



Systematisch weiterbilden

Personalentwicklung muss lebenslanges Lernen fördern

//Katharina Heuer//DB Mobility Logistics AG//katharina.heuer@deutschebahn.com//

Wir leben in einer Gesellschaft, in der das Wissen schnell veraltet, und deshalb müssen einmal erworbene Qualifikationen und Kompetenzen kontinuierlich angepasst und erweitert werden. Eine profunde schulische Allgemeinbildung und eine darauffolgende exzellente berufliche oder akademische Erstausbildung sind wichtiger denn je – aber sie genügen in vielen Fällen nicht mehr, um die Beschäftigungsfähigkeit ein Leben lang zu erhalten und um die sich bietenden Entwicklungschancen ergreifen zu können.

Lernen wird zunehmend in die Arbeitswelt integriert. Die Anforderungen an die Kompetenz der Mitarbeiter steigen. Einschneidende Veränderungsprozesse und damit einhergehend die Veränderung der Tätigkeiten vieler Mitarbeiter sind alltägliche Praxis in Unternehmen. Durch die demografische Entwicklung wird dies noch verstärkt. In einer Gesellschaft, in der immer länger gearbeitet werden wird, müssen auch ältere Mitarbeiter als Zielgruppe der Weiterbildung erkannt und adressiert werden. Kein Unternehmen kann es sich leisten, das Lernen der Mitarbeiter nicht als vordringliche Aufgabe zu sehen – sei es in Form von „Learning on the Job“, „near the Job“ oder „off the Job“.

Rund 30 Stunden pro Jahr werden zum Beispiel bei der Deutschen Bahn für die formale Weiterqualifizierung der Mitarbeiter verwendet. Dabei sichern zwei interne Bildungseinrichtungen – DB Akademie und DB Training – eine hohe Qualität der formalen Aus-, Fort- und Weiterbildung. Trotzdem muss auf die zunehmende Bedeutung des lebenslangen Lernens durch qualitative Weiterentwicklungen reagiert werden. Am Beispiel der Berufsausbildung wird

dies deutlich: Mit rund 8.700 Azubis und Dual-Studierenden ist die Deutsche Bahn einer der größten Ausbilder in Deutschland und bietet jungen Menschen eine hochwertige Ausbildung. Was aber ist mit diesen jungen Menschen nach dem Abschluss ihrer Ausbildung? Wie entwickeln sie sich weiter? Wie sieht die Situation nach der Ausbildung, zwei Jahre danach oder 20 Jahre danach aus?

Aus methodischer Sicht werden die Auszubildenden durchaus auf das lebenslange Lernen vorbereitet. Alle Auszubildenden durchlaufen im ersten Ausbildungsjahr ein einwöchiges Outdoortraining, in dem Verantwortungsbewusstsein, die Arbeit im Team und die Problemlösekompetenz geschult werden. Wichtiges Element der Ausbildung ist zudem die Arbeit in eigenständig geführten Projekten, sodass Eigeninitiative, Teamarbeit und Kreativität von Anfang an gestärkt werden. Das selbstorganisierte Lernen wird in der Ausbildung systematisch gefordert und gefördert.

Und nach der Ausbildung? Alle Mitarbeiter der DB werden für ihre aktuelle Tätigkeit fit gehalten. Es werden zum Beispiel regelmäßig sicherheits-, qualitäts- und servicerelevante Qualifizierungen durchgeführt. Darüber hinaus sind in den großen Veränderungsprozessen des Konzerns in der Regel umfangreiche Qualifizierungsprogramme integriert. Und schließlich nehmen viele Mitarbeitergruppen an betriebsdienstnotwendigen Qualifizierungen teil, wie dem regelmäßigen Fortbildungsunterricht für alle im Eisenbahnbetrieb tätigen Mitarbeiter. Dieses Lernen unterstützt aber kaum die systematische Weiterentwicklung der Mitarbeiter und erhält auch die Beschäftigungsfähigkeit nur, wenn sich im

Tätigkeitsfeld nichts Gravierendes ändert. Die Deutsche Bahn arbeitet deswegen an Instrumenten, die systematischer von der individuellen Entwicklung der Mitarbeiter und von den Erfordernissen und dem – sich möglicherweise verändernden – Mitarbeiterbedarf im Unternehmen ausgehen.

Das Unternehmen setzt auf die interne Entwicklung ihrer Mitarbeiter und besetzt 90 Prozent der Fach- und Führungspositionen intern. Dabei kann zwischen horizontaler und vertikaler Entwicklung unterschieden werden. Eine vertikale Entwicklung wird von den Mitarbeitern in der Regel als positiver Karriereschritt erlebt. Die Herausforderung besteht hier darin, nicht nur Führungs-, sondern auch Fach- und Projektkarrieren zu ermöglichen. Bisher werden bei der DB vor allem Führungskarrieren systematisch durch Qualifizierungsprogramme unterstützt. Zukünftig sollen alle Entwicklungswege systematisch durch Qualifizierung begleitet werden. Gleichzeitig müssen vor allem Führungskräfte dafür sensibilisiert werden, Lernmöglichkeiten „on the Job“ und „near the Job“ für ihre Mitarbeiter zu erschließen, um damit die vertikale Entwicklung zu unterstützen.

Bei der horizontalen Entwicklung der Mitarbeiter geht es dagegen oft um einschneidende Veränderungen des Tätigkeitsfelds. Solche Tätigkeitswechsel müssen durch Qualifizierung nicht nur unterstützt, sondern häufig erst angestoßen werden. Erschwert wird diese Aufgabe dadurch, dass die horizontale Entwicklung vom Mitarbeiter oft als wenig attraktiv erlebt wird. Anlass ist nicht selten eine Umstrukturierung und die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes. Mitarbeiter müssen womöglich dazu motiviert werden, nach 20 und mehr Jahren ihren erlernten Beruf aufzugeben und sich für ein neues Tätigkeitsfeld zu qualifizieren.

In beiden Fällen – Unterstützung von vertikalen oder horizontalen Entwicklungsschritten – sieht die Deutsche Bahn einen wichtigen Ansatzpunkt

für die berufsbegleitende Weiterbildung. Die DB hat 2000 eine virtuelle Akademie gegründet, um die berufsbegleitende Weiterbildung der Mitarbeiter zu fördern. Unter dem Dach der Akademie für internationale Mobilität werden Lehr- und Studiengänge angeboten, in denen sich Mitarbeiter freiwillig neben der beruflichen Tätigkeit weiterbilden und damit ihre Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen verbessern. Die Akademie für internationale Mobilität kooperiert dafür mit externen Bildungsanbietern. Ein besonderer Schwerpunkt des Angebots liegt auf der akademischen Weiterbildung im Rahmen von berufsbegleitenden Bachelor- oder Masterstudiengängen.

Bisher sind die Angebote der Akademie für internationale Mobilität noch zu wenig mit den Entwicklungswegen und den Mitarbeiterbedarfen im Unternehmen verknüpft. Die Deutsche Bahn will ihre Leistungsträger in ihrer Kompetenz- und Potenzialentwicklung systematischer fördern. Das setzt Transparenz bei den vielfältigen internen Entwicklungsmöglichkeiten voraus – und gleichzeitig entsprechende Angebote. Vor allem aber geht es um eine neue Selbstverständlichkeit des Weiterlernens. Jeder Mitarbeiter muss Verantwortung für seine Entwicklung und sein Lernen übernehmen. Das Personalmanagement wiederum muss Rahmenbedingungen schaffen und eine hohe Beratungskompetenz entwickeln, um jeden Mitarbeiter bei seinem lebenslangen Lern- und Entwicklungsweg zu unterstützen. //

