

Alle reden vom lebenslangen Lernen, aber wer macht mit?

„Weiterbildung ist Erfolgsfaktor, Instrument der Innovation und zahlt sich aus!“ Dies ist – kurz gefasst – das Ergebnis der Umfrage des Steinbeis-Transferzentrum Mittelstand im Herbst 2006. In Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsförderungen der Kommunen in der Wirtschaftsregion Offenburg wurden über 1.200 Unternehmen und Non-Profit-Organisationen angeschrieben. Hier die wichtigsten Antworten:

- Die Weiterbildung wird immer wichtiger und von den Unternehmen als gute Investition in die Zukunft betrachtet. Weitgehend unabhängig von der Unternehmensgröße ist sie zum einen Teil Chefsache zum anderen Teil in den Händen der Mitarbeiter. Über 60% sehen Weiterbildung auch als Einstieg in ein systematisches Wissensmanagement.
- Die Führungskräfte brauchen Sozialkompetenz und sind die Voraussetzung für ein gutes Innovationsmanagement. Das Erfahrungswissen der langjährigen Mitarbeiter qualifiziert nur bedingt für Führungsaufgaben. Eine gut entwickelte Führungskompetenz wirkt sich positiv auf die gesamte Unternehmensentwicklung aus. Sie sorgt

für die durchgängige Vermittlung der Unternehmensstrategie ebenso wie für mehr Dynamik und Zukunftssicherung.

- Einigkeit besteht darüber, dass der Nachwuchs in Zukunft knapp wird. Vielfältig die Möglichkeiten dieser Entwicklung zu begegnen: Punktuelle Maßnahmen sind zwar üblich, bringen jedoch nicht den gewünschten Effekt. Langfristig angelegte Ausbildungskonzepte erscheinen $\frac{3}{4}$ der Unternehmen geeignet. Das Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter wollen immerhin $\frac{2}{3}$ der Unternehmen nutzen, ebenso wie bestehende Schulungsangebote. Nur jedes dritte Unternehmen sieht in der Erstellung einer Wissensbilanz eine Hilfe.

Es scheint, als ob die Zeit für Weiterbildung meist nicht da ist. Und dies, obwohl doch allgemein bekannt ist, dass Weiterbildung auch ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. Knapp über 4 Prozent der angeschriebenen Unternehmen haben geantwortet, immerhin 51. Über 30 Unternehmen wünschten sich einen individuellen Benchmark. In den persönlichen Gesprächen bestätigte sich die Vermutung, die „Guten“ haben oder nehmen sich Zeit und werden noch besser. Überraschend war der Eindruck, dass in sozialen

Reifegrad der Erfolgsfaktoren (nach Prof. Nagel)

.....Phase Erfolgsfaktoren	I Start	II Ausweitung	III Konsolidierung	IV Wachstum	V Integration
Strategie	Keine strategischen Überlegungen	Kurzfristige Ausrichtung	Mittelfristige Strategie	Harmonisierung der Strategie	Marktorientierte langfristige Strategie
Organisation	Hoher Improvisationsgrad	Streben nach Standards	Hoher Standardisierungsgrad	Verstärkte individuelle Ausrichtung	Innovative Organisation
Info-System (IS)	IS bringt Kosteneinsparung	Verstärkte IS Anwendungen	Hoher Reifegrad bei standardisierten Anwendungen	Hohe Benutzerzufriedenheit durch IDV	IS schafft strategische Wettbewerbsvorteile
Mitarbeiter	Aufgabenerfüllung nach Stellenbeschreibung	Geringe Freiräume	Aktionsorientierte Arbeitsgruppen	Hoch motivierte Mitarbeiter	Mitarbeiter ist „Sub-Unternehmer“
Führungssystem	Führungsstil ist naturgegeben	Verstärkte Delegation	Kooperatives Führungssystem	Adäquate Führungsgrundsätze und -methoden	Führungssystem gewährleistet optimale Strategieumsetzung
Kundennähe	Kunde ist Geschäftsvorfall	Normale Kundenbeziehung	Kunde wird beachtet	Problemlösungen werden angeboten	Höchster Grad an Kundenorientierung

So wie ein Baum wächst, sein Einzugsgebiet erweitert, schwächere Nachbarn zurückdrängt, so entwickelt sich auch ein Unternehmen. Am Reifegrad der Erfolgsfaktoren, den Jahresringen des Unternehmens, kann man den Stand der Entwicklung ablesen.

Unternehmen die Entwicklungsgeschwindigkeit so hoch ist, dass unter Berücksichtigung der Arbeitszeiten deutlich mehr als 3 % vom Umsatz in Weiterbildungsmaßnahmen investiert wird.

- Geschäftsgrundsätze und strategische Überlegungen gibt es überall. Die Hälfte der Unternehmen legt sie langfristig und marktorientiert zusammen mit ihren Führungskräften und Mitarbeitern fest, wobei bei vielen ein passendes Kontrollsystem fehlt.
- Die Organisation wird in 4 von 5 Unternehmen in einem „Aufbau-Organigramm“ dargestellt (in den anderen gibt es „einen“ Chef). Nur die Hälfte der Unternehmen haben durchgängig Stellenbeschreibungen, bzw. beschreiben darin Kompetenzen und Arbeitsabläufe. Gut die Hälfte setzen Zielvereinbarungen mit Übernahme von Verantwortung als integralen Bestandteil der Unternehmenskultur ein.
- EDV-/IT-Systeme sind in allen Unternehmen im Einsatz und dienen in 2/3 der Unternehmen als internes Info-System für alle Mitarbeiter. Knapp die Hälfte hat für Standardanwendungen ein einheitliches System, bzw. arbeitet auch mit externen Informationen.
- Die Mitarbeiter orientieren sich in zwei von drei Unternehmen an einer Stellen- oder Funktionsbeschreibung, ansonsten arbeiten sie nach Einzelanweisung oder „wie immer“. Weiterbildung dient in erheblichem Umfang dazu die Motivation und Kreativität zu fördern. Die Hälfte der Unternehmen sieht seine Mitarbeiter als „Mitunternehmer“ mit hoher Selbst- und Fremdmotivation
- Die Führungskräfte entscheiden in 2/3 der Unternehmen im Rahmen ihrer Aufgaben / Befugnisse selbständig, sind zusammen mit den Mitarbeitern am Entscheidungsprozess beteiligt und berücksichtigen ihre Fragen, Hinweise und Meinungen. Die anderen arbeiten nach schriftlichen / mündlichen Anweisungen und bekommen ihre Entscheidungen von der Unternehmensleitung.
- Die Marktorientierung ist stark ausgeprägt. In 4 von 5 Unternehmen werden die Kunden regelmäßig betreut, ihre Anforderungen steuern das Denken und Handeln des Unternehmens, ihre Wünsche werden möglichst berücksichtigt.

Über Weiterbildungsmaßnahmen in der Vergangenheit, den Bedarf und die Aktivitäten in Zukunft sagten die Unternehmen folgendes:

- Die Entscheidung über Weiterbildungsmaßnahmen fällt die Geschäftsleitung, in fast jedem dritten Unternehmen zusammen mit den Mitarbeitern bzw. den Führungskräften bzw. der Personalabteilung.
- Zur Nachwuchssicherung übernehmen zwei von drei Unternehmen ihre Auszubildenden, knapp 40% kooperieren mit einer Hochschule (meistens Berufsakademie) bzw. pflegen eine systematische Personalentwicklungsplanung.
- In allen Unternehmen wurden in den vergangenen Jahren Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt. Fast immer waren es fachliche Weiterbildung, gefolgt von arbeitsplatzbezogenen Maßnahmen, Produktschulungen und allgemeiner Weiterbildung. Nur knapp die Hälfte hat Maßnahmen zur Stärkung von Soft-Skills bzw. der Sozialkompetenz ergriffen.
- Bei der Weiterbildung für Führungskräfte ging es hauptsächlich um Kommunikation, gefolgt von Gesprächs-, Unternehmens-, Verhandlungsführung und Rhetorik.
- Die Eigenschaften der Führungskräfte werden mit gut (2,4) beurteilt. Besonders hervorgehoben werden Kundenorientierung, unternehmerisches Handeln und Motivation. Verbesserungsbedarf wird beim Reden vor dem Publikum, der Mitarbeiterführung und dem Lösen von Konflikten gesehen.
- Ein Weiterbildungsbudget haben knapp 80% der Unternehmen und etwas über 20% sogar ein separates Budget für die Weiterbildung ihrer Führungskräfte.
- Schwerpunkte der Weiterbildung in den nächsten Jahren liegen bei Führungskräften in Führungseminaren und Strategieworkshops, bei Mitarbeitern in fachlicher Weiterbildung und Produktschulung. Der Führungsnachwuchs muss sich noch allgemein bilden und generell mit Führung auseinandersetzen.

Fazit:

Auf dem Weg zu einer einzigartigen Position im Markt ist Weiterbildung ein wichtiger Erfolgsfaktor. Das richtige Maß und die richtigen Themen müssen mit zunehmendem Reifegrad des Unternehmens geplant und im Sinne der Unternehmenszielsetzung gesteuert werden.