

Initiativpreis Aus- und Weiterbildung '98:

Personalentwicklung für den Mittelstand



Weiterbildung und Personalentwicklung sind Bereiche, die in kleinen und mittleren Unternehmen oft an keine konkrete Position und somit an keine verantwortliche Person gebunden sind. Trotzdem können sie effizient in das tägliche Geschäft eingebunden werden. Das zeigt eine Initiative aus dem Kreis Herford, die in diesem Jahr den Initiativpreis Aus- und Weiterbildung verliehen bekam.

Daß eine kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter eine lohnende Investition in die Zukunft darstellt, ist den meisten Mittelständlern bewußt. Doch sich neben dem Produktionsprozeß noch für die Weiterbildung seiner Mitarbeiter zu engagieren kostet Zeit. Zudem mißfällt vielen Chefs, daß Mitarbeiter auf Weiterbildung im täglichen Betriebsablauf spürbar fehlen, und das für qualitativ hochwertige Seminare hohe Gebühren anfallen.

Die Probleme sind also bekannt. Lösungen gibt es nur wenige. Eine von ihnen kommt aus dem Kreis Herford. 1993 haben sich dort 19 mittelständische Unternehmen, die über keine ei-

gene Weiterbildungs- oder Personalabteilung verfügen, zusammenschlossen und teilen sich seitdem einen Personalentwickler. Die Initiative nennt sich »MACH 2 Personalentwicklung« und wurde in diesem Jahr mit dem Initiativpreis Aus- und Weiterbildung (siehe Infokasten) ausgezeichnet. Der Name ist Konzept. Er will aufordern zum mitMACHen. Ins Leben gerufen wurde er 1989, als im Kreis Herford einige lokale Unternehmen zusammen mit dem Arbeitsgeberverband »MACH 1 Weiterbildung« gründeten – ein Bildungswerk der lokalen Wirtschaft, mit dem Weiterbildung systematisiert und lange Anfahrten zu Bildungsinstituten vermieden werden sollen. Gemeinsam wurden offene und firmeninterne Kurse konzipiert, die externe Trainer durchführten. Heute umfaßt das offene Programme rund 80 Kurse, vorrangig zu Themen wie EDV, Mitarbeiterführung und Englisch.

Die Überlegungen, wie das Weiterbildungsangebot weiter optimiert werden könnte, führte zu MACH 2, dem gemeinsam finanzierten Personalentwickler: Jedes Mitgliedsunternehmen zahlt pro Jahr pauschal 4.000 DM sowie anteilig 17 DM pro Mitarbeiter. Die 19 MACH-2-Mitglieder gehören verschiedenen Branchen an und beschäftigen zwischen 25 und 1200 Mitarbeitern auf. Die Mehrheit hat etwa 150 bis 300 Mitarbeiter.

In Herford war die Notwendigkeit er-

kannt worden, nicht einfach Seminare zu verteilen, sondern in den Betrieben systematisch den Qualifizierungsbedarf zu ermitteln. Ferner sollte der Weiterbildungsprozeß professionell begleitet und ausgewertet werden.

Doch was macht der geteilte Personalentwickler genau? »Meine Arbeit umfaßt inhaltlich die gleichen Aspekte wie die von Personalentwicklungsabteilungen in größeren Unternehmen«, erklärt Dr. Bernd Helbich. Er ermittelt den jeweiligen Weiterbildungsbedarf, der dann über das Seminarangebot von MACH 1 abgedeckt wird.

Qualifizierungsbedarf muß bekannt sein

Basis seiner Tätigkeit ist eine möglichst genaue Kenntnis darüber, welcher Qualifizierungsbedarf sich aus den heutigen und künftigen Anforderungen an die einzelnen Firmen ableiten läßt. Dazu diskutiert Helbich möglichst regelmäßig mit den Führungskräften und lädt Mitarbeiter und Vorgesetzte zusammen zu moderierten Gruppengesprächen ein. Und er freut sich darüber, daß »immer mehr Ideen und Anstöße aus den Unternehmen kommen, je bekannter unsere Initiative wird«.

Grundsätzlich hat jedoch das Tagesgeschäft der Firmen Vorrang. Daher müssen Weiterbildung und Personalentwicklung so flexibel angelegt sein, daß sie auch bei einem hohen Produktionsdrucks realisiert werden können. Kurzfristige Wünsche nach Terminänderungen der Veranstaltungen gehören zum Tagesgeschäft. Das erfordert ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen und Kreativität sowie manchen Balanceakt in der Organisation. Da bei einem Firmenseminar mit acht



Engagiert für die Weiterbildung von 19 Firmen: Schulungsleiter Andreas Burchardt (li) und Personalentwickler Dr. Bernd Helbich

Initiativpreis Weiterbildung

Zum sechsten Mal wurde der Initiativpreis Aus- und Weiterbildung verliehen. Initiiert wird er von der Otto Wolff von Amerongen-Stiftung des Deutschen Industrie- und Handelstages.

Der Preis, der die Wirtschaft in ihren Aktivitäten zur Aus- und Weiterbildung unterstützen soll, wird einmal jährlich vergeben. Er geht an maximal drei Unternehmen oder Bildungseinrichtungen, die im betrieblichen Bildungswesen beispielhafte Initiativen ergriffen haben. Bewertet wird danach, ob die Initiativen Qualität und Attraktivität der betrieblichen Bildung steigern konnten und ob sie auf andere, auch branchenfremde Firmen übertragbar sind.

Einsendeschluß für die Preisverleihung 1999 ist der 1. Dezember 1998. Bewerbungsunterlagen nehmen die Industrie- und Handelskammern und Außenhandelskammern entgegen.

Preisträger 1998 sind:

- Das European Vocational College der deutsch-britischen Industrie- und Handelskammer, London, für seine Fortbildung für deutsche Bank- und Industriekaufleute
- Das Bildungswerk der Wirtschaft im Arbeitgeberverband Herford für den Zusammenschluß von 19 mittelständischen Unternehmen zur gemeinsamen Weiterbildung

Einen Sonderpreis erhielten:

- Mercedes-Benz Lenkungen, Düsseldorf, für: Berufsbildung Live im Klassenzimmer
- Lèch-Elektrizitätswerke AG, Augsburg, für: Elektrische Energie – für jeden begreifbar

Teilnehmern an einem normalen Arbeitstag unter Umständen ganze Abteilungen lahmgelegt sind, wurden flexible Zeitmodelle entwickelt, bei denen die Mitarbeiter auch einen Teil ihrer Freizeit einbringen müssen – so bei Schulungen am Freitag/Samstag oder

bei Nachmittagskursen, die in der Arbeitszeit beginnen und in der Freizeit enden.

Der Personalentwickler steht seinen Firmen bei der Auswahl von Seminaren beratend zur Seite und steht in ständigem Kontakt mit den Mitarbeitern von MACH 1, die die konzipierten Schulungen organisieren. Ansprechpartner in den Firmen sind sogenannte Koordinatoren, die für die interne Organisation der Weiterbildung verantwortlich sind. Sie koordinieren auch den firmenübergreifenden Besuch interner Seminare: Führt die Firma X einen Kurs durch und es sind noch Plätze frei, können diese durch Mitarbeiter anderer Firmen des Verbundes aufgefüllt werden.

Ist das Seminar vorbei, bittet Helbich etwa zwei bis vier Wochen später die Teilnehmer erneut zu einer moderierten Gruppendiskussion, an der sich auch die Vorgesetzten beteiligen.

Dort werden Aspekte diskutiert wie: War die Maßnahme praxisorientiert? Hat sie Hilfestellungen gegeben, um Arbeitsaufgaben zu bewältigen? Worin müßten Mitarbeiter anderer Abteilungen geschult werden, damit das Gelernte im Systemzusammenhang wirksam werden kann? Die mit Metaplan-technik ermittelten Ergebnisse werden in einen Weiterbildungsplan eingetragen und anschließend mit der Geschäftsführung diskutiert.

Helbichs Engagement umfaßt neben der reinen Weiterbildung zunehmend Aktivitäten wie Zielvereinbarungen zu erarbeiten, Funktionsbeschreibungen zu erstellen oder Einarbeitungsprogramme für neue Mitarbeiter zu entwickeln.

Akzeptanz fand das Modell MACH 2, da von Beginn an Führungsebene und Mitarbeiter gemeinsam aktiv in die Vorbereitungen einbezogen wurden, ihnen somit keine vorgefertigten Lösungen vorgesetzt wurden. Erfreulich wäre es, so Helbich, würde der Wissenstransfer zwischen den Firmen weiter optimiert werden. »So könnten Synergieeffekte noch effizienter genutzt und das Rad müßte nicht in jedem Unternehmen neu erfunden werden.« **Sylvia Clemens** ☐