

## Zahlen sprechen lassen

Das Ziel 


Vermitteln der Bedeutung von Weiterbildung an Führungskräfte  
 Unterstützung im Management gewinnen

Die Dauer 

Dauer nicht spezifizierbar

Die Beteiligten 

Führungskräfte, Betriebsrat und/oder Personalbereich

Der Kontext 

Zur zielgruppenorientierten Kommunikation des Themas Weiterbildung an Führungskräfte geeignet

Die Vorteile 

+ Führungskräfte werden abgeholt, wo sie stehen  
 + Weiterbildungsarbeit wird als Teil der Führungsarbeit anerkannt  
 + Klare und objektive Argumente und Datenquellen

Ob Sie

- allen Führungskräften im Unternehmen die Bedeutung von Weiterbildung darlegen müssen oder möchten,
- das Top-Management als Unterstützer gewinnen wollen
- oder das Einzelgespräch mit bestimmten Vorgesetzten suchen:

Die folgenden Abschnitte geben Ihnen Argumente an die Hand, um „die Chefs“ mit ihrer Sprache an Bord zu holen. Oder Sie nutzen die Unterlage gleich zur Vorlage bei den Führungskräften

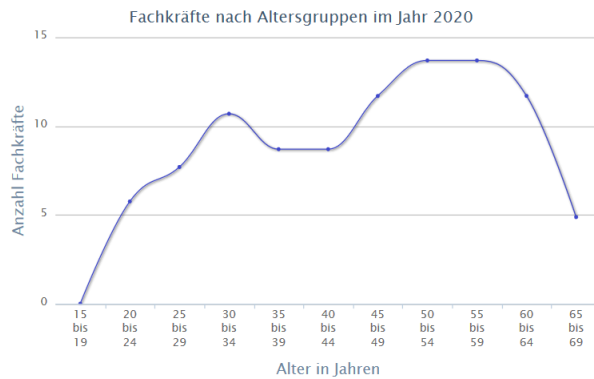
### Inhalt

Zahlen sprechen lassen.....	1
1. Die Veränderung des Fachkräftebedarfs .....	2
2. Vom Zusammenhang Personalentwicklung – Unternehmensleistung .	3
3. Klare Verbindung zu Bereichszielen.....	4
4. Weiterbildung hält das Unternehmen im Spiel.....	5
5. Humankapitalgedanke.....	5
Der spezielle Tipp .....	6
Die AgenturQ .....	6

## 1. DIE VERÄNDERUNG DES FACHKRÄFTEBEDARFS

### Die Belegschaften werden immer älter.

Verrentungen von Experten, Wissensträgern usw. können in den nächsten Jahren gehäuft auftreten.

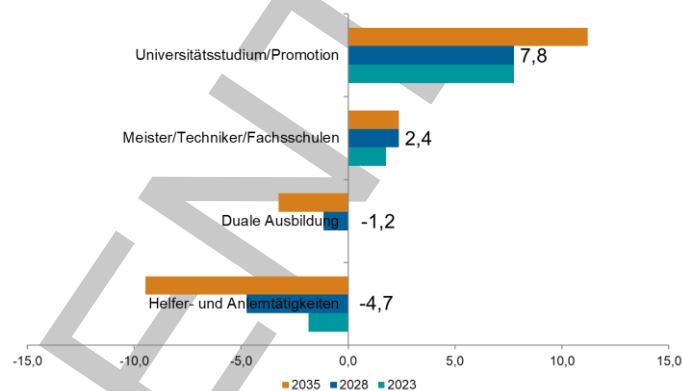


Mit dem Demografie-Rechner der BWIHK können Sie die Lage spezifisch für Ihren Betrieb darstellen. (Erfordert ungefähre Kenntnisse der betrieblichen Altersstruktur). Wer rückt in Schlüsselpositionen nach? Wer kann es? Sind Sie darauf vorbereitet? [LINK](#)

Quelle: Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag (BWIHK) 2018, am Beispiel eines Betriebs mit 100 Mitarbeitenden im Jahr 2018.

### Zukünftig werden mehr Personen mit höherem Qualifikationsniveau gebraucht.

Helfer, vor allem aber auch dual ausgebildete Mitarbeitende, werden tendenziell weniger gebraucht, Meister und Techniker aber mehr.

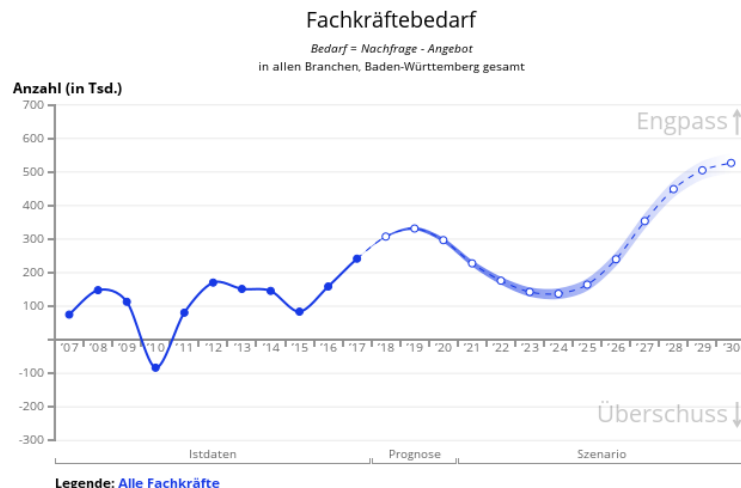


Szenario: Veränderung Bedarf an Erwerbepersonen in Ba-Wü

Quelle: BIBB-IAB Qualifikations- und Berufsprojektion. Im Vgl. zur Projektion für 2018. Basisszenario.

Welche Entwicklung des Qualifikationsniveaus erwarten Sie für Ihren Betrieb? Können Sie den Bedarf intern decken? Bedenken Sie den dritten Punkt:

### Es ist – Stand heute – in ganz Baden-Württemberg mit Fachkräfte-Engpässen zu rechnen.



Quelle: Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag e.V. 2018

Mit dem Fachkräftemonitor der BWHK visualisieren Sie die Prognose für Ihre Region, ggf. getrennt nach Berufsgruppen. [LINK](#)

Die Durchführung von Qualifizierungen bereits heute, kann verhindern, dass durch diese Entwicklung in Zukunft Probleme (Fachkräftemangel) entstehen bzw. vertiefen.

## 2. VOM ZUSAMMENHANG PERSONALENTWICKLUNG – UNTERNEHMENSLEISTUNG

### Studie – Höhere Mitarbeiterkompetenz bringt Mehrleistung im Betrieb

Eine über 5 Jahre mit 325 Betrieben durchgeführte wissenschaftliche Studie zeigt: Personalentwicklung (Weiterbildung) und Unternehmensleistung hängen indirekt zusammen – über die Kompetenz der Mitarbeitenden.

Die Weiterbildung schafft mehr Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten – kurz eine höhere Kompetenz der Mitarbeitenden. Ergebnis: Die Mitarbeitenden sind besser in der Lage ihre Aufgaben zu erfüllen. Die Leistung im gesamten Unternehmen wird gesteigert.

Quelle: Sung, S. Y. & Choi, J. N. (2014). Multiple dimensions of human resource development and organizational performance. *Journal of Organizational Behavior* 35(6), S. 851-870. [LINK1](#) [LINK2](#)

### Persönliche Entwicklung bringt Zufriedenheit

Viele Mitarbeitende – gerade die, die gut sind – suchen stets nach Möglichkeiten sich weiterzuentwickeln. Werden ihnen diese geboten, steigt die Arbeitszufriedenheit und damit auch die Einsatzbereitschaft (Eller 2014). (i.S. sinkender Fehlzeiten, [LINK](#))

Mehr Einsatzbereitschaft bedeutet in der Regel mehr tatsächlichen Einsatz. Die logische Konsequenz ist auch hier eine Mehrleistung im Betrieb. Übrigens kann mehr Einsatz auch mehr Innovation hervorbringen. Diese wiederum bringt oder hält ein Unternehmen in Spitzenposition.

Die Attraktivität als Arbeitgeber steigt\*, Sie ziehen mehr (gute) Fachkräfte an und können die besser halten, die Sie schon haben (sinkende Fluktuation). Das Kompetenzniveau der Mitarbeitenden steigt. Und damit sind wir

beim oben angesprochenen Zusammenhang mit der Unternehmensleistung.

\* Für rund 1/3 der Arbeitnehmer ist Weiterbildung Teil der idealen Arbeitsstelle (Bertelsmann und GfK Verein 2015). [LINK](#)

### 3. KLARE VERBINDUNG ZU BEREICHSZIELEN

Die Genehmigung einer Weiterbildung ist wahrscheinlicher, wenn ein klarer Nutzen/ein Effekt erkenn- und evtl. sogar nachweisbar ist.

Durch die Herstellung einer Verbindung zwischen Weiterbildungsinhalten/-zielen und (betrieblichen) Zielen der Abteilung/des Bereichs/des Unternehmens (s. dazu Leitfaden **XY**) wird dieser Effekt viel deutlicher.

Mögliche Faktoren und Kennzahlen könnten beispielsweise sein

- |  |   |
|--|---|
| • Spareffekte (Kosten, Zeit)                               | • Kürzere Responsezeiten                          |
| • Gesteigerte Qualität                                     | • Kürzere Durchlaufzeiten                         |
| • Weniger Unfälle  | • Schnellere Entscheidungsfindung                 |
| • Höhere Gesundheitsquote (niedrigere Krankenquote)        | • Effizienzsteigerungen (auch in Meetings o.ä.)   |
| • Weniger Fehltage   | • Bessere Bewertung der Führungskräfte            |
| • Weniger Intervention der Führungskraft in Konfliktfällen | • Bessere Werte in Mitarbeiterbefragung allgemein |
| • Selbstständigere Arbeit                                  | • ...   |
| • ...  | • ...   |
| • ...  |   |

Quelle u.a. <https://wb-web.de/material/diagnose/erfolgskontrolle-in-der-weiterbildung-nach-kirkpatrick.html>

Die Erfassung der Kennzahl macht der Führungskraft das voraussichtliche Ergebnis deutlich. Dient die Weiterbildung einer konkreten Verbesserung, verdient sie auch die dafür notwendige Investition.

#### Wichtig: Verbindung zu Kennzahlen nur sinnvoll:

- Wenn Mitarbeitende Einfluss darauf haben.
- Die Weiterbildung ihnen bei der Zielerreichung helfen kann.
- Alle Mitarbeitenden die Weiterbildung besuchen oder besucht haben **oder**
- Die Kennzahl und ihre Veränderungen klar und exklusiv der Leistung des Weiterbildungsteilnehmenden zugerechnet werden kann.
- Bei der Messung von Verbesserungen: Erfassung **vor und nach** der Weiterbildung.

Ansonsten ist keine Vergleichbarkeit und keine Aussage im Zusammenhang mit der Ausbildung möglich (z.B. was, wenn eine niedrige Kennzahl vorher noch niedriger war?). Idealerweise werden Kennzahlen genutzt, die ohnehin schon erhoben werden.



## 4. WEITERBILDUNG HÄLT DAS UNTERNEHMEN IM SPIEL

### Innovativität

Fakt ist: **Ideen entstehen in den Köpfen der Mitarbeitenden**, sonst nirgendwo.

Mehr Wissen, ebenso wie die Fähigkeit besser zu kommunizieren, kann die Basis für mehr Ideen sein. Die Idee muss in die Innovation, die Innovation in das Produkt/die Dienstleistung umgesetzt werden. Beides **erfordert eine entsprechende Qualifikation** der Mitarbeitenden.

**Ideen und Innovationen** – auch im Kleinen – sind wiederum in Zeiten der **Digitalisierung und der VUCA-Welt wünschenswert, ja notwendig**, um Spitzenleistungen zu erbringen und Vorreiter zu sein. Und selbst wo Innovation nicht der Kern ist gilt es mit den technischen Entwicklungen Schritt zu halten. Sonst geht der **Anschluss zu Zulieferern und Kunden** verloren und auch die klugen Köpfe gehen lieber zu „spannenderen“ Projekten und Arbeitgebern.

### Veränderungsfähigkeit

**Neue Technologien entwickeln sich rasant** (weiter) und **neues Wissen** entsteht jeden Tag in enormen, gar **unüberschaubaren Mengen**. Das erfordert kontinuierliche Anpassungsfähigkeit und Flexibilität von allen Akteuren – auch von jedem einzelnen Mitarbeitenden.

Wird häufig (z.B. durch verschiedenste Weiterbildungsformen) Neues gelernt, **erhalten Mitarbeitende – auch unabhängig vom Alter! – ihre geistige Flexibilität**. Sie bleiben aufnahmefähig, stehen neuen Entwicklungen offener gegenüber und können somit auch besser mit Veränderungen umgehen

Der **Betrieb als Ganzes bleibt flexibel** – man könnte sagen: agil – und damit am Puls der Zeit und im Wettbewerb. .

## 5. HUMANKAPITALGEDANKE

**Menschen sind die Basis für jede Leistung des Unternehmens**. Zwar ist es nicht elegant, von Menschen als Ressource oder Kapital zu sprechen, doch es gibt eine wichtige Parallele.

**Ohne Investition wird sich kaum etwas bedeutend weiterentwickeln** und auf dem neusten Stand sein

Genauso wie Maschinen von regelmäßiger Pflege, Updates und vielleicht sogar von einem Umbau profitieren ist es bei den Mitarbeitenden. Sie profitieren von **kontinuierlicher Weiterbildung**. Zukünftig kann sogar das **Up-skilling** (Befähigung zu weitergehenden Aufgaben) oder das **Reskilling** (Befähigung für ganz andere Aufgaben) notwendig werden.

Alle diese Maßnahmen lassen das Humankapital wachsen – ohne kostenintensive, langwierige und wahrscheinlich sogar erfolglose Suche auf dem Arbeitsmarkt. Die Mitarbeitenden profitieren zeitgleich von einer gesteigerten Employability (Beschäftigungsfähigkeit).

## DER SPEZIELLE TIPP



Ergänzen Sie diese allgemeinen Argumente mit der spezifischen Situation Ihres Betriebs. Konfrontiert mit der objektiven Situation sind Ausflüchte nicht möglich.

Es geht dann darum die bestmögliche Lösung zu finden, die die Bedarfe der Mitarbeiter wie auch die (wirtschaftliche) Lage des Unternehmens gleichermaßen berücksichtigt.

## DIE AGENTURQ

- bietet Hilfestellung bei der Bedarfserhebung sowie der Identifikation spezieller Handlungsfelder der Weiterbildung in Ihrem Betrieb.
- Informiert Sie gerne über aktuelle wissenschaftliche sowie praxisorientierte Erkenntnisse zum Themenbereich Weiterbildung.
- Die Beratungsleistung ist für Mitgliedsunternehmen von Südwestmetall kostenlos.

AgenturQ  
Lindenspürstraße 32  
70176 Stuttgart

 0711 36 59 188-XX  
 xxxxxxxx@agenturq.de

## Verwendete Bilder:

Alle verwendeten Bilder sind unter einer CC0-Lizenz veröffentlicht.

<https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/legalcode>