



# Weiterbildungserfolge sichern

Praxistipps aus dem [lernreich.bihk.de](http://lernreich.bihk.de)

## Return of Invest

Die Kompetenzen der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zählen für jedes Unternehmen zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. Doch die Investition in eine Qualifizierungsmaßnahme ist etwas völlig anderes als beispielsweise die Anschaffung einer neuen Maschine. Weder lassen sich im Vorfeld Bildungsmaßnahmen und -kosten exakt miteinander vergleichen, noch können die erzielten Resultate und Gewinne zu 100 Prozent eindeutig quantifiziert und bewertet werden. Zudem:

**Der Erfolg einer Bildungsmaßnahme hängt von zahlreichen Faktoren ab, insbesondere**

- **der Lernkultur im Unternehmen (Stichwort: lebenslanges Lernen) und der Lernmotivation, die Führungskräfte ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermitteln.**
- **der Innovations- und Veränderungsbereitschaft im Team, in der Abteilung bzw. im gesamten Unternehmen.**
- **der individuellen Lernbereitschaft der an einer Qualifizierung teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**

Klingt nach einem ziemlich „dicken Brett“? Trotzdem gibt es eine ganze Reihe konkreter Maßnahmen, die dazu beitragen, dass Unternehmen den maximalen Erfolg von Mitarbeiterqualifizierungen erzielen und nachhaltig sichern können. Wir haben für Sie die wichtigsten Praxistipps zusammengestellt.

## EXPERTENTIPP

*"Theorie ist gut, Praxis ist besser. Dass der Transfer des Gelernten in die konkrete Praxis des Unternehmens gelingt und umfassend gefördert wird, ist wahrscheinlich der wichtigste Hebel zu Erfolgssicherung von Bildungsmaßnahmen."*

**Jürgen Bode**

Diplom-Betriebswirt (FH)  
Stv. Hauptgeschäftsführer  
IHK Würzburg-Schweinfurt  
Mainfranken

## 1. Im Vorfeld der Weiterbildung

### Darum geht's

Das Angebot an Fortbildungen und Weiterbildungen ist riesig. Je gezielter Sie Bildungsmaßnahmen auswählen können, desto sicherer werden diese zum gewünschten Erfolg führen.

- Ermitteln Sie (idealerweise regelmäßig) den **konkreten Weiterbildungsbedarf**.
  - > Welche Entwicklungen des Marktes, der Technik, auf Kundenseite usw. prägen das Unternehmen aktuell oder werden mit hoher Wahrscheinlichkeit seine Entwicklung beeinflussen, so dass **Qualifizierungsmaßnahmen vorausschauend sinnvoll** sind?
  - > Wo im Unternehmen klemmt es unter den aktuellen Gegebenheiten aufgrund fehlender Qualifikationen einzelner Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, so dass **„defizitausgleichende“ Qualifizierungsmaßnahmen** erforderlich sind?
  - > Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben das Potenzial, noch mehr Eigenverantwortung und ggf. erweiterte Aufgaben in ihrem Bereich zu übernehmen, so dass **spezifische Entwicklungsmaßnahmen** lohnend sind?



*Weiterbildungsbedarf: Ihn zu ermitteln, erfordert Überblick und Weitsicht.*



Industrie- und Handelskammern  
in Bayern

- Formulieren Sie **konkrete Ziele und Erwartungen** für Weiterbildungen.
  - > Soll primär „nur“ Fachwissen vermittelt werden, das dann im Unternehmen auf die Praxis übertragen wird?
  - > Soll es ein Mix aus Wissensvermittlung und Anwendungstraining sein?
  - > Soll ein Mix aus Fachwissen und Soft Skills vermittelt werden?

Formulieren Sie so konkret wie möglich: „*Unsere Erwartung an die Bildungsmaßnahme ist erfüllt, wenn ...*“

- Führen Sie **Vorbereitungsgespräche mit den an der Bildungsmaßnahme teilnehmenden Mitarbeitern**.
  - > Erklären Sie, warum die Maßnahme vorgesehen ist und welche Ziele das Unternehmen damit verbindet.
  - > Fragen Sie die Teilnehmer nach ihren persönlichen Zielen und Erwartungen.
  - > Prüfen Sie, ob Unternehmens- und Teilnehmerperspektive zueinander passen oder ob Hürden/Missverständnisse im Vorfeld der Maßnahme aus dem Weg geräumt bzw. die Maßnahmen selbst anders konzipiert werden müssen.

### Beachten Sie

Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten

- **freiwillig** an der Bildungsmaßnahme teilnehmen.
- offen für Neues sein und
- **ihren eigenen Nutzen** der Teilnahme mit dem Nutzen für das Unternehmen zusammenbringen können, beispielsweise durch die Aussicht, mehr Eigenverantwortung oder abwechslungsreichere Aufgaben übernehmen zu können, in anspruchsvolleren Projekten mitzuarbeiten oder diese zu leiten usw.



*Schaffen Sie Klarheit darüber, welche Ziele das Unternehmen mit der Qualifizierungsmaßnahme verbindet und welchen Nutzen die teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon haben.*

## 2. Während der Weiterbildung

### Darum geht's

Beim Lernen handelt es sich um eine ziemlich komplexe Angelegenheit. Die Menschen unterscheiden sich in verschiedene Lerntypen. Zudem kann es zig verschiedene Lehrmethoden und didaktische Konzepte für eine Maßnahme bzw. für definierte Lernziele geben, deren Erfolg wiederum ganz entscheidend von der Persönlichkeit der eingesetzten Trainer und Dozenten abhängt. Und nicht zuletzt kommen in der beruflichen Bildung immer öfter digitale Komponenten mit ihren ganz eigenen Vor- und Nachteilen zum Einsatz. Um einen möglichst hohen Erfolg der Bildungsmaßnahmen zu erzielen **achten Sie darauf**,

- dass die **Inhalte nah dran an der Praxis in Ihrem Unternehmen** und mit klar formulierten Lernzielen verbunden sind, die sich an den Wünschen bzw. Zielen und Problemen der Teilnehmer orientieren.
- dass das **Lern- und Anwendungsfeld einander ähnlich sind**, damit Teilnehmer möglichst einfach ihre eigenen Erfahrungen in den Lernprozess einbringen können.
- dass die Teilnehmer sich aktiv in die Weiterbildung einbringen können bzw. **aktivierende Methoden** zum Einsatz kommen.
- dass die Teilnehmer die Möglichkeit haben, Inhalte mitzusteuern, sei es im Tempo oder in der Tiefe der Themen.

### Beachten Sie

Es ist erfolgsentscheidend, **angemessene Lernanforderungen** zu stellen: Zu hohe Anforderungen führen zu Überforderung und schlimmstenfalls zu „Verweigerung“. Zu niedrige Anforderungen führen zu Langeweile und schlimmstenfalls zu „Abschalten“.



*Wenn Teilnehmer aktiv werden können, steigert das die Lernerfolge. Achten Sie auf die Methoden, die in einer Qualifizierung eingesetzt werden.*



Industrie- und Handelskammern  
in Bayern



**TIPP**

Denken Sie frühzeitig und unter Einbeziehung des Bildungsanbieters bzw. des Trainers oder Dozenten über gezielte Transferhilfen schon während der Weiterbildung nach, die den Einsatz des Gelernten am Arbeitsplatz fördern, beispielsweise in Form von Tagesc-learning oder Transferaufgaben für die Teilnehmer.

### 3. Nach der Weiterbildung

**Darum geht's**

Nach der Weiterbildung wird es in Sachen Erfolgssicherung wirklich „ernst“, denn jetzt geht es darum, dass Ihre Mitarbeiter ihre neuen Kompetenzen aktiv einsetzen und die Erwartungen an die Bildungsmaßnahme auch eingelöst werden.

**Sichern Sie den Bildungserfolg aktiv**, indem Sie

- die notwendige **Ausstattung am Arbeitsplatz** bereitstellen, um Gelerntes anzuwenden.
- den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern **Zeit und Gelegenheit** geben, Gelerntes auszu-probieren.
- **tolerant auf anfängliche Fehler** reagieren.
- Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte bitten, die Teilnehmer einer Bildungsmaß-nahme zu unterstützen, indem sie zum Beispiel Umsetzungsgespräche führen oder **beim ersten Anwenden Support** bieten (Transfercoaching).
- ggf. eigene Netzwerke und den Erfahrungsaustausch der Teilnehmer untereinander fördern.
- ggf. den **Kontakt der Mitarbeiter mit ihren Dozenten oder Trainern ermöglichen**, um individuelle Schwierigkeiten noch nachträglich lösen zu können.

**Beachten Sie**

Der Erfolg von Bildungsmaßnahmen steht und fällt mit der Anwendbarkeit des Gelernten. Dass das in einem **strukturierten Prozess** vom Lernen über das Ausprobieren bis zum routinierten und sicheren Umsetzen möglich ist, steuern Sie als Personalentwickler. Zugleich dürfen Sie aber **auch von Ihren Mitarbeitern etwas erwarten**: Ein „Mehr“ an **Selbstdisziplin** wäh- rend der Lernphasen und ein „Mehr“ an **Eigenmotivation**, das Neue auszuprobieren, sind der Schlüssel für den gemeinsamen Erfolg von Fort- oder Weiterbildungen.



*Miteinander lernen sowie Gelerntes ausprobieren können und sollen: So steigt der Bildungserfolg für Teil- nehmer und Unternehmen.*

## 4. Weiterbildungserfolge messen

Wenn Unternehmen in die Qualifizierung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren, wollen sie auch deren Erfolg messen und bewerten können – letztlich geht es darum, den maximalen Gegenwert der Investition zu erzielen. In Sachen Bildung ist das allerdings nicht ganz so einfach und präzise leistbar. Die nachfolgende Tabelle bietet Ihnen einen Überblick über die wichtigsten Erfolgskriterien und die Möglichkeiten, qualitativ und quantitativ Klarheit zu schaffen.

Was?	Warum?	Wie?
<b>Zufriedenheit</b> 	Sind Teilnehmer, Trainer und Führungskräfte mit der Weiterbildungsmaßnahme unmittelbar nach der Durchführung zufrieden?	<b>Fragebogen</b> direkt nach dem Seminar/Training zu: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organisation</li> <li>■ Seminar-/Trainingsinhalte</li> <li>■ Dozent(en)/Trainer</li> <li>■ Räumlichkeiten</li> <li>■ Informationsqualität</li> <li>■ weitere Zufriedenheitskriterien</li> </ul>
<b>Lernerfolg</b> 	Was haben die Teilnehmer konkret gelernt?  Sind langfristige, qualitative Trainingseffekte messbar?	<b>Strukturierte Mitarbeitergespräche</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Selbsteinschätzung</b> der Teilnehmer zu Lernerfolg und Lernfortschritt</li> <li>■ <b>Befragung</b> von Kollegen und Führungskräften zum Lernerfolg</li> </ul>
<b>Verhalten (Lerntransfer)</b> 	Was wird konkret vom Gelernten am Arbeitsplatz umgesetzt?	<b>Verhaltensbeobachtung</b> durch Kollegen und Führungskräfte
<b>Ergebnisse</b> 	Was hat die Weiterbildung dem Unternehmen gebracht?  Gibt es durch die Anwendung des neuen Wissens messbare Verbesserungen im Unternehmen (z. B. positive Einflüsse auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen)?  Wie stehen Erlöse und Kosten der Weiterbildungsmaßnahme zueinander?	<b>Bewertung</b> z. B. auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 6 (sehr schlecht) von <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zufriedenheit</li> <li>■ Lernerfolg</li> <li>■ Verhalten</li> <li>■ Ergebnisse</li> </ul>

### PRAXISINTERVIEW

Sie möchten weitere Ideen und Impulse? Lesen Sie auf [lernreich.bihk.de](https://www.lernreich.bihk.de) das Praxisbeispiel: "Ganz schön clever: Wissen in Erfolg umwandeln"

Ein pragmatisches Wissensmanagement können auch KMU aufbauen und dadurch ihre Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit spürbar verbessern.

[lernreich.bihk.de](https://www.lernreich.bihk.de)

Die bayerischen IHKs bieten mit [lernreich.bihk.de](https://www.lernreich.bihk.de) eine gemeinsame Plattform für Informationen, Impulse und Initiativen rund um die Praxis der beruflichen Bildung: für Personalverantwortliche, Ausbilder und alle Akteure der Aus- und Weiterbildung.

Schauen Sie doch öfter mal vorbei und nutzen Sie unseren praktischen Newsletter.



Industrie- und Handelskammern  
in Bayern

#### Impressum

Verleger und Herausgeber: Bayerischer Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e.V., Vorstand: Dr. Eberhard Sasse und Dr. Manfred Göbl, Max-Joseph-Straße 2, 80333 München, +49 (0)89-5116-0, @ info@bihk.de, bihk.de; Redaktion und Gestaltung: die Infomacher, Karlsruhe; Bildnachweis: S. 1 oben iStockphoto.com/mediaphotos, S. 1 unten iStockphoto.com/izusek, S. 2 iStockphoto.com/DaisyDaisy; Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet. Stand: Mai 2020