

Regel 14

Investieren Sie in die ständige Aus- und Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter!

In einer durch technischen Fortschritt und ständig steigende Anforderungen an das Humankapital gekennzeichneten Wissensgesellschaft kommt der lebensbegleitenden Weiterbildung eine zentrale Rolle zu. Die Wettbewerbsfähigkeit Südtiroler Unternehmen basiert in zunehmendem Maße auf der Qualität des Humankapitals, was durch demographische Tendenzen nochmals verstärkt wird: Mittelfristig werden hier – ähnlich dem gesamteuropäischen Trend – mehr ältere Personen aus dem Erwerbsleben ausscheiden als Jüngere nachrücken. Bereits jetzt ist in vielen Bereichen ein mitunter erheblicher Fachkräftemangel festzustellen.

Eine Studie des IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg) aus dem Jahr 2007 zeigt auf, dass beispielsweise in Deutschland insbesondere kleine Betriebe überdurchschnittlich mit Stellenbesetzungsproblemen konfrontiert sind. Ob Betriebe alle Stellen für Fachkräfte besetzen können, hängt neben betriebsexternen Faktoren auch mit dem personalpolitischen Engagement der Betriebe selbst zusammen. Diejenigen Betriebe, die gezielt personalpolitische Maßnahmen wie Aus- und Weiterbildung oder Nachfolgeplanung beim Ausscheiden älterer Beschäftigter nutzen, erwarten seltener Probleme bei der Besetzung von Stellen für Fachkräfte. Es hat sich auch gezeigt, dass die Betriebe, die Probleme bei der Stellenbesetzung antizipieren, darauf vorausschauend mit innerbetrieblichen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen reagieren.

Bedingt durch eine (glücklicherweise) extrem geringe Arbeitslosenquote sind in Südtirol größere Schwierigkeiten bei der Deckung des Fachkräftebedarfs zu erwarten als in anderen europäischen Regionen. Zugleich wird sich die Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials nach oben verschieben und sich die Lebensarbeitszeit verlängern, Betriebe werden somit zunehmend auf qualifizierte ältere Beschäftigte angewiesen sein.

Aus Sicht der Erwerbspersonen gilt es, nicht nur möglichst vielen Personen durch Weiterbildungsaktivitäten die Beschäftigungsfähigkeit zu sichern, sie muss auch über einen immer längeren Zeitraum erhalten bleiben.

Mit angezogener Handbremse dem Ruhestand entgegen – das war gestern. Weil wir immer älter werden und auch länger arbeiten müssen, werden wir auch mehr und länger lernen müssen. In der Politik besteht mittlerweile – praktisch parteiübergreifend – ein breiter Konsens über die Bedeutung von kontinuierlichen Weiterbildungsaktivitäten. Sie sind aus makroökonomischer Sicht eine absolute Notwendigkeit, und aus betrieblicher Sicht unerlässlich zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, zur Bewältigung des technisch-organisatorischen Wandels und zur Erreichung notwendiger Innovationen und Produktivitätssteigerungen.

Aus Sicht der Erwerbspersonen wiederum reicht eine (falls überhaupt vorhandene) berufliche Erstausbildung angesichts der dynamischen Prozesse in der Arbeitswelt häufig nicht mehr aus, um Beschäftigung und Einkommen langfristig zu sichern. Immer wieder wird daher die Notwendigkeit lebenslangen Lernens postuliert.

„Lernen ist wie Rudern gegen den Strom.
Sobald man aufhört treibt man zurück.“
(Benjamin Britten).

Das lebenslange Lernen ist somit nicht mehr bloß ein Schlagwort oder eine Wunschvorstellung. Es ist zur dringenden Notwendigkeit avanciert. Diese Einsicht haben nur leider bislang viel zu wenige Erwerbstätige entwickelt. Vor allem die heutige Generation 50plus – und darunter sind nicht wenige Berufstätige – verlässt sich vor allem auf ihre Schul-, Berufs- oder Hochschulbildung. Das fortschreitende Lernen ist hier nur geringfügig präsent. Dazu kommt, dass die meisten Menschen Veränderungen weitgehend ablehnen – unabhängig vom Alter. Sie versuchen sie von sich wegzuschieben – oftmals auch aus Angst. Das zeigt aber auch, dass unsere Gesellschaft das fortschreitende Lernen nicht mehr gewohnt ist. Erschwerend kommt hinzu, dass sich in unserem schnelllebigen Informationszeitalter die Halbwertszeit des Wissens

immer mehr verkürzt (siehe Abbildung 15). Auf Vorrat lernen ist daher nur noch in wenigen Grundlagengebieten sinnvoll.

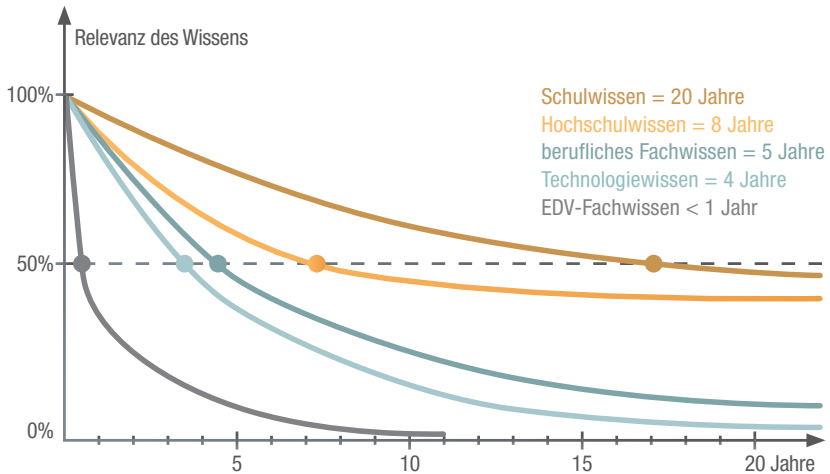


Abbildung 15: Halbwertszeit des Wissens (nach S. Güldenbergl)

In einem sich ständig verändernden, turbulenten Umfeld, in dem die Zukunft immer unvorhersehbarer wird, verliert Wissen an Wert, wenn es nicht ständig aktualisiert wird. Flexibilität und Engagement sind unabdingbar geworden. Noch vor wenigen Jahrzehnten war Ausbildung beschränkt auf Kindheit und Jugend. Der angehäuften Wissensvorrat wurde dann – oftmals auf einer „Lebensstelle“ – während des ganzen beruflichen Lebens angezapft und abgetragen. Heute geht der Trend hin zu immer kürzeren Grundausbildungen. Lange Ausbildungswege bieten oft Inhalte, die beim Eintritt in die praktische Arbeit bereits veraltet sind.

Dabei spielt zudem eine Rolle, dass teilweise das Falsche – viel mehr aber noch, dass falsch gelernt wird. Unser Lernen ist in den meisten Bereichen viel zu sehr ausgerichtet auf Faktenwissen. Unsere Problemlösungskompetenz ist zu sehr auf Einzelfälle beschränkt. Hier ist ein Umdenken erforderlich. Menschen müssen in die Lage versetzt werden, Probleme selbstständig zu lösen. Sie müssen lernen, wie und wo sie Wissen erschließen können.

Viele Unternehmen investieren zwar in die Qualifikation ihrer Mitarbeiter, indem sie diese zu Fortbildungen schicken. Doch immer noch in einem verhältnismäßig geringen Umfang und zudem auf eine wenig bedarfsorientierte und teilweise sogar eher „zufällige“ Weise: „Ich habe da neu-lich in einer Broschüre von einem Kurs gelesen.....“. Manchmal könnte der Eindruck entstehen, dass Weiterbildung als „notwendiges Übel“ angesehen wird. Dabei stärkt eine professionelle betriebliche Aus- und Weiterbildungspolitik nicht nur die Konkurrenz- und Beschäftigungsfähigkeit des Unternehmens, sie steigert auch die Motivation und Betriebsbindung der Belegschaft. Denn zusätzliches Wissen auf unterschiedlichen Gebieten erleichtert den Aufstieg auf der sozialen Leiter und eröffnet mitunter völlig neue Karriereperspektiven. Dabei müssen Karrieren nicht unbedingt vertikal verlaufen, ganz im Gegenteil! Das gilt natürlich insbesondere für kleine und mittelständische Betriebe, bei denen die erreichbaren Karrierestufen ohnehin begrenzt sind. Da aber auch in größeren Unternehmen und Organisationen die Hierarchien immer flacher werden, stehen zukünftig horizontale Know-how-Karrieren im Vordergrund.

Wie aber soll nun die Fortbildung im Unternehmen gestaltet werden? Der Markt an Weiterbildungsangeboten ist – gerade auch in Südtirol – von vielen Anbietern als lukrative Verdienstquelle entdeckt worden und inzwischen bereits derart übersättigt und unübersichtlich, dass viele Veranstalter ihre Kurse mangels ausreichender Teilnehmerzahl wieder absagen müssen. Auch die Qualität der Veranstaltungen lässt dabei mehr und mehr zu wünschen übrig. Häufig sind leider solche oder ähnliche die Aussagen von Teilnehmern zu hören: „Es war ja ganz interessant und zudem ein recht entspannender Tag, aber umsetzen kann ich von dem Gehörten wahrscheinlich wenig bis gar nichts“; „Ich gehe zu den Schulungen eigentlich nur, weil man dort interessante Leute treffen kann“; „Die Schulung sollte zwei Tage dauern – ich habe sie bereits am ersten Tag vorzeitig verlassen, war reine Zeitverschwendung“. Natürlich gibt es auch viele gegenteilige Beispiele von qualitativ sehr hoch stehenden Angeboten. Es gilt daher, die richtige Auswahl zu treffen.

Bevor Sie also die Arbeitszeit Ihrer Mitarbeiter und Geld investieren, sollten Sie sich daher die folgenden Fragen stellen:

- Wo liegen in unserem Unternehmen Probleme, deren Ursache in mangelndem Wissen von Mitarbeitern oder Führungskräften liegt?
- Welcher Schulungsbedarf leitet sich daraus ab? Für wen?
- Was ist das Ziel einer Schulung (messbar!)? Was soll der Mitarbeiter danach sichtbar anders machen oder verändern?
- Welche Schulungsangebote gibt es und können damit die gesteckten Ziele erreicht werden? Sind die Seminare ausreichend spezifisch? Ist ein unmittelbarer Anwendungsbezug gegeben?
- Ist es vielleicht besser, ein maßgeschneidertes Schulungs- und Coaching-Paket zu definieren? Denn: 30% behält der Mensch von dem, was er in einer Schulung hört und sieht, aber 90% von dem, was er selber macht!
- Wann und wie wollen Sie die konkreten Resultate der Schulung messen („Prüfung“)?

Zusammenfassung

Lernen wird zukünftig im Berufs- wie auch im Privatleben stattfinden (müssen). Ein kontinuierlicher Weiterentwicklungsprozess ist notwendig, und Offenheit, Motivation, Neugierde sowie Fantasie sind gefragt. Aus- und Weiterbildung bestimmen den Erfolg des Einzelnen, des Unternehmens und der Volkswirtschaft. Aktuelles Wissen neu zu kombinieren, bringt Innovationen.

Weiterbildung hängt wie Bildung von der Bereitschaft, dem Interesse und der Motivation des Einzelnen ab. Dies verlangt klare Zielvorstellungen, Willen, persönliches Engagement und die Einsicht, dass ständiges Lernen unser faszinierender Begleiter im Leben ist und uns davor schützt, ein Opfer der Veränderung zu werden. Profitieren wir von den daraus entstehenden Chancen. Denn: Lernen bringt uns nicht nur alle weiter, Lernen erhält auch jung!