

Weiterbildung in der Krise: Die wichtigsten Herausforderungen für Personalexperten

Lernen findet vor allem am Arbeitsplatz statt. An die Stelle des klassischen Seminars müssen daher neue Formen treten. Informelles Lernen muss stärker als bisher unterstützt werden, und Weiterbildung braucht neue Geschäftsmodelle.

Weltweit steigende Arbeitslosenzahlen, Stellenstreichungen bei einstigen Vorzeigeunternehmen wie Microsoft, Motorola und Mercedes-Benz – die globale Wirtschaftskrise hat alle erreicht. Mitarbeiter sind dabei zwar in nahezu allen Unternehmen der größte Kostenfaktor, aber auch die entscheidende Größe im Wettbewerb, der heute in den meisten Branchen ein Konkurrenzen um Wissen und Ideen ist. Finanzielle Mittel sind, wie Jim Collins, Autor des Bestsellers „Der Weg zu den Besten“, konstatiert, austauschbar, Mitarbeiter nicht. Die Ressourcen Mitarbeiter und Zeit können fehlende finanzielle Mittel kompensieren – umgekehrt funktioniert das meist nicht.

Firmeninterne Programme überwiegen, offene Seminare gehen zurück

Betrachtet man die Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung in wirtschaftlichen Krisenzeiten, so ändert sich am Stellenwert des Lernens nichts, wohl aber an den Zielen und an der Ausrichtung. Lernen muss noch stärker zur treibenden Kraft für Veränderungsprozesse werden und muss mit den wesentlichen Herausforderungen verknüpft werden, denen sich ein Unternehmen zu stellen hat. Analog zu früheren Krisen sind – so eine Studie der American Society for Training and Development (ASTD) und des Institute for Corporate Productivity (i4cp) – die für die Mitarbeiterqualifizierung verfügbaren finanziellen Ressourcen in den meisten US-Unternehmen reduziert worden. Allerdings wird die Bedeutung des Lernens heute nachhaltig höher eingeschätzt. So sieht ein gutes Drittel der Befragten den Mangel an Talenten als Schlüsselproblem für ihr Unternehmen. Gleichzeitig stellt sich, nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, das Experten-Dilemma: Das relevante Fachwissen verdoppelt sich alle zwei Jahre, doch dauert es bis zu zehn Jahre, um zum Fachexperten zu werden. Ein Problem, das sich mit klassischen Wegen der Weiterbildung nicht lösen lässt. In seiner aktuellen Umfrage „Trends in der Weiterbildung 2009“ stellt der Wuppertaler Kreis fest, dass in Deutschland die betriebliche Wei-

terbildung auch in der aktuellen Wirtschaftskrise ihre hohe Bedeutung behält. Ursächlich hierfür sind – wie in den USA – der Fachkräftemangel und der demografische Wandel. Allerdings verzeichnet der Weiterbildungsmarkt eine differenzierte Entwicklung: Der Anteil offener Seminare geht weiter zurück. Weiterbildungsanbieter rechnen mit Einbrüchen von bis zu einem Fünftel, wobei bereits heute firmeninterne Programme gegenüber offenen Seminaren im Verhältnis 3:1 überwiegen. Im Rahmen von firmeninternen Maßnahmen investieren Unternehmen gezielt in die Personal- und Organisationsentwicklung zur Bewältigung anstehender Veränderungen. Dabei setzen sie auf die Zusammenarbeit mit externen Bildungsanbietern. Inhaltliche Gewinner der Wirtschaftskrise sind technische Themen sowie Marketing/Vertrieb, aber auch Teamentwicklung und Führung.

Learning on the job ist weit verbreitet, Coaching und Mentoring im Kommen

Waren alte Lernwelten durch Kompetenzmodelle sowie die Definition und Bewertung von Kompetenzen bestimmt, so rückt nun ein breiteres Kompetenzverständnis in den Mittelpunkt. Dabei findet, wie eine Studie der Learning and Development Group der Princeton University zeigt, 70 Prozent des Lernens on the job statt, ein Fünftel durch Mentoring und Feedback und lediglich ein Zehntel im formalen Rahmen wie etwa durch Seminare. In den USA steht daher der Einsatz von Coaching und Mentoring oben auf der Agenda. 23 Prozent der von ASTD/i4cp befragten Unternehmen nutzen diese Formen bereits intensiv, 67 Prozent sprechen sich für eine Verstärkung aus.

Folglich gilt es, Wege zu erschließen, um das Wissen im Unternehmen weiterzutragen und dabei vor allem Coa-

Weiterbildung

*Dr. Karlheinz Schwuchow,
Professor für Internationales
Management an der
Hochschule Bremen,
Herausgeber „Jahrbuch
Personalentwicklung“
karlheinz.schwuchow@hs-bremen.de*



Weiterbildung

ching- und Mentoring-Beziehungen zu stärken. Hier sind nicht nur Führungskräfte als Personalentwickler gefragt, sondern auch Fachkräfte. Als Experten können sie durch fachliches Coaching in besonderem Maße das generationsübergreifende Lernen stützen und so dazu beitragen, dass gereiftes Erfahrungswissen auf neues theoretisches Wissen trifft. Eon Ruhgas hat in diesem Zusammenhang gute Erfahrungen mit „Senior-Junior-Modellen“ gesammelt. So werden Hochschulabsolventen „Senior-Mitarbeiter“ als Paten zur Seite gestellt, um auf diese Weise einen effizienten Wissenstransfer zu gewährleisten.

Der Umfang dieser Herausforderung wird dadurch deutlich, dass zum Beispiel in den USA der Generation von 76 Millionen ausscheidenden Babyboomern ein Potenzial von nur 46 Millionen neuen Mitarbeitern gegenübersteht. In Deutschland werden – so das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung – im Jahr 2020 fast 40 Prozent der arbeitenden Bevölkerung zwischen 50 und mindestens 65 Jahre alt sein. Dies erfordert zum einen motivierende Arbeits- und Qualifikationskonzepte für ältere Mitarbeiter. Zum anderen ein Talentmanagement, das mit den Kerngeschäftsprozessen verknüpft ist, sich international ausrichtet und bedarfsgerecht neue Nachwuchskräftepotenziale erschließt. Die Tatsache, dass Deutschland mittlerweile ein Auswanderungsland ist und qualifizierte Kräfte das Land verlassen, während unqualifizierte Personen einwandern, schafft hier eine besonders prekäre Situation.

Noch zu wenig Talentmanagement

Dennoch geben nur durchschnittlich 40 Prozent der von der Boston Consulting Group und der World Federation of Personnel Management Associations befragten Führungskräfte im Personalbereich an, dass sich ihr Unternehmen bereits mit den von ihnen als erfolgskritisch identifizierten künftigen Herausforderungen im Personalbereich befasst oder befasst hat. Die in der regelmäßig durchgeführten Global Leadership Forecast Study des Beratungsunternehmens DDI als Best Prac-

tice identifizierten Unternehmen verknüpfen dagegen 2,5-mal so häufig Strategie und Talentmanagement und führen 20-mal so häufig eine Nachfolgeplanung auch auf unteren hierarchischen Ebenen durch.

Wissensvernetzung braucht Vorbilder

Informelles Lernen – also das unstrukturierte und selbst gesteuerte Lernen von anderen – setzt jedoch voraus, dass es eine ausreichende Zahl an Vorbildern im Unternehmen gibt. Dies ist – laut Aussage des Harvard-Professors John Kotter – aber oftmals nicht der Fall. Es herrscht keine Kultur des Teilens von Wissen. Der Einzelne wacht über sein Wissen und seine Wissensinsel. Demgegenüber sieht die ASTD-Studie „Tapping the Potential of Informal Learning“ das informelle Lernen als treibende Kraft des Wissensmanagements. Vier Fünftel des Lernens im Unternehmen finden ohne externen Anstoß, ohne Trainer statt und stehen in der Kontrolle und Selbstverantwortung des Einzelnen. Eine offensichtliche Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit offenbart sich jedoch dadurch, dass rund ein Drittel der Unternehmen kein Budget für informelles Lernen hat und 42 Prozent lediglich zwischen einem und zehn Prozent ihres Bildungsbudgets für die Schaffung entsprechender Möglichkeiten der Wissensvernetzung aufwenden. Hierbei geht es insbesondere um die gezielte Kombination von formellem und informellem Lernen, um den Lernerfolg zu optimieren. So nutzt etwa Hewlett-Packard formelles Lernen zur Grundausbildung, das heißt zur Vermittlung von Konzepten und prinzipiellen Vorgehensweisen. Dagegen wird informelles Lernen zur Vertiefung und Erweiterung des Wissens sowie zur Vermittlung von Detailinformationen herangezogen. Hierzu existieren Intranet-Foren und Communities of Practice, in denen sich Mitarbeiter austauschen können. Auch Peer Groups und Konzepte kollegialer Beratung gewinnen an Bedeutung.

Eine Modernisierung des Lernens ist daher dringend geboten, zumal das informelle Lernen nachhaltige Wirkungen bei geringen Kosten zeigt. Die neue Rolle der

Bildungsfunktion im Unternehmen stößt jedoch auf Probleme. Häufig fehlt es am Verständnis der Bildungsbereiche. Die technologischen Voraussetzungen sind oft ebenso wenig vorhanden wie eine Kultur der Zusammenarbeit und Kommunikation.

Es gilt daher, den klassischen Trainingsbegriff infrage zu stellen und das Lernen im Unternehmen den neuen Gegebenheiten anzupassen. Die Bedeutung des Seminars als Veranstaltungsform nimmt – wie Jürgen Graf in der Studie „Weiterbildungsszene Deutschland 2009“ konstatiert – kontinuierlich ab. Allerdings verlor dieser Trend in den vergangenen Boomjahren an Dynamik. Daher bietet die aktuelle Krise eine Chance. Dabei kann es jedoch nicht darum gehen, bestehende Seminare weiter zu verkürzen. Bereits heute dauern – so Graf – gut ein Drittel der von Trainern durchgeführten Seminare maximal einen Tag oder sind noch kürzer. Von einem sinnvollen Lernprozess kann unter diesen Umständen nicht mehr die Rede sein. Unternehmen sollten sich vom Denken in Seminartagen verabschieden und neue Weiterbildungsformate nutzen, die Lernen on und off the job verknüpfen.

Nachhaltigkeit auch in der Weiterbildung

Auf der Suche nach neuen Wegen in der Weiterbildung stellt sich nicht nur in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Frage nach dem Wertschöpfungsbeitrag. Die Herausforderung lautet: mit weniger Ressourcen mehr leisten. In der bereits erwähnten Befragung der ASTD und des Institute for Corporate Productivity (i4cp) geben 43 Prozent an, dass ihr Bildungsbudget in früheren Krisen reduziert wurde, in 68 Prozent der Fälle allerdings nur vorübergehend. Gleichzeitig wird deutlich, dass erfolgreiche Unternehmen dieses Budget nicht kürzen, da kurzfristigen Einsparungen langfristig höhere Aufwendungen gegenüberstehen, wenn es darum geht, Wissen und Fähigkeiten wieder aufzubauen. Dies belegt in gleicher Weise der ASTD-„State of the Industry“-Report: Best-Practice-Unternehmen geben

K. Schwuchow Weiterbildung in der Krise: Die wichtigsten Herausforderungen

keinesfalls zwingend mehr aus, aber sie richten ihre Bildungsaufwendungen strategischer aus.

Zentrale Einheiten bündeln Trainingsangebote

Effizienzsteigerungen werden auch durch neue Geschäftsmodelle in der Weiterbildung angestrebt, insbesondere durch Shared Services Center. Hierbei handelt es sich um die Schaffung zentraler organisatorischer Einheiten zur Bündelung der Trainingsangebote, zur Bewältigung administrativer Aufgaben und zur Abwicklung von standardisierten Prozessen. Auf diese Weise entsteht, wie am Beispiel der Deutschen Post World Net deutlich wird, eine unternehmensweit einheitliche Basis für die Personalentwicklungsaktivitäten. Gleichzeitig wird der einzelne Personalentwickler von administrativen Aufgaben entlastet. Für kleine und mittlere Unternehmen bieten sich in gleicher Weise unternehmensübergreifende Kooperationen an, zum Beispiel in Form von Konsortialmodellen. So realisieren die Unternehmen Behr, Festo, Mahle, Schuler und Trumpf eine unternehmensübergreifende Führungskräfteausbildung im Rahmen eines Management Education Network.

Lernphasen und Geschäftsprozesse besser verknüpfen

Weiterer Handlungsbedarf besteht aufgrund der Tatsache, dass die betriebliche Bildungsarbeit nach wie vor sehr stark auf das Management von Bildungsprogrammen fokussiert ist und die Hälfte des Bildungsbudgets für die Durchführung und Verwaltung von Qualifizierungsmaßnahmen eingesetzt wird. Shared-Services-Lösungen sind hier ein erster Schritt zur Kostenersparnis. Betrachtet man – anknüpfend an die Arbeiten von Robert Brinkerhoff – die Wertschöpfungskette in der Weiterbildung, so trägt das Weiterbildungsdesign nur zu 20 Prozent zum Bildungserfolg bei, während mangelnde Vorbereitung und fehlender Fokus sowie die unzulängliche Unterstützung durch das Arbeitsumfeld jeweils einen Anteil von 40 Prozent haben. Statt immer mehr

in die weitere Optimierung von Bildungsmaßnahmen zu investieren, empfiehlt Brinkerhoff, den vor- und nachgelagerten Phasen und der Verknüpfung der Lernprozesse mit den Geschäftsprozessen verstärkt Aufmerksamkeit zu schenken. Dabei liegt es in der Verantwortung des oberen Managements, den Zusammenhang von Qualifizierungs- und Unternehmenszielen deutlich zu machen und die Führungskräfte entsprechend zu motivieren, ihrer Verantwortung als Personalentwickler gerecht zu werden. Auf Mitarbeiterseite sollten Umsetzungshürden bereits im Programm identifiziert und entsprechende Aktionspläne entwickelt werden. Einen Weg, um Ergebnisse transparent werden zu lassen, stellen dabei Performance Dashboards dar, wie sie etwa von General Electric eingesetzt werden. Hierbei handelt es sich gewissermaßen um ein „Armaturenbrett“ – teilweise ist auch von „Management Cockpit“ die Rede. Die strukturierte Darstellung dient zur Steuerung von Geschäfts- und Bildungsprozessen auf der Grundlage von Kennzahlen. Ausgangspunkt bildet die Erfassung der relevanten Geschäftsprozesse, um Input-, Output- und Prozesskennzahlen zu identifizieren. Hieraus werden Kosten- und Strukturinformationen abgeleitet und zur Leistungsbewertung herangezogen. Bei GE Healthcare führte allein die Analyse der Geschäftsprozesse im zweijährigen Turnus zu einer Leistungssteigerung um ein Fünftel.

Verantwortung nicht an externe Trainer und Berater abgeben

Die gegenwärtige Krise bietet auch für die Weiterbildung die Chance, einen Paradigmenwechsel einzuleiten. Es gilt, sich von lieb gewonnenen Traditionen zu verabschieden, die Verantwortung nicht an externe Trainer und Berater zu delegieren, sondern das eigene Know-how im Unternehmen – in allen Funktionen und auf allen Ebenen – zu nutzen. Hierin liegt der Schlüssel für den Wandel und die strategische Erneuerung. Nur so kann die betriebliche Weiterbildung der Legitimationskrise entgehen und eine aktive Rolle bei der Sicherung der Zukunftsfähigkeit spielen.

Weiterführende Literatur

- American Society for Training and Development & Institute for Corporate Productivity** (Eds.). (2009). *Organizational learning in tough economic times*. Alexandria, VA: Editors.
- American Society for Training and Development** (Ed.). (2009). *Talent management: Practices and opportunities*. Alexandria, VA: Editor.
- American Society for Training and Development** (Ed.). (2008). *Tapping the potential of informal learning*. Alexandria, VA: Editor.
- Brinkerhoff, R.** (2006). *Telling training's story: Evaluation made simple, credible, and effective*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Collins, J.** (2008). *Der Weg zu den Besten: Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg* (8. Aufl.). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Development Dimensions International** (Ed.). (2008). *Global leadership forecast 2008/2009*. Pittsburgh, PA: Editor. Available: http://www.ddiworld.de/pdf/globalleadershipforecast2008-2009_globalreport_ddi.pdf [10.8.2009].
- Graf, J.** (2008). *Weiterbildungsszene Deutschland 2009*. Bonn: Managerseminare.
- Institute for Corporate Productivity** (Ed.). (2008). *Taking the pulse: Evolving HR-profession*. St. Petersburg, FL: Editor.
- Kotter, J.** (2009). *Das Prinzip Dringlichkeit: Schnell und konsequent handeln im Management*. Frankfurt am Main: Campus.
- Schwuchow, K. & Gutmann, J.** (Hrsg.). (2008). *Jahrbuch Personalentwicklung 2009: Ausbildung, Weiterbildung, Management Development*. Köln: Wolters Kluwer.
- The Boston Consulting Group & World Federation of Personnel Management Associations** (Eds.). (2008). *Creating People Advantage: How to address HR challenges worldwide through 2015*. Boston, MA: Editors.
- Wuppertaler Kreis e.V. Bundesverband betriebliche Weiterbildung** (Hrsg.). (2009). *Trends in der Weiterbildung: Verbandsumfrage 2009 bei den Mitgliedsinstituten des Wuppertaler Kreises*. Köln: Hrsg. Verfügbar unter: <http://www.wkr-ev.de/trends09/trends2009.pdf> [10.8.2009].