

„60 Prozent einsparen“



Die Hamburgerin Susanne Alwart (37) ist gelernte Versicherungskauffrau und Diplomökonomin.

FOTO: ALWART + TEAM

ZUR PERSON

Susanne Alwart (37) ist Inhaberin der Hamburger Unternehmensberatung **alwart + team**. Die gebürtige Hamburgerin hat nach dem Abitur eine Ausbildung zur Versicherungskauffrau beim Deutschen Ring abgeschlossen. Von 1988 bis 1994 studierte sie Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Augsburg; Abschluß: **Diplomökonomin**. Mit Fortbildungen zum Umweltmanagement, zur

Gestaltberatung, in Outplacement, Schauspiel und Hypnose erweiterte Alwart in den Folgejahren systematisch ihr Wissensspektrum. Sie ist seit 2001 NLP-Lehrtrainerin und seit 2003 Lehrcoach (DVNLP). Gemeinsam mit **Dr. Roderich Heinze** gründete sie 1998 das Unternehmen **heinze + alwart**, das auf Weiterbildungen, Beratung, Coaching und inhouse-Trainings spezialisiert ist. Schwerpunkte im Ange-

bot für Unternehmen sind Organisationsentwicklung, Change-Prozesse und die Senkung von Weiterbildungskosten. Ferner bietet das Institut sowohl lang- als auch kurzfristige **Weiterbildungen** zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung an. Seit dem Tod von Roderich Heinze im November 2004 führt Susanne Alwart das Unternehmen unter neuem Namen weiter. Im Internet: www.alwart.de (MHW)

Die Unternehmensberaterin plädiert dafür, den Sinn von Trainings zu prüfen.

ABENDBLATT: Die meisten Unternehmen haben in den letzten Jahren kräftig den Rotstift angesetzt. Welche Auswirkungen hatte das auf die Personalentwicklung?

SUSANNE ALWART: Aufgrund der reduzierten Budgets haben die Personalentwicklungs-Abteilungen zuerst einmal die Trainerhonorare gekürzt. Das war in einem begrenzten Maße auch sinnvoll, weil es zum Teil unhaltbare Angebote gab. Zum anderen ist das Volumen der Maßnahmen eingeschränkt worden, meistens im angebotsorientierten Bereich, also bei jenen Schulungen, die quasi wie eine VHS für Mitarbeiter angeboten werden. Zum Teil wurden interne Trainer und Coaches eingestellt. Das geht auch eine Zeitlang gut, doch irgendwann schmoren diese Trainer im firmeneigenen Saft; es mangelt einfach an Einflüssen von außen. Die Folge: Stillstand.

ABENDBLATT: Das klingt fast paradox: Einerseits Outsourcing, viele Aufgaben werden an externe Dienstleister vergeben, andererseits werden Trainer angestellt. Warum ist das so?

ALWART: Das Gefälle zwischen den Gehältern für angestellte Trainer und Honoraren für externe Anbieter ist sehr hoch. Die interne Lösung erscheint vielen Firmen günstiger. Außerdem beschäftigen viele große Unternehmen ohnehin Trainer, die dann noch weitere Aufgaben übernehmen müssen.

ABENDBLATT: In welchem Bereich wird stärker eingespart: bei den Seminaren, die nach dem Gießkannenprinzip angeboten werden, oder bei bedarfsorientierten Trainings?

ALWART: Das hängt von den Unternehmen ab. Manche machen das ganze angebotsorientierte Training platt, häufig wird aber auch auf mittel- und langfristig qualifizierende Maßnahmen ver-

zichtet, beispielsweise auf Trainings, um Führungskräfte zu qualifizieren.

ABENDBLATT: Können Firmen denn einfach so auf diese Trainings verzichten?

ALWART: Es ist völlig richtig, alle Trainingsmaßnahmen genau unter die Lupe zu nehmen. Was angeboten wird, nützt zum Teil weder den Mitarbeitern noch dem Unternehmen. Insofern sind Einsparungen von 60 Prozent und mehr machbar, ohne daß die Qualifikation von Mitarbeitern darunter leiden würde. Voraussetzung: Die Unternehmen sollten nur in Trainings investieren, für die sich die Mitarbeiter messbare Ziele gesetzt haben, die anschließend kontrolliert werden.

ABENDBLATT: Wo genau würden Sie denn sparen?

ALWART: In erster Linie bei den angebotsorientierten Trainings, zum Teil aber auch bei den bedarfsorientierten Maßnahmen.

ABENDBLATT: Aber letztere sollen doch genau auf den Bedarf zugeschnitten sein?

ALWART: Sie sollten, ja. Aber der Bedarf wird oft falsch eruiert. Ein Beispiel: Eine Führungskraft fordert ein Kommunikationstraining fürs Team. Der Trainer fragt dann, was der Führungskraft dabei wichtig sei. Die Antwort: „Die Kommunikationsstrukturen sollen eingehalten werden, vermitteln Sie ein paar Spielregeln für den Umgang miteinander.“ Das sind aber Punkte, bei denen die Führungskraft versagt hat. Sie muß dafür sorgen, daß die Kommunikationsstruktur stimmt. Ein Training fürs Team kann dieses Defizit nicht beheben. Das sollte ein Trainer erkennen und ein entsprechendes Training ablehnen. Ich erhalte manchmal die Bitte: „Machen Sie meinen Mitarbeitern mal ein bißchen Feuer, die arbeiten nicht richtig.“ Aber das kann nicht mein Job sein. Hier sollen Führungsschwächen durch eine Trainingsmaßnahme kompensiert werden – das ist zum Scheitern verurteilt. Ein Coaching für die Führungskraft wäre hier die effektivste Lösung.

Interview: MARK HÜBNER-WEINHOLD