

hoch, gefolgt von den Wirtschaftszweigen Handel und Dienstleistungen. Eine Lösung ist, das eigene Personal rechtzeitig zu qualifizieren, auch in der Krise. Aus der Not einer auftragsschwachen Phase lässt sich eine Tugend machen, indem man die Zeit nutzt und in strategische Weiterbildung investiert.

Meist geht die Weiterbildungsinitiative von den Beschäftigten aus, die Neuland erkunden, ihren Job sichern, sich für besser bezahlte Aufgaben empfehlen oder – als Quereinsteiger – einen tragfähigen Nachweis ihrer im Beruf erworbenen Kenntnisse erwerben wollen. Unternehmen, die engagierte und lernbereite Mitarbeiter unterstützen, gewinnen viel – von Anfang an. Der gelernte Schiffbauer beispielsweise setzt sich im Lehrgang zum Technischen Betriebswirt mit Management und Recht, mit Volks- und Betriebswirtschaft auseinander und erkennt, wie die ökonomische Sichtweise seine Entscheidungsfähigkeit verbessert. Die künftige Personalfachkauffrau probiert sofort den neuen Weg der Mitarbeiterrekrutierung aus, den sie im Lehrgang gelernt hat. Der angehende Fachkaufmann für Einkauf und Logistik hat das frisch erworbene Wissen gleich umgesetzt und neue Kennzahlen für die Arbeit der Einkaufsabteilung entwickelt.

Erfahrung mit frischem Wissen mixen

Die Verknüpfung von beruflicher Erfahrung mit neuem Wissen ist ein großer Vorteil der Aufstiegsfortbildung. Außerdem werden Qualifika-

tionen erworben, die in jeder Position positive Wirkungen zeigen. Dazu zählen ziel- und ergebnisorientiertes Arbeiten, internationales Denken, permanente Kommunikation mit den Schnittstellenabteilungen sowie Kritikfähigkeit. Selbst für Unternehmen, die einer frischgebackenen Fachkauffrau oder einem gerade geprüften Controller nicht sofort einen Sprung auf der Karriereleiter in Aussicht stellen können, lohnt es sich, wenn sie Beschäftigte während der Aufstiegsfortbildung unterstützen. Das beginnt bei den Kosten für Lehrgang und Prüfung, setzt sich fort mit der Möglichkeit, während der Schulungsphase zeitreduziert zu arbeiten, und reicht bis zum Sonderurlaub vor der Abschlussprüfung. Es gibt auch Hilfe vom Staat: Das bewährte „Meister-BAföG“ kommt seit Mitte 2009 einem noch größeren Personenkreis mit erweiterten Förderungen zugute und sieht besondere finanzielle Zuschläge für Aufstiegswillige mit Kindern oder für Existenzgründer vor (siehe Grafik Seite 14).

Unternehmen sind gut beraten, wenn sie das Engagement weiterbildungswilliger Beschäftigter honorieren. Eine Rundfunkanstalt beispielsweise zahlt Meistern für Veranstaltungstechnik nach bestandem Examen einen Zuschuss, auch wenn sie den wenigsten gleich eine höherwertige Stelle anbieten kann. Dass es auch um Mitarbeiterbindung geht, hat ein mittelständischer Hersteller von Spezialpapieren schnell erkannt: Weil man den hochqualifizierten Papiermacher, der wichtige Bereiche des Unternehmens bereits aus dem Effeff kannte, nicht verlieren wollte, erhielt er finanzielle und zeitliche Unter-

Acht Praxistipps

- Die Krise birgt den Wunsch nach Veränderung und dem Aufbau von Werten – nutzen Sie diese Haltung Ihrer Mitarbeiter.
- Arbeit wird immer häufiger nicht nur als Pflichterfüllung gesehen, sondern als Erfüllung der eigenen Motivation und Ziele – richten Sie Ihr Personalmanagement darauf aus.
- Kommunizieren Sie einheitlich und offen – das macht Sie glaubwürdig und schafft Vertrauen.
- Nutzen Sie die Krise für Weiterbildung und Personalentwicklung – das macht den Weg frei für den Erfolg Ihres Unternehmens.
- Definieren Sie bei Weiterbildungsprogrammen genau das Ziel und die Zielgruppe: Was wollen Sie erreichen? Und mit welchen Mitarbeitern?
- Berücksichtigen Sie bei der Wahl des richtigen Weiterbildungskonzepts, dass das Gelernte in der täglichen Arbeit auch eingesetzt werden kann.
- Achten Sie nicht nur auf den Inhalt ihrer Weiterbildungsmaßnahmen, sondern auch auf die Methoden: „Learning by doing“ verspricht mehr Erfolg als nur ein Vortrag.
- Schaffen Sie Anreize, um Ihre Mitarbeiter für Weiterbildung zu begeistern – diese müssen nicht immer materieller Natur sein. Auch ein neuer Führungsstil kann Anreiz sein.

Ursula Hesselmann hat sich nach 25 Jahren Berufstätigkeit, zuletzt 15 Jahre in der Automobilzulieferindustrie, im Juni 2008 als Unternehmensberaterin in Heiligenberg selbstständig gemacht.

Info: www.uhesselmann.com

Einen ausführlichen Text von Ursula Hesselmann zum Thema Personalentwicklung finden Sie im Internet unter www.b4balb-bodensee.de, Friedrichshafen/Bodensee

stützung während der Aufstiegsfortbildung zum Industriemeister. Als er kurz darauf beschloss, noch ein Bachelor-Studium draufzusetzen, konnte er wieder auf die Firma zählen. Denn die Position des Produktionsleiters wird bald frei – und woher sollte das Unternehmen einen geeigneteren Nachfolger bekommen?

Betriebliche Weiterbildung: die Motive der Unternehmen

Jeweils alle Befragten = 100*



Insgesamt rund 27 Milliarden Euro gaben die Unternehmen in Deutschland im Jahr 2007 für die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter aus, durchschnittlich 1.053 Euro je sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Das zeigt eine Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft. Mit 79 Prozent setzte der größte Teil der Betriebe auf informelle Maßnahmen wie Messen, Tagungen, Lernen am Arbeitsplatz oder Fernstudium.