
Weiterbildung im Unternehmen

Michael Krieger • Andre Dubsky
Peter Hilbert

Weiterbildung im Unternehmen

Strategie – Prozesse – Controlling

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Michael Krieger
Erzhausen, Deutschland

Andre Dubsy
DQS BIT GmbH
Bad Wörishofen, Deutschland

Peter Hilbert
Hilbert-Schule für Argumentation
Frankfurt am Main, Deutschland

ISBN 978-3-658-30943-5 ISBN 978-3-658-30944-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30944-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

1. © Aufl. Deutscher Sparkassenverlag GmbH, Stuttgart, 2005

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Um Aufgaben und Anforderungen kompetent erfüllen zu können, brauchen Unternehmen qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihre Qualifikationen bestimmen Geschwindigkeit und Ausmaß der Unternehmensentwicklung. Und aus der Unternehmensentwicklung resultieren Änderungen der Aufgaben und der Anforderungen an die Beschäftigten. Deshalb hat die Weiterbildung zentrale Bedeutung für jedes Unternehmen.

Der einfachste Weg, die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter permanent auszubauen, wäre vielleicht, sie für ihre Weiterbildung selbst sorgen zu lassen – denn Eigeninitiative fördert ja die Leistung auch bei der Weiterbildung. Oder die Führungskräfte könnten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schlicht auffordern, Wissen und Können ständig zu erweitern. Umfangreiche Angebote auf dem Bildungsmarkt unterstützen solche Wege.

Doch welche Weiterbildung ist die richtige – für das Unternehmen, für die Aufgaben und für die Beschäftigten? Welche Weiterbildungsmethoden sind für welche Ansprüche geeignet? Sind externe Bildungsangebote in die Weiterbildung einzubinden? Wie wird der Erfolg der Weiterbildung gemessen? Lohnt sich die Weiterbildung für das Unternehmen und für die Beschäftigten? Fragen, die Bildungsfachleute in Unternehmen beantworten können, wenn sie in einem professionellen System mit professionellen Prozessen arbeiten.

Unser Fachbuch unterstützt Verantwortliche und Fachkräfte der Weiterbildung im Unternehmen, komplexe strategische und operative Weiterbildungsprozesse transparent und mit größtmöglicher Effizienz und Effektivität zu bewältigen und die interne Weiterbildung als Kernkompetenz des Unternehmens zu behandeln: zu seiner Existenz- und Zukunftssicherung. Beim Lesen und Durcharbeiten erhalten Weiterbildungsfachleute überzeugende Argumente, um die Qualität ihrer Arbeit im Unternehmen zu kommunizieren, und verständliche Bewertungskriterien, auch damit ihr Unternehmen interne Weiterbildung strategisch als Chance nutzt, sich von Mitbewerbern zu unterscheiden.

Erfahrene wie auch weniger erfahrene Bildungsfachleute können das Buch als Leitfaden nutzen, Weiterbildung systematisch zu gestalten und sie in ihr Unternehmen zu integrieren, indem sie ihre Arbeit für alle Beteiligte nachvollziehbar ausführen, Qualität produzieren und ihre Leistung messbar machen. Sie können den Beitrag der Weiterbildung als Mehrwert für ihr Unternehmen verdeutlichen.

Unser Buch richtet sich an die Bildungsfachleute in Unternehmen, die Weiterbildung verantworten, organisieren, durchführen und kontrollieren. Sie arbeiten meist als Personalentwickler und -referenten oder als Bildungsexperten unter anderen Bezeichnungen.

Schritt für Schritt beschreiben wir die Wege, um die Komplexität der internen Weiterbildung nachvollziehbar zu strukturieren, und zeigen unter verschiedenen Perspektiven, wieso die professionelle Arbeit der Weiterbildungsfachkräfte im Unternehmen wirtschaftlich günstiger ist als der gut gewollte, aber laienhaft durchdachte Kauf von Leistungen zur Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die erste Auflage des Buchs mit dem Titel „Professionelle Mitarbeiterqualifizierung im Unternehmen“ haben wir gründlich überarbeitet und der Entwicklung angepasst. In die vorliegende zweite Auflage haben wir den Beitrag von Dr. Brigitte Scheuerle aufgenommen, der exemplarisch zeigt, wie die IHK als externer Anbieter die Weiterbildung im Unternehmen unterstützen kann.

Die Inhalte unseres Fachbuchs lassen sich als effiziente, effektive und transparente Weiterbildungsprozesse unmittelbar in die Praxis umsetzen. Sie sind konsequent ausgerichtet auf die Absichten von Unternehmen und die Potenziale ihrer Beschäftigten. Unsere umfassende systematische Darstellung zeigt die Weiterbildung als strategischen Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Erzhausen, Deutschland
Bad Wörishofen, Deutschland
Frankfurt am Main, Deutschland
Sommer 2020

Michael Krieger
Andre Dubsky
Peter Hilbert

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|----|
| 1 | Einführung | 1 |
| 1.1 | Von Praktikern | 2 |
| 1.2 | Für Praktiker | 4 |
| 1.3 | Begriffe und Bedeutungen | 6 |
| 1.3.1 | Unternehmensinterne Qualifizierung | 6 |
| 1.3.2 | Weiterbildungsfachkräfte | 7 |
| 1.3.3 | Qualität | 8 |
| 1.3.4 | Prozesse | 9 |
| 1.3.5 | Dienstleistung | 9 |
| 1.3.6 | Kompetenzen | 10 |
| 1.3.7 | Mehrwert | 10 |
| 2 | Unternehmensinterne Weiterbildung | 13 |
| 2.1 | Selbstverständnis | 14 |
| 2.1.1 | Bedeutung der Kundenbedürfnisse | 14 |
| 2.1.2 | Professionalität und Profilierung der Weiterbildungsfachleute | 15 |
| 2.2 | Element der Personalentwicklung | 17 |
| 2.2.1 | Aktivität | 18 |
| 2.2.2 | Potenzial | 18 |
| 2.2.3 | Ebene | 18 |
| 2.3 | Förderung der Kompetenzen | 20 |
| 2.4 | Personen- und aufgabenbezogenes Denken und Handeln | 23 |
| 2.5 | Einbindung ins Unternehmen | 24 |
| 2.5.1 | Bildungsmarketing | 26 |
| 2.5.2 | Motivation | 28 |
| 2.6 | Transparenz der Prozesse | 29 |
| 2.6.1 | Prozesse | 32 |
| 3 | Im Gefüge des Unternehmens | 35 |
| 3.1 | Unternehmensleitbild als Basis | 36 |
| 3.2 | Unternehmenspolitik als Folge | 41 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.3 | Qualitätspolitik als Konsequenz | 43 |
| 3.4 | Nutzen des strategischen Potenzials | 49 |
| 3.4.1 | Themenzentrierte Weiterbildung | 50 |
| 3.4.2 | Personenzentrierte Weiterbildung | 51 |
| 3.4.3 | Strategische Auswirkungen | 53 |
| 3.5 | Systematik des Handelns | 53 |
| 3.5.1 | Auswirkung auf das Unternehmen. | 56 |
| 4 | Grundlagen des Systems. | 59 |
| 4.1 | Anforderungen | 60 |
| 4.1.1 | Forderung der Notwendigkeit | 60 |
| 4.1.2 | Forderung nach Verankerung | 61 |
| 4.1.3 | Forderung nach Information | 61 |
| 4.1.4 | Forderung nach Lernen am Arbeitsplatz | 62 |
| 4.1.5 | Forderung nach Transparenz | 62 |
| 4.1.6 | Forderung nach Einbeziehung | 63 |
| 4.1.7 | Forderung nach unabhängiger Analyse | 63 |
| 4.1.8 | Forderung nach Konstruktivität | 64 |
| 4.1.9 | Weitere selbstbewusste Forderungen | 64 |
| 4.2 | Wege der Befähigung. | 65 |
| 4.2.1 | Leistungsbereite und leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter | 65 |
| 4.2.2 | Handeln und Auftreten der Weiterbildungsspezialisten. | 66 |
| 4.2.3 | Erfolgsfaktoren | 66 |
| 4.3 | Zielführendes Handeln. | 68 |
| 4.4 | Zuständigkeiten in Prozessen. | 71 |
| 4.5 | Rolle der Führungskräfte | 74 |
| 5 | Elemente des Systems | 87 |
| 5.1 | Funktionen und Aufgaben | 88 |
| 5.2 | Integration der Qualitätselemente | 90 |
| 5.3 | Regelung der Kommunikation | 96 |
| 5.4 | Budget | 100 |
| 5.5 | Weiterbildungsteam | 103 |
| 5.5.1 | Qualifizierung der Weiterbildungsfachleute | 107 |
| 5.6 | Räume | 108 |
| 5.6.1 | Bildungszentrum und Lernlabor | 110 |
| 5.7 | Verwaltungssoftware | 112 |
| 5.7.1 | Anforderungen an das Verwaltungssystem | 112 |
| 5.7.2 | Inhalte der Verwaltungssoftware | 114 |
| 5.7.3 | Integration im Unternehmen | 117 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 6 | Prozessorientiertes Handeln | 119 |
| 6.1 | Analyse der Aufträge | 123 |
| 6.1.1 | Dokumentation | 125 |
| 6.2 | Definition der Ziele | 126 |
| 6.2.1 | Reifegrad der Organisation und Selbstverständnis der Weiterbildungsfachleute | 128 |
| 6.2.2 | Weiterbildungsfachleute als Strategiepartner | 129 |
| 6.2.3 | Ziele als strategisches Steuerungsinstrument | 130 |
| 6.3 | Vereinbarungen zum Transfer | 135 |
| 6.3.1 | Effizienz der Weiterbildungsarbeit | 135 |
| 6.3.2 | Effektivität der Weiterbildungsarbeit | 136 |
| 6.3.3 | Möglichkeiten zur Überprüfung | 138 |
| 6.3.4 | Instrument Testkauf | 142 |
| 6.4 | Maßnahmen und Transfer | 144 |
| 6.5 | E-Learning | 147 |
| 6.5.1 | Ressourcen und Halbwertzeiten als Restriktionen | 152 |
| 6.5.2 | Digitale Lernmedien angemessen einsetzen | 158 |
| 6.5.3 | Lernsoftware mit konventionellen Weiterbildungsangeboten kombinieren | 159 |
| 6.5.4 | Konsequenzen aus der Entwicklung der digitalen Kommunikation | 161 |
| 6.5.5 | Aufbau einer virtuellen Lernplattform für E-Learning | 164 |
| 6.5.6 | Vorzüge cloudbasierter Lernsysteme | 165 |
| 6.6 | Gemeinsames Konzept | 167 |
| 6.7 | Angebote der IHK – Gastbeitrag von Dr. Brigitte Scheuerle | 171 |
| 6.7.1 | Fachliche Weiterbildung | 171 |
| 6.7.2 | Berufliche Weiterbildung | 173 |
| 6.7.3 | Weiterbildungs-Informations-System | 179 |
| 6.8 | Realisierung der Weiterbildungsmaßnahmen | 179 |
| 6.8.1 | Beispiel einer Referentenvereinbarung | 181 |
| 6.8.2 | Qualitätsprüfung | 185 |
| 6.8.3 | Professioneller Weiterbildungsmix | 187 |
| 6.9 | Evaluierung | 190 |
| 7 | Bildungscontrolling | 199 |
| 7.1 | Reports | 201 |
| 7.2 | Kenngrößen und Statistiken | 206 |
| 7.3 | Transferergebnisse | 214 |
| 7.4 | Kostenanalyse | 222 |
| 7.4.1 | Beantragen des Weiterbildungsbudgets | 228 |
| 7.5 | Evaluierungsauswertungen | 231 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 7.5.1 | Ergebnisse aus der Evaluierung von Potenzialen der Beschäftigten | 231 |
| 7.5.2 | Ergebnisse aus Prozessevaluierungen | 233 |
| 7.6 | Besonderheiten von Lernsoftware | 235 |
| 7.6.1 | Evaluierung der virtuellen Lernplattform und der Lernsoftware | 237 |
| 7.6.2 | Befragung der Lernenden | 240 |
| 7.6.3 | Einteilung der Kosten in Komplexitätsstufen | 242 |
| 7.6.4 | Zeit- und Kostenersparnis durch Lernsoftware | 243 |
| 7.6.5 | Befragungen zum Nutzen | 245 |
| 7.6.6 | Messung von Effizienz und Effektivität. | 245 |
| 7.7 | Bewertung der Zielerreichung | 246 |
| 7.7.1 | Einbindung in Strategie und Ziele des Unternehmens. | 247 |
| 7.7.2 | Quantitative Ziele. | 248 |
| 7.7.3 | Qualitative Ziele. | 248 |
| 7.7.4 | Individuelle Ziele. | 249 |
| 7.8 | Systemintegrierte Steuerungsgrößen | 252 |
| 8 | Definitionen | 259 |
| 8.1 | Lernmethoden | 260 |
| 8.1.1 | Allein lernen. | 261 |
| 8.1.2 | Mit anderen lernen. | 262 |
| 8.1.3 | Von anderen lernen | 264 |
| 8.1.4 | Durch Üben lernen. | 265 |
| 8.1.5 | Gesteuert lernen | 266 |
| 8.1.6 | Dialogisch lernen | 267 |
| 8.2 | Veranstaltungsformen | 268 |
| 8.2.1 | Selbstgesteuertes Lernen | 268 |
| 8.2.2 | Gruppengesteuertes Lernen | 270 |
| 8.2.3 | Fachübergreifendes Lernen | 271 |
| 8.2.4 | Fachbezogenes Lernen. | 273 |
| 8.2.5 | Direktives Lernen. | 274 |
| 8.2.6 | Interaktives Lernen | 275 |
| 8.2.7 | Verhaltensbezogenes Lernen | 277 |