

Zukunftsmodell

Wie qualifiziert man Mitarbeiter richtig?
Warum die Unternehmensakademie zeitgemäßer denn je ist: ein Erfahrungsbericht.

Text Sebastian Gradinger, Wöhrl-Akademie

Der Einzelhandel gehört zu den tragenden Säulen der deutschen Wirtschaft: Als drittgrößter Wirtschaftszweig setzte er 2011 mit knapp drei Mio. Beschäftigten und 160.000 Auszubildenden rund 414,4 Mrd. Euro um. Dabei ist der unternehmerische Erfolg unmittelbar wie in kaum einem anderen Wirtschaftszweig von der Kompetenz der Mitarbeiter abhängig: Sie sind es schließlich, die das Unternehmen täglich im persönlichen Kontakt mit dem Kunden repräsentieren. Sie prägen maßgeblich das Markenbild, die Markenbeliebtheit und das Unternehmensimage. Das bedeutet nicht weniger, als dass gut ausgebildete und engagierte Mitarbeiter das wahre Kapital eines Handelsunternehmens darstellen – und dies im besten wie auch im schlechtesten Sinne. Denn während andere Faktoren der Imagebildung wie Markenführung, Kommunikation oder das Corporate Design überwiegend zentral gesteuert und durchgängig einheitlich umgesetzt werden können, ist ein absolut stringentes Auftreten aller Mitarbeiter in einem Handelsunternehmen ein Idealziel, das in der Realität kaum zu erreichen sein dürfte. Im schlimmsten Fall kann das dazu führen, dass ein inkompetenter oder schlecht gelaunter Kundenberater einen Gutteil des finanziellen und personellen Einsatzes einer Imagekampagne im Handumdrehen zunichte macht – in Zeiten sozialer Netzwerke und sich viral und unkontrollierbar ausbreitender Kommunikation im Web.

Diese Überlegungen machen deutlich, dass es vor allem gut ausgebildete, motivierte und laufend auf die betrieblichen Anforderungen nachgeschulte Mitarbeiter sind, die das Gesicht des erfolgreichen Einzel-

handels prägen – und deshalb mit hohem Einsatz ihrer Arbeitgeber aufgebaut werden (müssen). Nachhaltig agierende Familienunternehmen wie Wöhrl haben deshalb schon sehr früh in den Aufbau einer Unternehmensakademie investiert – zu einer Zeit, als Weiterbildung in Deutschland auf der Agenda der meisten Unternehmen noch gar nicht angekommen war: Die Wöhrl-Akademie begeht just 2013 ihr 25-jähriges Jubiläum. Ihre Leistung verschafft dem Unternehmen heute den Vorzug, sich auf einem immer enger werdenden Markt über seine Beratungskompetenz positionieren zu können. Andere Unternehmen, die diese Zusammenhänge nicht verstanden oder ignoriert haben, werden für den Umgang mit ihrem „menschlichen Kapital“ vom Kunden abgestraft – und verschwinden mitunter sogar ganz vom Markt.

Gute Weiterbildungsmöglichkeiten

Institutionen wie die Wöhrl-Akademie entkräften durch ihre bloße Existenz das verbreitete Vorurteil, der Handel sei eine Domäne für prekäre Arbeitsverhältnisse im Niedriglohnsektor und biete kaum Karrierechancen: Wer seit 25 Jahren eine dynamische Unternehmensakademie betreibt, orientiert sich dabei logischerweise nicht an einer Belegschaft von Mini-Jobbern. Wer das größere Branchenbild in den Blick nimmt, findet unter den Beschäftigten im Handel allerdings nur 41 Prozent, die mit den „guten Weiterbildungsmöglichkeiten“ ihres Arbeitgebers zufrieden sind. Zu wenig in Anbetracht der demografischen Herausforderungen, auf die gerade der Handel in besorgniserregender Weise zuläuft. Deshalb wird es in den nächsten Jahren das vitale Interesse vieler Unternehmen sein, die Zufriedenheit noch zu steigern – quantitativ wie qualitativ. Hochwertige Angebote im Bereich der Aus- und Weiterbildung sind für den Wirtschaftszweig Handel schon heute unerlässlich: Viele Unternehmen differenzieren sich in puncto Employer Branding bereits dezidiert über die Themen Nach-

wachsförderung und Personalentwicklung. Die Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland und der mit ihr einhergehende Mangel an Nachwuchskräften mit Potenzial werden diesen Druck in Zukunft noch weiter erhöhen und damit zu noch größeren Anstrengungen im Bereich der Qualifizierung führen. Die Institutionalisierung der eigenen Qualifikationsangebote, am überzeugendsten in Form einer Unternehmensakademie, bietet auch hier klare Vorteile auf einem dramatisch schrumpfenden Bewerbermarkt.

Die „lernende Organisation“

Die Weiterbildung in dieser Form in die eigenen Hände zu nehmen, verlangt allerdings eine sehr langfristig ausgerichtete Unternehmenspolitik und den Mut zu langfristig, auch wirtschaftlich, bindenden Entscheidungen. Denn die optimale Konversion der eingesetzten Ressourcen in Form von Motivation, Produktivität, Mitarbeiterbindung und Imagewerten beim Endkunden ist mit finanziellen Investitionen allein nicht zu erreichen. Auf das Konzept dahinter kommt es an, und bei der Vielzahl an Ansätzen, Philosophien und Doktrinen am Weiterbildungsmarkt fällt die Auswahl hier nicht leicht: Allzu große Teile des Angebots wirken entweder nur punktuell oder gehen

nicht selten sogar am tatsächlichen Bedarf des Einzelhandels vorbei. Die Erfahrung aus einem Vierteljahrhundert Weiterbildung und Entwicklung von Mitarbeitern für den Einzelhandel hat an der Wöhrl-Akademie deshalb zum Konzept der „lernenden Organisation“ und zum „Lernen voneinander und miteinander“ geführt – zweier Ansätze, die sich von der internen Qualifikation für den eigenen Bedarf auch auf die Bedürfnisse anderer Unternehmen übertragen lassen: Seit 2010 stellt die Akademie ihren Erfahrungsschatz erfolgreich auch anderen Unternehmen zur Verfügung, die darüber nachdenken, beim Thema Qualifizierung neue Wege zu gehen.

Grundlage beider Konzepte ist die Aktivierung und Nutzung der im Unternehmen selbst vorhandenen Wissens- und Talentressourcen: Diese reichen von der gewachsenen Expertise erfahrener Mitarbeiter, die durch ihren Einsatz im Bildungsprogramm zusätzliche Wertschätzung erfahren, bis hin zum nutzbringenden, begleiteten Austausch auf Augenhöhe, beispielsweise in Form der „kollegialen Fallberatung“. Diese wird im Rahmen von Qualifikationsprogrammen unter anderem für Führungskräfte mit Personalverantwortung angeboten und eröffnet diesen die Möglichkeit, ihre positiven wie negativen Erfahrungen bereichsübergreifend zu schildern, im Kollegenkreis kontrovers zu diskutieren und so von individuellen Erkenntnissen gemeinschaftlich zu profitieren. Komplexe Prozesse und verschiedene Vorgehensweisen werden so aus einer „Best Practice“-Perspektive heraus erfahr- und erlernbar. Dabei findet aber auch zu jeder Zeit die enge und so wichtige Rückkopplung an die Gegebenheiten und die Philosophie des jeweiligen Unternehmens statt – eine Grundvoraussetzung für Qualifikationsmaßnahmen, die am tatsächlichen Bedarf orientiert sein sollten. Am Ende, so zeigt die praktische Erfahrung mit dem Konzept der Akademie, entwickeln sich auf diese Weise nicht nur die Teilnehmer der einzelnen Maßnahmen selbst weiter – sie bringen auch ihr gesamtes Umfeld in kleinen, aber beständigen Schritten nach vorn. Und tragen so dazu bei, den Handel demografiefest zu machen und seine Position als Wirtschaftsfaktor nachhaltig zu festigen.



Foto Wöhrl Akademie

Weiterbilden in entspannter Atmosphäre: die Wöhrl-Akademie.