



Betriebliche Weiterbildung top oder flop? – Personalentwicklung durch Weiterbildung auf dem Prüfstand –

(Dr. Hans-Jürgen Stöhr)

Zusammenfassung zum Vortrag anlässlich 7. Fachtages des Instituts

„Gemeinsames Handeln für eine nachhaltige Personalentwicklung und MitarbeiterInnenqualifizierung am 16. Oktober 2008 in Rostock)

1. **Für betriebliche Weiterbildung wird viel Geld ausgegeben** (im Jahr 2005 28 Mrd. €) mit der Erwartung eines größtmöglichen Nutzen für MitarbeiterInnen und Unternehmen. Die Wirklichkeit zeigt jedoch, dass der betrieblichen Weiterbildung an Nachhaltigkeit für die Organisations-, Personal- und Kompetenzentwicklung fehlt. Das eingesetzte Geld als Investition in die Zukunft zeigt nicht die erforderliche Wirkung.
2. Nach **R. Gris** (Die Weiterbildungslüge, Campus, 2008) bringt **Weiterbildung**, wie sie heute gestaltet wird, keinen ausreichenden Effekt. Statt dessen **vernichte sie Geld, knickt Karrieren und hemmt die Unternehmensentwicklung. Der erforderliche Wissenstransfer in die Praxis bleibt aus.**
3. **Die Ursachen hierfür sind vielfältig:** zu finden im unternehmerischen Umfeld, in der Unternehmenspolitik und Führungskultur, bei den Führungskräften und deren MitarbeiterInnenführung, bei den MitarbeiterInnen selbst und ebenso bei den Dozenten und Bildungsfirmen. Das Gesamtpaket an unzulänglichen Einflussfaktoren beschert uns ein Dilemma in der betrieblichen Weiterbildungslandschaft.
4. **Weiterbildung muss ihrer strategischen (langfristig, nachhaltig und effizient) Rolle zur Organisations- und Personalentwicklung gerecht werden.** Angesichts demografischer Entwicklung ist Weiterbildung, Bildungs- und Karriereplanung über Kurzfristigkeit hinaus zu denken. Das Alltagsgeschäft und eine tradierte jährliche Bildungsplanung macht eine strategische Unternehmens- und Personalentwicklung kaputt.
5. Wir brauchen eine **neue betriebliche Weiterbildungs- und Personalentwicklungskultur** mit neuen Denkhaltungen, neuen Herangehensweisen sowie mit neuen (z. T. in Vergessenheit) geratenen Instrumenten. Das gegenwärtige betriebliche Weiterbildungsverständnis muss grundlegend reformiert werden.

Als die **drei Handlungsfelder für eine neue Weiterbildung- und Personalentwicklungskultur** können angesehen werden:

1. **Das Unternehmen** in seinem Selbstverständnis *als lernende Organisation*. Die Lernkultur ist eine auf Unternehmen und Zukunft ausgerichtete Entwicklungskultur.
 2. **Der Arbeitsplatz** *als das Hauptlernfeld* (und nicht der Seminarraum).
 3. **Der Vorgesetzte** (Führungskraft) *als Coach/als Mentor* für Unterstellte im Dialog.
6. Die wichtigsten **Leitlinien für eine derartig neue Kultur im Betrieb** sind:
- a) Das Unternehmen wird den Wettbewerb erfolgreich meistern, wenn es anpassungs-, entwicklungs- und damit lernfähig ist. Seine heutige Fitness (Leistungs- und Marktfähigkeit) wird vor allem bestimmt durch dessen Klugheit (nicht primär durch Stärke, Schnelligkeit, Intelligenz).
 - b) Weiterbildung ist eine strategische Aufgabe. Sie ist einzubetten in eine zukunftsorientierte und nachhaltige Personalentwicklung des Unternehmens. Bildung im Unternehmen hat stets einen Background zur Organisationsentwicklung.
 - c) Bildung im Unternehmen ist in erster Linie Bildung für das Unternehmen (und daraus ableitend Bildung für den Mitarbeiter).
 - d) Weiterbildung (Lernen) muss sich vorrangig am Arbeitsplatz vollziehen. Sie prozessorientiert zu gestalten. Das natürliche, arbeitsfeldorientierte Lernen ist das „Tagesgeschäft“ des Mitarbeiters: ziel-/ergebnis-orientiert. Es ist Entwicklung von Kompetenzen zum Nutzen von Unternehmen und MitarbeiterInnen.

- e) Seminare, Workshops ersetzen keinesfalls das Lernen am Arbeitsplatz. Sie zeigen nur wenig nachhaltige Effekte. Sie sind a) als unterstützendes Instrument für Coaching/Mentoring und b) als Impulsgeber für Wissenstransfer und für das Lernfeld „Arbeitsplatz“ anzusehen.
 - f) Der Mitarbeiter erhält einen personenzentrierten Bildungs- und Transferauftrag. Dieser ist von der Führungskraft unterstützend über ein Coaching/Mentoring zu begleiten.
 - g) Weiterbildung in Form von Seminaren u.ä. erhalten nur ausgewählte MitarbeiterInnen. Sie ist a) als Instrument der Wertschätzung, Anerkennung und Belohnung für hervorragende Leistungen und/oder b) als Instrument des Wissensaufbaus zu nutzen.
 - h) Betriebliche Weiterbildung in Form von Seminaren und Workshops ist auszurichten auf das Unternehmen *als lernende Organisation* und auf den Arbeitsplatz *als Lernfeld des Mitarbeiters* und ist deshalb dementsprechend zu instrumentalisieren. Der Mitarbeiter hat einen Lernentwicklungsauftrag mitzubringen. Externe Trainer und Führungskräfte arbeiten zusammen.
 - i) Führungskräfte/leitende Mitarbeiter verstehen sich selbst als Lernende und stehen im Lern-Dialog mit dem Unterstellten. Sie lernen voneinander.
 - j) Führungskräfte/leitende Mitarbeiter sind die Klügeren mit Vorbildwirkung. Sie agieren nicht primär als Leiter von Sachprozessen, sondern als Coach und/oder Mentor für Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung des Mitarbeiters.
 - k) „Führen über das Lernen am Arbeitsplatz“ ist von den Führungskräften als neuer Führungsansatz zu gestalten. Der Entwicklungsstand des Mitarbeiters im Hinblick auf sein Können und Wollen bestimmt maßgeblich den Einsatz einer lernorientierten Führung.
 - l) Die Qualität der „feldorientierten Weiterbildung“ von MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz wird bestimmt durch a) das Fördern von Leistungsträgern („Könnern“) und Motivierten („Willigen“) und b) das Einfordern von Leistungen bei „lernresistenten“ MitarbeiterInnen.
7. Wir brauchen **neue (bisher wenig genutzte) Instrumente**, die der Nachhaltigkeit an **betrieblicher Weiterbildung** gerecht werden (und Nicht-Veränderliches kompensieren können). Zu ihnen gehen u.a.:
- ein betriebsinternes Lern- und Kompetenzzentrum (Übungsfirma)
 - Durchführen von weiterbildungs-/personalentwicklungsorientierten Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Unterstellten mit einem Arbeitsauftrag – Vorbereitung, Nachbereitung, Umsetzung des Auftrages/Begleitung
 - training on the job/kollegiales Coaching (gruppenbezogene Zielbildung)
 - internes Benchmarking
 - leitende MitarbeiterInnen/Führungskräfte zum Coach/Mentor entwickeln
 - Stärkung und Aufwertung der PraxisanleiterIn als Coach/Mentor
 - gezielte Förderung/Bildung für leistungsstarke/willige Mitarbeiterinnen (Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes als honoriges Instrument)
 - Einforderung von Leistungen bei „fernresistenten“ Mitarbeiterinnen – Androhung von Konsequenzen und Verwirklichung dieser – restriktives Training
 - MitarbeiterInnenführung von Führungskräfte/leitende MitarbeiterInnen als Coach/ Mentor und nicht als „Verwalter“ von Sachprozesse
8. **Lernen ist ein offener, sich selbstorganisierender Vorgang.** Bei dem einen funktioniert dies mehr; bei dem anderen weniger gut. Unterstützung benötigen vor allem jene, die über Entwicklungschancen verfügen. Von „lernresistenten“ MitarbeiterInnen sollte sich jedes zukunfts- und lernorientierte Unternehmen trennen (oder diese gar nicht erst einstellen!).
9. **Erfolg ist ein langer Prozess und nicht in jedem Fall garantiert.** Der Versuch ist es immer wert. Misserfolge haben auch Lernpotenziale, die es zu nutzen gilt.