

---

## Bildungsbedarf

---

Kein modernes Unternehmen kommt ohne eine ständige beruflich-betriebliche Aus- und Weiterbildung seiner Mitarbeiter aus. Der Erfolg eines Unternehmens hängt auch von den Investitionen in das Bildungsniveau der Mitarbeiter ab. Es gibt kein gesichertes Verfahren, den für die Perspektive tatsächlich notwendigen Bildungsbedarf zu ermitteln und dann die richtige Maßnahme auszuwählen. Dessen ungeachtet, muss auch über die Qualifizierung des Personals die Zukunft des Unternehmens gesichert werden.

Es ist daher eine erstrangige Aufgabe der Geschäftsführung, den Bildungsbedarf für die Mitarbeiter des Unternehmens (wenn auch mit relativ großen Toleranzgrenzen) zu ermitteln und durch geeignete Maßnahmen auszugleichen.

Die folgenden Ausführungen sollen eine Handreichung für den Geschäftsführer und/oder die verantwortlichen Mitarbeiter für die beruflich-betriebliche Aus- und Weiterbildung im Unternehmen sein, um rationell und mit geringem Aufwand einige wesentliche Anhaltspunkte für notwendige Entscheidungen zu bekommen.

### Die Ermittlung des Bildungsbedarfs

- + muss sich auf die berufliche Handlungskompetenz im und für das Unternehmen in einem überschaubaren Perspektivzeitraum konzentrieren,
- + muss neben den fachlichen Erfordernissen auch die schöpferischen und methodischen sowie die sozialen und kommunikativen Kompetenzen einschließen.,
- + muss vom vorhandenen individuellen Qualifikationsniveau der Mitarbeiter ausgehen und die Betroffenen persönlich in den Prozess der Bedarfsermittlung und der Ableitung von Bildungsmaßnahmen einbeziehen.

Für die Ermittlung des konkreten und personenbezogenen Bildungsbedarfs werden die folgenden Schritte vorgeschlagen:

1. Analyse des Arbeitsplatzes hinsichtlich seiner komplexen jetzigen und künftigen Qualifikationsanforderungen (fachlich, schöpferisch-methodisch, sozial-kommunikativ) in dem gewählten Perspektivzeitraum.
2. Analyse des Qualifikationsniveaus des Mitarbeiters, der diesen Arbeitsplatz inne hat, ggf. auf der Grundlage einer Personalinspektion (Handreichung Nr.1).
3. Vergleich zwischen den notwendigen und den individuell vorhandenen Qualifikationen beim jetzigen Inhaber des Arbeitsplatzes.
4. Treffen von Entscheidungen unter Berücksichtigung einer längerfristigen Personalplanung für den jeweiligen Arbeitsplatz und der individuellen Perspektive des betroffenen Mitarbeiters (Alter, Motivation zur Qualifizierung, intellektuelle Voraussetzungen, individuelle Lebensplanung, ...). Diese Entscheidungen müssen nicht mit Bildungskonsequenzen für den betroffenen Mitarbeiter verbunden sein. Sie können auch zu einer Bestätigung des Mitarbeiters ohne Qualifizierung oder aber zu einer notwendigen Neubesetzung des Arbeitsplatzes führen.

Im Folgenden werden einige Grundpositionen vorangestellt, die für das Verständnis des hier gewählten Ansatzes wesentlich sind und für die Nutzung der entwickelten und vorgeschlagenen Checklisten von Bedeutung sein können:

- + Eine Bildungsmaßnahme als Konsequenz einer Personalinspektion und einer Bedarfsermittlung setzt stets eine konkrete Analyse voraus, da spätere finanzielle Mittel (insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen) effektiv eingesetzt werden müssen.
- + Bei einer auf eine Person fixierten Bildungsmaßnahme ist insbesondere von den vorhandenen Stärken und Interessen auszugehen, um ggf. auch neue und innovative Arbeitsplätze mit einem veränderten und perspektivisch für das Unternehmen wertvollen Profil zu schaffen. Damit erhält der Mitarbeiter eine persönliche Perspektive im Unternehmen und eine aktuelle Motivation für die Qualifizierung.
- + Obwohl ein Unternehmen erfahrungsgemäß stärker an einer arbeitsplatzbezogenen Aus- und Weiterbildung interessiert ist und auf betrieblich relevante Zusatzqualifikationen setzt, muss auch die Aufstiegsfortbildung zur langfristigen Sicherung des mittleren Managements berücksichtigt werden. Die individuelle betriebliche Karriereplanung hat viele Vorzüge, da in der Regel Einarbeitungszeiten und Probezeiten zum gegenseitigen Kennen lernen wegfallen können. Der Nachteil liegt oft im fehlenden und notwendigen Anstoß von außen.