

„Technologie ist ein wichtiger Enabler, aber kein Selbstläufer.“

Sich fortzubilden und genauso auch anderen im Team Fortbildung strukturell und konkret zu ermöglichen. Das ist Aufgabe und zugleich Auftrag niedergelassener Zahnärzte in ihrer Rolle als moderne Praktiker und Führungskräfte. Was sie dabei beachten sollten und was moderne Fortbildung heute wirklich heißt – dazu sprachen wir mit Gregor Kroismayr, Analyst Qualitative Research und Leiter des Researchs zum Trendradar Wissenskultur beim Zukunftsinstitut.

Ein Beitrag von Marlene Hartinger

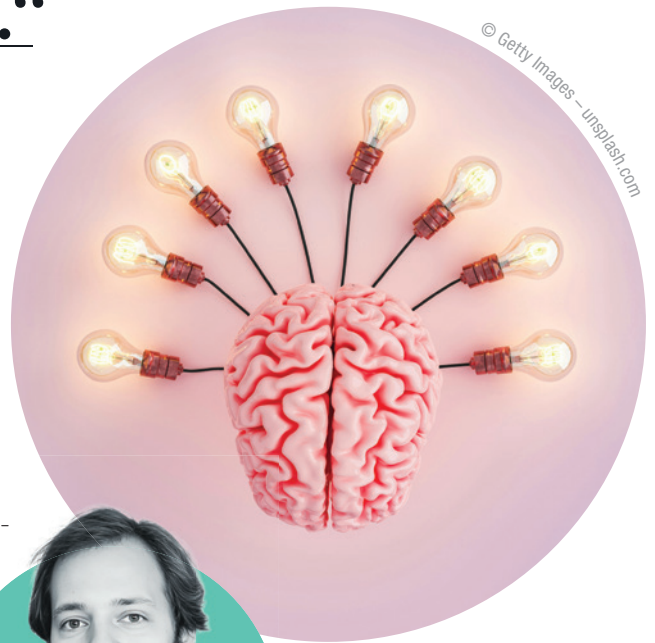
Herr Kroismayr, wie muss Weiterbildung heute verstanden und gedacht werden?

Blicken wir auf die moderne Fortbildung, lässt sich eine grundlegende Weiterentwicklung beobachten, weg von einzelnen Maßnahmen, hin zu einem dauerhaften, in den Alltag integrierten Lernprozess. Lernen ist heute nichts mehr, das nur zusätzlich zur Arbeit stattfindet, es wird zunehmend Teil der eigentlichen Arbeit. Aufgrund technologischer Dynamik, Fachkräftemangel und steigender Komplexität reicht es nicht mehr aus, Wissen punktuell zu aktualisieren. Entscheidend wird die Fähigkeit von Organisationen und Menschen, kontinuierlich zu lernen, sich anzupassen und mit Unsicherheit umzugehen. Weiterbildung verschiebt sich damit von der reinen Wissensvermittlung hin zur Entwicklung von Fähigkeiten wie Urteils-, Lern- und Reflexionskompetenz. Im Kern wird Lernen zunehmend zur strategischen Infrastruktur: Es sichert Qualifikation, Zukunftsfähigkeit und letztlich auch Wertschöpfung von Unternehmen.

© Zukunftsinstitut



Gregor Kroismayr,
Analyst Qualitative Research
und Leiter des Researchs zum
Trendradar Wissenskultur
beim Zukunftsinstitut.



Welche organisatorischen Strukturen und Verantwortlichkeiten sollten Unternehmen wie auch Zahnarztpraxen konkret verändern, damit Lernen tatsächlich Teil von Wertschöpfung und Strategie wird und nicht im Tagesgeschäft stecken bleibt?

Damit das Lernen seine Wirksamkeit entfalten kann, muss es aus der Rolle eines reinen HR- oder Weiterbildungsprojekts herausgelöst werden. Lernen wird dann relevant, wenn es als Führungs- und Strategieraufgabe verstanden wird. Das bedeutet, dass Verantwortung für Lernen nicht nur in Personalabteilungen liegt, sondern bei der Unternehmensleitung, die selbst vorlebt, welchen Stellenwert Lernen in der Organisation einnimmt. Also beispielsweise, indem eigene Lernprozesse sichtbar gemacht werden oder Vorschläge von Mitarbeitenden ernsthaft aufgegriffen und weiterverfolgt werden. Ein angstfreier Raum ist wesentliche Voraussetzung dafür, dass Lernen als kognitiver wie auch emotionaler Verarbeitungsprozess überhaupt wirksam stattfinden kann.

* Die Beiträge in dieser Rubrik stammen von den Anbietern und spiegeln nicht die Meinung der Redaktion wider.



Gregor Kroismayr

„Führungskräfte müssen, wenn Sie so wollen, verlernen, Weiterbildung als Unterbrechung der Produktivität zu betrachten oder individuelles Wissen als Macht- und Statusfaktor zu sichern. Statt Kontrolle wird die Fähigkeit wichtiger, Orientierung zu geben und Lernräume zu ermöglichen.“

Gerade in kleineren Organisationen bietet sich ein eng an reale Herausforderungen gekoppeltes Lernen an, etwa durch gemeinsames Reflektieren von Fällen, durch kollegialen Austausch oder das Lernen aus eigenen Erfahrungen, ganz im Sinne der Trends Experience-based Learning und Collaborative Learning. Entscheidend ist weniger die Menge an Schulungen als die Frage, ob Lernzeit, Lernräume und Creative Spaces sowie Lernprozesse bewusst ermöglicht und priorisiert werden.

Welche Trends werden in den nächsten drei bis fünf Jahren den größten Einfluss auf die Praxis der betrieblichen Weiterbildung haben?

Das Trendradar Wissenskultur zeigt jene Trends, die wir in unserem Research als die relevantesten für die kommenden Jahre identifizieren konnten. Es offenbart auch, dass KI-Revolution dabei eine dominante Rolle spielt, während Trends wie Flexible Learning Formats oder Skill Shift bereits erkennbar, in ihrer Entwicklung aber noch nicht so weit fortgeschritten sind. Insgesamt lässt sich festhalten, dass vor allem jene Entwicklungen prägend sind, die das Lernen näher an die Praxis und an individuelle Bedürfnisse heranführen. Kompetenzorientiertes Lernen, adaptive Lernformate und KI-gestützte Systeme werden dabei helfen, Lernen passgenauer, kontinuierlicher und wirksamer zu gestalten. Gleichzeitig gewinnen erfahrungsbasierte Lernformen an Bedeutung, bei denen Lernen durch Anwendung, Reflexion und Austausch entsteht – nicht durch reinen Content-Konsum. Überschätzt werden von einigen Organisationen Ansätze, die Weiterbildung primär als technisches Skalierungsproblem begreifen. Lernplattformen, Content-Bibliotheken oder KI-Tools können Lernprozesse sehr gut unterstützen, ersetzen aber keine lernförderliche Kultur. Ohne ein entsprechendes Führungsverständnis, ohne Zeit für Lernen und ohne die Bereitschaft, Lernen als Teil der Wertschöpfung anzuerkennen, bleiben viele dieser Lösungen wirkungslos. Technologie ist damit ein wichtiger Enabler, aber kein Selbstläufer.

LERNEN SCHEITERT HÄUFIG ...

... weniger an fehlenden Angeboten als an überholten Führungslogiken. **So manche Organisation ist noch von der Vorstellung geprägt, Lernen müsse vollständig planbar, kontrollierbar und standardisierbar sein.** In einer komplexen und KI-geprägten technosozialen Arbeitswelt funktioniert dieses Denken jedoch immer weniger. **Führungskräfte müssen, wenn Sie so wollen, verlernen, Weiterbildung als Unterbrechung der Produktivität zu betrachten** oder individuelles Wissen als Macht- und Statusfaktor zu sichern. Statt Kontrolle wird die Fähigkeit wichtiger, Orientierung zu geben und Lernräume zu ermöglichen. Zentrale Zukunftskompetenzen für Führungskräfte liegen deshalb in der Förderung von Reflexion, im konstruktiven Umgang mit Fehlern und in der Fähigkeit, Technologie kritisch einzuordnen, statt ihr blind zu vertrauen. Führung bedeutet zunehmend, Lernen zu ermöglichen, auch wenn das heißt, Unsicherheit zuzulassen. Gerade darin liegt jedoch die Grundlage für nachhaltige Lern- und Anpassungsfähigkeit.



Die Megatrendstudie Wissenskultur zeigt auf, wie Organisationen Lernen strategisch gestalten und nutzen und welche 12 Trends die Weiterbildungslandschaft der kommenden Jahre prägen werden.