

Nutzenbetrachtungen zum Weiterbildungsmarkt. 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.

VON JÜRG ZUMBRUNNEN*

Wer 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 Strahm¹.

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 Betrieben 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 Herausforderungen. 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 ist. 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.

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

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
Orientierungs- und (Selbst-)Führungskompetenz • Vernetztes und systemisches Denken • Strategie- und Zielorientierung • Interdisziplinarität • Reflexionskompetenz • Wertorientierung, Persönliche Life-Balance • Resilienz (Widerstandsfähigkeit) • Emotionale Kompetenz inkl. Sozialkompetenz • Innovationskraft • Kommunikationsstärke	Nur bedingt durch Frontalunterricht vermittelbar	nein	ja
		Business-Kompetenz	nein
Fachkompetenz		ja ¹⁾	ja
Arbeitstechnik und -methodik		ja ¹⁾	ja

nutzenorientierte Lernerfolg © by ideetransfer

¹⁾ Anteil theoretische Wissensvermittlung sehr hoch, praktisches Können wird im Betrieb erlernt.

Abbildung 1: Kernthemen der Zukunft und Lernkonzepte

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 die «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 gegenüber gestellt.

Sehr treffend beschreibt Peter Addor – Dozent, Systemtheoretiker und Komplexitätsdenker – die Zusammenhänge zwischen den Anforderungen an zeitgemässe Bildung und den Mechanismen des Bildungsmarktes². 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 – lernend – mit anderen Menschen und z.B. digitalen Quellen vernetzt.

Nutzenorientierte, nachhaltige Weiterbildung im 21. Jahrhundert. Eine Weiterbildung, die Menschen fit für den künftigen Erfolg macht, muss daher die Individualität berücksichtigen, indem z. B. Lehrgänge thematisch modular zu-

ANZEIGE

**WIR MACHEN KEINE
SUPERHELDEN AUS IHNEN,
ABER LEADER MIT FORMAT.**

SWISSMEM
Kaderschule

superhelden.ch / swissmem-kaderschule.ch

Scannen und Format gewinnen

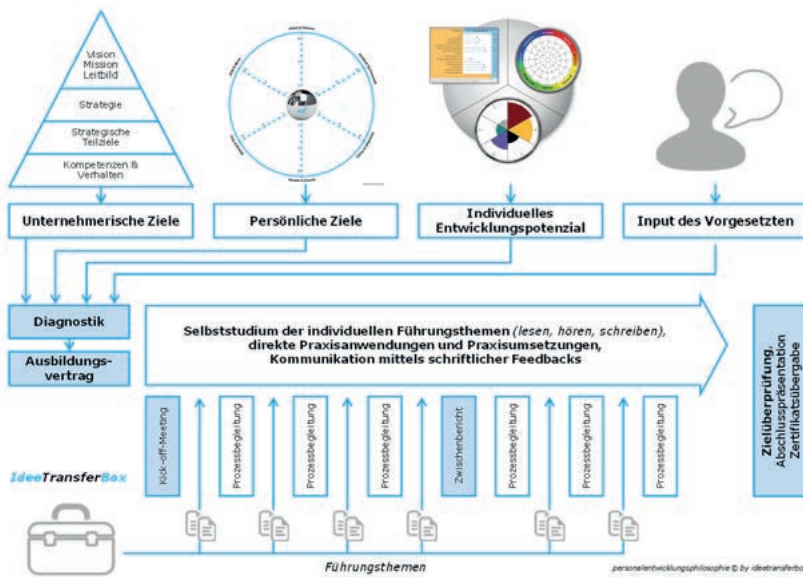


Abbildung 2: Prinzip des IdeeTransfer Weiterbildungskonzeptes

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 Erfolgserlebnisse 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

Abbildung 3: Nutzwertfaktoren von Weiterbildungen

Personenorientierte Lehrgänge © by ideetransfer

sammengesetzt werden können. Und sie muss einen messbaren und nachhaltigen Nutzen bieten. IdeeTransfer hat dazu ein Konzept für nachhaltige Personalentwicklung entwickelt (siehe Abbildung 2).

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

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. Fragen Sie nach den wahren Gründen für die Ausbildung und beantworten Sie sie ehrlich: Suchen Sie eine allgemeine Horizonterweiterung oder streben Sie einen (akademischen) Titel an? Sollen Sie durch das Erlernte effizienter arbeiten, eine bessere Führungskraft werden, den Arbeitsprozess vereinfachen? Steht das individuelle Entwicklungspotenzial im Vordergrund? Soll die

Ausbildung einen möglichst grossen Nutzen für den Arbeitgeber und den Arbeitnehmer bringen, 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://insightmaker.com/article/25414>.

* **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 in der Unternehmens- und Personalentwicklung individuelle, auf die akuten Bedürfnisse und auf die aktuelle Job- und Lebenssituation massgeschneiderte Ausbildungen und Förderungen an.

www.ideetransfer.ch

