

## Bildungsbedarf im Unternehmen bestimmen

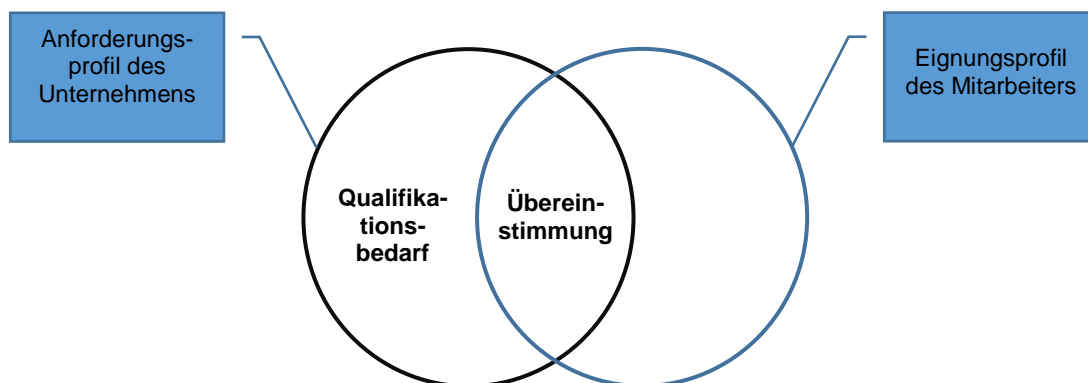
**Die berufliche Weiterbildung hat viele Facetten im Unternehmen. Auf den ersten Blick geht es darum, Mitarbeiter zu befähigen, die Aufgaben im Unternehmen (besser) zu bewältigen. Langfristig geht es jedoch auch darum, Mitarbeiter für neue Herausforderungen offen zu halten. Damit soll die Veränderungsbereitschaft in einer dynamischen Arbeitswelt gestärkt werden. Wie können Personaler in diesem Spannungsfeld Personalentwicklungsmaßnahmen gestalten.**

Die Entscheidung, ob man einen Mitarbeiter zu einer Bildungsmaßnahme schickt, wird oft kurzfristig getroffen. Zum einen gibt es Mitarbeiter, die aus eigenem Antrieb eine Anfrage haben und dazu bereits das passende Bildungsangebot. Selten wird ein Personaler die motivierten Mitarbeiter abwimmeln. Dann gibt es oft den Fall, dass Defizite auftauchen. Eine Führungskraft, die nicht gut kommuniziert, ein Mitarbeiter, der nicht gut verkaufen kann. Dann wird schnell nach einem Coaching oder Training gesucht und die entsprechende Maßnahme gebucht.

Diese Maßnahmen der operativen Personalentwicklung sind wichtig und richtig. Sie fokussieren jedoch sehr stark auf den kurzfristigen Bedarf und die besonders motivierten Mitarbeiter. In einer dynamischen Arbeitswelt muss ein Unternehmen jedoch auch die langfristige Ausrichtung der Personalentwicklung berücksichtigen. Dabei müssen alle Mitarbeiter mitgenommen und einbezogen werden, geht es doch um das Überleben des Unternehmens und damit verbunden, um die Arbeitsplätze der Mitarbeiter.

### Strategische Planung des Bildungsbedarfs

Grundsätzlich müssen sich Unternehmen zunächst einmal Gedanken über die strategische Grundausrichtung machen. Daraus leitet sich ab, welche Kompetenzen Mitarbeiter zukünftig benötigen. Dieses Anforderungsprofil muss mit dem aktuellen Eignungsprofil der Mitarbeiter abgeglichen werden. Der Vergleich zwischen dem Anforderungsprofil und dem Eignungsprofil zeigt den Handlungsbedarf auf. Dies muss auf den einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen werden. Die zentrale Leitfrage ist: Welche Mitarbeiter müssen ihre Kompetenzen verbessern, um in Zukunft Gestaltungs- und Handlungsspielräume für das Unternehmen zu eröffnen?



Bei der Analyse der Eignungsprofile muss man auch die Frage beantworten, mit welchen Mitarbeitern man die zukünftigen Aufgaben am besten bewältigen kann? Welche Mitarbeiter will man unbedingt binden? Wie können Führungskräfte entwickelt werden? Dies ist insbesondere im Kontext der demografischen Entwicklung relevant, steigen doch in den nächsten Jahren die „Babyboomer“ aus dem Arbeitsmarkt aus. Eine strategische Planung des Bildungsbedarfs muss hier ansetzen, will man nicht die Zukunft des Unternehmens aufs Spiel setzen.

Eine nachhaltige Qualifizierungsstrategie muss jedoch auch auf Kompetenzen setzen, die die Mitarbeiter befähigen, in sich verändernden Situationen angemessen zu handeln. Digitalisierung, Globalisierung, Klimawandel und gesellschaftlicher Wandel werden Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen. Dafür müssen Veränderungsbereitschaft und Lernbereitschaft geschaffen und die dafür notwendigen Kompetenzen entwickelt werden.

## **Einbindung der Mitarbeiter**

Das die grundsätzliche strategische Ausrichtung des Unternehmens Aufgabe des Top-Managements ist, daran besteht kein Zweifel. Wenn es jedoch darum geht, die sich daraus ergebenden Personalentwicklungsmaßnahmen abzuleiten, macht es durchaus Sinn die Mitarbeiter bzw. den Betriebsrat mit einzubinden. Letztere auch zwingend aufgrund der Mitbestimmungsrechte des BetrVG. Die Beteiligung von Mitarbeitern an der Bedarfsanalyse stärkt deren Lernmotivation, weil sie damit einen Teil der Verantwortung für den Lerntransfer übernehmen.

Als Instrumente der Beteiligung der Mitarbeiter an der Personalentwicklung haben sich bewährt:

- Workshops mit den Mitarbeitern zu strategischen Auswirkungen auf Kompetenzen
- Interviews mit bestimmten Mitarbeitergruppen wie Ungelernte, ältere Mitarbeiter, Führungskräfte, Projektverantwortliche,
- Interviews mit Mitarbeitern, die an Bildungsmaßnahmen teilgenommen haben;
- Individuelle Gespräche mit Führungskräften oder Mitarbeitern, zum Beispiel im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen;
- regelmäßige Mitarbeitergespräche und Informationen zur strategischen und operativen Ausrichtung.

Wenn diese Maßnahmen gut umgesetzt werden, kann im Unternehmen ein Klima entstehen, indem eine aktive Mitwirkung an notwendigen Veränderungen als selbstverständlich angesehen wird. Das reduziert Widerstände, Störungen und Konflikte und fördert die Identifikation mit dem Unternehmen.

Im Ergebnis können Sie die Mitarbeiter in Kategorien einteilen, wie:

- besonders leistungsfähig und leistungsbereit oder
- leistungsfähig und leistungsbereit oder
- wenig leistungsfähig und wenig leistungsbereit.

Auf dieser Grundlage können dann die entsprechenden Personalentwicklungskonzepte angefertigt werden. Das könnte zum Beispiel so aussehen, dass die besonders leistungsfähigen Mitarbeiter zu Beginn qualifiziert werden und dann die anderen Mitarbeiter mitziehen.

## **Unterstützung von außen**

Viele kleine und mittelständische Unternehmen des Handels haben keine eigene Stelle für Personalentwicklung. Meist wird dies von einer Führungskraft mitübernommen. Da bleibt wenig Zeit für ein strategisches Entwicklungsmanagement. In solchen Fällen können externe Kooperationspartner die Lücke füllen. Das „Netzwerk für digitales Lernen“ – [www.myFlexNet.de](http://www.myFlexNet.de), kann Ihnen dabei die notwendige Unterstützung anbieten.

Im Netzwerk sind erfahrene Bildungsunternehmen des Handels, das Institut für Handelsforschung sowie ein renommierter eLearning-Dienstleister vertreten. In der Kombination können dabei der Bedarf geklärt, angemessene Angebote unterbreitet und der Erfolg evaluiert werden. Eine rundum gelungene Zusammenarbeit, um die strategische Personalentwicklung auf sichere Fundamente zu heben.

## Resümee

Personalentwicklung darf nicht nur in kurzfristigen, meist ungeplanten Aktionen münden. In einer dynamischen Arbeitswelt sind strategische Herausforderungen zu meistern und dafür müssen bei allen Mitarbeitern Veränderungs- und Lernbereitschaft entwickelt werden. Um diese erfolgreich umzusetzen, müssen die Mitarbeiter in die Bedarfsplanung einbezogen werden. Das steigert die Motivation und Lernbereitschaft. Durch das „Netzwerk für digitales Lernen“ kann auch den Unternehmen Unterstützung zuteilwerden, die über keine eigene Entwicklungsabteilung verfügen.

Wilhelm Hürter, [KOMPASS gGmbH/Servicestelle Sachsen](#),

Veröffentlichung: 06.03.2020



Das Projekt „FlexNet Handel“ wird im Rahmen des Programms „Digitale Medien in der beruflichen Bildung“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds gefördert.

