

**Nutzenbetrachtungen zum Weiterbildungsmarkt**

# Tauschwert oder Gebrauchswert?

Von Jürg Zumbrunnen

*«Ein Unternehmen, das seinen Mitarbeitenden eine Aus- oder Weiterbildung (mit-)finanziert, möchte in der Regel, dass sich diese Investition auszahlt. Doch es scheint, als würde eher in anerkannte Titel als in echten Nutzen investiert. Wir gehen der Frage nach, welche Bedürfnisse Unternehmen und Mitarbeitende haben – und wie eine Weiterbildung «gestrickt» sein muss, um diese Bedürfnisse zu erfüllen.»*

**W**er in eine Weiterbildung – in die eigene oder die seiner Mitarbeitenden – investiert, sollte überlegen, welchen direkten Nutzen die Ausbildung bringen soll. Dies erleichtert die Auswahl des Bildungsinstituts und hilft, während der Ausbildung den Fokus auf die Themen zu legen, statt sich nur auf einen Titel zu konzentrieren. Zweifellos sind akademische Abschlüsse wichtig für den Forschungsstandort und Werkplatz Schweiz. Wer Menschen mit akademischen Titeln beschäftigt, gilt

als attraktiver Arbeitgeber und Geschäftspartner. Doch es gibt gute Gründe, dass nicht jeder den akademischen Weg geht. Wir verweisen dazu auf das Buch «Die Akademisierungsfalle» von Rudolf Strahm [1].

### Bedürfnisse der Unternehmen

Grundsätzlich gilt natürlich, dass Aus- und Weiterbildungen einen hohen Nutzen bringen sollen. Bevor man überhaupt nach einer Weiterbildung sucht, muss man wissen, welche Anforderungen an Kader- und Führungspersonen sowie Mitarbeitende in den nächsten drei bis fünf Jahren gestellt werden. Trendforscher prognostizieren eine Individualisierung in der Arbeits- und Bildungswelt.

Jede Generation entwickelt unterschiedliche Werte, und in der Arbeitswelt sind immer mehrere Generationen vertreten. In Be-

gen. Um zu bestehen, wird es unabdingbar, regelmässig zu reflektieren und seine Denk- und Handlungsweise zu hinterfragen. Weiterbildungen müssen daher stets auch die **Entwicklung der Persönlichkeit** im Blick haben.

Sieger im Rennen um den Erfolg werden diejenigen Unternehmen sein, deren Mitarbeitende interdisziplinär, vernetzt und systemisch denken können. Zu den wichtigsten Eigenschaften erfolgreicher Menschen zählen Neugier und Innovationskraft sowie eine umfassende Handlungskompetenz. Das bedeutet, dass nicht nur das Wissen, sondern auch das Können und Wollen entscheidend sind. Nur wer weiss, was er will, wohin er will und sich Ziele setzt, landet dort, wo er sein will. Das Bewusstsein der eigenen Werte, Eigenschaften und Verhaltensweisen wird zur Bedingung. Regelmässige Reflektion und Zieloptimierung bilden die Basis für eine gesunde, persönliche Life-Balance. Neben Fach- und Methodenkompetenz brauchen künftige Kaderleute und Führungskräfte also Orientierungs- und (Selbst-) Führungskompetenz.

**Jürg Zumbrunnen**, ist dipl. Ing. FH mit NDS Unternehmensführung, Master in Coaching MAS, Coach und Supervisor BSO und Ausbilder mit FA. Er ist Geschäftsleiter des Unternehmens- und Personalentwicklungszentrums IdeeTransfer Bern-West GmbH. Dieses Netzwerk bietet auf die akuten Bedürfnisse und auf die aktuelle Job- und Lebenssituation massgeschneiderte Ausbildungen und Förderungen an. [www.ideetransfer.ch](http://www.ideetransfer.ch).

trieben von heute finden wir Menschen aus der «Babyboomer-Generation», d. h. Menschen, die vor 1960 geboren wurden, sowie Menschen der Generationen X, Y und Z mit ihren unterschiedlichen Werthaltungen. Dazu kommt, dass Mitarbeitende aus unterschiedlichen Ländern und Kulturkreisen stammen. Jeder Mensch hat darüber hinaus eine andere Motivation, in einem Unternehmen zu arbeiten, und jedes Unternehmen, alle Vorgesetzten, alle Mitarbeitenden erleben tagtäglich Veränderungsprozesse. Das stellt anspruchsvolle zwischenmenschliche Herausforderun-

**Abb. 1** Kernthemen der Zukunft und Lernkonzepte.

Strategisch entscheidende Kernkompetenzen der Zukunft		Optimale Voraussetzungen für einen maximalen nachhaltigen, nutzenorientierten Lernerfolg	
		Tages- und Gruppenseminare, traditionelle Lernkonzepte an Unis, FH, etc.	Hybride Lernkonzepte mit Prozessbegleitung, nachhaltiges Lernkonzept von IdeeTransfer
<b>Orientierungs- und (Selbst-)Führungskompetenz</b> • Vernetztes und systemisches Denken • Strategie- und Zielorientierung • Interdisziplinarität • Reflexionskompetenz • Werteorientierung, Persönliche Life-Balance • Resilienz (Widerstandsfähigkeit) • Emotionale Kompetenz inkl. Sozialkompetenz • Innovationskraft • Kommunikationsstärke	Nur bedient durch Frontalunterricht vermittelbar	nein	ja
		Business-Kompetenz	nein
Fachkompetenz		ja <sup>1)</sup>	ja
Arbeitstechnik und -methodik		ja <sup>1)</sup>	ja

<sup>1)</sup> Anteil theoretische Wissensvermittlung sehr hoch, praktisches Können wird im Betrieb erlernt.

nutzenorientierte Lernerfolg © by ideetransfer

**Bedürfnisse der Mitarbeitenden**

Will man die direkt Beteiligten ernst nehmen, müssen die Veränderungen der Erwartungen Konsequenzen für Bildungskonzepte haben. Zum Beispiel gewinnen die Achtsamkeit und eine stressfreie persönliche Life-Balance mehr und mehr an Gewicht. Ein Blick auf die Werte und Einstellungen der Generationen Y und Z zeigt, dass der klassische Frontalunterricht der neuen Denkweise nicht mehr entspricht. Den nach 1981 Geborenen geht es um «Wichtigkeit von Sinnfragen», «Streben nach Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung», «Motivation durch Aktivitäten und Ergebnisse, die den eigenen Werten entsprechen», «geringen Respekt vor Alter

und Status als Zeichen für Expertise und Führungsanspruch» und «Forderung nach Flexibilität und Individualismus statt Normierung». Gefragt sind neue Zusammenarbeitsformen, z.B. Netzwerke und informelle Gruppierungen.

Natürlich müssen nicht all diese Ideen und Bedürfnisse in allen Aus- und Weiterbildungen umgesetzt werden. Doch es gilt, Menschen individuell zu fördern und Gefässe für den Austausch und die Konfrontation der eigenen Weltanschauungen mit der realen Geschäftswelt zu schaffen.

**Methodische Anforderungen an Aus- und Weiterbildungen**

Um die beschriebenen Bedürfnisse abzudecken, sind neue

Unterrichtsformen nötig. Frontalunterricht und Musterbeispiele bringen nicht den gewünschten Lernerfolg. Notwendig sind Konzepte, die die Eigenschaften der Studierenden, ihre individuelle, berufliche Ausgangslage sowie unternehmerische und persönliche Lernziele einbeziehen. In Abbildung 1 sind die entscheidenden Kernkompetenzen der Zukunft aufgeführt und einer Bewertung des Lernerfolgs mit verschiedenen Lernkonzepten gegenübergestellt.

Sehr treffend beschreibt Peter Addor – Dozent, Systemtheoretiker und Komplexitätsdenker – die Zusammenhänge zwischen den Anforderungen an zeitgemä-

sse Bildung und den Mechanismen des Bildungsmarktes [2]. Er kommt zum Schluss, dass traditionelle Bildungsinstitute aus Kostengründen Gefahr laufen, am Markt vorbei auszubilden. Diplome dieser Institute werden an Wert verlieren, weil sie nicht zu den gefragten Skills führen. Natürlich ist es kostengünstiger, reines Fachwissen durch Frontalunterricht zu vermitteln. Doch das genügt nicht. Gefragte Skills werden generiert, indem Systemwissen vermittelt und partizipatorisches und konnektivistisches Lernen gefördert wird. Konnektivismus ist eine relativ junge Theorie über das Lernen im digitalen Zeitalter. Der lernende Mensch ist kein isoliertes Individuum, sondern ist – ler-

Anzeige



# IT-Forum

## Qualitäts- und Prozessmanagement



**EXPO & Praxisforum – 16. Juni 2016**

Informieren Sie sich über aktuelle Trends und Neuigkeiten bei den spezifischen Software Tools für das Qualitäts- und Prozessmanagement sowie für die Qualitätssicherung.

Führende Software-Anbieter bieten Ihnen im Rahmen einer EXPO und an diversen Praxisforen Einblicke in die Leistungsfähigkeit ihrer Systeme und deren Einsatz im Alltag.

Jetzt Termin reservieren und anmelden!

[www.saq-qualicon.ch](http://www.saq-qualicon.ch)



SAQ-QUALICON AG  
Riggenbachstrasse 8  
CH-4600 Olten

T +41 (0)34 448 33 33  
F +41 (0)34 448 33 31

info@saq-qualicon.ch  
www.saq-qualicon.ch

nend – mit anderen Menschen und z.B. digitalen Quellen vernetzt.

## Nutzenorientierte, nachhaltige Weiterbildung

Eine Weiterbildung, die Menschen fit für den künftigen Erfolg macht, muss daher die Individualität berücksichtigen, indem z.B. Lehrgänge thematisch modular zusammengesetzt werden können. Und sie muss einen messbaren und nachhaltigen Nutzen bieten. IdeeTransfer hat dazu ein Konzept für nachhaltige Personalentwicklung ausgearbeitet (siehe Abbildung 2 unten).

Basis sind die strategischen Ziele des Unternehmens, Abteilungsziele und die persönlichen, auf das Unternehmen bezogenen Ziele des Mitarbeitenden (Jahresziele) sowie Themen aus der persönlichen Life-Balance, Resultate aus der Personaldiagnostik und die präzisen Vorstellungen des Vorgesetzten. Daraus lassen sich Potenziale erkennen und als messbare Lernziele definieren. Sie werden in einem individuellen *Ausbildungsvertrag* festgehalten, den alle Beteiligten unterzeichnen.

In einer strukturierten, zielorientierten Vorgehensweise werden die Teilnehmer theoretisch an neue Gebiete herangeführt. Themen werden, basierend auf *aktuellen Herausforderungen des Arbeitslebens*, selbstständig bearbeitet und anschliessend mit einem unternehmerisch erfahrenen Prozessbegleiter reflektiert und vertieft. Gearbeitet wird nicht mit Schulbeispielen, sondern ausschliesslich mit tatsächlichen Situationen am Arbeitsplatz. Der persönliche Prozessbegleiter ist Diskussionspartner für die gewählten Führungsthemen und ihre Umsetzung in die Praxis, Unterstützer für Einstellungs- und Gewohnheitsänderungen, Motivator für die Umsetzung der eigenen Herausforderungen, Querdenker bei der Erreichung von unternehmerischen und persönlichen Zielen und Garant für einen nachhaltigen Wissenstransfer und die Praxisumsetzung. Dieser Prozess dauert etwa acht bis zwölf Monate und liefert eine messbare Umsetzung von festgelegten Zielen.

Der Vorgesetzte erhält nach jeder Prozessbegleitung einen Kurzbericht über den Verlauf des Weiterbildungsprozesses sowie einen

Abb. 3

Nutzwertfaktoren von Weiterbildungen.

Kriterien	Traditionelle Weiterbildungen, MAS, DAS, CAS	Zertifikatslehrgänge IdeeTransfer
Erworbenes Gut	Diplom mit Werkzeug	In den eigenen Praxisalltag umgesetzte Werkzeuge, sowie einen Leistungsausweis mit Erfüllungsgrad (privat und unternehmerisch)
Messung der Zielerreichung	Diplom	Zertifikat, betriebswirtschaftliche, persönliche und messbare Resultate
Wirtschaftlicher Erfolg	Kosten / Nutzen schwer messbar	Kosten / Nutzen exakt messbar, ROI in wenigen Monaten erreicht
Erworbener Führungsstil	Theoretisch, exemplarisch	Authentisch, direkt in der Praxis angewandt und erprobt
Periodische Zielüberprüfung	Note nach x Monaten	Regelmässiges Feedback innerhalb von 48h an den Vorgesetzten und Teilnehmer, messbarer Zielerfüllungsgrad ausgewiesen
Lernziele	Lehrplan mit allgemeinen Lernzielen	Ausbildungsvertrag, abgestimmt mit individuellen unternehmerischen und persönlichen Lernzielen
Korrekturmöglichkeiten während der Ausbildung	Keine (aufhören oder durchhalten)	Ausbildungs- und Zielkorrekturen laufend möglich, laufende Erfolgsergebnisse dank Zielerreichungen
Einbezug des Arbeitgebers	Kein Kontakt zum Auftraggeber, nur zum Teilnehmer oder via Rechnung	Persönlicher Kontakt zum Auftraggeber
Ausbildungsort	Ausbildungszentrum extern	Ausbildung vor Ort
Zeitplan	Fest vorgegeben	Individuell, abgestimmt mit den unternehmerischen und privaten Verpflichtungen

Personenorientierte Lehrgänge © by ideetransfer

detaillierten Zwischenbericht bei Halbzeit des Programms. Am Schluss werden die Resultate mit den Ausbildungszielen abgeglichen und die Ergebnisse in einem Schlussbericht festgehalten.

beitsprozess vereinfachen? Steht das individuelle Entwicklungspotenzial im Vordergrund? Soll die Ausbildung einen möglichst grossen Nutzen für den Arbeitgeber und den Arbeitnehmer bringen,

## Tauschwert oder Gebrauchswert? – Nutzwertbetrachtungen

Unternehmen, die sich an den Aus- und Weiterbildungskosten ihrer Mitarbeitenden beteiligen, und natürlich jeder, der eine Ausbildung plant, sollten sich über die Beweggründe und den erwarteten Nutzen im Klaren sein. Welchen Nutzen traditionelle Weiterbildungen im Vergleich zu den Zertifikatslehrgängen von IdeeTransfer bieten, zeigt Abbildung 3.

**Schriftlich formulierte Ziele und eine nutzenorientierte Gegenüberstellung der vorhandenen Alternativen helfen.**

oder ist sie eher als Belohnung und Wertschätzung gedacht? Der kleine Aufwand für diese Klärung zahlt sich in jedem Fall aus. ■

## Literatur

- [1] Strahm, Rudolf H. (2014). «Die Akademisierungsfalle. Warum nicht alle an die Uni müssen». Bern: Hep.
- [2] Addor, Peter (2015). «Bildungslandschaft». <https://insightmarker.com/article/25414>.

Abb. 2

Prinzip des IdeeTransfer Weiterbildungskonzeptes.

