



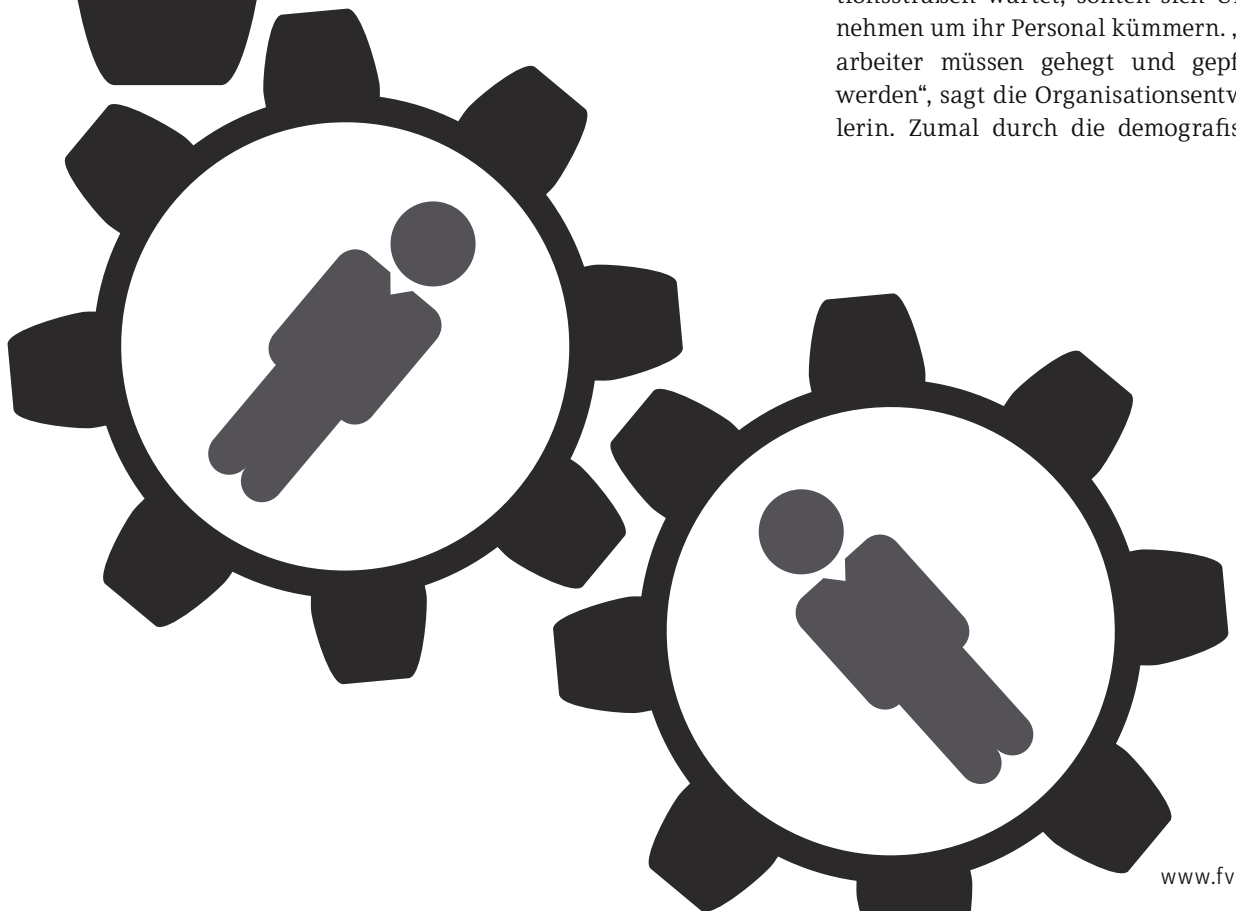
WEITERDREH

Firmen, die ihre Mitarbeiter coachen und motivieren, punkten als Top-Arbeitgeber. Doch in Sachen Weiterbildung gibt's viel zu tun.

EVELYN SANDER

Es müsste eigentlich das Top-Thema sein, ist es aber nicht. Stattdessen dreht sich in Firmen weiter alles um IT oder Marketing. „Der Blick auf Mitarbeiter kommt zu kurz“, beobachtet Coach Wibke Rissling-Erdbrügge. „Dabei sind gerade in der Dienstleistungsbranche Tourismus die Mitarbeiter das wichtigste Kapital“, betont die Geschäftsführerin von WRE Training & Beratung für Touristiker.

So wie ein Autobauer seine Produktionsstraßen wartet, sollten sich Unternehmen um ihr Personal kümmern. „Mitarbeiter müssen gehegt und gepflegt werden“, sagt die Organisationsentwicklerin. Zumal durch die demografische



MIT WEITERBILDUNG

Entwicklung Bewerber künftig die Wahl haben werden. Schon heute fragen angehende Auszubildende nach möglichen Zusatzqualifikationen. Und so investieren Firmen durchaus in Fortbildung: Branchenübergreifend sind sogar 86 Prozent aktiv, ergab die Befragung des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW). So viele wie nie zuvor. Neben der Verbesserung der Fachkompetenz, wollen Firmen so die Motivation und Arbeitszufriedenheit stärken, Mitarbeiter binden und natürlich Umsätze steigern.

SCHAUT MAN GENAUER HIN, relativiert sich das Engagement jedoch: Unter den aktiven Arbeitgebern sind nur 56 Prozent, die eine echte Weiterbildungskultur leben. In nur jedem zweiten Unternehmen wird man über Möglichkeiten zur Weiterbildung informiert oder überhaupt regelmäßig zu seinem Bedarf befragt.

In der Touristikbranche herrscht beim Thema Personalentwicklung Nachholbedarf, betont Marco A. Gardini, Professor an der Hochschule Kempten (siehe fvw 10/15). Im Vergleich zu anderen Branchen stehe die Touristik noch am Anfang. Viel Zeit hat man nicht mehr: „Personal wird zu einem strategischen Engpassfaktor, der über die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen entscheiden wird“, so Gardini.

Konzerne wie TUI, FTI und DER Touristik legen sich daher immer mehr ins Zeug, ihre Mitarbeiter entsprechend zu fördern

und zu halten. Vorbei sind dabei die Zeiten von Pflichtkursen für alle. „Der individuelle Zuschnitt des Lernens steht im Mittelpunkt“, sagt Fabian Esser, Leiter von Training & Development bei TUI. Inhalte und Lernziele werden für Abteilungen oder Kollegen maßgeschneidert und der passende Mix aus E-Learnings, Kursen oder Coaching zusammengestellt.

„Auch bei DER Touristik entscheiden Mitarbeiter im Dialog mit ihrem Vorgesetzten, welche Weiterbildung für sie sinnvoll ist“, betont Rolf Geppert, Leiter der Personalentwicklung. 2014 gab es im Sinne der Belegschaft allerdings eine Ausnahme: „Gesünder führen“ war für Chefs ein Pflichtkurs. Geppert: „Wir wollten unsere Führungskräfte für die Gesundheit der Mitarbeiter sensibilisieren.“

Mittlerweile bietet die eigene DER Touristik Akademie für alle möglichen Job- und Lebensfragen rund 70 Kurse an. Ein Angebot, mit dem man auch im Kampf um die besten Nachwuchstalente punktet. „Bewerber fragen im Vorstellungsgespräch

immer öfter und sehr gezielt nach Fortbildungsmöglichkeiten“, sagt Geppert.

Die Weiterbildungskultur entscheidet über die Wahl des Arbeitgebers. So bietet auch FTI spezielle Entwicklungsprogramme für Junior-Produktmanager an, daneben stärken Team-Workshops die Zusammenarbeit in Abteilungen.

KLEINE FIRMEN VERZICHTEN OFT AUF FORTBILDUNGEN

Solche umfangreichen Kursangebote können kleine Firmen natürlich nicht bieten – müssen sie auch nicht. „Personalentwicklung steht auf drei Säulen“, betont Coach Rissling-Erdbrügge. Ein faires Gehalt, ein Team mit gutem Arbeitsklima und spannende Aufgaben mit Raum für die persönliche Weiterentwicklung seien entscheidend. Und das geht auch im Kleinen.

Doch viele kleine Mittelständler winken bei Fortbildungen ab. Lapidar heißt es, es gebe keinen Bedarf oder man könne Kollegen aus Zeitgründen nicht freistel- ➔



„Die systematische Entwicklung von Mitarbeitern fristet oft ein Mauerblümchendasein.“

WIBKE RISSLING-ERDRÜGGE

Geschäftsführerin, WRE Training & Beratung in Berlin

len. Durch flache Hierarchien könne man Mitarbeitern keine steile Karriereperspektiven bieten. „Ein Missverständnis“, betont die Trainerin. Es gehe bei Fortbildungen nicht unbedingt um große Karrieresprünge, sondern darum, sich persönlich weiterzuentwickeln. „Lernen macht Spaß und es motiviert, wenn ich mich verbessern kann“, betont Rissling-Erdbrügge. Damit Kollegen nicht irgendwann resignieren, müsse man Perspektiven bieten.

Bedingung ist allerdings, dass die Fortbildung sinnvoll und nicht von oben aufgezwungen wird. Dazu brauchen die Kollegen den Rückenwind vom Chef. Rissling-Erdbrügge: „Die Kollegen müssen die Chance und vor allem die Zeit haben, etwas Neues auszuprobieren und das Gelernte umzusetzen.“ **fvw**

Personalfragen: Hilfe für kleine Firmen

Demografischer Wandel, Nachwuchsmangel oder schlechter Wissenstransfer – die personellen Herausforderungen in Unternehmen sind vielfältig. Doch in kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlen oft Zeit und Fachleute, um solche Themen anzugehen.

Hier setzt das Beratungsprogramm Unternehmens-Wert-Mensch an, das nach erfolgreicher Modellphase seit diesem Frühjahr bundesweit angeboten wird. Das **Förderprogramm** will Firmen mit bis zu 250 Mitarbeitern unterstützen, eine ganzheitliche, zukunftsfähige Personalpolitik zu entwickeln.

Nach der Bedarfsermittlung in einer regionalen Beratungsstelle wird die

individuelle Unternehmensberatung festgelegt. Im Mittelpunkt stehen Personalführung, Chancengleichheit, Gesundheit sowie Wissen und Kompetenz. Es geht um lebensphasenorientierte Personalentwicklung, generationsübergreifenden Wissenstransfer und die Förderung lebenslangen Lernens.

Die Kosten für den Unternehmensberater werden zu **50 bis 80 Prozent bezuschusst**. Die Beratung kann bis zu zehn Tage dauern und maximal 1000 Euro pro Beratungstag kosten.

Gefördert wird das Programm vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales sowie vom Europäischen Sozialfonds. www.unternehmens-wert-mensch.de



Steuerberater Thomas Frenken

FORTBILDUNGEN STEUERLICH NUTZEN

Ausschlaggebend ist das betriebliche Interesse.

Bessere Qualifikation, Mitarbeitermotivation, Vorteile im Wettbewerb: Fortbildungen für die Beschäftigten sind eine lohnende Investition. Damit der Arbeitgeber die Kosten als Betriebsausgabe steuerlich geltend machen kann, ist vor allem eins entscheidend: „Die Fortbildung muss von betrieblichem Interesse sein“, sagt Thomas Frenken, Steuerberater und Geschäftsführer der Steuerkanzlei „Grimm und Frenken“ aus Gilching bei München.

Mit anderen Worten: Die Schulung bringt den Beschäftigten in seiner aktuellen Position weiter oder qualifiziert ihn für eine höhere Stelle im Unternehmen. Daher seien weder die Dauer noch der Um-

fang relevant, so Frenken. Auch ein Zweitstudium gehört dazu. Und: Beahlt der Chef die Fortbildung, ist dies für den Mitarbeiter einkommensteuerlich nicht relevant, also nicht lohnsteuerpflichtig – sofern der berufliche Bezug vorhanden ist.

WEITERE MÖGLICHKEITEN FÜR MITARBEITER-FORTBILDUNGEN

Neben dem Kostenbeteiligungsmodell, bei dem das Unternehmen die Kosten ganz oder anteilig trägt, ist eine Erfolgsprämie denkbar: Der Mitarbeiter finanziert die Fortbildung selbst, kann diese als Werbungskosten geltend machen und bekommt nach erfolgreichem Abschluss eine

(lohnsteuerpflichtige) Prämie von der Firma. Zu Werbungskosten wie auch Betriebsausgaben gehören beispielsweise Fahrten zur Schulungsstätte, Übernachtungen oder Lehrmaterial.

EINE WEITERE ALTERNATIVE sind Arbeitszeitmodelle, bei denen der Beschäftigte etwa zur Prüfungsvorbereitung freigestellt wird oder am Arbeitsplatz lernen darf. Denkbar wäre ebenfalls ein Mitarbeiterdarlehen.

Hier bezahlt der Arbeitgeber die Fortbildungskosten und das Darlehen ist nach einer zu vereinbarenden Betriebszugehörigkeit abgegolten. Das bindet den Beschäftigten an das Unternehmen. **MAD**