

Betriebliche Weiterbildung: Potenzial der Mitarbeiter stärken

Um konkurrenzfähig zu bleiben, müssen Unternehmen qualifizierte Arbeitskräfte für sich gewinnen und binden. Ein zukunftsorientierter Ansatz ist eine strategische Personalentwicklung, die eine gezielte Förderung von Talenten sowie eine nachhaltige Weiterbildung von Arbeitnehmern einschließt. So können Unternehmen nicht nur ihre Chancen im Wettbewerb um Fachkräfte, sondern auch das Potenzial ihrer Mitarbeiter steigern.



In Zeiten, in denen die Auswirkungen des demografischen Wandels zunehmend spürbar sind und es an Fachkräften mangelt, gestaltet sich die Bildungssituation in deutschen Unternehmen auf den ersten Blick recht positiv. So ermöglichten im Jahr 2010 insgesamt 83,2 Prozent aller Firmen ihren Mitarbeitern eine Weiterbildung und investierten dafür rund 28,6 Milliarden Euro, wie das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in der Weiterbildungserhebung 2011 mitteilt.

Bildung ist oft noch kein Führungsthema

Betrachtet man neben diesen Zahlen jedoch die Maßnahmen und Angebote der Arbeitgeber, fällt auf, dass vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), die den Großteil deutscher Unternehmen ausmachen, das Bildungsmanagement strategisch nur mangelhaft eingebunden ist. Vielmehr wird es in der Praxis oft auf die Bereitstellung von Lehrmaßnahmen reduziert, anstatt zielorientiert und nachhaltig zu sein. Bildung ist häufig noch kein Führungsthema und so fehlt es an einer Verzahnung mit den Unternehmenszielen, um ein ganzheitliches und strukturiertes Bildungsmanagement zu etablieren.

Ein strategisches Bildungsmanagement stellt die Grundlage einer nachhaltigen Personalpolitik dar und setzt die Anbindung der Bildungsziele an die Unternehmensziele voraus. Um ein Bildungsmanagement strategisch auszurichten, ist es unerlässlich, sich einen Überblick über den Bedarf im Unternehmen zu verschaffen. Nur so lässt sich eine langfristige Planung der Bildungskonzepte und -maßnahmen unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung ableiten.

Hierfür sollten zuerst detaillierte Stellen- und Anforderungsprofile mit den Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten abgeglichen werden. Auch die Durchführung von Potenzialanalysen im Unternehmen und die Erstellung bedarfsgerechter Karrieremodelle sind im Zuge der Bedarfsanalyse sinnvoll. Bildungskonzepte und damit einhergehende Maßnahmen können somit individuell auf das Unternehmen und die Mitarbeiter ausgerichtet werden, was den Beteiligten einen optimalen Nutzen ermöglicht.

Praxistransfer von Weiterbildungsmaßnahmen sichern

Für die Ermittlung der Bedarfe, Ziele und Ergebnisse von Bildungsmaßnahmen stellen Mitarbeitergespräche das wichtigste Instrument dar. Diese sollten mindestens einmal im Jahr geführt werden und die Weiterbildung als verbindlichen Bestandteil beinhalten. Ziele, die aus den Gesprächen resultieren, sollten festgelegt, dokumentiert und ihre Einhaltung überprüft werden. Damit die Inhalte aus Weiterbildungsmaßnahmen im Arbeitsalltag Früchte tragen, sollte der Praxistransfer gesichert sein. Dieser stellt einen Teilbereich des Bildungscontrollings dar, das alle einzelnen Maßnahmen auf Qualität und Effizienz beurteilt. Durch die Ergebnisse des Controllings

können die Ziele überprüft und gegebenenfalls notwendige Interventionsmaßnahmen abgeleitet werden.

Ein weiterer, oft unterschätzter Erfolgsfaktor eines guten Bildungsmanagements ist die interne Kommunikation. Diese ist entscheidend für die Reichweite und die wahrgenommene Bedeutung der betrieblichen Bildung. Zu guter Letzt sollte auch die Mitarbeiterrekrutierung Bestandteil des strategischen Bildungsmanagements sein. Denn nur so kann sicher gestellt werden, dass die mittel- und langfristige Personalplanung bedarfsgerecht gestaltet wird.

Strategisches Bildungsmanagement ist nur möglich, wenn passende und klare Strukturen existieren. Dafür ist es von großer Bedeutung, dass das Bildungsmanagement in den Unternehmensleitlinien schriftlich festgehalten und von der Unternehmensführung unterstützt wird. Aufgabenbereiche müssen definiert und personell zugewiesen werden. Die verantwortlichen Mitarbeiter sollten über die notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen verfügen, die zur Erfüllung der Anforderungen notwendig sind.

E-Learning bei Weiterbildungen

Unabhängig davon, wie das Bildungsmanagement im Detail in einem Unternehmen gehandhabt wird, sollte es immer eng an alle Prozesse angebunden sein. Obgleich Weiterbildung ein fester Bestandteil der Führungsaufgaben wie auch der Führungskräfteentwicklung sein sollte, ist es von Vorteil, wenn sich Mitarbeiter ebenfalls aktiv in das Bildungsmanagement einbringen, um neue Anregungen und Anreize zu schaffen. Zudem ist eine softwarebasierte Infrastruktur nicht nur für das Recruiting, sondern auch für das Bildungs- und Talentmanagement nahezu unerlässlich. E-Learning ermöglicht den Mitarbeitern beispielsweise, sich mithilfe IT-gestützter Maßnahmen eigenständig fortzubilden. Des Weiteren können sich Beschäftigte mit der Software über passende Weiterbildungen informieren sowie deren Auswahl und Verwaltung abwickeln. Die Prozesse werden dadurch vereinfacht, durchschaubar und beschleunigt.

Im operativen Bildungsmanagement gilt es, alle strategischen Vorgaben praktisch umzusetzen. Mitarbeiter werden durch flexible Lernzeitmodelle bei der Auswahl geeigneter Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt. Diese können im Unternehmen selbst oder extern durchgeführt werden. In beiden Fällen ist eine Qualitätskontrolle anhand festgelegter Standards notwendig. Bei internen Weiterbildungsmaßnahmen sollte die fachliche und pädagogische Eignung der lehrenden Mitarbeiter überprüft werden. Zudem müssen entsprechende Räume und Materialien zur Verfügung stehen.

Bildungsmanagement schafft Win-Win-Situation

Führt ein externer Dienstleister Weiterbildungen für ein Unternehmen durch, ist der Vergleich verschiedener Anbieter auf Basis schriftlich festgehaltener Anforderungen von Vorteil. Dabei sollte stets auf den Einsatz qualifizierter Trainer geachtet werden. Schließlich hängt der Erfolg einer Weiterbildung zu einem erheblichen Teil von der Qualität der Lehre ab. Zudem müssen Inhalt, Länge und Form der Weiterbildungsmaßnahmen klar definiert und formal nachgewiesen werden können. So kann ein bedarfsgerechtes Angebot für das jeweilige Unternehmen konzipiert werden, das die Mitarbeiter fordert und fördert.

Obwohl die Ausgangslage bei weltweit agierenden Konzernen und kleinen Betrieben sehr unterschiedlich sein mag, bleibt ein wichtiger Punkt doch allgemeingültig: Ein betriebliches Bildungsmanagement soll jeden einzelnen Mitarbeiter motivieren und dabei unterstützen, seine Kenntnisse und Fähigkeiten zu erweitern oder zu vertiefen. Dadurch wird neues und fundiertes Wissen in die Organisation getragen und dort gehalten. Arbeitgeber sowie Arbeitnehmer profitieren gleichermaßen und können dem Unternehmen letztlich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.