

Praxistipp (bereits erschienen in Gessler 2012):

- » Für das Standing des Bildungsmanagementteams und für den Stellenwert des Themas Bildung im Unternehmen ist es sehr wichtig, dass eine eigene Unternehmenseinheit dafür geschaffen wird mit ausreichenden Ressourcen und einer engen Einbettung in strategische und operative Fragestellung. Diese muss im Organigramm klar ausgewiesen werden.
- » Je höher das Bildungsmanagement im Unternehmen angesiedelt wird, desto leichter klappt die Anbindung an die Unternehmensstrategie und an die gelebte Kultur.
- » Ein Steuerungskreis ‚Bildungsmanagement‘ stellt den regelmäßigen Austausch mit der Unternehmensleitung sicher und bringt die Querschnittsfunktionen HR, Controlling und Kommunikation zusammen.
- » Um Bildung zu einem lebendigen Teil der Unternehmenskultur zu machen, sollten Fragestellungen aus dem Bildungs- und Talentmanagement konsequenterweise in den Unternehmensleitlinien schriftlich verankert und von der Unternehmensführung aktiv unterstützt werden.
- » Die Aufgabenbereiche des Bildungsmanagements müssen definiert und personell klar zugewiesen sein. Die inhaltliche Dimension wird festgeschrieben und sollte einem dem hier vorgestellten Prozess ähnlichem Schema folgen. In jedem Fall ist Bildungsmanagement mehr als das bloße Organisieren von Seminaren. Diese Ausrichtung muss sich auch in den Stellenprofilen der Mitarbeiter des Bildungsmanagements widerspiegeln. Die Kompetenzanforderungen liegen hier sehr stark auch im strategisch-analytischen Feld sowie in der Beratung.
- » Von zentraler Bedeutung ist zudem, dass das Bildungsmanagement eng an alle Prozesse im Unternehmen angebunden ist. Diese werden für die korrekte Bildungsbedarfsanalyse benötigt, sichern die Unterstützung der Führungskräfte und ermöglichen erst das rechtzeitige Reagieren auf aktuelle und geplante Veränderungen.

Erich R. Unkrig
Head of People Development
AREVA GmbH



Management-Aufgaben in der Weiterbildung

Akzeptiert man als Gestalter von Bildung im Unternehmen die Überlegungen und Analysen des Wuppertaler Kreis e. V. zu den Trends in der Weiterbildung, muss jedem Personalentwickler und Bildungsmanager klar werden, dass Angebote praxisnah sein und den Bildungsbedarf genau erfüllen müssen. Hinzu kommt, dass eine entsprechend auf das Unternehmen ausgerichtete, fachliche und thematische Spezialisierung nicht nur zu den größten Erfolgsfaktoren zählt, sondern grundsätzlich nur durch interne Kompetenz und Know-how sichergestellt werden kann.

Um hier nicht an der Oberfläche zu bleiben, sondern passend und auf der Basis von Zahlen, Daten, Fakten argumentieren zu können, spielt die kontinuierliche Überprüfung der Qualität der angebotenen (Bildungs-)Dienstleistung sowie der Lehr- und Lernmethoden im Benchmark mit dem externen Markt eine entscheidende Rolle.

Die AREVA GmbH orientiert sich hierbei am Modell von Manfred Becker (Becker, M. [2005]: Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis.):



Managementaspekte in der Phase Bedarfsanalyse (BA)

Die Bedarfsbestimmung basiert auf folgenden Überlegungen und Analysen:

- » unternehmensbezogen/strategisch
- » tätigkeitsbezogen/operativ
- » persönlich/individuell

Facetten der Analysen sind

- » Soll-Leistung und Soll-Verhalten = Anforderungsanalyse
- » Ist-Leistung und Ist-Verhalten = Adressatenanalyse
- » Können, Wollen, Dürfen? Arbeitsumgebung? = Ursachenanalyse

Die **Methoden** sind dabei

- » strategische BA/unternehmensbezogen
- » operative BA/anlassbezogen
- » individuelle BA/personenbezogen

Die **Verantwortung** für die BA liegt

- » hauptverantwortlich bei der Führungskraft
- » mitverantwortlich beim Mitarbeiter sowie der Personalentwicklung

Managementaspekte in der Phase Ziele setzen

Passende Ziele konkretisieren den Bedarf und legen die Reichweite fest. Sie setzen zumindest ein Verständnis über die **Zielhierarchie** voraus:

- » Strategische Unternehmensziele
- » Allgemeine Bildungsziele
- » Langfristige Bildungsziele
- » Kurzfristige operative Bildungsziele
- » Konkrete Lern-/Trainings- und Transferziele

Zielarten sind in diesem Kontext

- » Richtziele, Grobziele, Feinziele
- » Festlegung der Lernbereiche
- » Wissen, Können, Verhalten

Die **Verantwortung** für entsprechend s.m.a.r.t.e Ziele liegt

- » hauptverantwortlich bei der (disziplinarischen) Führungskraft
- » mitverantwortlich bei dem Mitarbeiter sowie der Personalentwicklung

Managementaspekte in der Phase Planen und Gestalten

Planen und Gestalten zielt auf die adressatengerechte und kostenoptimierte Gestaltung der Maßnahmen ab. **Planung** fokussiert

- » Adressatenbezogene Planung
- » Ressourcenplanung: zeitlich, sachlich, personell
- » Organisatorische Planung

Gestaltung macht zum Thema

- » Methoden, Didaktik
- » Inhalte, Konzepte, Module

Die **Verantwortung** liegt bei der Personalentwicklung

Managementaspekte in der Phase Durchführung

Durchführung bedeutet die planungs- und anforderungsgerechte Umsetzung einer oder mehrerer Maßnahmen. Dabei geht um die

- » anforderungsorientierte Durchführung
- » situationsorientierte Durchführung
- » teilnehmerorientierte Durchführung

Durch die vorherigen Schritte sollte der **Ablauf** reibungslos und planmäßig erfolgen.

Korrekturnotwendigkeiten können sich jedoch ergeben hinsichtlich der

- » Ziele
- » Inhalte
- » Methoden

Elemente des QM in dieser Phase sind insbesondere

- » Lernfortschrittskontrolle
- » Verlaufskontrolle

Die **Verantwortung** liegt bei der Personalentwicklung und kann situativ auf die eingesetzten Ressourcen (Trainer, Coach ...) „delegiert“ werden.

Managementaspekte in der Phase Erfolgskontrolle

Die Erfolgskontrolle zielt auf die Überprüfung des pädagogischen wie auch wirtschaftlichen Erfolges von Maßnahmen ab.

Pädagogische Erfolgskontrolle erfolgt insbesondere über Simulation, Abschlusstest, Seminarbeurteilung, Selbsteinschätzung. Sie beinhaltet

- » Lernerfolgsermittlung
- » Lernklimaanalyse
- » Lernbedingungsanalyse

Die **betriebswirtschaftliche Erfolgskontrolle** kann über (Nach-)Kalkulationen und Soll-Ist-Vergleiche erfolgen. Themen sind dabei

- » Abweichungsanalyse
- » Zielerreichungsbeitrag
- » Kosten-Nutzen-Analyse

Die **Verantwortung** liegt hauptverantwortlich bei der Führungskraft (betriebswirtschaftliche Erfolgskontrolle) sowie bei der Personalentwicklung (pädagogische Erfolgskontrolle), die Teilverantwortung an den Trainer oder Coach delegiert. Natürlich ist der Mitarbeiter für den Erfolg mitverantwortlich.

Managementaspekte in der Phase Transfersicherung

Transfersicherung zielt auf die optimierte Umsetzung des Gelernten in die Arbeitspraxis ab. Sie betrachtet und erfasst **Veränderungen** in

- » Wissen
- » Können
- » Verhalten

Transfersichernde Maßnahmen sind beispielsweise insbesondere die Führungskraft als „Coach“, Erfahrungsaustausch unter Kollegen, die Methode „Kollegiale Beratung“ sowie Zielvereinbarungen und Follow-up-Veranstaltungen.

Transfercontrolling erfolgt u. a. durch Befragungen, Beobachtungen, Mitarbeitergespräche, Selbsteinschätzung sowie die Veränderung in betrieblichen Kennzahlen und die Ermittlung von Bedingungen, die den Transfer behindern.

Die **Verantwortung** dafür liegt hauptverantwortlich bei der Führungskraft und dem Mitarbeiter. Mitverantwortlich ist die Personalentwicklung.

Rainer Offen
Leiter Abteilung Personal-/Organisationsentwicklung
VR Bank Südpfalz eG



Organisation – Klare Übersicht der Aufgaben in der PE inkl. Zuständigkeiten

Personalentwicklung findet im Wesentlichen auf 4 Ebenen im Unternehmen statt:

- » Vorstand – strategische Ausrichtung der Personalentwicklung
- » Abteilung Personalentwicklung – Organisation von Bildungsmaßnahmen
- » Führungskräfte als Personalentwickler vor Ort
- » Mitarbeiter in Eigenverantwortlichkeit zum Erhalt seiner Qualifikationen

Daneben gibt es Schnittstellen zu weiteren Bereichen wie z. B. dem Vertriebsmanagement oder der Organisationsentwicklung, die ebenfalls Bildungsprozesse im Unternehmen initiieren. Um eine möglichst reibungslose und effiziente Zusammenarbeit sicherzustellen, ist eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung erforderlich. Innerhalb der Personalentwicklung hat die VR Bank Südpfalz Stellenbeschreibungen und Aufgabenverteilungspläne erstellt. Diese werden regelmäßig jährlich überprüft und bei Bedarf angepasst. Die Übersicht erleichtert es den Mitarbeitern und Führungskräften, schnell und problemlos den passenden Ansprechpartner zu finden.

Darüber hinaus haben auch die Führungskräfte vor Ort in ihrem Profil definierte Aufgaben zur Personalentwicklung. Für diese Aufgabe wurden die Führungskräfte speziell geschult.

Jeder einzelne Mitarbeiter trägt die Verantwortung zur Weiterentwicklung bzw. Aktualisierung seiner Kompetenzen (Qualifikationserhalt). Über Instrumente wie die Freizeitakademie, das Mentoring-Programm oder den internen Seminarkatalog bietet die VR Bank den Mitarbeitern hierzu ein Bündel an Möglichkeiten, um dieser Eigenverantwortung gerecht zu werden.