

Herausforderung

Trotz Krise an Weiterbildung denken

Von Dipl.-Volkswirt Heinz-Josef Botthof, Plaut Business Consulting GmbH

16.09.2009 – Fachkräftemangel ist nicht zuletzt ein Ergebnis der jahrelangen Zurückhaltung bei der Weiterbildung. Auch wenn gerade die Bewältigung der Krise die Hauptbeschäftigung vieler Unternehmen ist, sollte die Weiterbildung der Mitarbeiter nicht vernachlässigt werden. Sie muss gezielt, speziell, effizient und effektiv gestaltet sein. Das erfordert einen engen Dialog mit allen Beteiligten. Und gerade die Qualifizierung bei Führungskräften ist besonders wichtig.

Die Jahre 2007 und zumindest die erste Hälfte von 2008 zeigten deutlich den **Nachholbedarf im Bereich Weiterbildung**. Sich intensiv und gezielt um gute Qualifizierung zu kümmern, ist vermutlich allen klar. Dennoch sind mit Aufziehen der Krise wieder viele Maßnahmen verschoben oder gar gestrichen worden. Aus rein betriebswirtschaftlicher Betrachtung nachvollziehbar und erklärbar. Mit Blick auf die Zukunft der Unternehmen ergibt sich aber ein ganz anderes Bild.

Die gute Qualifizierung der Mitarbeiter ist die Entwicklungschance des Unternehmens in der Zukunft

Gerade hochqualifizierte Mitarbeiter sehen in der kontinuierlichen Weiterbildung einen wichtigen Wert und ein zentrales Unterscheidungskriterium für die Wahl des Arbeitgebers. Die immer wieder zu lesenden Berichte über **Facharbeitermangel** sind unter anderem ein Ergebnis der jahrelangen Zurückhaltung bei der Weiterbildung. Bei den aktuellen Presseberichten können wir zuversichtlich sein, dass der Stellenwert von Weiterbildung bei den Entscheidern in den Unternehmen deutlich zugenommen hat. Diese Bewusstseinsbildung ist vermutlich ein positiver Nebeneffekt der Krise. Allerdings zeigt sich nun wieder ein anderes

bekanntes Problem: Viele wollen Weiterbildung durchführen, die finanziellen Mittel fehlen aber oder die ganz unentbehrlichen Mitarbeiter haben aber gerade aktuell noch weniger Zeit.

Mehr denn je muss Weiterbildung daher **gezielt - speziell - effizient und effektiv** sein. Das erfordert einen engen Dialog mit allen Beteiligten. Der Mitarbeiter soll exakt die Qualifikation erhalten, die er aktuell benötigt und die ihn beruflich weiterbringt. Der Transfer des neuen Wissens in den Alltag ist damit sehr hoch.

Mit Blick auf die aktuellen Anforderungen im Berufsalltag muss noch stärker als bisher auf die Kombination aus den sogenannten weichen und harten Themen geachtet werden. Nach meiner Überzeugung ist bei vielen Themen eine Trennung in soft und hard ungünstig. Zum einem wird man dem Mitarbeiter nicht gerecht und qualifiziert ihn unvollständig, zum anderen ist es weiterhin so, dass „soft“ keine Konjunktur hat.

Selbst wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter zum Thema neue Software oder Prozessorganisation etwas erfährt, muss er in diesem Zusammenhang etwas über die Zusammenhänge von Change Management und Überzeugungsarbeit (also Kommunikation) hören. Mit welchen Schwierigkeiten bei der Belegschaft oder im Management muss er rechnen und wie kann er damit umgehen? Die Akzeptanz der Teilnehmer für Soft-Themen ist zudem höher, wenn die Inhalte in einer Veranstaltung mit Hardfacts geboten werden. Andernfalls bleiben die soften Themen immer auf der Strecke.

Qualifizierung von Führungskräften

Betrachten wir in dem Zusammenhang eine Schlüsselaufgabe: **Qualifizierung von Führungskräften**. Führung bleibt ein ständiges Thema. Das Bewusstsein mit guter Führung in einem Unternehmen zusammen mit den Mitarbeitern mehr erreichen zu können, ist vermutlich überall vorhanden. Was aber ist gute Führung?

Das Spannende an uns Menschen ist unsere Vielfalt und Individualität. Wir haben verschiedene Fähigkeiten und Neigungen und können einzelne Dinge sehr gut, andere

schlecht oder gar nicht. In genau dieser Heterogenität liegt der Erfolg für beispielsweise gute Projektarbeit und in Summe für die in den Unternehmen erzielten Ergebnisse. In der aktuellen Situation der meisten Unternehmen kann genau diese heterogene Struktur beim Personal sehr hilfreich sein. Die Krise zeigt deutlich, dass die bekannten Instrumente nicht ausreichen, um ihr zu begegnen. Je kontroverser die Situation im Unternehmen diskutiert wird, um so mehr Ideen entstehen. Wir müssen uns aber darauf einlassen, Themen mehrfach zu diskutieren, Spannungen auszuhalten und zu glätten, Unruhe zu ertragen. Was wir häufig im Blick haben ist „unser“ Ziel. Aber ist es auch das Ziel der anderen? Ist es das richtige Ziel?

Diese Fragen können in einer arbeitsteiligen Welt mit zunehmend komplexeren Strukturen nur gemeinsam bearbeitet und beantwortet werden. Und wir können hoffen, dass unsere Querdenker im Unternehmen noch den Mut haben, ihre Position zu nennen und nicht auch schon den **Tunnelblick** haben.

Es ist eine vielfältige Mixtur aus Themen, die mit dem Komplex Führung in Verbindung stehen. Unternehmenskultur, Werte, Kompetenzförderung, Zielorientierung, situative Führung, Emotionale Intelligenz, Kommunikation sind nur einige davon.

Vermitteln der Themen genügt aber bei Weitem nicht! Es muss der Spielraum für die Führungskraft gegeben sein, die neuen Erkenntnisse im Alltag umzusetzen. Daher ist es wichtig, top down alle Führungskräfte in Maßnahmen zum Thema Führung einzubinden. Seminare, Workshops und Coaching können als Instrumente genutzt werden. Aber: bitte nicht als kurzes Strohfeuer! Nach den Maßnahmen ist es sehr wichtig, die gemeinsam erarbeiteten Umsetzungsziele zu überwachen und zu kontrollieren.

Vom Erfolg profitieren alle – Mitarbeiter, Führungskräfte, Unternehmen, Kunden. Gestalten Sie die Qualifizierung nach dem Slogan: **Qualifizierung mit den Mitarbeitern - für die Mitarbeiter** und denken Sie immer daran: **Nur was exakt passt, findet die nötige Akzeptanz!**

Über den Autor



Dipl.-Volkswirt Heinz-Josef Botthof

Heinz-Josef Botthof ist Leiter im Bereich Management Training der Plaut Business Consulting. Er ist unter anderem auf die Themen Change Management, Projektmanagement sowie Personalentwicklung spezialisiert.

Plaut Business Consulting GmbH
Max-von-Eyth-Straße 3
85737 Ismaning (München)

Tel.: 089 - 96280-400

E-Mail: heinz.botthof@plaut.com

Web: www.plaut.com