

Erfolgsfaktoren im Personalmanagement

swissconsultants.ch
ERFOLGREICH VERNETZT

Swissconsultants.ch ist ein interdisziplinäres Netzwerk Inhaber-geführter qualifizierter Mitgliederfirmen. Sie machen Beratung zur Chefsache, indem sie das direkte Gespräch zum Kunden als Unternehmer suchen.

Swissconsultants.ch ist das breiteste Netzwerk für business contacts in der Schweiz. Die Vielfalt der Dienstleistungen wie die Erfahrung der BeraterInnen sind das Fundament, das Mehrwert schafft.

Swissconsultants.ch
Eisenbahnstrasse 11
Postfach 1661
4901 Langenthal
Telefon 062 916 50 00
Telefax 062 916 50 05
info@swissconsultants.ch
www.swissconsultants.ch



Das unternehmerische Wissen, Denken und Handeln
praxisorientiert trainieren und ständig erweitern

Weiterbildung braucht Erfolgs-Nachweis



Pascal O. Stocker

Eidg. dipl. Betriebsökonom FH,
MAS Corporate Finance,
geschäftsführender Inhaber der Stocker
Unternehmensentwicklung AG und der
Wyrsch Unternehmerschule AG, Freienbach SZ
pascal.stocker@unternehmerschule.ch

Damit Unternehmer und ihre Mitarbeitenden die Herausforderungen von Morgen meistern, ist heute Weiterbildung das Mittel der Wahl. Weiterbildung muss deshalb Teil der Unternehmensstrategie jedes Unternehmens und namentlich auch von KMU sein. Zukünftige Entwicklungen können so vorweggenommen und aktiv angegangen werden.

Häufig wird das Weiterbildungspotenzial in KMU nicht ausgeschöpft. Kurse werden zufällig ausgewählt. Mitarbeitende, die sich selber organisieren und das Einverständnis ihrer Chefs einholen, werden zwar zur Weiterbildung geschickt, der Nutzen einzelner Kurse wird jedoch oft wenig hinterfragt. Ausserdem wird neues Wissen zu wenig in der Praxis eingesetzt und liegt damit brach.

Klare Ziele setzen

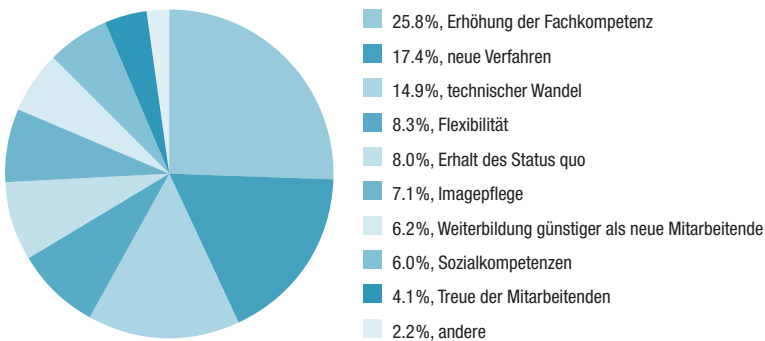
Mit einer bewussten Weiterbildungsstrategie erhält der Unternehmer ein starkes Instrument. Das Ziel besteht darin, die Mitarbeitenden mit neuem Wissen fit zu machen für die nächsten Entwicklungsschritte, damit diese ihren Beitrag zu den heutigen und zukünftigen Unternehmenszielen leisten können.

Strategie festlegen

Lebenslanges Lernen ist seit Langem ein Schlagwort. Dass Lernen auch in KMU ein Thema sein muss, ergibt sich nur schon durch die wirtschaftlichen Bedingungen. Motivierte und qualifizierte KMU-Chefs und Mitarbeitende, die den Kunden gegenüber gekonnt als Fachleute auftreten, sind eine wesentliche Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Das permanente Lernen der Mitarbeitenden kann in KMU auf verschiedene Arten gefördert werden. Die besten Voraussetzungen dafür sind eine hohe Identifikation mit der Arbeit, das Aufspüren schlummernder Talente, regelmässige Standortbestimmungen – darüber handelt ein weiterer Artikel in diesem Buch – und eine systematische Laufbahnplanung.

Interessant sind die Gründe, die zur Weiterbildung motivieren. Aus einer Grafik im «KMU-Leitfaden für Weiterbildung» (herausgegeben vom Schweiz. Verband für Weiterbildung SVEB, Zürich) wird ersichtlich, dass bei den Motiven der Erwerb oder Erhalt der Fachkompetenz zuoberst auf der Liste steht. Jeder vierte Betrieb nannte diesen Grund. Neue Verfahren waren für 17.4% der Unternehmen und der viel diskutierte «technologische Wandel» für knapp 15% ausschlaggebend.

Warum sich KMU-Chefs und ihre Mitarbeitenden weiterbilden



Quelle: Schweiz. Verband für Weiterbildung SVEB, KMU-Leitfaden für Weiterbildung

Wichtig ist, dass Lernen als Prozess verstanden wird: Neues Wissen aneignen soll etwas Wiederkehrendes sein. Einzelne, zufällig ausgewählte Kurse machen noch keinen Lernerfolg aus. Grundlage muss vielmehr eine definierte Weiterbildungsstrategie sein, die exakt zum Unternehmen passt. Sie basiert auf einer Marktanalyse, einer Unternehmensstrategie, damit verbundener Investitions- und Finanzplanung, einer gründlichen Abklärung von vorhandenem und neu zu erwerbendem Wissen und entscheidenden Fähigkeiten, die Erfolgsfaktoren für eine gesunde Weiterentwicklung des Betriebs darstellen.

Bereit sein für die Zukunft

Die optimale Weiterbildung wählen, heisst sich mit den Anforderungen von Morgen auseinander zu setzen, denn Veränderungen kommen oft plötzlich und sind manchmal auch gar nicht willkommen. Sie können allerdings auch bewusst angestrebt werden. Wie mit dem Strukturwandel umgegangen wird, ist von Betrieb zu Betrieb verschieden und hängt in grossem Masse von den Menschen in einem Unternehmen ab.

Jede/r ist eine Persönlichkeit

Veränderungen antizipieren ist das eine, die spezifischen Besonderheiten jedes einzelnen Mitarbeitenden im Unternehmen zu erkennen und dabei Talente wie Fähigkeiten zu entdecken und zu fördern, das andere. Alle Mitarbeitenden bringen nämlich ein ganz bestimmtes Wissen mit ein. «Gewisse Fähigkeiten und Erfahrungen werden am aktuellen Arbeitsplatz genutzt, andere wiederum nicht. Für Veränderungen oder Weiterentwicklungen ist häufig neues oder anderes Wissen gefragt. Daher ist es gut zu wissen, welche Fähigkeiten heute marktentscheidend sind – aber auch, welche Erfahrungen im Betrieb schlummern und in Zukunft genutzt werden können», fasst der «KMU-Leitfaden für Weiterbildung» des SVEB treffend zusammen.

Fähigkeiten gezielt erfassen

Begehrte Fachkräfte besitzen ganz bestimmte Fähigkeiten, Erfahrungen und Eigenschaften. Diese zu bewerten, ist je nach betrieblicher Situation gar nicht so einfach. Klar scheint, dass Fachwissen alleine nicht genügt. Es braucht vielmehr Kompetenzen und individuelle Werte. Unterscheiden können wir dabei drei Kategorien:

1. Fachliche Fähigkeiten

Sie sind recht gut zu beobachten, sie können gemessen, beurteilt und qualifiziert werden. Dazu gehören technisches Wissen oder Anwendungswissen (z.B. Geräte und Maschinen bedienen, Sprachen anwenden, Computer beherrschen).

2. Persönliche und soziale Fähigkeiten

Sie sind fach- oder berufsübergreifend und nur mit grossem Aufwand zu beurteilen, weil sie schwer erfassbar sind. Charakteristische Komponenten sind Flexibilität, Kreativität, Selbstständigkeit, Teambereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Innovationsgeist, Einsatzwille, Konfliktfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit.

3. Methodische Fähigkeiten

Hierbei geht es um fach- oder berufsübergreifende Fähigkeiten wie z.B. Lern- und Arbeitstechnik, Arbeitsmethodik oder Präsentationstechnik.

Weiterbildung ist Pflicht

Weiterbildung ist von höchster Bedeutung, um à jour zu bleiben und einen aktiven Beitrag im Erwerbsleben zu leisten. Das trifft auf KMU-Chefs, Mitarbeitende und insgesamt für die ganze Wirtschaft zu. Wo sich zudem vieles ständig ändert, müssen Qualifikationen und Wissen überprüft, angepasst und erweitert werden. Das Bundesgesetz über die Weiterbildung trägt der Bedeutung des lebenslangen Lernens Rechnung.

Darunter fallen namentlich organisierte Kurse, Workshops und Lehrgänge ausserhalb der formalen Bildung mit eidgenössisch anerkanntem Diplom.

Praxisorientiert schulen

Ein bewährtes Beispiel für praxisorientierte KMU-Weiterbildung ist die Wyrsch Unternehmerschule AG. Sie vermittelt berufsbegleitend von der Praxis für die Praxis Weiterbildungen durch Lerninhalte, die das breite Spektrum unternehmerischen Handelns umfassen: Wissen – Werken – Weiterkommen. Die Weiterbildungen finden praxisnah, prüfungs- und teils hausaufgabenfrei statt. Als Werkzeuge dienen Führungshandbücher und Arbeitsvorlagen für den unmittelbaren Einsatz im eigenen Unternehmen. Eine Weiterentwicklung findet durch Netzwerke in der Region statt, in der die Weiterbildungsanlässe stattfinden.



Tipps für Unternehmer

- Nutzen Sie die drei Kategorien von Fähigkeiten (fachlich, persönlich, methodisch) in Ihren internen Stellenbeschrieben oder bei Stellenausschreibungen.
- Überprüfen Sie bei Zielvereinbarungsgesprächen, ob zu allen Kategorien von Fähigkeiten Ziele festgelegt wurden.
- Fragen Sie in einem Bewerbungsgespräch nach diesen Fähigkeiten.
- Achten Sie darauf, dass Ihre Führungskräfte Fähigkeiten in allen Kategorien mitbringen.
- Bieten Sie in Ihrem internen Weiterbildungsprogramm Kurse zu allen drei Kategorien von Fähigkeiten an.

Quelle: Schweiz. Verband für Weiterbildung SVEB, KMU-Leitfaden für Weiterbildung

Weiterbildung, die passt

Bei der grossen Auswahl an Weiterbildungsmöglichkeiten besteht oft die Qual der Wahl. Einige Kriterien können bei der Auswahl helfen. Weiterbildung muss:

- inhaltlich passen; sie soll den Wissensbedarf vollständig decken bzw. die oben beschriebenen drei Fähigkeiten entwickeln, aber keinen unnötigen Ballast bieten;
- praxisnah bzw. handlungsorientiert sein;
- terminlich passen, d.h. zeitnah bei Dringlichkeit oder ausserhalb der firmeneigenen Hochsaison stattfinden;
- preislich passen;
- in ihrer Dauer und Form passen; das kann ein kompaktes Angebot sein oder eines in Intervallen;
- örtlich passen; wenn möglich in regionaler Nähe mit geringen Kosten und Zeitaufwand für die Anfahrt
- und schliesslich auch von der «Chemie» her stimmen. Kompetente Weiterbildungsfachleute müssen zum Betrieb und den zu schulenden KMU-Chefs wie Mitarbeitenden passen, damit der Einsatz Früchte trägt.