



# So weit, so gut

Ein Unternehmen ist nur so gut wie die (Weiter-)Bildung seiner Mitarbeiter. Eine längerfristige und gute Strategie für die Weiterbildung ist dabei unerlässlich. Doch worauf müssen Unternehmen achten?

Zunehmend spüren Führungskräfte in ihren Unternehmen, dass Fachkräfte schwer zu finden sind, der eigene betriebliche Nachwuchs nicht mehr gesichert ist und sich die längere Arbeitszeit der älter werdenden Mitarbeiter auch auf die Leistung auswirkt. Gleichzeitig nimmt der Druck im internationalen Wettbewerb zu. Produkte und Dienstleistungen aus dem In- und Ausland werden immer schneller auf den Markt gebracht. Die Halbwertszeit von Wissen wird durch den rasanten technischen Fortschritt extrem verkürzt. Zur großen Herausforderung wird es, das betriebliche Know-how zu sichern und auszubauen. Die eigenen Mitarbeiter werden heute mehr denn je zu einem entscheidenden Faktor für den Unternehmenserfolg. Gut beraten sind Unternehmen, die sich diesen Herausforderungen stellen und das Personal mit System aus- und weiterbilden. Gerade Unternehmen ohne eine eigene Personalentwicklungsabteilung sehen sich jedoch vor der oft ungelösten Frage, wie dies erfolgreich gemacht werden kann.

### Weiterbildung Schritt für Schritt

Es gibt keine pauschalen, für alle Unternehmen gleichermaßen passenden Weiterbildungskonzepte. Wichtig ist es, betriebliche Weiterbildung systematisch und individuell an die jeweiligen Arbeitsprozesse, die Wettbewerbsziele und die schon bestehende Qualifikation der Mitarbeiter anzupassen. Dazu gehört es, auch kurz- und mittelfristig entstehenden

Weiterbildungsbedarf einzubeziehen, der sich zum Beispiel aus neuen Aufgaben, aus Anforderungen nach technischen

Neuerungen und aufgrund von Personalfluktuations ergibt. Dabei gibt es neue Formen der Weiterbildung, die den Praxisbezug und die Verwertungsmöglichkeiten im Unternehmen erhöhen. Nicht zu vergessen: Gute Weiterbildung kostet sowohl Zeit wie auch Geld. Es ist also Chefsache, dementsprechende Ressourcen für ein stimmiges Weiterbildungskonzept bereitzustellen.

Der Autor Thomas B. Schulte aus Münster ist Spezialist für Bildungsmanagement.

Foto: privat



Wie geht nun ein Unternehmen systematisch vor?

### 1. Ist- und Soll-analyse

Eine Analyse der aktuell und zukünftig benötigten Kompetenzen

dient einerseits dazu, das derzeit vorhandene Wissen und die nutzbaren Kompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeiter zu erheben. Andererseits sollen das künftig erforderliche betriebliche Wissen und die Kompetenzen systematisiert werden. Dabei wird auch die Alters- und Erfahrungsstruktur der Mitarbeiter berücksichtigt. Bereits hier entsteht im besten Fall eine Verzahnung von Fachkräftegewinnung, betrieblicher Aus- und Weiterbildung sowie Sicherung und Transfer betrieblichen Know-hows.

### 2. Bedarf und Ziele der Qualifizierung

Aus der Kompetenzanalyse müssen Personalverantwortliche den Entwicklungsbedarf ihres Unternehmens und den ihrer Mitarbeiter ableiten. Dies ist die unternehmensindividuelle Grundlage dafür, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu halten und weiterzuentwickeln.

Wesentliche Variablen, für das eigene Unternehmen die passende Weiterbildung zu gestalten, sind:

- ▶ die Struktur und Entwicklung der bearbeiteten Marktsegmente (Marktentwicklung, Wettbewerbsanalyse)
- ▶ die angestrebten Karriereziele der Mitarbeiter
- ▶ die derzeitige und künftig benötigte Anzahl der Mitarbeiter in den Funktionsbereichen
- ▶ eine Analyse der vorhandenen Kompetenz und Qualität der Mitarbeiter
- ▶ eine aus Soll-Ist-Vergleichen abgeleitete, erforderliche Mitarbeiterqualifizierung
- ▶ verfügbare Ressourcen (Zeit, Geld, interne Trainer)
- ▶ Inhalte und Erreichbarkeit von Weiterbildungsangeboten.

### 3. Die „richtige“ Weiterbildung

Betriebliche Weiterbildung muss bedarfs- und praxisorientiert sein und in die betrieblichen Abläufe

## CHECKLISTEN

Eine passende Weiterbildung zu finden ist nicht einfach, denn das Angebot ist groß und recht unterschiedlich. Checklisten können bei der Auswahl einer individuell geeigneten und qualitativ hochwertigen Weiterbildung helfen. Sie sind zum Beispiel im Weiterbildungsinformationssystem (WIS) der IHKs zu finden.

<http://wis.ihk.de/informationen/checklisten.html>

Weiterbildungsanbieter in der Region sind aufgelistet unter:

[www.ihk-nordwestfalen.de/p2502](http://www.ihk-nordwestfalen.de/p2502)



Die passende Weiterbildung kann Unternehmen zu Höhenflügen verhelfen.

Karikatur: Dirk Meissner

integriert werden. Es zählt also nicht nur die Vermittlung von aktuellem Wissen, sondern auch die Fähigkeit, neue Erfahrungen reibungslos im Betrieb einzusetzen. Betriebliche Weiterbildung verbindet heute formales und informelles Lernen und ermöglicht ein Lernen am Arbeitsplatz. Wie kann das aussehen?

#### Nach Bedarf

So hat zum Beispiel ein Maschinenbauunternehmen aufgrund des hohen Innovationsdrucks innerhalb der Branche einen großen Bedarf an jungen, kreativen Nachwuchskräften mit qualifiziertem technischem und wirtschaftlichem Durchblick. Die Verantwortlichen entschließen sich zu einem Personalentwicklungsmodell „Studium plus Leh-

re“. Junge Mitarbeiter erlangen in einem kombinierten Bildungsgang in vier Jahren den Abschluss zum Ausbildungsberuf „Industrie Kaufmann“ und gleichzeitig den Hochschulabschluss „Bachelor of Science Wirtschaftsingenieurwesen“. Das Unternehmen entwickelt so den eigenen Nachwuchs.

Ein weiteres Beispiel: Die Finanzabteilung eines Lampenherstellers benötigt mittelfristig eine weitere Kraft für die Buchhaltung. Mit finanzieller Unterstützung durch das Unternehmen nimmt eine junge Mitarbeiterin berufsbegleitend an einer Aufstiegsfortbildung mit IHK-Prüfung zum „Geprüften Bilanzbuchhalter“ bei einer Industrie- und Handelskammer teil. Das Unternehmen betreibt aktive Mitarbeiterförderung und deckt zusätzlichen qualifizierten Personalbedarf.

Qualifizierung geht auch im „Tandem“. In der Vertriebsabteilung eines Stoffhändlers wird im nächsten Jahr ein Vertriebsmitarbeiter mit vielen wertvollen Außenkontakten in den altersbedingten Ruhestand verabschiedet. Um die Außenkontakte und Kundenbeziehungen nicht zu verlieren, realisiert das Unternehmen ein „Tandem“-Qualifizierungsmodell. Dem ausscheidenden Vertriebsprofi wird für die Übergangsphase ein junger Nachfolger zur Seite gestellt. Beide betreuen während der Übergangszeit gemeinsam die Kunden. Das Unternehmen sichert betriebliches Know-how und fördert eigene Nachwuchskräfte.

#### 4. Planen, umsetzen, kontrollieren

Sind Themen und Ziele der Qualifizierung festgelegt, werden Formen und Konzepte zur Umsetzung der Weiterbildungsziele gesucht. Danach müssen geeignete Qualifizierungsangebote ausgewählt werden. Checklisten können dabei helfen (s. Kasten vorherige Seite).

Für eine erfolgreiche Weiterbildung ist es neben Planung und Auswahl entscheidend, den Qualifizierungsprozess und den Qualifizierungserfolg zu überwachen und bei Bedarf zu optimieren. Zentrale Frage ist, wie gut neues Wissen aufgenommen und in die Praxis umgesetzt wird.

Bildungsmanagement im Unternehmen unterstützt aktiv den individuellen Lernprozess, fördert die Karriereziele der Mitarbeiter und sichert das betriebliche Know-how. Wird die Weiterbildung zur Chefsache, haben Unternehmen gute Chancen, wettbewerbsfähig und wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben und sich als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren.

THOMAS B. SCHULTE

**Ausgezeichnet** Den Bildungspreis InnoWard 2012 erhielt die LVM Versicherung während des Bildungskongresses der Versicherungswirtschaft. Die Jury überzeugte die „LVM-Zukunftswerkstatt“, bei der sich Mitarbeiter aus dem Innen- und Außendienst interaktiv mit Zukunftsthemen wie Markenstrategie, Social Media oder Work-Life-Balance beschäftigen. <https://www.bwv.de/awards/innoward/preistraeger.html>