



Franziska Weitzel · Nadine Wendt
Achim Zimmermann

Chefsache Weiterbildung

So fördern Sie Ihre Mitarbeiter



Chefsache Weiterbildung

Franziska Weitzel · Nadine Wendt
Achim Zimmermann

Chefsache Weiterbildung

So fördern Sie Ihre Mitarbeiter

Franziska Weitzel
Kassel, Deutschland

Achim Zimmermann
Hannover, Deutschland

Nadine Wendt
Talent Institut
Bremen, Deutschland

ISBN 978-3-658-10774-1 ISBN 978-3-658-10775-8 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-10775-8

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Einbandabbildung: fotolia.de

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

Dauerhaft und begeistert zu lernen ist der Idealzustand des menschlichen Lebens. Richard Precht schreibt sehr treffend: „Lernen und Genießen sind das Geheimnis eines erfüllten Lebens. Lernen ohne Genießen verhärtet, Genießen ohne Lernen verblödet!“

Aus diesem Blickwinkel heraus gewinnt Lernen eine völlig neue Bedeutung für unser Leben. In den ersten Jahren unseres Lebens ist Lernen der pure Genuss für uns. Der genussvolle Effekt hat sich aus dem sofortigen Umsetzen des neu Gelernten ergeben. Stellen Sie sich die Freude und den Genuss vor, wenn ein Kind die ersten Worte, die ersten Sätze spricht und jetzt endlich bei den „Großen“ im Gespräch mitmischen kann.

Einer alten indischen Schöpfungsgeschichte zufolge schuf Gott zunächst eine Muschel und legte sie auf den Meeresboden. Dort führte sie kein wirklich aufregendes Leben. Den ganzen Tag über tat sie nichts anderes, als ihre Klappe zu öffnen, Meerwasser hindurchfließen zu lassen und dann wieder die Klappe zu schließen. Klappe auf, Klappe zu, Klappe auf, Klappe zu, Klappe auf, Klappe zu...

Dann schuf Gott den Adler. Ihm gab er die Freiheit zu fliegen und selbst die höchsten Gipfel zu erreichen. Es existierte fast keine Grenze für ihn. Allerdings zahlte der Adler für diese Freiheit einen hohen Preis. Tagtäglich musste er um seine Beute kämpfen, nichts fiel ihm einfach so zu. Wenn er Junge hatte, musste er oft tagelang jagen, um genügend Futter herbeizuschaffen. Aber diesen Preis bezahlte er gerne.

Schließlich schuf Gott den Menschen und führte ihn zuerst zu der Muschel und anschließend zum Adler. Dann forderte er ihn auf, sich zu entscheiden, welches Leben er führen wollte.

Wir haben tatsächlich die Wahl zwischen diesen beiden Lebensformen. Die Muschel steht für Personen, die es versäumen, ihren Horizont zu erweitern. Der Preis dafür ist oft, dass sie ein Leben lang stets das Gleiche tun müssen. Napoleon Hill sagte dazu einmal: „Manche Menschen sterben vorzeitig, weil sie zu viel essen, andere sterben, weil sie zu viel trinken, andere verkümmern einfach und sterben, weil sie nichts anderes zu tun haben.“

Wer sich für dauerhaftes Lernen und Wachsen entscheidet, hat sicher nicht immer den einfachsten Weg gewählt. Und es gibt nur einen einzigen Weg, diesen Weg dauerhaft zu leben – wir müssen am Lernen und Wachsen Freude entwickeln – und zwar die pure Freude. Der entscheidende Vorteil, wenn wir begeistert lernen – wir werden immer freier.

Die gleiche Strategie lässt sich für Unternehmen anwenden. Wenn Unternehmen die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter fördern, bietet das fast grenzenlose Chancen. Lernende Mitarbeiter ziehen wiederum lern- und veränderungswillige Kunden an. Lernende Mitarbeiter lösen Probleme. Und genau das macht Unternehmen wertvoll. Welche Probleme lösen Sie mit Ihrem Unternehmen? Und wenn Sie der Unternehmer sind – welche Probleme lösen Sie für Ihre Mitarbeiter? Welche Veränderung im Blickwinkel sind Sie bereit einzunehmen? Welche Entwicklungen gehen Ihre Mitarbeiter mit Ihnen? Und sind Sie, Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter in der Lage, die Spannungsfelder zwischen dynamischer Entwicklung und stabilem Fundament zu meistern?

Wenn wir Lernen und Wachsen aus dieser Perspektive heraus betrachten, wird jede Lernaufgabe zu einer Lektion. Zu einer weiteren Möglichkeit zu wachsen. Ein kleines Kind lernt aus purer Freude und entwickelt sich ständig weiter. Und genau zu diesem Lernverhalten sollten wir unsere Mitarbeiter, unsere Führungskräfte und selbstverständlich uns selbst ermutigen. Nur im kindlich befreiten Denken ist alles möglich. Im kindlich befreiten Lernen sind schnelle, wendige und nachhaltige Lernerfolge garantiert. Im kindlich befreiten Denken wachsen uns die Flügel – und es bildet sich die Basis unseres Lebens. Gezielte und werteorientierte Weiterbildung lässt die Spannweite eines jeden Unternehmens wachsen. Und gleichzeitig stabilisiert sich die Basis. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen nun viel Freude mit dem vor Ihnen liegenden Buch.

Coburg, im August 2016

Josua Kohberg
Unternehmer, Autor und Lernstrategie
www.kosys.de

Inhaltsverzeichnis

1	Wie weiter mit Weiterbildung? – Mit Schlüsselqualifikationen	1
	Franziska Weitzel	
1.1	Einleitung	1
1.1.1	Am Anfang war das Wissen. Und das Wissen war Macht	1
1.1.2	Alles ist im Wandel	4
1.2	Weiterbildung ist Chefsache	12
1.3	Das Ziel jeder Weiterbildung – Handlungskompetenz	15
1.3.1	Schlüsselqualifikationen	22
1.3.2	Die Welt – sie ist komplex	27
1.3.3	Abschlüsse und die Bedeutung um Nachhaltigkeit	29
1.3.4	Die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen	33
1.3.5	Die Schlüsselqualifikationen des 21. Jahrhunderts	35
1.3.6	Warum wir die Theorie – genauso wie die Praxis – brauchen	39
1.4	Wie weiter mit Weiterbildung?	40
1.4.1	Die größten Fehler von Unternehmen in Bezug auf berufliche Weiterbildung	41
1.4.2	Tipps, wie Sie ein gutes Weiterbildungsmanagement implementieren	46
1.4.3	Woran Sie einen guten Bildungsanbieter erkennen können	47
1.5	Abschluss	49
	Literatur	49
2	Weiterbildung passt für jeden!	51
	Nadine Wendt	
2.1	Einleitung	51
2.2	Im Studium alles gelernt – dann weiß ich jetzt alles!	52
2.3	Weiterbildung braucht kein Mensch	60
2.4	Der Chef – das Vorbild	67
2.5	Die lieben Kolleginnen und Kollegen – nichts ist so beständig wie der Wandel	72

2.6	Wozu ein Plan für die Weiterbildung? Gemacht wird, was gerade dran ist.	77
2.7	Weiter mit Bildung – warum Motivation und Weiterbildung eng zusammen liegen.	83
2.8	Wenn Jung und Alt aufeinander treffen.	88
	Literatur	92
3	Ermittlung des Bildungsbedarfs und rechtliche Rahmenbedingung der Weiterbildung	93
	Dr. Achim Zimmermann	
3.1	Weiterbildung als Steigerung des Unternehmenswertes	93
3.2	Analyse des Bildungsbedarfs als Teil der Unternehmensstrategie	95
3.3	Prognose des zukünftig notwendigen Bedarfs	98
	3.3.1 Festlegung der Anforderungen an die Weiterbildung	101
	3.3.2 Methoden der Bedarfsermittlung.	103
3.4	Rechtliche Aspekte der Umsetzung von Bildungsmaßnahmen.	114
	3.4.1 Bildungsmaßnahmen im betrieblichen Kontext	114
	3.4.2 Berufsbildung als betriebliches Ziel	117
	3.4.3 Förderung der Berufsbildung durch Arbeitgeber und Betriebsrat.	119
	3.4.4 Ermittlung des Bildungsbedarfs auf Anforderung des Betriebsrats	120
	3.4.5 Berücksichtigung betrieblicher Notwendigkeiten.	123
	3.4.6 Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung	124
	3.4.7 Teilnahme an außerbetrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen	126
	3.4.8 Mitbestimmungsrecht bei betrieblichen Änderungen.	127
3.5	Fazit	129
	Weiterführende Literatur	129

Über die Autoren

Franziska Weitzel gilt als Ausnahmedozentin in der beruflichen Weiterbildung. Als Stipendiatin der Stiftung Begabtenförderung für berufliche Bildung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, Prüferin der Aufstiegsweiterbildungen der IHK und über 3000 ausgebildeten Fach- und Führungskräften mit über 10.000 unterrichteten Stunden, weiß Sie worauf es wirklich in Sachen Weiterbildung ankommt und hat das Prinzip des lebenslangen Lernens verinnerlicht.

Die Expertin für Schlüsselqualifikationen für Business- und Lebensthemen und Autorin beschäftigt sich vorwiegend mit allen überfachlichen Kompetenzen und zeigt auf, was Menschen und Unternehmen wirklich neue Türen öffnet. Und das ist ihre Leidenschaft: Echte Schlüsselqualifikationen zu vermitteln, die entscheidendsten Werkzeuge für das Vorankommen von Menschen, Unternehmen, Märkten und der Wirtschaft.

Weitere Infos unter www.franziska-weitzel.de

Nadine Wendt (geborene Schneider) beschäftigte sich frühzeitig mit dem Thema Weiterbildung. Schon nach der Ausbildung zog es sie aktiv in den Prüfungsausschuss für Hotelfachkräfte. Persönlich gewann sie zweimal die niedersächsischen Hotelmeisterschaften und dann konsequenterweise die Deutschen Hotelmeisterschaften im Bereich Service. Viele Förderer unterstützen sie bei dieser herausragenden Aufgabe und sahen in ihr weiteres Talent.

In der Folge setzte sich Nadine Wendt beständig mit der Weiterbildung auseinander. Immer mit den Fragen: Was bringt mich wie weiter und was mein Team? Als sich die Chance bot, ergriff sie diese und setzte sich an die Spitze ihres Verkaufsteams in einem renommierten Bremer Hotel. Bis zum Wechsel in eine neue Tätigkeit führte sie ihr Team mehr als erfolgreich.

Im Jahr 2007 professionalisierte Nadine Wendt ihre gesammelten Erfahrungen und agiert seither als Sparringspartnerin in allen Fragen der Führung in Firmen und gegenüber Führungskräften, Inhabern und Managern. Mittlerweile vertrauen sich Nadine Wendt jedes Jahr mehr als 50 Führungskräfte mit all ihren Fragen zu den Themen Mitarbeiterführung, Motivation etc. an.

Mit ihrer Dozentur an der FOM und der IQ Bremen GmbH bildet sie Fach- und Führungskräfte im Fach Personalführung seit 2009 begeistert aus. Im Prüfungsausschuss für Wirtschaftsfachwirte beobachtet sie Lernerfolge, um weiterhin erfolgreich bei der Weiterbildung zu unterstützen.

Darüber hinaus hat sie ihr eigenes Format, die Führungswerkstatt nach dem Schmetterlingsmodell®, entwickelt. Die wird von den Teilnehmern so gut angenommen, dass es mittlerweile davon drei unterschiedliche Formate für Einsteiger und zwei für Profis gibt.

Dr. Achim Zimmermann berät Unternehmer bei der Analyse ihres Weiterbildungsbedarfs. Dabei ist ihm besonders wichtig, dass die Weiterbildung der Entwicklung der Unternehmensstrategie dient. Nur so können sich Unternehmen langfristig den Trends am Markt anpassen. Deshalb ist es für ihn besonders wichtig, Unternehmen bereits in der Anfangsphase einer strategischen Planung zur Seite zu stehen. Dabei hilft ihm seine breit gefächerte Erfahrung sowohl aus der Weiterbildung als auch der Beratung.

Als Rechtsanwalt unterstützt er seine Kunden gleichzeitig bei der Umsetzung ihrer Weiterbildungs-Strategie in das betriebliche Umfeld. Dabei versteht er sich als Vermittler zwischen den Interessen der Mitarbeiter und des Unternehmers. Für ihn steht dabei im Vordergrund, dass er bei beiden Seiten vermittelt, welchen wichtigen Stellenwert die Weiterbildung im betrieblichen Umfeld hat. Daraus lassen sich Konzepte entwickeln, die sowohl für die Mitarbeiter als auch das Unternehmen einen Beitrag zur eigenen Zukunftssicherung leisten.

Wie weiter mit Weiterbildung? – Mit Schlüsselqualifikationen

1

Franziska Weitzel

Zusammenfassung

Die Veränderungen von Menschen, Unternehmen, Märkten und der Wirtschaft erfordern eben diese auch in der Weiterbildung. Im Zuge des demografischen Wandels, des Fachkräftemangels, der Jugendarbeitslosigkeit, der Globalisierung, in der Zeit von Volkskrankheiten wie Burn-out und zunehmenden Spezialisierungen sowie der Digitalisierung kommen Unternehmen und Führungskräfte mit ihrem bisherigen Weiterbildungsmanagement oft nicht mehr weiter und sind damit häufig nicht zukunftsfähig.

Welche sind die nötigen Veränderungen und neuen Blickwinkel, um wettbewerbsfähig zu bleiben? Wie wird Weiterbildung in 20 Jahren aussehen? Wo bestehen Gefahren und Chancen? Welche sind die Schlüsselqualifikationen für das 21. Jahrhundert? Diese und weitere Fragen werden beantwortet.

Eins steht fest: Wir brauchen Allrounder statt Spezialisten, denn es gilt: Fachidiot = Vollidiot.

Mit Betrachtung der Generation Y, neuen Lernformen und Prüfungen wird gezeigt, wie es mit Weiterbildung weitergehen kann.

1.1 Einleitung

1.1.1 Am Anfang war das Wissen. Und das Wissen war Macht

Das geflügelte Wort des Philosophen Francis Bacon (1561–1626) „Wissen ist Macht“ bestärkt noch heute viele darin, dass Wissen immer noch einen universellen Vormachtstatus begründet. Das war früher in der Tat der Fall. Evolutionsbiologisch betrachtet war Wissen eine Lebensversicherung. Denn im Gegensatz zu allen anderen Lebewesen auf der Welt, können wir nichts anderes so exzellt wie denken. Der Homo sapiens ist auch auf nichts anderes wirklich gut ausgelegt. Die Spezies Mensch begeistert im Vergleich mit

allen anderen Säugetieren eben nicht durch herausragende Athletik, besondere Techniken oder hilfreiche Werkzeuge. Insgesamt verfügt die Menschheit also leider über keine herausragenden Fähigkeiten, außer dem Denken. Das ist das Einzige, was wir wirklich gut können. Dieses Alleinstellungsmerkmal hat letztlich bis heute unser Überleben gesichert und zeichnet uns aus.

Jetzt fragen Sie sich vielleicht: War das bei allen Menschen so? Naja fast. Immerhin kennen wir alle Menschen, die manchmal ein wenig Pech beim Denken haben oder deren Kopf sich nicht wie der Magen meldet, wenn er leer ist. Sie haben trotzdem ihren guten und richtigen Platz auf dieser Welt. Aber Spaß beiseite.

Interessant ist, dass unser Gehirn immer fast 25 % unserer gesamten Energie verbraucht. Egal, was wir tun, ob wir denken oder nicht denken. Und das obwohl es von der Größe und Masse nicht das voluminöseste oder gar bedürftigste Organ ist. Mit diesem erstaunlichen Potenzial können wir herausragende kognitive Leistungen vollbringen.

Das Wissen hat uns über viele Jahrhunderte gerettet, vor Katastrophen bewahrt, die Zukunft gesichert und uns den entscheidenden Vorteil beschert. Zu wissen, wann man etwas wie tut, hat dafür gesorgt, dass unser Erbgut weitergegeben wurde, was seit Anbeginn der Zeit als die wichtigste Aufgabe des Lebens gilt. Die ganz Dummen wurden vorher vom Säbelzahn tiger gefressen. So funktioniert die natürliche Selektion.

Deswegen ist das Wissen für uns heute auch noch so wichtig. Wissen gibt uns das Gefühl von Überlegenheit. Wir fühlen uns dadurch kompetent und das verleiht uns einen Selbstwert. Weiter erhalten wir durch unser Wissen auch Anerkennung, Ruhm, Ehre, Prestige und Ansehen. Danach dürstet es uns schon immer.

Es führt daher zu fachlicher Autorität. Der Wissensvorsprung erhebt uns aus der grauen Masse des gefährlichen Halbwissens und lässt uns mit Kompetenz erstrahlen. Mit guten Leistungen in Schule, Studium oder Ausbildung wird ein erfolgreiches Leben vorausgesagt. Daher war es durchaus üblich, dass man viel Geld zahlte, um überhaupt eine Ausbildung zu bekommen. Teilweise gingen die gesamten Ersparnisse und somit das vollständige Vermögen der Familie in eine Ausbildung der Kinder. Den einmal erlernten Beruf führte man dann in der Regel ein ganzes Leben aus, vorzugsweise in Tradition des Stammbaums, oft mit Fortführung des elterlichen Betriebs. Daher achten wir heute noch darauf, dass wir fleißig lernen, gute Noten schreiben, Weiterbildungen absolvieren, Prüfungen bestehen und Zertifikate erlangen, weil wir immer noch glauben, dass allein Wissen der Schlüssel zum Erfolg ist.

Damals hatten die Gelehrten, Weisen oder Professoren in der Tat einen echten Wissensvorsprung, weil Wissen nicht jedem zugänglich war. Dadurch sind den Übrigen wirklich echte Nachteile entstanden. Wissen war begrenzt und auch nicht für jedermann erschwinglich, von einer guten Bildung ganz zu schweigen. Vielen fehlten auch die Voraussetzungen mit Wissen umzugehen, man bedenke die Zahl derer, die nicht lesen oder schreiben konnten. Wissen war Macht, Autorität, Vorsprung und Fortschritt.

Inspirierende und geistreiche Wissenschaftler, helle, kluge und talentierte Köpfe gestalteten unsere Welt mit einfallsreichen Ideen und Erfindungen. Sie brachten die Weiterentwicklung mit und bahnbrechenden Erkenntnissen und Revolutionen voran und machten sie somit zu einem besseren Ort. Ohne das wundervolle Wissen wäre die Welt heute nicht das, was sie ist. Das ist gut so und das geistige Vermögen soll unbedingt erhalten und erweitert werden, aber dennoch:

► Wissen ist Macht, das war einmal.

Denn in der heutigen Zeit ist Wissen inflationär. Die Weisheit der Welt kann man in Zeiten des Internets von überall, sofort und gratis abrufen. Somit ist Wissen auf unterschiedlichen Wegen und eine Grundbildung für jeden erreichbar. Es gilt frei nach Albert Einstein: Man muss nicht alles wissen, man muss nur wissen, wo es steht. Es bedarf lediglich der Nutzung des Zugangs. Das sind fundamentale Unterschiede zu der Vergangenheit.

Das Wissen auf der Welt verdoppelt sich schätzungsweise alle 2–7 Jahre, je nach Branche und Gebiet. Wir sprechen daher von einer Informationsexplosion. Wer vier Jahre keine Weiterbildung gemacht hat, ist dann manchmal mehr als von vorgestern und der gerade besuchte Kurs somit dringend nötig. Aufgrund von höherer Lebenserwartung, anderen Umständen und veränderten Bedingungen ist heute ein Leben mit bis zu drei verschiedenen Berufen und weiteren Umorientierungen keine Seltenheit mehr. Eine Vielzahl von Menschen bekommt bereits schon nach ein paar Jahren eine Umschulung bewilligt, weil sich ihr Berufsbild derart rasant weiterentwickelt hat.

Wie aber da mithalten? Auf was können wir uns dann eigentlich noch verlassen, wenn nicht auf konkrete Zahlen, Daten und Fakten und das einmal Erlernte?

Auch mit geballtem Durst nach Erkenntnis wissen wir ja schon gar nicht mehr, wo wir mit dem Lernen anfangen sollen. Mit Wissen zu glänzen hat daher definitiv weniger Bedeutung als früher, denn meistens deutet dies heute nur noch auf eine gute Recherchefähigkeit hin. Etwas zu wissen ist gegenwärtig nicht mehr so selbstverständlich oder wird als Grundvoraussetzung angesehen, automatisch fühlt man sich weniger angegriffen, wenn man mal etwas nicht weiß.

Die fachliche Autorität hält heute nur noch so lange, bis der erste nachgeschaut hat. Sobald der ergebene Bewunderer genauso viel weiß, wie derjenige selbst, ist die Autorität mit einem Schlag dahin. Daher halten sich auch noch heute viele Führungskräfte und Chefs mit ihrer Erfahrung zurück, um immer im intellektuellen Vormachtstatus zu bleiben. Weiterhin schicken viele Führungspersönlichkeiten ihre Mitarbeiter fleißig zur Schulung, sie selbst nehmen aber großen Abstand zur Anmeldung, weil sie damit zugeben würden, dass sie etwas nicht wissen oder auch noch Bedarf haben.

Das heißt, heute müssen wir unbedingt auf andere Autoritätsformen zurückgreifen, die eine tiefere und länger anhaltende Wirkung haben als diese. Für die Generation Y

ist der Vormachtstatus durch Wissen ohnehin längst aufgehoben, denn bei denen gilt schon sowieso lange: Was nicht bei Google auf Seite 1 steht, existiert auch im realen Leben nicht. Von daher ist dem Wissen eines Lehrers sowieso mit natürlicher Skepsis zu begegnen. Und wie in Gottes Namen soll man in allen Fächern fit sein, wenn ein Lehrer sowieso nur ein Fach unterrichten kann?

Wissen ist nicht mehr Status, sondern nur noch Mittel zum Zweck. Anerkennung bringt heute der Job, die Position und andere Materialitäten. Wissen ist also schon lange nicht mehr Macht, denn es ist relativ und es gilt nur so lange, wie es durch neue Erkenntnisse widerlegt, erweitert oder verändert wird.

Was sind also die Dinge, auf die wir uns wirklich verlassen können und die uns unaufhaltsam weiter bringen? Ich freue mich, wenn Sie sich einlassen und ich Sie auf eine Reise in die Welt der Qualifikationen mitnehmen darf, die beständig sind, egal wie sehr sich das Wissen und die Welt verändern.

1.1.2 Alles ist im Wandel

Schon Heraklit von Ephesus sagte: „Nichts ist so beständig wie der Wandel.“ Noch nicht einmal vor 20 Jahren hat ein Beruf für ein ganzes Leben genügt. Nach der Schulausbildung startete die klassische Lehre oder das Studium und danach waren die nächsten 40 Arbeitsjahre bis zum Ruhestand in einer Position bei meist derselben Firma gesichert. Man lebte, um zu arbeiten, heute arbeitet man, um zu leben. Fast nichts hat sich so stark verändert wie der Arbeitsmarkt und damit auch die Weiterbildung.

Die stärksten und signifikantesten Einflussfaktoren, Veränderungen und Trends sollen mithilfe von Abb. 1.1 kurz dargestellt werden.

Angefangen bei den Anforderungen

Nehmen wir einfach einmal die allseits bekannten und typischen Tätigkeiten des ehemaligen Berufs der Sekretärin oder des Sekretärs als Beispiel. Die wesentlichen Hauptaufgaben bestanden, kurz und völlig unzureichend beschrieben, in der Postbearbeitung, dem Telefonservice und dem Schreiben nach Phonodiktat mit der Beherrschung von Stenografie. Sie oder er zeichnete sich, unter vielem anderen, durch persönliche Eigenschaften wie Vertrauenswürdigkeit sowie genaues und gewissenhaftes Arbeiten aus. Heute ist dieselbe Position zum Office Manager aufgestiegen, allerdings meist ohne Gehaltserhöhung. Die oben genannten Qualifikationen und Eigenschaften sind jetzt eine Grundvoraussetzung und damit so selbstverständlich, dass sie oft nicht mal mehr erwähnt werden, wenn auch Fähigkeiten wie die Beherrschung von Stenografie durch den Umgang mit allen gängigen und teilweise auch speziellen EDV-Programmen ersetzt worden sind.

Gleichzeitig sind aber Aufgaben wie das komplette Reise- und Veranstaltungsmanagement, sowie die Unterstützung der Geschäftsführung hinzugekommen, um nur einige Beispiele zu nennen. Weiterhin zeichnet sich der Beruf heute durch taktvolles Verhandlungsgeschick, Führungs- und Organisationstalent aus. Hinzu kommen noch notwendige Kenntnisse in Volks- und Betriebswirtschaft bis hin zu Managementtechniken, Personalwirtschaft