



Weiterbildung allein genügt nicht: Personal- und Unternehmensentwicklung am Beispiel von Internetprojekten

Von Ehrhardt F. Heinold

Der Artikel ist im "Jahrbuch der Fachinformation 2002", herausgegeben von der Deutschen Fachpresse, erschienen

Immer mehr Fachverlage haben die Notwendigkeit von kontinuierlicher Weiterbildung erkannt. In Zeiten sinkender Renditen und enger werdender Märkte kann sich jedoch kein Verlag Weiterbildung nur mehr nach dem Gießkannenprinzip leisten. Vielmehr muss diese gezielt und wirkungsvoll eingesetzt werden. In der Praxis zeigt sich oft, dass Weiterbildungsmaßnahmen nicht die gewünschte Wirkung haben. In unseren Seminaren stoßen wir immer wieder auf das Problem, dass Teilnehmer das Gelernte nicht umsetzen können, weil in ihren Unternehmen die dafür notwendigen Voraussetzungen nicht oder nur ansatzweise vorhanden sind. Hier zeigen sich die Grenzen reiner Weiterbildungsmaßnahmen.

Auch bei internen Weiterbildungen wie Inhouseseminaren ist eine Umsetzung nicht immer gewährleistet. Gerade hier kann der Widerspruch zwischen innovativen Lehrinhalten und den nicht vorhandenen Umsetzungsmöglichkeiten für die Teilnehmer sehr frustrierend sein.

Jede Führungskraft, die in Weiterbildung investiert, sollte deshalb diese Investitionen immer auch nach den Transfer- und Umsetzungsmöglichkeiten bewerten (siehe dazu die Tabelle). Zudem sollten sich Führungskräfte bewusst machen, dass durch Weiterbildung nicht nur Veränderungen in den Köpfen der Mitarbeiter, sondern auch im Unternehmen angestoßen werden können.

Beispiel Neue Medien

Die Neuen Medien haben bei vielen Fachverlage zu verstärkten Weiterbildungsaktivitäten geführt. Gerade in diesem Bereich bestand und besteht die Hoffnung, dass durch die Schulung einzelner Mitarbeiter die neuen Herausforderungen gemeistert werden können. In der Praxis erweist sich diese Hoffnung oft als trügerisch. Die Weiterbildung einzelner Mitarbeiter ersetzt weder eine systematische Personalentwicklung noch grundsätzliche strategische Entscheidungen. Sicher können die Mitarbeiter mit Hilfe des neu erworbenen Wissens bei der Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie mitwirken; doch dies ersetzt nicht Entscheidungen der Führungskräfte. Diese müssen sich vielmehr auch selbst weiterbilden.

Dies soll an zwei Beispielen erläutert werden:

- Für mehrere Fachverlage haben wir Schulungen zum Thema Datenhaltung durchgeführt. Das vermittelte Grundlagenwissen hilft den Mitarbeitern, sich in der komplexen Materie besser zurechtzufinden. Doch ergeben sich in diesen Seminaren regelmäßig Fragestellungen, die an die Geschäftsleitung gerichtet sind, weil sie grundlegende strategische Überlegungen berühren: Welche Daten sollen wozu in welchen Formaten für welche Verwendungsformen gespeichert werden? Für welche Inhalte ist eine „medienneutrale“ Archivierung, die sehr aufwendig umzusetzen ist, erforderlich? Welche Geschäftsmodelle sollen ermöglicht werden?

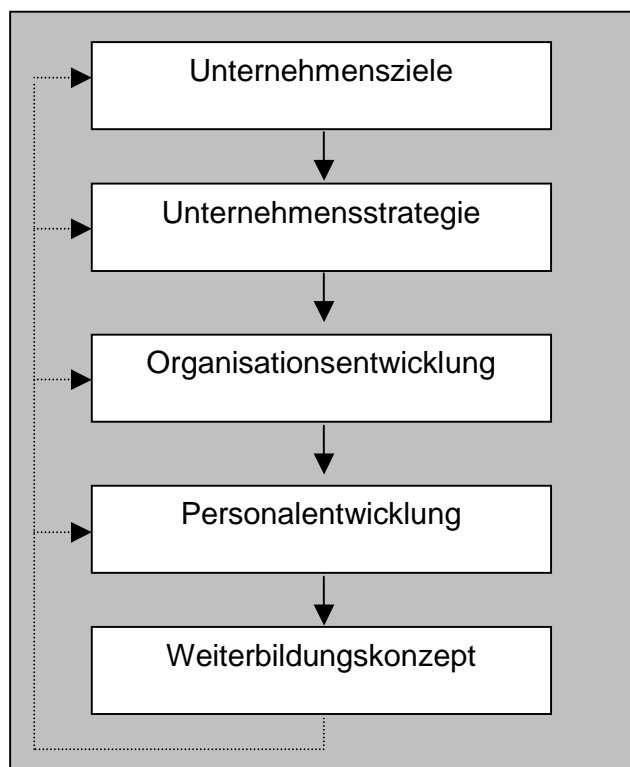


- Das gleiche gilt für das Thema Internet-Geschäftsmodelle. Das Seminar kann in alle gängigen Modelle einführen, Best-Practice-Modelle zeigen, die Teilnehmer können zudem in Workshops an eigenen Ideen arbeiten. Aber wie steht es mit der Umsetzung der Ideen?

Weiterbildung als zweiter Schritt

Weiterbildung kann deshalb nur der zweite Schritt sein. Der erste Schritt besteht aus einem Strategiekonzept, auf dessen Grundlage ein Personal- und Organisationsentwicklungskonzept erarbeitet wird. Diese Vorgehensweise soll am Beispiel Online-Marketing skizzenhaft erläutert werden.

1. Schritt:
Entwicklung einer groben Online-Marketing-Strategie auf Grundlage der Unternehmensziele und im Rahmen der Marketingstrategie
2. Schritt:
Entwicklung und Umsetzung eines Organisationskonzeptes, Stichworte: Arbeitsabläufe, Aufgabenbereiche, organisatorische Ansiedlung.
3. Schritt: Entwicklung und Umsetzung eines Personalkonzeptes, das auch die erforderlichen Weiterbildungsmaßnahmen enthält.
4. Schritt:
Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs der Mitarbeiter und gezielte Durchführung von Weiterbildung(en)
5. Schritt:
Organisation des Wissenstransfers aus den Weiterbildungsmaßnahmen
6. Schritt:
Überprüfung und eventuell Modifikation der Online-Marketing-Strategie und ihrer Umsetzung auf Grundlage des erworbenen Wissens



Grafik: Wechselkreis von der Unternehmenszielen und Weiterbil-



Effektive Weiterbildung ist eine der wichtigsten Faktoren für die Zukunftssicherung von Fachverlagen. Doch sollten an dieses Instrument keine Erwartungen gestellt werden, die es allein nicht erfüllen kann. Vielmehr müssen alle Weiterbildungsaktivitäten Bestandteil einer definierten Unternehmensentwicklung sein.

Bezeichnung	Beschreibung	Vorteile	Nachteile
Seminar	Weiterbildung einzelner Mitarbeiter durch externe Seminare	<ul style="list-style-type: none"> • Großes Angebot • Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen • Gezielte Einzelmaßnahme • Instrument für die Personalentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Nur der geschulte Mitarbeiter lernt • Wissenstransfer problematisch • Punktuelle Einzelmaßnahme
Inhouse-Seminar	Firmeninterne Weiterbildung, entweder mit Standardthema, oder speziell abgestimmt auf Kundenbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation zwischen den Mitarbeitern wird gefördert • Erreichung eines gleichen Wissensstandes • Bei Workshop-elementen erster Praxistransfer • Kognitiv thematisch genau auf den Bedarf abgestimmt werden • Gutes Preis- / Leistungsverhältnis bei entsprechender Teilnehmerzahl 	<ul style="list-style-type: none"> • Wissenstransfer kann problematisch sein, wenn im Seminar keine konkrete Umsetzungsplanung erfolgt • Punktuelle Einzelveranstaltungen können oft die Erwartungen nicht erfüllen
Workshop	Firmeninterne Gruppenarbeit zur Erreichung eines definierten Zieles	<ul style="list-style-type: none"> • Das beste Instrument zur Erreichung kundenindividueller Ziele, wenn gut vor- und nachbereitet wird • Vollständig auf Kundenbedarf ausgerichtet • Zeitsparende Methode zur Lösung komplexer Fragestellungen • Gezielte Wissensvermittlung ohne „Streuverluste“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Transfer in die Praxis kann problematisch sein, wenn kein, ein unrealistisches oder ein folgenloses Planungskonzept erarbeitet wird.



Weitere Informationen:

Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH BDU
Ehrhardt F. Heinold
Behringstraße 28a
22765 Hamburg
Telefon: 040/3986620
Fax: 040/39866232
Email: info@hspartner.de
Internet: www.hspartner.de