

# WirtschaftsBild

Seite 12

Chefsache

Nr. 20/1998

Weiterbildung:

## FOSSIL DER FETTEN JAHRE ODER WETTBEWERBSFAKTOR?

*Rezession oder wirtschaftliche Engpässe – so schlimm sie für jedes Unternehmen sein mögen – sorgen mitunter dafür, daß intensiv nachgedacht, Bestehendes in Frage gestellt und neue Konzepte in Gang gesetzt werden. Sie sind daher „Schicksal und Chance“ zugleich.*

Wirtschaftlich magere Jahre sind „Schicksal“, wenn blind und rigide an alten Konzepten festgehalten wird. „Chance“, wenn neue Perspektiven gesehen und mit neuen Konzepten verbunden werden.

Und zwischen Schicksal und Chance steht auch die betriebliche Weiterbildung als Nagelprobe für professionelles Management. Glaubt man der Weiterbildungs-Szene, die angesichts, der rezessionsbedingten Streichungen Zeter und Mordio ruft, liegt der Unternehmenserfolg gerade in solchen Zeiten in der Weiterbildung der Mitarbeiter. Glaubt man den „Hardlinern“, die jetzt endlich handfeste Beweise für das Versagen der Weiterbildungsideologie meinen gefunden zu haben, dann liegt der Unternehmenserfolg einzig in einer konsequenten, autoritären und an der Sache orientierten Führung.

In beiden Sichtweisen liegen Körnchen der Wahrheit. Denn selbstverständlich heißt „managen“, konsequent an Zielen des Unternehmens ausgerichtete Konzepte zu realisieren und zu kontrollieren. Dies erfordert einen klaren Blick, analytisches Denkvermögen und konsequentes Handeln.

Solche Denk- und Handlungsmuster entlarven dann sehr schnell Überflüssiges, Ineffektives und „Rosstäuscher“. Und nichts anderes als „Rosstäuscher“ sind die unsäglichen Massenveranstaltungen von Seminaren – fälschlicherweise „Weiterbildung“ genannt, mit denen ganze Unternehmensbereiche traktiert wurden. Jede Nachwuchsführungskraft, die etwas werden wollte, mußte mindestens ein Persönlichkeitsseminar, ein Streßseminar und am besten natürlich auch noch ein Führungseminar absolviert haben. Gleichgültig, ob diese dem tatsächlichen

Bedarf entsprachen. „Konzepte realisieren“ heißt aber auch andererseits, mit Hilfe von Mitarbeitern die gesetzten Ziele zu erreichen. Damit Ziele erreicht werden, müssen diese nicht nur bekannt, sondern auch realisierbar sein. Fehlen Voraussetzungen dazu - wie zum Beispiel qualifizierte Mitarbeiter, ist der Erfolg, nämlich die Zielerreichung, in Frage zu stellen.

Und genau hier liegt die Chance der Weiterbildung aber auch ihr Crux. In Zeiten, wo die Kassen voll waren, saß man allzuleicht hochglanzbroschürten und mit außerordentlich kreativer Formulierungskraft dargestellten Trainings und Seminarthemen von immer zahlreicher auf den Markt strömenden Weiterbildungsanbietern auf.

Dabei verlor man schnell den Blick für den eigentlichen Zweck der Weiterbildung. Nämlich dafür zu sorgen, daß Mitarbeiter ihre Qualifikation zur Erreichung von gesetzten Zielen ständig aktualisieren und betriebsbezogen einsetzen.

Richtige Wettbewerbe und Rankings wurden in der deutschen Wirtschaft veranstaltet, und als Sieger wurden die mit den budgetintensivsten Weiterbildungsaktivitäten ausgelobt. Sicherlich soll hier nicht „das Schwert geschlagen werden“, aber es ist spätestens in der jetzigen Lage an der Zeit, im Sinne des Marketings zu fragen: „Ist die Weiterbildung am Bedarf und Nutzen orientiert und sind die Nutzenaspekte nachvollziehbar?“

Unter diesen simplen Fragen können gerade in der wirtschaftlichen Schieflage die beiden oben genannten Extrempositionen von Weiterbildnern und Hardlinern miteinander versöhnt werden.

*Weiterbildung dient der Problemlösung*

„Seminar-Gießkannen“ landen auf dem Sondermüll und werden recycled zu unternehmenszielbezogener Weiterbildung. Wie kann man nun vernünftig eine problemlösungsbezogene Weiterbildung aufbauen?

Wie bei allem Managementhandeln empfiehlt es sich, Weiterbildung mit konkreten Zielen zu begründen. Dient die Weiterbildung der Anpassung der Qualifikationsstruktur, soll sie auf künftige Anforderungen vorbereiten oder soll sie zu einer Mehrfach-Qualifikation führen, die den Mitarbeiter auch mehrfach einsetzbar macht oder alle drei und noch weitere Zielsetzungen zusammen? Welche Zielformulierungen auch immer, sie sind erst zu definieren, wenn im Rahmen einer Bestandsaufnahme der Soll- und Ist-Zustand im Unternehmen genau analysiert und interpretiert wurde.

Da die Abstände der Bestandsaufnahmen aufgrund des raschen Wandels und der Halbwertszeit der Qualifikation aber immer kürzer werden, soll das Weiterbildungskonzept nur wenige fixe Elemente und viele flexible Elemente enthalten. So können beispielsweise mit wenigen auf die Unternehmensphilosophie bezogenen und periodisch durchgeführten Grundlagenseminaren Basiswissen und -fertigkeiten vermittelt werden (vgl. auch Artikel: „Weniger wäre mehr...“, WirtschaftsBild Heft Nr. 13, Seiten 10-13).

Spezielle Anforderungen bzw. Qualifikationsanpassung sollten jedoch mit themenbezogenen Workshops bewerkstelligt werden. In jedem Weiterbildungskonzept ist ferner möglichst

frühzeitig dafür zu sorgen, daß das jeweils erworbene Wissen und der Lernfortschritt von jedem einzelnen an seine Kollegen und Mitarbeiter in den Bereichen weitergegeben wird.

Außerdem ist zu berücksichtigen, daß ein Unternehmensziel mehrere auf die Weiterbildung bezogene Auflösungsgrade und Zielgruppen bedingen kann. So kann z.B. die Entscheidung, den Vertrieb auf ein „KeyAccount-Management“ umzustellen, dazu führen, daß nicht nur erweiterte Handlungsspielräume erforderlich werden, sondern der Telefonvertrieb zusätzliche Aspekte der Kundenbetreuung übernimmt. Beide Mitarbeitergruppen müßten demzufolge mit neuem und speziellem Know-how zu-gerüstet werden. Als erste These läßt sich daher festhalten:

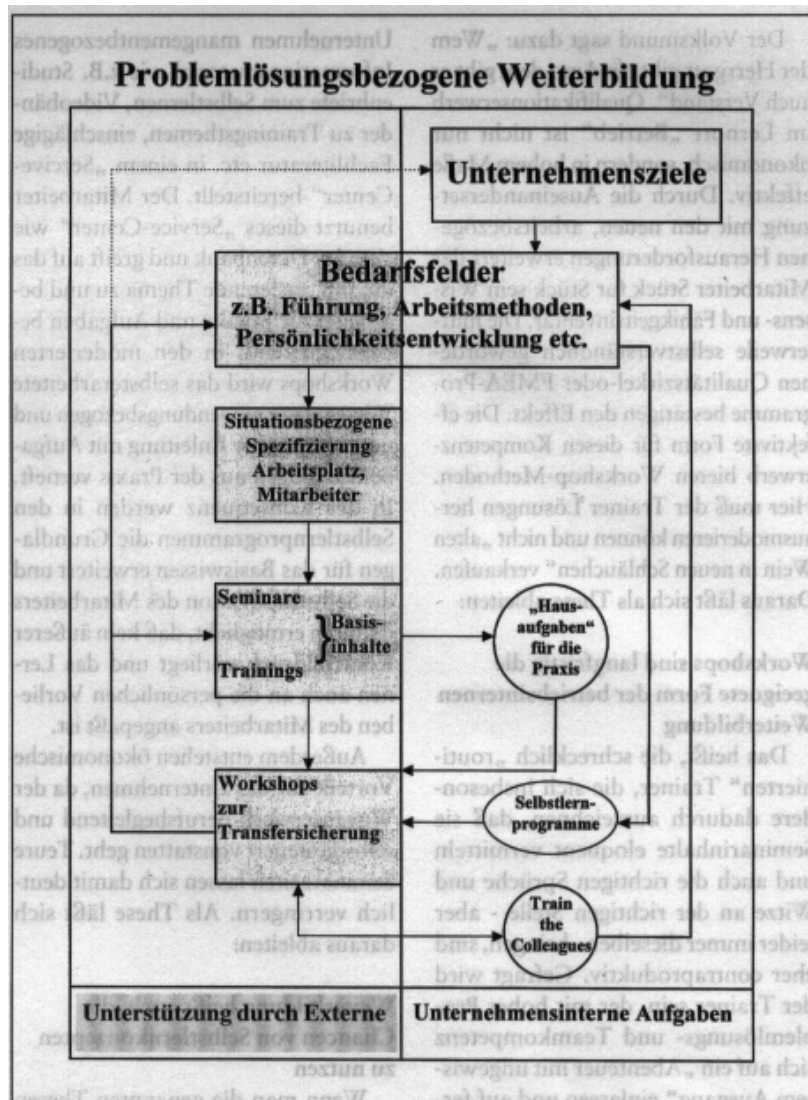
Weiterbildung muß ziel- und zielgruppenorientiert definiert werden

Damit sich der Seminartourismus im 80er Jahre-Stil nicht wieder heimlich einschleicht, sollen die Ressourcen und Potentiale der Mitarbeiter im Sinne eines Systems von Input und Output gegenseitig vermittelt werden. Nach dem Motto: „Jeder lernt von jedem!“

Weiterbildung findet im Subsidiaritätsprinzip statt (jeder dient mit seinem Wissen und seinen Fähigkeiten den anderen)

Mit jeder Weiterbildung ist das Erreichen von Zielen verbunden. Das heißt nach einer Weiterbildungs-Maßnahme soll eine Aufgabe effektiver gehandhabt werden als vorher. Dazu verhilft am ehesten, wenn bereits in die Seminare und Trainings das „Learning-by-doing-Prinzip“ integriert ist und aus dem Training heraus bereits Verhaltensänderungen in Gang gesetzt werden. Das Training bzw. die Seminare bieten dazu gewissermaßen den Anstoß.

So muß während der Trainingsmaßnahme gewährleistet sein, daß mit Hilfe des Trainers und der Trai



ningsinhalte Lösungsansätze für am Arbeitsplatz auftretende Fragestellungen behandelt werden.

Als Konsequenz für den Praxistransfer werden bereits während des Trainings kleinere Projekte bzw. „Hausaufgaben“, die am Arbeitsplatz durch die Teilnehmer ihr Fortsetzung erhalten, vereinbart. So nimmt sich beispielsweise Teilnehmer X im Rahmen eines Zeitmanagements-Seminar vor, ab sofort seine Aufgaben nach der ABC-Analyse zu hierarchisieren und entsprechend abzuarbeiten. Als externes Controlling fungieren die anderen Seminar-teilnehmer. Daraus läßt sich als These formulieren: Seminare und Trainings dienen der

Grundlagenvermittlung. Sie müssen in der Praxis verankert sein und eine Fortsetzung in der Praxis finden. Die Erkenntnis, daß auf der Grundlage soliden Wissens Trainings- und Seminarinhalte in die Praxis transferiert werden, führt zu einer Veränderung im Weiterbildungswesen. Man kann nun mal nicht für jede neue Anforderung Grundlagentrainings oder Basisseminare durchführen, sondern muß in der Lage sein, Kompetenzen durch die Ausführung der Arbeit zu erwerben z.B. lernen Mitarbeiter die Anforderungen an Gruppenarbeit am nachhaltigsten, wenn sie in Arbeitsgruppen eingebunden sind.

Der Volksmund sagt dazu: „Wem der Herrgott gibt ein Amt, dem gibt er auch Verstand“. Qualifikationserwerb im Lernort „Betrieb“ ist nicht nur ökonomisch, sondern in hohem Maße effektiv. Durch die Auseinandersetzung mit den neuen, arbeitsbezogenen Herausforderungen erweitert der Mitarbeiter Stück für Stück sein Wissens- und Fähigkeitsinventar. Die mittlerweile selbstverständlich gewordenen Qualitätszirkel- oder FMEA-Programme bestätigen den Effekt. Die effektivste Form für diesen Kompetenzerwerb bieten Workshop-Methoden. Hier muß der Trainer Lösungen herausmoderieren können und nicht „alten Wein in neuen Schläuchen“ verkaufen. Daraus läßt sich als These ableiten:

#### **Workshops sind langfristig die geeignete Form der betriebsinternen Weiterbildung**

Das heißt, die schrecklich „routinieren“ Trainer, die sich insbesondere dadurch auszeichnen, daß sie Seminarinhalte eloquent vermitteln und auch die richtigen Sprüche und Witze an der richtigen Stelle – aber leider immer dieselben – bringen, sind eher kontraproduktiv. Gefragt wird der Trainer sein, der mit hoher Problemlösungs- und Teamkompetenz sich auf ein „Abenteuer mit ungewissem Ausgang“ einlassen und auf fertige Rezepte verzichten kann. Daraus läßt sich als These formulieren:

#### **Der Weiterbildner muß Moderatorfähigkeiten und Problemlösekompetenz besitzen**

Neben Veranstaltungen, in denen die Teilnehmer gemeinsam an Themen arbeiten und Wissen und Fähigkeiten erwerben, muß im System „Weiterbildung“ auch gewährleistet sein, daß Mitarbeiter für sich selbst den Kompetenzerwerb in Gang setzen können. So kann sich zum Beispiel der oben genannte „Key-Account-Manager“ mit Selbstlernprogrammen die notwendigen Basiskenntnisse im Marketing aneignen. Solche

Selbstlernprogramme können realisiert werden, indem das Unternehmen managementbezogenes Informationsmaterial wie z.B. Studienbriefe zum Selbstlernen, Videobänder zu Trainingsthemen, einschlägige Fachliteratur etc. in einem „Service-Center“ bereitstellt. Der Mitarbeiter benutzt dieses „Service-Center“ wie eine Art Datenbank und greift auf das ihn interessierende Thema zu und bearbeitet die Inhalte und Aufgaben berufs begleitend. In den moderierten Workshops wird das selbsterarbeitete Wissen dann anwendungsbezogen und unter fachlicher Anleitung mit Aufgabenstellungen aus der Praxis vertieft. In der Konsequenz werden in den Selbstlernprogrammen die Grundlagen für das Basiswissen erweitert und die Selbstmotivation des Mitarbeiters dadurch ermöglicht, daß kein äußerer Kontrolldruck vorliegt und das Lernen auch an die persönlichen Vorlieben des Mitarbeiters angepaßt ist.

Außerdem entstehen ökonomische Vorteile für das Unternehmen, da der Wissenserwerb berufs begleitend und selbstgesteuert vonstatten geht. Teure Seminarzeiten lassen sich damit deutlich verringern. Als These läßt sich daraus ableiten:

#### **Weiterbildung heißt auch, die Chancen von Selbstlernkonzepten zu nutzen**

Wenn man die genannten Thesen in ein Konzept umsetzt, wird man

schnell feststellen, daß der gigantische Aufwand an externen Trainern reduziert wird auf das notwendige Maß an problemlösungskompetenten Coaches, die exzellentes Theoriewissen praxisbezogen umsetzen können. Der Anteil an weiterbildungsbezogenen Eigenaktivitäten im Betrieb dagegen steigt. Eine kostenneutrale Steigerung der Weiterbildungseffektivität ist die Folge. Dieses hauptsächlich auf Workshop ausgerichtete Weiterbildungskonzept wird sich leicht am Erfolg der Maßnahmen messen lassen. Denn schließlich ist die Praxisverbesserung Gegenstand der Workshoparbeit. Die Schrittfolge einer nutzenstiftenden Weiterbildungsoffensive besteht zusammengefaßt auf den Stufen:

- Unternehmenszielbezogene Entwicklung von Bedarfsfeldern,
- Arbeitsplatzbezogene Spezifizierung,
- Durchführung von Grundlagen-Seminaren-Trainings
- Realisierung von Workshop-Projekten

Parallel dazu finden unternehmenseitig Selbstlernprogramme und Hausaufgabenprojekte statt.

*Der Autor: Diplom-Psychologe Walter Braun ist Geschäftsführer der SYSTEM-MANAGEMENT Hans O. Rasche + Partner GmbH in Heiligenhaus und Lehrbeauftragter für Organisationspsychologie an der Universität Bamberg*


**SYSTEM - MANAGEMENT**  
**Braun, Rasche + Partner GmbH**  
Rheinlandstr. 5 - 42579 Heiligenhaus - W 02056/98290 - Fax 982920  
 E-Mail: SYSTEM-MANAGEMENT@t-Online.de - http://www.system-management.com



**Praktiker-Checkliste SMG 42**  
**„Formale Instrumente der Personalentwicklung und deren Anwendung“**  
 - Entscheidungshilfen für die Praxis  
 2. überarbeitete Auflage 2001

Format DIN A4 - Arbeitsringmappe - 115 Seiten  
 ISBN 3-922118-42-9