

Luft zum Atmen lassen

Unternehmen investieren mehr denn je in die Qualifikation ihrer Mitarbeiter. Worauf bei der Weiterbildungsplanung und der Bemessung finanzieller Mittel zu achten ist.



Auf die Personalentwicklung bei der Flachglas Wernberg GmbH lässt Heike Schlenker nichts kommen. „Unsere Weiterbildungsplanung ist ziemlich präzise und bewegt sich stets ohne große Abweichung im vorgegebenen Rahmen“, sagt die Personalleiterin des Spezialisten für Glasveredelung in der Oberpfalz, der 530 Mitarbeiter, davon 50 Auszubildende, beschäftigt. Monat für Monat beobachtet sie genau, ob sich womöglich berufliche Aufgaben der Mitarbeiter verändern würden. „Dann können wir flexibel ins Budget eingreifen.“

Anders als vielfach behauptet, führen Personalentwicklung und Kompetenzerwerb kein Schattendasein in der deutschen Wirtschaft. Laut einer Befragung von 300 Personalern, die TNS Infratest im Auftrag der Studiengemeinschaft Darmstadt (SGD) durchführte, gehen Unternehmen davon aus, dass ihre Weiterbildungsbudgets auch im kommenden Jahr nicht beschnitten werden. Vier von fünf Personalern rechnen damit, dass der Mittelzufluss unverändert bleibt oder sogar steigen wird.

„Grundsätzlich wird überall dort, wo die Digitalisierung strategisch priorisiert wird, auch entsprechend mehr in Weiterbildung investiert“, betont Andreas Vollmer, bei der SGD für das Firmenkundengeschäft verantwortlich. Denn bei der Bemessung der Budgets stabilisiert sich offenkundig ein Trend. „Wurde früher ein bestimmter Prozentsatz vom Gehalt zugrunde gelegt, überwiegt inzwischen die Bedarfsplanung“, erläutert Vollmer auf Nachfrage. Der Mittelzufluss resultiere primär aus Unternehmenszielen und sei von Branche zu Branche verschieden. „Ein Online-Anbieter hat einen anderen Bedarf als ein Handwerksbetrieb.“

Doch geht man dabei ebenso professionell vor wie in anderen Bereichen der Mittelvergabe oder werden etwaige Kosten nur grob umrissen? Im Idealfall, sagt der Geschäftsführer der TÜV Süd Akademie, Jörg Schemat, gebe es ein zentral gesteuertes Bildungsmanagement, das entweder über die Personalentwicklung oder interne Akademien gesteuert werde. „Nach wie vor wird es aber viele Unternehmen geben, die keinen Überblick über alle

Maßnahmen haben – geschweige denn komplette Kostentransparenz.“

Zwischen Perspektive und Bedarf

Als mittelständischer Betrieb nimmt man die Weiterbildung bei Flachglas Wernberg nicht auf die leichte Schulter. Laut Schlenker resultiert der Weiterbildungsbedarf entweder aus dem Perspektivgespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, wo Vorschläge zur persönlichen Weiterbildung je nach Status quo und Zielsetzung erörtert werden. Oder er leitet sich aus den sogenannten „Must-haves“ ab: „Ändern sich seine beruflichen Aufgaben, etwa bei einer Versetzung, muss der Mitarbeiter darauf auch gezielt vorbereitet werden“, betont die Personalerin.

Dreierlei Kriterien werden zur Bemessung des Budgets herangezogen: Grundlage ist zum einen die permanente Bedarfsanalyse fürs laufende Jahr als „rollierender Prozess“, ferner die Must-haves sowie die übergeordnete Unternehmensstrategie. Im Vordergrund stehe einerseits die Vertiefung des IT-Know-hows in Verbindung mit der Logistik, so Schlenker. Zusätzlich wolle man das Glas-Fachwissen stärken, „um die Produktentwicklung und so auch die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern“.

Bei der Biomarkt-Kette Alnatura wird der Umfang des Weiterbildungsbudgets in einem übergreifenden Planungsprozess

„Ändern sich seine beruflichen Aufgaben, etwa bei einer Versetzung, muss der Mitarbeiter darauf auch gezielt vorbereitet werden.“

Heike Schlenker, Personalleiterin, Flachglas Wernberg GmbH

ermittelt. Hat jeder Bereich seinen Bedarf angemeldet, wird ergebnisoffen mit HR erörtert, wie hoch die Kosten ausfallen und was realisierbar ist. Dann greift das Management mit der wirtschaftlichen Betrachtung ein, wie Personalleiter Joachim Schledt erläutert: „Welche Umsätze und welche Erträge werden erwartet, was kann man sich leisten?“ Blieben die einzelnen Bedarfe im Rahmen, gebe es grünes Licht. Sollten sich jedoch Finanzierungslücken ergeben, „werden Weiterbildungspläne verschoben oder fallengelassen“, so Schledt.

Ebenso wie Flachglas Wernberg investiert Alnatura „überdurchschnittlich viel“ in die Ausbildung. Das illustrieren einige Zahlen: Während ein Filialmitarbeiter im letzten Geschäftsjahr zehn Stunden Weiterbildung in Anspruch genommen hat, entfiel auf jeden Auszubildenden mit 21 Stunden gut doppelt so viel. Pro Beschäftigtem beziffert Alnatura das Weiterbildungsbudget auf 350 Euro pro Jahr. Zum Vergleich: 2015 investierte die Allianz 621 Euro pro Jahr und Mitarbeiter in die Weiterbildung. Wie aus einer Übersicht zu den Personalkennzahlen hervorgeht, beliefen sich die Ausgaben des Versicherungskonzerns dabei auf insgesamt 88 Millionen Euro.

Kompetenzen in Projekten entwickeln

Ganz andere Wege in der Weiterbildungsplanung geht die NTT Data mit Sitz in München. Das IT-Beratungsunternehmen ist dabei auf die tatkräftige Unterstützung der Beschäftigten angewiesen, während ein System für Mitarbeiterkompetenzen, kurz Miko, zum Einsatz kommt. Laut Personalleiter Uwe Kloos sind darin die Kompetenzen aller Mitarbeiter enthalten. Habe sich ein Mitarbeiter Wissen in einer Schulung angeeignet, sei er verpflichtet, dieses Wissen im System zu hinterlegen. „So ist das Unternehmen stets im Bilde, welche Kompetenzen einem Kunden für ein Projekt angeboten werden können“, erklärt Kloos.

„Wir verkaufen keine Softwareprogramme, sondern die Kompetenzen unserer

„ Im Idealfall gibt es ein zentral gesteuertes Bildungsmanagement, das entweder über die Personalentwicklung oder interne Akademien gesteuert wird.

Jörg Schemat, Geschäftsführer, TÜV Süd Akademie

Mitarbeiter“, betont der HR-Experte. Deshalb sei Personalentwicklung von strategischer Bedeutung. Täglich beschäftige man sich damit, wie die Kompetenzen der Mitarbeiter gefördert werden könnten. Laut Kloos finden 80 Prozent der Kompetenzentwicklung bereits während der Arbeitszeit in Projekten statt. Mittelfristig werde strategisch geplant, welche IT- und Beratungsthemen aus Sicht der Auftraggeber an Bedeutung zunehmen könnten und welche Kompetenzen die Mitarbeiter dafür erwerben müssten. Daraus abgeleitet werde auch das Personalentwicklungsbudget pro Mitarbeiter festgelegt. Laut Kloos ist es nun Aufgabe der Manager des jeweiligen Competence Centers, diese Vorgabe darauf zu prüfen, ob womöglich laufende und bevorstehende Projekte eine ganz besondere Wissensvertiefung erforderten.

Auf gut Deutsch: „Die Budgets sind nicht in Stein gemeißelt.“ Offenkundig wollen sich die Unternehmen nicht in ein enges Korsett zwängen lassen. Luft zum Atmen lässt man auch bei Alnatura, wie Personalchef Schledt erläutert. Bisweilen würden Weiterbildungsvorhaben trotz Budgetlücke realisiert, sofern man sie als besonders sinnvoll erachte: gutes Kassieren beispielsweise. „Im Zweifel werden dazu Mittel aus anderen Töpfen abgezogen.“

Grundsätzlich sei man bei der Realisierung sinnvoller Investitionen „weniger hierarchisch“ als in anderen Unternehmen. Besonderes Gewicht hätten alle Weiterbildungsangebote, die sich unmittelbar auf die Betreuung des Kunden auswirkten. Schledt weist zudem darauf hin, dass ein vorteilhaftes Weiterbildungsangebot aus Sicht der Beschäftigten nicht unbedingt helle Freude auslösen muss. „Nicht immer wird der Weiterbildungsanspruch realisiert.“ Mitarbeitern sei unter Umständen

wichtiger, in der Filiale Dienst am Kunden zu leisten, als sich noch mehr Wissen anzueignen. Oder um es in den Worten eines Mitarbeiters zu sagen: „Jede im Seminar verbrachte Stunde fehle ich am Regal.“

Freizeit ist auch Lernzeit

Solche für den Einzelhandel typischen Vorbehalte kennt man bei Flachglas Wernberg nicht. Vielmehr einigt man sich mit den Beschäftigten auf einen Deal: Während die Mitarbeiter ihre freie Zeit in Lernphasen und Prüfungen investierten, erläutert Schlenker, „stellen wir sie für Fortbildungen frei und übernehmen die Kosten“. Mit der Verlagerung von Weiterbildungszeit auf freie Zeit liege Flachglas Wernberg im Trend, sagt SGD-Manager Vollmer. Gleichzeitig zeichne sich ab, dass Unternehmen hinsichtlich der Weiterbildung von Beschäftigten mehr Eigeninitiative erwarten würden.

Damit nicht genug: Vollmer zufolge wollten sich Unternehmen über die Personalentwicklung als attraktive Arbeitgeber positionieren. Zur Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern spielten Entwicklungsangebote eine wichtige Rolle. „Auch das fließt immer stärker in die Bemessung von Weiterbildungsbudgets ein.“ Auf ein weiteres Phänomen sind die Weiterbildungsanbieter ebenso wie ihre traditionellen Kooperationspartner in den Betrieben hingegen überhaupt nicht gut zu sprechen: Wie sehr der Einkauf mitmischte. Nach Beobachtung der TÜV Süd Akademie nimmt vor allem in Konzernen das Thema Lieferantenkonsolidierung, gesteuert über die Einkaufsabteilungen, breiten Raum ein. „Insgesamt nimmt die Macht des Einkaufs deutlich zu“, sagt Geschäftsführer Schemat. „Im Zweifel auch zu Lasten der Qualität von Bildungsmaßnahmen.“

Winfried Gertz, freier Journalist, München