

Außer Spesen nichts gewesen?

- Über die Paradoxie von Trainingserfolgen -

Geschichte eines Führungstrainings

Der Vorstand hatte neue strategische Leitlinien verabschiedet: In Zukunft sollte das Unternehmen durch zielorientiertes Führen eigenverantwortlicher Mitarbeiter gelenkt werden. Vom Bildungswesen wurde ein dreitägiges Seminar zu dieser Thematik angeboten und der Abteilungsleiter Peter Schmidt¹ meldete sich als einer der ersten Teilnehmer.

Motiviert und voller Erwartungen reiste er an. Der Trainer referierte spannend und informativ über die enormen Vorteile des zielorientierten Führungsverhaltens. Besonders interessant fand Herr Schmidt die Übungen im Teilnehmerkreis. In der Rollenspielsimulation klappte die Gesprächsführung schon ganz ordentlich. Die drei Tage vergingen wie im Fluge. Alle Teilnehmer waren sich einig: Das Training war ein voller Erfolg. Ausgestattet mit vielen guten Vorsätzen und einem persönlichen Maßnahmenkatalog trat Peter Schmidt die Heimreise an.

In der Zwischenzeit hatte sich eine Menge Arbeit auf seinem Schreibtisch angesammelt, die erledigt werden mußte. Die folgende Woche war geprägt durch zähe Budgetverhandlungen. Eine anschließende Reise in die Filiale nach Süddeutschland war zwar nicht geplant, ließ sich aber nicht verschieben.

Nach etwa drei Wochen erinnerte sich Peter Schmidt wieder an das Seminar und holte seinen Maßnahmenkatalog hervor. Als er mit seinen Vorgesetzten noch einmal

über die konkreten Ziele seines Verantwortungsbereiches reden wollte, wurde er auf ein gemeinsam erarbeitetes Strategiepapier verwiesen. Die Ziele waren jedoch so unscharf formuliert, daß Peter Schmidt große Probleme hatte, daraus die Vorgaben für seine Abteilung herunterzubrechen. Als er dann noch die Zielvereinbarungen für jeden seiner Mitarbeiter ableiten wollte, kam er nicht mehr weiter.

Die Idee, jemanden um Hilfe zu bitten, verwarf er sofort wieder - man hatte ihn ja gerade erst zu einem teuren Training geschickt. Also beschloß Peter Schmidt, mit seinen Mitarbeitern über das Thema zu reden. Die Gespräche verliefen ganz anders als die Rollenspiele im Training. Die beiden ersten Mitarbeiter fragten ihn ganz erstaunt, was sie denn bisher falsch gemacht hätten, andere waren mit der Definition der Ziele nicht einverstanden. Als Herr Schmidt dann feststellte, daß seine Kollegen noch gar nicht mit Ihren Mitarbeitern geredet hatten, gab er auf.

Seitdem vertritt Peter Schmidt die Ansicht, daß zielorientierte Führung ein vielversprechendes, aber leider nicht durchführbares Konzept sei.

Paradoxie des Trainingserfolges

Die Geschichte des Abteilungsleiters Peter Schmidt zeigt die Paradoxie des Trainingserfolges auf: Ein Mitarbeiter besucht ein erfolgreiches Seminar, kehrt hochmotiviert an seinen Arbeitsplatz zurück und versucht, das Gelernte dort umzusetzen. Er stellt fest, daß die Umsetzung in die Praxis oft große Probleme mit sich bringt und läßt daraufhin alles beim Alten. Fazit:

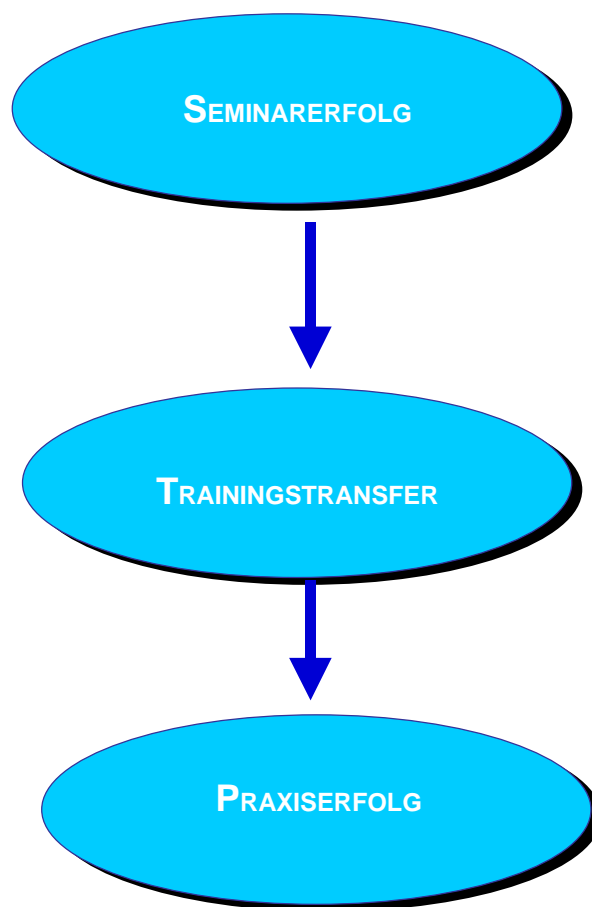
Seminar erfolgreich - Umsetzung in der Praxis gescheitert.

Dieser Verlauf einer Trainingsmaßnahme ist kein Einzelfall. Es steht zu befürchten, daß er im Weiterbildungsbereich eher die Regel als die Ausnahme repräsentiert.

Der Erfolg einer Trainingsmaßnahme wird vielfach verstanden als Seminarerfolg.

Gradmesser dabei ist oft lediglich die Zufriedenheit der Teilnehmer unmittelbar nach dem Training. Nicht zuletzt im Rahmen der Qualitätsdiskussion in den Unternehmen stellt sich die Frage, ob die Bewertungskriterien für Trainingsmaßnahmen neu definiert werden sollten. Neben dem Aspekt Seminarerfolg sollten zunehmend praxisrelevante Fragestellungen mit einbezogen werden.

Faktoren des Trainingserfolges



Trainingserfolg als Kosten-Nutzen-Verhältnis von Weiterbildungsmaßnahmen

Fort- und Weiterbildung soll die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens erhöhen und muß somit im Rahmen einer Aufwand-Nutzen-Relation betrachtet werden.

Die Qualifikation der Mitarbeiter ist für jedes Unternehmen von großer betriebswirtschaftlicher Relevanz. Darüberhinaus gewinnt dieser Faktor für den Industriestandort

Deutschland auch im weltweiten Wettbewerb immer mehr an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund ist es wenig erstaunlich, daß von der Wirtschaft in der Bundesrepublik jährlich ca. 25 Milliarden Mark für Fort- und Weiterbildung ausgegeben werden.

Während sich die Kosten relativ genau erfassen lassen, ist die Frage nach der Effektivität der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen bis heute weitgehend unbeantwortet geblieben. Dies hat dazu geführt, daß die Bildungsarbeit in vielen Unternehmen in die Schußlinie geraten ist. Budgets werden zum Teil erheblich gekürzt, ja ganze Fachbereiche wurden aufgelöst. In vielen Unternehmen ist eine heftige Auseinandersetzung um die Qualität und Effizienz von Weiterbildung entbrannt.

Die Bildungsverantwortlichen sind bei dieser Diskussion von vornherein in der Defensive; sie vertreten häufig selbst den Standpunkt, daß der Nutzen solcher Maßnahmen nicht erfaßbar sei. Die externen Bildungsanbieter unterstützen sie in dieser Grundannahme, da eine Qualitätsdiskussion sich für viele von ihnen gewinnmindernd auswirken würde. Auch Verbände und staatliche Stellen halten sich mit unterstützender Auftragsforschung zu dieser Thematik vornehm zurück. Selbst in der Fachliteratur wird die Evaluation des Praxiserfolges nur selten thematisiert.

Was bleibt ist eine eminent wichtige Aufgabe, die im Geflecht unterschiedlicher Interessen unterzugehen droht:

Wie kann die Qualität und Effizienz von Bildungsarbeit in der Wirtschaft verbessert werden?

Trainingstransfer als Gradmesser des Trainingserfolges

Die Effizienz von Trainingsmaßnahmen ist ein wesentliches Qualitätsmerkmal erfolgreicher Bildungsarbeit. Mit dem Begriff des Trainingstransfers gibt es seit Jahren eine Kenngröße, mit der sich die Qualität eines Trainings zumindest deskriptiv beschreiben läßt:

Der Trainingstransfer definiert das Ausmaß, in dem

***die vermittelten Lerninhalte in die Praxis umgesetzt
und produktiv genutzt werden.***

Zur Zeit hat der Trainingstransfer bei der Bewertung von Trainings einen eher geringen Stellenwert - nicht zuletzt daher, weil er für jedes Trainingsthema speziell definiert und gemessen werden muß.

Ein zweiter relevanter Aspekt ist die Frage nach der Zuständigkeit für den Praxiserfolg einer Trainingsmaßnahme. Vielfach wird eine geringe Umsetzung des Lernstoffs als persönliche Schwäche der Trainingsteilnehmer selbst gesehen, die ein erfolgreiches Seminar nicht nutzen wollen oder können. Eine andere weit verbreitete Ansicht ist die, daß die jeweiligen Vorgesetzten für den Trainingstransfer verantwortlich sind. Zu ihren Führungsaufgaben gehöre es, die Mitarbeiter zu unterstützen und zu begleiten.

In beiden Fällen werden wesentliche Voraussetzungen für den Praxiserfolg außer acht gelassen:

Unternehmenskultur

- Inwieweit ist es einem Trainingsteilnehmer innerhalb seines Arbeitsbereiches möglich und erlaubt, die neu erlernten Fertigkeiten auch zu leben?

Entwicklungsprozess

- Sind die Themen handlungsorientiert aufbereitet, d. h. können die Teilnehmer die einzelnen Lernschritte in Ihrem Arbeitsalltag systematisch üben?

Begleitung

- Werden die Teilnehmer in der Praxis kompetent und ausreichend unterstützt; z.B. durch gemeinsame Reflexion von neuen Handlungsstrategien und Umsetzungsproblemen?

Wenn man die Transfersicherung als Gradmesser für den Trainingserfolg akzeptiert,

so ergibt sich daraus unmittelbar die Folgerung:

Eine Weiterbildungsmaßnahme sollte so konzipiert werden, daß der Trainingstransfer möglichst hoch ist.

Dies bedeutet, daß die Sicherung des Trainingstransfers integraler Bestandteil von erfolgreichen Weiterbildungsmaßnahmen sein sollte.

Die Transfersicherung muß Bestandteil der Trainingskonzeption sein.

Durch die Einbeziehung der Transfersicherung in die Trainingskonzeption können Bildungsanbieter und Bildungsverantwortliche einen wichtigen und notwendigen Beitrag zur Effektivitätssteigerung leisten. Bei jeder Bildungsmaßnahme sollte vor allem die Umsetzung in die tägliche Arbeitspraxis im Vordergrund stehen.

In diesem Zusammenhang sind einige Kriterien von Bedeutung, mit denen Bildungsmaßnahmen qualitativ bewertet und effektiver gestaltet werden können. Zu diesen Kriterien gehören beispielsweise:

Trainingsvorbereitung

- Handlungsorientierte Definition der Trainingsziele
- Information der Teilnehmer über die Trainingsziele
- Abstimmung der Trainingsinhalte auf die Unternehmenskultur
- Berücksichtigung der organisatorischen Rahmenbedingungen
- Freiwillige Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen

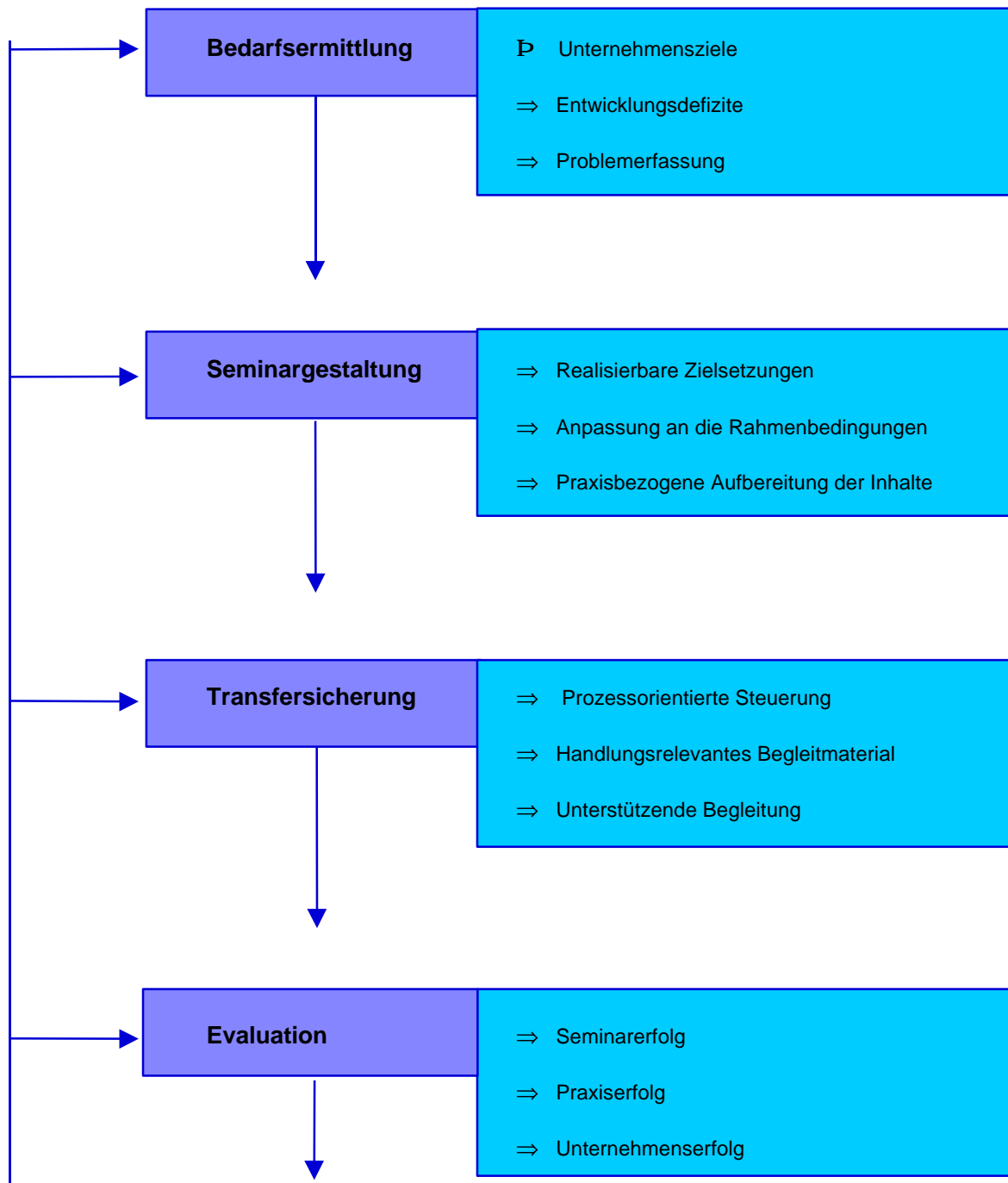
Seminartraining

- Transferorientierte Bearbeitung der Lerninhalte
- Reduzierte und verarbeitbare Informationsmengen
- Aufgreifen praxisrelevanter Fragestellungen
- Interaktive Arbeitsformen
- Einführung in die Methodik der Selbstanalyse

Praxistraining

- Steuerung des Lernprozesses durch die Teilnehmer selbst
- Handlungsorientiertes Begleitmaterial für systematisches Lernen und Üben
- Kompetente Begleitung und Unterstützung der Trainingssteilnehmer
- Reflexion und Erfahrungsaustausch
- Evaluation des Trainingserfolges in der Praxis

Transferunterstützende Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen



Wenn man diesen Kriterienkatalog betrachtet, so kommt man zu dem Schluß, daß herkömmliche Weiterbildungsmethoden diesen Anforderungen nur zum Teil genügen. Dies ist vielleicht auch der Grund dafür, warum die Qualitätsdiskussion in die-

sem Bereich so halbherzig geführt wird.

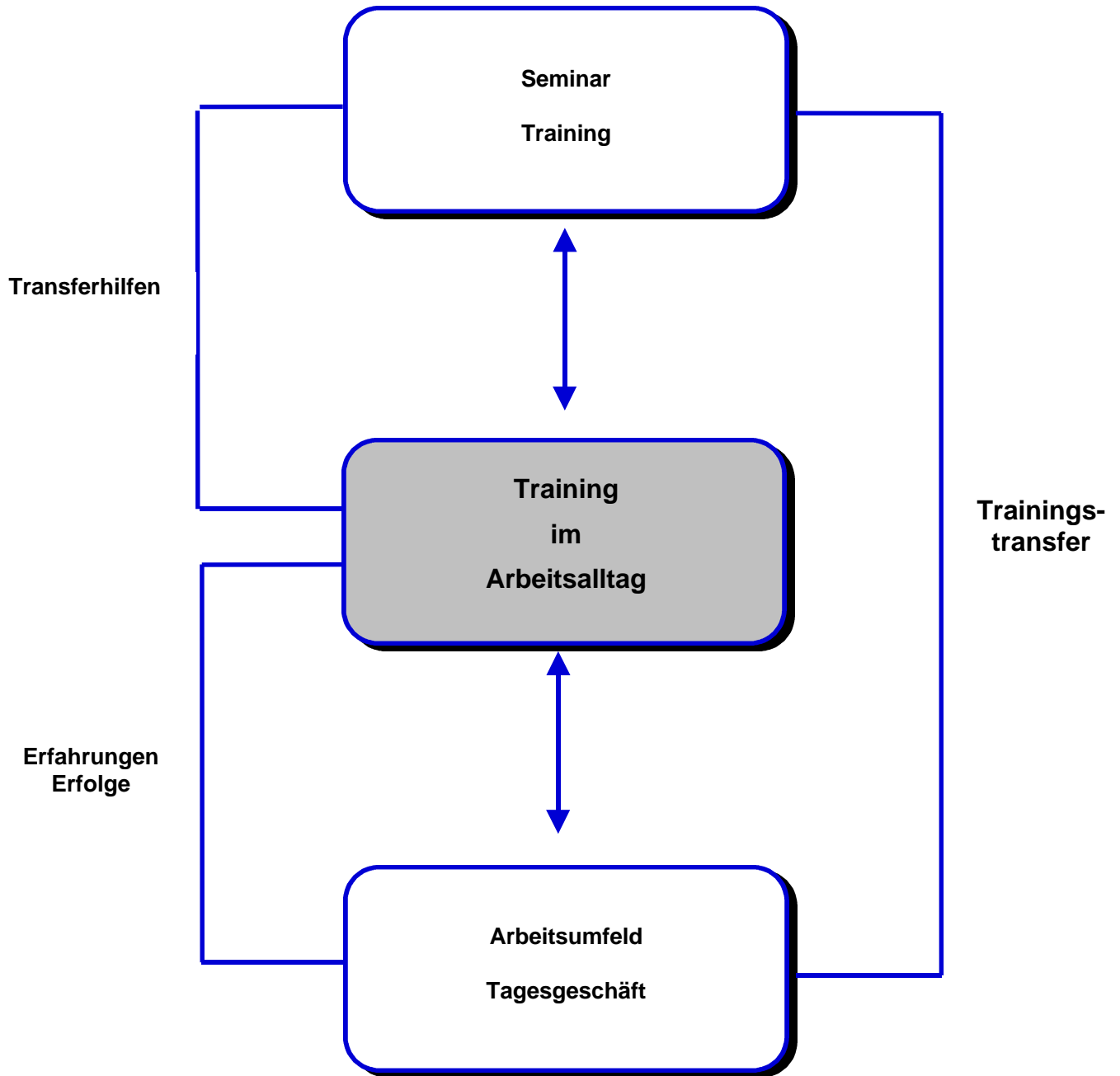
Erste positive Ansätze sind jedoch in verschiedenen Unternehmen bereits vorhanden. Der Anteil an arbeitsplatznahen Bildungsmaßnahmen steigt ständig. Ein zunehmend eigenverantwortliches Mitarbeiterbild fordert nicht mehr den allwissenden Dozenten, sondern den Dialogpartner, der weiß wie man persönliche Entwicklungsprozesse gestaltet und steuert. Gezielte Trainingsprogramme nach konkreten Anforderungen von Arbeitsgruppen aus der Linie runden das Bild ab.

Die heute noch vorherrschenden Weiterbildungsformen - punktuelle 2-5 tägige Veranstaltungen - werden zukünftig ersetzt durch arbeitsplatznahe, prozessorientierte Vorgehensweisen.

Die künstliche Trennung von „arbeiten“ und „lernen“ wird notwendigerweise immer weiter aufgehoben und Weiterbildung findet ihren Platz endlich dort, wo sie erfolgreich und produktiv umgesetzt werden kann: im Arbeitsalltag.

Moderne Weiterbildungskonzepte verstehen Training als persönlichen Entwicklungsprozess. Der Arbeitsalltag ist dabei das Übungsfeld, in dem die neuen Kenntnisse und Fertigkeiten systematisch eingesetzt und optimiert werden.

Trainingsprozess



**Steigerung des Trainingstransfers
durch Verlagerung von Trainingsanteilen in den Arbeitsalltag**

Fazit

Für einen Qualitätssprung im Fort- und Weiterbildungsbereich werden grundsätzlich neue Strategien benötigt. Die Integration der Trainingsprozesse in den Arbeitsalltag gewährleistet eine hohe Qualität der Weiterbildungsmaßnahmen und ein verbessertes Kosten-Nutzen-Verhältnis.

Trainingserfolg wird zukünftig gemessen an den erfolgreichen Veränderungen im Unternehmen. Um dies erreichen zu können, sind leistungsfähigere Vorgehensweisen und Methoden erforderlich. Diese müssen jedoch - wie in allen Märkten - von den „Kunden“ eingefordert werden.

Der von den Unternehmen ausgehende Qualitätsdruck war bereits im Herbst 1994 auf einem vom Institut der Deutschen Wirtschaft in Köln ausgerichteten Symposium² spürbar. Die meisten Bildungsverantwortlichen zeigten sich unzufrieden mit dem Angebot auf dem Weiterbildungsmarkt. Dieser Trend ist sicherlich eine große Chance für kreative und flexible Bildungsanbieter, um sich mit innovativen Dienstleistungen im Bildungsmarkt der Zukunft zu etablieren.

¹ Name frei erfunden

² Weiterbildung für die Wirtschaft:
Erwartungen der Unternehmen - neue Chancen für Bildungsanbieter
(Tagung vom 8. September 1994 in Köln)