

Kritik an der betrieblichen Weiterbildung

Verhaltenstraining wird aktuellen Studien zufolge in der Weiterbildungspraxis an Bedeutung gewinnen. Doch viele dieser Maßnahmen sind nicht effektiv oder der Erfolg ist nicht nachweisbar. Zu den wesentlichen Ursachen gehört die mangelnde Einbindung der Weiterbildung in die Unternehmensstrategie.



Die private gewerbliche Wirtschaft wendet pro Jahr circa 17 Milliarden Euro für Weiterbildungsmaßnahmen auf und investiert damit viel Kapital in den Faktor Mensch. Bei der Umsetzung moderner Managementkonzepte wie Prozessorganisation, Change-Management und Qualitätsmanagement sind vor allem solche Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich, die die soziale und kommunikative Kompetenz der Mitarbeiter erhöhen. Die Praxis zeigt jedoch, dass gerade hier die Erwartungen der Unternehmen oft nicht erfüllt werden. Als Reaktion sind häufig Äußerungen zu hören wie »An diesem Problem verdient sich der Trainer eine goldene Nase, unsere Firma nicht«. Viele Trainingsmaßnahmen im Bereich der weichen Faktoren sind offenbar Geldvernichter. Personalentwickler geraten deshalb zunehmend unter Legitimationsdruck und haben Schwierigkeiten, den Erfolg dieser Weiter-

bildungsmaßnahmen nachzuweisen. Die Probleme in Bezug auf Verhaltenstrainings in den Bereichen Mitarbeiterführung, Verkauf/Marketing, Teambildung/Teamführung und Coaching lassen sich auf drei maßgebliche Ursachen zurückführen:

- Der Trainingsbedarf wird nicht strategieabhängig ermittelt.
- Trainingsmaßnahmen halten Führungsdefizite aufrecht, weil sie davon ausgehen, dass die Mitarbeiter die Problemursache sind.
- Trainingscontrolling findet nicht mit prozessbezogenen Erfolgskriterien im Zeitablauf statt.

Von der Administration zur Strategie

Häufig ist der Personalbereich auf der zweiten Hierarchieebene angesiedelt; die Personalverantwortlichen sind nicht an den Prozessen der Strategieentwicklung

des Unternehmens beteiligt. Das heißt, bei der Entscheidung für strategische Optionen spielen die Kompetenzen und entsprechend notwendige Weiterbildungsmaßnahmen, die zur Umsetzung der Strategie erforderlich sind, oft keine Rolle. Doch wenn das Top-Management durch strategische Entscheidungen individuelle und kollektive Verhaltensweisen voraussetzt, die neu sind und daher weder beherrscht noch koordiniert werden können, ist die Organisation überfordert. Die Bildungsverantwortlichen konzipieren dann zwar in guter Absicht Weiterbildungsmaßnahmen, doch diese können die strategischen Notwendigkeiten des Unternehmens oft gar nicht abdecken, weil den Bildungsverantwortlichen – mangels Beteiligung an den Planungsprozessen – die Strategie gar nicht bekannt ist. Die zur Behebung vermeintlich vorhandener Probleme ergriffenen Weiterbildungsmaßnahmen erfül-

Kompakt

- Häufig erfüllen sich die Erwartungen eines Unternehmens an Verhaltenstrainings nicht, da der gewünschte Erfolg ausbleibt oder nicht nachweisbar ist.
- Hauptursachen sind die fehlende Einbindung der Weiterbildung in die Unternehmensstrategie, die Orientierung an Symptomen statt an Ursachen sowie ein unzureichendes Bildungscontrolling.
- Um den gewünschten Trainingserfolg zu erzielen, empfiehlt sich ein problemorientiertes ursachenbezogenes Vorgehen und eine Bedarfsanalyse, die auch bei den Führungskräften ansetzt.

len die Erwartungen auch aus einem anderen Grund nicht: Um mit Verhaltenstrainings nachhaltige Effekte zu erzielen, ist die Veränderung weiterer Rahmenbedingungen erforderlich, etwa die Anpassung der organisatorischen Prozesse, der eingeräumten Kompetenzen und der internen Kommunikation.

Trainingsbudgets und -maßnahmen sind daher nicht auf der Basis intuitiver Schätzwerte festzulegen. Weiterbildung ist keine ausschließlich administrative Aufgabe von Bildungsabteilungen oder Personalentwicklern, sondern auch von Führungskräften, die in die strategische Planung des Unternehmens eingebunden sind. Dabei gilt es auch die Maßnahmen zu berücksichtigen, die zur Strategieumsetzung erforderlich sind.

Trainingsanlass: nur Symptom oder Ursache?

Häufig gibt mangelnde Motivation der Mitarbeiter den Anstoß für ein Training. Findet jedoch keine ausreichende Problemanalyse statt, um die tatsächlichen Ursachen zu identifizieren, bewirken Trainingsmaßnahmen allenfalls kurzfristige Effekte; das Problem beheben sie letztlich nicht. Das wird auch am Beispiel von Call-Centern deutlich, die verstärkt Verhaltenstrainings nachfragen. Damit sollen sinkende Umsätze kompensiert werden, die man sich damit erklärt, dass die Kunden wegen schlecht geführter Telefonate unzufrieden sind. Hinter einer solchen Annahme steht die Idee, dass ein direkter kausaler Zusammenhang zwischen den Umsätzen und den Mitarbeitern des Call-Centers besteht. Die zweite – in ihrer Wirkung ebenso zweifelhafte – Annahme ist die, dass Mitarbeiter durch Trainings ihr Verhalten so ändern, dass sich die Kundenzufriedenheit verbessert. Selbstverständlich können durch Druck und andere Manipulationen Verhaltensänderungen erzwungen werden. Immer wieder erlebt man, dass Mitarbeiter von Call-Centern nach Telefontrainings die Grußformel oder bestimmte Techniken zur Einwandbehandlung nach einer einstudierten Anweisung anwenden. Dabei ist deutlich zu hören,



Empfohlenes Vorgehen bei Trainingsmaßnahmen

Vor dem Training

1. Analyse der Ursachen des Trainingsbedarfs:
 - Auf welcher Mitarbeiterebene, in welchem Bereich oder Team entsteht das Symptom für den Trainingsbedarf?
 - Auf welcher Ebene, in welchem Bereich oder Team ist die Ursache zu finden? Die Behebung der Ursache (zum Beispiel Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern) beginnt vor der Beschäftigung mit den Symptomen (zum Beispiel unmotivierte Mitarbeiter und unzufriedene Kunden).
2. Festlegen relevanter Controllinggrößen (gemeinsam mit den Trainingsteilnehmern)
 - Was soll nach dem Training anders sein?
 - Welche Ziele werden dann zu wie viel Prozent erfüllt sein?
3. Ermitteln eines strategiebezogenen Trainingsbedarfs, Sicherstellen des Bezugs zwischen Trainingsmaßnahme und Unternehmensausrichtung.

Während des Trainings

4. Sicherstellen, dass der Trainer sich auf die Ziele und Kennzahlen bezieht und aktiv damit arbeitet.

Nach dem Training

5. Nachhaltiges langfristiges Integrieren der erarbeiteten Ziele/Controllinggrößen
 - in das Kennzahlensystem,
 - in die Zielvereinbarungen.

dass eine Identifikation mit dem Produkt und dem Unternehmen nicht vorhanden ist. Es sind also andere Wirkungsfaktoren, die den Erfolg einer solchen Trainingsmaßnahme ausmachen. Zudem machen Führungskräfte oft Teamprobleme und Führungsschwierigkeiten nicht an ihrem eigenen Verhalten und ihrem Beitrag zur Entstehung von Problemen fest, sondern suchen die Ursachen in gesellschaftlicher Kulturveränderung, dem Globalisierungsschock oder krisenbedingter Leistungsverweigerung.

Teamentwicklung – die Mittäterschaft des Einzelnen

Oft werden Teams ausschließlich aus der Innenperspektive betrachtet: Man versteht Führungskräfte, Angestellte und Arbeiter als interagierende Systemelemente, die – in bestimmten Maßeinheiten abgerechnete – Leistungen produzieren. Ein solch komplexes Modell hat jedoch den Nachteil, dass Führungskräfte zu wenig Orientierung für ihr tägliches Handeln erhalten, obwohl sie nach Leitlinien für ih-

re Entscheidungen suchen. Um die Komplexität zu reduzieren, werden Teamentwicklungen daher häufig einseitig als Anpassung der Teammitglieder an die Führungskraft verstanden. Wenn man die Problemursachen jedoch nur beim Mitarbeiter sucht, kann man Führungsdefizite nicht aufdecken und beheben. Teamtrainings dienen dann nur der Zementierung des Status quo und führen nicht zu problemadäquaten Lösungen. Zudem erhöhen sie die Frustration der Teammitglieder, indem sie Entwicklung suggerieren, die dann aber in der Praxis scheitert, wenn die Führungskraft wieder ins Spiel kommt. Die Erkenntnis, dass alle Mitglieder eines Systems für den festgestellten Status quo sorgen, findet bei der Planung von Trainingsmaßnahmen wenig Beachtung. Im Rahmen einer problembezogenen Teamentwicklungsmaßnahme gilt es aber zu untersuchen, was der Einzelne – die Führungskraft eingeschlossen – dazu beiträgt, dass ein bestimmtes Verhaltensmuster entsteht. In diesem Zusammenhang kommen oft unweigerlich Fragen auf, die

politisch brisant sind, denn es wäre etwa zu klären, ob das Verhalten einer Führungskraft im Rahmen eines Verhaltenstrainings infrage gestellt werden darf und ob Teamentwicklungsmaßnahmen hierarchische Beziehungsgefüge aufs Spiel setzen. Systemtheoretisch fundierte Trainings nehmen den politischen Aspekt solcher Fragen nicht an, da dies nicht zu einer Problemlösung führen würde. Stattdessen nehmen die Trainingsverantwortlichen als Verhaltensbeobachter eine Außenperspektive ein, betrachten von dort das jeweilige System und wenden zur Problemlösung die systemische Fragetechnik an. Interessant kann zum Beispiel die Frage sein »Wie haben Sie es geschafft, was haben Sie dazu beigetragen, dass Sie dieses Problem jetzt haben?«. Derartige Fragen stellen die Mittäterschaft des Einzelnen in den Vordergrund und suchen nach der Strategie eines bestehenden Verhaltensmusters. Dadurch wird das einzelne Teammitglied gefordert, sich mit Auslösern oder Impulsen der eigenen Verhaltensstrategie auseinander zu setzen, statt nach Gründen außerhalb des eigenen Einflussbereiches zu suchen.

Bildungscontrolling muss prozessorientiert sein

Das Bildungscontrolling befindet sich in einer scheinbar schwierigen Situation. Der Versuch, Weiterbildungsmaßnahmen direkt an quantitativen Erfolgsfaktoren der Unternehmung zu messen, ist zwar möglich – etwa mit Messmodellen wie dem Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick – und erscheint auch recht viel versprechend. In der Praxis sieht es aber häufig so aus, dass die Ausgangslage vor einem Training nicht klar erhoben wird und der Effekt deshalb nicht messbar ist. Häufig finden Erfolgsmessungen auch nur statt, um etwas zu tun, aber nicht, um nachhaltig Defizite im Unternehmen zu beseitigen. Die von der strategischen Planung abgekoppelten Personalentwickler messen ihre Leistung selbst: an der Anzahl der Trainingsmaßnahmen und der Qualität der Trainer anhand von Teilnehmerbeurtei-

lungen. Die Führungskräfte sind häufig überfordert, betonen ihre Sachaufgaben und vernachlässigen ihre Personalaufgaben, zu denen auch die Beteiligung am Weiterbildungscontrolling gehört. Damit übernimmt auch die Führungskraft für das Trainingsergebnis nicht die Verantwortung, sondern verlagert diese auf den Trainer. Diese Delegation von Verantwortung schafft dem Trainer ein Betätigungsfeld, auf dem er nach eigenem Gutdünken schalten und walten kann und muss.

Diese Probleme lassen sich beheben, wenn man Folgendes berücksichtigt: Für die Arbeit mit Controllingkennzahlen ist weniger der Inhalt des zu prüfenden Gegenstands interessant, sondern vielmehr die prozessbezogene Abbildung seiner Verarbeitung im Zeitablauf. Letztlich kommt es also darauf an, für prozesskritische Punkte Prüfkriterien aufzustellen, die eine erfolgreiche Abweichungsanalyse ermöglichen. Insofern erwartet das Controlling von denjenigen, die sich an der Erfolgsrechnung der Unternehmung beteiligen, einen transparenten, mit quantitativen Messzahlen verbundenen Leistungsprozess. Will man also den Erfolg eines Verhaltenstrainings messen, muss man den Anlass – die Voraussetzung für das Training – betrachten, und zwar in dem entsprechenden betrieblichen Prozess, in dem er entstanden ist. Diesen Prozess gilt es in den Strategiekontext einzubinden. So kann man einen bestimmten Prozessabschnitt betrachten, für den es aufgrund einer beschriebenen Kosten- und Leistungsrechnung Prüfkriterien gibt. Damit ist das Prüfkriterium eindeutig identifizierbar, das den Erfolg eines Verhaltenstrainings misst. Solche Prüfkriterien sind zudem in Balanced Scorecards und in Zielvereinbarungen als Führungsinstrumente integrierbar.

Trainingserfolg statt Geldvernichtung

Damit Verhaltenstrainings nicht zu Geldvernichtern werden, sondern ihre erhoffte Wirkung entfalten können, empfiehlt sich ein problemorientiertes Vorgehen.

Die Ermittlung des Trainingsbedarfs muss mit der Unternehmensstrategie kompatibel sein und entsprechend abgestimmt werden. Darüber hinaus gilt es abzusichern, dass die Analyse des Trainingsbedarfs ursachenbezogen erfolgt und auf monokausale Wirkungen verzichtet wird. Trainingserfolg stellt sich häufig nur dann ein, wenn die Bedarfsanalysen nicht nur bei den Mitarbeitern, sondern auch bei den Führungskräften und den zwischen diesen Akteuren stattfindenden Interaktionen ansetzen. Schließlich kommt es darauf an, die Verarbeitung von Verhaltenstrainings im Zeitablauf prozessbezogen abzubilden und entsprechende Controllinggrößen zu entwickeln. Diese sind dann in das Instrumentarium zu integrieren, das im Rahmen der Personal- und Unternehmensführung angewendet wird. Dabei ist es wichtig, die Controllinggrößen in Balanced Scorecards und Zielvereinbarungen einzubetten, um den Zusammenhalt zwischen Strategieplanung, Strategieumsetzung und durchzuführenden Trainingsmaßnahmen abzusichern.



Autorin

Dr. Margret Borchert,
Professorin am Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung, Institut für strategische Unter-

nehmensführung der Universität Duisburg,
margret.borchert@uni-duisburg.de



Autorin

Susanne Alwart,
Diplomökonomin, Beraterin für Unternehmensentwicklung, Trainerin und Coach bei Heinze + Alwart,

Hamburg, alwart@heinzeundalwart.de