

# Mitarbeiter:innen einbinden

Wie stelle ich sicher, dass auch die Perspektive der Beschäftigten in die Weiterbildungsplanung einfließt? Wir empfehlen regelmäßige Umfragen (Monitoring) und eine persönliche Befragung in Onboarding- und Personalgesprächen.

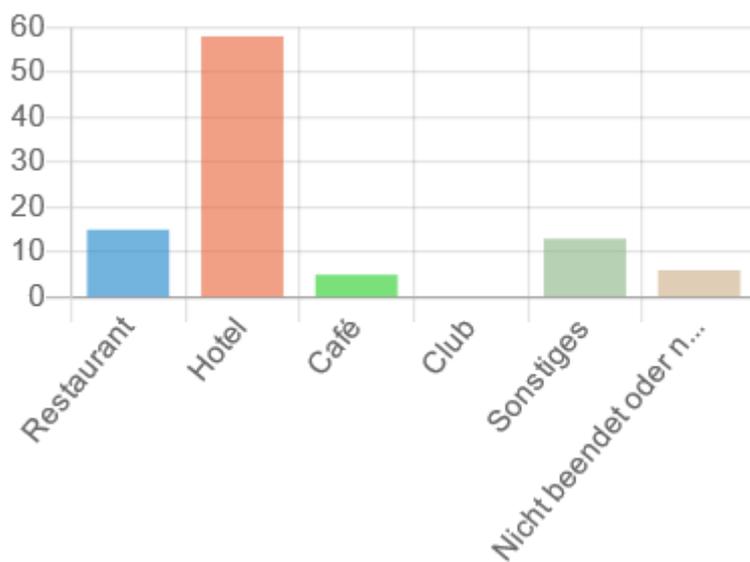
- [Online-Umfrage unter Beschäftigten](#)
- [Drei Fragen an Mitarbeiter:innen](#)
- [Ergebnisse einer breit angelegten Inhouse-Befragung](#)

# Online-Umfrage unter Beschäftigten

Eine Methode, Beschäftigte in die Weiterbildungsplanung einzubeziehen, ist die anonyme digitale Befragung. HOGA:Co hat 2022 eine solche durchgeführt - unternehmensübergreifend, 100 Beschäftigte aus Berliner Betrieben haben sich beteiligt. Fragen und Ergebnisse geben Anregungen aber auch für Inhouse-Umfragen.

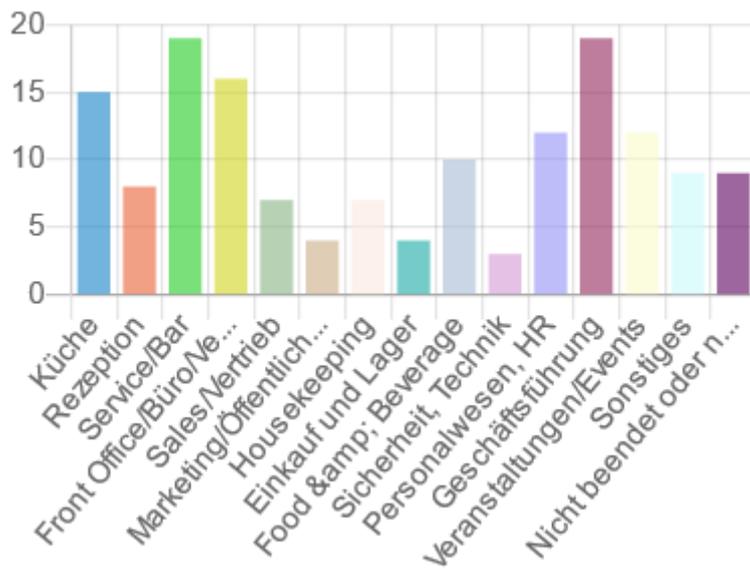
Technisch wurde die Umfrage mit der kostenlosen Software [LimeSurvey](#) umgesetzt und ausgewertet:

## Wo sind Sie tätig?



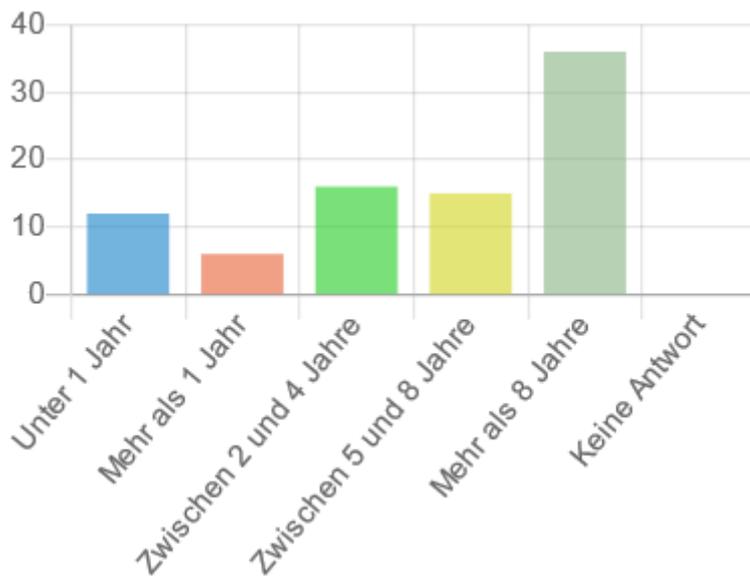
|            |        |
|------------|--------|
| Restaurant | 15.96% |
| Hotel      | 61.70% |
| Café       | 5.32%  |

## In welchem Bereich/Bereichen sind Sie tätig?

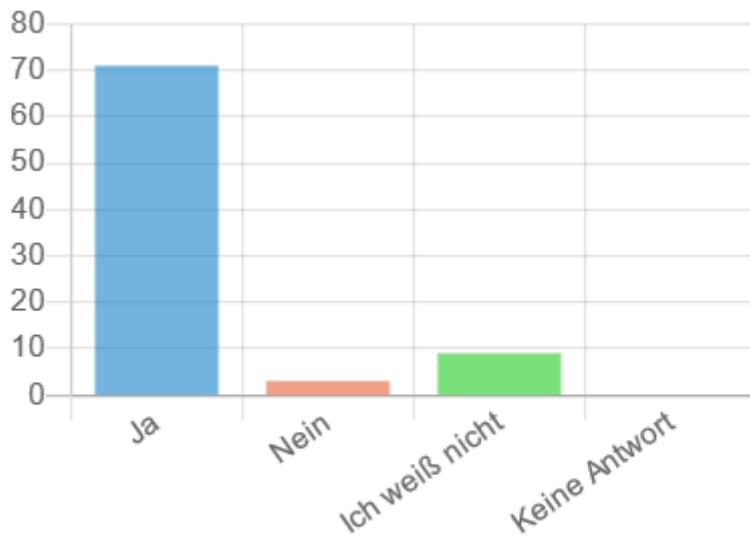


|                                 |        |
|---------------------------------|--------|
| Küche                           | 15.96% |
| Rezeption                       | 8.51%  |
| Service/Bar                     | 20.21% |
| Front Office/Büro/Verwaltung    | 17.02% |
| Sales/Vertrieb                  | 7.45%  |
| Marketing/Öffentlichkeitsarbeit | 4.26%  |
| Housekeeping                    | 7.45%  |
| Einkauf und Lager               | 4.26%  |
| Food & Beverage                 | 10.64% |
| Sicherheit, Technik             | 3.19%  |
| Personalwesen, HR               | 12.77% |
| Geschäftsführung                | 20.21% |
| Veranstaltungen/Events          | 12.77% |
| Sonstiges                       | 9.57%  |

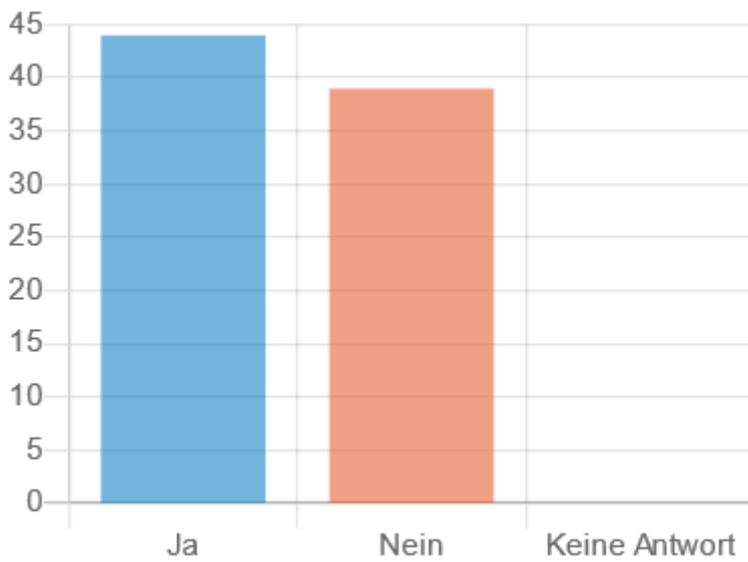
**Seit wann sind Sie für dieses Unternehmen tätig?**



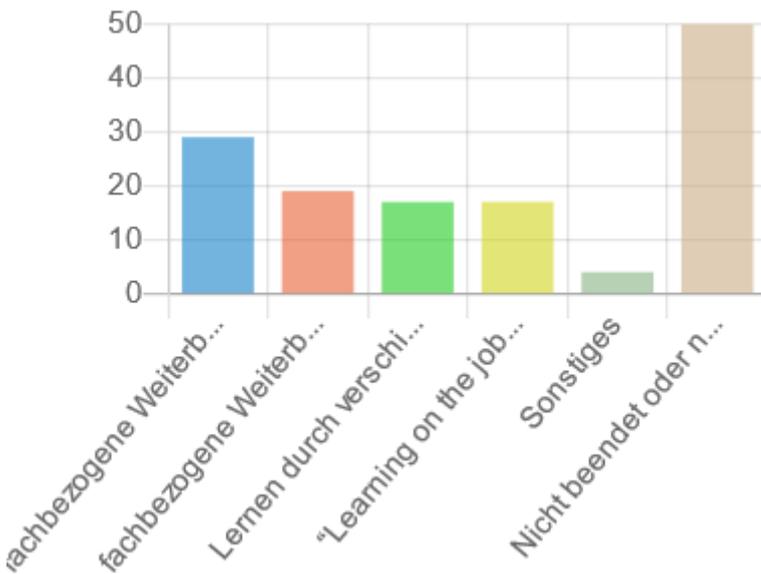
**Möchten Sie sich weiterbilden bzw. in einem bestimmten Gebiet dazu lernen?**



**Haben Sie in diesem Unternehmen in den letzten zwei Jahren an einer Weiterbildung teilgenommen?**

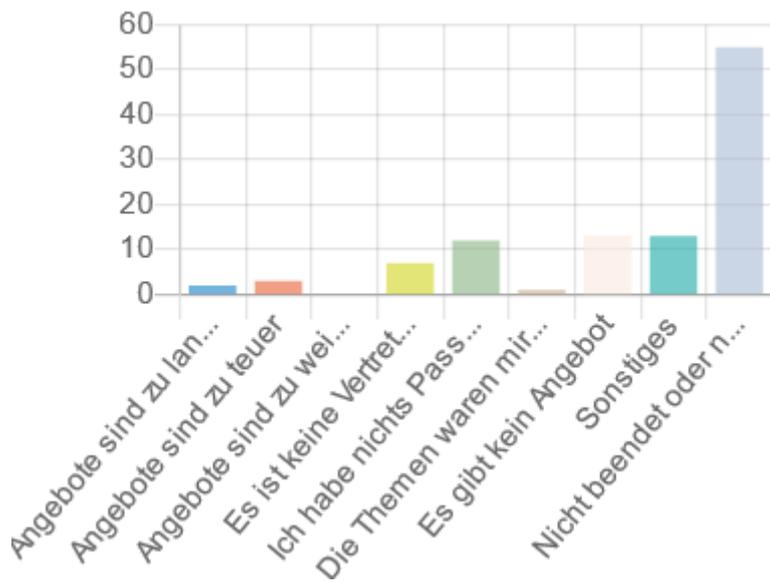


**Welche Art der Weiterbildung haben Sie bereits in Anspruch genommen?**

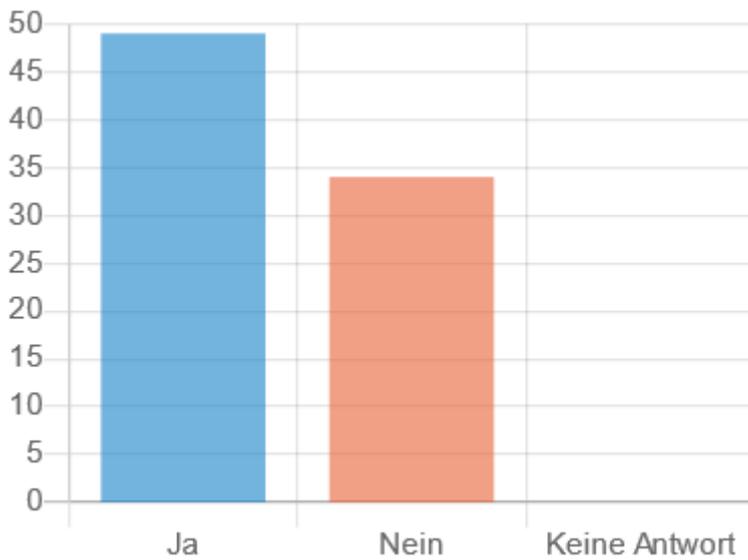


|  |        |
|--|--------|
| fachbezogene Weiterbildung oder Schulung inhouse               | 30.85% |
| fachbezogene Weiterbildung oder Schulung extern                | 20.21% |
| Lernen durch verschiedene Meetings/Workshops                   | 18.09% |
| "Learning on the job" - Wissen wurde vermittelt durch Anlernen | 18.09% |

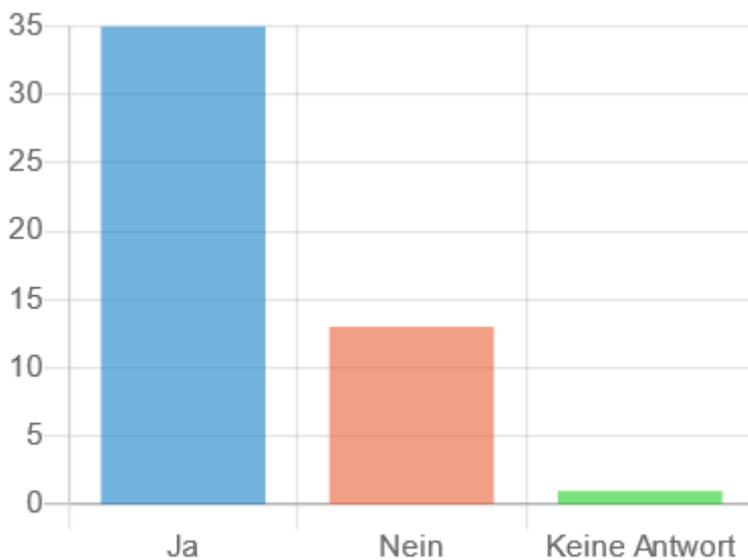
**Warum gab es keine Weiterbildung in den letzten zwei Jahren?**



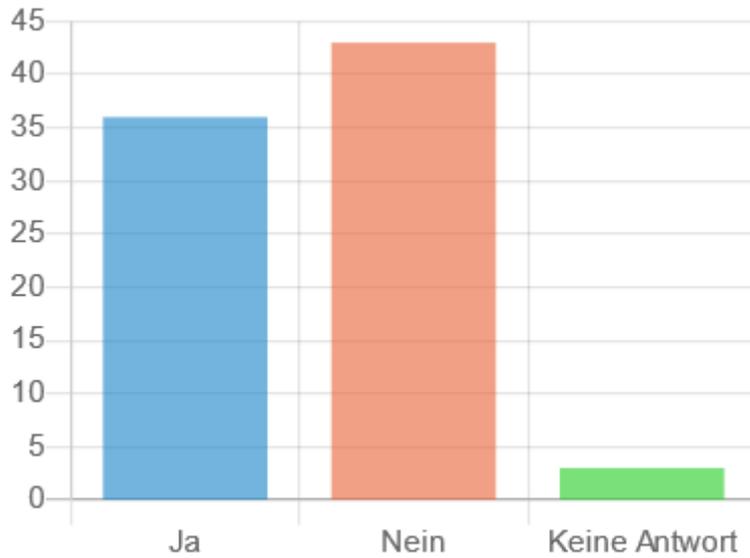
**Haben Sie schon mal selbst nach einer Weiterbildung gefragt?**



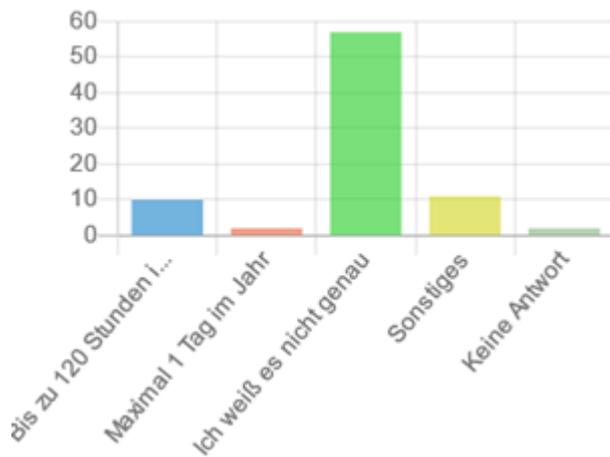
**Hatten Sie damit Erfolg?**



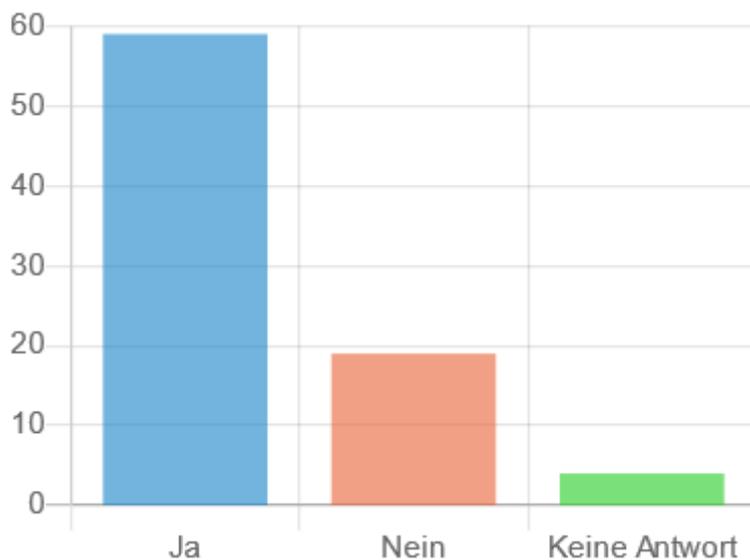
**Haben Sie schon mal außerhalb des Unternehmens eine Fortbildung oder eine Weiterbildung besucht (selbst organisiert/selbst bezahlt)?**



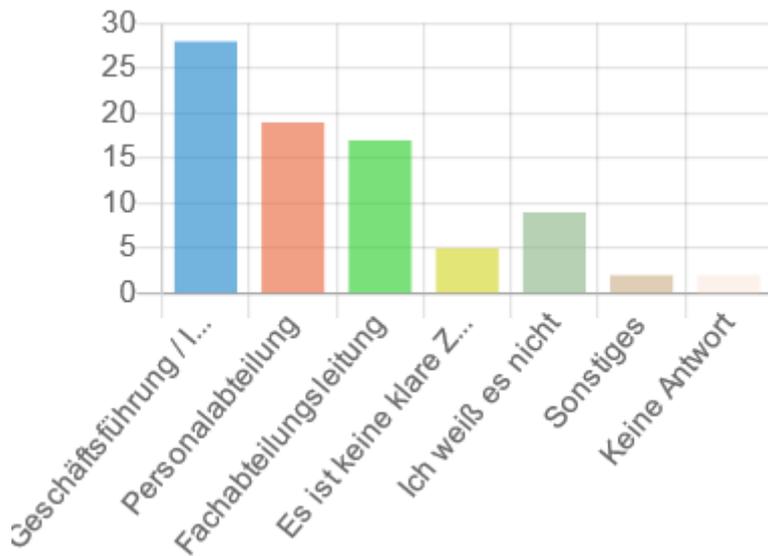
**Wieviel Arbeitszeit stellt Ihr Arbeitgeber zur Verfügung?**



**Stellt Ihr Arbeitgeber ein Budget für Weiterbildung zur Verfügung?**

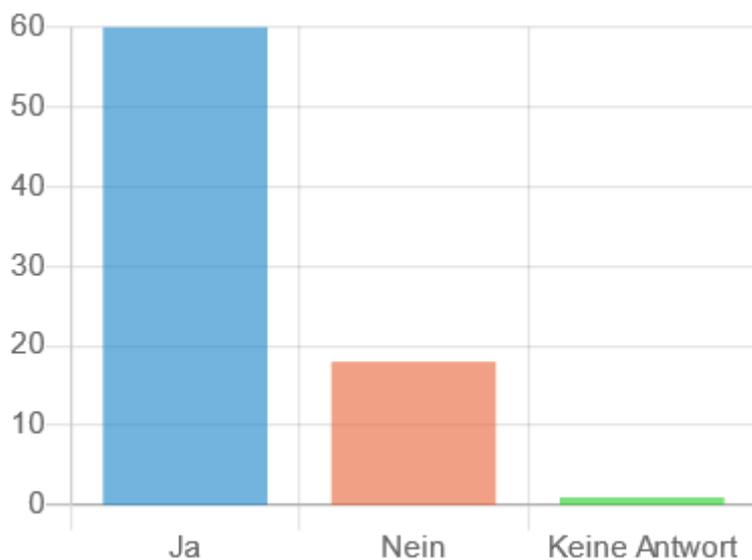


## Wer ist in Ihrem Unternehmen die Ansprechperson für Weiterbildung?



|  |        |
|--|--------|
| Geschäftsführung / InhaberIn           | 29.79% |
| Personalabteilung                      | 20.21% |
| Fachabteilungsleitung                  | 18.09% |
| Es ist keine klare Zuordnung vorhanden | 5.32%  |
| Ich weiß es nicht                      | 9.57%  |

## Wünschen Sie sich mehr Weiterbildung?



## Welche Themen/Angebote fehlen Ihnen? Was würden Sie gerne noch lernen?



# Drei Fragen an Mitarbeiter:innen



Die Mehrheit der Beschäftigten wünscht sich

mehr Weiterbildung und hat sehr klare Vorstellungen davon, in welchen Bereichen sie weiter lernen will. Das zeigte die anonyme Online- Befragung, die [HOGA:Co 2022 mit 100 Beschäftigten](#) (Vollzeit-, Teilzeit- und Aushilfskräfte) im Berliner Gastgewerbe durchgeführt hat. Die Umfrage zeigte aber auch, dass die Weiterbildungsbeteiligung ganz wesentlich von den Rahmenbedingungen abhängt:

- 47% der Befragten hatten in den vorangegangenen zwei Jahren an keiner Weiterbildung teilgenommen. Gründe dafür waren
  - neben Corona (25%),
  - dass keine Vertretung verfügbar war (13%) und
  - dass es kein passendes Angebot gab (33%)
- Besonders schwierig ist es der Umfrage zufolge für Teilzeit- und Aushilfskräfte - alle Befragten, die an Weiterbildungen teilgenommen hatten, waren fest angestellte Vollzeitkräfte
- 66% der Befragten gaben an, dass es in ihrem Unternehmen ein Budget für Weiterbildung gäbe. Dennoch
  - wussten 70% nicht genau, wie viele Stunden ihnen für Weiterbildung zur Verfügung stehen
  - und fühlten sich 25% von ihrem/r Vorgesetzten nicht ausreichend informiert zum Thema Weiterbildung

Mit welchen Methoden kann mehr Transparenz über Wünsche und Möglichkeiten auf beiden Seiten hergestellt werden? Es empfiehlt sich, in der betrieblichen Weiterbildungsplanung aktiv das Gespräch mit den Mitarbeitenden zu suchen. Eine Hilfe zur Gesprächsführung bieten diese drei

Leitfragen:

- 1. Hat der/die Mitarbeiter:in alle Informationen zu Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen? Welche fehlen Ihm/ihr?**
- 2. Welche konkreten Weiterbildungsthemen sind für den/die Mitarbeiter:in von Interesse? In welchem Umfang und mit welchem Ziel?**
- 3. Was muss und kann der/die Arbeitgeber:in tun, damit der/die Mitarbeiter:in an einer Weiterbildung teilnehmen kann?**

# Ergebnisse einer breit angelegten Inhouse-Befragung



**"Learning near the job" besonders gefragt!**

Im Oktober 2021 führte Daria Pirke, Senior HR Managerin, in den 30 Hotels der tristar Gruppe mit ihren ca. 670 Mitarbeitenden eine Umfrage durch: Was wollen die Mitarbeitenden lernen? Wie und wann wollen sie lernen? Welche Entwicklung im oder außerhalb des Unternehmens streben sie an? Was wünschen sie sich, um zu bleiben?

Angelegt als Masterarbeit im Studiengang „Wirtschaftspsychologie, Leadership und Management“ der SRH Fernhochschule war die Befragung weitaus umfassender als es normalerweise in Hotels möglich ist. Ihre Erkenntnisse präsentierte und diskutierte Frau Pirke am 23. Juni 2022 im Rahmen einer hybriden Veranstaltung exklusiv mit HOGA:Co und Partner:innen - gastgewerblichen Unternehmen, Weiterbildner:innen und branchennahen Institutionen.

## **Gewünschte Formate**

Entgegen den Erwartungen der Veranstaltungsteilnehmer:innen sind „along the job“ (direkt mit der Tätigkeit verknüpft) und „near the job“ (relativ nah am Tätigkeitsbereich) die beliebtesten Arten der Weiterbildung. „on the job“ (Lernen im Arbeitsprozess) hingegen ist erstaunlicherweise die unbeliebteste. Dies mag daran liegen, so Pirke, dass die Mitarbeitenden in ihren Arbeitsprozessen bereits ausreichend lernen und auch einmal über den Tellerrand hinausschauen wollen.

Darüber hinaus zeigen die Daten, dass Weiterbildung am Vormittag, in Präsenz oder hybrid sowie in einer Länge von 1-3 Stunden bevorzugt wird. Sicherlich spielt hier der Zeitpunkt der Befragung – mitten in der Corona-Pandemie mit dem damaligen Überangebot an digitalen Formaten – eine Rolle, vermutet Daria Pirke.

## **Angestrebte Ziele**

"In 1-3 Jahren möchte ich eine höhere Jobposition erreicht haben“, dies gibt die Mehrheit der Mitarbeitenden an. Sie erwarten kurzfristige Entwicklungschancen, die ihnen aktiv von Unternehmensseite eröffnet werden und bei denen sie sich im Einklang mit ihrem Privatleben verändern können. Anderenfalls würden die Beschäftigten das Haus oder auch den Arbeitgeber wechseln. Die Teilnehmer:innen der Diskussion waren sich einig: Dies erzeugt einen hohen Erwartungsdruck auf die Unternehmen und die Führungskräfte, sie müssen in der Lage sein, die Mitarbeitenden abzuholen, im Gespräch zu bleiben und Personalentwicklung aktiv zu betreiben.

Gleichzeitig zeige die Befragung auch, so Pirke, dass es kaum überzogene Erwartungen der Mitarbeitenden gebe, sondern sehr realistische in Bezug auf die Position und die Zeit, die dafür benötigt wird: Überwiegend wird die nächsthöhere Position angestrebt. Ob dies bedeutet, dass es langfristige Karrierepläne nicht gibt, blieb offen.

## **Kompetenzbereiche**

Aus der Studie geht hervor, dass Fachkompetenzen und Persönlichkeitskompetenzen am stärksten nachgefragt werden. Im Bereich Fachkompetenz gibt es traditionell die meisten Angebote, trotzdem bleibt auf allen Hierarchiestufen die Nachfrage groß. Noch vor wenigen Jahren lag der Fokus in den Unternehmen auf den Sozialkompetenzen, sie scheinen nun aber abgelöst zu werden.

Die Entwicklungsbereiche sind weitestgehend unabhängig von Position, Unternehmenszugehörigkeit und Alter, sondern höchst individuell.

## **Aufgaben als Arbeitgeber:in**

Aus den Daten folgert Pirke, dass Personalentwicklung enorm wichtig ist, um Mitarbeitende zu binden – allerdings nur dann, wenn sie sich auch an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientiert. Maßnahmen sollten sehr individuell zugeschnitten, den Beschäftigten proaktiv angeboten und konsequent verfolgt werden, dann haben sie große Auswirkungen auf Motivation und Bindung.

Ein Schlüssel liege demnach in der regelmäßigen Abfrage der Bedürfnisse, über eine standardisierte Befragung oder auch das persönliche Gespräch; ein weiterer Schlüssel im persönlichen Kontakt, um die Beschäftigten da abzuholen, wo sie stehen. Neben den individuellen Entwicklungsangeboten müsse es ein breites, für alle zugängliches Angebot geben in den Bereichen Fach-, Persönlichkeits- und Sozialkompetenzen.

In der regen Diskussion im Anschluss wurde neben Fragen der Digitalisierung und des aktuellen Fachkräftemangels auch vertieft, wie tristar jetzt mit diesen Ergebnissen umgehen wird: Sie werden, so Pirke, unter anderem in den Aufbau der internen starcademy einfließen, der Bereich

Personalentwicklung werde ganz neu konzipiert und individueller ausgerichtet.

## **Übertragbarkeit**

Es stellt sich aber die Frage: Wie sollen KMU ohne eigene Personalabteilung und ohne eigene Akademie verfahren? Der Vorteil des kleinen Betriebs ist die größere Nähe zu den Mitarbeitenden, aber wichtig sind auch hier regelmäßige Gespräche und das Ernstnehmen individueller Entwicklungswünsche.

Für ein entsprechend breites Angebot liegt nun nahe, dass Akademien ihr Angebot für kleinere Unternehmen öffnen oder aber sich Unternehmen in ihrer Nachfrage zusammenschließen: Angebote könnten so besser ausgelastet werden, der Kontakt über die Häuser hinweg die Perspektiven aller Beteiligten erweitern.