



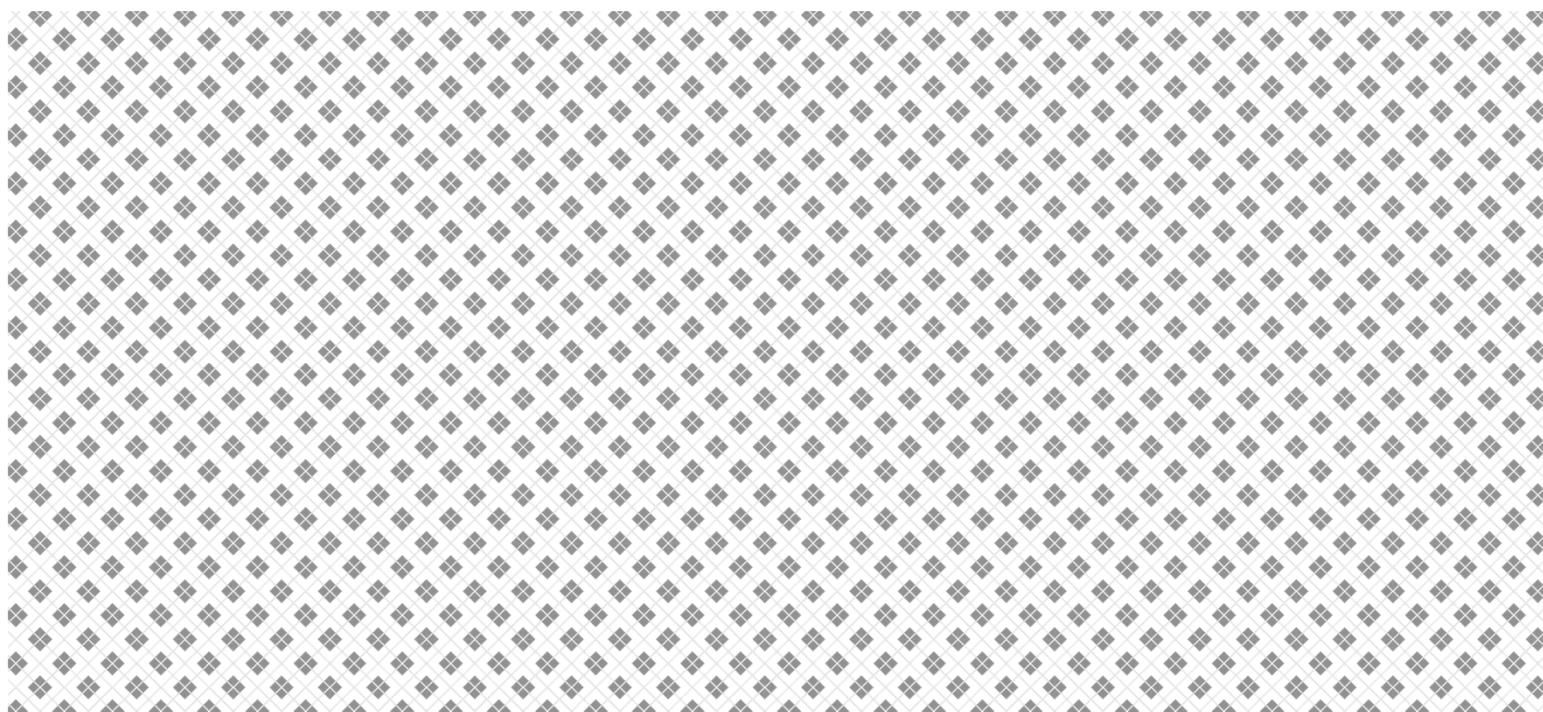
PREDICATORI

SEMINARE & KOMMUNIKATION

Mit Beratungsstrategien zum Erfolg.

Wissensmanagement wird in Unternehmen unterschiedlich genutzt. Unternehmen, welche ihr Wissen für die Entwicklung der eigenen Mitarbeitenden einsetzen, schaffen so mehrfache Mehrwerte für das Unternehmen. Grossunternehmen implementieren ein eigenes Bildungsmanagement, um so ihre strategischen Ziele zu erreichen. Der Vorteil liegt auf der Hand: Wer sich auf die gesellschaftlichen Transformationsprozesse konzentriert, gehört zu den Gewinnern.

www.predicatori.ch



BILDUNGSMANAGEMENT

Fit für den Markt – die Unternehmens-Academy macht's möglich.

Wissensmanagement wird in Unternehmen unterschiedlich genutzt. Unternehmen, welche ihr Wissen für die Entwicklung der eigenen Mitarbeitenden einsetzen, schaffen so mehrfache Mehrwerte für das Unternehmen. Grossunternehmen implementieren ein eigenes Bildungsmanagement, um so ihre strategischen Ziele zu erreichen. Der Vorteil liegt auf der Hand: Wer sich auf die gesellschaftlichen Transformationsprozesse konzentriert, gehört zu den Gewinnern.

VON MARCO PREDICATORI*

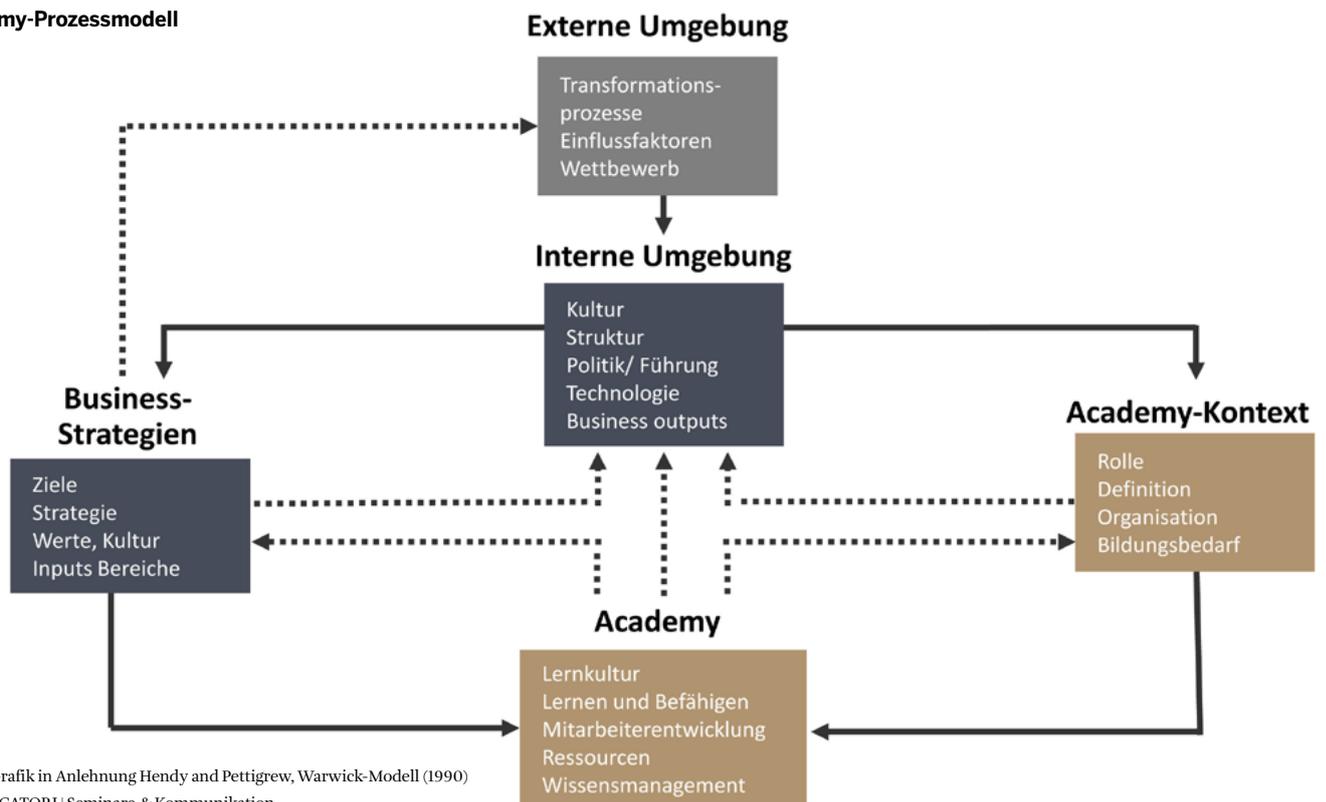
Gesellschaftliche Veränderungsprozesse beeinflussen unternehmerische Tätigkeiten. Seit dem Einzug des Internetzeitalters z. B. hat sich das Kaufverhalten der Konsumenten definitiv verändert. Einhergehend verändern sich mit dem Schlagwort «Industrie 4.0» auch Produktionsprozesse. Die Digitalisierung fordert neue berufliche Kompetenzen. Die Grenzen zwischen der «alten und der neuen Welt» sind nicht immer klar oder anders gesagt, die analoge und digitale Welt stehen in einer Co-Existenz zueinander. Diese Transformationsprozesse können Unternehmen als Indikatoren für die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden dienen.

Bildungsmanagement in der 360-Grad-Betrachtung. Unternehmen mit eigenen Bildungsabteilungen haben grosse

Vorteile, wenn sie Einflüsse aus ihrer unternehmerischen Umwelt als Indikatoren für den Bildungsbedarf wahrnehmen. Im Weiteren ermöglichen Sie Perspektiven für die Mitarbeitenden und schaffen so Nähe zu Themen wie «Lebenslanges Lernen», Talentförderung und persönliche Entwicklung durch die unternehmenseigene Lernkultur. Ein weiterer Baustein sind die angestrebten Strategieziele des Unternehmens, welche in den Prozess der Mitarbeiterentwicklung miteinbezogen werden. Dabei werden z. B. Bereiche, Abteilungen oder Mitarbeitende als «interne «Kunden» wahrgenommen – mit dem Vorteil, dass diese Zielgruppen Dienstleistungen aus dem Wissensmanagement erhalten.

Der Fokus kann zum Beispiel den vorher erwähnten, gesellschaftlichen Transformationsprozessen gelten, welche Mitarbeitende (intern) und ebenso die Kunden (extern) miteinbezieht. Konkret bedeutet dies, dass die unterschiedlich-

Academy-Prozessmodell



Quelle: Grafik in Anlehnung Hendy and Pettigrew, Warwick-Modell (1990)
© PREDICATORI | Seminare & Kommunikation



© PREDICATORI | Seminare & Kommunikation

ten Lebenssituationen und Verhaltensmuster beider Anspruchsgruppen im Kontext des Bildungsmanagements gesehen werden können.

Die unternehmensinterne Academy als Erfolgstreiber. Am Beispiel eines internen Bildungsmanagements soll das Thema «Academy» als Teil der strategischen Mitarbeiterentwicklung beleuchtet werden. Wann ist eine zentrale Bildungsabteilung mit strategischer Bedeutung sinnvoll? Zuerst soll geklärt werden, ob eine interne Akademie Sinn macht oder Know-how-Erwerb extern eingekauft werden soll. Was sind nun die Kriterien oder Vorteile für eine interne Academy? Nachfolgend einige Kriterien und Vorteile, welche nicht abschliessend betrachtet werden.

Kriterien und Vorteile

Ebene Unternehmen:

- > Für Grossunternehmen mit eigener Bildungsabteilung geeignet
- > Unterstützt Strategie- und Geschäftsziele
- > Unternehmen kann schnell auf Marktveränderungen reagieren und im anderen Fall agieren
- > Gewährleistung für die laufende Entwicklung des Unternehmens
- > Fördert das eigene Employer-Branding

Ebene Management:

- > Hohe Steuerungs- und Beeinflussungsfunktion der Academy von Bildungsinhalten
- > Wissensmanagement und Know-how-Erhalt für das Unternehmen
- > Das Bildungsmanagement ist Befähiger von Wissen, Fertigkeiten und Handlungskompetenzen
- > Massgeschneiderte Lernmethodiken und Inhalte
- > Academy ist zentrale Anlaufstelle für Weiterbildungsinhalte
- > Branchennahe Weiterbildung ist jederzeit möglich
- > Eigene Lernkultur auf Basis der unternehmenseigenen Academy
- > Qualitätssicherung der Lernergebnisse und messbarer Return on Investment

Ebene Mitarbeitende:

- > Hohe Akzeptanz der Mitarbeitenden durch gelebte Lernkultur

- > Persönliche Entwicklung möglich durch Kultur und Mitarbeiterentwicklung wie die Förderung der persönlichen Mitarbeiterbiografie
- > Förderung von Motivation der Mitarbeitenden
- > Schaffung von persönlichen Perspektiven abgestimmt auf die aktuelle Lebenssituation und Ziele des Unternehmens
- > Schaffung einer kollektiven Identität der Mitarbeitenden in der Organisation
- > Identifikation mit dem Unternehmen
- > Sicherung des persönlichen Erfolges der Mitarbeitenden durch kontinuierliche Weiterbildung

Die Einbettung der Academy im Unternehmen. Für die Einbettung der Academy gibt es unterschiedliche Ansätze, da Unternehmen unterschiedliche Strukturen aufweisen können. Die Grafik auf der linken Seite zeigt exemplarisch ein mögliches Modell für eine unternehmenseigene Academy.

Funktionen einer Academy. Bei einer bestimmten Grösse des Unternehmens kann das Bildungsmanagement entsprechende personelle Funktionen aufweisen.

Leiter Academy	Verantwortlicher des Bildungsmanagements bzw. Academy, Sicherstellung der Bildungsstrategie und Lernkultur
Trainer	Fachspezialisten aus der Linienorganisation Ausbildner aus dem Unternehmen
Backoffice	Anmeldungen, Koordination und Planung, Kursräume einrichten
Content Development	Bildungskonzepte, Erstellen der Lerninhalte (gedruckte und digitale Kursunterlagen), Qualitätssicherung
Learning Developer	Kursdesigner, Settings von Kurseinheiten
Wissensmanagement	Organisation des Know-hows (innerbetrieblich und ausserbetrieblich)

Möglicher Aufbau und Struktur

Nach Kursinhalten	Zu unterschiedlichen Themen, Kompetenzbereichen, Produkten
Nach Kurstypen	Grund-, Weiterbildung, Spezialisierung
Nach Kursarten	Präsenzkurse, Selbstlernangebote, Lernvideos
Geografisch	Nach Regionen

Aufgabe der Academy. Die Handlungsfelder einer Academy sind vielfältig. Einige wichtige Funktionen daraus sind das Befähigen der Mitarbeitenden, die Mitarbeiterentwicklung und Talentförderung, Umsetzen der Lernkultur- und Lernergebnisse in die Praxis, erste Anlaufstelle für Bildungsinhalte, Lernangebote entwickeln, die Unterstützung von Strategie- und Geschäftszielen.



MARCO PREDICATORI

ist dipl. Erwachsenenbildner HF und seit 2001 Inhaber der auf Marketingkommunikation spezialisierten Netzwerk-Agentur PREDICATORI | Seminare & Kommunikation. Seit 2005 führt er Seminare durch und ist Dozent HF im Nebenamt bei verschiedenen Fachhochschulen.
T +41 71 422 80 10, bildung@predicatori.ch,

www.predicatori.ch

INTERVIEW MIT URS HORBER, HEAD AXA ACADEMY

«Lernen muss ein integraler Bestandteil des Arbeitsprozesses sein»

Beim Versicherer AXA geniessen die Mitarbeitenden nach Angaben des Unternehmens grossen Spielraum für eigenverantwortliches Handeln. Das dynamische und produktive Arbeitsumfeld ist geprägt von gegenseitigem Respekt, wie es heisst. Mitarbeitende können ihre eigenen Ideen einbringen und sich entfalten, von der Lehre bis zur Pensionierung. Das Unternehmen zeigt sich offen für unterschiedliche Lebensentwürfe und -situationen. In der Schweiz arbeiten rund 4000 Mitarbeitende sowie 2500 Kolleginnen und Kollegen in den 276 Generalagenturen. Sie stammen aus über 40 Nationen und arbeiten in mehr als 100 Berufen bei der AXA.

Herr Horber, weshalb macht eine Akademie in einem Unternehmen Sinn?

Urs Horber: Grundsätzlich sind es drei Gründe, die zum Aufbau unserer internen Academy führten. Erstens wollen wir konsequent unsere unternehmensweite Ausrichtung der Aus- und Weiterbildung auf die strategischen Bedürfnisse des Unternehmens setzen. Zweitens wollen wir unsere Mitarbeitenden gezielt auf künftige Jobprofile hin fördern und entwickeln. Und drittens können wir dank unserer internen Academy die Ausgaben für Aus- und Weiterbildung nachhaltig steuern.

Was ist Ihrer Meinung nach der Nutzen einer Academy?

Die Academy bringt dem Unternehmen viel: Sie ist Ansprechpartnerin für alle Ausbildungsfragen, sie setzt sich mit der Strategie auseinander, sie richtet ihr Angebot auf die aktuellen Bedürfnisse aus und sorgt zudem dafür, dass unsere internen Kunden den bestmöglichen Mix von Ausbildungsmethoden für ihre Weiterbildung erhalten. Dies geht weit über den klassischen Frontalunterricht hinaus und ermöglicht insbesondere auch das Peer-to-Peer-Lernen sowie das Lernen am Arbeitsplatz. Insgesamt bieten wir dem Unternehmen ein zielgerichtetes und nachhaltiges Angebot an.



**Urs Horber,
Head AXA Academy.**

Was für Rahmenbedingungen müssen dazu gegeben sein?

Die Basis für eine Academy bildet das Bewusstsein der Geschäftsleitung, dass lebenslanges Lernen sowohl für Mitarbeitende als auch für das Unternehmen von zentraler Bedeutung ist. Dies ist gerade in Zeiten der Transformation – in der wir uns mitten drin befinden – umso wichtiger, denn Lernen ist eine nachhaltige und zwingende Investition in die Zukunft. Eine gute Vernetzung der Academy-Verantwortlichen im Unternehmen – insbesondere zum Strategieteam – garantiert ein bedürfnisgerechtes Angebot. Die Unternehmenskultur muss gewährleisten, dass lebenslanges Lernen als Teil der Arbeit betrachtet wird und somit das Lernen voneinander sowie am Arbeitsplatz möglich ist.