

WIE WEITERBILDUNGSANGEBOTE HEUTE AUSSEHEN SOLLTEN

Weiterbildung im Wandel: Statt grosser Lehrgänge zählen heute personalisierte, modulare Häppchen – flexibel planbar, berufsbegleitend und schnell wirksam.

Gastbeitrag: Prof. Dr. Bruno Mascello



Bruno Mascello

ist Rechtsanwalt sowie Direktor Law & Management an der Executive School der Universität St. Gallen (HSG) und Akademischer Direktor des Executive Master Management & Law (EM ML-HSG).
www.es.unisg.ch

Der Bedarf, sich regelmässig weiterzubilden, existierte schon vor 50 Jahren. Daran hat sich nichts geändert. Die Bedürfnisse und Erwartungen der Weiterbildungsinteressierten haben sich jedoch geändert. Die Frage ist, was Anbieter tun müssen, um den Veränderungen gerecht zu werden und weiterhin attraktiv zu bleiben. Vorweg: Die Anforderungen sind vielfältig. Für Weiterbildungsanbieter bedeutet das eine spannende, aber auch nicht einfache Aufgabe, alles gleichzeitig abzudecken – und für HR-Professionals, die Mitarbeitenden entlang individueller Bildungsbedarfe zu begleiten.

Lebenslanges Lernen als Ausgangslage

Die Empfehlung ist bekannt: Man muss sich lebenslang weiterentwickeln, um seine Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten. Früher wurde man dieser Erwartung gerecht, indem man alle zehn Jahre eine grössere Weiterbildung absolvierte und dazwischen jährlich ein- bis zweimal eine Tagung besuchte. Die Herausforderung bestand damals darin, den Lehrgang gut auszuwählen, damit der gewählte Inhalt auch noch die nächsten zehn Jahre in die eigene berufliche Entwicklung passte.

Das gilt heute nicht mehr. Die Schnelligkeit und Häufigkeit der beruflichen Veränderungen und damit verbunden die Ungewissheit zur beruflichen Zukunft haben stark zugenommen. Es kann sein, dass man in drei Jahren bei einem anderen Arbeitgeber, in einer anderen Rolle und Funktion und mit neuen Aufgaben tätig ist. Auf das neue Umfeld ist man nicht vorbereitet und benötigt dann schnell Unterstützung, um die neuen Herausforderungen kompetent bewältigen zu können. Es geht neu also um den regelmässigen Besuch von vielen kleineren Weiterbildungseinheiten.

Individuelle Personalisierung erwartet

Geradlinige Karrieren auf einem angestammten Pfad werden seltener. Von Mitarbeitenden wird Agilität und Flexibilität er-

wartet. Dazu kommt, dass auch eine Verlagerung der Inhalte stattfindet. Wo vorgestern noch der Aufbau von Fachexpertise und berufsspezifischem Wissen im Zentrum stand, wurde gestern die Entwicklung von bestimmten Fähigkeiten und Kompetenzen gefordert. Und heute ist es notwendig, seine Skills in Technologie und vor allem den Umgang mit künstlicher Intelligenz (KI) zu schärfen. Unnötig zu sagen, dass die rasant laufenden Änderungen der Erwartungen nicht nur ein hohes Mass an Anpassungsfähigkeit, sondern auch an Frustrationspotenzial (neudeutsch: Resilienz) verlangt.

Entsprechend wünschen sich Teilnehmende eine gezielte Weiterbildung nach Mass und dass sie ihre Weiterbildung ganz nach ihren individuellen Bedürfnissen zusammenstellen und im eigenen Tempo absolvieren können. Selbst wenn man gemeinsam in einem Klassenzug unterwegs sein sollte, werden nicht mehr alle Teilnehmenden gleich bedient. Jeder pickt sich nach seinen aktuellen beruflichen und persönlichen Bedürfnissen das heraus, was er gerade benötigt.

Multiple Flexibilität wird geschätzt

Bei manchen Weiterbildungslehrgängen besteht oft die Möglichkeit, ein bis zwei Wahlmodule zu besuchen. Der grosse Rest ist jedoch für alle gleich. Echte Flexibilität geht weiter und bietet eine breite Auswahl an Inhalten, von verschiedenen Längen und zeitlichem Raum für den Besuch von Modulen, was die Teilnahme an den Modulen für die Studierenden sehr attraktiv macht. Teilnehmende wünschen sich eine gute Planbarkeit der Module zur Berücksichtigung der eigenen privaten und beruflichen Verfügbarkeit. Deshalb ist es wichtig, die Weiterbildungsmodule so aufzubauen, dass sie berufsbegleitend besucht werden können.

Wichtig zu berücksichtigen ist, dass Teilnehmende krank werden können, eine Geschäftsreise machen müssen oder einfach mit der Familie Ferien machen wollen, ohne dass gleich der ganze Weiterbildungserfolg auf dem Spiel steht. Wenn die Anrechenbarkeit an andere Bildungsgänge möglich ist, zum Beispiel von einzelnen Modulen bis hin zu einem Zertifikat, einem Diplom oder sogar einem Executive Master, dann wird das positiv bewertet.

Abwechslungsreiches Blended Learning

Während der Pandemie haben wir alle erfahren, was es heisst, wenigstens virtuell miteinander verbunden zu bleiben und sich während einer solchen Ausnahmesituation weiterbilden zu können. Mittlerweile ist eine Besprechung per Video und der Konsum von virtuellen Formaten selbstverständlich ge-



MAN WILL TEIL DER EIGENEN ENTWICKLUNG SEIN UND SICH NICHT ALS GLAS VERSTEHEN, DAS EINSEITIG MIT WISSEN GEFÜLLT WIRD.

Bruno Mascello

worden. Beide Unterrichtsformate, das heisst Präsenz- und Online-Unterricht, sind gleichermaßen akzeptiert, wobei aus didaktischen Gründen klar ersterem die Priorität einzuräumen ist. Einzig vom hybriden Ansatz ist nach Möglichkeit abzuraten, weil man die Teilnehmenden in zwei Welten hat und gleichzeitig onsite und online unterrichtet.

Werden verschiedene Teile kombiniert, also zum Beispiel asynchrone Elemente zugefügt, spricht man von Blended Learning. Richtig gemacht bietet es eine willkommene Abwechslung. Je nach Verfügbarkeit suchen Weiterbildungsinteressierte sogar ausdrücklich nach solchen Formaten, um die eigene Fahrt- und Präsenzzeit zu reduzieren.

Wie bleibt Weiterbildungszeit spannend?

Qualifizierte Referierende bleiben weiterhin wichtig. Idealerweise kombinieren sie eine hohe wissenschaftliche Qualität mit aktuellem, direkt umsetzbarem und praxisbezogenem Wissen. Das didaktische Format hat sich geändert. Statt des Frontalunterrichts wird heute eine abwechslungsreiche Stoffvermittlung mit verschiedenen Lehrmethoden geschätzt, beispielsweise mit experimentellem Lernen, interaktivem Austausch und Lernen anhand konkreter Fälle. Man will Teil der eigenen Entwicklung sein und sich nicht als Glas verstehen, das einseitig mit Wissen gefüllt wird.

Diese Interaktivität bedient auch den Wunsch nach vermehrter Individualisierung. Letzten Endes geht es dabei darum, dass man nicht mehr nur Wissen sucht, was heute ganz einfach und kostenlos im Internet verfügbar wäre, sondern nach Möglichkeiten, eine echte Wirkung bei sich und in seinem Umfeld zu erzielen. Gerade in der Weiterbildung ist das wichtig, weil dort erfahrungsgemäss Personen teilnehmen, die bereits einige Jahre an Berufserfahrung mitbringen. Weiterbildung wird nicht mehr als Einbahnstrasse verstanden, wo nur wertvolles Wissen von den Referierenden entgegengenommen wird, sondern man will vom Erfahrungsschatz seiner Klassenkameraden profitieren und auch sich selbst entsprechend einbringen können. Im Interesse aller Beteiligten ist das im ganzen Klassenraum vorhandene Wissen zu heben und nutzbar zu machen.

Reputation und Netzwerke sind elementar

Das Angebot im Weiterbildungsmarkt wächst laufend. Dies nicht nur, weil immer mehr inhaltliche Themen abgedeckt werden, sondern weil auch die Anzahl der Anbieter zunimmt. Es sind längst nicht mehr nur klassische Bildungsinstitutionen wie Universitäten oder Berufsverbände, die Weiterbildung anbieten. Es gibt zahlreiche spezialisierte Institutionen, die Weiterbildungsdienstleistungen professionell erbringen, und auch nicht typische Anbieter wie zum Beispiel Wirtschaftsberatungen, die diesen Markt für sich entdeckt haben. Deshalb ist für Interessierte nicht mehr nur wichtig, mit welchen



Flexible modulare
Weiterbildungen liegen
heute im Trend.

Inhalten sie sich weiterzubilden, sondern auch bei wem. Die Reputation des Weiterbildungsanbieters und ein anerkannter Abschluss zur Beurteilung werthaltiger Angebote zählen heute genauso viel wie die vermittelten Inhalte.

Ein weiterer Punkt, der bei der Auswahl von Angeboten zu berücksichtigen ist, ist das neue Netzwerk, das man sich mit dem Besuch erschliesst. Denn dieses trägt einen auch lange nach dem Ende der Weiterbildung weiter, wovon Unternehmen ebenso stark profitieren. Hier geht es nicht nur um die Referierenden, sondern auch um die Zusammensetzung der Klassenkameraden beispielsweise nach Berufen, Berufserfahrung, Branchen und Unternehmen.

Wie wird sich der Bedarf nach Weiterbildung verändern?

Es stellt sich die Frage, ob und wie weit sich die Weiterbildungsanbieter den veränderten Bedürfnissen ihrer Kunden bewusst sind und sich angepasst haben. Man darf gespannt sein, wie sich der Bedarf nach Weiterbildung weiterverändern wird. ☹️

Der **Executive Master Management & Law** (EM ML-HSG) bietet eine sehr breite Angebotspalette und ein Format des lebenslangen Lernens, zum Beispiel mit Themen zu Wirtschaftsrecht für Nichtjuristinnen und Nichtjuristinnen, professionelles Verhandeln, Management für Juristinnen und Juristen, Compliance, Datenschutz, ESG, Cybersicherheit, sowie auch Marketing, Kommunikation, Sales, Retail Management, Finanzen & Controlling, Leadership, KMU, Interne Revision, Coaching und Selbstmanagement.