

INNOVATION UND AUS- UND WEITERBILDUNG

Durch betriebliche Weiterbildung eine Nasenlänge voraus

Die Bedeutung der beruflichen Weiterbildung für die Konkurrenzfähigkeit in den lokalen und den internationalen Märkten steigt. Aus- und Weiterbildung beeinflusst die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden. Statt Bildung auf Vorrat sorgt der richtige Mix an Inhalten, Methoden und Formen für aktuelles Wissen und Können. Und damit für die direkte Anwendung und Wirkung im Alltag.

AUTOR: HEINZ OFTINGER

Wenige Themen haben so viele unterschiedliche Facetten wie die betriebliche Weiterbildung: Je nach Unternehmenskultur reicht das Spektrum von Incentive/Belohnung und Erholung für den Mitarbeitenden über Prestige-/Showanlässe bis zu wirkungsvollen, individuellen Massnahmenpaketen zur eigentlichen Zielsetzung, der noch besseren Bewältigung der Arbeit.

Gute, alte Zeit

Vor dem Fall des eisernen Vorhanges garantierten bekannte, stabile Märkte eine entsprechende Umgebung für die betriebliche Aus- und Weiterbildung: ein fixes und langfristig ausgelegtes Weiterbildungsangebot mit Schwerpunkt in den tiefgehenden, fachspezifischen Belangen mit geringem Praxisbezug und einem hohen Anteil an eigentlicher Grundausbildung. Veranstaltungen wie etwa Einführung ins Projektmanagement, System-Engineering dauerten insgesamt Wochen und waren häufig eine Belohnung, durchgeführt in der eigenen „Ausbildungsabteilung“ mit mehr Mitarbeitenden als die Verkaufsabteilung. Das Wort „Seminar-Tourismus“ entstand in dieser Zeit. Das Ausbildungscontrolling beschränkte sich auf Anwesenheitskontrolle, den Abschlusstest, die Kursbeurteilung und schlussendlich den Kurseintrag ins Personaldossier. (Siehe Abbildung 1)

Wie sieht es heute aus?

Gemäss aktuellen Studien sind eher die grösseren Unternehmungen mit hohem Anteil an hochqualifiziertem Personal aktiv. Die Unternehmen der Dienstleistungsbereiche sind aktiver als die des industriellen Sektors. Auch beteiligen sich mehr Männer als Frauen. Die Schweiz steht im internationalen Vergleich im hinteren Mittelfeld. Am häufigsten finden interne Anlässe mit individuellem Lernen statt; eine grosse Bedeutung haben die Berufs- und Branchenverbände. Die meisten Weiterbildungskurse dauern einen Tag. Die Kosten liegen mit 500 bis 1000 Franken pro Tag und Teilnehmer recht hoch.

Viele Kurse mit aktuellen Inhalten werden aufgrund der Strukturen den Mitarbeitenden relativ spät angeboten und müssen dann mangels geringer Anmeldungen wieder abgesagt werden. Das verhindert den bedarfsgerechten Input von neuem Wissen. Einzelne Initiativen versuchen Gegensteuer zu geben, mittels Angebotskoordination (www.bildungspool.ch) oder neuen Kursformen sowie Honorar- und Kalkulationssystemen. Individuelles Fach- und Personalcoaching mit „Training on Job“ beginnt sich schrittweise zu etablieren. Durch den Bedarf an neuem und verändertem Wissen und Können fehlen häufig entsprechend qualifizierte Ausbilder.

ZUM AUTOR

Heinz Oftinger (E-Mail: heinz.oftinger@p-gruppe.ch), Organisator und Ausbilder, verfügt über eine naturwissenschaftliche Grundausbildung sowie breite Erfahrung im Verkauf, in der Führung und als selbständiger Unternehmer. 2004 erhielt er den Umsetzungsaward der IDEE_SUISSE, Schweizerische Gesellschaft für Ideen- und Innovationsmanagement. Zu seinen Spezialthemen gehören: Organisationsentwicklung, Transfer und Umsetzung, Kommunikation, Coaching und Veränderungsprozesse. Sein Motto: Gemeinsam verändern... aber menschlich.



Betriebliche Weiterbildung: früher

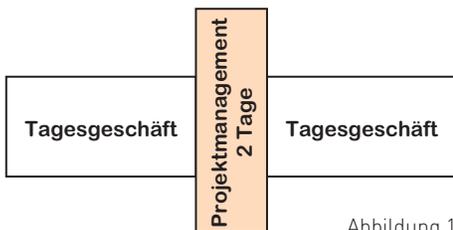


Abbildung 1

Die Bedeutung der Aus- und Weiterbildung allgemein wird langsam auch von den Politikern und den Verwaltungen wahrgenommen (Beispiel: Abstimmungen im Kanton Aargau für Bildungsreformen), auch wenn immer noch das meiste Geld eher in die Bauten von Bildungseinrichtungen als in die eigentliche Tätigkeiten und Inhalte investiert wird.

Praxisbeispiel

Neue Materialien, Produkte, Techniken und Kundenbedürfnisse erfordern eine aktuelle und umfassende, regelmässige Weiterbildung im Unternehmen. Nebst regelmässigen technischen Produkteschulungen während des ganzen Jahres stand am diesjährigen Mitarbeiter- und Weiterbildungstag der 1998 gegründeten Florian Gartenbau GmbH das Thema „Die Bedeutung des Mitarbeiters im Kundenkontakt“ im Fokus der 13 Mitarbeitenden und 3 Lehrlinge.

„Wenn ein gutes, gemeinsames Verständnis aller Mitarbeitenden für die Sicht des Kunden und die betrieblichen Aspekte herrscht, ist das Team erfolgreicher“, erklärt Thomas Leu, Gründer und Geschäftsführer. „Deshalb sind wir jetzt über die rein technisch-fachlichen Themen hinausgegangen“.

Unter der Leitung eines externen Weiterbildungsspezialisten bauten alle Mitarbeitenden im Workshop gemeinsam eine virtuelle Fabrik für Herstellung und Verkauf eines Produktes auf. In den verschiedensten Funktionen als Kunde, Marketingdirektor, Produktionsleiter oder Investor sammelten sie Erfahrungen, einmal aus einer anderen Sicht. Die neuen Erkenntnisse flossen dann in Gruppenarbeit zu einer ganzen Liste von konkreten Aktivitäten und Vorsätzen zur Anwendung im Alltag zusammen.

„Es ist schon interessant, unsere Arbeit auch einmal aus der Sicht des Kunden oder des

TRENDS	
Praxis und Wirkung	Lösungen mit zunehmendem höherem Praxistransfer und bedarfsgerechter, messbarer Wirkung. Breitere und abgestimmte, kleinere Massnahmen. Einbezug von mehr Fachpersonen mit aktuellen Branchen- und Fachkenntnissen anstelle von Methodenspezialisten.
Lernerfolgs- und Umsetzungscontrolling	Konkretere, operationalisierte Planung, Durchführungs- und Umsetzungscontrolling mit Vor- und Nachkalkulation (interne und externe Massnahmen).
Zeitfaktor	Höhere Flexibilität durch passende, aktuelle Angebote. Mehr kleinere Gruppen und individuelle Massnahmen. Vermehrter Einsatz moderner Kommunikationstechniken (z.B. Videokonferenz, Messenger-Dienste). Linienverantwortliche verfügen über Budget (Instrumente wie Coaching, Ausbilder, Geld), um schnell, direkt und bedarfsgerecht agieren zu können.
Linienverantwortung	Weniger „delegierte“ Verantwortung auf Veranstaltungen (interne und externe); mehr Einbindung der Fach- und Linienvorgesetzten mit entsprechender Weiterbildung.
Blended Learning	Breiterer Methoden-Mix für Fachthemen, Team und Persönlichkeitsentwicklung. Die Bedeutung von Wissensmanagement und IT inklusive neuer Formen wie „Rapid e-Learning“ steigt.
Selbstorganisatorisches Lernen	Weitergehende Trennung direkt prozess- und teambezogener Aus- und Weiterbildung zu den Aspekten der Mitarbeiterförderung (z.B. Massnahmen mit Abschlüssen wie MBO, Organizer, Sprachen, etc.). Mehr eigenverantwortliche, selbstorganisierte Wissensbeschaffung.
Füllen von Lücken (Gaps)	Schnelles und bedarfsgerechtes Füllen von bestehenden Lücken in Wissen und Können von Teams, Arbeitsgruppen etc. in konzertierten Aktionen.
Authentizität	Der Mitarbeiter als Träger der unternehmerischen Leistung erhält weiterhin noch höhere Bedeutung, nicht nur der „Mitarbeiter im Kundenkontakt“ sondern alle Hierarchiestufen inkl. Lieferanten und Partner. Vermehrter Einbezug von Identifizierung, Motivation, Verantwortung.
Globalisierung	Verstärktes Augenmerk auf die steigenden, kulturellen Unterschiede von Märkten, Organisationen, Teams und Personen. Verstärkter lokaler Zusammenhalt auch in der Teamentwicklung. Vermehrte Themen und Massnahmen dazu.
Erfolgsfaktor	Die Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung steigt für Grösst- und Kleinunternehmen. Chancen bieten zielgruppenorientierte Gesamtkonzepte, Angebote, Honorarsysteme und betriebswirtschaftliches Denken mit internen und externen Stellen.

Betriebes zu sehen. Als Mitarbeiter vertrete ich beim Kunden die ganze Firma“, sagt Beni Pfister aus Bözen, Lehrling im zweiten Ausbildungsjahr. Der Mitarbeiter- und Weiterbildungstag fand in den eigenen, neuen Räumlichkeiten des Geschäftssitzes in Etzgen statt. Nach weiteren Informationen und Gesprä-

chen zu Zielsetzungen und mit einem Ausblick für die Zukunft wurde das „Florian-Feuer“ vor dem Betriebsgebäude entfacht. Im gesellschaftlichen Teil liess die Belegschaft mit ihren Angehörigen den Mitarbeitertag 2007 ausklingen; bestens vorbereitet und motiviert für die strenge Saison.

„Wer aufgehört hat, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.“

Weitere Massnahmen für die Teamleiter und wichtige Geschäftsprozesse sind für das laufende Jahr bereits vorgesehen und in Vorbereitung.

Das veränderte Umfeld

Wettbewerbs-, Zeit- und Kostendruck kombiniert mit schnellen Veränderungen in Prozessen, Technik und Personal stellen neue Herausforderungen an die betriebliche Aus- und Weiterbildung. Als scheinbarer Ausweg wird vielerorts auf den Einsatz von hochkomplexen technischen Hilfsmitteln in Call-centers mit Business-Software wie CRM (Kundenbeziehungsmanagement) gesetzt. Dadurch wird versucht, die Verantwortung an Technik und häufig praxisfremde Verfahren und Methoden zu delegieren. Nur: Wer das System nicht versteht und nicht die richtige Einstellung hat, dem nützen auch die tollsten Werkzeuge und Hilfsmittel nichts. Wie sagt der Engländer treffend: „A fool with a tool stays a fool.“ (Ein Untalenter bleibt auch mit einem Werkzeug ein Untalenter.) Aus diesen Erkenntnissen

Betriebliche Weiterbildung: zukünftig

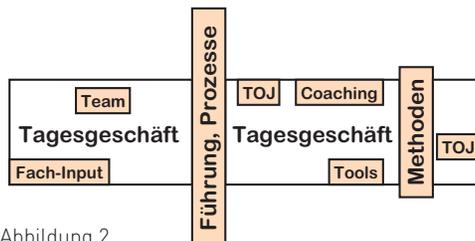


Abbildung 2

ergeben sich auch für die Weiterbildung wesentliche Ansatzpunkte wie mehr Vermittlung der Zusammenhänge, gesteigerte Kommunikationsfähigkeit, Motivation, Kompetenzen und Verantwortung. Ähnliches kommt zum Vorschein und trifft zu, wenn versucht wird, die Verantwortung für das erforderliche Wissen und Können der Mitarbeitenden im Alltag aus der Linie hinaus zu delegieren. Jeder Vorgesetzte, Teamleiter und Mitarbeitende ist auch ein Ausbilder!

Anhaltender Druck und Unsicherheit erzeugt Stress und danach geringere Leistungsfähigkeit, Lebensqualität und hohe Kosten für Absenzen und Fluktuation. Hier bieten sich positive Möglichkeiten, mit geschickter und praktischer Integration des Themas in die Weiterbildung Erfolg zu haben.

Betriebliche Weiterbildung als strategischer Erfolgsfaktor

Damit Schweizer Unternehmen auch langfristig Erfolg haben werden, sind diese drei Faktoren wichtig:

1. Hohe Innovationsfähigkeit (kurze Zeitspanne von der Idee zum Markt mit Ertragsproduktion)
2. Starker „Brand“ (Marke), Image
3. Zugang zu den Wachstumsmärkten

Eine umsetzungs- und wirkungsorientierte betriebliche Weiterbildung mit grossem Bezug zum wirklichen Geschäftsalltag fördert ganz besonders Punkt 1, die Innovationsfähigkeit.

Neue Ansätze, Wege und Ausbildungsformen sind gefragt. Stichworte dazu: kürzere und aktuellere Ausbildungseinheiten, kleinere Gruppen, transparente Kosten/Nutzen-Zahlen, Anpassung der heutigen Organisation und Prozesse, Einsatz eines speziellen Umsetzungsinstrumentariums, aktuelle Aus- und Weiterbildung der Ausbilder („Train-the-Trainer“),

Anzeige



Berner Fachhochschule

Wirtschaft und Verwaltung

Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale

Haute Ecole de Gestion Fribourg

Executive MBA Bern-Fribourg Integrated Management

Generalistische und praxisorientierte Weiterbildung für Führungskräfte aller Branchen

Schwerpunkte Change, Innovation und Strategie

10. Durchführung / berufsbegleitend / eidg. anerkannt /

Dauer: Februar 2008 bis Juni 2010 / Studienort: Bern /

Anmeldeschluss: 31. Oktober 2007

Infoveranstaltung

18. Juni 2007, 18.30–19.30 Uhr in Bern

Jetzt anmelden: Telefon 031 848 34 00 oder

mba.wirtschaft@bfh.ch

www.wirtschaft.bfh.ch/mba

Wo Wissen wirkt ^{10 Jahre BFH}

Einsatz von Hilfsmitteln wie e-Learning / Videokonferenzen, Lerngemeinschaften. (Siehe Abbildung 2) Dem Erfolgsfaktor sind auch Grenzen gesetzt, wenn es nicht gelingt, auch die Unternehmens- und Fehlerkultur

ONLINE - TIPPS

Studie: Formen der betrieblichen Weiterbildung und ihre qualifizierenden Wirkungen (2004). Forum Bildung und Beschäftigung, Schweizerische Koordinationsstelle für Bildung (SKBF), Nationalfonds:

www.coach24.ch/formenweiterbildung.pdf

Studie: Wahrnehmung der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen im kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) in BRD, CH, A (2006).

Mittelstandsstudie der Seminarportal.com:

www.coach24.ch/mittelstandstudie.pdf

www.blickpunktkmu.ch

Über die Suchfunktion finden Sie unter dem Begriff „Weiterbildung“ zahlreiche Artikel zum Thema.

passend zu entwickeln. Auch wenn aus typischen Fachspezialisten und Innendienstlern plötzlich extravertierte Verkäufer gemacht werden sollen, geht das in der Regel nicht; dafür braucht es die vorgängige Evaluierung der Mitarbeitenden mit den geeigneten Voraussetzungen.

Zusammenfassung

In der betrieblichen Weiterbildung findet marktbedingt ein Umdenken statt; dies stellt neue Herausforderungen an Unternehmer, Personalverantwortliche, Vorgesetzte, Mitarbeitende, Ausbilder und externe Anbieter. Ansprüche verändern sich und steigen.

Es sind Lösungen gefragt, welche einen möglichst hohen Praxistransfer sicherstellen und alle Beteiligten und Betroffenen verantwortungsvoll einbeziehen. Damit werden auch Innovationsfähigkeit und Erfolgsaussichten des Unternehmens gefördert. Nutzen wir die Chance, mit betrieblicher Weiterbildung eine Nasenlänge voraus zu sein! ◆



Schärfen Sie Ihr Profil.

Wenn Sie beruflich etwas erreichen wollen – die Klubschule Business eröffnet neue Perspektiven!
www.klubschule.ch/business

klubschule

business

MIGROS