

Rainer Billmaier

Mitarbeiterqualifizierung ist ein Boden ohne Fass!

Die Situation

Dr. K. ist seit 1,5 Jahren Abteilungsleiter eines großen deutschen Unternehmens. Bevor er diese Position übernahm, zählte er zum viel versprechenden Führungsnachwuchskreis, stand bereits etwa ein Jahr unter Beobachtung und wurde unterschiedlichen Prüfungen unterzogen. Schließlich musste er ein mehrtägiges Assessment Center durchlaufen, bevor er seine grundsätzliche Führungseignung zugesprochen bekam. Es dauerte weitere 6 Monate bis ihm seine erste - jetzige - Führungsposition angeboten wurde.

Aus einem solchen sicherlich sinnvollen und langen Beobachtungszeitraum resultieren Vorschläge für Fördermaßnahmen wie Seminare, Coachings, Trainings. Diese Maßnahmen sollten die innerbetriebliche Vorbereitung auf neue Positionen unterstützen und Wissenslücken schließen. Mittlerweile ist Dr. K. seit 1,5 Jahren im Amt und von diesen Fördermaßnahmen wurde bis dato „keine“ umgesetzt.

Sie kennen die Situation? Meine These, die auf vielen Beobachtungen und Gesprächen beruht: Diese Situation ist typisch.

Wir erkennen hier den immensen Aufwand, der in Sichtung und Auswahl investiert wird. Und wir erkennen, wie die detaillierten und wichtigen Erkenntnisse aus diesem Prozess in eine Schublade wandern, die nicht mehr geöffnet wird.

Ein zweiter Fall: Frau P. ist Filialeiterin einer Handelskette. Im letzten Jahr wurde das Unternehmen auf ein neues Warenwirtschaftssystem umgestellt. Da Frau P. im letzten Jahr bereits ein Seminar besucht hatte, wurde sie bei der Planung zur Schulung des neuen Warenwirtschaftssystems nicht berücksichtigt. Das Budget war erfüllt. Die Folge: Die Filiale führt noch ihr altes System weiter und erhöht damit den EDV-Aufwand um rund 20 %.

Ein dritter Fall: Frau M. ist Projektleiterin einer mittelständischen Produktionsfirma mit Kunden in Deutschland und Benelux. Sie hat die letzten zwei Jahre intensiv an einem Projekt gearbeitet und es im letzten Monat erfolgreich abgeschlossen. Eine Gehaltserhöhung ist nicht vorgesehen, dafür darf Frau M. sich ein nettes Seminar aussuchen: Sie entscheidet sich für einen Sprachkurs in Dänemark.

Was ist eigentlich los im Bildungswesen von deutschen Unternehmen? Wir erkennen:

- Eine aufwändige Bestimmung von Fördermaßnahmen führt nach Besetzen der Position nicht zu einer einzigen geplanten Maßnahme.
- Die Budgetkontrolle des Bildungssystems blockiert sinnvolle Bildungsmaßnahmen.
- Seminare werden als Belohnung ohne betrieblichen Nutzen belegt.

Alle Experten sind sich einig, dass die innerbetriebliche Weiterbildung an Bedeutung zunehmen wird und dass Unternehmen in „Humankapital“ investieren müssen.

Aber wie zielgerichtet erfolgen diese Bemühungen? Und mit welchen Erfolgserwartungen? Wie können wir ein Return of Invest sicherstellen? Das sind Fragen, die in Zeiten des steigenden Kostendrucks besonders an die betriebliche Weiterbildung gestellt werden – und die häufig genug nicht konkret beantwortet werden können.

Schauen wir uns das Bildungscontrolling genauer an. Die Überprüfung von Trainingsmaßnahmen erfolgt doch in der Regel anhand folgender Fragen:

- Wird das Budget eingehalten?
- Wird der erstellte Trainingsplan eingehalten?
- Erfolgt ein Teilnehmer-Feedback zum Ende der Maßnahme?
- Wird das Feedback ausgewertet?
- Gibt es ein Vorgesetzten-Feedback unmittelbar nach dem Training und nach ca. 6 Monaten?
- Gibt es Konsequenzen, wenn eine dieser Fragen negativ beantwortet wird?

Und das ist der klassische **Boden** der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Aber das **Fass** dafür fehlt – die richtigen Rahmenbedingungen.

Grundsätzlich können wir davon ausgehen, dass alle Fördermaßnahmen zu einer messbaren Leistungssteigerung führen. Wenn das gewollt ist, **brauchen wir das zwingende Tandem von innerbetrieblicher Weiterbildung und dem Zielsystem**. Wollen Sie den Erfolg von Bildungsmaßnahmen messen, ist dieses Tandem die Voraussetzung.

Eigentlich ist es verwunderlich, dass dieses Tandem so selten zu finden ist. Die Einführung von Zielsystemen war aber noch nie sonderlich beliebt – weder bei Mitarbeitern noch bei Vorgesetzten. Zielsysteme sind anstrengend, durchaus auch zeitaufwändig und machen Leistung transparent. Aber da, wo sie eingeführt wurden, tragen sie zu einer deutlichen Leistungssteigerung bei.

Bringen Sie beide Seiten zusammen – Bildungssystem und Zielsystem.

Dann erreichen Sie die zielgerichtete Förderung und damit eine breite Leistungssteigerung Ihrer Mitarbeiter. Trainings haben dann keine Alibi-Funktionen. Führungskräfte sind in den Förderprozess unmittelbar einbezogen und steuern ihn verantwortlich. Förderung ist im Alltag des Mitarbeiters integriert. Das Bildungswesen wird in seiner Wirkung transparent. Sie erkennen genau, ob Sie ein Return of Invest haben. Und Sie können gezielt die Qualifizierung im Unternehmen steuern.

Der Boden hat sein Fass.

Gerne spreche ich mit Ihnen, wie dies auch in Ihrem Unternehmen umsetzbar wäre, oder besuchen Sie unseren Workshop am 05.08. in Köln oder am 26.08.2004 in München.

Rainer Billmaier
Senior-Berater
EVOLOG Beratersozietät GbR
Else-Lang-Str. 1
50858 Köln

Tel.: 0221 / 92 15 95 - 0
Fax 0221 / 92 15 95 - 25
r.billmaier@evolog.de
www.evolog.de

Der Autor leitet das Marktteam Qualifizierung und die Akademie der EVOLOG. Er verfügt über umfassende Erfahrungen im Bereich der betrieblichen Personalentwicklung wie auch der Internen Revision und des Bildungscontrollings.