

Das alles sind Entwicklungen und Veränderungen, die eher schneller als langsamer passieren werden. Um den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern, ist es daher wichtig, Mitarbeiter zu fördern, sie auf diese Rolle vorzubereiten und durch kontinuierliche Maßnahmen up to date zu halten.

### **Bedarf der beruflichen Fortbildung ermitteln**

Wer effektiv und effizient sein möchte, sollte nicht konkretes Ziel und detaillierten Fahrplan arbeiten. Für die Planung der Weiterbildung von Mitarbeitern sind folgenden Fragen relevant:

#### ■ **Ist eine Fortbildungsmaßnahme wirklich die Lösung für das Problem?**

Ist ein Team überfordert oder arbeitet es unstrukturiert, wird häufig vorschnell ein Seminar zur Arbeitsorganisation gebucht. Dass die Gründe für die mangelnde Organisation vielleicht gar nicht in der Kompetenz der Mitarbeiter, sondern vielmehr im Arbeitsumfeld und in unternehmensinternen Strukturen liegen, wird dabei zu wenig bedacht. Ähnliches gilt für so genannte „schwierige Mitarbeiter“, die kein Coaching in sozialen Kompetenzen, sondern zunächst ein klärendes Gespräch erfahren sollten.

#### ■ **Welche Mitarbeiter sollen weitergebildet werden?**

Soll die Fortbildungsmaßnahme alle Mitarbeiter umfassen oder nur solche, die Bereitschaft, Motivation und Talent zeigen? Das kommt auf Art und Umfang der Weiterbildung an. Geht es um Soft Skills und soziale Kompetenzen, kann jeder Mitarbeiter davon profitieren. Eine Schulung in Mitarbeiterführung ist für Führungskräfte zielführend, für Mitarbeiter ohne Personalverantwortung aber uninteressant und für das Unternehmen unwirtschaftlich.

### **Gestaltung der Weiterbildung**

Das Spektrum der Aus- und Weiterbildungsmethoden ist groß. Von der internen Zuteilung eines Mentors bis hin zu externen Seminaren können Art, Umfang und besonders Kosten der Maßnahmen stark variieren. Als sehr praxisorientiert und verhältnismäßig leicht umsetzbar ist das „Training on the Job“. Es unterteilt sich in der Regel in drei gängige Modelle:

#### ■ **Job Enlargement**

Diese Form der Weiterbildung teilt dem jeweiligen Mitarbeiter strukturell gleichartige Aufgaben zu. Dies können bisher vor- oder nachgelagerte Tätigkeiten sein, die den Handlungsspielraum erweitern.

#### ■ **Job Enrichment**

Das Job Enrichment unterscheidet sich vom Job Enlargement in der Form, dass dem Mitarbeiter höherwertige Aufgaben zugeteilt werden und sich das Anforderungsniveau steigert. Dies ist eine gängige Methode, wenn eine Beförderung von Mitarbeitern geplant ist und leitende Positionen besetzt werden sollen.

#### ■ **Job Rotation**

Dieses Modell beschreibt den Austausch der Arbeitsplätze einzelner Mitarbeiter. Job Rotation unterteilt sich wiederum in verschiedene Stufen: Vom abteilungsinternen über den abteilungsübergrei-

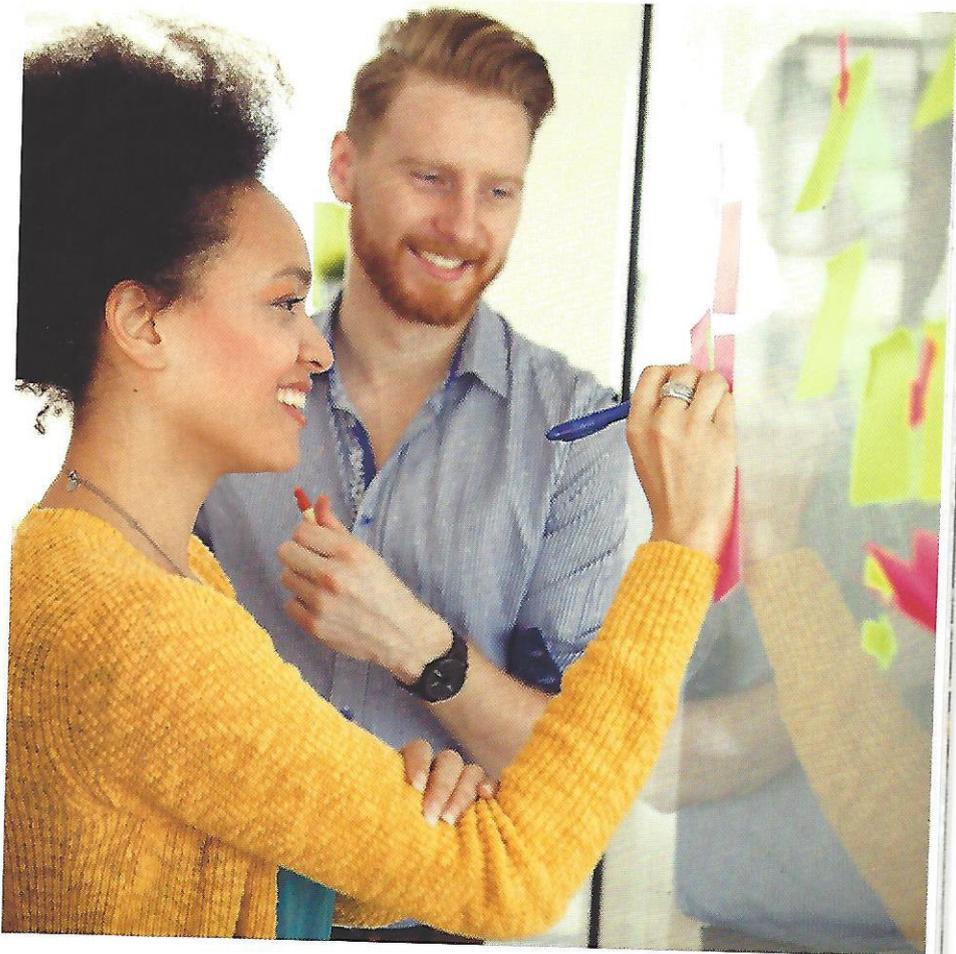


Foto: iStock/M\_a\_y\_a

fenden Austausch bis hin zu Standortwechseln, mit denen auch Auslandseinsätze verbunden sein können. Dies hilft Ihren Mitarbeitern, das Unternehmen ganzheitlich kennenzulernen, Identifikation aufzubauen und die eigene Rolle im gesamten Prozess besser einzuordnen.

### **Information**

- Österreichs Unternehmen zählen zu den europäischen Spitzenreitern in Sachen Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Zwei von drei heimischen Unternehmen planen, verstärkt betriebsinterne Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten. Weiteres Fundament und Asset ist die Lehrlingsausbildung: Mehr als 70 Prozent der Unternehmen bilden ihre Fachkräfte von morgen selbst aus.
- Knapp neun von zehn Unternehmen sowie jeder Betrieb mit mehr als 250 Beschäftigten in Österreich finanzieren Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ihrer Mitarbeiter.
- Jeder dritte Beschäftigte nimmt an Weiterbildungskursen teil. Innerhalb eines Jahres entspricht die Kursdauer im Durchschnitt 30 Stunden bezahlter Arbeitszeit.
- Die Gesamtkosten der Weiterbildungskurse betragen insgesamt rund 1,5 Milliarden Euro jährlich. Das entspricht einem Anteil von 1,5 Prozent an den Personalaufwendungen aller Unternehmen. Umgelegt auf teilnehmende Personen belaufen sich die Gesamtkosten der Weiterbildungskurse auf über 2.000 Euro pro Person.
- Innerhalb der EU liegt Österreich mit einer Teilnahmequote bei Weiterbildung mit 48,2 Prozent über dem Schnitt von 40,3 Prozent. Im OECD-Vergleich liegt Österreich (48 Prozent) nur geringfügig (um zwei Prozent) unter dem Durchschnitt.



Foto: iStock/Oliver Le Moal

## Den anderen einen Schritt voraus

**Globalisierung, Digitalisierung und demografischer Wandel stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Damit sind nicht nur die Betriebe selbst, sondern auch die Arbeitnehmer konfrontiert. Investitionen in kontinuierliche Mitarbeiter-Qualifizierung schaffen für beide Seiten eine Win-win-Situation.**

Von Christian Wieselmayr

**E**s gibt viele Maßnahmen, um Unternehmen zukunftsfit zu machen. Manche sind besonders wirksam, andere nur der sogenannte Tropfen auf den heißen Stein. Ein effizienter und effektiver Weg zur langfristigen und nachhaltigen Unternehmensentwicklung liegt in der betrieblichen Weiterbildung von Mitarbeitern, sind sie doch das wertvollste Kapital eines Unternehmens.

### **Die Bedeutung der Mitarbeiter-Qualifizierung**

Unternehmen müssen sich in vielerlei Hinsicht am Markt behaupten. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen unter anderem Qualität, Service, Preis-Leistungs-Verhältnis und Image stimmen. Das alles sind Faktoren, die nicht zuletzt auf ein Schlüsselement im Unternehmen zurückzuführen sind: die eigenen Mitarbeiter und deren Qualifikation. Wettbewerbsfähig bleibt aber nur, wer auch aktuelle Entwicklungen berücksichtigt und die Zukunft möglichst realistisch einschätzen kann. Dies bezieht sich vor allem auf äußere Einflüsse, denen man sich anpassen bzw. entgegenwirken sollte:

#### ■ **Globalisierung:**

Das Verständnis für internationale Märkte sowie ausgeprägte Fremdsprachenkenntnisse gewinnen immer mehr an Bedeutung.

#### ■ **Digitalisierung:**

Rasante technologische Fortschritte erfordern ganz neue Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit Hard- und Software.

#### ■ **Wirtschaftliche Evolution:**

Durch die Globalisierung und noch viel mehr durch die Digitalisierung entwickeln sich ganz neue Branchen, die es zu besetzen gilt.

#### ■ **Demografischer Wandel:**

Besonders hinsichtlich der Entwicklung der Altersstruktur in Österreich gilt es, den Nachwuchs zu fördern und somit in die Arbeitskräfte der Zukunft zu investieren.

#### ■ **Fachkräftemangel:**

Der demografische Wandel bringt auch den zunehmenden Fachkräftemangel mit sich. Es gilt, qualifizierte und talentierte Arbeitskräfte zu halten und motivierte Mitarbeiter zu fördern.