

Fachkräfte bilden und binden

Führte die Personalentwicklung in vielen Unternehmen bisher ein eher stiefmütterliches Dasein, scheint jetzt offenbar ein Umdenken einzusetzen. Es sind nicht zuletzt die Unternehmen, die mit einer exzellenten Bildungspolitik und den daraus resultierenden Erfolgen für Aufmerksamkeit gesorgt haben. Es ist gewiss auch die Erkenntnis, dass Bildungsmanagement nicht allein die Organisation von Seminartourismus sein muss, sondern dass das Managen von Wissen immer notwendiger wird und professioneller werden muss. Einen Blick auf die Personalentwicklung von morgen zu werfen, das soll dafür sensibilisieren, wie eine erfolgreiche Personalentwicklung aussehen könnte.

Wissen ist Zukunftskapital, und das nicht allein vor dem Hintergrund unausweichlicher demografischer Veränderungen. Das Wissen der Mitarbeiter war eigentlich schon immer eine besondere und ebenso wertvolle Ressource. Allerdings ist in der Vergangenheit oft nur beiläufig auf dieses Potenzial geblickt worden. Allenfalls das Management von Dokumenten, Patenten oder ähnlichem kodifizierten Wissen hat Interesse bei den Wissensverantwortlichen geweckt. Mit der zunehmenden Bedeutung von Wissen ist der Fokus auf dieses Unternehmensgut geschärft worden. Zum einen sind viele Branchen wissensintensiver geworden, zum anderen hat sich damit einhergehend Wissen ganz offenbar zu einem Erfolgsfaktor entwickelt. Im Wettbewerb wird also Wissen eingesetzt, um Vorteile zu erzielen. Nur: Wissen ist kein simples Serienprodukt. Daher ist es nicht verwunderlich, dass sich das Wissensmanagement in den Unternehmen einen festen Platz erkämpft

hat und dass vielfältigste Anstrengungen unternommen werden, um den Wissenstransfer zu begünstigen.

Wissen schaffen mit System

Unterstützungsbedarf äußern die Verantwortlichen für Wissenssicherung und -ausbau im Hinblick auf die Errichtung eines durchgängigen Wissensmanagement-Systems, in Bezug auf wohldefinierte Strukturen des Wissenstransfers und hinsichtlich der Übertragbarkeit von Best Practices. Längst haben Alt-Jung-Projekte, Wissenslandkarten und Wissensstafetten, Story Telling und Unternehmenswiki, Jobrotation und Mentoring Einzug in den Alltag der Personalarbeit gefunden.

Der Einfallsreichtum, was Modelle, Methoden und Werkzeuge der Wissensarbeit betrifft, scheint groß. Wenn das Angebot auch nicht schier unendlich ist, wird es dennoch zunehmend schwie-



**GEMEINSAM FÜR
FACHKRÄFTE**

bilden
beschäftigen
integrieren

IHK-Jahresthema 2011

riger, den Überblick zu behalten. Daher macht es für jedes Unternehmen Sinn, sein eigenes Konzept zu einer bedarfskonformen und zukunftsorientierten Personalentwicklung zu entwerfen. Wird Wissen als zentraler Faktor einer modernen Personalwirtschaft akzeptiert, muss im ersten Schritt eine Systematisierung angestrebt werden. Der Erfolgsvariable „Wissen“ gerecht zu werden, das setzt wiederum voraus, dass es im betrieblichen Wissensmanagement sowohl Struktur und Prozesse als auch ein Bewusstsein für die Parameter des Erfolges gibt.

So gibt es zum Beispiel drei tragende Säulen erfolgreicher Kompetenzenentwicklung: Unternehmenskultur, Lernkultur und Motivation. Gewiss ist es nicht einfach, einem Unternehmen sowohl Unternehmenskultur als auch Lernkultur einzuhauchen. Eine Kultur lässt sich nicht überstülpen; ihr ist eigen, dass sie gelebt wird. Dennoch kann die Sensibilisierung für Kultur schon der erste Schritt zur Veränderung sein.

Die Motivation des Mitarbeiters, sich im Unternehmen weiterzuentwickeln, muss oft erst geweckt werden. Häufig ist bei älteren Mitarbeitern eine Lernenthaltung im Hinblick auf die betriebliche Qualifizierung festzustellen. Dies wird wiederum oft in Zusammenhang gebracht mit der Forderung nach lebenslangem Lernen. Eigentlich ein überflüssiges Konzept, denn der Mensch lernt bis zu seinem Ableben ständig, da Lernen zur Selbsterhaltung gehört. Ihn für betriebliche Lerninhalte zu begeistern, darin liegt die eigentliche Herausforderung und dazu sind nicht selten Hilfestellungen notwendig.

Sind Hemmnisse und Hindernisse beseitigt, gilt es, Lern- und Entwicklungskompetenz zu fördern, und dies immer mit Blick darauf, dass der Mitarbeiter von morgen Interesse an der Erweiterung seines Wissens und am Ausbau seiner Kompetenzen hat.

Mit Leidenschaft und Nachhaltigkeit

Hatten die bisher vorgeführten Facetten einer zukunftsorientierten Personalentwicklung mehr Grundlagen-Charakter, soll mit der Überleitung zum Wissenstransfer und zu den neuen Medien ganz klar das operative Moment in den Vordergrund gerückt werden. Es fällt nicht leicht, zu entscheiden, ob man auf E-Learning setzt oder ob man die Zukunft im Unternehmenswiki sieht.

Die Kombination beider ist natürlich nicht ausgeschlossen. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die Entscheidung für eine neue Lernform oder für den Einsatz neuer Medien nicht nur angemessen



Es ist ein Vorurteil, dass ältere Mitarbeiter nicht mehr an Weiterbildung interessiert sind – man muss sie nur positiv motivieren und für betriebliche Inhalte begeistern.

Veranstaltungstipps

Vortrag

Wissenserhalt und -transfer im Unternehmen – eine Strategie zur Bewältigung des Fachkräftemangels

Referent: Werner Bünningel

Wann: Di., 28. Juni, 19 bis 21:30 Uhr,
IHK in Weingarten

Kosten: 60 Euro

Info und Anmeldung:

Kerstin Kühne, Tel. 0751 / 409-145,
kuehne@weingarten.ihk.de

Workshop-Reihe Personal 3.0

Wissensressource Mitarbeiter im Fokus

20. Juli: Erfolgsparameter des betrieblichen Lernens

15. September: Traditionelle Lernformen und neue Wege

10. Oktober: Best Practice: Wiki – was Sie unbedingt wissen müssen

27. Oktober: Wissenstransfer gestalten – neue Medien nutzen

Referent: Werner Bünningel

Kosten je Workshop: 95 Euro

Alle Workshops finden bei der IHK in Weingarten statt und können unabhängig voneinander gebucht werden.

Info und Anmeldung:

Kerstin Kühne, Tel. 0751 / 409-145,
kuehne@weingarten.ihk.de

Lehrgang

Demografiebewusstes Personalmanagement (IHK-Zertifikat)

Referent: Sonja Sälzle, Markus Forderer

Wann: ab 16. Sept. bis 2. Dez.,
100 Unterrichtsstunden, jeweils
freitags, 18 bis 21:15 Uhr und
samstags, 8 bis 15:15 Uhr,
IHK Ulm

Kosten: 300,00 Euro

Info und Anmeldung:

Ulrike Kunzmann, Tel. 0731 / 173-400,
kunzmann@ulm.ihk.de

Lehrgang

Fachkraft Personalabrechnung

Referent: Andreas Ascher, Manfred Hahn

Wann: ab 5. Okt. bis 27. Juni 2012,
jeweils mittwochs, 18 bis
21:15 Uhr, IHK Ulm

Kosten: 1.060,00 Euro

Info und Anmeldung:

Christiane Gebhardt,
Tel. 0731 / 173-234,
gebhardt@ulm.ihk.de



Wer Wikis und andere digitale Lernplattformen für die innerbetriebliche Weiterbildung seiner Mitarbeiter nutzen will, sollte ein gutes Konzept dafür entwickeln – sonst bleibt es oft bei purem Aktionismus.

sein muss, sondern dass alles Handeln in ein Vorgehensmodell eingebunden werden muss. Ansonsten bleiben Lernplattformen, E-Learning-Programme oder ein Wiki nur Aktionismus. Vor allem im Hinblick auf die Konkretisierung des Wissenstransfers und das Unternehmenswiki gilt es, unabhängig davon, ob die Entscheidung für ein Wiki bereits getroffen ist oder noch zu fällen ist, zuallererst den Bedarf genau zu analysieren. Darauf sind dann die Säulen „Leidenschaft“ und „Nachhaltigkeit“ zu errichten. Insbesondere die Säule „Leidenschaft“ erfährt in vielen Einführungsprojekten keine Beachtung. Dennoch lohnt es, einerseits die Bedeutung von Leidenschaft zu erläutern und andererseits deren Aufwertung zu betreiben. Genauso ist es notwendig, vorzuführen, wie daraus gleichfalls Nachhaltigkeit entstehen kann.

So sollte bei der Auswahl der Hauptakteure darauf geachtet werden, dass diejenigen, die ein Wiki im Unternehmen einführen, die Kolleginnen und Kollegen mitreißen können. Mit ihrem Engagement müssen sie Vertrauen schaffen, auf dessen Grundlage die Motivation zur Mitwirkung gedeihen kann. Durch ihre Unablässigkeit vermitteln sie gleichzeitig Nachhaltigkeit und damit auch Sinnhaftigkeit. Denn die Zahl der Wiki-Autoren wird gewiss steigen, wenn man der neuen Lern- und Kommunikationsplattform eine Zukunft zutraut.

An dieser Stelle sollte aber gleichfalls deutlich werden, dass vom Bedarf ausgehend ein Bottom-up-Prozess gestartet wird. Dies ist mit Blick auf die Zielsetzung bedeutsam, denn nicht selten beginnt eine Wiki-Einführung mit der Anschaffung einer technischen Plattform – ein Projektschritt, der

erst viel später im Einführungsprozess zu vollziehen ist.

Auf Lernen setzen

Die Hinwendung zu virtuellen Lernwelten scheint fast zwangsläufig, da die Dynamik schnelle Wissensaktualisierung unumgänglich macht. Externe und standardisierte Qualifizierungen können bei dieser Geschwindigkeit im Wandel nicht mehr mithalten, sodass das selbstorganisierte Lernen als Vision fast schon zwangsläufig scheint. Der zwischenmenschliche Wissenstransfer im Unternehmen braucht dagegen eine weitaus weniger komplexe Organisation. Hier reichen im Grunde genommen die Wertschätzung für den Mitarbeiter, der Wissen preisgeben soll, und die Win-win-Situation, damit die Wissenswanderung in Gang kommt.

Moderne Personalentwicklung und moderne Wissenswirtschaft sind mehr als Bildungsmanagement. Sie sind genauso ein Eckpfeiler eines wirksamen Employer Branding. Schließlich werden neue Arbeitnehmergenerationen nicht allein auf die offerierte Entlohnung blicken, wenn sie sich für einen Arbeitgeber entscheiden. Vielmehr werden sie kritisch die Angebote zur Personalentwicklung prüfen. Dabei geschieht dies nicht allein aus Karrieredenken, sondern künftig werden die Beschäftigungsfähigkeit und damit die Arbeitsmarktchancen von einem stetig aktualisierten Qualifizierungsniveau abhängig sein. So mag es nicht verwundern, wenn Unternehmen mit einem überzeugenden Auftritt zum betrieblichen Wissensmanagement leichteres Spiel bei der Bewerber-Rekrutierung haben.

Werner Bünningel