

Die Kunst richtig miteinander zu kommunizieren  
ist wie laufen lernen.

Man fällt so oft auf die Nase  
bis man liebevoll  
an der Hand genommen wird.

**Wilma Eudenbach, deutsche Publizistin**

## **Bildungsbedarf der Führungskräfte**

Oft werden Führungskräfte in kleinen und mittleren Handelsunternehmen als bildungsunwillig bezeichnet. Dieses Thesenpapier widerspricht.

Die Herausforderungen von Handelsunternehmen sind vielfältig und oft unternehmensspezifisch. Globalisierung, Digitalisierung und die rasante Entwicklung in allen Bereichen haben im Handel eine große Bedeutung für den Unternehmenserfolg und die Wettbewerbsfähigkeit. Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, dem permanenten Veränderungsdruck standhalten zu müssen.

Die Anforderungen werden damit vielfältiger, steigen und ändern sich auch wieder schnell. Die Erweiterung von Wissen und Kompetenzen muss auf diese Anforderungen abgestimmt sein. Für die ganz großen Themen wie beispielsweise die Einrichtung eines Onlineshops muss man sich Zeit nehmen, zumal sie auch meist recht kostenintensiv sind.

Für weniger komplexe Bildungsbedarfe hingegen sollte die Suche und Bereitstellung passender Angebote so kurz und effizient wie möglich sein, damit sie in die neue Arbeitswelt passen.

## **Die Führungskräfte haben wenig Zeit für eigene Bildung**

Das Tagesgeschäft hat Priorität. Jeden Tag müssen Kunden zufriedengestellt werden. Im transparenten Wettbewerb mit seinen ständigen Vergleichsmöglichkeiten wird jeder einzelne Kunde zum strategischen Faktor - und das jeden Tag vielmals. Die digital geförderte Transparenz über Bewertungen, Qualität- und Preisvergleichsmöglichkeiten birgt die Gefahr der Austauschbarkeit; hinzu kommen Fachkräftemangel und höhere Fluktuation der Arbeitskräfte. Das Bewältigen dieser verdichteten Anforderungen bei gleichzeitig hoher Arbeitszeitbelastung lässt dem Leitungspersonal oft wenig Spielraum, sich intensiv mit dem Thema „eigene Weiterbildung“ auseinanderzusetzen.

## **Bildungsangebote müssen inhaltlich und zeitlich optimal in dieses Szenario passen.**

Als eine Faustregel für betriebliche Weiterbildung wird zuweilen folgende Formel angewendet: 10% lernen wir durch formale Seminare, 20% durch soziale Interaktionen wie z.B. mit Kollegen und 70% erwerben wir in der täglichen Ausübung unseres Berufs ( z.B. <https://www.zukunftderarbeit.de/2017/03/22/lernen-und-arbeiten-4-0-das-lernen-verschmilzt-mit-der-arbeitswelt/> ) . Diese Mengenangabe sagt noch nichts über die erforderliche Qualität, die Inhalte und Schwierigkeitsgrade aus, beleuchtet aber einen Ansatzpunkt in der Umsetzung betrieblicher Bildung, indem wir nämlich die Ergebnisse in eine ABC – Wertanalyse aus der Sicht der Unternehmen übertragen.

1. Bildungsangebote für formale Seminare sind im Regelfall die zeit- und mittelaufwendigsten Formen betrieblicher Weiterbildung. **A-Artikel**
2. Tägliches Lernen an kleinen Arbeitsaufgaben ist tendenziell am günstigsten. **C-Artikel**
3. Das Training sozialer Interaktionen, wie z.B. Kommunikationstrainings, liegt vom Ressourceneinsatz her dazwischen. **B-Artikel)**

## **Effiziente und schnell verfügbare Angebote für B und C –Bildungsartikel für KMU des Handels kreieren!**



Vor allem tägliche und kleine Bildungsbedarfe erfordern als B- und C-Artikel möglichst umgehende ressourcenarme Abhilfe.

**These 1: Learning on demand.** Das heißt unmittelbar aus den oben angesprochenen Notwendigkeiten heraus. Die Lernformate müssen so passgenau wie möglich bereitgestellt werden, um den Sofort-Nutzen zu optimieren. Auch virtuell werden kurze Lernhilfen verstärkt Einzug erhalten: Wenn ich in einer SAP-Anwendung, einem Excel-Dokument oder einem unternehmensinternen Vorgang nicht mehr weiterkomme, so muss mir direkt dort, wo ich Hilfe brauche, diese auch angeboten werden. Und zwar nicht standardisiert „out of the box“ wie Karl Klammer im alten Microsoft Office Paket oder auch in allgemein gehaltenen Youtube -Videos, sondern individuell abgestimmt auf die eigenen Unternehmensprozesse.

**These 2: Geschwindigkeit ist Trumpf.** Die Beurteilung des Bildungsbedarfs, Verfügbarkeit des Angebots, Entscheidung, Umsetzung und Auswertung müssen so schnell wie möglich geschehen.

**These 3: Schnelligkeit und Passgenauigkeit gehen vor fachliche Vollständigkeit** Die schnelle Problemlösung muss Vorrang vor fachsystematischen Unterweisungen haben, sowohl aus zeitökonomischen wie aus finanziellen Erwägungen heraus. In den allereinfachsten Fällen kann der gesamte Leistungsprozess von der Anfrage bis zur Zufriedenstellung des Kunden innerhalb weniger Stunden erledigt sein.

**These 4: Einfache und transparente Angebotsgestaltung** Die Entscheider in Unternehmen kennen vielleicht den kalkulatorischen Stundensatz ihrer eigenen Arbeit, aber nicht den Zeitaufwand des „Sich Selber Beibringens“, weil ja jeder Bildungsfall anders gelagert ist. Ein schnell verfügbares, -als fair empfundenenes- und transparentes Bildungsangebot mit Darlegung des Stundenaufwandes und verbindlicher Preisunterlegung kann die Entscheidung für Fremdvergabe oder Selbermachen erleichtern.

## **These 5: Ein erster Ansatz für Bildungsunternehmen**

Einen kleinen Leistungskatalog entwickeln und begrenzt testen. Ausgangslage sollten die Stärken der Bildungsunternehmen sein. Es bietet sich an, ausgewählten Kunden ein begrenztes Leistungsspektrum anzubieten. Damit besteht die Möglichkeit innerhalb eines vordefinierten Zeitraums Erfahrungen zu sammeln und darauf aufzubauen.

### **Ein Beispiel für einen B-Artikel:**

Der geschäftsführende Eigentümer eines mittelständischen Einzelhandelsunternehmens hat einen ständig wiederkehrenden Konflikt mit einer Ihrer Abteilungsleitungen. Die Leistungszahlen der Abteilung stimmen, aber das Verhältnis wird angespannter und die Geschäftsführung sucht nach einem Weg den Konflikt zu deeskalieren - oder noch besser - beizulegen.

Der/die Ansprechpartner /in bei dem Bildungsunternehmen ihres Vertrauens verfügt über die Kompetenz, in einem kurzen Aufnahmegespräch das relevante Problem herauszufiltern und innerhalb von kurzer Zeit einen auch terminmäßig passenden Lösungsvorschlag inklusive eines verbindlichen Angebots zu unterbreiten; in vorgestellten Fall vielleicht über eine Coachingstunde. (Die Leistung könnte mit den heutigen Instrumenten auch online stattfinden und damit allen Beteiligten eine höhere Flexibilität ermöglichen.)

### **Ein Beispiel für einen C-Artikel:**

Das erwachsene Kind der Eigentümer ist als potentielle Nachfolge mit der Aufbereitung der unternehmenseigenen Daten beschäftigt. Unter anderem müssen Excel-Makros und andere Formen der Datenaufbereitung entwickelt werden. Geringe Excel-Kenntnisse und das knappe Zeitbudget lassen aber eine längere Einarbeitung in die Probleme nicht zu.

Wie im obigen Beispiel wird die grundsätzliche Problematik in einem kurz gehaltenen Erstkontakt geklärt (ggfs. auch mithilfe eines Onlinetools) und innerhalb kürzest möglicher Zeit zu einem Experten übergeleitet, der telefonisch und online das Leistungspaket definiert und mit dem Auftraggeber die Form der Leistungserstellung vereinbart.

## **Haben Sie eigene Anregungen zu diesem Thema? Welche Fragen sind bei Ihnen offengeblieben?**

Schreiben Sie an: Stefan Brandt-Pollmann, Servicestelle für digitales Lernen bei der BZH-Bildungszentrum Handel und Dienstleistungen gGmbH, [brandt-pollmann@bz24.de](mailto:brandt-pollmann@bz24.de)



April2020

Bildrechte: Handelsakademie Hessen-Thüringen

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.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland



Europäische  
Union

*Zusammen.  
Zukunft.  
Gestalten.*

