

Ausbildung als Erfolgsfaktor

Ausbildung im umfassenden Sinne ist entscheidend für die Sicherung der Unternehmenszukunft. Dabei ist unter Ausbildung der Fluss neuer Ideen und Informationen und die damit verbundene Potentialentwicklung der Mitarbeiter zu verstehen.

Christian H. Fravi, lic. oec. et iur. HSG,
Management-Training und Beratung, Bern

DK 658.386

Henry Ford hat einmal gesagt, 50% seiner Werbeausgaben seien überflüssig, er wisse bloss noch nicht, welche 50%. Wenn die Geschäftsleitung die falschen 50% streicht, existiert das Unternehmen vielleicht bald nicht mehr.

Es geht im folgenden nicht darum, Einsparungs- bzw. Streichungsmöglichkeiten aufzuzeigen, sondern darum, über die Voraussetzungen für den wirkungsvollsten Einsatz von *Ausbildungsinvestitionen* nachzudenken. Gerade in den vergangenen Jahren wurde der Rotstift in der Ausbildung oft im Übermass angesetzt. Dadurch hat sich einiges an Nachholbedarf aufgestaut, so dass die Ausbildung bald wieder eine wichtigere Rolle einnehmen wird. *Kundenorientierung*, überdurchschnittliche *Produkt- und Dienstleistungsqualität* sind nur mit gut ausgebildeten Mitarbeitern machbar. Gerade jetzt, da ein wirtschaftlicher Aufschwung sichtbar wird, ist der richtige Moment, um die unternehmensinterne Ausbildung systematisch zu analysieren und gegebenenfalls neu auszurichten.

Hauptanforderungen an die Ausbildung

Ausbildung erfolgt oft *punktuell*. Man orientiert sich an den aktuellsten und notwendigsten Bedürfnissen. So führt man beispielsweise ein Seminar zur *Verbesserung der Kundenorientierung*

Abb.1

Checkliste zur Kundenorientierung

Kriterien	trifft zu	trifft teilweise zu	trifft gar nicht zu	Massnahmen
1. Leistet die Ausbildung einen Beitrag zur Verbesserung der Dienstleistungs-, Service- oder Produktequalität aus der Sicht des Kunden?				
2. Werden die von der Ausbildung betroffenen Mitarbeiter zu kundenorientiertem Denken und Handeln angeregt?				
3. Sind die Kunden bei der Gestaltung der Ausbildung genügend einbezogen bzw. berücksichtigt?				
4. Werden konkrete Ziele angestrebt (z. B. Umsatzsteigerungen), oder bleibt es bei generellen Aussagen?				

durch, wenn man das Gefühl hat, der Kundenservice sei nicht so, wie er sein sollte. Dies ist sicher gut gemeint, doch kann ungenügender Kundenservice auch noch andere Ursachen haben - z.B. Lieferschwierigkeiten. An die Ausbildung werden daher vier Anforderungen gestellt.

„Ausbildung muss Werte für den Kunden schaffen“

Kunden- bzw. Marktorientierung

Ausbildung ist nicht *Selbstzweck*. Sie muss Werte für den *Kunden* schaffen. Die Aufwendungen für die Ausbildung stammen ja in der Regel aus Umsätzen bzw. Gewinnen, die mit Kunden gemacht wurden. So ist es nur konsequent, die Ausbildung in allen Unternehmensbereichen auf den Kunden auszurichten. Dabei muss sich auch die Ausbildung die Frage gefallen lassen: «Wieviel Franken Umsatz- bzw. Ertragszunahme bringt ein investierter Franken?» Dies nicht im Sinne einer kurzfristigen Umsatz- und Profitmaximierung, sondern im Sinne einer langfristigen positiven Beziehung zwischen Kunden und Unternehmung.

Bei der Gestaltung von *Ausbildungskonzepten* und bei der Planung von einzelnen *Ausbildungsprogrammen* sollten die in der *Checkliste* von Abbildung 1 gestellten Fragen im Vordergrund stehen. Die Beantwortung dieser Fragen und die aus den Antworten abgeleiteten Massnahmen tragen in entscheidender Weise zum Erfolg der Ausbildung bei.

Zukunftsorientierung

Die Unternehmensführung muss die *Strategie* und die damit verbundenen *Wertvorstellungen* und *Visionen* für das Unternehmen liefern. Dabei ist es unumgänglich, dass die Ausbildung in Zukunft verstärkt mit einbezogen wird, denn sie kann einen wesentlichen Beitrag zur Erarbeitung und Umsetzung der Strategie leisten. Der *Ausbildungsverantwortliche* sollte Mitglied der Geschäftsleitung sein, damit die Ausbildungsanliegen auch entsprechend vertreten sind. Die Rolle der Ausbildung wird noch immer krass unterschätzt, leistet doch zukunftsorientierte Ausbildung einen entscheidenden Beitrag zur Sicherung der *Unternehmenszukunft*.

Der rasche Wandel in allen Bereichen unserer Gesellschaft stellt hohe Anforderungen an die Unternehmensführung und bedeutet einerseits eine Quelle hoher *Unsicherheit*. Andererseits liegen im raschen Wandel auch grosse *Chancen* für das Unternehmen. Daraus ergeben sich zwei Hauptanforderungen an die Ausbildung bezüglich der *Zukunftsorientierung*. Die betriebliche Ausbildung muss die Mitarbeiter bei der Bewältigung von Unsicherheit und damit verbundenen Ängsten unterstützen. So wird das geistige und schöpferische Potential der Mitarbeiter von der Unsicherheit weg hin zum Erkennen und Ausschöpfen der Chancen für das Unternehmen ausgerichtet.

Eine *Checkliste zur Zukunftsorientierung* stellt folgende Fragen:

1. Besteht eine klare *Unternehmensstrategie*?
2. Herrscht in der Geschäftsleitung Einigkeit in der *Grundausrichtung* und in der *Auslegung* der Strategie?
3. Wird die Strategie im Unternehmen auf allen Stufen vermittelt?
4. Ist die Ausrichtung auf den *Markt* bzw. auf den *Kunden* in der Strategie genügend berücksichtigt?
5. Dient die Strategie als Grundlage für die Ausbildung?
6. Wird das Thema *Wandel* und *Unsicherheit* in der Ausbildung behandelt?
7. Leistet die Ausbildung einen Beitrag zur Entfaltung des *unternehmerischen Potentials* der Mitarbeiter?

Diese Fragen zeigen den hohen Stellenwert einer effektiven *Zusammenarbeit* zwischen Unternehmensleitung und

Ausbildung. Ausbildung entfaltet dort ihre optimale Wirkung, wo diese Grundlage gegeben ist. Der Einbezug der Unternehmensleitung in die Durchführung der Ausbildung bringt einerseits den Stellenwert der Ausbildung im Unternehmen deutlich zum Ausdruck und schafft andererseits auch eine gute Möglichkeit für die direkte Kommunikation mit den Mitarbeitern.

Prozessorientierung

Prozessorientierung bedeutet die permanente Gestaltung und Verbesserung der Ausbildungsprozesse, worunter namentlich *Vorbereitung*, *Durchführung*, *Begleitung* und *Auswertung* von Ausbildungsmaßnahmen zu verstehen sind. Grundlage dafür ist das Ausbildungskonzept, das sich aus der Kunden- und Zukunftsorientierung des Unternehmens ableiten sollte.

Eine betriebliche Ausbildung, die Wirkung entfalten will, muss mit gutem Beispiel vorangehen. Sie muss sich permanent fragen, ob ihre einzelnen Angebote noch den Bedürfnissen des Unternehmens entsprechen. Wenn in der Ausbildung von den Mitarbeitern *lebenslanges Lernen* gefordert wird, so muss die betriebliche Ausbildung dies auch im übertragenen Sinne für sich gelten lassen. Für die Ausbildung bedeutet dies, sich laufend darüber Rechenschaft zu geben, ob die einzelnen Ausbildungsmaßnahmen ein sinnvolles *Kosten-Nutzen-Verhältnis* aufweisen. Dazu zählt auch die Frage, ob die Ausbildung mit betriebsinternen Kräften oder extern durchgeführt werden soll.

Mit den nachstehenden Kriterien kann die *Prozessorientierung* überprüft und unterstützt werden:

1. Gibt es ein längerfristiges *Ausbildungskonzept* im Unternehmen?
2. Stützt sich dieses Konzept auf die *Unternehmensstrategie* ab?
3. Sind die einzelnen *Ausbildungsinhalte* aufeinander abgestimmt, ergänzen sie einander, und lassen sie sich bei Bedarf modulartig zusammensetzen?
4. Erfolgt die Entwicklung der einzelnen *Ausbildungsprogramme* sehr schnell (z.B. in weniger als drei Monaten)?

5. Wird der Erfolg der einzelnen *Ausbildungsmassnahmen* (z.B. Seminare) laufend überprüft?
6. Ist das *Kosten/Nutzen-Verhältnis* der *Ausbildungsmassnahmen* sinnvoll?
7. Wird bei der Vorbereitung und Durchführung der *Ausbildung* speziell auf die *Umsetzung in der Praxis* (Transfer) geachtet?

Insbesondere Punkt 6 steht heute oft im Vordergrund. Dabei geht es um die Kernfrage, ob die durch die *interne Ausbildung* erbrachten Leistungen einem Vergleich mit der Leistungserstellung durch *externe Anbieter* standhalten. Immer mehr Unternehmensleiter stellen sich auf den Standpunkt, dass interne Dienstleistungen und damit auch die Ausbildung nur dann eine Existenzberechtigung haben, wenn sie ihre Leistungen qualitativ und kostenmässig genauso gut oder besser als externe Leistungsanbieter (Outsourcing) erstellen. Als Messgrössen für die Produktivität können z.B. die Kosten pro Teilnehmer und Seminartag, die Anzahl der Trainertage pro internen Referent, die Beurteilungen der Seminare durch die Teilnehmer etc. herangezogen werden. Auch wenn der Vergleich zwischen interner und externer Leistungserstellung auf dem Gebiet der Ausbildung nicht einfach ist, so ist er doch ein wichtiger Ansatzpunkt für eine unternehmerische und zukunftsorientierte Ausrichtung der Ausbildung.

Ganzheitlichkeit

Ganzheitliche Ausbildung ist mehr als nur ein Schlagwort. Sie sieht den Menschen nicht nur als *Funktions-träger* (Sachbearbeiter, Vorgesetzter...), sondern als *Individuum*. Jeder einzelne Mitarbeiter ist einerseits Träger eines grossen *Leistungspotentials* und hat andererseits *eigene Bedürfnisse*. Das sind z.B. Anerkennung, sinnvolle Arbeit und Zugehörigkeit zu einem Team.

Werden diese Bedürfnisse im Unternehmen nicht oder zuwenig berücksichtigt, so wird das Leistungspotential der Mitarbeiter höchst unvollkommen genutzt. Wo die Meinung vorherrscht, eine *Arbeitsstelle* und die damit verbundene *Entlohnung* sei an

„Erfolgskontrollen sind ebenso notwendig wie umstritten“

sich genügend Ansporn für die Mitarbeiter, entsteht sehr oft eine «Dienst nach Vorschrift»-Mentalität. Damit verbunden ist auch eine «Jetzt-sitzen-wir-am-längeren-Hebelarm»-Gesinnung, wie sie sehr oft abwechslungsweise von Arbeitgebern und Arbeitnehmern demonstriert wird.

Ein modernes *Ausbildungsmanagement* weiss um diese Zusammenhänge und setzt ganz bewusst auf den Faktor Mensch. Lean Management, das nicht ganz wesentlich auf den Faktor Mensch baut, ist einseitig, kurzfristig und ohne ganzheitliche Vision.

Neben der menschlichen Ausrichtung werden *ethische, ökologische und soziale* Aspekte in der betrieblichen Ausbildung immer wichtiger. Kunden, Absatzpartner, Lieferanten und die Öffentlichkeit beurteilen ein Unternehmen zunehmend unter diesen Gesichtspunkten. Es reicht aber nicht aus, ökologische, ethische und soziale Normen im Unternehmensleitbild schriftlich festzulegen und gegebenenfalls noch in der Werbung als absatzfördernde Argumente einzusetzen. Diese Aspekte müssen in der Ausbildung den Mitarbeitern (und zwar möglichst allen) vermittelt und mit ihnen diskutiert werden. Eine *Checkliste zur Ganzheitlichkeit* könnte folgenden Fragen beantworten:

- Ist das der Ausbildung zugrundeliegende *Menschen- bzw. Mitarbeiterbild* positiv?
- Wird der Mensch als *Individuum* und nicht nur als *Funktions-träger* gesehen?
- Werden in der Ausbildung auch *ökologische, ethische und soziale Fragen* berücksichtigt?

Die Wirkung kontrollieren

Ausbildungsmassnahmen müssen zunehmend gegenüber Dritten (Unter-

nehmensleitung, Kunden und Öffentlichkeit) gerechtfertigt werden. Modernes Ausbildungsmanagement ist kunden-, zukunfts-, und prozessorientiert sowie *ganzheitlich*. Die Qualität in der Ausbildung hängt in zunehmendem Masse auch von *Erfolgskontrollen* ab. Erfolgskontrollen in der Ausbildung sind dabei ebenso notwendig wie umstritten. Wirkungsvolle Erfolgskontrolle beginnt schon lange vor dem Ende der Ausbildung, nämlich in der *Planungsphase*. Instrumente der Erfolgskontrolle können z.B. Teilnehmer-, Kunden- und Vorgesetztenbefragungen sein.

Die in diesem Beitrag aufgeführten *Checklisten* ermöglichen einerseits eine *Standortbestimmung* und können andererseits Ausgangspunkt für eine *Neuausrichtung* eines bestehenden Ausbildungskonzeptes sein. Die aufgeführten Fragen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und sollten im konkreten Fall ergänzt werden. □

Literatur

- 1 Robert Hasenböhler, Rolf Klechl, Jean-Paul Thommen (Herausgeber): *Zukunftsorientierte Management-Ausbildung*. Zürich: Versus Verlag 1994
- 2 Rudolf Mann: *Die fünfte Dimension der Führung*. Düsseldorf: Econ Verlag 1993
- 3 Klaus W. Döring: *Lehren in der Weiterbildung*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag 1988

Résumé

La formation dans un large sens est déterminante pour la sauvegarde de l'avenir de l'entreprise. Par formation il faut entendre le flux d'idées et d'informations nouvelles et le développement du potentiel des collaborateurs qui y est lié.

Summary

Training in the widest sense of the word is decisive for the assurance of the company's future. In this connection, training means new ideas and information, as well as the associated potential development of the employees.

Machen Sie mit?

Bringen Sie Ihre Erfahrungen und Ideen in der *io Management Zeitschrift* – als kurzen Leserbrief. Oder stellen Sie dem Autor gezielte Fragen; benutzen Sie dazu die «Feedback-Karte» auf dem Kartenblatt im Anzeigenteil.