

Weiterbildung in der Unternehmensstrategie

Wenn die Zielformulierung lautet: „Wir wollen mehr Marktanteil gewinnen“, dann muß die Weiterbildung in die Überlegungen miteingeplant werden. So wird Weiterbildung ein geeigneter Weg zur Leistungssteigerung. Die Anforderungen, wie Meßbarkeit, Verfügbarkeit und inhaltliche Präzision sind die hauptverantwortlichen Faktoren für den Erfolg. Weiterbildung kann nicht länger das Verwalten einer bestimmten Jahresbudget-Summe sein, die von einer zentralen Abteilung sinnvoll auszugeben ist. Immerhin wird bereits in einigen Unternehmen die Weiterbildung nicht zentral budgetiert, sondern von der Führungskraft für das Team als notwendige In-

vestition zur Zielerreichung bestimmt. Seitens der Unternehmensleitung setzt das die Bereitschaft zu einer solchen Handhabung voraus. Seitens der Führungskräfte ist eine umfassende Eignung zur Mitarbeiterbegleitung, Mitarbeiterförderung und Mitarbeiterkenntnis Voraussetzung. Es genügt meist nicht, daß die Schulung bei den Mitarbeitern „gut angekommen ist“, wie es die Ausbildungsabteilungen für gewöhnlich formulieren. Nicht erreichte Ziele werden schnell erkannt - das kann auch eine zentrale Ausbildungsabteilung. Die Führungskraft ist als erste im Stande, Ursachen dafür zu erkennen. Führungskräfte müssen in Fördergesprächen und -aktivitäten mit ihren Mitarbeitern erkennen, daß eine

ganz konkrete Weiterbildungsmaßnahme die konkrete Aufgabenstellung der Arbeit erleichtert und daraufhin einkaufen. Nur so kann Training in seinem unmittelbaren Effekt evaluiert werden. Nur wenige gute Ausbildungsabteilungen haben einen so engen Kontakt mit den Führungskräften und den Mitarbeitern, daß sie ganz konkreten Bedarf feststellen können und die Evaluation der Umsetzung sowie die Ermittlung des Return of Investment auch wirklich möglich ist. Detaillierte Ursachenforschung und Zielsetzung und das Zulassen von anderen Lösungswegen außerhalb der „Abteilung Personalentwicklung“ stärken die Weiterbildungswirkung auf Dauer.

Christoph Stieg