

GENESIS

KOMPETENZ STATT KOMPROMISSE

Ausbildung: Eines der effizientesten Führungsinstrumente

Sonderdruck aus
„Schweizer Versicherung“
6-2004

AUSBILDUNG: Eines der effizientesten Führungsinstrumente

Warum Aus- und Weiterbildungen vielfach nichts fruchten

Die betriebsinterne Aus- und Weiterbildung muss konsequent begleitet werden, damit sie den gewünschten Effekt erzielt.

Von Max Juchli

Viele Firmen planen weitsichtig und klug. Sie pflegen, stärken und entwickeln ihre Mitarbeiter als ihr wertvollstes Gut. Aus- und Weiterbildung ist eine sinnvolle Investition, die messbare Erfolge rasch erkennen lässt und eines der wichtigsten Führungsinstrumente für jeden Vorgesetzten darstellt. Viele teure Programme und Ausbildungsinvestitionen bringen leider nicht immer die erwarteten Erfolge. Die Gründe dazu sind vielfältig und machen sich in der Auswirkung unterschiedlich bemerkbar:

- Viele innerbetrieblich standardisierte Seminare sind nicht mehr bedürfnisgerecht.
- Die Aus- und Weiterbildung wird nicht als Führungsinstrument erkannt und genutzt.
- Es bestehen keine bedarfskonformen, strategieunterstützenden Ausbildungsimpulse, die einer laufenden Aktualisierung unterworfen sind.
- Es fehlt die Systematik für die Transfer-Sicherung.
- Direkt betroffene Vorgesetzte sind in der individuellen, bedarfskonformen Programmgestaltung nicht integriert.
- Die Ausbildung wird als einmaliges, kurzes Strohfeuer an Stelle eines adäquaten Prozesses geplant.
- Es werden lieber Seminare besucht, die einen Show-Effekt bzw. Unterhaltungswert haben, an Stelle eines fordernden Trainings, das viel eigene Mitarbeit erfordert. Ein erlebnisorientiertes, spassiges Seminar, in dem es z.B. um Extremtouren, Feuerlaufen usw. geht, ist in der Zielerreichung äusserst fraglich.

Max Juchli ist Inhaber der Genesis Training und Consulting AG in Arbon sowie Mitglied des Expertenrates ASDA/FPVS.
Kontakt: gtc@swissonline.ch.



Die Ausbildung geht nach dem Schul- und Hochschulabschluss betriebsintern weiter.

Mehr als Verkaufsförderung

Eine gut konzipierte, bedarfskonforme Ausbildung ist wie ein gut sitzender Massanzug. Er passt für alle Gelegenheiten, zeigt den Mehrwert, sitzt lange Zeit gut und bietet Sicherheit. Bis ein Ausbildungskonzept diese Kriterien erfüllt, sind viele Einzelheiten zu berücksichtigen. Es kann nur in seltensten Fällen «ab der Stange» eingekauft werden. Für die richtige Dimensionierung sind alle betroffenen Linienvorgesetzten in die Konzeptarbeit einzubeziehen. Dann sind rasch wirksame Verbesserungen feststellbar, z.B. in der Verkaufsmannschaft, in der Führungsfähigkeit der Verkaufsleiter usw.

Sind die zielführenden Kriterien im Ausbildungsimpuls enthalten – egal, ob es sich um Halb- oder Fünf-Tages-Seminare handelt –, ist bereits am nächsten Arbeitstag des Mitarbeiters Wirkung zu erreichen. Im Vergleich dazu wirken sich Verkaufsförderungs-

massnahmen erst nach vielen Wochen oder gar Monaten aus. Vergleicht man den Kosten- und Zeitaufwand, fällt die Bilanz meist zu Gunsten der Ausbildung aus. Es ist jedoch müssig zu vergleichen, es braucht selbstverständlich beide Instrumente.

Strategiekonform oder Standards

Um Massanzüge in der Ausbildung zu formen, sind Personal- und Ausbildungsabteilungen möglichst nur in der Rolle des Koordinators zur Ermittlung des aktuellen Bedarfs zu sehen. Die direkten Linienvorgesetzten sind stark gefordert und sollten bezüglich der Ziele und der Inhalte eines Seminars unbedingt mitgestalten. Nur sie wissen, wo die einzelnen Mitarbeiter abzuholen und welche Schwächen schrittweise zu korrigieren sind. Sie erkennen auch frühzeitig die im Mitarbeiterteam vorhandenen Mankos, die sich für die strategiekonforme Aufgabenerfüllung hinderlich auswir-

ken. Es versteht sich von selbst, dass dazu irgendein Standardtraining die verlangten Kriterien nicht erfüllen kann. Der im Training nötige Praxisbezug wird am ehesten durch aktuelle Praxisfälle garantiert. Sie bilden die Basis für eine rasche Veränderung der Arbeitsgewohnheiten. Der Linienvorgesetzte wählt authentische Praxisfälle aus und stellt sie dem Trainer zur Verfügung.

Für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie tragen alle im Unternehmen ihren Anteil bei. Um diese Aufgabe zielführender zu erfüllen, sind die Mitarbeitenden in ihren Tätigkeitsfeldern zu stärken und zu trainieren. Die Trainings zu diesen Themenbereichen sollten von allen Beteiligten besucht werden, um eben diesen zielführenden Effekt auszulösen. In vielen Firmen beschränkt man sich in der Auswahl von Seminarthema momentan nur noch darauf, ob sie direkt strategieunterstützend sind oder nicht. Für die anderen Weiterbildungswünsche besteht innerbetrieblich kaum Möglichkeit.

Standard- bzw. Pflichtseminare

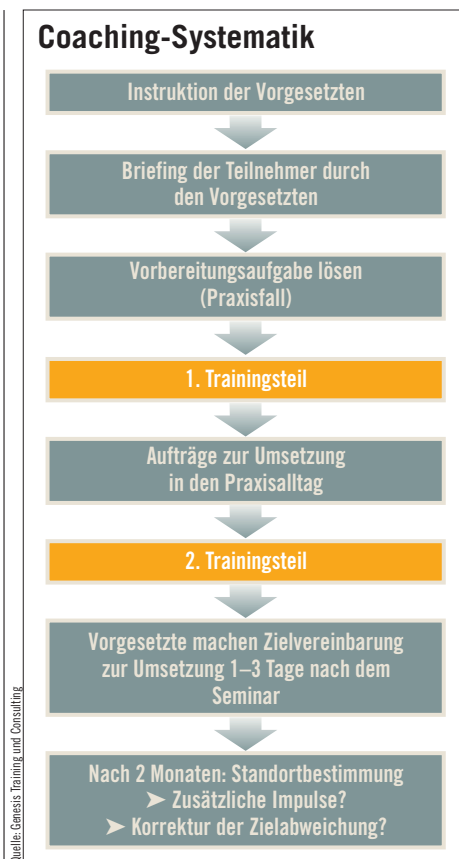
Aus vielen Pflichtseminaren kehren die Teilnehmer eher frustriert an den Arbeitsplatz zurück. Der Hauptgrund liegt wohl darin, dass einige Teilnehmer dem Weiterbildungsteil eher negativ gegenüberstehen und oft auch von Kollegen im Vorfeld negativ beeinflusst werden. Da hat der Vorgesetzte eine besondere Aufgabe, die meist sträflich vernachlässigt wird. Bereitet er seine Mitarbeiter nicht vor bzw. vermittelt er für eine solche Weiterbildungsmaßnahme keinen Sinn, wird auch der beste Fachtrainer die beabsichtigten Ziele nicht erreichen. Wer negativ eingestellt ist, lernt nichts!

Es passiert leider noch zu oft, dass Mitarbeiter als so genannte «Lückenbüsser» an spezielle Seminarthema delegiert werden, obwohl sie mit dem Fachgebiet nichts oder kaum etwas zu tun haben.

Lernen und Anwenden als Prozesse

Lernen und Anwenden sind unterschiedliche Prozesse. Für ein gelungenes Lernergebnis ist ein gelungener Lernprozess eine Voraussetzung. Aber er garantiert noch keinen Anwendungsnutzen im Alltag. Es ist eher selten, dass sich der Transfer von Lernergebnissen spontan vollzieht. Der Grad des Transfers aus einem Seminar geht leider oft gegen Null. Dies ist meistens dann der Fall, wenn kein Teilnehmer die Arbeitsgewohnheiten umzustellen bereit ist.

Nur wenige gehen nach dem Seminar bewusst an die Umsetzung des Gelernten.



Quelle: Genesis Training und Consulting

Dazu gibt es genug Ausreden. Die Frage bleibt offen, ob diese Ausreden vom Vorgesetzten toleriert werden.

Begleitet der Vorgesetzte die Umstellungsschritte, steuert er also den «Prozess» beim Mitarbeiter direkt am Arbeitsplatz, so wird eine Verbesserung des Anwendungsnutzens von bis zu 70% erreicht. Sieht sich der Mitarbeiter keiner Verpflichtung

zur raschen Anwendung gegenüber, ist die Gefahr gross, dass er nichts Neues in seine Arbeitsgewohnheiten aufnimmt. Im Gegenteil, er schützt sich vor der Veränderung seiner Gewohnheiten, indem er «triftige Ausreden» bereithält oder gar das Seminar als nicht der Praxis gerecht qualifiziert.

Wenns gelingen soll . . .

Nur ein verschwindend kleiner Teil der Teilnehmer geht nach dem Seminar bewusst an die Umsetzung des Gelernten. Eine Regel, die sich fast überall bestätigt: Wenn nicht innerhalb von maximal drei Wochen Ideen aus einem Seminarimpuls umgesetzt sind, kann man die Hoffnung aufgeben, dass je etwas davon angewendet wird. Die Mitarbeiter sind in rund 1 bis 2% ihrer Zeit in Seminaren, 99% befinden sie sich am Arbeitsplatz, also in der Obhut des Vorgesetzten. Die Transfersicherung obliegt also

dem Vorgesetzten. Dies zu erfüllen, verlangt ein professionelles Coaching. Es empfiehlt sich, diese wichtige Führungsaufgabe zu institutionalisieren:

1. Instruktion zum systematischen Coaching und Transfererfolg: Das Coaching für den Lerntransfer wird als wichtiger Hinweis zum Ausbildungsplan möglichst zu Beginn des Jahres instruiert. Alle Chefs mit Mitarbeiterführungsaufgaben nehmen daran teil. Vorgesetzte, die wenig über die Coachingaufgaben wissen, holen dies in einem Seminar nach.

2. Vorbereitung der Teilnehmer vor dem Seminarbesuch: Der Vorgesetzte bereitet seine Teilnehmer auf das Seminar vor, vermittelt ihnen Sinn und erörtert Gründe für die Teilnahme. Er orientiert ausführlich, erarbeitet den gemeinsamen Nutzen und legt die Erwartungshaltung und persönlichen Ziele an das Seminar mit seinem Mitarbeiter fest.

3. Lernbegleitung danach: Unmittelbar nach dem Training beginnt die Hauptaufgabe für den Vorgesetzten. Er wirkt dabei als umsichtiger Lernbegleiter, garantiert das schnelle Anwenden der Erkenntnisse aus dem Seminar und geht in vier Schritten vor: Er fragt erstens nach individuellen Eindrücken und Lerneffekten; er überprüft zweitens die persönlich getroffenen Versätze zum Transfer; er nimmt drittens Einsicht in Seminarunterlagen; und er macht viertens eine Zielvereinbarung zur Umsetzung mit seinem Mitarbeiter. Achtung: Kleine Umsetzungsschritte mit Zwischenkontrollen sind empfehlenswerter statt «General-Umstellungen».

4. Bilanz: Die Nachhaltigkeit wird nach rund zwei bis drei Monaten gemeinsam mit dem Mitarbeiter überprüft. Eventuell ist die Zielabweichung zu korrigieren.

So hat Coaching Erfolg

In vielen Unternehmungen hat sich dieses systematische Coaching als effizientes Führungsinstrument bewährt. Die folgenden Fakten bestätigen dies:

- Die Ausbildungsinvestition bringt auf diese Weise messbar mehr Nutzen und rasche Veränderungen.
- Die Mitarbeiter freuen sich auf den nächsten Kurs. Es herrscht hohe Lernbereitschaft.
- Die Fluktuationsrate reduziert sich.
- Die Entwicklung des Teams ist gewährleistet.
- Die Strategie wird schneller umgesetzt.
- Gelerntes wird auch angewendet.
- Es werden zusätzliche Arbeitserleichterungen geschaffen und oft auch Prozesse neu definiert.
- Es entsteht ein dynamisches und forderndes Klima. ■

Autor: Max Juchli

Inhaber der Genesis Training & Consulting AG
Mühlebachstrasse 2
CH-9320 Arbon

Tel. 071 446 88 87
Fax 071 446 88 81

E-Mail: gtc@swissonline.ch

Weitere Informationen finden Sie unter:
www.genesis-gtc.ch

Seit knapp 20 Jahren erfolgreicher Trainer (Management,
Verkaufs- und Persönlichkeitsentwicklung)

