



Monitor Digitale Bildung | 28.02.2018

## Interview mit Dr. Jochen Robes

„Eine neue Dringlichkeit“

**Weiterbildungsexperte Jochen Robes über die häufigsten Fragen von Unternehmen zum Thema digitales Lernen, warum der öffentliche Sektor hinterher hinkt – und warum Trainer im Wandel die schwierigste Klientel bilden**

**Herr Robes, Sie beraten seit 1990 Organisationen zu Themen der Weiterbildung und zum digitalen Lernen. Welche Fragen hören Sie dabei derzeit am häufigsten, und welchen Mythen begegnen Sie?**

„Wie geht es weiter?“, ist die häufigste Frage, die ich höre – jedenfalls in den Organisationen, die das Gefühl haben, dass das, was sie schon lange getan haben, nicht mehr genügt. Dieses Gefühl einer neuen Dringlichkeit führt dann unmittelbar zu der Frage, wie man all die neuen Formate und Medien in eine Strategie überführen kann und wo man dabei eigentlich anfängt: bei den Zielgruppen, bei den Inhalten oder bei der Infrastruktur. Im Gegensatz dazu gibt es nach wie vor noch Organisationen, die sich diese Fragen gar nicht erst stellen, weil sie auf eine Art

evolutionäre Kraft vertrauen und glauben, im Strom der Veränderung automatisch mitzuschwimmen zu können. Da sind wir dann beim Mythos.

**Aber warum verläuft denn die Entwicklung nicht mehr automatisch? Woher kommt die neue Dringlichkeit?**

Vor allem hat sich das Tempo erhöht. Weiterbildung ist traditionell ein ruhigeres Geschäft, das stark um Prozesse kreist und für viele Organisationen eine Routine darstellt. Aber wenn die Schlagzahl vorne – durch die Digitalisierung, im Business, an der Schnittstelle zum Kunden – erhöht wird, muss auch hinten Fahrt aufgenommen werden.



**Wie sieht unter diesen Bedingungen denn ein gelungenes Weiterbildungsangebot aus?**

Ein gutes Angebot setzt nicht nur auf die turnusmäßigen Unterweisungen und Pflichtschulungen. Es versucht, sich vom schulischen Lernen zu verabschieden. Es versucht vielmehr, auf Innovation und Kreativität zu setzen und darauf, Erfahrungen von Mitarbeitern zusammenzubringen. Es versucht, auch in und mit der Weiterbildung, Neues zu schaffen.

**Sind Unternehmen beim digitalen Lernen eigentlich weiter als der öffentliche Sektor – also kreativer, konsequenter, mutiger?**

Eindeutig ja, und das ist mindestens seit der Zeit, die ich überblicke, nie anders gewesen. Ein Grund dafür ist sicher, dass das Eingebundensein in Prozesse und Strukturen im öffentlichen Dienst viel stärker ist. Aber vor allem fehlt der Marktdruck. Diese Welt tickt einfach anders.

**Stellt dies nicht ein Problem dar, wenn Unternehmen immer klüger werden und der Staat nicht mehr mithält?**

Ich sehe das auch so, aber es ist viel Phantasie gefragt, um Szenarien zu entwickeln, wie der öffentliche Dienst hier Schritt halten kann. Derzeit läuft es in der Weiterbildung auf eine Zwei-Klassen-Gesellschaft hinaus. Und für die Politik ist Weiterbildung im Vergleich zu Schulen oder Hochschulen kein großes Thema. Das überlässt man mehrheitlich den Unternehmen und Organisationen selbst.

**Was können die Organisationen denn selbst tun, um sich digital fit zu machen?**

Sich grundsätzlich mit der Digitalisierung und den Veränderungen auseinandersetzen, die sie für ihre täglichen Verwaltungs- und Arbeitsprozesse bedeutet. Das führt sie dann zu den Kompetenzen, den digitalen Kompetenzen, die ihre Mitarbeiter in Zukunft benötigen. Der erste Schritt wäre also, mit Blick auf den eigenen Bereich „digitale Kompetenzen“ zu definieren. Der zweite Schritt zu schauen, wo einzelne Zielgruppen hier heute stehen. Und der dritte Schritt bestünde darin, entsprechende Szenarien und Angebote zu entwickeln, die Mitarbeiter bei der Entwicklung ihrer digitalen Kompetenzen unterstützen. Dass das wiederum nur in einer digitalen Lernumgebung passieren kann, liegt auf der Hand. Entscheidend ist, sich vorher gefragt zu haben, wohin man denn eigentlich mit der Weiterbildung will. Das gilt für die Verwaltung genauso wie für den Industriekonzern. Eine große Baustelle sind daneben auch die Bildungsexperten in den Organisationen selbst.

**Warum?**

Ich glaube, dass viele Organisationsentwickler und Personalmanager sich selbst persönlich zu wenig mit den innovativen Themen befassen. Agile Formen der Zusammenarbeit, eine bessere Einbindung von Social Media oder die Einführung von MOOCs oder BarCamps kann ich nicht als Projekt in die Wege leiten, ohne dass ich zuvor auf irgendeine Weise eigene Erfahrungen damit gesammelt habe. Die schwierigste Klientel bilden aber die Trainer.

### **Weil Ihr Geschäftsmodell in Frage gestellt wird...**

Das ist die stark gekürzte Version, aber im Kern trifft es den Punkt. Manche Trainer erkennen das Problem auch bereits und versuchen sich freizustrampeln. Andere halten an den Konzepten fest, die sie vor Jahren erfolgreich entwickelt haben, bieten vielleicht noch ein PDF zum Download an – and that's it.

### **Wie werden wir uns in zehn Jahren weiterbilden?**

In meinen Augen wäre es ideal, wenn wir gar nicht mehr über Weiterbildung sprechen müssten, weil

das Lernen wie eine Routine fest in unseren Arbeitsprozessen integriert wäre, wenn es normal wäre, seinen Arbeitstag damit zu verbringen, sich bei einem Thema auf den neuesten Stand zu bringen. In dieser Welt würden wir nicht mehr über vermeintliche Gegensatzpaare wie Präsenz oder Netz diskutieren, sondern uns darauf konzentrieren, auch mit digitalen Medien neue Formate zu entwickeln, die der Binsenweisheit Rechnung tragen würden, dass wir am meisten durch herausfordernde Tätigkeiten oder von Kollegen lernen. Neben diesen informellen Wegen wird und muss es natürlich auch zukünftig formal organisierte Weiterbildungen und Umschulungen geben, vor allem für berufliche Kehrtwenden und Krisensituationen.



*Dr. Jochen Robes ist selbstständiger Berater (Robes Consulting) und unterstützt seit gut 25 Jahren Unternehmen und Organisationen bei der Einführung und Optimierung ihrer Angebote in HR und Corporate Learning. Er hat sich dabei mit allen Gestaltungsfeldern der Weiterbildung, des digitalen Lernens und des Wissensmanagements auseinandergesetzt. Er ist überdies als Sprecher und Publizist gefragt und betreibt seit 2003 den mehrfach ausgezeichneten [Weiterbildungsblog](#). Zuletzt war er von Mai bis September 2017 Mitorganisator des „[Corporate Learning 2025 MOOCathon](#)“. Einige Ergebnisse dieses MOOCathons finden sich in einem WikiBook, das kostenlos [zum Download bereit](#) steht.*

Bildnachweis: Shutterstock/Rawpixel.com

Porträt: PR

Bildnachweis: PR

#### **Adresse | Kontakt**

Dr. Julia Behrens

Project Manager

Taskforce Digitisation

Bertelsmann Stiftung

Telefon 05241 81-81544

Fax 05241 81-681544

[julia.behrens@bertelsmann-stiftung.de](mailto:julia.behrens@bertelsmann-stiftung.de)

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)