



Kultur des lebenslangen Lernens schaffen

# In vier Schritten zur passenden Weiterbildung

Das gesamte Arbeitsleben in einem Unternehmen zu verbringen, ist heute eher untypisch. In der geburtenstarken Generation der Babyboomer, die in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren in Rente geht, war dieses Modell noch sehr verbreitet. Die Erwerbsbiografien nachfolgender Jahrgänge sind hingegen von Flexibilität und Mobilität geprägt. Mitarbeiter wechseln nicht nur häufiger das Unternehmen, sondern auch Arbeitsinhalte und -methoden verändern sich deutlich schneller als früher. Weiterbildung wird darum zum entscheidenden Erfolgsfaktor nicht nur für Arbeitnehmer, sondern vor allem auch für die Unternehmen. Wettbewerbsfähig bleiben Letztere nur, wenn sie die Entwicklung und Qualifizierung ihres Personals fokussiert in den Blick nehmen. Um passende Weiterbildungsangebote zu finden, empfiehlt sich eine Vorgehensweise in vier Schritten.

## WIE VIEL MENSCH VERTRÄGT DIE ZUKUNFT?

Globale Entwicklungen wie die Digitalisierung oder die Bekämpfung des menschengemachten Klimawandels verändern unser Leben und Arbeiten dauerhaft. Der technologische Fortschritt schreitet heute schneller voran und verlangt uns Menschen höhere Anpassungsleistungen ab als je zuvor. Klassische Berufsbilder verschwinden, während zahlreiche neue entstehen, vom Data Scientist über den Sustainability Engineer bis hin zum Feelgood Manager. Doch auch innerhalb der existierenden Berufe ist die Geschwindigkeit gestiegen, mit der

sich Anforderungen wandeln. Das betrifft sowohl die Tätigkeit selbst, wenn etwa innovative Sensortechnik ganz neue Anwendungen in der Industrie ermöglicht, als auch Arbeitstechniken und Werkzeuge, bspw. in Form von digitalen Tools. Unter diesen Bedingungen ist die fortlaufende Weiterqualifizierung der Mitarbeiter für Unternehmen wettbewerbsentscheidend.

Für Arbeitnehmer wird die Bereitschaft, ein Leben lang dazuzulernen, zur zentralen Schlüsselkompetenz. Trendforscher Sven Gábor Jánoszy und Bildungsexperte Lothar Abicht prognostizieren, es werde in naher Zukunft üblich sein, dass sich Beschäftigte alle fünf bis zehn Jahre für



ein halbes bis ganzes Jahr weiterbilden (Gábor Jánosky, S./Abicht, L.: 2030: Wie viel Mensch verträgt die Zukunft? 2b Ahead Publishing, 2. Aufl. 2018). Dies gelte nicht etwa nur für Berufszweige, die durch die Transformation wegfallen oder mit grundsätzlich neuen Technologien arbeiten müssen. Die Herausforderung für Unternehmen besteht deshalb darin, tragfähige Konzepte und Strukturen für die neuen Formen der Weiterbildung zu etablieren. Dabei sind die Unternehmensziele genauso zu berücksichtigen wie die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten der Belegschaft. Im Zuge der demografischen Entwicklung in Deutschland und der wachsenden Bedeutung von IT-Kompetenzen in Unternehmen wandelt sich der Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt. Bereits heute zeichnet sich ab, was in Zukunft noch stärker der Fall sein wird: Unternehmen müssen sich mit einem attraktiven Angebotsportfolio um Fach- und Führungskräfte bemühen – dabei kommt dem Employer Branding ein zentraler Stellenwert zu. Weiterhin gilt: Die Fluktuation bleibt nur dann gering, wenn Mitarbeiter sich mit ihrer Aufgabe und ihrem Arbeitgeber identifizieren können. Dazu ist es wichtig, die fachliche und persönliche Weiterentwicklung jedes Einzelnen gezielt zu unterstützen. Damit ist nicht nur der individuelle Aufstieg in verantwortungsvollere Positionen gemeint. In erster Linie geht es darum, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die die zukünftigen Entwicklungen und Veränderungen mehr als Chancen begreift, weniger als notwendige Übel.

Qualifizierungskonzepte zu entwickeln sowie passende Inhalte und Formate zu identifizieren, rückt als strategische Aufgabe für die Personalentwicklung in den Fokus. Das Angebot an Seminaren, Schulungen und berufsbegleitenden Studiengängen ist heute schon riesig. Für den Begriff „Industrie 4.0“ etwa liefert die Suchmaschine des Deutschen Bildungsservers mehr als 10.000 Treffer. Um in diesem Weiterbildungsdschungel genau das Programm finden zu können, das zum Mitarbeiter und zum Unternehmen passt, empfehlen sich die folgenden vier Schritte.

### **Schritt 1: Wissenslandkarte erstellen und weiße Felder ermitteln**

Die Unternehmensleitung ist dafür verantwortlich, die (Technologie-)Themen zu identifizieren, die aktuell und in Zukunft für die Geschäftsentwicklung maßgeblich sind. Die HR-Abteilung sollte in diesen Prozess involviert sein, um entweder bestehende Kompetenzmatrizen weiterentwickeln zu können oder um Fach- und Führungskräfte in die strukturierte Analyse zur Kompetenzverteilung in den jeweiligen Unternehmensbereichen einzubinden. Auf diese Weise lassen sich weiße Felder, auf die sich die Weiterbildungsstrategie im Folgenden konzentrieren soll, identifizieren.

Das Top-Management einzubeziehen, ist dabei unverzichtbar. Nur so kann die strategische Unternehmensentwicklung berücksichtigt werden, die über die zukünftigen Know-how-Bedarfe entscheidet. Sieht diese z. B. vor, dass das Unternehmen sich in den nächsten fünf Jahren aus einem Geschäftsfeld zurückzieht, lohnt es sich nicht, hier noch in Weiterbildung zu investieren. Umgekehrt ist es sinnvoll, frühzeitig Expertise in Bereichen aufzubauen, die erst in den kommenden Jahren für das operative Geschäft relevant werden. Die aufgelisteten Kompetenzen gilt es hinsichtlich ihrer Dringlichkeit zu bewerten: Welches Know-how benötigt man sofort, welches innerhalb von zwei bzw. von fünf Jahren? Auch der Aufwand ist zu kalkulieren, am besten in Form einer Kosten-Nutzen-Analyse. Denn Qualifikationen, deren Grundlagen bereits vorhanden sind, lassen sich schneller erschließen als ein völlig neues Kompetenzfeld. Diese Kriterien,

- Relevanz und
  - Aufwand,
- helfen beim Priorisieren: Wissen und Skills, die sofort benötigt werden und die sich einfach erwerben lassen, stehen ganz oben auf der Liste.

### Schritt 2: Die richtigen Mitarbeitenden identifizieren

Der Erfolg allen Lernens steht und fällt mit der Motivation. Erscheint ein Mitarbeiter aufgrund der Vorkenntnisse für eine bestimmte Weiterbildung prädestiniert, hat jedoch kein Interesse, sollte dies respektiert werden. Auf lange Sicht lohnt es sich, wenn man eine Person mit dem Thema betraut, die anfangs eventuell mehr Lernzeit investieren muss, dabei aber höchst motiviert ist. Personalverantwortliche und Führungskräfte sollten bei Vorbehalten immer genau nachfragen. Gerade bei einer umfangreichen Weiterbildung ist der Mitarbeiter vielleicht grundsätzlich begeistert, hat aber noch keine Vorstellung davon, wie sie sich mit der Arbeit vereinbaren lässt. Hier gilt es im Rahmen von Schritt 4, eine praktikable Lösung zu finden. Ebenso wichtig wie die Frage nach dem Wollen ist die nach dem Können. Insbesondere wenn sich ein Beschäftigter nicht nur fachlich weiterentwickelt, sondern auch Führungs- und Managementaufgaben übernehmen soll, ist im Vorfeld zu überprüfen, ob die erforderlichen Eigenschaften im Kern vorhanden sind. Das lässt sich bspw. mit einem Probeprojekt herausfinden. Dieses muss die Person keinesfalls perfekt meistern. Es geht lediglich darum, fundiert einzuschätzen, ob die Person für eine Führungsaufgabe prinzipiell geeignet ist.

### Schritt 3: Die Rahmenbedingungen organisieren – Auswahl des passenden Formats und Verteilung der Ressourcen

Das Angebot an Formaten ist vielfältig. Sie unterscheiden sich in zahlreichen Punkten, wie etwa Zeitaufwand, online oder Präsenz, Selbststudium oder Begleitung durch Dozierende, geforderte Leistungsnachweise, Praxisbezug und Kosten. Dabei gibt es auch diverse Mischformen, wie etwa Blended-Learning-Kurse, die E-Learning-Einheiten und Online-Live-Sitzungen kombinieren. Erstere absolvieren die Teilnehmenden in Eigenregie, bei Letzteren lernen sie in einer Gruppe und angeleitet von einer Lehrperson.

Eine umfassende Weiterbildung, wie etwa ein berufsbegleitendes Master-Studium, ist sorgfältig zu planen. Hier empfiehlt sich eine klare zeitliche Trennung zwischen Arbeits- und Lernzeiten, z. B. in Form von zweiwöchigen Kompaktmodulen, während denen Kollegen den Mitarbeiter vertreten. Somit kann sich dieser in den jeweiligen Zeiträumen voll und ganz auf die entsprechende Aufgabe konzentrieren. Sowohl die Arbeits- als auch die Lernziele lassen sich so effektiver erreichen, als wenn die Person etwa durch häufige kurze Lerneinheiten permanent zwischen Arbeit und Weiterbildung abwechseln muss.

Grundsätzlich sollten Unternehmen von ihrem Ziel ausgehen und den nötigen Umfang der Weiterbildung realistisch einschätzen. Insbesondere wenn es um disruptive Marktentwicklungen geht, braucht es umfassendes Know-how, um das Unternehmen adäquat positionieren zu können.

Diese Kriterien helfen dabei, das passende Format und den richtigen Anbieter auszuwählen:

1. Was sind die Eckdaten: Wann, wo und wie finden die Kurseinheiten statt? Welche Leistungen müssen Teilnehmer erbringen, um einen Qualifikationsnachweis

zu erhalten? Wie hoch sind die Kosten einschließlich Fahrt- und Übernachtungskosten?

2. Deckt die Weiterbildung alle nötigen Inhalte ab? In welcher Tiefe werden diese behandelt?
3. Welche Voraussetzungen müssen die Teilnehmer erfüllen und welche Vorkenntnisse mitbringen? Das Niveau sollte weder zu niedrig noch zu hoch sein.
4. Ist das Verhältnis von theoretischen und praktischen Anteilen ausgewogen?
5. Wie hoch ist der reale Arbeitsaufwand inklusive Vor- und Nachbereitung?
6. Wie groß sind die Gruppen? Inwieweit werden die Teilnehmer individuell betreut?
7. Welchen Hintergrund haben die Dozenten: Kommen sie aus der Wissenschaft oder der Wirtschaft – oder sind durch mehrere Kursleiter sogar beide Perspektiven vertreten?
8. Belegen Referenzen und Bewertungen die Qualität der Weiterbildung?

Darüber hinaus sind die internen Ressourcen so zu verteilen, dass der Mitarbeiter genügend Zeit zum Lernen erhält und die Aufgaben weiterhin erledigt werden. Sinnvolle Fragen sind etwa:

- Welche Verantwortlichkeiten lassen sich zeitweise delegieren und an wen?
- Gibt es (interne) Projekte, die man zurückstellen kann?
- Welche Zuständigkeiten lassen sich – bereits in Hinblick auf die neuen Aufgaben, welche die Person nach der Weiterbildung übernimmt – dauerhaft umverteilen?

### Schritt 4: Das Know-how in die Praxis überführen und so den nachhaltigen Nutzen sichern

Für den Lernerfolg ist entscheidend, dass die Inhalte auch in die Praxis übertragen werden. Es wird in dem Zusammenhang von der sog. Vergessenskurve gesprochen. Danach vergisst der Mensch bereits nach sechs Tagen 75 % des neu Gelernten, wenn es keine Anwendung findet. Um Gelerntes zu festigen, ist es wichtig, schon bei der Auswahl des Formats auf ein ausgewogenes Verhältnis von Theorie- und Praxisanteilen zu achten. Ein kritischer Punkt ist jedoch das Ende der Weiterbildung. Hier ist besondere Wachsamkeit gefragt, um das Potenzial des erworbenen Know-hows tatsächlich in einen Nutzen für das Unternehmen zu verwandeln. Ein abschließendes Innovationsprojekt, z. B. im Rahmen einer Master-Thesis, eignet sich sehr gut, um Erkenntnisse aus der Weiterbildung für Mitarbeiter und das Unternehmen sicherzustellen – das wichtigste Ziel und gleichzeitig die größte Herausforderung betrieblicher Weiterbildung.

### FAZIT

Die Technologie und damit auch unsere Arbeitswelt verändern sich heute schneller als jemals zuvor. Unternehmen und Mitarbeiter brauchen ein neues Maß an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft, wenn sie im Wettbewerb bestehen möchten. Eine kontinuierliche Weiterqualifizierung der Mitarbeiter wird vor diesem Hintergrund ebenso entscheidend wie deren Bereitschaft, ein Leben lang hinzulernen. Veränderung ist der neue Normalzustand. Es gilt, sich dieser Realität zu stellen. ■

## UNSERE AUTORIN



**Dr.-Ing. Judith Elsner**  
Geschäftsführerin der HECTOR School of Engineering and Management, die Technology Business School des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)

# BR-Wahl 2022

**Gemeinsam die Herausforderung meistern!**

## Sind Sie schon startklar für Ihre Betriebsratswahl 2022?

Vom **1. März bis 31. Mai 2022** steht in fast allen Betrieben die nächste regelmäßige Betriebsratswahl an. Aber auch vor diesem Zeitraum werden neue Betriebsratsgremien gegründet und Arbeitnehmervertreter neu gewählt.

**Wir stehen für eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und dem Wahlvorstand!**

Die Anforderungen an die Betriebsratswahl sind auf Seiten des Arbeitgebers und des Wahlvorstands gleichermaßen hoch. Mit unserem BR-Wahlkonzept möchten wir Ihren Wahlvorstand unvoreingenommen und ohne jegliche Lagerbehaftung unterstützen und auf die bevorstehende BR-Wahl vorbereiten. Unser Institut bildet Wahlvorstände seit nunmehr 30 Jahren rechtssicher aus, mit Fokus auf die Wahrung der Neutralität und konstruktiven Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber.

Lassen Sie sich von unserem Konzept überzeugen und gehen gemeinsam mit uns den Weg zum Erfolg.

**gem**  
INSTITUT  
FÜR DIE BESTEN BETRIEBSRÄTE

Institut GEM  
Fuchsrain 18  
34537 Bad Wildungen

☎ 05621 73936  
📠 05621 73964  
✉ seminar@institut-gem.de

Folgen Sie uns:  
📘 facebook.com/geminstitut  
📷 instagram.com/institut\_gem

**Sie haben Fragen zur BR-Wahl oder unserem Konzept?**

Kontaktieren Sie uns. Wir beraten Sie in einem kostenfreien Erstgespräch!



**Jetzt nützliches Wissen, Seminare und Wahlhilfen zur BR-Wahl entdecken!**

