

Personalentwicklung bringt Rendite

# Triple A für Ihre Weiterbildung



**Jens Flammann**

war Vorsitzender eines Unternehmensverbands in Berlin, arbeitete u. a. in der Managemententwicklung einer Bank und im Business Development eines Mittelständlers. Er berät als Consultant und Coach.

**In der Finanzwelt ist es üblich, inzwischen aber glücklicherweise nicht mehr unumstritten, dass Investitionen mit einem Rating belegt werden. Dieses soll die Qualität eines Schuldners oder eines Projekts ausdrücken. Am bekanntesten dürfte das AAA-Rating oder auch Triple A sein. Dabei ist bspw. ein A-Rating mehr wert als ein C-Rating und ein dreifaches B mehr als ein einfaches. Ich schlage ein Rating für Weiterbildung in Unternehmen vor – ein betrieblicher Funktionsbereich, der vor massiven Veränderungen steht.**

## 1 Warum Weiterbildung hochrentabel ist

Um Herausforderungen in den Märkten zu begegnen, haben Unternehmen im Wesentlichen zwei Möglichkeiten: Entweder sie sind billiger als ihre Wettbewerber oder sie sind besser. Wenn sie lediglich billiger sein wollen, hat das einen Nachteil: Irgendwann ist der Wettbewerb um immer geringere Kosten am absoluten Tiefpunkt angelangt; dann wird das Eigenkapital aufgezehrt und Unternehmen verschwinden vom Markt. Die meisten Unternehmen versuchen deswegen, besser zu sein als ihre Konkurrenten im In- und Ausland. Bessere Produkte und Prozesse sind aber nur machbar mit pffiffigen Mitarbeitern, die entweder selbst schlaue Ideen entwickeln oder die Ohren spitzen, wenn Lieferanten und Kunden von Problemen sprechen, die der Mitbewerber noch nicht lösen konnte, bzw. die zumindest mitmachen, wenn etwas verbessert werden soll.

Findige Unternehmen überlegen sich daher, wie sie vermeiden, dass ihre Arbeitnehmer im Tagesgeschäft mental einrostet:

- Sie prüfen, auf welche Weise sie die Qualifikation (Können) und Motivation (Wollen) ihrer Leistungsträger mittels „vorweggenommener Instandhaltung“ pflegen (Wieso sollten Maschinen besser gepflegt werden als Beschäftigte?), und
- sie überlegen, wie die Investitionen in die besten Köpfe des Unternehmens optimale Rendite tragen.

### Wichtig

Eine Studie aus Österreich hat ermittelt, dass jeder Euro an Bildungsinvestitionen 13 Euro Return on Investment bringt; ich selbst bin bei einer Untersuchung mit einem meiner Kunden zumindest auf ein Verhältnis von 1:2 gekommen.

## 2 Personalentwicklungs-Checkliste nach dem Triple-A-Prinzip

Im Mittelstand sind mehr als im Großunternehmen pragmatische Lösungen gefragt. Bodenständigkeit sollte allerdings ihre Grenzen dort haben, wo Chancen verspielt werden: Auch für Mittelständler gilt es, ihre Personalarbeit nicht auf Personalverwaltung zu beschränken, sondern auf die Tatsache zu reagieren, dass sie mit ihren Mitbewerbern um die besten Mitarbeiter konkurrieren. Durchdachtes und geplantes Vorgehen ist sinnvoll.

Im Gegensatz zu Konzernen haben kleine und mittlere Unternehmen zudem weniger Geld, das sie für Liebhabeereien verpulvern können. Deswegen sollten sie ihre Investitionen in Weiterbildung so gestalten, dass sie ein Triple A dafür bekommen können, denn früher oder später werden die Kapitalgeber danach fragen.

Die Kriterien für ein gutes Rating sehen Sie in der **Checkliste** auf S. 219. Von einem A-Rating sind viele Unternehmen freilich noch so weit entfernt, dass zusätzlich die Entwicklungsstufen 0 bis 4 eingeführt wurden.

## 3 Viele Unternehmen verspielen ihre Chancen

Unternehmen auf den Entwicklungsstufen 0 bis 4 kümmern sich lediglich spontan und konzeptionslos um die Entwicklung ihrer Beschäftigten.

### Beispiele

Obwohl die Arbeitnehmer nicht nur in unternehmenseigenen Kaffeeküchen darüber klagen, dass die Mannschaft immer wieder auf die gleiche Weise Erfolge verunmöglicht, gibt es in einem IT-Unternehmen überhaupt keine Weiterbildung. Das mag daran liegen, dass technisch geprägte Unternehmen sich zwar in Technikfragen weiterentwickeln, aber um sog. Soft Skills (Kommunikation, Führung, Projektmanagement) aus Angst vor Neuem einen großen Bogen machen. Folge: Das Unternehmen bleibt stehen, die Konkurrenz zieht vorbei.

In einem Softwareunternehmen werden Mitarbeiter mit Weiterbildung „belohnt“. Es geht also nicht möglicherweise darum, wer an seinem Arbeitsplatz eine Weiterqualifikation benötigt, sondern wer durch Wohlverhalten aufgefallen ist – Weiterbildung als Incentive, nicht als Investition.

In einer Forschungseinrichtung mit eigener Weiterbildungsabteilung finden fachspezifische und Soft Skill-Seminare zwar statt, aber aus Kapazitätsgründen so selten, dass die Beschäftigten lange warten müssen. Obwohl aus diesem Umstand an anderer Stelle Engpässe entstehen, werden keine Konsequenzen gezogen.

Ein Maschinenbauer bildet zwar seine Nachwuchskräfte weiter, vergisst aber Pförtner und Sekretariate, die durchaus Kundenkontakte haben; auch die Außendienstler werden vernachlässigt, weil sie im Unternehmen zu selten sichtbar sind: Die Prozesskette bleibt so schwach, wie ihre schwächsten Glieder.

Die genannten Beispiele beschreiben Sachverhalte, die zu Nachteilen für den jeweiligen Arbeitgeber führen können. Möglicherweise kann eine Organisation ihre Schwächen in der Personalarbeit ausgleichen. Entscheidend ist, die entsprechenden Faktoren im Blick zu behalten – insbesondere dort, wo Personalengpässe auftreten können (Veränderungen im Arbeitsmarkt im Blick behalten!).

Verdient Ihr Unternehmen Triple A?

Mithilfe dieser Checkliste lässt sich analysieren, ob in Ihrem Unternehmen im Hinblick auf die Personalentwicklung (PE) alle Chancen optimal genutzt werden. PE umfasst dabei alle Maßnahmen zur strategiekonformen Gewinnung, Entwicklung und Bindung von passend qualifizierten und motivierten Mitarbeitern.

Stufe	Entwicklungsstufe	Indikatoren
0	keine	Mitarbeiter werden ohne konzipierte Auswahlkriterien eingestellt und nehmen an keinen Weiterbildungen teil.
1	passiv	Einzelfalllösung: Eine definierte Stelle (bspw. Personal) unterstützt bei der Personalauswahl und organisiert Weiterbildungen auf Anforderung von Fachabteilung oder von Mitarbeitern.
2	sporadisch aktiv	Weiterbildungen werden auf Initiative einer definierten Stelle (bspw. Personal) organisiert und finden sporadisch statt.
3	regelmäßig aktiv	Es gibt ein Angebot an Weiterbildungen, aus dem Fachabteilungen und Mitarbeiter regelmäßig auswählen können.
4	konzeptionell-initiativ	Eine Funktionsstelle (Personal) organisiert Weiterbildungen nach einer schriftlich vorliegenden Konzeption/Checkliste, aus der erkennbar ist, welche Inhalte und Methoden für welche Zielgruppen im Unternehmen geeignet sind.
5	<b>integrativ-strategieorientiert</b>	Eine Funktionsstelle (Personal) ist an der strategischen Planung des Unternehmens beteiligt, trägt Informationen aus der PE-Erhebung (Bedarf von Führungskräften [indirekt] bzw. Mitarbeitern [direkt]) bei und leitet aus der Unternehmensstrategie eine PE-Konzeption ab. Die PE-Maßnahmen werden nachhaltig auf Umsetzung der Bildungsimpulse in den Arbeitsalltag ausgerichtet, indem eine Schnittstelle zwischen LernArbeit (z. B. Seminar) und ArbeitsLernen hergestellt wird (z. B. vor- und nachbereitende Gespräche mit Vorgesetzten, Bericht des Trainingsteilnehmers in seinem Team, ...).
C	(C) Strategie einer Funktionsstelle (Personal) (CC) mit Unternehmensleitung, Betriebsrat und Führungsebene abgestimmte PE-Strategie (CCC) unternehmensweit abgestimmte PE-Strategie wird nachhaltig umgesetzt, indem Transfer in die Arbeitssituation gewährleistet wird	
6	<b>reflektierend-optimierend (Controlling)</b>	Controlling wird regelmäßig (mindestens einmal jährlich) genutzt, um PE-Maßnahmen zu planen, deren Aufwand sowie inhaltliche und monetäre Erträge der PE zu erfassen, zu reflektieren und daraus Konsequenzen zu ziehen (Controlling im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses [KVP] oder Kaizen).
B	(B) aufwandsorientiert (BB) inhaltlich-didaktisch (BBB) inhaltlich und monetär ertragsorientiert	
7	<b>kommuniziert</b>	Das Unternehmen erstellt und veröffentlicht – für verschiedene Adressaten – eine „Human-kapitalbilanz“, einen „Personalbericht“, „PE-Aufwands- und Ertragsrechnung“ o. ä. (diese umfasst eine Personal-Analyse [SWOT – Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren], die Planung und Ergebnisauswertung). Dabei werden Zahlen, Daten und Fakten genannt und Verbesserungspotenziale zumindest beschrieben. Die Kommunikation bezieht externe Faktoren (Personalmärkte) ebenso ein, wie interne (Personalauswahl, -entwicklung und -bindung).
A	(A) PE-Bericht wird kommuniziert bei funktional Betroffenen: Personal und PE, Unternehmensleitung, Führungskräften (AA) unternehmensintern kommuniziert: Betriebsrat, Controlling, Führungskräfte, Mitarbeiter (AAA) unternehmensextern kommuniziert (z. B. im Geschäftsbericht)	

### 4 Ihre Strategie ist ein Triple C wert

Die **Checkliste** zeigt eine präzisere Darstellung der Kriterien für die Entwicklungsstufe 5 bis 7, denn diese drei Stufen können besonders wertvolle Anregungen für Ihr Unternehmen beinhalten.

Allzu oft wird von „Strategieentwicklung“ gesprochen, wenn jeder seine Lieblingsthemen in die Runde tragen darf und das Ergebnis als bunte Bildchen oder Rosa-Wölkchen-Rhetorik an die verwunderte Belegschaft kommuniziert. Im Kern meint Strategie jedoch, dass eine Organisation ihre Stärken und Schwächen, ihre Chancen und Risiken analysiert (SWOT-Analyse) und verschiedene Alternativen prüft, auswählt und umsetzt, um „strategische Lücken“ ausgleichen zu können.

**Praxistipp**

Strategische Defizite können zu Ertrags-, Umsatz- und Liquiditätskrisen führen; je eher man vorausschauend und ehrlich plant, desto mehr Zeit zur Anpassung und Veränderung hat eine Organisation. Strategische Planung soll Unternehmenskrisen frühzeitig begegnen. In besonderer Weise gilt das für den Personalbereich, weil Mitarbeiter sich nicht von heute auf morgen verändern können, oft aber auch nicht durch andere ersetzt werden, die besser zur Marktsituation passen.

**Beispiel**

Ein Maschinenbauunternehmen aus Schwaben fertigt hochwertige und teure Werkstücke. Das erfordert jahrelange Erfahrung, die frischgebackene Ingenieurabsolventen gar nicht mitbringen können. Die „alten Hasen“ im Unternehmen behalten ihr Wissen und ihre Erfahrung aber lieber für sich, um unentbehrlich zu bleiben. Gleichzeitig spürt das Unternehmen, dass es hoch qualifizierte Ingenieure nur für hohe Gehälter in die schwäbische Provinz locken kann. Es lässt sich bereits abschätzen, wann dem Unternehmen jenes Erfahrungskapital seiner Arbeitnehmer fehlt, mit dem es sich derzeit noch am weltweiten Markt behaupten kann.

Um diesen „Brain-Drain“ (Verlust von Wissensträgern) zu vermeiden, muss man einige Jahre vorausdenken:

- Wie lange brauchen wir, um unsere erfahrenen Beschäftigten zu befähigen, ihr Wissen weiterzugeben?
- Wie lange brauchen wir, um neue Mitarbeiter zu gewinnen und einzuarbeiten?
- Wie lange brauchen wir, um potenziellen Bewerbern zu vermitteln, dass die Arbeit in der schwäbischen Provinz attraktiver ist als beim Mitbewerber?

## 5 So kommen Sie zum Triple C

Ein Anfang ist, wenn eine Stelle im Unternehmen nicht nur hektisch aus dem Bauch heraus, sondern nach schriftlich formulierten Kriterien PE gestaltet. Das mag schon als Strategie gelten und mit einem einfachen C bewertet werden.

Um zur CC-Bewertung zu kommen, sollte man diese strategische Konzeption mit der Unternehmensleitung, aber auch mit Betriebsrat und Führungskräften abstimmen. Das ist gar nicht so leicht, weil viele Führungskräfte in ihrer Arbeit andere Prioritäten setzen als Personalentwickler. Allerdings tun sich Personaler keinen Gefallen damit, konfliktäre Diskussionen zu umgehen. Eine Konsequenz kann dann nämlich sein, dass Unternehmensleitung und Fachabteilungen die Fachkompetenz der Personaler links liegen lassen, womit keinem gedient ist. Die Diskussion der Weiterbildungsstrategie hingegen ermöglicht, die Bedarfe der internen Kunden besser zu erfüllen.

Die Note CCC verdient ein Unternehmen nur dann, wenn eine unternehmensweit abgestimmte PE-Strategie auch wirklich langfristig am Arbeitsplatz umgesetzt wird. Damit ist gemeint, dass PE tatsächlich auch auf Wissenstransfer in die Arbeitssituation ausgerichtet ist; das nämlich setzt voraus, dass auch die Arbeitnehmer im Boot sind.

### Beispiel

In genügend Unternehmen hingegen werden Kollegen mit hämischen Sprüchen überzogen, wenn sie Anregungen aus einem Seminar am Arbeitsplatz umsetzen wollen: „Der K war auf einem Seminar. Lass ihn mal, in ein paar Tagen ist er wieder normal ...“

Eine solche Kultur auf der Mitarbeiterebene schmälert die Wirkung von Trainingsmaßnahmen. Experten vermuten, dass deutsche Unternehmen das Gros ihres 27 Milliarden Euro schweren Weiterbildungsbudgets allein aus diesem Grund zum Fenster rauswerfen.

### Praxistipp

Falls Weiterbildung in Ihrem Unternehmen keinen Stellenwert hat oder gar Widerstände auslöst, wird die Angelegenheit schwierig: Erfolgreich ist dann nur, wer einen (externen) Fachpromotor und einen Machtpromotor (i. d. R. aus der Unternehmensleitung) ins Boot bekommt. Dafür besprechen Sie sich am besten mit einem Externen (aus einem befreundeten Unternehmen, einem guten Berater, ...), weil Sie auf diese Weise schneller naheliegende Lösungsansätze finden.

Wenn Ihr Unternehmen aber langfristig nicht in die Nähe eines guten Ratings kommen kann, sollten Sie Marktchancen prüfen und Konsequenzen ziehen.

## 6 Mit Controlling zu Triple B

Das beste Konzept ist nicht erfolgreich, wenn es am grünen Tisch entworfen und in Stein gemeißelt wird. Wie jede Planung muss man auch ein PE-Konzept an die Realität anpassen, die sich ja immer wieder verändert. Zentrale Methode dafür ist Controlling, das ja viel mehr umfasst, als in Exceltabellen nach Kostensenkungspotenzialen oder in Zahlenkolonnen nach SOLL-IST-Abweichungen zu fahnden. Gutes Controlling ist Voraussetzung für Lernen und Optimierung – auch im Bereich Weiterbildung. Wer sich davor drückt, darf sich nicht wundern, dass er im Unternehmen nicht ernst genommen wird. Freilich mag Controlling von harten Produktions- oder Vertriebszahlen leichter wirken, aber das ist m. E. nur eine Frage der Gewöhnung und beharrlicher Optimierung.

### Beispiel

Eine Fondsgesellschaft schickt zwar ihre Arbeitnehmer in Seminare, die auch mittels Feedbackbögen die Stimmung nach dem Seminar erfassen. Allerdings gibt es keine Überprüfung dahingehend, wie das Wissen in Aktion gebracht wird. Und weil ein Controlling fehlt, übersieht man auch, dass nur bestimmte Gruppen von Weiterbildung profitieren, aber bspw. die Beschäftigten in der Vorstandsetage vergessen werden.

## 7 So kommen Sie zum Triple B

Als Anfang mag für die Note B genügen, dass Sie die Kosten der Weiterbildung erfassen. Dabei erkennen Sie möglicherweise, dass die Kosten des Trainers im Vergleich zu den Arbeitsausfallkosten Ihrer Mitarbeiter vergleichsweise gering sind.

### Praxistipp

Konsequenz könnte sein, dass sie dem Coach mehr Vorbereitungszeit bezahlen, damit er sich optimal auf die Teilnehmer einstellen kann. So lässt sich wertvolle Seminarzeit verschwendungsfrei nutzen. Auch haben Unternehmen über diese einfache Form des Kostencontrollings entdeckt, dass Weiterbildung am besten zu Zeiten angeboten wird, in denen die Fachabteilungen eher unterdurchschnittlich ausgelastet sind.

Um zur BB-Bewertung zu kommen, müssen die Bildungsverantwortlichen ihre Scheu vor Controlling ablegen: Mit inhaltlich-didaktischem Controlling ist gemeint, dass sich erstens die Inhalte der Weiterbildung aus der Unternehmensstrategie ableiten und damit kein Training um seiner selbst willen durchgeführt wird. Vielmehr ist es gezielt auf unterschiedliche Erfordernisse des Arbeitgebers zugeschnitten.

### Beispiel

Ein Kommunikationstraining kann auf unterschiedliche Erfordernisse des Unternehmens ausgerichtet sein – bessere Kommunikation mit Neukunden, Umgang mit Beschwerden, Halten langjähriger Lieferanten, ...

Zweitens sollten durch ein inhaltlich-didaktisches Controlling klare Lernziele für jeden Teilnehmer vorliegen, damit das Lernen praxis- und zielorientiert erfolgen kann: Es macht einen Unterschied, ob Mitarbeiter von einer Kommunikationsmethode nur gehört haben oder ob sie diese in der Laborsituation des Trainings bzw. mit realen Kunden eingeübt haben. Bei beiden Schritten tun sich auch erfahrene Trainer schwer, die Teilnehmer im Seminar zu bespaßen verstehen, aber nicht wirklich nützliches Wissen vermitteln und anwendbar machen. Indem Sie sich um inhaltliche Zielsetzung und Überprüfung kümmern, gewährleisten Sie, dass Ihre Mitarbeiter wirklich profitieren und können ganz nebenbei noch die „Bespaßungstrainer“ von echten Wissensvermittlern unterscheiden.

Erst Triple B bewertet die hohe Kunst des inhaltlichen und monetären Controllings:

- Dabei werden Weiterbildungsmaßnahmen regelmäßig, mindestens einmal im Jahr geplant;
- ihr Aufwand sowie inhaltliche und monetäre Erträge sind zu erfassen;
- schließlich zieht man aus einem umfassenden SOLL-IST-Vergleich Konsequenzen.

So sieht Controlling im Sinne eines KVP aus.

## Wichtig

Die Herausforderungen sind vielfältig: Personaler und Trainer, aber auch Lernende müssen sich kritische Fragen gefallen lassen; Controller und Personaler müssen einander verstehen lernen, um sinnvolle Ergebnisse zu erreichen, und schließlich dürfen Controllingergebnisse nicht in der Schublade verschwinden, sondern Verbesserungspotenziale müssen konsequent genutzt werden. Sonst ist der Aufwand für die Controllingmethoden für die Katz.

## 8 Triple A durch offene Kommunikation

Um in die A-Bewertung aufzusteigen, muss ein Arbeitgeber mit etwas anfangen, was formalistisch und riskant wirken kann: offene Kommunikation durch Berichte über die eigene Weiterbildungsarbeit.

Wieso das Ganze? Es gibt genügend Analysen, die zeigen, dass einzelne Menschen, aber auch ganze Organisationen das zweifelhafte Talent haben, sich Sachverhalte schönzureden und sich in die eigene Taschen zu lügen. Wer Gespräche mit Existenzgründern, Vertrieblern oder Bewerbern geführt hat, kennt das: Oft wissen wir selbst nicht ganz genau, wo wir gut sind und wo wir uns verbessern müssen und können.

Daher holen sich erfolgreiche Menschen Rückmeldungen (Feedback) ein, was andere über sie denken – ohne dass ihnen das zum Urteil wird; Unternehmen und Organisationen bilden bspw. Kundenbeiräte, weil sie frühzeitig wissen wollen, was im Markt gespielt wird oder wie sie ihr Produktportfolio bereinigen sollten.

Der Begriff Feedback wird leider allzu oft als Kampfbegriff der Sozialpädagogen missverstanden, kommt aber eigentlich aus der Regelungstechnik: Man misst die Druckerzeugung einer Pumpe, um durch das Messergebnis ihre Leistung steuern zu können.

Wenn Sie schriftlich Bericht über Ihre Weiterbildungsaktivitäten ablegen, hat das ähnliche Konsequenzen: Erstens wägen Sie beim Schreiben Ihre Worte auf besondere Weise und zweitens geben Sie anderen die Chance, Rückmeldung und Hinweise zu geben, die Ihnen vielleicht aus dem Blick geraten waren.

## Praxistipp

In den vergangenen Jahren sind sehr verschiedene Formen von Personalberichten oder „Wissensbilanzen“ aufgetaucht. Den Stein der Weisen hat noch keiner gefunden, dazu ist die Disziplin zu jung. Insofern empfehle ich, zunächst mit einem zweiseitigen Bericht zu starten, der die wesentlichen Erkenntnisse aus dem Controlling pragmatisch darstellt – nicht schön, sondern offen und ehrlich. Denn nur dann signalisieren Sie dem Empfänger, dass es Ihnen um mehr geht als schöne Worte: um aufrichtige Kritik und nützliche Verbesserungshinweise. Schließlich liegt der Nutzen aus dem Bericht nicht in der schönen Darstellung, sondern darin, dass Sie ihn an verschiedene Empfänger geben und sich von diesen Feedback erbitten (von alleine kommt nichts).

## 9 So kommen Sie zum Triple A

Wer sollen nun die Empfänger dieses Weiterbildungsberichts sein? Für ein einfaches A reicht es, wenn Sie den Bericht an funktional Betroffene kommunizieren: Unternehmensleitung, Führungskräfte und Personalverantwortliche.

Für ein AA ist der Weiterbildungsbericht unternehmensintern zu kommunizieren, auch an Betriebsrat und Mitarbeiter. Wer das anständig macht, bekommt den Wind entgegengeblasen, der ihn zur Optimierung seiner Aktivitäten herausfordert, sicherlich aber auch dabei unterstützt. Und wenn Sie mit den Argumenten nicht einverstanden sind, wissen Sie, dass Sie sich besser erklären müssen.

Ein Triple A verdient nur, wer den Bericht über seine Weiterbildungsaktivitäten auch unternehmensextern kommuniziert, bspw. im Geschäftsbericht. Es gibt durchaus Arbeitgeber, die das tun. Bisher berichten allerdings jene Unternehmen besonders gut über Personalarbeit, die einen Preis für einen guten Geschäftsbericht erhalten haben; solche, die für gute Personalarbeit ausgezeichnet worden sind, schneiden bei der offiziellen Präsentation ihrer PE-Aktivitäten nach außen schlechter ab: Die Schön-Darsteller kommunizieren besser als die Gut-Macher, ergab eine von mir betreute Diplomarbeit.

Wenn also ein Unternehmen für verschiedene Adressaten Berichte (egal ob „Humankapital-Bilanz“, Personalbericht, Personalentwicklung-Aufwands- und Ertragsrechnung, ...) erstellt und veröffentlicht, dann sei ihm ein Triple A verliehen.

## Übersicht

## Bericht über die Weiterbildung

- Der Bericht umfasst eine Personal-(SWOT-)Analyse sowie
- die Planung und Ergebnisauswertung der Weiterbildungsaktivitäten.
- Sie enthält Zahlen, Daten und Fakten sowie
- zumindest die Beschreibung von Verbesserungspotenzialen.
- Die Kommunikation bezieht externe Faktoren (Personalmärkte) ebenso ein, wie
- interne (Personalauswahl, -einsatz, -entwicklung und -bindung).

Versuchen Sie bitte erst gar nicht, bereits beim ersten Mal ein ausgefeiltes Optimum herauszubringen: Es gibt nämlich noch keinen anerkannten Standard wie in der bilanziellen Rechnungslegung. Als Pionier starten Sie besser einfach und sehen dann, wie Sie sich schrittweise verbessern. Prüfen Sie auch, ob bei diesem Prozess ein Externer unterstützen kann, der schneller und offener auf Verbesserungspotenziale hinweist: Gute Berater und Beiräte können manch teuren Umweg sparen.

## 10 Fazit

Nun haben Sie die drei Schritte von der Strategie über das Controlling bis zur Kommunikation eines Weiterbildungsberichts kennengelernt. Mindestens zwei selbstkritische Bemerkungen sind aber angebracht:

- Erstens ist ein Erfolg der vorgeschlagenen Maßnahmen zwar wahrscheinlich, aber nicht gesichert. Auch wenn ich allerlei theoretische Konzepte zum Thema kennengelernt habe, leite ich meine Vorschläge insbesondere aus zwanzig Jahren praktischer Arbeit in PE und Business Development ab.
- Zweitens müssen sich Ihre Aktivitäten immer bezahlt machen: Treiben Sie nur den Aufwand, der Ihnen umsetzbare Erkenntnisse bringt. Strategie-, Controlling- und Kommunikationsarbeit ist nur dann ihr Geld wert, wenn sie etwas bringt. Wenn Ihr Testballon auch nach einem zweiten Durchlauf keine Verbesserung bringt, suchen Sie etwas, das besser zu Ihrer Organisation passt.

Bei all dem kommt es auf Details an, für die man mindestens ebenso Erfahrung braucht, wie beim Handwerken und beim Kochen. Weil Sie es bei Weiterbildung immer mit Menschen zu tun haben, die zwar Fehler verzeihen mögen, aber doch ein gutes Gedächtnis und ein feines Gespür dafür haben, wie man mit ihnen umgeht, sollte man mit Bedacht und Unterstützung vorgehen. Ein Triple A für Ihre Personalarbeit bekommen Sie nicht von heute auf morgen: Zwei bis fünf Jahre sollten sie einkalkulieren – je nachdem, wo Sie heute stehen.

Dann haben Sie gute Chancen, Investitionen in die besten Köpfe des Unternehmens mit einer Rendite zurückzubekommen, von denen andere nur träumen können. Und weil der Erfolg im Markt immer auch von der Belegschaft abhängt, lässt sich gar nicht verhindern, dass sich auch Ihre Kunden darüber freuen und sich Ihre Marktposition festigt.