


LEADERSHIP

Fünf Trends im Umbruch einer modernen Führung



In der aktuellen Forschung zeichnen sich fünf Führungstrends ab, die je nach Kontext und Umsetzung sowohl positive als auch negative Wirkungen haben – oder sich sogar kontraproduktiv auswirken. Die Personalentwicklung ist gefordert, überlastete Führungskräfte nicht mit Einheitskonzepten, sondern bedarfsgerecht zu unterstützen.

Vom Blended Learning zum Blended Leading

Talentmanagement wird hybrid und nahezu spielerisch

Führungsarbeit wird in Zukunft wahrscheinlich hybrid sein.

Der verbreitete Wunsch nach Homeoffice und die Umsetzung von Digitalisierungsstrategien bereiten den Boden für

Veränderungen in der Führungsarbeit. Wie mittels Kommunikations- oder HR-Plattformen, digitalen Helfern und Live-Begegnungen hybrid geführt werden kann, zeigt sich am Beispiel eines Werks von Liebherr.

TEXT



Reggie Henderson
Divisional Head of Strategy
HR-Development & Culture,
Sparte Komponenten, Liebherr,
Nussbaumen / Schweiz
reggie.henderson@liebherr.com



Guido Betz
CEO, LeadIng AG,
Andernach
betz@leadag.com

„Too good to let go“

Unternehmensfinanzierte Weiterbildung als Werkzeug der Mitarbeiterbindung in der IT-Branche

Nachhaltige Mitarbeiterbindung ist ein entscheidendes Thema der Personalwirtschaft. Das liegt unter anderem daran, dass sich der Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt hat, vor allem in der IT-Branche. Unternehmensfinanzierte Weiterbildung ist ein häufig unterschätztes Instrument der langfristigen Mitarbeiterbindung. Weiterbildungsmaßnahmen müssen strukturiert, geplant und mit einigen Handlungsmaßnahmen implementiert werden, damit sie ihre volle Wirkung entfalten. So profitieren beide Seiten: Das Unternehmen füllt seine Kompetenz- und Wissens-Pipeline; die Mitarbeitenden festigen ihre Rolle in der Organisation – sie werden „too good to let go“.

TEXT



Timo Wacke
Recruiter, Amazon, München
timo.wacke@iubh-dualesstudium.de



Prof. Dr. Stefan Remhof
Professor für Allgemeine
BWL / Internationales
Management, IU Internationale
Hochschule, München
stefan.remhof@iu.org



Daniel Zinner, MBA
HR-Berater, Podcaster, Investor, Berlin
d.zinner@clevis.de

Dem Weiterbildungscontrolling fällt eine Schlüsselrolle zu. Wichtig sind regelmäßige Berichte mit verständlichen und aussagekräftigen Kennzahlen und Auswertungen, die den Beitrag zum Unternehmenserfolg belegen.

Grundsätzlich unterscheiden sich Weiterbildungsmaßnahmen bezüglich ihrer Form. Beliebt ist das Training near-the-Job. Hierbei werden die Inhalte neben den täglichen Arbeitsaufgaben (oft am Arbeitsplatz) in eigens dafür geschaffenen Phasen vermittelt. Bei dieser Form der betrieblichen Weiterbildung wird oft vernachlässigt, dass eine interne Lösung auch Kosten verursacht, da sie Arbeitszeit beansprucht. Zu diesem Bereich gehören Fernstudiengänge, der Besuch von Seminaren, klassische Selbstlernmaterialien (z.B. E-Learning) und Aufbaustudiengänge (z.B. MBA) (Hofmann / Regnet 2003). Bei den letztgenannten Weiterbildungsformen spielt Eigenverantwortung eine große Rolle, da die Kosten und der Zeitaufwand (teilweise außerhalb der Arbeitszeit) oft hoch sind. Grundlage der vorliegenden Betrachtung sind die Weiterbildungen, bei denen sich das Unternehmen zumindest kostentechnisch beteiligt. Oft planen Unternehmen mit Weiterbildungsbudgets, um eine bessere Übersicht auf der Ausgabenseite zu gewährleisten. Allerdings ist dies mit Nachteilen verbunden. So können verschiedene Altersstrukturen, Weiterbildungsanforderungen und Arbeitsbedingungen in einem Unternehmen dafür sorgen, dass es komplex wird, Budgets richtig einzuschätzen.

Ein bedeutender Aspekt sollte das Weiterbildungscontrolling sein, also die Darstellung des wirkungsvollen Beitrags zum Unternehmenserfolg. Wichtig sind regelmäßige Berichte mit verständlichen und aussagekräftigen Kennzahlen und Auswertungen. Eine Kennzahl kann eine Kosten-Nutzen-Ana-

lyse (Return on Investment) sein. Auswertungen anhand von Weiterbildungs-evaluierungen, die Messung von Transfererfolgen oder Zielerreichungsergebnissen bieten sich ebenfalls an, um der Geschäftsführung den Beitrag zum Unternehmenserfolg aufzuzeigen (Krieger et al. 2020).

Weiterbildung als Mehrwert für Mitarbeitende

Eine Weiterbildung hat das Ziel, den beruflichen Handlungsspielraum auszubauen und zu erweitern – im Idealfall über die aktuelle berufliche Tätigkeit hinaus. Aus Sicht der Arbeitnehmer reichen die positiven Effekte einer Weiterbildung von persönlichen Zielen bis zu beruflichen Erfolgen. Weiterbildungen beschränken sich nicht nur auf fachliche Inhalte. So gibt es vermehrt nichttechnische beziehungsweise nichtfachliche Weiterbildungen, die die Mitarbeiter in der persönlichen Entwicklung unterstützen und sie durch Coaching und / oder Mentoring auf Führungspositionen vorbereiten. Damit stellt die Weiterbildung eine Zusatzqualifikation dar, um entweder eine neue Fachposition einzunehmen oder sich als potenzielle Führungskraft im Unternehmen zu positionieren. Mitarbeiter können so ihre Jobchancen verbessern und sich verändernden Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt anpassen.

Mitarbeiter entscheiden sich häufig für Weiterbildungen, um ihren persönlichen Karrierezielen näher zu kommen (IU Akademie 2022):



Mitarbeitende verbinden mit einer Zusatzqualifikation die Hoffnung, ihre persönlichen Karriereziele zu verwirklichen und sich langfristig ein gutes Standing am Arbeitsmarkt zu verschaffen.

Keine Branche hat einen so hohen Bedarf an kontinuierlicher Weiterbildung wie die IT-Industrie, da ständig neue Produkte und Prozesse eingeführt werden.



Es lohnt sich für IT-Unternehmen, in Weiterbildung zu investieren: Die Mitarbeitenden können Kundenerwartungen besser erfüllen; sie lassen sich in höherpreisigen Projekten einsetzen; das Unternehmen insgesamt bleibt wettbewerbsfähig.

\ **Chance auf Umorientierung und Quereinstieg** Eine Weiterbildung hilft, sowohl Kenntnisse zu erweitern als auch neue Karriereperspektiven anzugehen. Berufsbilder und -zweige verändern sich, gerade in der IT-Branche. Mit einer Weiterbildung reagieren Mitarbeiter gezielt auf die sich verändernde Berufswelt.

\ **Erweiterung und Stärkung des Qualifikationsprofils** Wenn sich Jobprofile und -anforderungen im IT-Umfeld verändern, müssen auch die Mitarbeiter mitziehen und ihr Wissen verändern. Hier kann eine Weiterbildung schnell und effizient helfen.

\ **Mehr Flexibilität für Veränderungen am Arbeitsmarkt** Es ist wichtig, mit neuem technischen und fachlichen Know-how auf die Veränderungen am IT-Arbeitsmarkt zu reagieren oder neue Jobchancen wahrnehmen zu können.

\ **Streben nach Selbstverwirklichung** Eine Weiterbildung steigert das Selbstbewusstsein. Das gilt besonders für Arbeitnehmer in einer beruflichen Sackgasse. Eine sinnvolle Weiterbildung offenbart beruflich wie privat neue Talente und Stärken.

\ **Entwicklungspotenzial im aktuellen Job** Weiterbildung beugt beruflicher Stagnation vor. „Nebeneffekte“ können eine Gehaltserhöhung, eine Aufstiegschance, mehr Verantwortung oder neue Aufgaben sein. Zudem beweist der Arbeitnehmer Motivation und Initiative.

\ **Bessere Chancen am Arbeitsmarkt** Für wechselbereite Personen ist eine Weiterbildung äußerst hilfreich. Auf diesem Weg werden Zukunftsjobs erreichbar. Lernbereitschaft in Kombination mit

Berufserfahrung ist ein wertvoller Baustein für den Lebenslauf.

Eine Erhebung der IU Internationale Hochschule unter rund 1000 Personen unterstreicht die persönliche Weiterentwicklung als hauptsächlichen Grund für eine Weiterbildung (Abb. 1).

Weiterbildung als strategisches HR-Instrument

Keine Branche hat einen so hohen Bedarf an kontinuierlicher Weiterbildung wie die IT-Industrie, da durchgehend neue Produkte und Prozesse eingeführt werden. Unternehmen müssen ihre IT-Professionals ständig auf dem neuesten Stand halten, um sowohl die Anforderungen der Kunden zu erfüllen als auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhalten. Dieser Umstand führt dazu, dass Mitarbeiter aus dem IT-Bereich die Weiterbildungsangebote des Arbeitgebers über das Gehalt stellen. Allerdings ist diese Erkenntnis nicht bei allen Unternehmen angekommen: Eine Befragung unter sieben Personalverantwortlichen aus der IT-Branche in Deutschland zeigt, dass Weiterbildungen zumeist noch recht unstrukturiert und wenig strategisch eingesetzt werden. Langfristig brauchen Arbeitgeber im IT-Bereich nachhaltige Ansätze, um ihr Weiterbildungsangebot so zu gestalten, dass es sich positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirkt. Hier müssen IT-Unternehmen umdenken und Handlungsfelder entwickeln, um aus der Weiterbildung einen Mehrwert zu generieren: Berücksichtigung von Trends und Innovationen, Kom-

munikation und Flexibilität, Mitarbeiterorientierung und Selbstreflexion, Verzicht auf vertragliche Bindungsklauseln, Weiterbildungscontrolling, keine Teilnahmevoraussetzungen, Transparenz und einfaches Genehmigungsverfahren sowie ein intern angestellter Coach (Wacke 2022).

Die befragten Personalverantwortlichen aus dem IT-Sektor nennen folgende Argumente für unternehmensfinanzierte Weiterbildungsmaßnahmen:

- \ IT-Mitarbeiter auf dem aktuellen technischen Stand halten, um Kundenanforderungen zu erfüllen;
- \ IT-Mitarbeiter weiterbilden, um sie in Projekten höherpreisig einsetzen zu können;
- \ Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens;
- \ Zufriedenheit der IT-Mitarbeiter erhöhen;
- \ IT-Mitarbeiter an das Unternehmen binden;
- \ eine Arbeitsatmosphäre schaffen, in der Entwicklung und kontinuierliches Lernen stattfinden;
- \ durch Weiterentwicklung der Soft Skills Konflikten vorbeugen und Kommunikation im Team verbessern.

Nachhaltigkeit geht vor

Auffallend ist, dass die befragten Personalverantwortlichen vorerst Ziele angaben, die nichts mit der Mitarbeiterbindung an sich zu tun haben. Die genannten Ziele bezogen sich sehr auf die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen. Die Unternehmen erhofften sich von der Weiterbildung ihrer IT-Mitarbeiter vor allem die Erfüllung der Kunden-

Die Kunst besteht darin, als Unternehmen immer wieder zu hinterfragen, welche Maßnahmen die Mitarbeitenden motivieren und damit binden können.

anforderungen, höhere Verrechnungssätze und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Meist erst nachdem die HR-Verantwortlichen nach weiteren Zielen befragt wurden, kam heraus, dass die Mitarbeiterbindung doch ein wesentlicher Aspekt ist. Es steht außer Frage, dass die Basis aller Ziele immer die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sein muss. Bei der Zielsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen ist es allerdings fraglich, ob die Mitarbeiterbindung, gerade im IT-Umfeld, nicht eine ebenbürtige Rolle einnehmen sollte. Bei weiterer Befragung wurden zudem die Ziele Erhöhung der Mitarbeiterbindung / -zufriedenheit, gute Arbeitsatmosphäre für kontinuierliches Lernen und Weiterentwicklung, Vorbeugung von schlechter Kommunikation und Konflikten genannt.

Bei allen sieben befragten Unternehmen ist in den Zielen von Weiterbildungen somit die Mitarbeiterbindung enthalten, allerdings nicht priorisiert. Oftmals wurde auch genannt, dass angebotene Weiterbildungsmaßnahmen zum Standardsortiment gehören und hinsichtlich Mitarbeiterbindung keine allzu hohe Relevanz haben. Dass Mitarbeiterbindung immer auch eng mit der Mitarbeitermotivation zusammenhängt, wird womöglich außer Acht gelassen. Die Königsdisziplin ist laut Sass (2019), sich als Unternehmen immer wieder zu hinterfragen, was mitarbeitermotivierende und somit -bindende Maßnahmen sind. Dies gelingt allerdings nicht, wenn man die Weiterbildungsmaßnahmen als standardisiert und somit irrelevant in Bezug auf die Mitarbeiterbindung betrachtet.

Gründe für eine Weiterbildung

Aus welchen Gründen möchten Sie eine Weiterbildung absolvieren bzw. absolvieren Sie derzeit eine Weiterbildung?

Top-5-Nennungen



Abb. 1 | Quelle: IU 2022

Effektive Weiterbildung in der IT-Branche



Abb. 2 | Quelle: eigene Darstellung

Es kann durchaus passieren, dass IT-Mitarbeiter auf Weiterbildungen verzichten, weil ihnen der Aufwand für die Beantragung zu groß erscheint.

Bei Budgets liegen viele Steine im Weg

Auch beim Weiterbildungsbudget und dem damit verbundenen internen Genehmigungsverfahren zeigt sich, dass Unternehmen im IT-Bereich relativ unstrukturiert handeln oder den Mitarbeitern Steine in den Weg legen. In lediglich drei der sieben befragten Unternehmen wird der Bereich Weiterbildung jährlich budgetiert. In vielen Unternehmen handelt es sich um eine Einzelfallentscheidung, ob Weiterbildungen genehmigt werden. Die IT-Mitarbeiter besprechen ihre gewünschten Weiterbildungen mit ihrer Führungskraft, die dann über die Genehmigung entscheidet. In einem der befragten Unternehmen ging für jede Weiterbildung der Genehmigungsweg sogar über die Führungskraft und die Geschäftsführung. Dadurch kann es passieren, dass IT-Mitarbeiter auf Weiterbildungen verzichten, weil ihnen der Aufwand für die Beantragung zu groß erscheint. Zwei Unternehmen gaben an, dass Weiterbildungen im Mitarbeiterjahresgespräch festgelegt werden. Ein weiterer Aspekt ist, ob Mitarbeiter die Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen richtig einschätzen. Wenn sie das Gefühl für den finanziellen und sonstigen Aufwand entwickeln, kann dies einen positiven Effekt auf die Mitarbeiterbindung haben.

Die befragten Unternehmen erhalten in den meisten Fällen positives Feedback zu ihrem Weiterbildungsangebot. Allerdings hatten die HR-Verantwortlichen bisweilen das Gefühl, dass die Weiterbildungen nicht ausreichend wertgeschätzt werden. Zwar

Skills der Zukunft

IT-Fachkräfte benötigen in Zukunft neue Skills. Ein vielversprechender Ansatz ist die Entwicklung eines Global Mindset (Hruby 2022). Speziell für IT wurden folgende Skills identifiziert:

- \ Vertrauensbildung
- \ Komplexe Problemlösungsfähigkeiten
- \ Bereitschaft, andere zu verstehen
- \ Kundenorientierung
- \ Integrität
- \ Positive Einstellung und Optimismus
- \ Lernagilität

halten es die Personalverantwortlichen für wahrscheinlich, dass sich die Mitarbeiter über externe Weiterbildungen informieren und somit über die Kosten Bescheid wissen, allerdings ist es bei internen Weiterbildungen sehr schwer, darüber Informationen zu bekommen.

Handlungsempfehlungen für den IT-Sektor

Eine Mindmap hilft, Handlungsempfehlungen und Maßnahmen für Unternehmen im IT-Bereich aus den Erkenntnissen der befragten HR-Experten abzuleiten (Abb. 2). Der wichtigste Aspekt ist das Weiterbildungscontrolling. Mithilfe eines solchen Mechanismus können Arbeitgeber in der IT-Branche ihr Weiterbildungsangebot optimieren und die Mitarbeiterbindung erhöhen. Hierbei sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt. Beispielsweise lässt sich überprüfen, wie hoch der Verrechnungssatz

eines IT-Consultants vor und nach einer Weiterbildungsmaßnahme ist.

Die Interviews haben gezeigt, dass einige IT-Unternehmen Ansätze wie etwa Weiterbildungsvaluierungen verankert haben, ohne zu wissen, dass es sich hierbei um Controlling handelt. Solche Weiterbildungsvaluierungen, die auch ein Teil des Weiterbildungscontrollings sind, zeigen beispielsweise, welche Weiterbildungsangebote gute Resonanz hervorrufen. Auf Basis dieser Daten können IT-Unternehmen ihr Weiterbildungsangebot besser planen. Automatismen im Controlling helfen, den Beitrag der Weiterbildungen zum Unternehmenserfolg sichtbar zu machen. Welche Auswertungen, Kennzahlen oder Berichte genau verwendet werden sollten, hängt von der Unternehmensgröße, den internen Strukturen und anderen Faktoren ab.

Kommunikation spielt in diesem Konzept eine zentrale Rolle. Um Konflikten bezüglich Weiterbildungsmaßnahmen und der damit verbundenen Unzufriedenheit von Mitarbeitern vorzubeugen, ist eine klare und authentische Kommunikation zwischen Arbeitgeber beziehungsweise Führungskraft und dem Mitarbeiter notwendig. Gemeint ist ein regelmäßiger Austausch über den aktuellen Weiterbildungsstand des IT-Mitarbeiters. Zudem sollten Unternehmen ihren Mitarbeitenden flexible Möglichkeiten für die Weiterbildung anbieten. Wie die Interviews mit den HR-Verantwortlichen gezeigt haben, gibt es dafür im IT-Sektor schon E-Learning-Möglichkeiten, die auch außerhalb ihrer Arbeitszeit genutzt werden

Vertragliche Rückzahlungs- und Bindungsklauseln erweisen sich oft als stumpfes Schwert, weil sie einen standardisierten Prozess beschreiben, der im Kündigungsfall rechtlich nicht bindend ist.

IT-Unternehmen werden umdenken müssen, wenn sie ihre Talente an Bord halten wollen: Die Mitarbeitenden emanzipieren sich, was die Wahl der Weiterbildungsthemen und -formen betrifft.

können. Unternehmen sollten bei ihrem Weiterbildungsangebot aktuelle Trends und Innovationen beachten. Newsletter, regelmäßige Literaturrecherchen oder der Austausch mit anderen Unternehmen im IT-Bereich in Deutschland können eine Lösung sein. Allerdings sollte auch der Austausch mit den eigenen Mitarbeitern nicht vernachlässigt werden, da diese sich oftmals mit den neuesten Weiterbildungstrends auseinandersetzen.

Klauseln verschrecken Fachkräfte

Der nächste Aspekt des Konzepts rät Unternehmen, auf vertragliche Rückzahlungs- und Bindungsklauseln zu verzichten. Wie die Interviews gezeigt haben, handelt es sich bei diesen Klauseln in den meisten Fällen ohnehin um einen standardisierten Prozess, der im Kündigungsfall rechtlich nicht bindend ist. Allerdings erzeugen diese Klauseln kein gutes Bild bei den IT-Mitarbeitern. Zudem wurde ersichtlich, dass der Fokus bei den Weiterbildungen oft auf den Zielen des Unternehmens liegt. Ein Beispiel war, dass der Mitarbeiter besser in IT-Projekte beim Kunden vermittelt werden kann, wenn er zuvor Weiterbildungen durch den Arbeitgeber erhalten hat. Hierbei sollten sich Unternehmen mehr auf den IT-Mitarbeiter orientieren und dessen Ziele auf dieselbe Prioritätsstufe stellen.

Ein weiterer Bestandteil des Konzepts ist der Verzicht auf Zulassungsvoraussetzungen für die Teilnahme an Weiterbildungen. Mitarbeiterbindung beginnt schon am ersten Arbeitstag, auch wenn sich der Ar-

beitnehmer in der Probezeit befindet. Auch IT-Mitarbeiter, die sich in einem befristeten Arbeitsverhältnis befinden, können langfristig wichtig für das Unternehmen sein. Ein anderer Grund, der die Mitarbeiterbindung negativ beeinflusst, sind umständliche Genehmigungsverfahren und mangelnde Transparenz. Unternehmen müssen versuchen, das Verfahren zur Genehmigung einer Weiterbildung schnell durchzuführen. Zudem sollte der Vorgang transparent sein. Die letzte Empfehlung ist ein interner Coach, der sich um die Weiterbildungen der IT-Mitarbeiter kümmert. Diese Maßnahme ist abhängig von der Unternehmensgröße, da ein intern angestellter Coach einen großen Kostenfaktor darstellen kann.

Zukunftsperspektiven der Weiterbildung

Nie war es wichtiger für Mitarbeiter und Unternehmen, sich kontinuierlich weiterzubilden. Die Schnellebigkeit der Informationen und des Wissens und die sich permanent ändernde Umgebung sind die Hauptgründe. Gut ist, dass es auch noch nie einfacher war, aus einer Vielzahl an Kursen, Methoden und Ansätzen, fachlicher, technischer sowie verhaltenstechnischer Natur auszuwählen. Künftig werden IT-Unternehmen umdenken müssen, um ihre Talente an Bord zu halten: In der Themewahl der Weiterbildung steht es dem Mitarbeiter künftig frei, welche Entscheidung er trifft. Der Arbeitgeber kann sicherstellen, dass es Pflichtkurse beziehungsweise eine Bandbreite an Themen gibt, aus denen der Mitarbeiter auswählen kann. Die Ergänzung

um Gamification-Elemente und Blended-Learning-Ansätze können das individuelle Lernerlebnis besonders machen. ●

Literatur

Hofmann, L. M. / Regnet, E. (Hg.) (2003): Innovative Weiterbildungskonzepte. Trends, Inhalte und Methoden der Personalentwicklung in Unternehmen, 3. Aufl., Göttingen et al.

Hruby, J. (2022): Global Mindset/ Global Leadership Development/ Global Competencies; www.gmindset.com/de/global-mindset

IU (2022): Weiterbildung: So motiviert sind Arbeitsuchende; www.iu.de/news/weiterbildung-so-motiviert-sind-arbeit-suchende/?utm_source=LinkedIn%20IU%20Akademie&utm_medium=social

IU Akademie (2022): Der Unterschied: Fortbildung vs. Weiterbildung; www.iu-akademie.de/blog/unterschied-fortbildung-weiterbildung/?utm_source=LinkedIn&utm_medium=Social

Krieger, M. / Dubsy, A. / Hilbert, P. (2020): Weiterbildung im Unternehmen. Strategie – Prozesse – Controlling, 2. Aufl., Wiesbaden

Sass, E. (2019): Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Was erwarten Arbeitnehmer?, Wiesbaden

Wacke, T. (2022): Der Effekt von unternehmensfinanzierter Weiterbildung auf die Mitarbeiterbindung im IT-Bereich in Deutschland, IU Internationale Hochschule