

Lernkultur in der Robert Bosch Stiftung am Beispiel der internen Weiterbildung – Ein Praxisbericht

1 Bildung als Stiftungsaufgabe

„Immer soll nach Verbesserung des bestehenden Zustands gestrebt werden, keiner soll mit dem Erreichten sich zufrieden geben, sondern stets danach trachten, seine Sache noch besser zu machen.“¹

Die Werte und das Handeln der Stiftung stehen in der Tradition des Unternehmers und Stifters Robert Bosch. Er hat schon zu Lebzeiten sowohl durch sein innerbetriebliches Wirken als auch mit seinen fördernden Initiativen insbesondere zur Volksbildung Qualitätsstandards in Fragen der Aus- und Weiterbildung gesetzt. Das Vermächtnis des Unternehmensgründers wird heute immer noch in vorbildlicher Weise in seiner Firma umgesetzt. Bosch steht für Innovation, Produktqualität und hohen Aus- und Weiterbildungsstandard.

Die Robert Bosch Stiftung sieht sich in gleichem Maße diesem Anspruch verpflichtet. Sie gehört zu den großen unternehmensverbundenen Stiftungen in Deutschland. Seit fünfzig Jahren erfüllt sie das philanthropische Vermächtnis des Firmengründers Robert Bosch. Dieser hat mit unternehmerischer Vision, politischer Weitsicht, Zivilcourage und seinen gemeinnützigen Initiativen Maßstäbe für die Arbeit der Robert Bosch Stiftung gesetzt.

In vier Programmbereiche gegliedert, erfüllt sie ihren Stifterauftrag operativ und fördernd. Um ihre Ziele zu verfolgen, unterstützt sie Projekte Dritter und ergreift

¹ Bosch, Robert, Rede zur Einweihung des Robert-Bosch-Krankenhauses, in: Bosch-Zünder, 22/1940, S. 40.

selbst Initiativen zur Entwicklung und Durchführung von Programmen. Rund 140 Mitarbeiter bearbeiten im Durchschnitt etwa 800 Eigen- und Fremdprojekte pro Jahr. Insgesamt hat die Robert Bosch Stiftung seit ihrer Gründung mehr als eine Milliarde Euro für Projekte zur Verfügung gestellt; 2012 betrug das Fördervolumen rund 69 Mio. Euro.

Bei einer ersten anonym durchgeführten Evaluationsbefragung von Stiftungen und ihrem Handeln im Jahr 2012 waren 95 % der Befragten mit den Ansprechpersonen in der Robert Bosch Stiftung zufrieden.² Dieser hohe Wert ist in erster Linie auf das Engagement und die Fachkompetenz der Mitarbeiter zurückzuführen. Die betrieblichen Qualifizierungsangebote haben dazu einen wichtigen Beitrag geleistet.

*Problem: Bewerber ohne
Stiftungskennnisse*

Die Robert Bosch Stiftung feiert 2014 ihr 50-jähriges Stiftungsjubiläum. In all diesen Jahren war leider eine Konstante, dass die Stellenbewerber nicht die erforderlichen stiftungsspezifischen Kenntnisse und Kompetenzen mitbrachten. Diese an sich triviale Erkenntnis wurde noch durch die Erfahrung verschärft, dass es auf dem Weiterbildungsmarkt keine Anbieter gab, die die spezifischen Erfordernisse der Robert Bosch Stiftung abdecken konnten. Dies war der Ausgangspunkt für die Entwicklung eines differenzierten Weiterbildungsangebotes für die eigenen Mitarbeiter. Darüber hinaus wurde die Stiftung initiativ bei der Gründung der Deutschen StiftungsAkademie des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, um mit der Schaffung einer stiftungsspezifischen Fortbildungseinrichtung für die gesamte Stiftungsbranche Qualifizierungsangebote anbieten zu können.

2 Die Stiftung als lernende Organisation

*Weiterbildungskonzept
als Teil der
Stiftungsidentität*

Grundlage für alle Weiterbildungsaktivitäten sind das Selbstverständnis der Stiftung und daraus abgeleitete Handlungsgrundsätze, die den Rahmen für die Konzeption und das Management der Weiterbildungsmaßnahmen darstellen. Die Weiterbildungsaktivitäten sind Teil der vielfältigen Personalmanagement-Maßnahmen der Stiftung und somit organisatorisch in der Personalabteilung verortet.

Die Robert Bosch Stiftung begreift sich als eine operativ und fördernd tätige Stiftung, die aus den Erkenntnissen ihrer Förderungen kontinuierlich ihre Förderprogramme weiterentwickelt. Sie hat den Anspruch, gesellschaftlich relevante The-

² Vgl. *Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI) (Hrsg.), Learning from Partners, Report 2012, Robert Bosch Stiftung (unveröff.), S. 29.*

men frühzeitig zu erkennen und durch maßgeschneiderte Programme besonders wirksam zu sein sowie modellhaft Lösungsansätze aufzuzeigen. Die Programme sollen durch Inhalt und Qualität überzeugen und den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Dabei sind der Stiftung die praktische Umsetzung und der Transfer in die Breite ein besonders wichtiges Anliegen.

Um dies zu ermöglichen, will die Stiftung ein attraktiver Arbeitgeber sein, der die besten Bewerber für sich begeistert. Die Mitarbeiter nehmen ihre Aufgaben selbstständig und hoch motiviert wahr, sie sind kreativ und verfügen über hohe Managementkompetenzen. Die Führungskräfte der Stiftung ermöglichen ihnen exzellente Leistungen. Damit die Mitarbeiter den Stifterauftrag bestmöglich verwirklichen können, muss sich die gesamte Organisation als ein lernendes System begreifen, das durch die Evaluation ihrer Fördertätigkeit kontinuierlich neue Erkenntnisse gewinnt und diese lernt anzuwenden. Dabei ist es erforderlich, die Mitarbeiter bei der Ausgestaltung ihrer Kompetenzen zu unterstützen. Die Stiftung geht dabei von folgendem Kompetenzmodell aus (s. Abb. 1).³

Kompetenzmodell

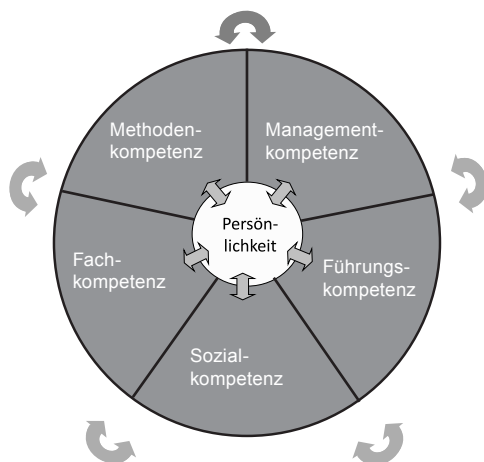


Abb. 1: Kompetenzmodell

Basierend auf diesen Kompetenzfeldern, die noch in Einzeldimensionen differenziert sind, ist der Anspruch der Weiterbildungsmaßnahmen, die Mitarbeiter in einer sich dynamisch verändernden globalen Welt zu qualifizieren, um ange-

3 S. dazu auch den Beitrag von Uhr/Vertkersting in diesem Band, S. 122-139.

messene zukunftsfähige Förderkonzepte zu entwickeln. Dabei ist die Stiftung in der Tradition von Auftrag und Werten Robert Boschs verwurzelt. Das Stiftungshandeln ist davon geprägt und bestimmt die Stiftungskultur. Kontinuität (Tradition) und gesellschaftlicher Wandel sind die bestimmenden Faktoren des Stiftungshandelns. Zentrale Aspekte der stiftungseigenen Weiterbildungsangebote sind die themenzentrierte Anwendung der „Bosch“-Werte und die Vermittlung von vernetztem Denken, interdisziplinärem Handeln sowie lösungsorientiertem Wirken.

3 Weiterbildung als Führungsaufgabe

Das Weiterbildungsangebot der Stiftung ist eingebunden in ein umfangreiches Wissensmanagementsystem (Intranet), ein Mentorenkonzept sowie in ein Personalbeurteilungs- und -entwicklungskonzept und wird durch ein differenziertes Ausbildungsangebot für unterschiedliche Zielgruppen ergänzt.⁴ In den jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen werden die Ziele und Aufgaben für jeden Mitarbeiter für die kommende Jahresperiode mit dem Vorgesetzten vereinbart, eine Rückschau auf die vereinbarten Ziele und Aufgaben des Vorjahres gehalten und individuelle Weiterbildungsbedarfe zur Bewältigung der neuen Aufgaben vereinbart. Ein abschließender Bestandteil des Mitarbeitergespräches ist die Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten. In einem weiteren Gesprächstermin werden mit jedem Mitarbeiter seine Entwicklungsmöglichkeiten durchgesprochen.

Mitarbeitergespräch

Über die mit dem Vorgesetzten individuell vereinbarten Weiterbildungsmaßnahmen hinaus, die aus externen oder internen Angeboten bestehen können, hat die Stiftung einen verbindlichen Kanon von stiftungsinternen Fortbildungsangeboten formuliert, die von allen Mitarbeitern im Zeitrahmen von zwei Jahren besucht werden müssen. Hierzu gibt es im Intranet für jeden Mitarbeiter ein persönliches Weiterbildungskonto, auf dem die individuellen wie die obligatorischen Weiterbildungen aufgeführt sind. Nach dem Besuch der Weiterbildungen (WB) werden diese durch die Personalabteilung in einen persönlichen WB-Pass übernommen. Die stiftungsspezifischen Weiterbildungsangebote werden in einer Jahresübersicht frühzeitig im Intranet veröffentlicht, so dass sich jeder Mitarbeiter beizeiten direkt über das WB-Tool anmelden kann (s. Abb. 2).

*Intranet-gestütztes
Wissensmanagementsystem*

⁴ Vgl. Bender, Roland, *Ein praktisch unerfahrbares Berufsfeld?*, in: *Stiftung&Sponsoring*, 1/2007, S. 20-22.



Abb. 2: Startseite des Weiterbildungs-Tools im Intranet der Robert Bosch Stiftung

Zusätzlich bestehen für die Mitarbeiter weitere Möglichkeiten der Weiterbildung, z. B. eine Teilnahme an den Weiterbildungsangeboten der Robert Bosch GmbH. Diese hat ein sehr umfangreiches und thematisch breitgefächertes Wissensangebot, das auch für Stiftungsmitarbeiter zugänglich ist. Es reicht von technischen und kaufmännischen Themen bis zu Sprach- und Methodentrainings sowie EDV-Kursen. Die Stiftungsmitarbeiter können dabei auf hohe Qualitätsstandards bei den Seminarangeboten und bei der Referenten-Auswahl setzen.

Weiterbildungsangebote

Zu einer positiven Lernkultur tragen auch die verschiedenen Angebote wie bereichsübergreifende Arbeitsgruppen oder Netzwerke (z. B. Sekretariatsnetzwerk) bei. In thematisch passenden Zusammenhängen ist der Besuch von Stiftungsveranstaltungen wie Lesungen, Preisverleihungen oder Tagungen sowie externen Fachveranstaltungen genauso erwünscht bzw. erforderlich wie die Nutzung informeller Angebote zum Erfahrungsaustausch oder methodisch fundierter kollektiver Beratung zu Kernfragen der Stiftungstätigkeit.



Abb. 3: Elemente der Lernkultur

Lernzielvereinbarung Jeder Mitarbeiter trägt zur Lernkultur der Stiftung bei. Ausgangspunkt für die Wahrnehmung von individuellen Weiterbildungsangeboten für den Mitarbeiter ist eine Lernzielvereinbarung mit dem Vorgesetzten, in der festgelegt wird, welche Lernziele mit dem Besuch der Weiterbildung erreicht werden sollen. Für die Identifizierung von geeigneten Fortbildungsangeboten kann der Mitarbeiter sich an die Personalabteilung wenden, sofern es sich nicht um einen fachspezifischen Fortbildungsbedarf handelt; dieser wird in der Regel durch den Fachvorgesetzten erfüllt. Nach dem Besuch der Weiterbildung wird die Fortbildungsmaßnahme durch den Mitarbeiter bewertet. Diese individuelle Bewertung erfolgt in Form einer mündlichen Berichterstattung an den Vorgesetzten.

Handelt es sich bei der individuellen Fortbildung um bereichsrelevante Themen, so berichtet der Mitarbeiter in der Bereichsbesprechung gegenüber seinen Kollegen von den neu erworbenen Wissensinhalten und führt damit gleichzeitig den ersten Wissenstransfer durch. Neben dem individuellen Wissenserwerb ist der Transfer des erworbenen Wissens in die Organisation wie in Bereichsbesprechungen oder stiftungsinternen Netzwerken sowie ggf. im Intranet ein wichtiger Mehrwert, da-

mit möglichst viele Mitarbeiter an dem Wissenszuwachs partizipieren können. Weiterbildung ist keine Privatangelegenheit eines Mitarbeiters, sofern es sich nicht um einen rein persönlichen Kompetenzzuwachs handelt.

Hierfür bedarf es eines Geschäftsprozesses, der sicherstellt, dass mit dem Besuch der Weiterbildung das Lernziel noch nicht erreicht ist, sondern erst den Anfang für eine Umsetzung des erlernten Inhaltes darstellt. Zur Qualitätssicherung der Weiterbildungsmaßnahme ist daher entscheidend, dass nach dem Besuch der Weiterbildung die gewonnenen Erkenntnisse mit dem Vorgesetzten durchgesprochen und entsprechende Maßnahmen vereinbart werden, um den Lernerfolg zu sichern. Viele Evaluierungen von Fortbildungsmaßnahmen haben ergeben, dass die Rückkehr in den Arbeitsalltag und die vielfältigen zwischenzeitlich angefallenen Aufgaben den Mitarbeiter wieder zu seinen „alten“ Verhaltensroutinen zurückgreifen lassen und neu erworbenes Wissen, das mit einer Umstellung von Arbeitsformen einhergeht, zunächst hintangestellt wird. Je länger der Abstand zur Fortbildungsmaßnahme ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass das neu erworbene Wissen angewendet wird. Daher bedarf es zur Sicherung des Wissens unterstützender Maßnahmen des Vorgesetzten, um diese Effekte zu minimieren.

*Qualitätssicherung
durch Evaluation*

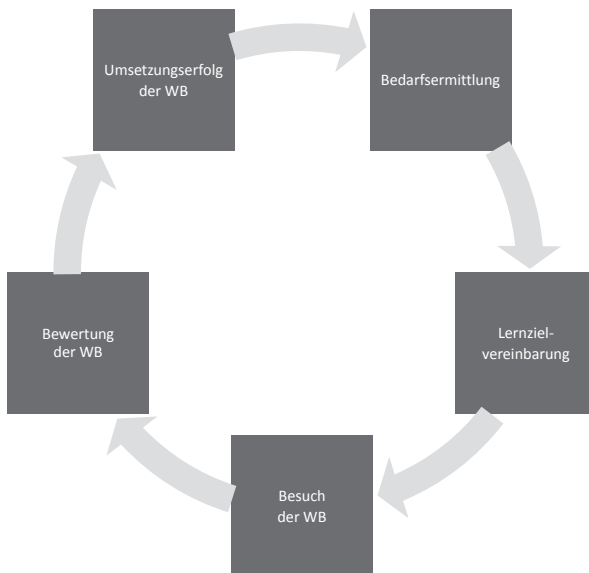


Abb. 4: Geschäftsprozess Qualitätssicherung

Eine einfache Maßnahme – je nach Fortbildungsinhalt – besteht darin, dass nach einer bestimmten Zeit idealerweise ein zweites Gespräch zum Umsetzungserfolg der vereinbarten Maßnahmen durchgeführt wird. Hier können die Ursachen für die ggf. nicht erfolgte Umsetzung angesprochen und weitere Schritte vereinbart werden. Eine verbindliche Begleitung durch den Vorgesetzten sichert die Weiterbildungsinvestition zum Nutzen des Mitarbeiters und der Stiftung (s. Abb. 4).

4 Bausteine der stiftungsspezifischen Weiterbildung

*Stiftungsinterne
Fortbildungsangebote*

Neben dem individuellen Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter hat die Geschäftsführung ein Curriculum von stiftungsspezifischen Themen verabschiedet, das je nach Anforderungsprofil für die Mitarbeiter verbindlich ist. Diese Weiterbildungsinhalte sind in dem persönlichen Weiterbildungsprofil des Mitarbeiters im WB-Tool hinterlegt. Hintergrund für diese Entscheidung war die Erfahrung, dass die Mehrzahl der Mitarbeiter beim Besuch von externen Weiterbildungsveranstaltungen oft nur einen geringen Anteil der vermittelten Inhalte für die eigene Arbeit verwenden konnte. Die stiftungsspezifischen Anforderungen wurden oft nicht zufriedenstellend abgedeckt und der zeitliche Aufwand und die Kosten standen selten in einem betriebswirtschaftlich vertretbaren Verhältnis. Daher begann die Stiftung vor mehr als zehn Jahren mit dem Aufbau eines internen, im eigenen Hause stattfindenden Fortbildungswesens.

Die Fortbildungsangebote unterteilen sich im zeitlichen Umfang in ein- bis mehrstündige Fachvorträge (F), halb- bis ganztägige praktische Schulungseinheiten (SE) und mehrtägige Seminare (S). Eine weitere Differenzierung besteht hinsichtlich der Qualifikationsanforderungen; d. h. für unterschiedliche Hierarchiestufen werden spezifische Themen angeboten.

Die Fortbildungsangebote sind auf die Kompetenzfelder abgestimmt. Sie bestehen aus einem verbindlichen und einem optionalen Angebot, das je nach Aufgabengebiet gewählt werden kann (s. Tab. 1).

Kompetenz-Feld*	Thema	Typ**	Zielgruppe***
Mak	Einführungsseminar	S	Alle MA
Mak	Besprechungen ergebnisorientiert gestalten	S	Alle MA
Mak	Kostenbewusstes Handeln		
	- Betriebswirtschaftliches Handeln	F	Alle MA
	- Finanzsteuerung von Eigen- und Fremdprojekten	F	PA/PL
	- Finanzieller Projektabschluss/ Mittelverwendung	F	PA/PL
	- Wirtschaftliches Handeln bei Bosch; Werk Fe	F	Alle MA
Mak	Risiken des Stiftungshandelns	F	Alle MA
Mak	Blick-Wechsel – Veränderung als innere Haltung	S	PL/GL
Mek	Kernkompetenz-Seminare I – IV		PA/PL/GL
	- Anfrage- und Antragsmanagement	S	
	- Projektdurchführung/ Monitoring von Projekten	S	
	- Finanzieller und inhaltlicher Projektabschluss	F	
	- Evaluation & Transfer von Projekten	S	
Mek	Moderationstechnik	S	PA/PL/GL
Mek	Kreativitätspotentiale nutzen	S	PA/PL
Mek	Arbeiten mit der RBSG-Projektmanagement-Software	SE	Alle MA
Sok	Arbeiten mit virtuellen Gruppen	S	PA/PL/GL
Sok	Gesprächsführung & Aufbauseminar: Beratungskompetenz	S	PL/GL
Sok	Verhandlungs- & Konfliktmanagement	S	PA/PL/GL
Fak	Hospitanzen bei externen Partnern (einzelfallbezogen)	S	PL/GL
Fak	Grundlagenvermittlung zu folgenden Themen		
	- Gemeinnützigkeitsrecht	F	Alle MA
	- Datenschutz & Brandschutz	F	Alle MA
	- Vertragsgestaltung	F	PA/PL/GL
	- Veranstaltungsorganisation & Corporate Design	F	PA/PL
	- Öffentlichkeitsarbeit: Inhalte erfolgreich vermitteln	F	PA/PL
	- Nutzungsmöglichkeiten des Intranets	F	Alle MA
	- Internationale Protokollfragen	F	PA/PL
	- Geschäftsprozesse & Buchhaltung	F	Alle MA

Legende:

*Kompetenz-Feld

**Typ

***Zielgruppe

Mak = Managementkompetenz F = Fachvortrag

PA = Projektassistent

Mek = Methodenkompetenz S = Seminar

PL = Projektleiter

Sok = Sozialkompetenz SE = Schulung

GL = Gruppenleiter

Fak = Fachkompetenz

Tab 1: Übersicht der stiftungsspezifischen Weiterbildungsangebote

Einführungsseminar Die idealtypische zeitliche Abfolge der Teilnahme an den Weiterbildungen beginnt mit dem zweimal im Jahr angebotenen Einführungsseminar für neue Mitarbeiter. In diesem dreitägigen Seminar lernen die Mitarbeiter alle organisatorischen und inhaltlichen Aspekte der Stiftungsarbeit im systematischen Überblick kennen. Dieses Seminar wurde vor dem Erfahrungshintergrund konzipiert, dass in aller Regel neue Mitarbeiter sehnsüchtig von den Kollegen erwartet werden, um sie schnellstmöglich in die anstehenden Aufgaben einzubinden und sie bei dem eiligen Tagesgeschäft zu unterstützen. Die Einarbeitung erfolgt aufgaben- und anlassbezogen. Hierbei kommen häufig die übergreifenden Überlegungen zu den anzuwendenden Verfahren zu kurz.

Die Evaluation des Seminars ergibt, dass die Mitarbeiter die Darstellung der Gesamtzusammenhänge der Stiftungsarbeit äußerst positiv bewerten und dabei die Möglichkeit, sich bereichsübergreifend in Seminaratmosphäre untereinander näher kennen zu lernen, sehr begrüßen. Sie anerkennen diese Möglichkeit als wertschätzenden Beitrag des Arbeitgebers.

Kernkompetenzseminare Aufbauend auf dem Einführungsseminar finden vier Kernkompetenzseminare (KK I – IV) zum Themenkomplex Projektmanagement statt, die im Zeitraum von zwei Jahren besucht werden müssen. Die Seminarinhalte orientieren sich am Kerngeschäft der Stiftung, der Projektförderung. Diese bis auf KK III mehrtägigen Seminare werden von einer Führungskraft aus dem Programmbereich und einem Vertreter aus dem Zentralbereich/ Projektcontrolling bestritten. Anhand konkreter Fallbeispiele aus der eigenen Arbeit werden die unterschiedlichen fachlichen Aspekte in Arbeitsgruppen, Präsentationen der Verfahrensweisen und Arbeitshilfen sowie dem inhaltlichen Themenbezug erarbeitet. Dadurch erhalten die Teilnehmer einen unmittelbaren Mehrwert für ihre eigene Projektbearbeitung, indem sie mit den Anregungen und Hinweisen sowie erarbeiteten Ergebnissen konkret an ihrer Aufgabenstellung weiterarbeiten können. Die in der Übersicht aufgeführten Seminare (s. Tab. 1) ergänzen je nach individuellem Bedarf die Kernkompetenzseminare.

Ergänzende Seminare Die im Hause stattfindenden Fachvorträge sind für die jeweilige Zielgruppe verpflichtend, um die Verfahrenssicherheit und Qualität in den Geschäftsprozessen sicherzustellen. Die Erfahrung zeigt, dass Grundkenntnisse der Geschäftsprozesse der Arbeit der Fachkollegen dazu dienen, die organisatorischen Anforderungen beispielsweise der Buchhaltung besser zu verstehen und im besten Falle bereits im Vorfeld ein Problembewusstsein für bestimmte Fragestellungen zu entwickeln und mit diesen frühzeitig den Kontakt zu den Fachkollegen zu suchen.

Ergänzend zu den aufgeführten Themen gibt es noch frauenspezifische Fortbildungsangebote sowie Weiterbildungen zur Führungskräfteentwicklung. Für beide Zielgruppen kann die Stiftung auf das Weiterbildungsangebot der Robert Bosch GmbH zurückgreifen.

5 Erfolgsfaktoren innerbetrieblicher Weiterbildung

Die Weiterbildungsbemühungen stehen nicht selten in Konkurrenz zum Tagesgeschäft. Vereinbarte Weiterbildungspläne scheitern an Terminüberschneidungen mit eigenen Veranstaltungen oder höheren Prioritäten von Projektaufgaben und Terminsetzungen. Es ist auch tatsächlich so, dass beim Besuch von Weiterbildungen in der Regel die eigenen Aufgaben zwischenzeitlich nicht erledigt werden. Andererseits ist aber auch oft anzutreffen, dass Weiterbildung als ein „learning by doing“ interpretiert wird und ein systematischer Weiterbildungsplan für den einzelnen Mitarbeiter nicht vorhanden ist.

*Verbindlichkeit statt
„learning by doing“*

Auftrag der Geschäftsführung

Die entscheidende Voraussetzung für den Stellenwert von Weiterbildung ist das Selbstverständnis der Stiftung. Wenn Weiterbildung als ein Instrument zur Erfüllung des zeitgemäßen Stifterauftrages verstanden wird, dann leisten Weiterbildungsangebote auch einen Beitrag zur Organisationsentwicklung der Stiftung. In diesem Sinne hat die Geschäftsführung der Stiftung der Weiterbildung eine wichtige Rolle zugewiesen. Die Weiterbildungsaktivitäten sollen die Mitarbeiter bei der Ausgestaltung ihrer Managementkompetenzen unterstützen und durch ganzheitliche und umfassende Angebote sowie individuelle Maßnahmen systematisch und zugleich maßgeschneidert die Fähigkeiten der Mitarbeiter weiterentwickeln und Kompetenzen verstärken. Die Weiterbildungsangebote sollen dazu beitragen, angemessene zukunftsfähige Förderkonzepte in einer sich dynamisch verändernden Welt zu entwickeln. Mit diesem Auftrag werden in einer jährlichen Bilanz im Führungskreis die Aktivitäten evaluiert und ggf. neue Schwerpunkte für das kommende Jahr gesetzt.

*Weiterbildung als Beitrag
zur Organisationsentwicklung*

Organisationsstrukturen und verbindliche Geschäftsprozesse

Um das erworbene Wissen auch für die gesamte Organisation zur Verfügung zu stellen, sind verbindliche Organisationsformen und Personalinstrumente einzusetzen. Wie bereits erläutert, sind Weiterbildungsmaßnahmen Führungsaufgabe und bedürfen eines einheitlichen Verständnisses innerhalb des Kreises der Füh-

*Weiterbildung als
Führungsaufgabe*

rungsverantwortlichen. Die Personalabteilung muss im engen Austausch mit den Programmbereichen initiativ die Weiterbildungsangebote organisieren, damit frühzeitig und vorausschauend auf Bedarfe reagiert werden kann. Eine ständige zukunftsorientierte Weiterentwicklung und Anpassung der Angebote stellt sicher, dass auch langjährige Mitarbeiter attraktive neue Lerninhalte vorfinden.

Referenten-Auswahl

Die besten Voraussetzungen für das Gelingen des Fortbildungsangebotes sind gegeben, wenn Wissensinhalte vermittelt werden, die von internen Referenten bestritten werden können. Sie verfügen über das stiftungsspezifische Fachwissen und kennen die typischen Fragestellungen in ihrem Themengebiet. Falls externe Referenten erforderlich sind oder gewünscht werden, so ist der entscheidende Erfolgsfaktor die inhaltliche Vorbereitung des Referenten auf die stiftungsspezifischen Fragestellungen bzw. Fortbildungsbedarfe.

Ermittlung von Teilnehmerbedürfnissen

Hierbei hat sich als besonders effektiv die vorherige Befragung des Teilnehmerkreises herausgestellt. Die praxisbezogenen Problemstellungen und die Erwartungshaltung der Teilnehmer im Vorfeld zu kennen, dient der zielgruppengerechten Vorbereitung der Weiterbildungsinhalte und ermöglicht eine frühzeitige Steuerung der inhaltlichen Prioritäten im vorgegebenen Zeitrahmen. Es ermöglicht dem Referenten, seine konkreten Beispiele stiftungsbezogen und nicht nur aus seinem vertrauten Themenumfeld zu wählen.

Teil der Vereinbarung mit den Referenten ist auch die Nachbereitung der Fortbildung, da sich in der Weiterbildung oftmals weitergehende Fragestellungen ergeben, die zeitnah im Nachgang noch zu beantworten sind, was zur Zufriedenheit der Teilnehmer beiträgt. In 2012 haben 72 Teilnehmer an acht Seminaren teilgenommen und zwei Drittel der Teilnehmer bewerteten die Seminare mit „sehr zufrieden“, ein Drittel mit „überwiegend zufrieden“.

Seminarort und -organisation

Veranstaltungsorte außerhalb der Stiftung

Bei der Konzeption der mehrtägigen Seminare war die Wahl des Seminarortes ein wichtiger Aspekt. Obwohl die Stiftung über hervorragende Tagungsräumlichkeiten verfügt, lehrte die Erfahrung, dass Seminare in der Nähe des Arbeitsplatzes dazu verführen, dass in Pausen, insbesondere in der Mittagspause, die Mitarbeiter an ihren Arbeitsplatz gehen und damit individuelle Unterbrechungen im Seminarablauf entstehen.

Um den Weiterbildungen einen unverwechselbaren Rahmen zu geben, finden die meisten Seminare in umliegenden Klöstern statt, die als Bildungshäuser umgebaut wurden. Sie bieten durch ihre Architektur und ihr Ambiente einen Ort der Ruhe und der Konzentration auf die Lerninhalte. Gleichzeitig ermöglichen sie das Kennenlernen einer regionalen Kulturgeschichte und zeichnen sich durch ein hervorragendes Preis-/ Leistungsverhältnis mit einer hervorragenden Dienstleistungsqualität aus. Die klösterlichen Tagungsorte bieten alle Möglichkeiten zur abwechslungsreichen Ausgestaltung des Seminarverlaufs einschließlich Sport oder anderer Aktivitäten in freier Natur und Abendgestaltung.

Zielgruppen- und Teilnehmerorientierung

Die Fortbildungsangebote sind an den Bedürfnissen der Zielgruppen orientiert. Dies bedeutet, dass beispielsweise für den Führungskreis Themen wie Steuer- oder Arbeitsrecht angeboten werden, für die Projektleiter Hospitanzen oder Strategiethemata und / oder für Projektassistenten Projektmanagement-Themen.

*Adressatengerechte
Inhalte*

Die konsequent an den Bedürfnissen der Teilnehmer und der Stiftung orientierten Seminarinhalte sind der große Vorteil gegenüber dem Besuch von standardisierten Seminarangeboten. Neben dem konkreten inhaltlichen Mehrwert für die Teilnehmer wird durch die Seminaratmosphäre die Identifikation mit der Stiftung weiter gefördert und eine Vernetzung zwischen den Mitarbeitern über Bereichsgrenzen hinweg unterstützt. Der Teambildungsprozess wird erfolgreich befördert.

6 Fazit und Ausblick

In Zukunft sollen die Fortbildungsangebote stärker prozessbegleitend und in Seminarzyklen angeboten werden. Neben Fortbildungen, die dem Wissenserwerb dienen, ist ab 2014 pilotartig über eine längere Zeiteinheit ein begleitendes Coaching-Angebot geplant. Dieses Angebot greift eine Rückmeldung früherer Teilnehmer auf, die bei der Anwendung des erlernten Wissens gerne situationsbezogen noch eine Beratungsmöglichkeit mit dem Referenten gehabt hätten. Am Beispiel des Themas Verhandlungsmanagement bedeutet dies konkret, dass zwischen den über ein Jahr verteilten drei Seminareinheiten der Referent den Teilnehmern für Rückfragen und Beratung zur Verfügung stehen wird.

Coaching

Eine weitere Facette des Qualifizierungsangebotes für die Mitarbeiter soll eine stärkere Verknüpfung zwischen den Förderthemen und der gesellschaftlichen

Praxis sowie mit Institutionen sein, die in den Förderthemen der Stiftung tätig sind.

Ein spezielles Angebot beschäftigt sich mit dem gesellschaftlichen Umstand, dass sich die Rahmenbedingungen gesellschaftlichen Handelns in immer kürzeren Abständen verändern und wie langfristige Förderkonzepte mit wechselnden und häufig nicht vorhersehbaren Veränderungen entwickelt werden können.

*Lernkultur als Basis
erfolgreichen
Stiftungshandelns*

Mitarbeiter sind das höchste Gut der Stiftung. Die Stiftung wirkt durch ihre Mitarbeiter. Die Stiftung wird für Außenstehende erfahrbar durch die Mitarbeiter. Die Mitarbeiter lassen den Stifterauftrag im alltäglichen Handeln sichtbar und konkret werden. Daher ist es wichtig, dass die Mitarbeiter unter anderem durch Weiterbildungsangebote in ihrem Handeln unterstützt und qualifiziert werden. Neben einer angemessenen Bezahlung, einer begeisternden Aufgabe und fördernden Führungskräften erfahren die Mitarbeiter auch durch Weiterbildung eine Wertschätzung, die motivierend für ihre Aufgaben ist und eine Identifikation mit dem Stifterauftrag fördert.

Die Lernkultur in der Robert Bosch Stiftung trägt dazu bei, dass angesichts einer sich permanent verändernden nationalen wie internationalen gesellschaftlichen Realität der Stifterauftrag immer wieder neu interpretiert werden muss, um dem Anspruch, zukunftsfähige Konzepte zu entwickeln, gerecht zu werden.

Robert Bosch formulierte in seinen Richtlinien für die Vermögensverwaltung Bosch GmbH am 19. Juli 1935:

„Meine Absicht geht dahin, neben der Linderung von allerhand Not, vor allem auf Hebung der sittlichen, gesundheitlichen und geistigen Kräfte des Volkes hinzuwirken. ... Es soll gefördert werden: Gesundheit, Erziehung, Bildung, Förderung Begabter, Völkerversöhnung und dergleichen Naturgemäß ist diese Form zeitbedingt. Es lag mir ferne, mit meinen Richtlinien ein starres, an keinem Punkte wandelbares System von Vorschriften aufstellen zu wollen, vielmehr bestand meine Absicht hauptsächlich darin, grundsätzlich die Richtung zu bezeichnen, in der die mir vorschwebenden sozialen und kulturellen Ziele verfolgt werden sollen. ... Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, diese Richtlinien auf dem Wege der Fortentwicklung den jeweiligen Veränderungen der Verhältnisse ständig anzupassen.“⁴⁵

5 Robert Bosch GmbH (Hrsg.), *Bosch-Jubiläums-Ausstellung, Katalog, Stuttgart 1986, S. 82 f.*