



Bernhard Eul-Gombert, Alex Moll, Anne Gombert

Weiterbildung im Betrieb mit Konzept

Ein Leitfaden in vier Bausteinen
für kleinere Unternehmen
und Organisationen

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes
Nordrhein-Westfalen

NRW.

NÄHER AM MENSCHEN

Impressum

Dieser Leitfaden ist im Rahmen eines vom Land NRW und dem Europäischen Sozialfonds geförderten Projekts entstanden. Er ist zur kostenfreien Nutzung im Rahmen der unter „Nutzung und Copyright“ genannten Bedingungen für kleine und mittlere Unternehmen und Institutionen entwickelt worden.

Projektträger:

EG **Eul-Gombert & Gombert** GmbH, Publikationen & Web – Training & Konzepte
 In der Mühlenwiese 11a – 51465 Bergisch Gladbach
 Tel.: 02202 / 940 900
 ✉ mail@EGcom.de · www.EGcom.de

Kooperationspartner:



Alex Moll – Move Konzeptionsentwicklung Marketingberatung
 Meisenburger Weg 1 – 42659 Solingen
 Tel.: 0212 / 244 11 35
 ✉ alexmoll@move-solingen.de · www.move-solingen.de



netz NRW – Verbund für Ökologie und soziales Wirtschaften e.V., Köln
 Ansprechpartner: Thomas von der Fecht
 Biegerstr. 22 – 51063 Köln
 Tel.: 0221 / 913 02 84
 ✉ netz-k@netz-nrw.de · www.netz-nrw.de

Redaktion:

Thomas von der Fecht, Oliver Meschede

Nutzung & Copyright

© Bergisch Gladbach 2007

Alle Rechte an diesen Leitfäden liegen bei Eul-Gombert & Gombert GmbH, sowie den genannten Autorinnen und Autoren.

Eine kostenlose Veröffentlichung in Bildungsdatenbank-Portalen sowie anderen Internet-Bildungsinformationssystemen ist nach vorheriger schriftlicher Genehmigung durch Eul-Gombert & Gombert möglich.

Verbreitungsbedingungen:

Eine Veröffentlichung bzw. Vervielfältigung des Leitfadens ist nur als Ganzes, unverändert und ausschließlich zu nicht kommerziellen Zwecken erlaubt.

Ungenehmigte, und / oder teilweise Veröffentlichungen bzw. Vervielfältigungen, insbesondere unter Auslassung der Autorennennung, des Hinweises auf die Förderung mit öffentlichen Mitteln oder die Nutzung des Leitfadens in Teilen oder als Ganzes zu kommerziellen Zwecken sind nicht gestattet und werden strafrechtlich verfolgt.

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Mit Interesse nehmen wir Ihre Anmerkungen, Rückmeldungen und Ihre Erfahrungen mit den Leitfäden entgegen.

Sie suchen Unterstützung?

Die Autoren würden sich freuen, wenn Sie in diesem Leitfaden nützliche Anregungen fanden. Vielleicht gelingt es Ihnen mit ihrer Hilfe, Ihre Firma, Ihre Institution zukunftsorientierter und erfolgreicher werden zu lassen! Wenn Sie es nützlich finden, den Weg zum Bildungsmanagement mit Unterstützung von außen zu gehen, stehen Ihnen die Autoren/in gern beratend oder moderierend zur Verfügung. Alle drei sind seit langem als Trainer und Berater tätig.

✉ EG@EGcom.de (Bernhard Eul-Gombert)

✉ mail@Anne-Gombert.de (Anne Gombert)

✉ alexmoll@move-solingen.de (Alex Moll)

Danksagung

Beteiligte Unternehmen und Organisationen

Die Leitfadenbausteine sind mit Betrieben und Organisationen in einer Workshopreihe getestet worden. Viele Anregungen aus der Praxis konnten so mit aufgenommen werden. Für die wertvollen Hinweise sind wir diesen Unternehmen und Organisationen zu Dank verpflichtet. Wenn Sie mehr über dieses Projekt, die beteiligten Betriebe und deren abschließende Bewertungen erfahren möchten, lesen Sie bitte hier:

netz NRW – Verbund für Ökologie und soziales Wirtschaften e.V.

netz NRW e.V. hat diese Leitfadenreihe durch Projektentwicklung und eine intensive redaktionelle Betreuung der Leitfäden unterstützt.

netz NRW e.V. ist der Wirtschaftsverband speziell für Klein- und Kleinstunternehmen in NRW mit gut 400 Mitgliedern: Betriebe und Organisationen, darunter auch Freiberufler/innen und einige NGOs.

netz NRW macht für Kleinbetriebe passende Angebote, um ihre Zukunftsfähigkeit und ihr Beschäftigungspotenzial weiter zu entwickeln. So bietet netz NRW für Unternehmen z.B.: Einkaufsgemeinschaften, Informations-Service, Publikationen, Öffentlichkeitsarbeit, Kooperationsmanagement, Gründungsberatung, Seminare zur betrieblichen Weiterbildung, EU-Projekte und anderes mehr.... Informieren Sie sich unter: www.netz-nrw.de

Einführung

Ein praktischer Leitfaden für kleine Unternehmen und Organisationen

Dieser Leitfaden „Weiterbildung im Betrieb mit Konzept“ wendet sich an kleine und mittlere Unternehmen & Organisationen: Einzelunternehmer/-innen, Büros, Praxen, Agenturen, Handwerksbetriebe, Dienstleistungs- und Fertigungsunternehmen, soziale Dienstleister und gemeinnützige Organisationen.

Er richtet sich an Geschäftsführer/-innen, Personalverantwortliche und Arbeitnehmer/-innen in diesen Unternehmen – denn Weiterbildung ist gleichermaßen „Chefsache“ wie „Arbeitnehmer/-innensache“.

Der Leitfaden unterstützt Sie dabei, ein auf die Möglichkeiten kleiner Unternehmen angepasstes, wirkungsvolles und wirtschaftliches Weiterbildungssystem aufzubauen. Vier Leitfadenbausteine stellen wesentliche Schritte dazu vor:

Baustein I

Bildungsbedarf professionell ermitteln
von *Anne Gombert & Bernhard Eul-Gombert*

Baustein II

Der Markt – Bildungsangebote recherchieren mit Hilfe von Bildungsdatenbanken
von *Bernhard Eul-Gombert*

Baustein III

Gelerntes in den Betrieb einbauen
von *Alex Moll & Anne Gombert*

Baustein IV

Bildungsplanung systematisch – von der einzelnen Fortbildung zum Weiterbildungsmanagement
von *Bernhard Eul-Gombert & Alex Moll*

Weiterbildung – ein Thema gerade auch für kleine Unternehmen

Kleine Unternehmen stehen immer wieder vor spezifischen Herausforderungen. Schon geringfügige Veränderungen des Marktes können erhebliche Veränderungen für Betriebe nach sich ziehen. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ist dabei für kleine Unternehmen überlebenswichtig.

Die Flexibilität des Unternehmens gründet insbesondere auf die Mitarbeiter/-innen – und muss entwickelt und gepflegt werden, um sie zu erhalten.

Regelmäßige Weiterbildung ist die Basis, die Mitarbeiter/-innen die Kompetenz und Beweglichkeit gibt, die kleine Unternehmen schneller und kundenorientierter macht als größere Wettbewerber. Darum müssen gerade kleine Unternehmen eine Strategie entwickeln, wie sie das Know-how ihrer Mitarbeiter/-innen ständig auf dem aktuellen Stand halten. Beweglichkeit entsteht im Kopf – Weiterbildung ist der Schlüssel dazu.

Weiterbildung: eine Investition

Weiterbildung im Betrieb ist kein Selbstzweck. Unternehmen und Organisationen müssen, um ihre Ziele zu erreichen, auf Ressourcen zurückgreifen: Finanzmittel, Räumlichkeiten, Maschinen & Geräte und Know-how & Kompetenzen („human resources“).

Letztere können Sie auf zwei Wegen „beschaffen“: durch Neueinstellung kompetenten Personals oder – in der Praxis kleinerer Unternehmen wahrscheinlich häufiger – durch Schulung und Weiterbildung von Mitarbeiter/-innen.

Weiterbildung ordnet sich den Zielen eines Unternehmens unter: Der Gewinnerzielung, oder bei gemeinnützigen Institutionen, den ideellen Zwecken. Weiterbildung ist eine Investition in die Köpfe der Mitarbeiter/-innen. Betriebliche Weiterbildung muss darum – wie jede andere Investition – auch einen konkreten Beitrag zum Erfolg des Unternehmens beisteuern. Wie gelingt es, Weiterbildung in den Dienst der Unternehmensziele einzubinden? Im Kern hat Weiterbildung eine klare Aufgabe: jederzeit den Unternehmen das Know-how bereit zu stellen, das sie für das Erreichen ihrer Ziele benötigen.

Dazu gibt es verschiedene Strategien:

Kurzfristig kann Weiterbildung helfen, das Leistungspotenzial besser auszuschöpfen durch Qualitätsverbesserungen bei Service und Produktion, Hebung stiller Leistungsreserven durch verbesserte Arbeitsabläufe, Kostensenkungen durch Fehlerminimierung.

Langfristig können Weiterbildungsstrategien eine wirksame Unterstützung bieten durch:

Erhöhte Flexibilität der Mitarbeiter/-innen bei neuen Aufgabenstellungen: „Lernende“ Unternehmen reagieren elastischer auf veränderte Rahmenbedingungen als solche ohne Bildungsaktivitäten.

Motivation und Bindung von Mitarbeiter/-innen an das Unternehmen. Ihr Wissen bleibt aktuell – das Unternehmen verfügt so über Arbeitnehmer/-innen, die einerseits erfahren und andererseits auf aktuellem Wissensstand sind.

Der Resignation gegenüber der beschränkten Haltbarkeit von Wissen und dem Effekt, dass Unternehmen mit ihren Mitarbeiter/-innen „altern“, wird so eine Kultur des regelmäßigen Wissens-„Updates“ gegenübergestellt. Die Mitarbeiter/-innen bleiben auch bei wachsendem Abstand zu ihrer Ausbildung auf dem aktuellen Stand des Wissens – und das Unternehmen auch.

Wie arbeiten Sie mit dem Leitfaden?

Am Stück oder in Etappen?

Vorab: Es ist vorteilhaft, alle Fragekomplexe in einem Zug zu bearbeiten. Sie gewinnen so einen besseren Überblick über den Gesamtbedarf an Weiterbildung. Das ist aber zeitaufwändig und kann unter Umständen dazu führen, dass einzelne Punkte nicht die nötige Aufmerksamkeit finden.

Alternativ kann auch ein Einstieg mit einem für das Unternehmen besonders drängenden Teilbereich gemacht werden, dem in Abständen die noch fehlenden Bereiche folgen. Inzwischen eingetretene Verbesserungen sind dann ein zusätzlicher Motivations Schub für die Beteiligten.

Zum methodischen Vorgehen

Wir empfehlen grundsätzlich die Einbeziehung Ihrer Mitarbeiter/-innen – je nach Größe Ihres Unternehmens im gemeinsamen Team, größere Betriebe können dafür z.B. eine Arbeitsgruppe mit Vertreter/-innen der unterschiedlichen Arbeitsbereiche und Arbeitnehmervertreter/-in bilden. Bei der Ideensammlung gewährleistet die Perspektive und Erfahrung aller Mitarbeiter/-innen die Berücksichtigung verschiedener Blickwinkel, Vollständigkeit, Tiefe und ggf. von Einwänden. Außerdem führt die Mitwirkung aller Beteiligten von Anfang an zu größerer Akzeptanz bei der späteren Umsetzung.

Wer von Beginn dabei war, entwickelt Verständnis für den folgenden Veränderungsprozess und ist motivierter bei der Teilnahme. „Ausklinken“ und „Weggucken“ wird wirkungsvoll verhindert.

Das methodische Verfahren, das wir im Folgenden beschreiben, ist zugeschnitten auf die Bearbeitung in **Teams und Arbeitsgruppen**.

Wenn Sie **Einzelunternehmer/-in** sind, empfehlen wir Ihnen, die Aufgabenstellungen wie einen Fragebogen zu behandeln, den Sie selbst ausfüllen. Sie können auch eine/-n vertraute/-n, sachlich neutrale/-n Gesprächspartner/-in hinzuziehen, um sich interviewen zu lassen, Sie bei der Bearbeitung zu „coachen“ und Ihnen so einen Blick „von außen“ zu gewährleisten. Wichtig ist es, die Ergebnisse schriftlich festzuhalten – das menschliche Gedächtnis neigt zu ausschnitthafter Erinnerung.

Für **Kleinstunternehmen mit bis zu drei Beschäftigten** kann ein strukturiertes Gespräch nahe liegen, das inhaltlich dem unten beschriebenen Vorgehen folgt. Ein/e Beteiligte/r sollte darum die Gesprächsführung übernehmen. Auch hier gilt: Die Protokollierung der Ergebnisse ist für spätere Erfolgskontrollen unerlässlich.

Baustein 1: Bildungsbedarf professionell ermitteln

Von Anne Gombert und Bernhard Eul-Gombert

Inhalte

Dieser Leitfaden beschreibt effektive Wege zu einer systematischen Weiterbildung, die auf die beschränkten Kapazitäten an Zeit und Finanzmitteln kleinerer Unternehmen abgestimmt sind. Darum setzt er an konkreten Fragestellungen an, die für Ihr Unternehmen unmittelbaren Nutzen erbringen.

Ziele

Im ersten Teil dieses Leitfadens wollen wir Ihnen Werkzeuge an die Hand geben, mit denen Sie eigenständig ermitteln können, welchen aktuellen Bedarf an Qualifizierung und Weiterbildung Ihr Unternehmen hat. Sie erfahren,

- wie Sie bei künftigen Planungen oder Projekten den entstehenden Wissensbedarf realistisch mitplanen,
- wie Prioritäten gesetzt werden können, wenn der Etat für die Investitionen in Bildung beschränkt bleiben muss,
- wie Sie Ihre Mitarbeiter/-innen erfolgreich einbeziehen.

Kapitelübersicht

Schwachstellen und ungenutzte Potenziale aufdecken

Die Zukunft: Entwicklungen & Veränderungen – welche Kompetenzen brauchen wir morgen?

Zuordnung der Anforderungen zu einzelnen Mitarbeitern/-innen

Schwachstellen und ungenutzte Potenziale aufdecken

► Die Analyse der Schwachstellen kann bei kleinen Unternehmen im Team vorgenommen werden, größere Betriebe können dafür z.B. eine Arbeitsgruppe mit Vertreter/-innen der unterschiedlichen Arbeitsbereiche und der Arbeitnehmervertretung bilden. Die folgenden Fragen helfen Ihnen herauszufinden, wo Ihr Unternehmen ansetzen kann, um noch besser zu werden.

Nicht bei jeder Schwachstelle ist Weiterbildung die Lösung. Aber oft spielt sie eine wichtige Rolle im Zusammenspiel mit anderen Maßnahmen. Dieser Leitfaden konzentriert sich auf Aspekte, bei denen Weiterbildung helfen kann – nur hierfür finden Sie daher Vorschläge für Ihr weiteres Vorgehen. Erörtern Sie folgende Fragen:

Schritt 1

Wo sind in letzter Zeit Schwierigkeiten aufgetreten? Wo besteht Verbesserungsbedarf, was ist nicht gelungen?

Wo nutzen wir Möglichkeiten im Alltagsgeschäft nicht?

Indikatoren sind z.B.:

- „Hakelige“ Prozessabläufe
- Abgebrochene Projekte
- Gehäuft negatives Feedback von Kunden/-innen
- Ärger und Frust in der Mitarbeiterschaft
- Wirtschaftliche Schwachstellen, „Verlustquellen“
- Wiederholte Qualitätsprobleme

► Die Fragen beziehen sich ausschließlich auf die aktuelle Situation, nicht auf Zukunftsplanungen. Sie können Antworten mit einer Kartenabfrage oder per Zurf sammeln. Halten Sie die Antworten für alle Beteiligten sichtbar z.B. auf einem Flipchart oder einer Tafel fest. Zu diesem Zeitpunkt sollten die Nennungen nicht diskutiert und bewertet werden. Allerdings sollten Sie über die Ursachen sprechen.

Problem	Ursache		

Bereiten Sie ein Flipchart oder ein Plakat nach dem rechtsstehenden Muster vor: In diesem Arbeitsschritt füllen Sie nur die beiden ersten Spalten (Problem / Ursache) aus, die anderen Spalten benötigen Sie in den nächsten Schritten.

Schritt 2

Welche Anforderungen in Bezug auf die Qualifikation ergeben sich daraus an unser Unternehmen?

- *In diesem Schritt geht es darum, aus den genannten Problemen Wissenslücken, Know-how-Bedarfe, also Anforderungen an die Qualifikation herauszufiltern. Bedarfe, die auf andere z.B. technische und finanzielle Defizite weisen, sollten an anderer Stelle weiterbearbeitet werden.*

Problem	Ursache	Bildungsbedarf	

Ergänzen Sie Ihr Flipchart oder Plakat um den Begriff „Bildungsbedarf“ in der dritten Spalte.

Baustein I

Schritt 3

Prioritäten setzen

- Die gesammelten Anforderungen müssen nun einer Bewertung und Gewichtung unterzogen werden. Nicht alles, was an Weiterbildung wünschenswert ist, ist auch machbar. Nicht alles Machbare kann sofort umgesetzt werden. In der Praxis sind die zeitlichen und finanziellen Ressourcen die begrenzenden Faktoren.

Eine sinnvolle Bewertungsskala ist:

- Welche Anforderungen sind von besonderer Wichtigkeit (Behebung wichtiger Probleme, Nutzung besonderer Chancen)?
- Welche Anforderungen sind wichtig, aber zeitlich ohne größeren Schaden verschiebbar?
- Welche Anforderungen sind wünschenswert, aber weniger wichtig und werden aktuell nicht weiter verfolgt?

- Gerade in größeren Runden ist eine Meinungsabfrage mit Klebepunkten ein schneller Weg zu einem ersten Eindruck, der oft langwierige Diskussionen überflüssig macht. Alle Sitzungsteilnehmer/-innen dürfen zu jeder Anforderung eine Bewertung abgeben, z.B.

wichtig & dringend = grün
 wichtig, aber verschiebbar = gelb
 weniger wichtig = rot

Mit diesem Verfahren sollen nicht unbedingt die Entscheidungen in die Mitarbeiterschaft verlegt werden, allerdings kann ein solches Meinungsbild ein wichtiger Indikator für die Prioritätensetzung werden und die Motivation der Mitarbeiter/-innen erhöhen, selbst an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen und die Problemlösung zu unterstützen.

Problem	Ursache	Bildungsbedarf	Priorität

Ergänzen Sie Ihr Flipchart oder Plakat um den Begriff „Priorität“ in der vierten Spalte.



Die Zukunft: Entwicklungen & Veränderungen – welche Kompetenzen brauchen wir morgen?

Schritt 1

Welche Veränderungen kommen in den nächsten Jahren auf uns zu?

➤ Gemeint sind hier Veränderungen, die von außen auf das Unternehmen zukommen, nicht eigene Impulse und Innovationen.

- Marktentwicklung
- Gesetze, Vorschriften
- Förderung
- Neuen Technologien und Verfahren, Dienstleistungen
- Welchen weiteren Einflüssen unterliegt unser Unternehmen?

Veränderungen

Muster für ein Flipchart

Schritt 2

Welche eigenen Ideen und Innovationen haben wir für die Zukunft?

- Welche neuen Produkte/Dienstleistungen wollen wir anbieten?
- Welche neuen Märkte wollen wir erschließen?
- Welche gegenwärtigen Erfolge können wir weiter ausbauen?
- Wie können wir uns von Mitbewerbern abheben? (Alleinstellungsmerkmale)

Ideen / Innovationen

Muster für ein Flipchart

Baustein I

Schritt 3

Chancen und Risiken

- Welche Chancen stecken in diesen Veränderungen und Innovationen?
 - Welche Risiken bergen diese Veränderungen und Innovationen?
- Übertragen Sie die Ergebnisse der beiden vorangegangenen Schritte (Veränderungen, Ideen und Innovationen) einzeln auf ein neues Flipchart oder Plakat und untersuchen Sie diese auf Chancen und Risiken, die damit verbunden sind.

Muster für ein Flipchart

Veränderungen Ideen/Innovationen	Chancen	Risiken		

Welche Bildungsbedarfe ergeben sich daraus für unser Unternehmen?

- Welche Kompetenzen brauchen wir, um diese Chancen zu nutzen?
- Welche Kompetenzen brauchen wir, um den Risiken zu begegnen?

Und zwar im Hinblick auf:

- **Fachkompetenz** Kenntnisse des jeweiligen Fachgebietes
- **Methodenkompetenz** z.B. Moderation, Projektmanagement, Gesprächsführung
- **Sozialer Kompetenz** z.B. Teamfähigkeit, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit
- **Persönliche Kompetenz** z.B. Selbstbehauptung, Umgang mit Stress, Führung

Ergänzen Sie Ihr Flipchart oder Plakat um den Begriff „Bildungsbedarf“ in der vierten Spalte.

Veränderungen Ideen/Innovationen	Chancen	Risiken	Bildungsbedarf	

Zuordnung der Anforderungen zu einzelnen Mitarbeitern/-innen

Die Anforderungen des Unternehmens in Bezug auf Know-how und Kompetenzen stehen damit fest. Außerdem wurden den Anforderungen Prioritäten zugewiesen. Diese beziehen sich allerdings auf das gesamte Unternehmen, geklärt werden muss nun, welche Mitarbeiter/-innen das fehlende Wissen für den Betrieb erwerben. Im nächsten Schritt wird nun der individuelle *Know-how-Bedarf* einzelner Mitarbeiter/-innen abgeleitet.

Dabei können unter Umständen Interessengegensätze zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer auftreten. Bildungsinteressen von Mitarbeitern/-innen müssen nicht unbedingt mit den Betriebsinteressen identisch sein. Es ist aber notwendig, zu einer gemeinsamen Position zu finden. Wenig sinnvoll ist es, Mitarbeiter/-innen gegen ihren Willen zu einem Seminar zu schicken – der Lernerfolg wäre äußerst fraglich. Auf der anderen Seite kann ein Betrieb nicht auf notwendiges Know-how verzichten.

Zwei Aspekte erleichtern es erheblich, zu gemeinsamen Lösungen zu finden:

Transparenz des Vorgehens

- Mitarbeiter/-innen wollen verstehen, warum ein bestimmtes Wissen notwendig ist.
- Mitarbeiter/-innen wollen wissen, warum gerade sie etwas Bestimmtes lernen sollen (denn das wird u.U. ihre künftige Position im Unternehmen verändern).
 - *Offene Methoden, wie sie hier beschrieben werden, lassen für alle Beteiligten deutlich werden, welche Probleme gelöst werden sollen bzw. welches Zukunftsprojekt vorbereitet wird. Wenn Mitarbeitende aus diesem Prozess heraus verstehen, warum sie etwas übernehmen sollen, sind sie motivierter, weil sie den Kontext kennen – und auch Anerkennung für ihren Einsatz erfahren*

Interessenausgleich und Berufswegplanung

- *Mitarbeiter/-innen eines Unternehmens haben normalerweise eigene Vorstellungen von dem, was sie gern an Kompetenzen dazu erwerben wollen. Sie haben berufliche Ziele, die sie erreichen wollen. Diese Vorstellungen beeinflussen ihre Entscheidungen für oder gegen Weiterbildungsmaßnahmen, die ihnen von der Unternehmensleitung angetragen werden: Passt eine Weiterbildung zu ihren Interessen? Verbessert eine Weiterbildung die künftige Position in der Firma?*
- *Auch hier gilt: offen artikuliert Interessen – auf beiden Seiten – ermöglichen es eher, gemeinsame Lösungen zu finden.*

Für **Unternehmen ab zwei Beschäftigten** eignet sich die *Kompetenz-Bilanz*, die wir im Folgenden vorstellen. Ein anderer Weg ist die Festlegung des individuellen Bildungsbedarfes im *Mitarbeitergespräch*, eine Anleitung dazu finden Sie im dritten Baustein des Leitfadens.

Sind Sie Einzelunternehmer/-in, stellt sich Ihnen die Frage nach dem „wer macht’s?“ auf abgewandelte Weise: Wollen und können Sie es selbst lernen? Dann sollten Sie sich einen Bildungsfahrplan für sich selbst aufstellen: Was benötigen Sie und bis wann müssen Sie es gelernt haben? Prüfen Sie abschließend, ob dieser Plan realistisch ist, sowohl im Hinblick auf Ihre Zeit als auch auf die Kosten.

Wenn bestimmte Fähigkeiten für Ihr Unternehmen wichtig sind und Sie sie nicht selbst besitzen oder erwerben wollen, denken Sie darüber nach, wie Sie die Kompetenzlücke dennoch schließen können: durch Fremdvergabe von bestimmten Aufgaben oder auch Einstellung von Personal!

Schritt 3

Fehlende Kompetenzen – und wer sie erwirbt:

➤ *Der oben stehenden Tabelle entnehmen Sie, welche Fähigkeiten als entscheidend oder wichtig bezeichnet wurden und nicht ausreichend vorhanden sind. Diese sollten im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen erworben werden. Tragen Sie in die folgende Tabelle die fehlenden Fähigkeiten in der Folge ihres Rangs ein – also die Bedeutungsvollsten zuerst.*

Überlegen Sie gemeinsam, wer diese Fähigkeit erwerben könnte. Die Verteilung auf einzelne Mitarbeiter/-innen ist ein Prozess, der nicht standardisiert werden kann. Er erfordert gemeinsame Sensibilität, aber auch die Bereitschaft zu persönlichen Veränderungen.

Gelegentlich stellt sich heraus, dass Mitarbeiter/-innen über bestimmte Fähigkeiten verfügen, aber im Unternehmen an anderer Stelle arbeiten. Ob dann über organisatorische Maßnahmen evtl. die Kompetenz verfügbar gemacht werden kann, oder auch über kollegiale Anleitung, muss fallweise entschieden werden.

Sachkriterien für die Auswahl, wer die Kompetenz erwirbt:

- Persönliche Bereitschaft (Motivation ist notwendig)
- Fachliche Eignung (vorhandene Vorkenntnisse, Neigung)
- Arbeitsprozess-Zusammenhang (An welcher Stelle wird die Fähigkeit benötigt?)
- Verteilung der Belastung

Fehlende Kompetenzen	Wer erwirbt sie?	Bis wann

➤ *Zuletzt sollte die Frage nach der Terminierung geklärt werden. Weiterbildung kostet Zeit, eine frühzeitige Planung ermöglicht es, „ruhige“ Zeiten im Betrieb mit geringerer Personalbelastung für Bildungsmaßnahmen zu wählen. Wichtig ist aber auch, dass unter Umständen bestimmte Kompetenzen zu einem Stichtag vorhanden sein müssen.*

Methode in Anlehnung an: Francis / Young „Mehr Erfolg im Team“, Verlag: Windmühle, 1996

[Zurück zur Übersicht](#)



Baustein 2: Der Markt – Bildungsangebote recherchieren mit Hilfe von Bildungsdatenbanken

Von Bernhard Eul-Gombert

Inhalte

Im zweiten Teil dieses Leitfadens beschreiben wir, wie Sie für Ihr Unternehmen – ausgehend vom Qualifizierungs- und Bildungsbedarf – geeignete Weiterbildungsmaßnahmen finden.

Weil in kleineren Unternehmen meist einzelne Mitarbeiter /-innen geschult werden sollen, geht es hier um die Suche nach einzelnen Seminarplätzen.

Die Themen im Einzelnen:

- Wie und wo kann ich recherchieren?
- Wie recherchiere ich erfolgreich / bedarfsgerecht?
- Wie finde ich den richtigen Anbieter?

Ziele:

Sie erfahren,

- wie Sie Ihren Bildungsbedarf systematisch definieren,
- wie Sie mit geringem Zeitaufwand einen Überblick über den Markt der Bildungsangebote gewinnen.

Kapitelübersicht

Der Schlüssel zum Erfolg: Den Bildungsbedarf definieren.

Bildungsdatenbanken im Internet

Recherchestrategie – Wie Sie erfolgreich suchen

Veranstalter – Wie finden Sie den, der zu Ihnen passt?



Der Schlüssel zum Erfolg: Den Bildungsbedarf definieren.

Im ersten Teil des Leitfadens konnten Sie lesen, wie Sie benötigte Kompetenzen ermitteln. Sie haben einen Zeitpunkt festgelegt, bis zu dem einzelne Kompetenzen im Unternehmen verfügbar sein sollen, und es ist entschieden, wer sie erwerben soll. Erst wenn Sie diese Schritte bearbeitet haben, sollten Sie mit dem zweiten Teil beginnen.

Von benötigten Kompetenzen zu Lernzielen – ein Zwischenschritt

Wahrscheinlich sind die Kompetenzen, die Sie formuliert haben, eher allgemeiner, grundsätzlicher Natur. Für die Recherche nach Bildungsangeboten ist es aber notwendig, Anforderungen konkret und detailliert zu beschreiben. Dies ist aus mehreren Gründen wichtig:

- Komplexe Kompetenzen lassen sich nicht immer in einer einzelnen Bildungsmaßnahme passgenau erwerben: Nehmen Sie sinnvolle Unterteilungen vor. In jedem Fall hilft es Ihnen, Bildungsangebote mit zu vielen nicht benötigten Überhängen zu erkennen und auszusortieren.
- Eine klare Differenzierung gibt Ihnen – und der/dem Lernenden – eine eindeutige Zielvorgabe und kann als Grundlage für eine spätere Erfolgskontrolle dienen.

Arbeitsschritt

Welche konkreten Fähigkeiten gehören zu einer benötigten Kompetenz?

Bitte verfeinern Sie die benötigten Kompetenzen zu konkreten Lernzielen, die folgenden Fragen können dabei helfen:

- Welche einzelnen Tätigkeiten sind damit verbunden?
- Welche besonderen Schwierigkeiten können auftreten?
- Ist eine Aufteilung in methodisches Wissen, Fachkompetenz und persönliche Kompetenz sinnvoll?

Kompetenz	Lernziele

Baustein II



Ein Beispiel zur Verdeutlichung

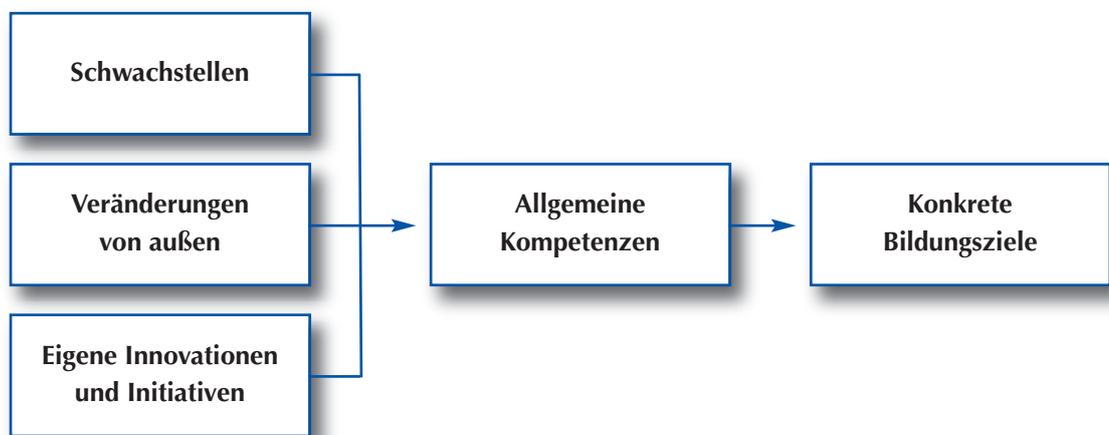
Situation: Die Herstellung eines sehr erfolgreichen Produkts soll hochgefahren werden, die bislang schon für die Herstellung verantwortliche Mitarbeiterin soll künftig zwei Mitarbeiter zur Unterstützung erhalten und die Leitung des gesamten Produktbereichs einschließlich Entwicklung, Marketing und Controlling übernehmen.

Die geforderte, noch zu erwerbende allgemeine Kompetenz ist „Leitung eines Produktbereichs“.

Die einzelnen Fähigkeiten, die benötigt werden („Lernziele“):

- Fähigkeit zur Leitung von Mitarbeiter /-innen („Leitungskompetenz“)
- Techniken und Verfahren von Controlling-Prozessen
- Marketing-Know-how

Schema: Schritte von der Bedarfsanalyse zu den benötigten Kompetenzen





Die Seminarkriterien festlegen

Bevor Sie mit der eigentlichen Seminar-Recherche beginnen, sollten Sie nun nach den inhaltlichen auch alle formalen Bedingungen festlegen, die Sie an eine bedarfsgerechte Weiterbildung stellen. Hier die wichtigsten Kriterien:

Bedarfsgerechte Weiterbildung ist:

- **inhaltlich** passend, d. h. den Wissensbedarf vollständig deckend, aber ohne unnötige Überhänge – also Themen, die nicht benötigt werden.
- **terminlich** passend, also z. B. zeitnah bei Dringlichkeit oder außerhalb der firmeneigenen „Hochsaison“
- **preislich** passend
- **in Dauer & Form**, z. B. kompakt oder in Intervallen (siehe hierzu den folgenden Abschnitt)
- passender **Veranstaltungsort**, z. B. regionale Nähe (Kosten für lange Anfahrt oder Unterkunft entfallen)
- **Abschluss / Zertifikat**: In manchen Fällen muss ein anerkannter Abschluss erworben werden, z. B. um gesetzliche Auflagen zu erfüllen.

Eigene Kriterien

- *Oberste Priorität hat die inhaltliche Passgenauigkeit. Die Prioritätsbewertung der anderen Kriterien kann von Fall zu Fall abweichen.*
- *Wir empfehlen Ihnen, die Seminarkriterien mit allen Beteiligten, also dem/der Seminarbesucher /-in, aber auch den anderen Mitarbeitern /-innen, deren Arbeitszusammenhang betroffen ist, gemeinsam festzulegen. Diese Festlegung ist damit eine akzeptierte Grundlage für die Seminarrecherche, für das weitere Vorgehen, aber auch für eine spätere Erfolgskontrolle.*
- *Nutzen Sie die folgende Checkliste „Kriterien für die Seminarrecherche“.*
- *Tipp: Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung hat einen Flyer mit dem Titel „Wie finde ich die richtige Weiterbildung?“ herausgegeben, der weitere detaillierte Checklisten zur Qualität von Angeboten und Veranstaltern enthält. Sie finden den Flyer als pdf unter der Downloadadresse: www.die-bonn.de/checkliste/.*

Veranstaltungsformen

Grundsätzlich lassen sich Seminare in *ein- oder mehrtägige Kompaktveranstaltungen* ohne Unterbrechung und in *Intervallveranstaltungen* unterteilen. Beide weisen spezifische Vorteile auf, die den Lernerfolg positiv beeinflussen können. Schließlich gibt es noch *E-Learning-Angebote und Fernlehrgänge*.

Kompaktseminare vermitteln intensiv und ohne Störung. Eine Praxis- oder Reflexionsphase zwischendurch, d. h. die Möglichkeit, Teile des Gelernten länger auszuprobieren, entfällt. Inhaltliche Zusammenhänge werden andererseits nicht durch längere Pausen zwischen den Seminarphasen unterbrochen.

Intervallveranstaltungen entfalten ihre Stärke bei Themen, die mit dem Einüben von Prozessen verbunden sind, oder die auf Verhaltensänderungen abzielen. Hier kann in einem Seminarteil etwas gelernt und in der Seminarpause praktisch erprobt werden, um im nächsten Seminarteil Gelerntes zu überprüfen. (Bsp.: Trainings, die motorische Fähigkeiten vermitteln, wie 10-Finger-Schreibtrainings, aber auch Fremdsprachenseminare und Führungstrainings mit Reflexionsanteilen). Intervallveranstaltungen finden oft abends statt und lassen sich dann parallel zur beruflichen Tätigkeit besuchen.

E-Learning-Angebote und Fernlehrgänge: Die Zahl der E-Learning-Angebote wächst. Ähnlich wie traditionelle Fernlehrgänge bieten sie neben einem oft günstigen Preis den Vorteil freier Zeiteinteilung. Abwesenheitszeiten vom Arbeitsplatz entfallen unter Umständen. Naturgemäß ist das Feedback (die Rückmeldung in Form von Korrektur, Lob oder Kritik) beschränkt. Inzwischen werden E-Learning-Angebote mit Präsenz-Veranstaltungen („Blended Learning“) und „elektronische Klassenzimmer“ kombiniert und verbinden so die Vorteile des Selbstlernens mit denen klassischer Anwesenheitsveranstaltungen. Das Angebot ist im Vergleich zu traditionellen Seminaren beschränkt.



Checkliste: Kriterien für die Seminarrecherche

Benötigte Seminarinhalte (=Lernziele)	erhalten?
Platz für Ihre benötigten Seminarinhalte	

Seminarcheckliste

Eigenschaften des benötigten Seminars	Bedingungen	Ihre Gewichtung (Muss / Soll / Egal)	Erfüllt?
Zeitraum			
Maximale Kosten			
Dauer / Form			
Veranstaltungsort			
Abschluss / Zertifikat			
Vorkenntnisse			
Informationen zum/ zur Trainer/-in			
Sonstiges: (bspw. Kinderbetreuung angeboten?)			

Veranstalter-Checkliste

	Ja / Nein
Sind die AGB ok?	
Gibt es ein Qualitätsmanagement-System?	
Ist Beratung verfügbar?	
Platz für Ihre Kriterien/Fragen	
Platz für Ihre Kriterien/Fragen	
Platz für Ihre Kriterien/Fragen	



Bildungsdatenbanken im Internet

Der Seminarmarkt ist groß, eine systematische Suche ist entsprechend aufwändig. In der Vergangenheit beschränkte sich die Recherche auf wenige Anbieter, deren Kataloge man sich zusenden ließ. Diese eingeschränkte Auswahl führte oft zu nicht voll befriedigenden Ergebnissen, weil die Angebote selten alle gewünschten Eigenschaften aufweisen konnten.

Das Internet bietet mittlerweile einen Ausweg aus dieser Situation: **Bildungsdatenbanken**

Was sind Bildungsdatenbanken?

In den letzten Jahren sind für das Internet eine Reihe von datenbankgestützten Informationssystemen („Bildungsdatenbanken“) entwickelt worden. Diese bündeln die Angebote vieler Veranstalter und machen sie über das Internet verfügbar. Dabei entstehen große Pools von Seminaren, weil die elektronische Speicherung – anders als ein gedruckter Katalog – keine Grenzen setzt. Die größten Bildungsdatenbanken präsentieren 600.000 (www.Kurs.de/Kurs der Arbeitsagentur) bis 1.000.000 (www.iwwb.de) Seminareinträge. Mittlerweile erbringen Bildungsdatenbanken qualitativ gute Recherche-Ergebnisse und sind auch für Nicht-Experten/-innen leicht zu bedienen.

Was leisten Bildungsdatenbanken?

Bildungsdatenbanken sind über das Internet zugängliche Sammlungen von Bildungsangeboten in Tabellenform – das heißt, wichtige Merkmale wie Preis, Veranstaltungsform und Seminarort sind strukturiert abgespeichert und so

- **filterbar:** Sie können Seminare mit bestimmten Merkmalen suchen und die anderen ausblenden sowie
- **sortierbar** (das heißt, Sie können die Reihenfolge der einzelnen Angebote nach bestimmten für Sie wichtigen Merkmalen (z. B. dem Beginndatum oder dem Veranstaltungsort sortieren).

Das erleichtert die Suche bei einem großen Angebot, weil Sie z. B. formale Kriterien zu Grunde legen können, ohne jedes einzelne Angebot darauf individuell überprüfen zu müssen. Häufig helfen Suchmasken („Detailsuche“, „Expertensuche“) dabei, gleichzeitig nach mehreren Kriterien zu filtern.

Vorteile dieser Bildungsdatenbanken sind:

- Große Zahl von Angeboten und teilweise hohe Aktualität.
- Angebote verschiedener Veranstalter können direkt verglichen werden.
- Zusätzliche Informationen über Veranstalter sind oft hinterlegt.
- Eine direkte Buchung ist oft möglich, ggf. über eine Verlinkung zum Veranstalter.

Die verschiedenen Bildungsdatenbanken unterscheiden sich durch lokale, regionale, inhaltliche oder formale Abgrenzung. Sie verfügen je nach Ausrichtung über verschiedene Such-, Sortier- und Filterstrategien passend zum Profil ihrer Angebote. Die Träger/Herausgeber sind teils privatwirtschaftlich, teils gemeinnützig, teils öffentlich-rechtlich organisiert.



Bildungsdatenbanken – eine Übersicht

Wir verzichten hier auf die konkrete Empfehlung einzelner Bildungsdatenbanken, weil der Markt dieser Datenbanken ständig in Bewegung ist: neue Anbieter kommen hinzu, bestehende verändern ihre Struktur und Qualität. Eine Auswahl oder Bewertungen hätten darum immer nur kurze Zeit Gültigkeit: Das liegt im Wesen des Internets, das Veränderungen außerordentlich erleichtert. Es gibt allerdings eine Tendenz zu immer höherer Qualität, sowohl im Datenbestand wie auch der Benutzeroberfläche. Das bestätigt auch der (nur im Internet veröffentlichte) Test der Stiftung Warentest vom Februar 2007, der zum Preis 1,50 EUR herunterladbar ist.

http://www.stiftung-warentest.de/online/bildung_soziales/weiterbildung/test/1463892/1463892/1496245.html

Eine erweiterte Liste der Stiftung Warentest mit Bildungsdatenbanken (Stand März 2007) finden Sie hier:

http://www.stiftung-warentest.de/online/bildung_soziales/weiterbildung/infodok/1242717/1242717.html

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte InfoWeb Weiterbildung veröffentlicht auf seiner Website www.iwwb.de eine ständig aktualisierte und gut gegliederte, sehr umfangreiche Übersicht über Bildungsdatenbanken.

<http://www.iwwb.de/informationssysteme/Default.aspx?bkid=1>

Einen ersten Einstieg in grundsätzlich unterschiedliche Charakteristika und Schwerpunktsetzungen in Bildungsdatenbanken haben wir im folgenden zusammengestellt, er kann Ihnen bei der Entscheidung helfen, wo Sie mit Ihrer Suche erfolgreich ansetzen.

Regionale / lokale Bildungsdatenbanken

Es existieren eine ganze Reihe kleinerer auf einen lokalen oder regionalen Einzugsbereich begrenzter Bildungsdatenbanken. Falls Sie tatsächlich eine Veranstaltung nur in näherer Umgebung suchen, sind diese Datenbanken sehr praktisch, weil sie ihr Angebot örtlich auf das beschränken, was Sie suchen. Durch das begrenzte Angebot wird das Suchen übersichtlich, die Angebote sind häufig nicht auf berufliche Bildung begrenzt. Allerdings werden Sie unter Umständen sehr spezialisierte Themen vergeblich suchen. Eine aktuelle Übersicht von regionalen Bildungsdatenbanken finden Sie hier:

<http://www.iwwb.de/informationssysteme/Default.aspx?bkid=3>

Landesweite Bildungsdatenbanken

Viele Bundesländer verfügen über landesweite Bildungsportale, die über eine aktuelle Bildungsdatenbank hinaus oft weitere nützliche Informationen enthalten, wie z.B. Fördermöglichkeiten, Hinweise auf Qualitätsmanagementsysteme etc. Die Veranstaltungen sind auch hier oft nicht auf berufliche Bildung begrenzt.

Links finden Sie unter: <http://www.iwwb.de/informationssysteme/Default.aspx?bkid=2>

Datenbanken mit Spezialisierung auf Berufliche & Betriebliche Bildung

Für die Recherche nach beruflicher Bildung eignen sich gut Datenbanken, die sich thematisch spezialisiert haben. Der Bestand an Veranstaltungen fällt von Anbieter zu Anbieter sehr unterschiedlich aus: Einige verfügen über eine differenzierte Katalogstruktur – hilfreich bei speziellen Themen. Manche Datenbanken erzeugen durch praktische Filterfunktionen und einen aktuellen und gut gepflegten Bestand schnell eine gute Übersicht über das Seminarangebot. Fast immer empfiehlt sich hier die parallele Recherche in mehr als einer Datenbank, denn viele Seminare werden nicht überall gelistet. Der Grund: das Melden von Seminaren ist bei einer Reihe der Datenbanken kostenpflichtig, daher wird kaum ein Veranstalter seine Seminare überall melden können.

Es gibt außerdem inhaltlich oder formal spezialisierte Datenbanken, die z.B. nur EDV-Seminare oder nur Bildungsurlaubsseminare aufnehmen. Eine Übersicht über Datenbanken mit Konzentration auf Berufliche Bildung finden Sie hier:

<http://www.iwwb.de/informationssysteme/Default.aspx?bkid=1>

Meta-Bildungsdatenbanken

Die Meta-Datenbank www.iwwb.de enthält nur Kerninformationen, die aus anderen Bildungsdatenbanken ausgelesen werden. Beim Anklicken eines Angebots wird an die Quelle weitergelinkt. Durch den Zugriff auf fast 50 Datenbanken ergibt sich ein außerordentlich großer Bestand. Das ist gut für eine Gesamtübersicht und bei Recherche spezieller Themen. Bestand am Stichtag 1.3.2007: ca. 610.000 Veranstaltungen. Außerdem: eine umfangreiche, gut untergliederte und aktuelle Liste von Bildungsdatenbanken in Deutschland, Adressen von über 2000 Beratungsstellen nach Regionen gegliedert und Infos zu Fördermöglichkeiten von Weiterbildung.



Bildungsdatenbanken – worauf sollten Sie achten?

Unterschiedliche Nutzungsführungen:

Es gibt keinen Standard in der Bedienung für Bildungsdatenbanken, jede hat ihre eigene Menüführung, bei manchen gibt es nur beschränkte Möglichkeiten zur Filterung.

- **Tipp:** Datenbanken sind teils auf unterschiedliche Suchstrategien hin optimiert – das hängt auch mit ihren inhaltlichen Schwerpunkten zusammen. Probieren Sie aus, womit Sie gut zurechtkommen und wo Sie gute Ergebnisse erzielen – das allein zählt. Nicht alle Bildungsdatenbanken verfügen über eine logische Suchstrategie, manche sind mit Funktionen überladen oder unterstützen Sie nicht mit Fehlermeldungen oder Tipps zum weiteren Vorgehen. Gleichwohl wird die Nutzungsfreundlichkeit kontinuierlich besser.

Aktualität

Es gibt tagesaktuelle Datenbanken, aber auch nur in Intervallen gepflegte. Bei Letzteren besteht die Gefahr, dass Kurse belegt oder abgesagt sind. Manche Datenbanken enthalten ‚Platzhalter-Angebote‘ mit dem Hinweis „Termin auf Anfrage“, die für die Suche nach einem einzelnen Seminarplatz unergiebig sind. Auch finden sich gelegentlich längst abgelaufene Veranstaltungen.

- **Tipp:** Eine Reihe Datenbanken aktualisieren ihre Angebote regelmäßig automatisch, soweit die Veranstalter dies ermöglichen – so gibt es dort wenig Seminare, die sich bei Nachfragen als abgesagt oder bereits belegt erweisen. Gerade aktuelle und gut gepflegte Bildungsdatenbanken informieren über ihre Aktualisierungsintervalle. Weniger aktuelle erkennen Sie spätestens, wenn Sie längst abgelaufene Termine entdecken.

Bestand

Der Bestand an Angeboten schwankt von wenigen 100 bei Spezialanbietern bis zu 1.000.000. Grundsätzlich gilt: je größer der Bestand, desto wahrscheinlicher ist das Passende dabei. Aber wird es gefunden? Besonders große Datenbanken eignen sich eher für Recherche-Profis. Kleine Datenbanken mit einem sinnvollen Profil, z. B. für eine Branche oder ein Arbeitsfeld, erleichtern die schnelle Übersicht.

- **Tipp:** Probieren Sie aus, welche Datenbanken Ihnen am ehesten relevante Ergebnisse liefern: Kleine schaffen schneller Überblick als Größere, Größere liefern auch bei sehr differenzierten und speziellen Suchvorgaben noch Treffer.

Trägerschaft & Seriosität

Datenbanken in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft sind preiswert oder sogar kostenfrei für die Veranstalter und enthalten darum oft mehr Angebote als privatwirtschaftlich organisierte, wo die Veröffentlichung meist kostenpflichtig ist. Vereinzelt finden sich Datenbanken, die nicht unbedingt anbieterneutral sind, erkennbar an vorrangigen Platzierungen immer derselben Anbieter. Es gibt – allerdings seltene – Beispiele käuflich erwerbbarer „Redaktionstipps“.

- **Tipp:** Prüfen Sie beim ersten Besuch einer Bildungsdatenbank, ob sie anbieterneutral wirkt: Wie viele Veranstalter werden gelistet? Gibt es nicht nachvollziehbare Hervorhebungen einzelner Veranstalter?

Überschneidungen

Angebote tauchen oft in mehr als einer Datenbank auf, das kann lästig sein, ist aber für Veranstalter eine wichtige Werbung und insofern auch gewollt. Öffentlich-rechtliche Datenbanken kooperieren teilweise und tauschen Datenbestände aus. In der Regel werden diese ‚Wanderbewegungen‘ nicht offen gelegt, „alte Bekannte“ bei der Suche sind unvermeidlich.

- **Tipp:** Wenn für Sie nur ein Seminar in Ihrer Region in Frage kommt, suchen Sie am besten in den lokalen/regionalen/landesweiten Datenbanken. Trotz der beschriebenen Überschneidungen sind die Datenbestände sehr unterschiedlich. Ein Besuch mehrerer Datenbanken ist in jedem Fall sinnvoll. Wenn Sie überregional suchen, empfiehlt sich die Nutzung bundesweit aktiver Datenbanken wie z. B. der iwwb.de. Je spezifischer Ihre Anforderungen sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass erst eine überregionale Suche erfolgreich ist.



Recherestrategie – Wie Sie erfolgreich suchen

Mit Bildungsdatenbanken arbeiten

Es gibt bis zu drei unterschiedliche Suchzugänge, die Ihnen angeboten werden:

1. Katalogsuche

Angebote sind – wie in einem Versandhauskatalog – in Rubriken und Bereiche eingeteilt. Vorteil: Verwandte Inhalte stehen nebeneinander und man erhält einen Überblick über einen zusammenhängenden Themenbereich. Suchende lernen dadurch mögliche Alternativen zum eigentlich Gesuchten kennen. Nachteil: Oft ist nicht das ganze Angebot katalogisiert, man sieht also nur einen Teil des tatsächlichen Angebots. Katalogsuche ist empfehlenswert, wenn man mit einem Thema noch nicht so vertraut ist. Allerdings verfügen nicht alle Datenbanken über eine Katalogsuche. Andere Bezeichnungen der Katalogsuche sind ‚Kapitelsuche‘, ‚Themensuche‘, ‚Systematiksuche‘.

2. Stichwortsuche

Der gesamte Seminarbestand wird nach dem Vorkommen des Stichwortes durchsucht („gegoogelt“). Vorteil: Jede Fundstelle wird erfasst. Nachteil: Auch sinnabweichende Vorkommen (Stichwort ‚Kohl‘ Fund: der Ex-Kanzler, aber auch das Gemüse) werden gefunden – inhaltlich passende Ergebnisse, die das gesuchte Stichwort nicht enthalten, werden aber *nicht* gefunden. Diese Suchform ist darum auch nur geeignet, wenn Ihnen die Fachbegriffe bekannt sind.

3. Detailsuche

Früher auch oft als „Expertensuche“ bezeichnet, erlaubt die Detailsuche und das gleichzeitige Setzen mehrerer Filter, also z. B. Zeitraum und Ort zusätzlich zum Stichwort.

Die richtige Suchstrategie

Mit der Recherche bereiten Sie eine Investition vor: Es entstehen in der Folge finanzieller und Arbeitszeit-Aufwand. Nehmen Sie sich darum etwas Zeit und suchen Sie systematisch: So erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, ein gutes Suchergebnis zu erzielen und Ihre Bildungsziele wirklich zu erreichen.

In der Praxis hat sich die Recherche in zwei Schritten bewährt: In einer **Grobrecherche** filtern Sie aus dem Gesamtangebot eine Vorauswahl von 15 bis maximal 20 Angeboten aus, die ungefähr passen – oder zumindest Ihren wichtigsten Kriterien entsprechen. In der **Feinauswahl** überprüfen Sie die Inhalte genau und wählen die passendsten (bis zu drei) Angebote aus. Zur endgültigen Auswahl ziehen Sie noch weitere Informationen, z. B. durch eine Kursberatung des Veranstalters heran.

Dieser scheinbar umständliche Weg stellt sicher, dass Sie mit der Suche nicht immer wieder von vorn beginnen müssen. Er hilft insbesondere, wenn es Ihr „Ideal-Seminar“ nicht gibt, den bestmöglichen Kompromiss zu auszusuchen.

Wenn Sie etwas sehr Spezielles suchen, kann es vorkommen, dass Sie nur sehr wenige Angebote finden – dann können Sie direkt zur Feinrecherche übergehen.



Grobrecherche

Vom Lernziel zur Suche – Suchbegriffe festlegen

- Legen Sie die Suchbedingungen schriftlich fest, bevor Sie mit der Datenbank-Recherche beginnen. Dabei ist es wichtig, die Fachbegriffe vorab zu klären. Oft führt das spontan eingegebene Wort nicht zum Erfolg. Dann hilft: Synonyme (gleichbedeutende Worte) suchen, verwandte Begriffe sammeln. Wenn Sie nicht sicher sind, die gebräuchlichen Fachbegriffe zu kennen, hilft eine Recherche im Internet oder auch die Katalogsuche, wie im nächsten Schritt beschrieben.

Inhaltlichen Zusammenhang klären

- Einen Überblick über ein Marktsegment erhält man am besten in der Katalogsuche einer Datenbank. Darum sollte eine systematische Suche hier beginnen. Ziel ist, sich einen Überblick über das Themenspektrum zu verschaffen, in dem sich das Gesuchte befindet. Gleichzeitig finden Sie hier auch die gebräuchlichen Fachbegriffe, die Sie für die Stichwortsuche verwenden können. **Leider sind meist nur ein Teil der Angebote auch katalogisiert.** Darum genügt die ausschließliche Suche im Katalog meist nicht. Beginnen Sie Ihre Recherche also in einer Datenbank mit Katalogsuche. Wenn Sie sich im Thema sicher fühlen, können Sie wechseln. Kennen Sie sich im Thema gut aus, können Sie diesen Schritt überspringen.

Nun kennen Sie wichtige Fachbegriffe und relevante Stichworte.

Stichwortsuche

- Die große Zahl an Seminaren lässt ein Durchlesen oder „Blättern“ nicht zu. Probieren Sie die gesammelten Stichwörter aus. Geben Sie **ein** Stichwort ein. Achtung: verglichen mit Suchmaschinen wie Google sind die Datenbestände hier sehr klein – mehrere Stichworte gleichzeitig führen meist zu „null Treffern“. Vermeiden Sie zusammengesetzte Begriffe!
- Bei dieser Grobrecherche finden Sie evtl. zu viele Angebote. Hier sollten Sie Ihren Prioritäten folgend jeweils ein weiteres Filterkriterium eingeben (Stichwort, Termin, Ort). Setzen Sie Termine nicht zu eng und verzichten Sie auf mehrere Eingrenzungen in einem Schritt: Sie laufen sonst Gefahr, tatsächlich passende Angebote mit auszufiltern. Dieses langsame Vorgehen hat den Vorteil, dass Sie nicht wieder Schritte zurückgehen müssen. Setzen Sie zunächst nur die Bedingungen, die zwingend sind.

Vorauswahl treffen mit dem Warenkorb

- Die meisten Datenbanken bieten Ihnen einen Warenkorb an. Legen Sie die passendsten Angebote hier ab – dies ist insbesondere nützlich, wenn Sie verschiedene Suchabfragen hintereinander machen. Natürlich wollen Sie nicht alle diese Seminare buchen. Sie verwenden den Warenkorb nur als elektronischen Merkzettel. So gewinnen Sie einen Überblick über passende Ergebnisse, auch wenn sie aus verschiedenen Suchläufen stammen. Achtung: Wenn Sie den Browser schließen, wird Ihre Vorauswahl gelöscht!
- Es ist sinnvoll, ca. 10 bis max. 15 Angebote in den Warenkorb zu legen. Sie prüfen dabei nur oberflächlich, ob die Angebote zu Ihren Anforderungen passen.
- Möglicherweise finden Sie in einer Datenbank nur wenige passende Angebote. Öffnen Sie ein weiteres Browserfenster und rufen Sie parallel eine weitere Bildungsdatenbank auf. So verfahren Sie, bis Sie genügend grob passende Angebote gefunden haben.
- Bei Standard-Angeboten, wie z. B. „Zeitmanagement“ werden wahrscheinlich sehr viele Fundstellen angeboten. In diesem Fall können Sie bereits über die zwingenden Kriterien hinaus auch weitere Bedingungen zur Filterung angeben.
- Sie haben eine Vorauswahl mit bis zu 20 Angeboten getroffen. Damit ist Ihre Grobrecherche abgeschlossen.



Feinauswahl

- *Nun überprüfen Sie die Angebote aus der Vorauswahl gründlich auf ihre Passgenauigkeit hin: Entsprechen die Inhalte möglichst vollständig den Anforderungen Ihrer Checkliste? Fehlt nichts Wichtiges? Gibt es nicht zu viel, was nicht benötigt wird?*
 - Werden Vorkenntnisse erwartet?
 - Gibt es zwingende Kriterien, die nicht erfüllt werden?
 - Werden Ihre wichtigsten formalen Anforderungen vollständig erfüllt? (Veranstaltungsort, Zeitraum, Preis)?
 - Leistungsumfang: Was ist im Preis mit eingeschlossen (Seminarunterlagen, Prüfungsgebühr, Unterbringung, Tagungsgetränke)?
 - Wie groß ist die maximale Teilnehmer/-innenzahl?

Tipp: Fehlende Informationen oder Unklarheiten können Sie oft leicht mit einer E-Mail an den Veranstalter vervollständigen oder klären. Meist finden Sie Rückruf-Telefonnummern oder E-Mail-Adressen unter dem Seminarangebot.

- *Schließen Sie die am wenigsten passenden Angebote der Reihe nach aus – es bleiben die übrig, die passen, oder zumindest den besten Kompromiss aus Ihren Anforderungen darstellen.*

Tipp: Die Feinauswahl müssen Sie übrigens nicht unbedingt am PC vornehmen: Fast alle Datenbanken bieten eine Seminar-Einzeldarstellung mit allen wesentlichen Informationen, die Sie bequem ausdrucken können. Die Papierform erleichtert den Vergleich von Angeboten aus unterschiedliche Bildungsdatenbanken. Auch die Erörterung mit den beteiligten Mitarbeitern/innen fällt leichter, wenn jede/r einen Ausdruck vorliegen hat und sich darauf Notizen machen kann.

Entscheidungskriterium Veranstalter

Wahrscheinlich sind Sie bei Ihrer Recherche auf den einen oder anderen Veranstalter gestoßen, den Sie bisher nicht kannten.

In der Regel erhalten Sie problemlos weitere Informationen über ihn: Teilweise sind Veranstalter-Portraits in den Bildungsdatenbanken integriert, auf jeden Fall finden Sie einen Link auf dessen Website. So können Sie einen Eindruck von seinen inhaltlichen Schwerpunkten und seiner Leistungsfähigkeit gewinnen. Folgende Fragen helfen Ihnen dabei:

- Seit wann ist er aktiv?
- Rechtsform/ Trägerschaft, Verbandszugehörigkeit?
- Gibt es ein Qualitätsmanagementsystem?
- Wie ist die telefonische Erreichbarkeit, wie die Beratungsqualität?
- Gehört das von Ihnen gesuchte Thema zu seinen Angebotsschwerpunkten (Kernkompetenz)?
- Wie sind die Geschäftsbedingungen und Rücktrittskonditionen gestaltet?

Persönlicher Kontakt & Beratung

- *Wenn nur noch wenige passende Angebote übrig sind, empfiehlt sich ein direkter Anruf, um sich beraten zu lassen: Schildern Sie konkret Ihren Bildungsbedarf, lassen Sie sich Inhalte und Schwerpunkte des Seminars beschreiben, fragen Sie nach den Punkten, die für Sie noch offen sind. Fragen Sie, ob das Seminar sicher durchgeführt wird. Nicht alle Angebote finden tatsächlich statt, es gibt aber auch Veranstalter, die die Durchführung garantieren.*

Danach haben Sie alle verfügbaren Informationen und eine gute Entscheidungsgrundlage.

Entscheidung

- Nun können Sie Ihre Entscheidung treffen. Für den Fall, dass das gewünschte Seminar z. B. ausgebucht oder abgesagt ist, gehen Sie nur einen Suchschritt zurück und wählen ein anderes Angebot aus, das in Ihrer Feinauswahl war.



Veranstalter – Wie finden Sie den, der zu Ihnen passt?

Der Weiterbildungsmarkt ist ausgesprochen heterogen. Es gibt

Öffentlich geförderte Anbieter:

Volkshochschulen, Bildungswerke, teilweise Akademien mit inhaltlicher Spezialisierung.

Merkmale: im Angebot meist allgemeineres Basis-Know-how, größere Veranstalter aber oft auch mit spezielleren Inhalten, insbesondere in den Bereichen EDV und Sprachen. Das Angebot ist meist standortnah, oft preisgünstig wegen öffentlicher Förderung, die pädagogische Qualität in der Regel gut. Service-Qualität und Raumangebot sind eher funktional. Die öffentlich geförderten Weiterbildungseinrichtungen durchlaufen aktuell häufig Qualitätszertifizierungsverfahren.

Es gibt auch thematisch spezialisierte Akademien. Sie bieten teils Unterbringung an und sind dadurch etwas teurer.

IHKs, HWKs, Berufsverbände

haben ein sehr am Unternehmensbedarf orientiertes Angebot, weil in engem Kontakt mit der Wirtschaft; preislich etwas höher.

Weiterbildungs-Unternehmen

Große bundesweit agierende Anbieter wie auch viele kleinere thematisch spezialisierte Schulungs-Unternehmen. Der Markt ist sehr uneinheitlich, daher sind keine generellen Aussagen möglich. Preise liegen meist noch etwas höher, auch weil die Seminare zum Teil in Tagungshotels mit sehr guter Ausstattung und gehobenem Ambiente stattfinden.

Grundsätzlich gilt, dass allgemeinere Angebote oft ortsnah verfügbar sind, und das zu günstigen Preisen. Je spezieller ein Bildungsangebot ist, desto eher ist dieses nur an wenigen Orten verfügbar – und oft auch teurer.

[Zurück zur Übersicht](#)



Baustein 3

Gelerntes in den Betrieb einbauen

Von Alex Moll und Anne Gombert

Ziele

Wir wollen eine effektive und zeitgemäße Form empfehlen, fehlendes Wissen zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben zu erlangen. Vor allem, wenn Beschäftigte bei externen Veranstaltern lernen, muss einiger organisatorischer Aufwand betrieben werden, um diesen Vorgang mit den betrieblichen Abläufen zu vereinbaren. Der Betrieb hat die Aufgabe, diese Verfahren zu steuern und zum Erfolg zu führen. Mit konkreten Erwartungen an die extern Fortzubildenden kann und muss das Unternehmen dazu beitragen, die Bildungsinhalte effektiv zu nutzen. Es trägt außerdem dafür Sorge, dass die Bildungsinhalte in die betrieblichen Abläufe eingebaut werden.

Inhalte

In sechs Schritten werden hier die wesentlichen Aufgaben des Unternehmens in Kurzform vorgestellt.

1. Die gegenseitigen Erwartungen mit Ihren Mitarbeiter/-innen besprechen

Klären Sie die Positionen von Unternehmensführung und Mitarbeiter/-innen und tauschen Sie sich zu den gegenseitigen Erwartungen in Bezug auf die Weiterbildung aus.

2. Wie Sie Ziele vereinbaren

Entwickeln Sie gemeinsam eine Zielvereinbarung, damit die fortzubildenden Beschäftigten wissen, welche Inhalte benötigt werden und wie die Bildungsinhalte später im betrieblichen Alltag eingesetzt werden sollen.

3. Wie Sie sich eine Rückmeldung geben lassen

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter melden nach dem Besuch der Weiterbildung, ob die gelernten Inhalte hilfreich und sinnvoll waren. Nur sie können Auskunft geben, ob das Gelernte der Ankündigung entsprach und welche besonderen Erkenntnisse sie hatten.

4. Überprüfen, ob die vereinbarten Ziele erreicht wurden

Kann die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter das Gelernte nun anwenden?

5. Wie Sie den Einbau von Gelerntem in den Arbeitsablauf und die daraus folgende Veränderungen planen

Bereiten Sie sich darauf vor, dass Teams und Organisationen häufig eher konservativ auf neue Ideen und Veränderungen reagieren. Wie binden Sie die Teilnehmer der Weiterbildung und andere Beteiligte ein, um den Transfer in den Betrieb zu erreichen?

6. Überprüfen, ob ihre Ziele nun in der täglichen Arbeit umgesetzt werden

Kapitelübersicht

Planen Sie gemeinsam den Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen

Zurück im Betrieb



Planen Sie gemeinsam den Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen

Erstes Motto: Man kann Mitarbeiter/-innen zwingen, eine Weiterbildungsveranstaltung zu besuchen, aber nicht, dort etwas zu lernen.

Lernen ist ein aktiver Vorgang, der die Motivation und den Willen der Lernenden voraussetzt, mitzuarbeiten und Lerninhalte zu verarbeiten. Eine Weiterbildung für Beschäftigte nur auf Anweisung des Betriebes hin läuft Gefahr, nur unzureichende Ergebnisse zu bringen. Je höher die Motivation der Beschäftigten ist, sich mit einem Thema auseinander zu setzen, desto größer wird der Lernerfolg sein. Es liegt deshalb im Interesse des Unternehmens, die betrieblichen Anforderungen an die Qualifizierung der Beschäftigten und die Fortbildungswünsche der Beschäftigten möglichst weit in Übereinstimmung zu bringen.

Unternehmen benennen selbstverständlich den Qualifizierungsbedarf, der sich aus betrieblichen Notwendigkeiten ergibt, und entsenden entsprechend die Beschäftigten zu Weiterbildungsmaßnahmen, um Kompetenzlücken zu schließen. Trotzdem werden die Lernergebnisse eines nur widerwillig an einer Fortbildung teilnehmenden Beschäftigten im Regelfall deutlich geringer ausfallen als diejenigen eines Beschäftigten, der selbst Interesse und Motivation mitbringt.

Deshalb hier das Verfahren zur erfolgreichen Vorbereitung zum Besuch einer Fortbildung:

1. Besprechen Sie die gegenseitigen Erwartungen mit Ihren Mitarbeiter/-innen

Im Mitarbeitergespräch tauschen sich Vorgesetzte und Mitarbeiter/-innen darüber aus, welchen Qualifizierungsbedarf das Unternehmen formuliert und welche Interessen bei den Beschäftigten vorliegen.

In diesem Sinne soll das Instrument Mitarbeitergespräch einen deutlichen Schwerpunkt im Bereich Qualifikation haben. (Zur Funktion des Mitarbeitergesprächs sei verwiesen auf folgende [Literaturtipps](#)) Die Vorteile des Mitarbeitergesprächs werden gerade im Zusammenhang mit Qualifizierung und Weiterbildung besonders deutlich:

- Die Beschäftigten haben Gelegenheit, ihre eigenen Wünsche und Entwicklungsziele der/m Vorgesetzten mitzuteilen, Probleme und Hemmendes im Arbeitszusammenhang zu besprechen sowie Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit im Team und mit der/dem Vorgesetzten zu benennen. Insbesondere können sie hier eigene Vorstellungen zur persönlichen Fortbildung einbringen.
- Den Vorgesetzten bietet sich die Möglichkeit, etwas über die Sichtweise der Mitarbeiter/-innen zu erfahren, Motivationspotenziale zu erkennen und eine Rückmeldung über das eigene Verhalten im Arbeitszusammenhang zu erhalten.
- Den Vorgesetzten eröffnet sich ein zeitlicher Rahmen, um die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter in Ruhe über den Kompetenzbedarf des Unternehmens, die Ziele und zukünftige Aufgaben – soweit sie die/den Mitarbeiter/-in betreffen – zu informieren.
- Das Unternehmen profitiert von diesen Gesprächen über gemeinsame Ziele durch eine verbesserte Motivation und entsprechend eine Leistungssteigerung der Beschäftigten resultierend aus der höheren Identifikation mit dem Unternehmen. Zugleich kann so größere Eigenverantwortung für die Arbeit und das eigene Vorankommen bei den Beschäftigten im gemeinsamen Interesse erreicht werden.

Wenn Sie ein Mitarbeitergespräch führen, sollten Sie den Beschäftigten ein generelles Interesse an sinnvoller und notwendiger Qualifizierung unterstellen. Im Einzelfall wird sich der formulierte Qualifizierungsbedarf des Betriebes nicht mit den persönlichen Qualifizierungsinteressen der Beschäftigten decken. Für diese Fälle erläutern Sie die betriebliche Notwendigkeit. Mit Blick auf die Zukunft gilt es einen sinnvollen Ausgleich im größeren Rahmen zu finden und unterschiedliche, auch auf die Qualifizierungsinteressen der Beschäftigten Rücksicht nehmende, Lösungsstrategien zu entwickeln.

Es ist Aufgabe der Vorgesetzten, im Mitarbeitergespräch ein möglichst hohes Maß an Motivation durch die Einsicht in die Notwendigkeit der Bildungsmaßnahme zu erreichen. Erläutern Sie den begründeten und aus den Arbeitsstrukturen abgeleiteten Qualifizierungsbedarf des Betriebes. Dazu kommen gelegentlich rechtliche Vorschriften, die eine regelmäßige Qualifizierung von Beschäftigten in speziellen Aufgabenfeldern erfordern. Eventuell ergeben sich aus der erfolgreichen Teilnahme an Qualifizierungen auch Aufstiegschancen im Betrieb. Grundsätzlich dient sie aber den Beschäftigten zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. Das sollte in diesem Gespräch auch deutlich gemacht werden.

Die Beschäftigten haben eventuell eigene Qualifizierungswünsche, die sich nur bedingt mit dem Qualifikationsbedarf des Unternehmens decken. Diese kennen zu lernen, kann für das Unternehmen von großem Interesse sein. Vielleicht dienen die angestrebten Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter doch langfristig gesehen dem Unternehmensziel, sie lassen vielleicht für den Betrieb sogar vorher unbekannte Potenziale erkennbar werden oder dienen dem Ziel, motivierte und kompetente Beschäftigte zu haben. In dieser Situation kann die/der Vorgesetzte im Mitarbeitergespräch die Möglichkeiten einer Beteiligung des Unternehmens an der Umsetzung des persönlichen Qualifizierungswunsches aushandeln. Wenn der Qualifizierungsbedarf vom Betrieb formuliert wird, wird der/die Beschäftigte die Fortbildung in (oder überwiegend in) der Arbeitszeit durchführen. Das Unternehmen trägt die Kosten für die Qualifikation sowie die An- und Abreise. Decken sich Qualifikationsinteresse des Arbeitnehmers und des Betriebes nur in Teilen, können hier in jedem Mischungsverhältnis freiwillige Vereinbarungen getroffen werden.

Wenn die Beschäftigten sich in ihren eigenen Qualifizierungsinteressen ernst genommen fühlen und diese auch Berücksichtigung finden, ist ein höheres Engagement für rein betriebliche Belange zu erwarten. Genauso kann eine dauerhafte Verweigerung von Beschäftigten gegenüber den Qualifizierungsanforderungen des Betriebes sanktioniert werden. Das Mitarbeitergespräch ist und bleibt ein Gespräch zwischen Weisungsgeber/-in und Weisungsempfänger/-in. Es bietet aber die Chance, zu einem fairen Ausgleich zu kommen.

Bei den unterschiedlichen Voraussetzungen ist ein Baustein für einen fairen Ausgleich, dass beide Seiten sich auf das Gespräch gleichermaßen vorbereiten können. Laden Sie deshalb die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter mit einigen Tagen Vorlauf zum Gespräch ein und bitten Sie darum, die eigenen Positionen im Voraus zu überlegen:

Beispiel: Mögliche Fragen zur Vorbereitung der Beschäftigten auf das Gespräch

- *Welche persönlichen Arbeitsziele sehen Sie für die Zukunft als wichtig an?*
- *Verfügen sie über die dafür notwendigen Kompetenzen und Sachmittel?*
- *Welche Qualifizierungsmaßnahmen würden Ihnen helfen, Ihre Aufgaben besser zu erfüllen?*
- *Welche Voraussetzungen sind vom Unternehmen zu schaffen, damit diese Ziele erreicht werden?*
- *Welche Unterstützung ist seitens des/der Vorgesetzten notwendig?*
- *Konnten Sie in der Vergangenheit alle Ihre Fähigkeiten hier zum Einsatz bringen?*
- *Haben Sie eigene Fortbildungswünsche?*
- *Sehen Sie eine Veränderung Ihrer Tätigkeit im Betrieb als geeigneter für Sie an?*
- *Welche Erwartungen haben Sie an das Unternehmen hinsichtlich Ihrer beruflichen Weiterbildung?*

Auch für das Mitarbeitergespräch selbst bieten wir Ihnen hier einen möglichen Ablaufplan zur Orientierung an. Es kann sich eine Zielvereinbarung zum Besuch konkreter Fortbildungen anschließen.

Einen Ausschnitt unseres Ablaufplans für ein Mitarbeitergespräch zum Thema „Klärung Bildungsbedarf“ geben wir hier wieder. Den vollständigen Ablauf finden Sie [hier](#).

- *Einführung*
- *Gründe, Ziele, Inhalte und zeitlichen Rahmen des Gesprächs vorstellen*
- *Gesprächseinstieg*
- *Resümee der bisherigen Entwicklungen*
- *Darstellung der Entwicklung aus Sicht des Unternehmens*
- *Darstellung der möglichen Veränderungen/Konsequenzen für den Arbeitsplatz der jeweiligen Mitarbeiterin/des Mitarbeiters*
- *Welche Aufgaben erledigen Sie besonders gerne? Was können Sie besonders gut?*
- *Können Sie dies auch einsetzen? Welche anderen Aufgaben würden Sie noch reizen?*
- *Kommentierung und Ergänzung aus Sicht des/der Vorgesetzten*
- *Benennen der Unterschiede und Gemeinsamkeiten*
- *Einschätzung der bereits vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten seitens des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin*
- *Qualifikation Soll-Ist-Vergleich*
- *Qualifikationsbedarf des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin besprechen*
- *Ableitung von Bildungs- und Förderungsmaßnahmen*
- *Besprechen von möglichen Problemen und Schwierigkeiten*
- *Abschluss*
- *Resümee des Gesprächs aus Sicht des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin*
- *Zusammenfassung aus der subjektiven Sicht des/der Vorgesetzten*
- *Raum für weitere Anregungen, Kritik, Fragen*
- *Dank und Verabschiedung*

Erstellen Sie ein Gesprächsprotokoll. Die Ergebnisse des Gesprächs werden beiden Beteiligten ausgehändigt.

2. Vereinbaren Sie Ziele!

Der Betrieb formuliert, wenn er eine/-n Mitarbeiter/-in zu einer Fortbildung entsendet, was die oder der Betreffende dort lernen soll. Aber auch bei gemeinsam ausgehandelten Zielsetzungen ist es für beide Seiten sinnvoll, dass die Ziele schriftlich festgehalten werden, die mit dem Besuch der Fortbildung verbunden sind. Missverständnisse zwischen den Beteiligten können so vermieden werden. Dem/der entsandten Mitarbeiter/-in wird noch einmal deutlich gemacht, was der Betrieb an Lernergebnissen erwartet. Die Vereinbarung dient zugleich dem Ziel, dass sich nach dem Besuch der Weiterbildungsveranstaltung Betrieb und Beschäftigte darüber verständigen können, ob die Veranstaltung geeignet war, alle geforderten Bildungsinhalte zu vermitteln. Der/die Mitarbeiter/-in erklären auch die Bereitschaft eine Rückmeldung nach Veranstaltungsende zu geben.



- Der hier mitgelieferte Entwurf für eine Zielvereinbarung zum Besuch einer Weiterbildungsveranstaltung (siehe auch **Formular Zielvereinbarung**) schließt die oben vorgestellten unterschiedlichen individuellen Absprachen zwischen Betrieb und Arbeitnehmer/-in ein für den Fall, dass persönliche Qualifizierungswünsche nur bedingt dem Qualifizierungsbedarf des Unternehmens entsprechen. Zwingend sollte in der Zielvereinbarung festgehalten werden, dass der/die entsandte Beschäftigte die Ergebnisse schriftlich an den Betrieb zurück meldet.
- Die in diesem Leitfaden beigefügte Vorlage für eine Zielvereinbarung endet mit den Unterschriften des Firmenvertreters sowie des/der Mitarbeiters/-in und gibt der Zielvereinbarung damit fast vertraglichen Charakter. Das muss natürlich nicht unbedingt so sein. Halten Sie aber immer die Ergebnisse schriftlich fest und händigen Sie die Zielvereinbarung den Beschäftigten aus.

Zielvereinbarung des Betriebes

- mit der/dem Mitarbeiterin/Mitarbeiter
- zum Besuch einer Fortbildung/eines Seminars mit dem Titel
- beim Veranstalter _____
in _____
- von _____ bis _____.
- Der Betrieb wünscht die Teilnahme der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters an der Fortbildungsmaßnahme, um folgende gemeinsam festgelegte Ziele zu erreichen:

- Der Besuch der Veranstaltung ist – nicht – Bestandteil der Arbeitszeit.
- Der Betrieb übernimmt – nicht – die Kosten für die Veranstaltung.
- Der Betrieb übernimmt – nicht – die Fahrtkosten.

___ Es wird eine Vereinbarung aufgrund des Arbeitnehmerweiterbildungsgesetzes mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter getroffen.

- Die/der Mitarbeiterin/Mitarbeiter füllt nach dem Besuch der Bildungsveranstaltung den beigefügten Fragebogen zum Erfolg der Veranstaltung aus und bringt ihn zum nächsten Arbeitstag in den Betrieb mit.
- Unternehmer(-in) /Geschäftsführer(-in) oder Abteilungsleiter(-in) und der/die Mitarbeiter(in) treffen sich nach Ende der Seminarveranstaltung zu einem Auswertungsgespräch aufgrund des ausgefüllten Fragebogens zum Seminarbesuch. In diesem Gespräch wird der Erfolg der Fortbildung besprochen.
- Ergebnisse des Gespräches werden in Kurzform protokolliert, der oder dem Seminarteilnehmer(in) überlassen und zu den Betriebsunterlagen genommen.

Ort und Datum	Ort und Datum
Unterschrift Unternehmer(-in)/ Geschäftsführer(-in)/ Abteilungsleiter(-in)	Unterschrift Beschäftigte/-r

Zurück im Betrieb

Viele Unternehmen scheitern daran, das von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitgebrachte Wissen aus Weiterbildungsveranstaltungen in den betrieblichen Alltag einzubinden. Organisieren Sie das Nutzbarmachen der Lerninhalte! Deshalb heißt es für diese Einheit:

Zweites Motto: „Bauen Sie das Gelernte aus einer Weiterbildung im Betrieb ein – sonst bringt es keinen Nutzen!“

3. Lassen Sie sich eine Rückmeldung geben!

Das Unternehmen will vom Beschäftigten nach dem Besuch einer Weiterbildungsveranstaltung wissen, was dort gelehrt wurde und ob das dort Gelernte bei der/dem Beschäftigten jetzt als aktiv nutzbares Wissen vorhanden ist.

Um die Voraussetzungen zu schaffen, das Gelernte aus einer Weiterbildungsveranstaltung im Betrieb effektiv nutzen zu können, bearbeiten Sie gemeinsam mit den Fortgebildeten den Veranstaltungsbesuch nach. Dazu brauchen Sie zunächst die Rückmeldung der Fortgebildeten in schriftlicher Form. Wir bieten Ihnen dazu ein Muster an:

- Sie finden einen Fragebogen, der als Rückmeldung der Teilnehmer/-innen nach der Veranstaltung dienen kann [hier](#). Wir empfehlen Ihnen den ausgefüllten Bogen von Ihren Beschäftigten kurz nach dem Fortbildungsende einzufordern. Dann ist noch alles präsent und es fällt den Fortgebildeten leichter, diesen Bogen auszufüllen.

Rückmeldebogen in Kurzform

- Titel der Fortbildungsveranstaltung.
- Die Veranstaltung fand statt vom _____ bis zum _____ jeweils in der Zeit von _____ bis _____ Uhr .
- Veranstalter _____ Seminarleiterinnen / Seminarleiter _____ Ort _____

- Folgende Inhalte wurden im Wesentlichen gelehrt:
Die gelehrt Inhalte entsprachen der Ankündigung:
ja nein
Wenn nicht, wie unterschieden sich die Inhalte von der Ankündigung:

- Können Sie den/die Bildungsanbieter/in für weitere Besuche aus unserem Betrieb empfehlen?
sehr empfehlenswert empfehlenswert
weniger empfehlenswert gar nicht zu empfehlen
(Begründung): z.B. Arbeitsmittel vorhanden, pünktlicher Beginn, Begrüßung der Teilnehmer,

- Ist die Seminarleiterin / der Seminarleiter
sehr empfehlenswert empfehlenswert
weniger empfehlenswert gar nicht zu empfehlen
(Begründung): z.B. freundlich, kompetent, geduldig, verständlich

■ *Entsprach die Veranstaltung dem, was Sie nach der Ankündigung erwartet hatten?*

ja nein

Wenn nicht: _____

■ *Wurden von der Seminarleiterin / dem Seminarleiter Unterrichtsmaterialien an die Teilnehmer/-innen ausgehändigt?*

ja nein

■ *Können Sie die vermittelten Inhalte nach Ihrer Einschätzung an Ihrem Arbeitsplatz umsetzen?*

ja nein

wo? und wie? _____

■ *Wird sich durch das Erlernete Ihre Arbeitsplatzsituation verändern?*

ja nein

– *Wenn ja: die drei größten Vorteile gegenüber der bisherigen Arbeitssituation:*

1. _____
2. _____
3. _____

■ *Was sind die drei größten Hindernisse bei der Umsetzung an Ihrem Arbeitsplatz:*

1. _____
2. _____
3. _____

■ *Ist der Besuch dieser Veranstaltung für Kolleginnen und Kollegen empfehlenswert?*

ja nein

■ *Hat der Besuch dieser Veranstaltung Sie motiviert, andere Qualifizierungen zu besuchen?*

ja nein

Ort, Datum

Unterschrift

Was soll durch den Rückmeldebogen erreicht werden? Das Unternehmen erhält allein durch den Rückmeldebogen drei unterschiedliche Auskünfte:

1. Konnten die vereinbarten Ziele durch den Besuch der Weiterbildungsveranstaltung umgesetzt werden?
2. Ist die Weiterbildungseinrichtung (und die/der Seminarleiter/-in) für die Qualifizierungsziele des Betriebes (auch in Zukunft) geeignet?
3. Anregungen von den Fortgebildeten, wie sich durch die Umsetzung des Gelernten Arbeitsabläufe und Strukturen im Betrieb verändern.

Diese Fragen beantworten sich Ihnen aber nicht restlos durch das bloße Lesen des Rückmeldebogens, sondern geben Ihnen Anhaltspunkte für eine kurze persönliche Nachbesprechung mit den Beschäftigten.



4. Wurden die vereinbarten Ziele erreicht?

Diese Frage sollen Sie mit den fortgebildeten Beschäftigten in einer Nachbesprechung klären. Damit werden dann folgende Ziele erreicht:

- Hier haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Gelegenheit zu verdeutlichen, warum sie eventuell die mit dem Unternehmen vereinbarten Ziele durch den Besuch der Veranstaltung nicht erreichen konnten – z.B. weil das ausgewählte Seminar nun doch nicht der Ankündigung entsprach. Die Rückmeldung und die Nachbearbeitung erfolgt zeitnah, um mögliche Regressansprüche gegenüber dem/der Veranstalter/-in besser durchsetzen zu können. Außerdem wird so keine Zeit verloren, um eventuell eine neue Veranstaltung auszusuchen, durch deren Besuch die vielleicht dringenden Qualifizierungsziele umgesetzt werden können.
- Die Nachbesprechung auf Basis des Rückmeldebogens dient auch dazu, eine Bewertung des/der Beschäftigten über die Weiterbildungseinrichtung zu erhalten. Vielleicht sollen noch mehr Kolleginnen und Kollegen zu einer ähnlichen Qualifizierung fahren, oder es ist gar beabsichtigt, diese Art der Qualifizierung regelmäßig durchzuführen. Sie erhalten so Anhaltspunkte über die Qualität des Anbieters.
- Dem/der Mitarbeiter/-in wird deutlich gemacht, dass das Unternehmen Interesse an seiner/ihrer persönlichen Entwicklung hat. Die Teilnahme an der Qualifizierung wird so gewürdigt und der/die Mitarbeiter/-in wird Wert geschätzt. Besonders wenn der Betrieb das Qualifizierungsziel vorgibt, muss das Ergebnis besprochen werden.
- Der entscheidende Teil der Nachbesprechung bezieht sich auf die Frage, inwieweit sich aus dem Gelernten die Arbeit der qualifizierten Person im Betrieb verändern wird. Müssen zur Umsetzung des Gelernten neue Programme, Geräte oder ähnliches angeschafft werden oder werden sich Arbeitsabläufe in Gruppen oder Abteilungen verändern?

► *Der „goldene Moment“ – neue Erkenntnisse auf den Betrieb anwenden*

Mögliche Veränderungen aus neu Gelerntem für betriebliche Abläufe zu erkennen, ist ein wesentlicher Nutzen, der in der Qualifikation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern liegt. Das Unternehmen hat nicht nur qualifiziertere Beschäftigte, sondern durch den Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen werden neue Inhalte, Verfahren und Trends durch motivierte Beschäftigte nachhaltig und engagiert in den Betrieb gebracht. Hier liegen Entwicklungschancen für den Betrieb als Ganzes, der so Anstöße zur Innovation seiner Arbeitsstrukturen erhält.

Dieser Effekt stellt sich eher beim Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen mit etwas komplexeren Themen ein als beim Besuch kleinerer standardisierter Weiterbildungseinheiten, wie dem berühmten Gabelstapler-Führerschein. Es gilt für Vorgesetzte unterscheiden zu lernen, wo wirklich etwas Neues und Innovatives gelehrt wurde. Jede und jeder, der selbst einmal Weiterbildungsveranstaltungen zu interessanten Themen bei qualifizierten Fortbilderinnen oder Fortbildern besucht hat, kennt das manchmal euphorische Gefühl, neue Lösungen vermittelt bekommen zu haben und einen großen Sprung nach vorne machen zu können. Jede und jeder wird dann auch aus eigener Erfahrung kennen, dass sie das im beruflichen Alltag nicht immer umsetzen konnten. Trotz der Motivation und der prägnanten Einsichten ist das Thema liegen geblieben und schnell im Arbeitsalltag untergegangen. Als Vorgesetzte(r) müssen Sie lernen, dieses Potenzial zu erkennen, zu prüfen und produktiv im Unternehmen umzusetzen. Dies nennen wir den „goldenen Moment“. Das neu gelernte Fachwissen wird durch einen motivierten Menschen aus der Qualifikation mitgebracht und aktiv vertreten. Der Betrieb gibt den Raum und die notwendige Unterstützung, um die Fortgebildeten dies auch verwirklichen zu lassen.



Dazu sind hier einige Fragen aufgeführt, die zur Gesprächsführung bei der Nachbearbeitung von Fortbildungsveranstaltungen dienen:

Fragen zur Nachbearbeitung von Fortbildungsveranstaltungen

- *Sie haben die Fortbildung..... besucht.*
- *Sie haben durch den Fragebogen mitgeteilt, dass folgende Seminarinhalte im Wesentlichen gelehrt wurden:*
- *Das Seminar hat Ihnen folgende neue Erkenntnisse gebracht:*
- *Besteht weiterer Bildungsbedarf für Sie, weil das Gelernte nicht ausreicht, um die vereinbarten Ziele umzusetzen:*
- *Welche Arbeiten im Betrieb können Sie aus ihrer Sicht durch die neu gelernten Seminarinhalte besser bewältigen?*
- *Welche Veränderungen ergeben sich für den Betrieb aus ihrer Sicht, wenn wir das Gelernte im Betrieb einsetzen wollen:*
- *Haben Sie Vorschläge zur Anschaffung neuer Geräte, Programme oder Veränderungen am Arbeitsplatz sowie in der Zusammenarbeit mit Ihren Kolleginnen und Kollegen, um das Gelernte im Betrieb erfolgreich einsetzen zu können?:*
- *Haben Sie Vorschläge, was im Betrieb verändert werden muss, damit Sie das Gelernte im Betrieb umsetzen können?*
- *Haben Sie Vorschläge für den Besuch weiterer Bildungsmaßnahmen, die aus ihrem Seminarbesuch abzuleiten sind?*
- *Fühlen Sie sich in der Lage, die wesentlichen Teile der Seminarinhalte an Kolleginnen und Kollegen zu vermitteln?*
- *Ist der Besuch dieses Seminars für Kolleginnen und Kollegen empfehlenswert?*

Nun erhalten Sie weiteren Einblick in die Möglichkeiten, die sich aus einem derartigen Veranstaltungsbesuch eventuell ergeben und die für das Unternehmen Verwendung finden können. Diese Nachbesprechung müssen Sie nicht zeitaufwändig gestalten. Wichtig ist, dass Sie zuhören und entscheiden!

Ein Schritt muss noch vor die Umsetzung gestellt werden. Das Unternehmen klärt für sich, ob es die neuen Inhalte, die in der Qualifizierung gelehrt wurden, im Betrieb tatsächlich umsetzen will. Die Verantwortung, ob und wie das neu Gelernte in betriebliche Abläufe eingebaut wird, liegt beim Unternehmen. Wurden Fakten, Verfahren und Techniken gelernt, die für den Betrieb passend sind und in Zukunft eingesetzt werden sollen?

- ▶ Falls sich das Unternehmen gegen die Verwendung des Gelehrten im Betrieb entscheidet, sollten Sie dem/der betreffenden Beschäftigten die Gründe für diese Entscheidung verständlich machen.

Wenn der Betrieb nun entschieden hat, dass das Gelernte zur Struktur des Unternehmens passt, müssen Sie selbst oder andere Vorgesetzte die Umsetzung im Arbeitsalltag organisieren – vor allem dann, wenn die Arbeitsabläufe verschiedener Kolleginnen und Kollegen mit verändert werden müssen.



5. Planen Sie den Einbau des Gelernten in die Arbeitsabläufe und die daraus folgenden Veränderungen!

Gruppen und Organisationen reagieren nicht immer aufgeschlossen auf neue Verfahren und Ideen. Ein/-e Mitarbeiter/-in bringt von der Fortbildung neue Ideen, Anregungen, Verfahren und Abläufe mit, die sie/er nicht nur isoliert im eigenen Arbeitsbereich umsetzen kann, sondern die auch den Arbeitsbereich von Kolleginnen und Kollegen verändern werden. Um dieses neu Gelernte überhaupt im Betrieb anwenden zu können, sind deshalb strukturelle Veränderungen nötig.

- *Dann laden Sie als Vorgesetzte das Team zu einem Treffen ein, in der das neu Gelernte und die Chancen für das Unternehmen vorgestellt werden. So machen Sie deutlich, dass die Veränderungen vom Betrieb gewollt sind und nicht etwa durch das Engagement der Fortbildungsteilnehmer/-innen ausgelöst wurden. Der Betrieb übernimmt die Verantwortung für die Umsetzung dieser Innovation.*
- *Empfehlenswert ist es, wenn die fortgebildete Mitarbeiterin ihre Erfahrungen und Erkenntnisse ihren Kolleginnen und Kollegen zu Beginn des Umsetzungsprozesses selbst vorstellen kann. Einige Beschäftigte werden aus unterschiedlichen persönlichen Gründen, wie z.B. Schüchternheit oder fehlender sprachlicher Kompetenz, dies selbst nicht leisten können. Dann muss die/der Vorgesetzte diese Aufgabe übernehmen.*

Lassen Sie das Team oder die Arbeitsgruppe, die wegen der Erkenntnisse aus einer Fortbildung Organisationsstrukturen oder Abläufe ändern sollen, nun am Besten gemeinsam über die Veränderungen des Gewohnten nachdenken. Beziehen Sie das Team in die Erarbeitung der Umsetzung ein, damit es sich besser mit der Veränderung identifizieren kann.

- *Die Fragen aus dem Seminar-Rückmeldebogen, welche drei Faktoren aus dem in der Fortbildung Gelernten besondere Vorteile für die Verbesserung des Arbeitsablaufes bieten und welche die Umsetzung verhindern können, sollten im Team erneut bearbeitet werden.*

Vielleicht ist in Ihrem Unternehmen das Verfahren der Projektarbeit standardisiert? Andernfalls muss ein einfaches Verfahren zur Umsetzung entwickelt werden. Identifizieren und beseitigen Sie Umsetzungshindernisse.

Typische Probleme bei der Umsetzung von neu Gelerntem in den Arbeitsalltag

- *Zu wenig Zeit für den Einbau von neu Gelerntem in den Arbeitsalltag.*
Arbeitsdichte und Personalmangel, organisatorische Unklarheiten und andere Prioritätensetzungen erschweren das Umstellen auf neue Arbeitsabläufe. Hier hilft nur, diesem Verfahren die nötige Priorität und damit verbunden auch Zeitfenster einzuräumen.
- *Das Arbeitsvolumen sinkt bei und nach der Qualifizierung.*
Obwohl vielleicht in dem neu Gelerntem deutliche Einsparpotenziale liegen, sinkt oft vorläufig das Ergebnis bis das neue Verfahren eingespielt ist. Darauf muss das Unternehmen vorbereitet sein und den Umstellungsprozess eventuell durch Arbeitsentlastung der Beschäftigten unterstützen.
- *Unternehmer/-innen sind oft Fachleute in ihrem Arbeitsbereich ohne entsprechende Managementausbildung.*
Die interne Organisation ihres Unternehmens begreifen sie dann oft zu wenig als ihre Aufgabe. Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihren Betrieb selbst leiten, benötigen dann selbst Fortbildung, um Verfahren für die interne Organisation zu lernen und deren Wert schätzen zu lernen. Gleichzeitig erhalten sie so einen schärferen Blick für die Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht im Kernbereich der Produktion oder der Dienstleistung arbeiten.
- *Wenn die Mitarbeiter/-innen im Unternehmen lernen, dass neues Wissen wertgeschätzt wird, entsteht häufig eine Konkurrenzsituation um den Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen.*
Hier kann das Team einbezogen werden, um gemeinsam mit dem Vorgesetzten für den Besuch von Fortbildungen geeignete Personen auszuwählen.
- *Die Kolleginnen und Kollegen fühlen sich vielleicht bedroht durch Beschäftigte, die sich qualifizieren.*
Neid und die gefühlte Bedrohung (vielleicht um den Arbeitsplatz, vielleicht wegen Verschiebung von Hierarchie-Ebenen usw.) können zu Spott führen und behindern die Einführung von neu Gelerntem.
- *Die Anschaffung von Maschinen oder Software ist meistens kein Problem beim Einbau von neu Gelerntem in den betrieblichen Alltag, sondern das Erlernen der Bedienung.*



6. Überprüfen Sie nach einiger Zeit, ob Ihre Ziele, die mit dem Besuch von Fortbildungen erreicht werden sollten, nun in der täglichen Arbeit umgesetzt werden!

Sie legen einen Zeitpunkt fest, an dem das Gelingen der Umsetzung noch einmal überprüft wird. Sind die Ziele erreicht worden? Ist das Arbeiten effektiver geworden? Wurden wirklich neue Lösungen gefunden? Und: Hat sich die Qualifizierung gelohnt? Vergleichen Sie das Ergebnis noch ein Mal mit der Analyse, die zum Besuch der Fortbildung geführt hat. Dann kann das Thema abgehakt werden oder muss weiter vertieft werden.

Unser Tipp:

Begleiten Sie die Fortbildungen Ihrer Beschäftigten intensiv und sichern Sie die Ergebnisse für den Betrieb. Das ist der richtige Weg um neues Wissen in den Betrieb zu bekommen. Diese Innovation benötigt jedes Unternehmen.

Ablauf Mitarbeitergespräch „Klärung Bildungsbedarf“

Einführung:

Atmosphäre schaffen, ungezwungenen Einstieg finden

Gründe, Ziele, Inhalte und zeitlichen Rahmen des Gesprächs vorstellen.

Gesprächseinstieg: Reflexion über die bisherige Arbeitssituation

Resümee der bisherigen Entwicklungen

- Bei jüngeren Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen: Sie sind erst seit ... in unserem Unternehmen. Was haben Sie zu Beginn Ihrer Tätigkeit erwartet? Wurden diese Erwartungen erfüllt? Gab es Überraschungen?
- Bei Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen mit längerer Betriebszugehörigkeit: Sie sind jetzt schon seit ... in unserem Unternehmen. Was ist jetzt für Sie persönlich anders als zu Beginn? Haben sich Ihre Erwartungen erfüllt?

Zufriedenheit mit Arbeitssituation, Arbeitsinhalten, Umfang

- Womit sind Sie bezüglich der Arbeitssituation (Aufgaben, Umfang, Ausstattung, Auslastung) zufrieden? Womit unzufrieden?
- Womit sind Sie bezüglich des Arbeitsklimas zufrieden? Womit unzufrieden? (Beziehungen, Verhalten mit Kollegen)
- Gibt es etwas bezüglich meiner Führung, was Sie gerne anders hätten?

Anforderungen an das Unternehmen auf den Aufgabenbereich des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin herunterbrechen

- Darstellung der Entwicklung für das Unternehmen. Mögliche Reaktionen des Unternehmens darauf. Darstellung der möglichen Veränderungen/Konsequenzen für den Arbeitsplatz der jeweiligen Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

Einschätzung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin zu den Anforderungen an den Arbeitsplatz erfragen, notwendige Kompetenzen, Wünsche und Bedürfnisse:

- Wenn Sie das, was Sie eben gehört haben, sich noch mal durch den Kopf gehen lassen – was müssen Sie aus Ihrer Sicht wissen und können, um diese Anforderungen zu erfüllen?
- Was wünschen Sie sich darüber hinaus im Hinblick auf Ihre Entwicklung in unserem Betrieb?
- Welche Aufgaben erledigen Sie besonders gerne? Was können Sie besonders gut? Können Sie dies auch einsetzen? Welche anderen Aufgaben würden Sie noch reizen?

Kommentierung und Ergänzung aus Sicht des/der Vorgesetzten

Benennen der Unterschiede und Gemeinsamkeiten



Einschätzung der bereits vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten seitens des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin

- Wo sehen Sie ihre fachlichen Stärken in Bezug auf: Fachwissen, Fertigkeiten, Arbeitsgeschwindigkeit, Zuverlässigkeit, Problembewusstsein, Kommunikation, Genauigkeit, Selbständigkeit, Motivation?
- Wo sehen Sie ihre Stärken in Bezug auf den Umgang mit ihren Kollegen/Kolleginnen und Vorgesetzten (Konfliktverhalten, Offenheit, Teamfähigkeit)?

Kommentierung und Weiterführung der Darstellungen des/der Mitarbeiters/-rin durch den/die Vorgesetzte(n)

Qualifikation Soll-Ist-Vergleich: Was ist schon da, was muss noch ausgebaut werden?

Qualifikationsbedarf des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin besprechen

- Was müssen Sie noch dazu lernen?
- Was möchten Sie gerne besser können oder wissen?
- Was planen Sie, wobei brauchen Sie Unterstützung?

Ableitung von Bildungs- und Förderungsmaßnahmen

Vereinbarung konkreter Schritte (Rahmenbedingungen, Maßstäbe zur Überprüfung der Zielerreichung, Termine für Kontrolle, Endtermin)

Besprechen von möglichen Problemen und Schwierigkeiten?

Abschluss

Resümee des Gesprächs aus Sicht des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin

- Wie haben Sie das Gespräch empfunden?

Zusammenfassung aus der subjektiven Sicht des Vorgesetzten: Erkenntnisse, Eindrücke, Ergebnisse des Gesprächs

Raum für weitere Anregungen, Kritik, Fragen

- Gibt es noch etwas, was Sie gerne loswerden möchten?
- Gibt es noch etwas, worüber wir jetzt nicht gesprochen haben, was für Sie aber trotzdem noch wichtig ist?

Dank und Verabschiedung

Zurück



Beispiel: Vorbereitung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin auf das Gespräch

- Waren Ihnen in der Vergangenheit Ihre vom Betrieb definierten Arbeitsziele ausreichend bekannt?
- Was hat Sie in der Vergangenheit bei Ihrer Arbeit besonders behindert oder begünstigt?
- Welche Arbeitsziele sehen Sie für die Zukunft als wichtig an?
- Verfügen sie über die dafür notwendigen Kompetenzen und Sachmittel?
- Welche Qualifizierungsmaßnahmen würden Ihnen helfen, Ihre Aufgaben besser zu erfüllen?
- Welche Voraussetzungen sind vom Unternehmen zu schaffen, damit diese Ziele erreicht werden?
- Welche Unterstützung ist seitens des/der Vorgesetzten notwendig?
- Konnten Sie in der Vergangenheit alle Ihre Fähigkeiten hier zum Einsatz bringen?
- Haben Sie eigene Fortbildungswünsche?
- Sehen Sie eine Veränderung Ihrer Tätigkeit im Betrieb als geeigneter für Sie an?
- Welche Erwartungen haben Sie an das Unternehmen hinsichtlich Ihrer beruflichen Weiterbildung?



Zielvereinbarung des Betriebes

_____ des Betriebes

_____ mit der/dem Mitarbeiterin/Mitarbeiter

_____ zum Besuch einer Qualifizierungsmaßnahme/Seminars mit dem Titel

_____ beim Bildungsanbieter

in _____

vom _____ bis _____ .

Der Betrieb wünscht die Teilnahme der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters an der Fortbildungsmaßnahme, um folgende gemeinsam festgelegte Ziele zu erreichen:

- Der Besuch der Veranstaltung ist – nicht – Bestandteil der Arbeitszeit.
- Der Betrieb übernimmt – nicht – die Kosten für die Veranstaltung.
- Der Betrieb übernimmt – nicht – die Fahrtkosten.

- Es wird eine Vereinbarung aufgrund des Arbeitnehmer-Weiterbildungsgesetzes mit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters getroffen.

- Die/der Mitarbeiterin/Mitarbeiter verpflichten sich, nach Besuch der Bildungsveranstaltung den beigefügten Fragebogen zum Erfolg der Veranstaltung ausgefüllt zum nächsten Arbeitstag in den Betrieb mitzubringen.

Unternehmer(-in) /Geschäftsführer(-in) oder Abteilungsleiter(-in) und die/der Mitarbeiter(in) treffen sich nach Ende der Seminarveranstaltung zu einem Auswertungsgespräch aufgrund des ausgefüllten Fragebogens zum Seminarbesuch. In diesem Gespräch wird der Erfolg der Fortbildung besprochen. Aus dem Gespräch werden weitere Schritte zur Information der Kolleginnen und Kollegen abgeleitet.

Ergebnisse des Gespräches werden in Kurzform protokolliert, der oder dem Seminarteilnehmer(in) überlassen und zu den Betriebsunterlagen genommen.

_____ Ort und Datum

_____ Ort und Datum

_____ Unterschrift Unternehmer/Geschäftsführer/Abteilungsleiter

_____ Unterschrift Beschäftigter

[Zurück](#)



Fragebogen: Auswertung Weiterbildungsveranstaltung

Sie haben die Fortbildungsveranstaltung _____ besucht. Das Seminar fand statt vom _____ bis zum _____ jeweils in der Zeit von _____.

Seminarveranstalter _____

Seminarleiterinnen / Seminarleiter _____

Ort _____

Folgende Seminarinhalte wurden im Wesentlichen gelehrt:

■ Die gelehrt Seminarinhalte entsprachen der Ankündigung:

ja nein

Wenn nicht, wie unterschieden sich die Seminarinhalte von der Seminarankündigung:

■ Können Sie den Bildungsanbieter für weitere Seminarbesuche aus Ihrem Betrieb empfehlen?

sehr empfehlenswert empfehlenswert

weniger empfehlenswert gar nicht zu empfehlen

(Begründung): _____

■ Ist die Seminarleiterin / der Seminarleiter

sehr empfehlenswert empfehlenswert

weniger empfehlenswert gar nicht zu empfehlen

(Begründung): _____

■ Entsprach das Seminar dem, was Sie nach der Ankündigung erwartet hatten?

ja nein

Wenn nicht:



- Wurden von der Seminarleiterin / dem Seminarleiter Unterrichtsmaterialien an die Seminarteilnehmer / -innen ausgehändigt?

ja nein

- Können Sie die vermittelten Inhalte nach Ihrer Einschätzung an Ihrem Arbeitsplatz umsetzen?

ja nein

- Wird sich durch das Erlernete Ihre Arbeitsplatzsituation verändern?

Wenn ja: die drei größten Vorteile gegenüber der bisherigen Arbeitssituation

1. _____
2. _____
3. _____

- Was sind die drei größten Hindernisse bei der Umsetzung an Ihrem Arbeitsplatz

1. _____
2. _____
3. _____

- Würde sich die Art der Zusammenarbeit mit Ihren Kolleginnen und Kollegen dadurch verändern, dass Sie im Seminar Neues gelernt haben und der Betrieb diese neuen Erkenntnisse umsetzen will?

ja nein

- Ist der Besuch dieses Seminars für Kolleginnen und Kollegen empfehlenswert?

ja nein

- Hat der Besuch dieses Seminars Sie motiviert, andere Qualifizierungsmaßnahmen zu besuchen?

ja nein

Ort, Datum

Unterschrift

[Zurück](#)



Fragen zur Nachbearbeitung von Fortbildungsveranstaltungen

- Sie haben das Seminar _____ besucht.
- Sie haben durch den Fragebogen mitgeteilt, dass folgende Seminarinhalte im Wesentlichen gelehrt wurden:
- Das Seminar hat Ihnen folgende neue Erkenntnisse gebracht:
- Fehlten Ihnen irgendwelche Voraussetzungen, um den Seminarinhalten vollständig folgen zu können?
- Besteht weiterer Bildungsbedarf für Sie, weil das Gelernte nicht ausreicht, um die vereinbarten Ziele umzusetzen?
- Welche Arbeiten im Betrieb können Sie aus ihrer Sicht durch die neu gelernten Seminarinhalte besser bewältigen?
- Welche Veränderungen ergeben sich für den Betrieb, wenn wir das Gelernte im Betrieb einsetzen wollen?
- Haben Sie Vorschläge zur Anschaffung neuer Geräte, Programme oder Veränderungen am Arbeitsplatz sowie in der Zusammenarbeit mit Ihren Kolleginnen und Kollegen, die aus dem Gelernten resultieren?
- Haben Sie Vorschläge, was im Betrieb verändert werden muss, damit Sie das Gelernte im Betrieb umsetzen können?
- Haben Sie Vorschläge für den Besuch weiterer Bildungsmaßnahmen, die aus ihrem Seminarbesuch abzuleiten sind?
- Fühlen Sie sich in der Lage, die wesentlichen Teile der Seminarinhalte an Kolleginnen und Kollegen zu vermitteln?

Anhang:

Literaturtipps zum Mitarbeitergespräch

Oswald Neuberger

Das Mitarbeitergespräch

Rosenberger Fachverlag

265 Seiten · Broschiert · ISBN 3-931085-33-3

Klaus Rischer

Schwierige Mitarbeitergespräche

2. Aufl. München. mvg-Verl.. 1991

203 Seiten · ISBN 3-478-81111-2

Wolfgang Mentzel / Svenja Grotzfeld / Christine Dürr

Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen.

Freiburg: Haufe, 4. Auflage 2003 · ISBN 3-8092-1328-4

[Zurück](#)

[Zurück zur Übersicht](#)

Baustein 4:

Bildungsplanung systematisch – von der einzelnen Fortbildung zum Weiterbildungsmanagement

Von Bernhard Eul-Gombert und Alex Moll

Inhalte

Sie kennen nun den grundsätzlichen Planungs- und Betreuungsablauf einer einzelnen Weiterbildungsmaßnahme: Sie wissen, welche Schritte von der Bedarfsermittlung bis zur systematischen Einbettung neuen Know-hows dazugehören.

Einen solchen Einzeldurchgang werden Sie möglicherweise als nützlich, aber auch aufwändig erleben, denn jeder Arbeitsschritt ist neu und nicht in die regelmäßigen Routinen des Betriebes eingebunden. Es gibt noch keine festen Arbeitsabläufe und Verantwortliche. Was fehlt, ist ein System, das Weiterbildung zum Teil der Betriebsstruktur und -abläufe macht. Ein solches *Weiterbildungsmanagement* verringert den Aufwand beträchtlich und erhöht die Qualität und Wirtschaftlichkeit.

Im letzten Teil dieses Leitfadens beschreiben wir, wie Sie die Grundlagen für ein effektives Weiterbildungsmanagement in Ihrem Unternehmen schaffen.

Die Themen im Einzelnen:

- Wie integrieren Sie die aufwändige Bedarfsermittlung in bestehende Planungs- und Kontrollverfahren und sparen so wertvolle Zeit?
- Welche Aufgaben gehören zu einem wirkungsvollen und dennoch schlanken Weiterbildungsmanagement?
- Wie legen Sie ein Budget für betriebliche Weiterbildung fest?
- Wie binden Sie Weiterbildung zur Erreichung Ihrer Unternehmensziele ein?
- Wem vertrauen Sie die Steuerung und das Controlling des Weiterbildungsmanagements an?

Ziele:

Sie lernen die Grundlagen für ein funktionierendes Weiterbildungsmanagement in Ihrem Unternehmen kennen. Sie verfügen damit über das nötige Wissen, um mit dem Aufbau im eigenen Unternehmen beginnen zu können.

Kapitelübersicht

Der Nutzen eines Bildungsmanagement-Systems

Weiterbildung organisieren

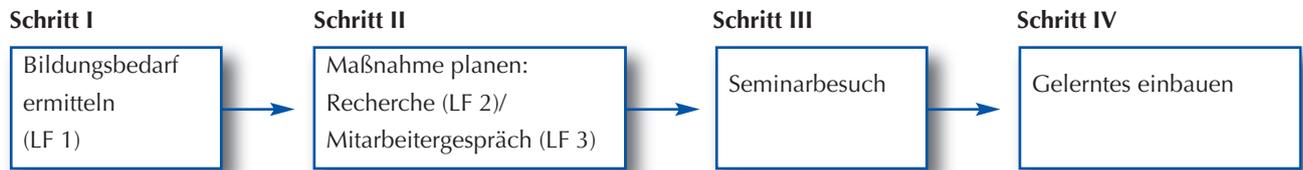
Lebenslang lernen: Lernkultur im Betrieb entwickeln



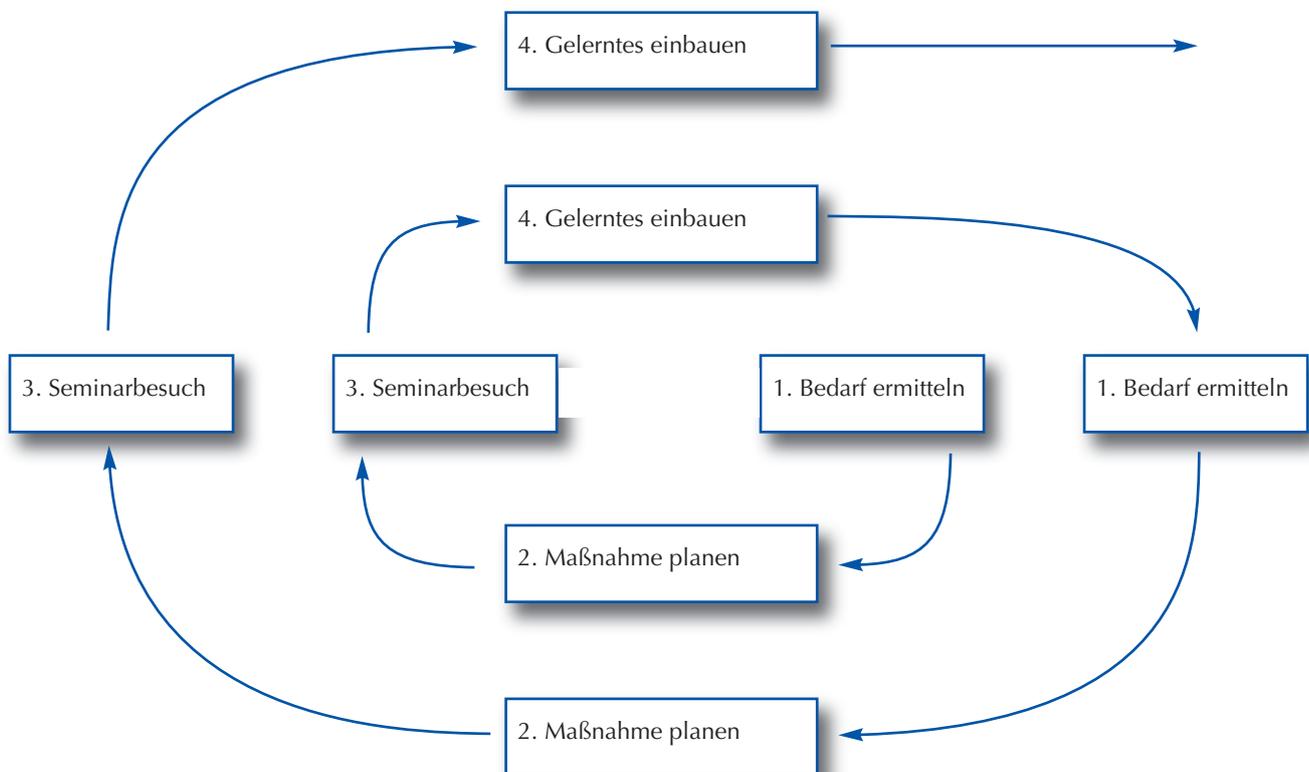
Der Nutzen eines Bildungsmanagement-Systems

Schritte einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme

So sieht der schematische Ablauf einer einzelnen Weiterbildungsmaßnahme aus:



Als langfristig angelegter Entwicklungsprozess mit immer neuen Weiterbildungen stellt sich dieser Prozess als Spirale dar. Jede Weiterbildung baut auf den Ergebnissen der Vorgänger auf, der Betrieb ist in einer Entwicklung begriffen.



Am Ende eines Weiterbildungs-Durchlaufs steht das Unternehmen nicht da, wo es zu Beginn stand: es hat sich – wenn der Prozess gelungen ist – weiterentwickelt. Der nächste Durchlauf setzt also auf einem höheren Wissensniveau des Betriebs an. Darin liegt auch der eigentliche Nutzen eines strukturierten und organisierten Weiterbildungssystems: die Weiterbildungsimpulse von einzelnen Maßnahmen ergänzen und verdichten sich zu einem neuen und höheren Kompetenzniveau.

Außerdem fördert die ständige Veränderung und Anpassung im Kleinen eine gesteigerte Beweglichkeit und Flexibilität, die sich bei veränderten Anforderungen von außen bewährt: die eigene Veränderung auf veränderte Außenbedingungen erfolgt souveräner und routinierter – sie wird nicht als bedrohlich, sondern als alltägliche Praxis erlebt. Der Gesamt-Nutzen einer systematischen Weiterbildung wird so größer als der Nutzen der einzelnen Weiterbildungen.

Gleichzeitig wächst mit der Erfahrung auch die Quote gelingender Prozesse – die Wirtschaftlichkeit steigt.

Baustein IV

Weiterbildung organisieren

Von der Einzelmaßnahme zum System

Den ersten Durchgang aller Schritte einer Weiterbildung werden Sie möglicherweise als aufwändig erlebt haben.

- Eine Anzahl neuer Verfahrensschritte, die Sie vielleicht erstmalig angewendet haben, erfordern besondere Vorbereitung und Konzentration – und einige Zeit wegen fehlender Routine
- Die Bedarfsermittlung (der erste Schritt) wurde künstlich initiiert, sie ist nicht in andere betriebliche Planungs- oder Kontrollprozesse eingebettet gewesen, wie es eigentlich üblich und zeitsparend ist (mehr dazu später). Aber dieser Leitfaden brauchte naturgemäß einen Anfang und Sie Material für Ihren erste praktische Bildungsplanung.

Weiterbildung ins Unternehmen einbauen

Wenn Weiterbildung regelmäßig und dauerhaft in Ihrem Betrieb stattfinden soll, wird sie zu einem betrieblichen Aufgabenfeld. Das bedeutet, sie wird geplant und durchgeführt wie andere Aufgaben des Unternehmens, wie zum Beispiel Buchhaltung oder Einkauf auch. Das heißt *nicht*, dass die Aufgabe besonders aufwändig organisiert oder gar aufgebläht wird, sondern auf ähnliche Weise und im gleichen Stil wie andere Aufgabenbereiche des Betriebs auch. Es bedeutet insbesondere, dass die Organisation der Weiterbildung vernetzt und eingebettet wird in die anderen Aufgabenfelder. Nur so, als Querschnittsaufgabe, ist eine effektive, wirtschaftliche und erfolgreiche Weiterbildung möglich.

In der Praxis kann die Organisation von Weiterbildung sehr verschieden gestaltet werden. Je nach Betriebsgröße, bestehenden Strukturen oder auch der Branche empfehlen sich unter Umständen andere Wege. Einige grundsätzliche Fragen müssen aber in jeden Fall beantwortet sein.

Welche Funktionen (Teilaufgaben) gehören zum Weiterbildungsmanagement?

I. Weiterbildungsplanung

A Bedarfsermittlung

Bildungsbedarfe punktuell zu ermitteln, ist ein sinnvoller Einstieg. Bei einem auf Dauerhaftigkeit angelegten Weiterbildungssystem ist es wirtschaftlicher und logischer, die Wissensbedarfe des Unternehmens systematisch (also möglichst vollständig!) zu erheben und in Zusammenhang zu setzen. Die eigentliche Bedarfsermittlung findet dann in der Regel im Rahmen ohnehin stattfindender Planungs- oder Auswertungsanlässe, sowie in Mitarbeitergesprächen statt.

- Bei Projektabschlussbesprechungen, Schwachstellenanalysen, einer Auswertung von Kundenfragebögen oder ähnlichen Reflexionsgelegenheiten kann die Frage, ob zu den notwendigen Konsequenzen auch konkrete Weiterbildung zur Problemlösung gehört, direkt mit erörtert werden. Hier können Aufträge und Bedarfe im inhaltlichen Zusammenhang benannt werden. *(Falls Sie bisher keine Instrumente zur Schwachstellenanalyse oder Qualitätssicherung einsetzen, wäre die Einführung eines Weiterbildungsmanagements ein guter Anlass.)*
- Bei der Planung und Konzeption neuer Geschäftsfelder, Produkte oder Leistungen ist es naheliegend, den Personalbedarf auch im Hinblick auf besondere Kompetenzen, Fähigkeiten und Know-how mit abzuschätzen. Daraus folgende Bildungsbedarfe können frühzeitig und mit einer Zeitplanung versehen mitgeplant und umgesetzt werden.
- Viele Unternehmen legen in eigenen Planungsrunden ihre Jahresziele fest und entwickeln daraus konkrete Vorhaben und Aufgaben – auch Weiterbildung kann hier mitgeplant werden und zur Erreichung der Jahresziele eingesetzt werden.
- Wenig spektakulär, aber für die Innovationsfähigkeit des regulären Geschäftsbetriebes eminent wichtig ist es, den Aktualisierungs- und Ergänzungsbedarf des alltäglichen Know-hows im Blick zu behalten. Dies verhindert die schleichende Veraltung von Wissen und die Abkopplung von Markttendenzen.
- Mitarbeitergespräche stellen eine ideale Gelegenheit dar, persönliche Entwicklungsziele einer/s einzelnen Beschäftigten mit den Planungen des Unternehmens aufeinander zu beziehen. Mitarbeitergespräche gehören deshalb zu den wichtigsten Instrumenten für die Weiterbildungsplanung.

Vergegenwärtigen Sie sich, welche dieser Planungsinstrumente Sie im Betrieb einsetzen und prüfen Sie, ob diese ausreichen, um daraus eine systematische Weiterbildungsplanung abzuleiten. Wenn nicht, sollten Sie zusätzliche Instrumente zur Weiterbildungsplanung einführen (siehe auch den ersten Leitfadenbaustein). Es ist wichtig, einen festen Rahmen und gleichbleibende Intervalle für die Planung festzulegen – und sicherzustellen, dass er eingehalten wird. Denn Weiterbildung muss systematisch geplant werden, wenn sie erfolgreich sein will.

B Ressourcen-Festlegung – das Budget

Weiterbildung kostet Zeit und Geld. Darum bleibt sie begrenzt auf das betrieblich Machbare – und bleibt meist hinter dem Wünschenswerten zurück. Wie viel Weiterbildung sich ein Unternehmen leisten will und kann, bedarf der Festlegung: Sinnvoll ist ein Jahresetat, also ein Weiterbildungsbudget, das auch bereits eine Unterverteilung für einzelne Bereiche vorsehen kann. Steht ein neues Projekt, z.B. ein weiteres Geschäftsfeld, an, dann kann auch ein eigener Budgetposten im Projektplan vorgesehen werden. Diese Festlegung vor der eigentlichen Weiterbildungsplanung steckt das Terrain ab und verhindert unergiebige Einzeldiskussionen um einzelne Bildungsmaßnahmen. Ein Budget ist die Voraussetzung für eine verbindliche Begrenzung und regt zu einer bewussten Prioritätensetzung an. Auch das umgekehrte Phänomen, dass Weiterbildung aus dem Blickfeld gerät und „einschläft“, kann damit vermieden werden. Nicht ausgeschöpfte Budgets sind ein Frühindikator dafür.

Dessen Höhe ist einerseits von den finanziellen Möglichkeiten des Betriebs abhängig, andererseits von der Innovationsgeschwindigkeit der Branche: In einer erneuerungsfreudigen Produktlandschaft oder auch bei Hochtechnologiefirmen wird der Bildungsbudget höher ausfallen müssen als in einem traditionsverhafteten Markt-Umfeld. Ein weiterer Aspekt: Aus Sicht der Personalentwicklung ist die Weiterbildung einer/eines jeden Mitarbeitenden zumindest in größeren Abständen sinnvoll, um dem „Einrosten“ und dem Verlust des Anschlusses an neue Entwicklungen entgegenzuwirken. Beim Aufsetzen eines neuen Weiterbildungssystems kann es sinnvoll sein, das Budget zunächst eher niedrig zu anzusetzen und bei gutem betriebswirtschaftlichem Erfolg dann schrittweise zu erhöhen.

Die Festlegung des Budgetrahmens nimmt in der Regel die Geschäftsführung vor.

C Weiterbildungsplanung: Prioritäten – Zielorientierung

Die verschiedenen Bedarfe werden gesammelt. Diese müssen Sie dann mit dem Budget in Deckung bringen: Sie müssen Prioritäten setzen. Ziel ist es dabei, einen möglichst großen betrieblichen Nutzen zu erzielen. Das kann bedeuten, eine Maßnahme zu streichen, aber auch eine Verschiebung auf das kommende Jahr ist möglich.

Welche Kriterien legen Sie einer Rangfolgen-Festsetzung zu Grunde? Der betriebliche Nutzen kann unterschiedliche Strategien nahe legen:

- Der maximale unmittelbare Nutzen einer Maßnahme (also deren isolierte Betrachtung)
- Die Bündelung von zusammengehörigen Maßnahmen, z.B., um eine gewünschte Entwicklung zu forcieren (auch wenn einzelne Maßnahmen für sich genommen nicht zwingend wären)
- Die Ausrichtung der Auswahl an festgelegten betrieblichen Zielen

Zur Planung gehört auch Zeitplanung!

- Bis wann müssen Kenntnislücken geschlossen sein? (Projektstart oder Einsatzfähigkeit von Software oder Maschinen ...)
- Wann sind Abwesenheiten durch Bildungsmaßnahmen am ehesten verschmerzbar? (Abgleich mit Arbeitsanfall, aber auch mit Urlaubsplanung)
- Wann werden passende Bildungsmaßnahmen angeboten?

Wenn Weiterbildungsplanung im Rahmen einer jährlichen Zielfestlegung erfolgt, dann kann die Auswahl, welche Maßnahme durchgeführt wird und welche möglicherweise nicht, direkt hier vorgenommen werden. Häufig entstehen im Verlauf des Jahres aber weitere Bildungsbedarfe, die Sie dann in das bereits Bekannte integrieren müssen.

Diese Planung wird kontinuierlich aktualisiert: Neu hinzukommende oder auch wegfallende Bedarfe, sei es aus Mitarbeitergesprächen, Projektplanungen oder anderen Anlässen, werden unmittelbar in die Gesamtplanung integriert, insbesondere wird die Priorität und die zeitliche Perspektive festgelegt.

D Weiterbildungsplanung: Personenauswahl

Gerade in kleinen Unternehmen liegt es oft auf der Hand, wer eine bestimmte Qualifikation erwirbt. Es ergibt sich aus der Arbeitsorganisation – oder die nötige Vorqualifikation besitzt unter Umständen nur eine Person. So wird bei der Festlegung des Bildungsbedarfs in einem geklärt, wer es macht.

Gleichwohl ist es professionell, zu überprüfen, ob die ausgewählte Person die beste Wahl ist: Qualifikation, Bereitschaft und Interesse, wie auch die Nähe zum späteren Einsatzbereich des neuen Know-hows müssen stimmen.

Es ist auch sinnvoll, eine einigermaßen gleiche Verteilung von Weiterbildung auf alle Mitarbeitenden anzustreben, insbesondere gilt es, zu verhindern, dass einzelne sich gar nicht beteiligen.

II. Steuerung & Controlling des Bildungsprozesses

Sie kennen die verschiedenen Schritte jeder einzelnen Bildungsmaßnahme aus den vorangegangenen Leitfäden.

- Recherche des Seminars
- Auswertung
- Transfersicherung

Der Seminarbesuch selbst kann nur erfolgreich sein, wenn die Schritte davor und danach professionell ausgeführt werden. Besonders der Transfer stellt in der Praxis eine mögliche Hürde dar. Ein geradezu klassischer Fehler ist es, Mitarbeitende mit dem Seminarbesuch, möglichst auch noch mit der Recherche dazu, allein zu lassen. Tatsächlich sind Seminarbesuchende oft mit dem Lernprozess völlig ausgelastet, sie verfügen auch nicht verlässlich über das nötige Recherche-Know-how und haben oft Mühe, das nun erworbene Wissen ohne Unterstützung von Vorgesetzten ins Unternehmen zu integrieren. Ihnen fehlt die Legitimation, aber meist auch der Überblick, sagen zu können, was wo in welchem Umfang übernommen werden soll.

Alles spricht dafür, den gesamten Prozess von (einem) dafür verantwortlichen Menschen steuern und kontrollieren zu lassen.

Mit der Übernahme der Steuerung durch (einen) dafür Verantwortliche(n) verdichten sich dort Praxis-Erfahrungen, die Aufgabe kann im Lauf der Zeit immer kompetenter und zeitsparender erledigt werden. Die ein Seminar besuchenden Mitarbeiter/innen finden persönliche Unterstützung, die Kontrolle des Prozesses liegt in einer Hand, sorgt für einheitliches Vorgehen und sichert die betriebliche Investition.

Diese Zuständigkeit für die Aufgabe „Weiterbildungsmanagement“ muss geklärt sein: alle Mitarbeitenden sollten wissen, wen sie in Bildungsfragen ansprechen können – und auch müssen.

Diese Aufgabe muss allerdings nicht zwingend von einer Person allein wahrgenommen werden. Aufgabenteilungen sind denkbar, lesen Sie dazu auf der nächsten Seite den Punkt „Wer übernimmt die Aufgabe?“

Qualität sichern

Der Erfolg und Nutzen einer einzelnen Weiterbildung kann verschieden sein, sogar ein „Totalausfall“ ist möglich. Denn: es kann manches im Prozess misslingen. Fehleinschätzungen in der Bedarfsermittlung, falsche Seminarwahl, unbefriedigende Durchführung des Seminars selbst oder Schwierigkeiten beim Know-how-Transfer in den Betrieb. Ein einzelner Fehler kann den ganzen Erfolg in Frage stellen.

Darum steht am Ende eines Zyklus immer eine (selbst-)kritische Auswertung.

- Ist die zu Beginn festgestellte Know-how-Lücke geschlossen worden?
- Sind die einzelnen Schritte des Prozesses gelungen?
- Welche sind es nicht?
- Worin genau lag der Fehler?
- Wie kann er künftig vermieden werden?

Dieser Rückblick ist wichtig, denn aus den Fehlern, die hier unterliefen, können Sie für die Zukunft Ihre Konsequenzen ziehen. So wächst die Qualität, „Ausfälle“ werden seltener, Ihre Investition lohnender.

Zur Rolle der / des Bildungsverantwortlichen

Rechte und Pflichten

Die Aufgaben sind oben beschrieben worden. Sie müssen sie nun für Ihr Unternehmen konkretisieren, also auf Betriebsroutinen, Strukturen und den Alltag beziehen. Um die Aufgaben verantwortungsvoll ausfüllen zu können, müssen die konkreten Pflichten und Rechte der/des Verantwortlichen geklärt werden:

- Welche Sitzungs-Routinen gibt es, und bei welchen Treffen, Planungsrunden oder Mitarbeitergesprächen soll die/der Weiterbildungsverantwortliche teilnehmen, um über notwendige Informationen zu verfügen?
- Welche Rechte (z. B. informiert zu werden), welche Pflichten (z. B. Sitzungsteilnahme) gehören dazu?
- Welche Weisungsrechte erhält die/der Verantwortliche?
- Welches Zeitkontingent steht dafür zur Verfügung?

In kleinen Unternehmen werden unter Umständen nicht alle diese Fragen vollständig geklärt werden müssen. Wenn es eine Kultur des „kurzen Drahts“ und des offenen Austauschs gibt, lässt sich vieles auf Zuruf regeln. Treten aber Schwierigkeiten auf, sind oft Unklarheiten bei den oben genannten Fragen die Ursache.

Das Ziel kann es auch nicht sein, ein kleines bürokratisches Monster im Unternehmen zu züchten. Die Berufung einer /s Bildungsverantwortlichen soll vielmehr den Erfolg sichern, indem eine Person die gewonnen Erfahrungen sammelt, Routine entwickelt und so mit geringem Aufwand die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten bündelt.

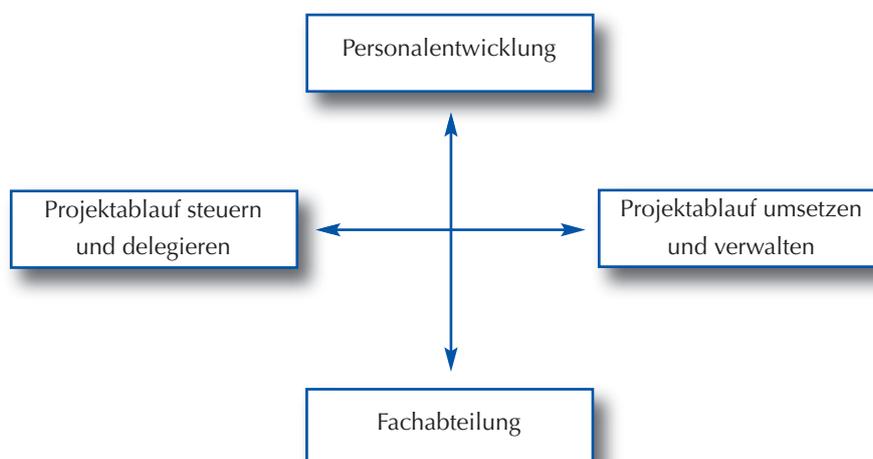
Wer übernimmt die Aufgabe?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, diese Aufgabe anzusiedeln. Sinnvoll ist die Anbindung an eine Stelle oder Person, für die der zusätzliche Aufwand gering ist, weil sie /er z.B. ohnedies an Mitarbeitergesprächen oder bestimmten Sitzungen teilnimmt. Traditionell ist die Weiterbildung in größeren Unternehmen Teil der Personalentwicklung, wird also gemeinsam mit der Personalverwaltung organisiert.

Die konkrete betriebliche Lösung sollte man von Art und Struktur des Unternehmens abhängig machen.

Die Verantwortung sollte an geeigneter Stelle auf der Achse „Personalentwicklung“ und „Fachabteilung/Team“ angesiedelt sein: die Personalabteilung, weil sie die „klassische Lösung“ darstellt, die Fachabteilung, also das eigentliche Arbeitsumfeld, weil dort besser als jeder anderen Stelle die heikle Aufgabe der Implementierung des Gelernten praktisch gelöst werden kann, und diese auch das größte eigene Interesse am neu Gelernten hat.

Denkbar ist auch eine Aufgabenteilung zwischen beiden. Genauso verhält es sich mit der Arbeitsteilung zwischen Planen und Mitarbeiter-Gespräche führen auf der einen Seite und der Verwaltung, Abrechnung und Dokumentation der Qualifizierungseinheiten. Auch hier muss abhängig von der Größe des Betriebes entschieden werden, ob die Aufgabe von einer Person vollständig übernommen wird oder in unterschiedliche Arbeitsschritte aufgeteilt wird.



In sehr kleinen Betrieben kann die Geschäftsführung das Weiterbildungsmanagement gegebenenfalls mit übernehmen: sie kennt naturgemäß alle Planungen, ist direkte Ansprechperson aller Mitarbeitenden. Das bedeutet geringen Zusatzaufwand für die Informationsbeschaffung, geringen Abstimmungsbedarf, schnelle Entscheidungen.

Diese Bündelung verschiedener Funktionen in Kleinunternehmen ist völlig normal, sie birgt aber auch Risiken, derer man sich zumindest bewusst sein sollte.

- Bei der Abwägung von Zielkonflikten, also Interessen unterschiedlicher Bereiche, fehlt ein Gegenüber, eine Argumentation aus verschiedenen Verantwortungsperspektiven findet nicht statt: es kommt oft zu Spontanentscheidungen.
- Wer viele Funktionen wahrnimmt, übergeht unter dem Druck vieler Aufgaben einzelne davon: Aufgaben werden dann nicht vollständig ausgefüllt, oder sogar ausgeblendet, und fallen unter Umständen peu à peu dem Vergessen anheim. Wenn das passiert, gibt es auch niemanden im Betrieb, dessen Aufgabe es wäre, auf eine solche Entwicklung hinzuweisen. Selbstdisziplin und Gesprächspartner, die bei der Selbstreflexion unterstützen – z. B. im Rahmen eines Coachings oder eines kollegialen Austauschs – helfen, dem entgegenzuwirken.

Die Alternative, das Weiterbildungsmanagement zu delegieren, entlastet die Geschäftsführung und ist im Sinne einer professionellen Arbeitsteilung eine gute Lösung.

In der Praxis ist auch eine Splittung der Aufgaben zwischen Geschäftsführung und Mitarbeiter/in denkbar: Die GF behält sich Entscheidungen vor, Alltagsgeschäfte und die Rolle der persönlichen Ansprechperson werden delegiert. Das entlastet die Geschäftsführung und sichert eine eigenständige Perspektive des Weiterbildungsmanagements.

Welche Form der Aufteilung oder Zuordnung Sie hier wählen, sollten Sie von drei Kriterien abhängig machen:

- Sicherstellung einer ausreichenden Wahrnehmung der Aufgaben
- Möglichst geringer zusätzlicher Aufwand an Sitzungs- und Gesprächsteilnahmen
- Angemessene personelle Besetzung (siehe auch den folgenden Absatz)

Eine ganz andere Zuordnung ist auch möglich: nicht ein Mensch übernimmt das Aufgabenfeld Weiterbildung, sondern es wird an die/den jeweilige(n) Vorgesetzte(n) angebunden. Spezifischer Vorteil: die Integration des Gelernten in den Arbeitsalltag kann so gut bewältigt werden.

In jedem Fall kann die Einbettung des neu Gelernten in die Arbeitsabläufe nur mit den fachlich Zuständigen Vorgesetzten gelingen. Sonst besteht die Gefahr, dass die Weiterbildung nicht im Arbeitsalltag ankommt. Wer auch immer die Steuerung der Weiterbildung verantwortet, muss eng mit den direkten Vorgesetzten zusammenarbeiten.

Persönliche Qualifikation

Bei der Auswahl der Person empfehlen wir die Berücksichtigung folgender Anforderungen:

- Kommunikative Kompetenz und soziale Akzeptanz bei der Mitarbeiterschaft wegen des hohen Anteils an Gesprächen mit anderen Beschäftigten
- Guter Überblick über Aufbau, Aktivitäten und Planungen des Unternehmens, z. B. um angemessene Prioritäten im Interesse des Unternehmens setzen zu können.

Lebenslang lernen: Lernkultur im Betrieb entwickeln

Dass Weiterbildung grundsätzlich sinnvoll und im Hinblick auf länger werdende Lebensarbeitszeit selbstverständlich werden muss, ist weitgehend akzeptiert.

Realität ist aber auch, dass immer noch viele Berufstätige den Weg von der Erkenntnis zum praktischen Handeln nicht gehen. Politische Instrumente zur finanziellen Förderung sollen gerade im Bereich von kleinen und mittleren Unternehmen das hier verstärkt auftretende Phänomen der „Weiterbildungsresistenz“ überwinden helfen. Aber auch die Unternehmen müssen aus wohlverstandener Eigeninteresse heraus Impulse setzen: Gebraucht wird eine Atmosphäre von Akzeptanz und Unterstützung von Lernprozessen, eine Würdigung und aktive Anwendung von neu erworbenem Wissen im Betrieb.

Betrieb ist nicht Schule, und doch müssen auch Unternehmen eine *Lernkultur* entwickeln.

Lernen muss Thema im Unternehmen sein

Es ist anspornend, wenn Mitarbeitende über ihre Lernerfolge sprechen und die Veränderungen, die diese im Betrieb mit sich bringen. Gerade Vorgesetzte können durch ihre eigenen Weiterbildungsaktivitäten Vorbildfunktion ausüben und Hemmungen bei anderen überwinden helfen. Wenig hilfreich ist die immer noch anzutreffende Haltung, Weiterbildungsinhalte als „Herrschaftswissen“ für sich zu behalten.

Lernen muss selbstverständlich sein

Ein innovatives Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass Qualifizierung zum selbstverständlichen Bestandteil der Unternehmensentwicklung gehört. Weiterbildung sollte in bestimmten Maximalabständen (bspw. alle ein oder zwei Jahre) jede/r Mitarbeiter/in wahrnehmen. Selbst wenn das Thema nicht zwingend ist, ist ein Seminarbesuch nützlich: Lernende bleiben flexibel – und es entstehen keine Inseln von Nicht-Lernenden.

Lernen als Erfolgsfaktor

Weiterbildung macht Unternehmen erfolgreich – lässt aber auch die Mitarbeitenden über sich hinauswachsen.

Es ist wichtig, dass Unternehmen diesen Zusammenhang von Lernen und Erfolg sehen und ihn kommunizieren. Er muss für Menschen im Betrieb erkennbar sein – das motiviert für die Zukunft.

Startschwierigkeiten

Am Anfang kann es schwierig sein, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, an Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen, gerade wenn die jahrelang geübte Praxis eine andere war. Unterstützung benötigen am ehesten Mitarbeitende mit niedrigerem Bildungsniveau /Schulabschlüssen. Erfahrungsgemäß haben Sie häufiger Hemmungen sich weiterzubilden als gut Ausgebildete.

Diese Maßnahmen können helfen:

- Beginnen Sie mit einem gemeinsamen Seminar, z.B. im Betrieb selbst
- Fangen Sie mit Bildungswilligen an und lassen diese über ihre Erfahrungen berichten.
- Erleichtern Sie den Einstieg, indem Sie persönliche Bildungsinteressen berücksichtigen, auch wenn diese nur teilweise für das Unternehmen von Nutzen sind.
- Üben Sie sanften Druck aus mit betriebliche Regelungen, die die Teilnahme an einer Weiterbildung in bestimmten Abständen vorsehen.

Eine Lernkultur im Betrieb entwickelt sich nicht von einem Tag auf den anderen. Sie wächst über Jahre, wenn Sie die Rahmenbedingungen schaffen und über längere Zeit erhalten. Die Folgen für Ihren Betrieb sind langfristig: Eine Belegschaft mit jung gebliebenem Know-how, die mit Neugier und Flexibilität an Herausforderungen wächst.

[Zurück zur Übersicht](#)