

Michael Krieger
Andre Dubsy
Peter Hilbert

Weiterbildung im Unternehmen

Strategie - Prozesse - Controlling

2. Auflage



Springer Gabler

Weiterbildung im Unternehmen

Michael Krieger • Andre Dubsky
Peter Hilbert

Weiterbildung im Unternehmen

Strategie – Prozesse – Controlling

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Michael Krieger
Erzhausen, Deutschland

Andre Dubsy
DQS BIT GmbH
Bad Wörishofen, Deutschland

Peter Hilbert
Hilbert-Schule für Argumentation
Frankfurt am Main, Deutschland

ISBN 978-3-658-30943-5 ISBN 978-3-658-30944-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30944-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

1. © Aufl. Deutscher Sparkassenverlag GmbH, Stuttgart, 2005

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Um Aufgaben und Anforderungen kompetent erfüllen zu können, brauchen Unternehmen qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihre Qualifikationen bestimmen Geschwindigkeit und Ausmaß der Unternehmensentwicklung. Und aus der Unternehmensentwicklung resultieren Änderungen der Aufgaben und der Anforderungen an die Beschäftigten. Deshalb hat die Weiterbildung zentrale Bedeutung für jedes Unternehmen.

Der einfachste Weg, die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter permanent auszubauen, wäre vielleicht, sie für ihre Weiterbildung selbst sorgen zu lassen – denn Eigeninitiative fördert ja die Leistung auch bei der Weiterbildung. Oder die Führungskräfte könnten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schlicht auffordern, Wissen und Können ständig zu erweitern. Umfangreiche Angebote auf dem Bildungsmarkt unterstützen solche Wege.

Doch welche Weiterbildung ist die richtige – für das Unternehmen, für die Aufgaben und für die Beschäftigten? Welche Weiterbildungsmethoden sind für welche Ansprüche geeignet? Sind externe Bildungsangebote in die Weiterbildung einzubinden? Wie wird der Erfolg der Weiterbildung gemessen? Lohnt sich die Weiterbildung für das Unternehmen und für die Beschäftigten? Fragen, die Bildungsfachleute in Unternehmen beantworten können, wenn sie in einem professionellen System mit professionellen Prozessen arbeiten.

Unser Fachbuch unterstützt Verantwortliche und Fachkräfte der Weiterbildung im Unternehmen, komplexe strategische und operative Weiterbildungsprozesse transparent und mit größtmöglicher Effizienz und Effektivität zu bewältigen und die interne Weiterbildung als Kernkompetenz des Unternehmens zu behandeln: zu seiner Existenz- und Zukunftssicherung. Beim Lesen und Durcharbeiten erhalten Weiterbildungsfachleute überzeugende Argumente, um die Qualität ihrer Arbeit im Unternehmen zu kommunizieren, und verständliche Bewertungskriterien, auch damit ihr Unternehmen interne Weiterbildung strategisch als Chance nutzt, sich von Mitbewerbern zu unterscheiden.

Erfahrene wie auch weniger erfahrene Bildungsfachleute können das Buch als Leitfaden nutzen, Weiterbildung systematisch zu gestalten und sie in ihr Unternehmen zu integrieren, indem sie ihre Arbeit für alle Beteiligte nachvollziehbar ausführen, Qualität produzieren und ihre Leistung messbar machen. Sie können den Beitrag der Weiterbildung als Mehrwert für ihr Unternehmen verdeutlichen.

Unser Buch richtet sich an die Bildungsfachleute in Unternehmen, die Weiterbildung verantworten, organisieren, durchführen und kontrollieren. Sie arbeiten meist als Personalentwickler und -referenten oder als Bildungsexperten unter anderen Bezeichnungen.

Schritt für Schritt beschreiben wir die Wege, um die Komplexität der internen Weiterbildung nachvollziehbar zu strukturieren, und zeigen unter verschiedenen Perspektiven, wieso die professionelle Arbeit der Weiterbildungsfachkräfte im Unternehmen wirtschaftlich günstiger ist als der gut gewollte, aber laienhaft durchdachte Kauf von Leistungen zur Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die erste Auflage des Buchs mit dem Titel „Professionelle Mitarbeiterqualifizierung im Unternehmen“ haben wir gründlich überarbeitet und der Entwicklung angepasst. In die vorliegende zweite Auflage haben wir den Beitrag von Dr. Brigitte Scheuerle aufgenommen, der exemplarisch zeigt, wie die IHK als externer Anbieter die Weiterbildung im Unternehmen unterstützen kann.

Die Inhalte unseres Fachbuchs lassen sich als effiziente, effektive und transparente Weiterbildungsprozesse unmittelbar in die Praxis umsetzen. Sie sind konsequent ausgerichtet auf die Absichten von Unternehmen und die Potenziale ihrer Beschäftigten. Unsere umfassende systematische Darstellung zeigt die Weiterbildung als strategischen Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Erzhausen, Deutschland
Bad Wörishofen, Deutschland
Frankfurt am Main, Deutschland
Sommer 2020

Michael Krieger
Andre Dubsky
Peter Hilbert

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung	1
1.1 Von Praktikern	2
1.2 Für Praktiker	4
1.3 Begriffe und Bedeutungen	6
1.3.1 Unternehmensinterne Qualifizierung	6
1.3.2 Weiterbildungsfachkräfte	7
1.3.3 Qualität	8
1.3.4 Prozesse	9
1.3.5 Dienstleistung	9
1.3.6 Kompetenzen	10
1.3.7 Mehrwert	10
2 Unternehmensinterne Weiterbildung	13
2.1 Selbstverständnis	14
2.1.1 Bedeutung der Kundenbedürfnisse	14
2.1.2 Professionalität und Profilierung der Weiterbildungsfachleute	15
2.2 Element der Personalentwicklung	17
2.2.1 Aktivität	18
2.2.2 Potenzial	18
2.2.3 Ebene	18
2.3 Förderung der Kompetenzen	20
2.4 Personen- und aufgabenbezogenes Denken und Handeln	23
2.5 Einbindung ins Unternehmen	24
2.5.1 Bildungsmarketing	26
2.5.2 Motivation	28
2.6 Transparenz der Prozesse	29
2.6.1 Prozesse	32
3 Im Gefüge des Unternehmens	35
3.1 Unternehmensleitbild als Basis	36
3.2 Unternehmenspolitik als Folge	41

3.3	Qualitätspolitik als Konsequenz	43
3.4	Nutzen des strategischen Potenzials	49
3.4.1	Themenzentrierte Weiterbildung	50
3.4.2	Personenzentrierte Weiterbildung	51
3.4.3	Strategische Auswirkungen	53
3.5	Systematik des Handelns	53
3.5.1	Auswirkung auf das Unternehmen.	56
4	Grundlagen des Systems.	59
4.1	Anforderungen	60
4.1.1	Forderung der Notwendigkeit	60
4.1.2	Forderung nach Verankerung	61
4.1.3	Forderung nach Information	61
4.1.4	Forderung nach Lernen am Arbeitsplatz	62
4.1.5	Forderung nach Transparenz	62
4.1.6	Forderung nach Einbeziehung	63
4.1.7	Forderung nach unabhängiger Analyse	63
4.1.8	Forderung nach Konstruktivität	64
4.1.9	Weitere selbstbewusste Forderungen	64
4.2	Wege der Befähigung.	65
4.2.1	Leistungsbereite und leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	65
4.2.2	Handeln und Auftreten der Weiterbildungsspezialisten.	66
4.2.3	Erfolgsfaktoren	66
4.3	Zielführendes Handeln.	68
4.4	Zuständigkeiten in Prozessen.	71
4.5	Rolle der Führungskräfte	74
5	Elemente des Systems	87
5.1	Funktionen und Aufgaben	88
5.2	Integration der Qualitätselemente	90
5.3	Regelung der Kommunikation	96
5.4	Budget	100
5.5	Weiterbildungsteam	103
5.5.1	Qualifizierung der Weiterbildungsfachleute	107
5.6	Räume	108
5.6.1	Bildungszentrum und Lernlabor	110
5.7	Verwaltungssoftware	112
5.7.1	Anforderungen an das Verwaltungssystem	112
5.7.2	Inhalte der Verwaltungssoftware	114
5.7.3	Integration im Unternehmen	117

6	Prozessorientiertes Handeln	119
6.1	Analyse der Aufträge	123
6.1.1	Dokumentation	125
6.2	Definition der Ziele	126
6.2.1	Reifegrad der Organisation und Selbstverständnis der Weiterbildungsfachleute	128
6.2.2	Weitungsfachleute als Strategiepartner	129
6.2.3	Ziele als strategisches Steuerungsinstrument	130
6.3	Vereinbarungen zum Transfer	135
6.3.1	Effizienz der Weiterbildungsarbeit	135
6.3.2	Effektivität der Weiterbildungsarbeit	136
6.3.3	Möglichkeiten zur Überprüfung	138
6.3.4	Instrument Testkauf	142
6.4	Maßnahmen und Transfer	144
6.5	E-Learning	147
6.5.1	Ressourcen und Halbwertzeiten als Restriktionen	152
6.5.2	Digitale Lernmedien angemessen einsetzen	158
6.5.3	Lernsoftware mit konventionellen Weiterbildungsangeboten kombinieren	159
6.5.4	Konsequenzen aus der Entwicklung der digitalen Kommunikation	161
6.5.5	Aufbau einer virtuellen Lernplattform für E-Learning	164
6.5.6	Vorzüge cloudbasierter Lernsysteme	165
6.6	Gemeinsames Konzept	167
6.7	Angebote der IHK – Gastbeitrag von Dr. Brigitte Scheuerle	171
6.7.1	Fachliche Weiterbildung	171
6.7.2	Berufliche Weiterbildung	173
6.7.3	Weitungsfach-Informations-System	179
6.8	Realisierung der Weiterbildungsanmaßnahmen	179
6.8.1	Beispiel einer Referentenvereinbarung	181
6.8.2	Qualitätsprüfung	185
6.8.3	Professioneller Weiterbildungsmix	187
6.9	Evaluierung	190
7	Bildungscontrolling	199
7.1	Reports	201
7.2	Kenngößen und Statistiken	206
7.3	Transferergebnisse	214
7.4	Kostenanalyse	222
7.4.1	Beantragen des Weiterbildungsbudgets	228
7.5	Evaluierungsauswertungen	231

7.5.1	Ergebnisse aus der Evaluierung von Potenzialen der Beschäftigten	231
7.5.2	Ergebnisse aus Prozessevaluierungen	233
7.6	Besonderheiten von Lernsoftware	235
7.6.1	Evaluierung der virtuellen Lernplattform und der Lernsoftware	237
7.6.2	Befragung der Lernenden	240
7.6.3	Einteilung der Kosten in Komplexitätsstufen	242
7.6.4	Zeit- und Kostenersparnis durch Lernsoftware	243
7.6.5	Befragungen zum Nutzen	245
7.6.6	Messung von Effizienz und Effektivität.	245
7.7	Bewertung der Zielerreichung	246
7.7.1	Einbindung in Strategie und Ziele des Unternehmens.	247
7.7.2	Quantitative Ziele.	248
7.7.3	Qualitative Ziele.	248
7.7.4	Individuelle Ziele.	249
7.8	Systemintegrierte Steuerungsgrößen	252
8	Definitionen	259
8.1	Lernmethoden	260
8.1.1	Allein lernen.	261
8.1.2	Mit anderen lernen.	262
8.1.3	Von anderen lernen	264
8.1.4	Durch Üben lernen.	265
8.1.5	Gesteuert lernen	266
8.1.6	Dialogisch lernen	267
8.2	Veranstaltungsformen	268
8.2.1	Selbstgesteuertes Lernen	268
8.2.2	Gruppengesteuertes Lernen	270
8.2.3	Fachübergreifendes Lernen	271
8.2.4	Fachbezogenes Lernen.	273
8.2.5	Direktives Lernen.	274
8.2.6	Interaktives Lernen	275
8.2.7	Verhaltensbezogenes Lernen	277



Zusammenfassung

Mit interner Weiterbildung fördern Fachleute die Qualifikationen der Beschäftigten im Unternehmen und sichern so seine Existenz und Zukunftsfähigkeit. Ihr Weiterbildungsverständnis übertragen sie in Qualifizierungssysteme, die in mittleren und größeren Unternehmen und in Teilen auch in kleineren Betrieben realisierbar sind. Verantwortliche und Fachkräfte in der Organisationseinheit Personal, die mit interner Weiterbildung einen Beitrag zum Erreichen der Ziele im Unternehmen leisten wollen, steuern und gestalten den permanenten Wandel ihres Unternehmens durch ihr praktisches Handeln. Mit seinen Empfehlungen und Tipps, Anregungen und Erklärungen lässt sich das Sachbuch als Leitfaden nutzen, um die Leistungen der unternehmensinternen Weiterbildung zu professionalisieren.

Unternehmen leben mit Entwicklungen und Veränderungen. Sie bestehen im Wettbewerb mit anderen Unternehmen, wenn sie Entwicklungen folgen und Veränderungen akzeptieren. Die berufliche Entwicklung von Beschäftigten ist in gleicher Weise geprägt von ständigen Neuerungen und abhängig von der Bereitschaft, ständig zu lernen.

Die Einsicht in die Notwendigkeit zu lernen und die Freude am Lernen fördern die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denn Lernen ist faszinierend. Diese Faszination im Beruf zu erhalten, zu fördern und zu erweitern ist Ansporn für viele Unternehmen, in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu investieren. In Bildungszentrum, Personalentwicklung, Human Resources, Personalabteilung, Qualifizierung oder ähnlich bezeichneten Organisationseinheiten werden Konzepte entwickelt, Projekte begleitet, Maßnahmen geplant und organisiert oder Instrumente zur Qualifizierung bereitgestellt, die das Lernen ermöglichen oder es unterstützen.

Erfolgreiche Unternehmen kennen die Bedeutung intensiver und konsequenter Weiterbildung für die Rekrutierung und Bindung von Fach- und Nachwuchskräften, sie zeigen ihren Beschäftigten ihre Fürsorglichkeit und geben ihnen das Gefühl, gebraucht zu werden.

1.1 Von Praktikern

Erfahrene Praktiker in der unternehmensinternen Weiterbildung kennen die Freude, aber auch das Leid, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Leistungserfüllung am Arbeitsplatz im Sinne des Unternehmensziels kontinuierlich und jeweils aktuell zu befähigen. Die Beschreibung der Weiterbildung im Unternehmen unterstützt das Engagement von Praktikern der unternehmensinternen Weiterbildung: anschaulich mit Vorschlägen, Beispielen, Beschreibungen, Übersichten, Grafiken und vielen Anregungen, die sich in der Praxis bewährt haben.

Fehler müssen nicht zweimal gemacht werden. Deshalb ist es immer sinnvoll, aus den Erfahrungen anderer zu lernen. Die Erläuterungen und Tipps von Praktikern geben Impulse, die Weiterbildung im Unternehmen professionell zu integrieren, um die Anforderungen des Unternehmens zu erfüllen. Die Möglichkeiten, interne Weiterbildung als komplexes System flexibler Prozesse im Unternehmen zu installieren, sind vielfältig, doch nur einige sind zweckdienlich. Nicht alle praktikablen Wege lassen sich in jedem Unternehmen ungeprüft übernehmen, auch wenn sie in sich schlüssig sind und Fehler vermeiden helfen.

Weiterbildung im Unternehmen ist kein Selbstzweck, kein Luxus, kein „Elfenbeinturm“ im Unternehmen. Sie sichert Existenz und Prosperität des Unternehmens, indem sie Beschäftigte für ihre Aufgaben an ihren Arbeitsplätzen entsprechend qualifiziert und für ihre künftigen Aufgaben vorbereitet. Sie ist sich selbst schuldig, ihre Funktion auch zu vermitteln und darzustellen, wofür das Unternehmen in sie investiert und wieso sich die Investitionen lohnen.

Die Ansprüche der Expertinnen und Experten in der internen Weiterbildung an ihre Kundinnen und Kunden und an sich selbst lassen sich am treffendsten mit Professionalität bezeichnen; Professionalität in allen Facetten der Weiterbildung: im eigenen Verhalten untereinander und gegenüber anderen – Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im eigenen Unternehmen –, beim Organisieren und Abstimmen der Weiterbildungsprozesse, beim Sicherstellen und kontinuierlichen Optimieren der Qualität, beim Einrichten und Aufrechterhalten der Infrastruktur – inklusive der IT-Unterstützung –, beim Beachten der Wirtschaftlichkeit, beim Ausrichten auf die Unternehmenspolitik, ...

Professionelle Weiterbildung im Unternehmen zeigt sich in der Vielfalt der Aktivitäten, die insgesamt ein höchst komplexes System ergeben, in dem die Handlungen aufeinander abgestimmt sind, um die optimale Qualität der Weiterbildung im Unternehmen zu erreichen. Permanent werden dazu die internen Weiterbildungsprozesse verbessert, die Konzepte angepasst, neue Konzepte und Prozesse entwickelt und installiert. Wie interne

Weiterbildung sich selbst definiert, wie sie sich ins Unternehmen einbindet, wie sie sich ein funktionierendes System schafft und es praktiziert, wie sie transparente Prozesse etabliert und realisiert, wie sie die Komplexität steuert, das haben die Autoren viele Jahre lang selbst verantwortlich und operativ praktiziert, in unterschiedlichen Funktionen für die Qualifizierung von Beschäftigten:

Andre Dubsky ist Geschäftsführer der DQS BIT GmbH, Gesellschaft der internationalen DQS-Gruppe, die mit rund 3200 hoch qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 60 Ländern zu den weltweit führenden Zertifizierern von Managementsystemen zählt. Unter dem Motto „Zukunftssicher in Bildung und IT“ bilden Zertifizierungen nach den IT- und Bildungs-Regelwerken den Schwerpunkt der DQS BIT GmbH.

Peter Hilbert ist seit mehr als dreißig Jahren Trainer für Kommunikation und Management und Leiter der Schule für Argumentation. Er ist aktiv in vielen Unternehmen diverser Branchen und Größen und qualifiziert in Seminaren, Workshops und Coachings. Er berät Verantwortliche im Management bei der Entwicklung und Implementierung neuer Prozesse und unterstützt sie bei der Realisierung. Er arbeitet auch als erfahrener Qualifizierer bei Veränderungen in Organisationseinheiten zum Verhalten in Teams und bei Führungskräften. Er ist Autor didaktischer Veröffentlichungen und einer pragmatischen Lernsoftware zur Kommunikation.

Michael Krieger hat jahrzehntelange Erfahrung unter anderem als Leiter der Aus- und Weiterbildung in einer der größten Sparkassen Deutschlands, mit seinem Team ausgezeichnet vom Bundespräsidenten für beispielhafte Leistungen in der Berufsausbildung junger Menschen und Träger des Initiativpreises Aus- und Weiterbildung der Otto Wolff von Amerongen-Stiftung. Er hat als einer der ersten im Kreditgewerbe dafür gesorgt, dass die betriebliche Mitarbeiterqualifizierung in seinem Unternehmen nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert wurde.

Dr. Brigitte Scheuerle beschreibt in ihrem Beitrag, wie Industrie- und Handelskammern unternehmensinterne Weiterbildung unterstützen. Sie leitet seit 2003 das Geschäftsfeld Aus- und Weiterbildung der Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main, einer der drei größten IHK Deutschlands. Darüber hinaus koordiniert sie die Berufsbildungspolitik der hessischen Industrie- und Handelskammern.

Die Autoren stellen ihre breit gefächerten, langjährigen und detaillierten Erfahrungen mit einer Systematik vor, die in mittleren und großen Unternehmen praktiziert wird. In reduzierter Form lassen sich zumindest Teile der Systematik auch in kleineren Unternehmen realisieren. Sie geben konkrete Vorschläge, wie Weiterbildungsfachleute in der Personalentwicklung vorgehen können: beim Erarbeiten von Konzepten, bei der Integration der Weiterbildung ins Unternehmen, beim Erstellen und Anpassen von Prozessen, bei der Nutzung angemessener didaktischer Methoden und nicht zuletzt bei der Steuerung durch Bildungscontrolling.

Weiterbildungsfachkräfte erfahren, wie Potenziale weiterzuentwickeln sind. Sie erhalten Entscheidungshilfen für die Weiterbildungspraxis und Hinweise zu den Grenzen unternehmensinterner Weiterbildung.

1.2 Für Praktiker

Die interne Weiterbildung liegt in den professionellen Händen von Bildungspraktikern. Weiterbildungsfachleute, die bereits seit vielen Jahren das Lernen der Führungskräfte sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestalten, sehen neue Entwicklungen, aber auch Bestätigungen und Alternativen für die eigenen Konzepte. Nachwuchskräfte in der unternehmensinternen Weiterbildung brauchen Mut und Systematik, um ins Detail zu gehen, wenn sie Weiterbildungsaufträge professionell erfüllen.

Personalentwickler, Bildungsreferenten, Verantwortliche und Fachkräfte der Weiterbildung sowie Qualifizierungs- und Bildungsbeauftragte profitieren von beispielhaften Systematiken für ihre Arbeit, Impulsen und Ausblicken in aktuelle Entwicklungen, finden Unterstützung für ihre Argumentation zur Realisierung ihrer Weiterbildungsideen und -konzepte und für die Ausrichtung ihrer Aktivitäten an der Unternehmenspolitik. Sie ergänzen ihr Wissen mit den Erfahrungen in vergleichbaren Unternehmen und dem Know-how zum prozessgestützten Handeln.

Fachkräfte in der Organisationsentwicklung, in internen Trainingsbereichen, in Bildungsreferaten, Coaches, Referenten und Moderatoren, aber auch Qualitätsbeauftragte und Qualitätsmanager sehen ihre Maßnahmen im vernetzten Zusammenhang mit den Anforderungen des gesamten Unternehmens und mit den Erfordernissen der Qualitätssicherung. Sie können komplexe Verflechtungen für ihre Arbeit nutzen, indem sie die eigenen Aktivitäten als Komponenten des Ganzen transparent machen und somit Verständnis und Akzeptanz ihres Wirkens steigern.

Andere Themen bleiben absichtlich unberücksichtigt: etwa betriebsverfassungsrechtliche Aspekte, außerbetriebliche Qualifizierung oder gewerblich-technische Inhalte, weil diese Aspekte oft eigene Systematiken beanspruchen und die professionelle interne Weiterbildung nur noch ergänzen können. Lediglich das Qualifizierungsangebot der Industrie- und Handelskammern (Abschnitt 6.7) findet mit dem Beitrag von Dr. Brigitte Scheuerle Beachtung, denn es ist praxisorientiert, an den Bedürfnissen der Mitgliedsunternehmen orientiert und fördert die Bereitschaft der Beschäftigten im Unternehmen, selbstständig und berufsbegleitend zu lernen.

Das zentrale Thema ist die interne Weiterbildung in mittelständischen und größeren Unternehmen, in Konzernen und Verwaltungen, wo Qualifikation und Bildung der Mitarbeiter gefördert wird, um Kreativität und Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu erweitern, weil nur durch sie die Prosperität gesichert werden kann. Interne Weiterbildung versteht sich als Dienstleistung, die sich als aktiver Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems in einem Kreislauf transparenter Handlungen vollzieht – mit messbaren operationalen Zielen, mit für alle Beteiligten klaren und transparenten Aufgaben, mit eindeutig definierten Zuständigkeiten.

In Unternehmen ist Weiterbildung notwendiges Element der Personalentwicklung, die Kompetenzen und Qualifizierungen systematisch fördert; denn sie wendet sich mit allen ihren verschiedenen Qualitäten und eindeutigen Prioritäten an definierte Mitarbeitergruppen

und handelt personen-, prozess- und aufgabenorientiert. Unternehmensinterne Weiterbildung basiert auf den Forderungen des Unternehmens und seiner Verantwortlichen. Sie erfüllt sie mit geeigneten Methoden und gestaltet ihre Prozesse transparent. Sie ist eng mit den Unternehmenszielen verwoben, weil sie sich auf das Unternehmensleitbild bezieht und die Unternehmenspolitik als Resultat daraus betrachtet. Sie ist in der Praxis Teil der Unternehmensphilosophie.

Für das Unternehmen nutzt die interne Weiterbildung das strategische Potenzial der Beschäftigten, indem sie die Befähigungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Führungskräfte zielgerecht fördert. Ihre Ziele setzt sie sich für ihr Handeln als Organisationseinheit, aber auch für ihr Handeln mit den anderen Beteiligten im Unternehmen.

Wie andere Arbeitsgebiete auch wandelt sich die interne Weiterbildung in ihrem unternehmerischen und sozialen Umfeld. Zwar hat sie sich schon immer an den Organisationsstrukturen des Unternehmens orientiert, doch während sie früher eher auf Entwicklungen reagiert hat, gestaltet sie heute auch strategische Prozesse aktiv mit. Sie stellt selbst Forderungen auf und erfüllt Forderungen aus dem Unternehmen. Sie verfolgt Qualitätsziele und realisiert Qualität, indem sie Führungskräfte und deren Ziele in ihr Handeln einbezieht. Sie nimmt kommunikativ Einfluss.

Interne Weiterbildung ist sowohl strategisch aktiv, indem sie die Anforderungen des Unternehmens miterfüllt und permanent den Weiterbildungsbedarf im Unternehmen ermittelt, als auch spezifisch aktiv, indem sie Weiterbildungsmaßnahmen realisiert. Sie nimmt zusätzlich konkreten Einfluss, indem sie Lernbereitschaft und Kompetenzen der Führungskräfte sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert. Interne Weiterbildung unterstützt die Optimierung von Abläufen im Unternehmen, weil sie Ideen zur Verbesserung der Qualität einfordert sowie auf effiziente und effektive Prozesse pocht, die sie zur angemessenen Realisierung ihrer Aufgaben braucht. In ihrer eigenen Organisationseinheit ist sie dafür Vorbild. Um die Pflege der Kultur und des Verhaltens im Unternehmen zu unterstützen, braucht die interne Weiterbildung ein transparentes und verständliches Handlungssystem und unternehmensinternes Marketing, für das sie immer einen Teil ihrer Ressourcen bereithält.

Für alle ihre Aufgaben installiert die Organisationseinheit für die interne Weiterbildung, etwa das Team Betriebliche Mitarbeiterqualifizierung, klare Prozesse, die an vereinbarten Zielen ausgerichtet sind. Sie evaluiert ihre Maßnahmen und sorgt mit für die Transfererfolgskontrolle, die Teil ihrer Leistungen sind. Indirekt kreiert sie Nachfrage selbst: einerseits durch ihre Strategie, andererseits durch den Vorbildcharakter ihrer Qualität. Dennoch arbeitet sie nachfrageorientiert, weil sie Anforderungen anderer erfüllt. – Sie kann mit ihren Fachleuten, ihren Methoden und Verfahren in Projekten mitarbeiten oder Veranstaltungen organisieren. Mit ihrem Wissen und Können zu Bewährtem und zu Neuerungen gibt sie Impulse ins Unternehmen.

Interne Weiterbildung funktioniert als Qualitätsmanagementsystem, das vom Controlling gesteuert wird. Dazu lässt sie Potenziale, Prozesse und Ergebnisse kontrollieren. Sie fordert die qualitative Messung in ihrem Zusammenwirken mit anderen Organisationseinheiten ein, aber auch bei ihren eigenen Leistungen, die schließlich vom Management

des Unternehmens bewertet werden. Ihre Messgrößen sind die Qualität der Produkte, der Produktion, der Angebote, der Abläufe und des Nutzens.

Professionelle Weiterbildungsfachkräfte engagieren sich für die Vielfältigkeit ihrer Arbeiten und sie begreifen die Organisationseinheit für Qualifizierung nicht als Durchgangsstation ihrer Karriere. Sie verstehen sich als Organisatoren umfassenden und detaillierten Know-hows, als Mitgestalter der Unternehmensentwicklung, als Unterstützer der Anforderungen des Managements, der Führungskräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie als Prozess- und Qualitätsentwickler. Dazu sammeln sie internes und externes Wissen und stellen es im Unternehmen zur Verfügung. Sie ermuntern zu Kommunikation und setzen sich dafür ein, dass Wissen in Entscheidungen umgesetzt wird.

Ihren Nutzen hat die interne Weiterbildung auf allen Ebenen des Unternehmens: Sie bewirkt Produktionssteigerungen, beschleunigt Abläufe, reduziert Fehler, steigert die Kooperationsbereitschaft, sorgt für schnellere, kostengünstigere und wirksamere Entscheidungen, vermittelt zuverlässig Kompetenzen, unterstützt die Intensivierung der Kundenbindung, ermöglicht Innovationen, verbessert Wettbewerbschancen, forciert die Nutzung neuer Informationstechnologien und gibt Impulse für die Kommunikation.

Interne Weiterbildung ist ein kontinuierlicher Prozess, der sich immer wieder neu einstellt auf die Situation und die Änderungen im Unternehmen. Deshalb entwickelt sie sich und ihre Aktivitäten permanent weiter und potenziert ihre Qualität durch Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle.

1.3 Begriffe und Bedeutungen

Wie jedes andere Fachgebiet verwendet auch die interne Weiterbildung Begrifflichkeiten, um die Kommunikation der Fachleute untereinander zu erleichtern. Da sich die Definitionen nicht immer hundertprozentig decken, werden hier einige grundlegende Fachbegriffe erklärt, wie sie im Text gebraucht werden. – Nicht aufgeführt sind Begriffe, die in den Kapiteln ausführlich erläutert werden. Verzichtet wird auch auf Fachbegriffe, die der Mode unterworfen sind und nur eine kurze Lebensdauer haben.

1.3.1 Unternehmensinterne Qualifizierung

Die interne Weiterbildung ist Teil der unternehmensinternen Qualifizierung. Im Gegensatz zur externen Qualifizierung steht die interne Qualifizierung für alle Aktivitäten, die im Unternehmen darauf ausgerichtet sind, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte und Management für ihre Leistungserbringung zu qualifizieren. Die Verantwortung für die Aktivitäten liegt in der Hand der Weiterbildungsfachleute im Unternehmen.

Die Leistungen der unternehmensinternen Qualifizierung beziehen sich auf den vom Unternehmen organisierten Teil der Bildung. Sie lassen sich gliedern in:

- Ausbildung als die Qualifizierung zu einem Beruf entsprechend einer Ausbildungsordnung
- Weiterbildung als zusätzliche Qualifizierung im ausgeübten Beruf
- Aufstiegsweiterbildung als Qualifizierung für Führungsaufgaben im Unternehmen

Sichtbare Ergebnisse der unternehmensinternen Qualifizierung sind meist Qualifizierungsveranstaltungen, aber auch Konzepte, Projekte oder Beratungen, die Qualifizierungen im Unternehmen betreffen. Sofern unterschiedliche Methoden und Veranstaltungsformen dafür eingesetzt werden, entsteht ein Qualifizierungsmix. Die Leistungen der unternehmensinternen Qualifizierung bestehen darin, anforderungsgerechte und geeignete Qualifizierungsmaßnahmen im Unternehmen verantwortlich zu realisieren.

Die interne Weiterbildung ist als Teilsystem im Gesamtsystem Unternehmen zu sehen. Dafür hat sie unternehmensspezifisch definierte Qualifizierungsleitlinien, die sie in – oft dokumentierten – Qualifizierungsprozessen realisiert. Der Begriff interne Weiterbildung wird sowohl für den Vorgang als auch für die Organisationseinheit verwendet.

Externe Weiterbildung wird von Anbietern betrieben, die nicht zum Unternehmen gehören, also von externen Organisationen, die systematisch und professionell qualifizieren – zum Beispiel in Seminaren, Tagungen, Lehrgängen oder Vorträgen.

1.3.2 Weiterbildungsfachkräfte

Im Unterschied zu Bildungsverantwortlichen – Führungskräften und Managern, in deren Aufgabengebiet auch die interne Weiterbildung fällt – sind Weiterbildungsfachkräfte die Expertinnen und Experten für die unternehmensinterne Weiterbildung. Sie realisieren operativ die Weiterbildung im Unternehmen.

Sie kennen sich aus in ihrem Metier:

- In Pädagogik als Theorie und Praxis der Erziehung und Bildung
- In Didaktik als Theorie und Praxis der Lehrverfahren für das Vermitteln von Wissen, Können und Techniken sowie für das Entwickeln von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen
- In Methodik als Theorie und Praxis systematischer Verfahren für das Lösen praktischer oder theoretischer Aufgaben, die auf das Erreichen von Lernzielen mit dem Einsatz von Lehr-, Lern- und Arbeitstechniken zielen

Sie verfügen über Grundkenntnisse des durch Algorithmen gesteuerten Lernens und wissen die Informationstechnologie des Unternehmens einzubeziehen. Außerdem haben Weiterbildungsfachleute zusätzliche Kompetenzen, je nach ihrem beruflichen Werdegang – zum Beispiel auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse.

1.3.3 Qualität

Weiterbildungsfachleute sorgen für die Qualität der internen Weiterbildung; dabei beachten sie die Definitionen der Qualität:

Qualität ist die lückenlose Übereinstimmung mit den Anforderungen.

- Sie gilt überall und ist überall anzuwenden.

Qualität wird gemessen.

- Produktbezogen oder herstellungsorientiert – nach objektiven Kriterien
- Kundenbezogen oder wertorientiert – nach subjektiven Einschätzungen

Qualität = Preis der Abweichung + Preis der Übereinstimmung

- Preis der Abweichung bedeutet, was es kostet, Fehler zu machen.
- Preis der Übereinstimmung bedeutet, was es kostet, es richtig zu machen.

Sofern im Unternehmen ein Qualitätsmanagementsystem – auch Qualitätssicherungssystem oder Qualitätssystem genannt – vorhanden ist, richten sich die Weiterbildungsfachkräfte nach dessen Beschreibungen und Prinzipien mit einem System, das darauf ausgerichtet ist, Fehler nicht entstehen zu lassen:

- Durch eindeutige Anforderungen und Ziele
- Durch festgelegte Abläufe
- Durch präzise Vereinbarungen

Die meisten Qualitätsmanagementsysteme in Unternehmen orientieren sich entweder an der internationalen Norm DIN EN ISO 9001 beziehungsweise dem Total Quality Management (TQM) oder sie sind gar entsprechend zertifiziert. Qualitätsbeauftragte oder TQM-Koordinatoren unterstützen das Einhalten des Systems im Unternehmen. Zusätzlich untersuchen Audits als Qualitätsprüfungen die qualitätsbezogenen Prozesse im Unternehmen und die damit verbundenen Ergebnisse auf ihre Wirksamkeit. Sie sichern die Realisierung der Qualitätsstandards und werden von internen oder externen Auditoren durchgeführt, die dann die Resultate dokumentieren und die Qualitätsverantwortlichen informieren. Ergebnisse von Audits enthalten Anregungen und Vorschläge zur Verbesserung des Systems.

Der Anspruch an Qualität heißt null Fehler und leistet damit einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Leistungsqualität im Unternehmen. Die interne Weiterbildung trägt dazu bei:

- Durch die Produktqualität ihrer Dienstleistungen
- Durch die Produktionsqualität ihrer Prozesse
- Durch die Angebotsqualität ihrer Leistungen
- Durch die Verhaltensqualität ihrer Verantwortlichen und Fachkräfte

1.3.4 Prozesse

Weiterbildungsfachkräfte erreichen die gewünschte Qualität ihrer Leistungen nicht etwa durch einmalige Aktionen, sondern erst durch systematische Prozesse. Die gesamte interne Weiterbildung vollzieht sich in Prozessen. Deshalb verfügen viele Weiterbildungsfachleute auch über eine Ausbildung zum Prozessberater.

Der Zusammenhang der verschiedenen Prozesse in der internen Weiterbildung lässt sich in Prozesslandkarten veranschaulichen, die beschreiben:

- Wie die Prozesse der Organisationseinheit miteinander verknüpft sind
- Wie andere Organisationseinheiten eingebunden sind
- Auf welchen Nutzen die Prozesse ausgerichtet sind

Die Prozesse selbst sind gegliedert in Prozessschritte, um die Prozessqualität zu sichern. Die Prozessschritte lassen sich zum Beispiel in Flussdiagrammen darstellen, die durch ihre Symbole und Erläuterungen den Prozessen Transparenz geben und zeigen, wodurch die Prozesse effizient und effektiv sind. Bei Bedarf werden die Flussdiagramme durch Verfahrensweisungen ergänzt. Die Prozesse einer Organisationseinheit Interne Weiterbildung beziehen sich immer auf Qualifizierungsprozesse, die der Verbesserung von Arbeitsergebnissen dienen.

1.3.5 Dienstleistung

Weiterbildung im Unternehmen begreift sich immer als Dienstleistung für alle, die an den Weiterbildungsaktivitäten beteiligt sind; mit den Beteiligten definieren die Weiterbildungsfachleute gemeinsam Qualitätsanforderungen, die sie dann wie vereinbart realisieren.

Das Angebot der internen Weiterbildung als Dienstleistung ist immer immateriell und ergibt sich aus Aktivitäten, zum Beispiel aus Beratungen, Konzipierungen, Lieferungen, Bewertungen, Ausführungen. – Ihre Ergebnisse sind immer Erfüllungen der Verabredungen. Ihre Herausforderung besteht im Übertreffen der Erwartungen.

Für ihre Arbeit brauchen Weiterbildungsfachleute eine Dienstleistungsmentalität, mit der sie sich an den Erfordernissen in ihrem Unternehmen ausrichten. Sie zeigen ihre Dienstleistungsorientierung, indem sie die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Führungskräfte sowie des Unternehmens insgesamt berücksichtigen.

Ihre Dienstleistungsqualität ergibt sich aus der Bewertung der Beteiligten, die in der Zusammenarbeit mit den Weiterbildungsexpertinnen und -experten deren Kompetenzen erleben.

1.3.6 Kompetenzen

Die interne Weiterbildung fördert und entwickelt Kompetenzen, die zur Erfüllung der Aufgaben an den Arbeitsplätzen im Unternehmen gebraucht werden. Sie konzentriert sich zunächst auf Schlüsselqualifikationen und Schlüsselkompetenzen – auf Fähigkeiten, die ausschlaggebend sind für das Erledigen der funktionsbezogenen Anforderungen am Arbeitsplatz, zum Beispiel auf Dienstleistungsbereitschaft für die Servicefachkraft oder Gewissenhaftigkeit für Fachleute im Rechnungswesen.

Beispiele arbeitsbezogener Kompetenzbereiche

- Fachkompetenz – die Fähigkeit, Fachwissen zu lernen und nutzbringend einzusetzen
- Sozialkompetenz – die Fähigkeit, sich auf andere emotional einzustellen und Verantwortung zu übernehmen
- Kommunikationskompetenz – die Fähigkeit, Informationen verständlich auszutauschen
- Methodenkompetenz – die Fähigkeit, mit systematischen Verfahren Aufgaben zu lösen ◀

Werden Kompetenzen als Handlungskompetenzen verstanden, resultieren daraus klare Richtlinien für die Weiterbildung im Unternehmen: Die Weiterbildungsfachleute richten die zur Weiterbildung eingesetzten Methoden und Verfahren auf die Handlungsorientierung aus – zum Beispiel durch konsequentes Lernen in Projekten.

Zudem ist die interne Weiterbildung stets gefordert, selbst Vorbild zu sein, vor allem durch die Weiterentwicklung der Kompetenzen der Weiterbildungsfachkräfte. Die persönlichen Kompetenzen der Weiterbildungsexpertinnen und -experten sind daher immer auch Thema ihrer eigenen Arbeit. Die Förderung der Kompetenzen ist kein Selbstzweck, sondern hat ihren Nutzen als Beitrag zum Mehrwert des Unternehmens.

1.3.7 Mehrwert

Durch Weiterbildung entsteht dem Unternehmen ein Mehrwert, der sich in der profitablen Erreichung der Unternehmensziele zeigt. Die interne Weiterbildung ist daran beteiligt, sie ist ein Glied der betrieblichen Mehrwertkette. Welche konkreten Beiträge sie in der betrieblichen Mehrwertkette leistet, dokumentieren die Weiterbildungsfachleute zum Beispiel in Bildungsreports mit Aussagen zu:

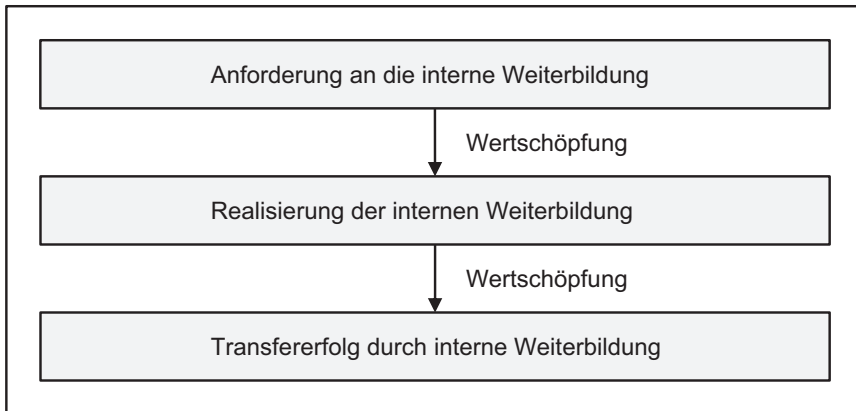


Abb. 1.1 Wertschöpfung im Prozess der internen Weiterbildung

- Potenzial und Strategie
- Prozess und Evaluierung
- Ergebnis und Transfer
- Ziel und Controlling

Der durch Weiterbildung erwirtschaftete Mehrwert ist als Bestandteil von Unternehmensprojekten und übergreifenden Prozessen erkennbar – von den vereinbarten Zielen bis zum gemessenen Transfererfolg. Die Auswahl der Kategorien, anhand derer die interne Weiterbildung ihren Beitrag zum Mehrwert für das Unternehmen darstellt, orientiert sich an den Usancen des unternehmenseigenen Controllings und schließt auch den finanziellen Mehrwert ein. Der Mehrwert, der von der internen Weiterbildung erwirtschaftet wird, entsteht als Wertschöpfung in definierten Stellen im Prozess: im Übergang von den Anforderungen zur Realisierung und von der Realisierung zum Transfererfolg (Abb. 1.1). Die Wertschöpfungsqualität ist die fehlerfreie Leistungserbringung.



Zusammenfassung

Wenn Weiterbildungsfachleute ihr Selbstverständnis und ihre Professionalität zeigen, sind sie glaubwürdig und ihre Fähigkeiten werden von ihren Kunden, den Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Führungskräften im Unternehmen, akzeptiert. Wenn sie mit Qualitätsbewusstsein die Bedürfnisse ihrer Kunden berücksichtigen, erreichen sie die vereinbarten Weiterbildungsziele. Wenn ihre Vorstellungen zum Lernen für alle im Unternehmen verständlich und ihre Weiterbildungsprozesse konsequent auf ihre Kunden ausgerichtet sind, wird die Förderung der Kompetenzen der Beschäftigten effektiv und effizient. In den Weiterbildungsmaßnahmen bestimmen die zu vermittelnden Wissensinhalte die Wahl der passenden Methoden für die Teilnehmenden. Stetiges Weiterbildungsmarketing bewirkt die nötige Transparenz für das Geschehen in der Weiterbildung.

Unternehmensinterne Weiterbildung beginnt mit dem Blick auf sich selbst. Sie definiert sich und ihre Aufgaben, ihre Einbindung in das Unternehmen und sorgt für die Transparenz ihrer Prozesse. Die Verantwortlichen und die Fachkräfte der Weiterbildung setzen sich Maßstäbe zur Förderung eigener Kompetenzen und Kompetenzen der Beschäftigten im Unternehmen sowie für authentisches Denken und Handeln. Das Selbstverständnis der eigenen Arbeit ist die Basis sowohl für ihre Souveränität und Akzeptanz wie auch für die Qualität ihrer Arbeit.

2.1 Selbstverständnis

Verantwortliche und Fachkräfte der Weiterbildung stehen im Unternehmen in exponierter Position – wegen ihrer Aufgaben und weil sie quasi unter den Augen der unternehmensinternen Öffentlichkeit arbeiten. Sie werden oft mehr als andere beobachtet, gelobt und kritisiert.

Ähnlich wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vertrieb sind Weiterbildungsexpertinnen und -experten auf die Akzeptanz ihrer Kundschaft angewiesen. Eine Voraussetzung für die Akzeptanz ist das Vertrauen in die Fähigkeit und die Glaubwürdigkeit der Weiterbildungsfachleute. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Weiterbildungsveranstaltungen vertrauen darauf, das dort Gelernte in ihrer Praxis umsetzen und anwenden zu können. Vertrauen entsteht dabei insbesondere durch das erlebte partnerschaftliche Handeln der Weiterbildungsfachkräfte, die den Teilnehmenden wie Kunden begegnen. So wird die interne Weiterbildung zum Dienst am und für Kunden.

2.1.1 Bedeutung der Kundenbedürfnisse

Konsequenterweise sind nicht nur die Teilnehmenden in Weiterbildungsveranstaltungen Kunden, sondern alle am Erfolg der Weiterbildungsmaßnahmen interessierten Beteiligten im Unternehmen werden zu Kunden. Weiterbildungsfachleute kooperieren mit ihren Kunden als Partner, mit denen sie gemeinsam Qualitätsansprüche definieren.

Das Selbstverständnis von Weiterbildungsfachleuten

„Die Bedürfnisse unserer Kunden haben höchste Priorität. Unsere Kunden und wir sind Partner. Wir leisten bewusst Dienste im Sinne des gemeinsam mit unseren Kunden definierten Qualitätsanspruchs.“ ◀

Kunden, die eine Leistung abnehmen, haben gegenüber den Erbringern der Leistung Bedürfnisse und Erwartungen. Unternehmen definieren in Unternehmensgrundsätzen, was sie unter Qualität verstehen. Das Definieren und Veröffentlichen des Qualitätsanspruchs dient der Orientierung von Kunden und Mitarbeitern und verfolgt den Zweck, allen Beschäftigten im Unternehmen bewusst zu machen, wie sie sich durch erlebbare Kundenorientierung von Mitbewerbern abheben können und Kunden an das eigene Unternehmen binden.

Ausschließlich die Erwartungen der Kunden zu erfüllen reicht noch nicht, bei ihnen das Wohlgefühl zu erzeugen, das sie längerfristig bindet. Das gelingt erst mit dem Zusatznutzen beim Erbringen der Leistung als entscheidendes Qualitäts- und Unterscheidungsmerkmal: nämlich mit dem Übertreffen der Erwartungen.

Weitbildungsfachkräfte leisten im Unternehmen bewusst Dienste für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte im Sinne des gemeinsam mit ihnen definierten

Qualitätsanspruchs. Beim Erbringen ihrer Dienstleistung sind sie gefordert, die Erwartungen ihrer Kunden zu übertreffen. Allerdings sind der internen Weiterbildung, wie jedem unternehmerischen Handeln, betriebswirtschaftliche Grenzen durch beschränkte Ressourcen gesetzt (Abb. 2.1).

Die Weiterbildung der Beschäftigten im Unternehmen ist umso erfolgreicher, je professioneller Weiterbildungsarbeit geleistet wird. Professionalität fordert von den Verantwortlichen und Fachkräften der Weiterbildung hohe Ansprüche an sich selbst und das eigene Verhalten. Weiterbildungsfachleute sind keine „freischwebenden Künstler“ im Unternehmen, sondern sie sind Teil des betrieblichen Geschehens im Gesamtsystem.

2.1.2 Professionalität und Profilierung der Weiterbildungsfachleute

Das idealtypische Bild von Weiterbildungsfachleuten ist sicherlich das der Expertinnen und Experten, die mit innerer Zufriedenheit ihre Leistungskraft in ihrem Spezialgebiet über einen längeren Zeitraum im Unternehmen versiert einsetzen.

Wie alle Menschen haben Weiterbildungsfachleute persönliche Erwartungen und Bedürfnisse. Ihr berufliches Streben richtet sich – je nach Persönlichkeit – auf Sicherheit, Erfolg, Geltung, Gewinn oder Anerkennung und auf berufliches Fortkommen. Sie können Personalentwicklungs- oder Weiterbildungsabteilungen zur Profilierung und für ihre Karriere nutzen. Allerdings kann das Verbleiben in der Funktion Weiterbildungsfachkraft länger dauern als ursprünglich beabsichtigt.

Der Wunsch von Weiterbildungsfachkräften, sich zu profilieren und schneller Karriere zu machen, stört die systematische und längerfristige strategische Weiterbildung, wenn sie sich weniger auf systematisches und analytisches Handeln konzentrieren als auf hippe und populäre Bildungs-Modetrends – vielleicht sogar unterstützt von externen Unternehmensberatern und Qualifizierern, die damit ihr Geld verdienen.

Zudem gibt es bei Bildungsmaßnahmen und Bildungsfachkräften eine „Hierarchie der Wertigkeit“: Das Weiterbilden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird häufig als bedeutsamer und interessanter als das Ausbilden der Auszubildenden gewertet, Führungs-

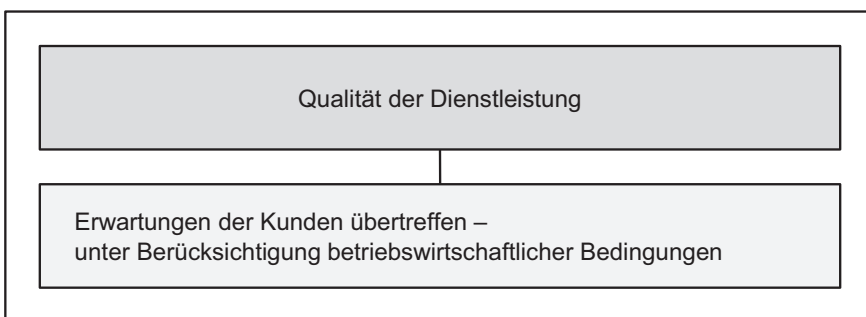


Abb. 2.1 Grenzen der Dienstleistungsqualität

trainer gelten mehr als Fachtrainer, Coaching ist scheinbar moderner als Training, und Berater können vermeintlich mehr als Trainer.

Eine zu geringe Verweildauer von Weiterbildungsfachkräften in ihren Spezialgebieten birgt das Risiko mangelnder Professionalisierung und mangelnder strategischer Bemühungen für die Weiterbildung im Unternehmen.

Risiko Kosteneinsparung

Unternehmen, in denen in der Vergangenheit weniger Wert auf Professionalität und strategische Arbeit in der Weiterbildung gelegt wurde, sparen in Zeiten deutlichen Kostendrucks und rückläufiger innerbetrieblicher Ressourcen oft in Bildungs- und Personalentwicklungsbereichen zuerst. Sie vertun damit die Chance, Bildung und Know-how gezielt und strategisch zur Erschließung neuer und zusätzlicher Ertragsfelder zu nutzen.

Qualität und Kundenorientierung sowie das ständige Bemühen um Qualitätsverbesserung gehören zum Selbstverständnis der Verantwortlichen und Fachkräfte der Weiterbildung. Ihre Leistung wird, wie jede andere erbrachte Leistung auch, von ihren Kunden unter vier Qualitätsaspekten bewertet: Die Qualität der Leistung bezieht sich auf die Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse (Ausrichtungsqualität), auf die Wettbewerbsfähigkeit in Konkurrenz zu externen Anbietern oder internen Meinungsbildnern (wirtschaftliche Qualität), auf die fehlerfreie Leistungserbringung (Wertschöpfungsqualität) und auf die tatsächliche Verwendbarkeit in der Praxis der Kunden (Anwendungsqualität) (Abb. 2.2).

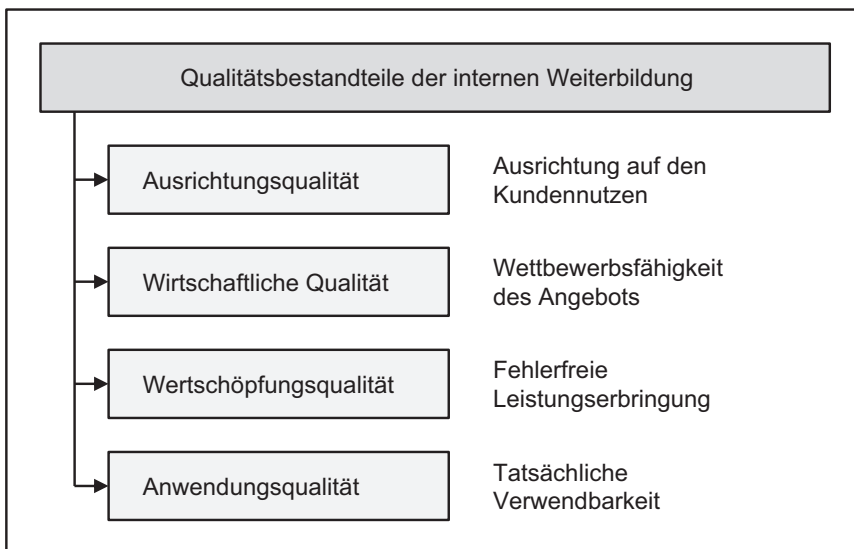


Abb. 2.2 Leistungsqualität der internen Weiterbildung

Entspricht bei einer Leistung der internen Weiterbildung auch nur ein Qualitätsaspekt nicht den Erwartungen der Kunden, entsteht Unzufriedenheit, und das Vertrauen in die Fähigkeiten der handelnden Weiterbildungsfachkräfte schwindet. Schließlich wird das Unternehmen schon bei einfacheren Anforderungen an die Weiterbildung externen Anbietern höhere Kompetenz zuschreiben.

Wie alle Dienstleistungen haben auch die Dienstleistungen in der internen Weiterbildung sowohl eine anbieterbezogene als auch eine teilnehmer- und auftraggeberbezogene Qualitätskomponente. Nicht allein die Qualitätsvorstellungen der Weiterbildungsfachleute als Anbieter sind für den Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme bedeutsam, sondern entscheidend ist auch die Erfüllung der Erwartungen und Bedürfnisse der Lernenden und ihrer Führungskräfte sowie deren Vorstellungen von Erfolg.

Auch selbstbewusste Weiterbildungsfachkräfte beharren also im Zweifel nicht unbedingt auf ihrem Expertenstandpunkt, sondern sie beziehen sich auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte im Unternehmen. Sie holen ihre Kunden dort ab, wo diese gerade stehen. Sie stellen das Machbare und Erreichbare in den Mittelpunkt ihres Denkens und Handelns (Abb. 2.3).

Das Selbstverständnis der internen Weiterbildungsfachleute, als Dienstleister zu handeln, bedeutet im Ergebnis: konsequent handeln als Weiterbildungsexpertinnen und -experten, aber stets mit Verständnis für die Bedürfnisse der Auftraggeber und der Teilnehmenden.

2.2 Element der Personalentwicklung

In der Personalarbeit werden oftmals Personalentwicklung und interne Weiterbildung mit unterschiedlichen Bedeutungen verwendet. Die Ausrichtung ihrer Aufgaben unterscheiden sich jedoch klar voneinander und verlangt sowohl von den Personalentwicklern und Personalwirtschaftlern als auch von den Weiterbildungsfachleuten jeweils professionelle

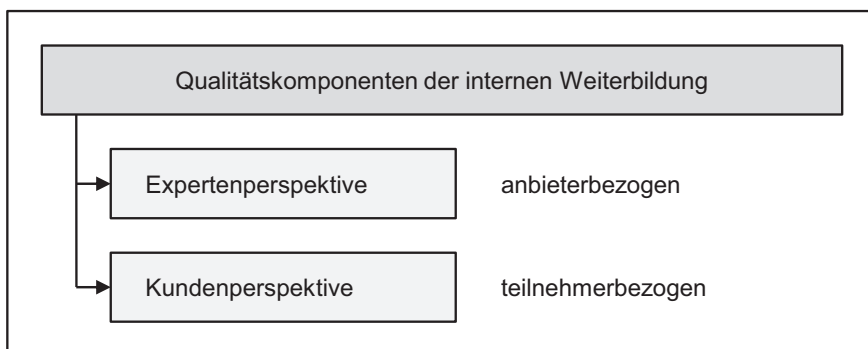


Abb. 2.3 Erfolgsqualität der internen Weiterbildung

Eigenständigkeit. Am einfachsten zeigen sich die Unterschiede anhand der Kriterien Aktivität, Potenzial und Ebene.

2.2.1 Aktivität

Der strategische Ansatz für die Aktivitäten der internen Weiterbildung ist die Maßnahme. Weiterbildungsfachleute sind Spezialisten für die Analyse, die Erarbeitung, die Auswahl, die Durchführung und die Evaluierung der den Anforderungen angemessenen Weiterbildungsmaßnahmen. Die Maßnahmen müssen effizient und effektiv sein und in ihrer Qualität zeigt sich die Professionalität der Weiterbildungsfachkräfte.

Dagegen ist der strategische Ansatz für die Aktivitäten der Personalentwickler und der Personalbetreuer die Person. Sie befassen sich mit der beruflichen Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Was soll aus ihnen wann in welcher Ausprägung werden?

Der strategische Ansatz für die Personalplanung ist die Stelle. Hierzu gehören Aufgaben wie die Analyse der künftigen Stellenentwicklung: Wann muss welche Funktion mit welcher Qualifikation besetzt werden?

2.2.2 Potenzial

Weitungsspezialisten befähigen und qualifizieren Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte. Sie fördern und entwickeln zielgerichtet vorhandenes Potenzial. Dagegen ermitteln und analysieren Personalbetreuer das Potenzial der Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräften, beschreiben deren Potenzial, sprechen Empfehlungen zu Zielen für die Potenzialentwicklung aus und überwachen die Zielerreichung. Die Abstimmung der Arbeitsstellen und der damit verbundenen Aufgaben mit den erforderlichen Qualifikationen der Beschäftigten ist die zentrale Aufgabe der Personalplaner.

2.2.3 Ebene

Die unterschiedliche Verwendung von Bezeichnungen wie „Personalentwickler“, „Bildungsspezialist“, „Weiterbildner“, „HR-Referent“ oder „Personalförderer“ sowie die sehr unterschiedlichen Aufgaben und Tätigkeiten der Personalfachleute in Unternehmen erschweren sowohl im Unternehmen selbst als auch unternehmensübergreifend die Verständigung über ihre Aufgaben und Kompetenzen.

Zum Beispiel ist die Frage, welche Tätigkeiten und Aufgaben einem „Personalreferenten“ in vergleichbaren Unternehmen zugeordnet sind, erst nach intensiver Untersuchung zu beantworten. Die Personalfachleute müssen deshalb eine eigene, transparente Begrifflichkeit in ihrem Unternehmen finden, die allen ermöglicht, die Ebenen strategischen,

Bereich \ Ebene		Bereich		
		Personalwirtschaft	Personalentwicklung	Interne Weiterbildung
Ebene	Strategisch	Quantitative Personalbedarfs-ermittlung	Personen-bezogene Personal-förderung, Personal-beschaffung	Potenzial-schaffende Weiter-bildungs-maßnahmen
	Operativ	Personal-planung	Aufgaben-bezogene Personal-förderung, Personal-beschaffung	Auf Aufgaben vorbereitende Weiter-bildungs-maßnahmen
	Administrativ	Personal-betreuung und -verwaltung, Gehalts-abrechnung	Potenzial-pflege, Entwick-lungs-begleitung	Fachlich anpassende Weiter-bildungs-maßnahmen

Abb. 2.4 Personalarbeit

operationalen und administrativen Handelns der jeweiligen Spezialistinnen und Spezialisten unter den Personalfachleuten zu verstehen (Abb. 2.4).

Beispiel

Die Begriffsvielfalt zeigt sich deutlich am Beispiel von Einladungen zu Kongressen und Tagungen für Personalfachleute: Die Zielgruppen sowie die angebotenen Themen und Titel sind nur selten nach unternehmensinternen Bereichen und Fachgebieten differenziert. Die Gründe dafür sind in aller Regel nicht die Verdienstabsichten der Anbieter, die das potenzielle Teilnehmerspektrum hochhalten möchten, sondern die Darstellungen in den Ausschreibungen für die Zielgruppe. Wenn etwa unter dem Titel „Personalentwicklungstagung“ ausschließlich Aus- und Weiterbildungsthemen behandelt werden, entstehen eher Verwirrungen und Konflikte statt Klarheit und Einheitlichkeit.

Als ein namhafter Bildungsanbieter seine regelmäßig stattfindende „Tagung für Aus- und Fortbildung“ in „Tagung für Personalentwicklung“ umbenannte und nur minimale thematische Änderungen aufnahm, kam es in einem großen Unternehmen zwischen der Abteilung Personalentwicklung und der Abteilung Aus- und Weiterbildung zu einem Konflikt: Die Informationen zur Veranstaltung hatte die Poststelle des Unternehmens wegen der Tagungsbezeichnung an die Abteilung Personalentwicklung weitergeleitet. Jahrelang hatte zuvor die Leiterin der Abteilung Aus- und Weiterbildung die Einladung zur „Tagung Aus- und Fortbildung“ erhalten. Im Jahr der Änderung des Tagungstitels ging die Einladung an den Leiter der Abteilung Personalentwicklung. Er meldete sich zur Teilnahme an und die Leiterin der Abteilung Aus- und Weiterbildung wurde übergangen. Anschließend bewertete der Leiter der Personalentwicklung die Tagung als wenig nützlich und riet von weiterer Teilnahme ab. ◀

Unternehmensinterne Personalfachleute integrieren zwei verschiedene Zielrichtungen in ihre Arbeit: Einerseits setzen sie die geschäftspolitischen Vorgaben und die Aufträge der Unternehmensleitung um und vertreten damit die Unternehmensleitung – auch bei der Wahrnehmung der Interessen des Arbeitgebers gegenüber dem Betriebsrat. Andererseits erfüllen sie die Personalaufgaben für die Beschäftigten im Unternehmen, die eine reibungslose, professionelle und auf ihre Bedürfnisse abgestellte Bearbeitung ihrer Personalanliegen erwarten. Diese unterschiedlichen Zielrichtungen legen es nahe, Aufbau und Ablauf der Personalarbeit aus Kundensicht zu organisieren und so die Arbeit der Personalfachleute strategisch zu erleichtern. Denkbar ist der organisatorische Aufbau entweder als Abteilungen in größeren Unternehmen oder als Sachgebiete in kleineren Betrieben (Abb. 2.5).

2.3 Förderung der Kompetenzen

Die interne Weiterbildung ist bedeutender Bestandteil der Personalentwicklung. Ihr Erfolg zeigt sich in der Fähigkeit und der Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu lernen. In der internen Weiterbildung stehen funktionsbezogene Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen im Mittelpunkt des Lernens.

Personalarbeit beeinflusst die Entwicklung der Beschäftigten im Unternehmen mit all ihrem Wollen und Können. Die interne Weiterbildung darf sich dabei nicht allein auf die Vermittlung von Wissen und theoretischen Bildungsinhalten konzentrieren, sondern sie kombiniert das Wissen mit den am Arbeitsplatz erforderlichen Kompetenzen. Dazu zählen insbesondere soziale Kompetenzen, aber auch die Methodenkompetenz und die Kommunikationskompetenz. Die nur theoretische Wissensvermittlung kann externen Bildungsanbietern oder Lernsoftware überlassen bleiben (Abb. 2.6).

Das Unternehmen und die Beschäftigten erwarten berufliche Förderung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte befähigt, ihre Arbeitsanforderungen zu