettbewerb und in Zeiten knapper Weiterbildungsbudgets zu überleben, müssen Weiterbildungsinstitute ihre Angebote demnach ganz auf den Praxisnutzen auslegen und Wege finden, Inhalte in kurzen und arbeitsplatznahen Einheiten zu vermitteln. Eine kompetente Bildungsberatung und zusätzliche Angebote wie Potenzialanalysen können bei der Entscheidung für oder gegen einen Anbieter zusätzlich ausschlaggebend sein.