

UNTERNEHMENSZIELE BESTIMMEN WEITERBILDUNGSBEDARF

AUTORIN_JUTTA KNAUER, CUM NOBIS

Immer mehr Unternehmer erkennen, dass die gezielte, am Bedarf des Einzelnen orientierte Personalentwicklung ihnen die Möglichkeit gibt, gute Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden und neue zu gewinnen.

Dabei liegt die Hauptverantwortung in den Händen der Führungskräfte. Ob in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, in Vertrieb, Verwaltung oder Produktion Spitzenleistungen von motivierten Mitarbeitern erbracht werden, liegt entscheidend an der Fähigkeit der Führungskräfte, sie zu beurteilen, zu führen und zu fördern.

Strategische Personalentwicklung (PE) findet durch eine regelmäßige Weiterbildungs-Bedarfs-Analyse (WBA) im Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern statt. Die Analyse bezieht sich auf konkrete Aufgabenstellungen und Tätigkeiten, bei grundsätzlicher Eignung des Mitarbeiters für eine bestimmte Position. Der Weiterbildungsbedarf wird bestimmt durch das Unternehmen und seine Ziele, den Mitarbeiter, seine Potenziale und Berufsvorstellungen und die Arbeitsaufgabe und ihre Anforderungen. Manchmal machen Führungskräfte die Erfahrung, dass der Mitarbeiter nicht bereit ist, die notwendige Weiterbildung und andere Veränderungen auf sich zu nehmen. Das trifft verstärkt in solchen Fällen zu, wo bereits bei der Besetzung der Position eine falsche Personalauswahl getroffen wurde. Und dies ist besonders dort der Fall, wo die klare Festlegung von Anforderungsprofilen mangelhaft erfolgte.

JÄHRLICHE ANALYSE

Die Analyse des Weiterbildungsbedarfs ist eine zentrale Führungsaufgabe. Die leitenden Mitarbeiter im Unternehmen sind so zu qualifizieren, dass sie diese Aufgabe kompetent wahrnehmen können. Die Aufgabe der Personalabteilung ist es, die notwendigen Instrumente bereitzustellen, für die entsprechende Qualifizierung der Führungskräfte zu sorgen und die regelmäßige Durchführung der WBA sicherzustellen. Schriftliche, elektronische Befragungen sind begleitend sinnvoll, können jedoch die WBA im Kontakt zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten nicht ersetzen. Die Analyse sollte regelmäßig, mindestens einmal jährlich im Rahmen eines Zielvereinbarungs- oder Beurteilungsgesprächs und bei konkreten Anlässen durchgeführt werden.

In der Praxis werden drei Varianten von Analysen mit unterschiedlichen Zielsetzungen durchgeführt.

- Die individuelle WBA zur Verbesserung der Einzelleistung, der Anpassung an neue Anforderungen und der Karriereplanung,
- die teambezogene WBA zur Verbesserung der Teamleistung oder Anpassung an neue Anforderungen und
- die unternehmensbezogene WBA zur Beurteilung der Gesamtsituation durch eine Befragung.

DEN MITARBEITER BEGLEITEN

Zu den entscheidenden Fragen, die im Mitarbeitergespräch bei der Auswahl geeigneter Weiterbildungsmaßnahmen helfen, gehören: Welche aktuellen oder in naher Zukunft zu erwartenden Aufgaben können nicht oder nicht in der geforderten Qualität erfüllt werden? Welche Fortbildungen braucht der Mitarbeiter für seine berufliche Weiterentwicklung? Welcher Qualifikations- bzw. Kompetenzbereich ist betroffen? Welches Lernziel ist anzustreben? Besitzt der Mitarbeiter mit hoher Wahrscheinlichkeit das notwendige Potenzial und die notwendigen Leistungsvoraussetzungen?



JUTTA KNAUER IST GESCHÄFTS-FÜHRERIN DES UNTERNEHMENS CUM NOBIS



DER WEITERBILDUNGSBEDARF WIRD IN PERSÖNLICHEN GESPRÄCHEN ERMITTELT

Sind dann Weiterbildungsziele und -maßnahmen entsprechend des ermittelten Qualifikationsbedarfs des Mitarbeiters mit diesem vereinbart und schriftlich festgehalten, werden Trainingsmaßnahmen ausgewählt und vom Mitarbeiter wahrgenommen. Dann liegt es wiederum in der Verantwortung der Führungskraft, den Transfer des Gelernten zu kontrollieren und somit den Mitarbeiter für den Prozess des Lernens zu motivieren. Wird dieser jedoch im Prozess allein gelassen, dann verpufft das Gelernte und man kehrt zurück zu alten Gewohnheiten. Die Chance, neue Kompetenzen zu entwickeln, ist vertan, Mitarbeiter und Führungskraft sind frustriert. Entscheidend ist also die enge Begleitung durch die entsprechend qualifizierten Führungskräfte.

TRANSFERKONTROLLE IST WICHTIG

Bei der teambezogenen Analyse definiert man zunächst die Aufgaben der Gruppe und gleicht das Ergebnis mit relevanten Unternehmenszielen ab. Auftretende Schwierigkeiten und/oder neue Anforderungen werden dargelegt und der Qualifikationsbedarf und die resultierenden Maßnahmen ermittelt. Auch hier ist ein wichtiger Bestandteil die Transferkontrolle in die Praxis.

Die unternehmensbezogene WBA ermöglicht ein Gesamtbild, das die allgemeine Einschätzung des Weiterbildungsangebotes und die bisherige persönliche Nutzung von Weiterbildung widerspiegelt. Sie zeigt die bisherige Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen auf und den eventuell daraus resultierenden Handlungsbedarf. Es ergibt sich eine Beurteilung der persönlichen Weiterbildungserfordernisse am Arbeitsplatz und das zukünftige persönliche Interesse an Weiterbildung jedes Einzelnen im Unternehmen. Gute Weiterbildungspläne in der Personalentwicklung berücksichtigen die Fach-, Methoden-, Sozial- und persönliche Kompetenz von Mitarbeitern.

KONTAKT:
WWW.CUMNOBIS.DE

