

Zukunftsszenarien

# Kein Budget für – was nun?



# Weiterbildung

**Rückläufige Umsätze, weiterer Personalabbau, Budget-Kürzungen ...**

**Unter diesen Prämissen muss sich die betriebliche Weiterbildung wandeln, wenn sie auch morgen noch eine Chance haben will. Nur wie?**

**Mit dieser Frage haben sich Personalentwickler und Berater des Landsberger Erfahrungsaustauschkreises auseinander gesetzt. Erfah-  
ninitiatorin Manuela Dollinger und Erfah-Moderator Otto Siegfried  
Wilkening berichten über die erarbeiteten Zukunftsszenarien.**

**J**n der aktuellen Krise können die Bildungsträger beweisen, dass sie mehr zu bieten haben als Sozial-Klimbim. Die Unternehmen kommen bei einem Minimal-Budget für Weiterbildung nicht umhin, jede einzelne Maßnahme auf ihre Effizienz und ihren Nutzen zu prüfen. Genau darin liegt die Chance.

## Szenario 1:

### Die Betriebe bezahlen Trainer erfolgsabhängig

Es kann nicht von Erfolg gekrönt sein, wenn Trainer auf Zuruf ihr Standard-Programm durchziehen und nur am Teilnehmer-Feedback gemessen werden. Eine erfolgsabhängige Vergütung hätte viele positive Folgen für Berater und Betriebe:

#### 1. Konsequenz:

**Berater investieren mehr Zeit in die Ermittlung des Lernbedarfs.**

Die Trainer würden sich aus Eigeninteresse vorab genau mit dem jeweiligen Unternehmen und der Zielgruppe beschäftigen. Nur durch eine gründliche Zielgruppen-Analyse kann das

Lehrangebot optimal auf den tatsächlichen Bedarf abgestimmt werden. Überflüssige Wiederholungen entfielen. Die so gewonnene Zeitersparnis ist für alle Beteiligten im Lernprozess bares Geld.

#### ► Beispiel Zielgruppen-/Lern-

**bedarfs-Analyse:** Probleme mit Zeitmanagement haben verschiedene Ursachen: von der Unfähigkeit, „Nein“ sagen zu können über eine schlechte Arbeitsplatz-Organisation bis hin zu fehlenden Prioritäten. Mit der Anmeldung zu einem Zeitmanagement-Seminar erhalten die Teilnehmer daher einen Fragebogen, mit dem der Leidensdruck der Einzelnen beim Thema Zeitplanung ermittelt und der Schwerpunkt des Lernbedarfs abgeleitet wird. Die Ergebnisse der Ziel-

gruppen-Analyse bestimmen die Lernziele und die Konzeption des Seminars.

## 2. Konsequenz:

**Trainer und Auftraggeber überprüfen gemeinsam den Lernerfolg.**

Wird der Trainer erfolgsabhängig vergütet, müssen Trainer und Auftraggeber die Zielsetzung des Lernangebotes

vorher in messbare Kriterien übersetzen. Das gelingt, wenn sich beide Seiten darüber klar werden, woran sich im Arbeitsalltag der Teilnehmer konkret zeigen kann, dass die Maßnahme erfolgreich war. Es wird schriftlich vereinbart, woran, wie und wann der Erfolg der Maßnahme überprüft wird. Will ein externer Trainer erfolgreich sein, genügt es nicht, die Sympathien der Teilnehmer zu gewinnen und sie gut zu unterhalten. Es kann nicht sein, dass Auftraggeber mit einem Trainer bereits zufrieden sind, wenn die Teilnehmer einen standardisierten Feedback-Bogen positiv ausfüllen.

► **Beispiel Vorher-/Nachher-Vergleich:** Vier bis acht Wochen nach dem Seminar erhalten die Teilnehmer denselben Fragebogen wie vor dem Seminar. Durch die erneute Beantwortung des Lernbedarfs ist eine Vorher-/Nachher Analyse möglich.

## 3. Konsequenz:

**Trainer und Berater erhalten mehr Freiräume und Verantwortung.**

Gibt das Unternehmen das Trainingsziel vor und sagt, wie viel ihm die Erreichung des Ziels wert ist, brauchen die Trainer relativ freie Hand für das Vorgehen. Die Wahl der Methoden, der Medien oder der Lernorganisation muss der mitentscheiden können, der erfolgsabhängig bezahlt wird.

Durch den Kostendruck werden Trainer im Moment stark beschnitten. Dreimal so schnell soll das Wissen vermittelt werden, an doppelt so viele Teilnehmer pro Veranstaltung und wenn möglich zum halben Preis. Zielführend ist aber nicht, wenn Lernsequenzen so verkürzt werden, dass nur noch Impuls-Referate dabei herauskommen. Würde nicht nach Beratungserfolg bezahlt, läge es im Eigeninteresse des Trainers, so effizient wie nur möglich zu arbeiten. Um wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben, müssten die Berater die neuesten Erkenntnisse der Pädagogik und der Lernpsychologie nutzen. Auf lange Sicht überleben dann nur die Berater, die sich selbst permanent weiterbilden. Und das wäre gut so.

► **Verschiedene Vorgehensweisen stehen zur Wahl:** Das Unternehmen baut fünf Prozent seines Personals ab. Die verbleibenden Mitarbeiter sollen mit einem effektiven Zeit-

# Die Zukunft der betrieblichen Weiterbildung

## Vergangenheit/Gegenwart

- Trainer werden nach Manntagen bezahlt
- Standard-Seminare dominieren
- Controlling geschieht mittels standardisiertem Teilnehmer-Feedback am Ende des Seminars
- an der Dauer der Lernsequenzen wird gespart
- gesucht und gebucht werden „billige“ Trainer
- Insel-Lösungen bei Seminaren und Workshops dominieren
- Das Top-Management sitzt im Elfenbeinturm, betrachtet Personalentwickler als Kellerkinder
- intern vorhandene Potenziale hoch qualifizierter Mitarbeiter werden verschwendet
- für Schulungsmaßnahmen werden ausschließlich externe Trainer eingesetzt
- Dozenten-Kultur: Die immer noch häufigste Methode der Wissensvermittlung im Training ist das Lehrgespräch
- Auszubildende werden als Kostenfaktor betrachtet
- Zwei-Tages-Seminar ist die häufigste betriebliche Lernform, auch im Management-Training

## Zukunft

- Vergütung von Trainerleistungen erfolgt erfolgsabhängig
- Bildungsangebote werden zielgruppenspezifisch ausgerichtet
- Vereinbarung und Überprüfung konkret messbarer Lernziele
- Trainer gestaltet eigenverantwortlich den Lernprozess
- effizient und effektiv arbeitende Trainer sind gefragt
- Qualifizierungs-Programme müssen mit dem betrieblichen Umfeld abgestimmt werden
- Top-Management und Personalentwickler arbeiten eng zusammen
- pädagogisch qualifizierte interne Fachtrainer werden verstärkt eingesetzt
- professionell entwickelte Trainings-Module werden eingekauft, die eingekauften Module werden von internen Trainern im Unternehmen vermittelt
- Reciprocal Teaching in Form von Lernstatt, Lernzirkel und Qualitätszirkel nimmt zu
- Auszubildende werden als Träger und Vermittler neuester Fachkenntnisse gebraucht
- Lernformen wie Mosaiktrainings mit Pre-Teaching, Follow-up und Testings setzen sich durch, Coaching-Prozesse lösen klassische Führungskräfte Trainings ab.

management die fehlenden Kollegen kompensieren. Dafür gibt es mehrere effiziente Wege: a) Der Trainer bietet unternehmensweit Zwei-Tages-Seminare „Zeitmanagement“ an. b) Er entwickelt eine halbtägige Trainingssequenz. Dann bildet er aus jeder Abteilung einen Multiplikator aus, der dieses halbtägige Zeitmanagement-Programm in seiner eigenen Abteilung umsetzt. c) Er entwickelt ein e-Learning-Programm, bei dem jeder Mitarbeiter sein persönliches Zeitmanagement zu optimieren lernt. Der Berater wählt den aus seiner Sicht besten Weg.

#### **4. Konsequenz:**

##### **Kontakte zwischen Berater und Top-Management nehmen zu.**

Schon im Vorfeld eines Trainings müssen sich Trainer und Management fragen, welchen Wert das im Seminar erworbene Wissen für die Praxis hat: Wie kann das Wissen auf den Arbeitsplatz übertragen und im Alltag angewendet werden? Welche Rahmenbedingungen sind erforderlich? Schließlich nutzt es einem Handwerker nicht zu wissen, wie man einen High-Tech-Bohrhammer benutzt, wenn er im Job keinen hat. Wollen sich Trainer an ihren Erfolgen messen lassen, brauchen sie Informationen über

die Rahmenbedingungen im Unternehmen. Diese gewinnen sie durch regelmäßige Gespräche mit Entscheidungsträgern im Unternehmen. Davon profitiert auch das Management: Denn Trainer erfahren in einem Seminar manchmal mehr über das Unternehmen, als der Geschäftsführer in einem gesamten Jahr.

► **Beispiel erkannte Performance-Lücken mitteilen:** Die Teilnehmer benennen während des Zeitmanagementseminars einheitlich die veraltete Software der Firma als ihren größten Zeitdieb. Diese Information muss an die Entscheidungsträger weitergeleitet werden. Nur so kann der Trainer seine Lernerfolge sichern.

## **Szenario 2:**

### **Die Betriebe nutzen verstärkt ihr internes Know-how**

Es gibt viele ungenutzte Potenziale im Unternehmen: z.B. hoch qualifizierte Mitarbeiter, die über wertvolles Wissen verfügen, und dieses firmenspezifisch aufbereitet an ihre Kollegen weitergeben könnten. Mit einem professionell organisierten, innerbetrieblichen Wissensaustausch kann sich das Unternehmen einen beachtlichen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

#### **1. Konsequenz:**

##### **Interne Fachtrainer müssen pädagogisch qualifiziert werden, bevor sie zum Einsatz kommen.**

Dem Wettbewerb die berühmte Nasenlänge voraus sind nur die Unternehmen, die ihre internen Wissensvermittler auch pädagogisch qualifizieren. Geben die Internen eine schlechte Performance ab, z.B. durch langweilige PowerPoint-Präsentationen, werden sie schnell abserviert. Die Mitarbeiter ziehen nämlich in der

Regel keine Weiterbildung einer schlechten Veranstaltung vor. Die internen Angebote sind nur dann gefragt, wenn sie qualitativ hochwertig, effizient und effektiv sind.

► **Beispiel interne Fachtrainer:** Die Personalreferenten halten ein Impuls-Referat zum Thema Zeitmanagement. Oder: Die Mitarbeiter aus der Qualitätssicherung schulen Kollegen aus der Produktion im Thema Materialprüfung. Oder: Die Mitarbeiter aus dem Controlling trainieren die Führungskräfte, den Betriebsabschreibungsbogen und das Cockpit-Chart als Steuerungsinstrument zu nutzen. Oder: Die Mitarbeiter der Informatik schulen ihre Kollegen bei der Einführung einer neuen Software.

## 2. Konsequenz: Ein interner Trainer-Pool trainiert mit extern entwickelten Konzepten.

Bei allgemeinen Seminartemen kann ein interner Trainer-Pool neue Möglichkeiten schaffen. So können sich Unternehmen beispielsweise von externen Beratern eine Lernsequenz entwickeln lassen, die von den internen Trainern dann unternehmensweit ausgerollt wird. Seminare wie Zeitmanagement, Telefontraining oder Kundenorientierung werden auf lange Sicht daher vom externen Anbietermarkt ver-

schwinden oder in Form von e-Learning wieder auftauchen. Die Nachfrage nach extern entwickelten Trainingseinheiten wird dafür steigen. Es überleben die Berater, die pädagogisch fundierte Konzepte nachweisen.

► **Beispiel Multiplikatoren-Modell:** Das Unternehmen startet eine Offensive zum Thema Kundenorientierung. Aus jeder Abteilung werden ein bis zwei Mitarbeiter als Multiplikatoren dafür ausgebildet, einen 3-stündigen Workshop mit ihren Kollegen zu gestalten. Die Umsetzung der im Team erarbeiteten Verbesserungsvorschläge wird von den Multiplikatoren und der Führungskraft zielorientiert weiterverfolgt.

## 3. Konsequenz: Reciprocal Teaching wird die betriebliche Lernkultur prägen.

Der Begriff „Reciprocal Teaching“ (wechselseitiges Unterrichten) stammt aus einer sensationell erfolgreichen Studie von Ann L. Brown und Annemarie S. Palinscar aus dem Jahr 1984. Den beiden Forscherinnen gelang der Nachweis, dass die Lernerfolge an den Schulen um ein Vielfaches steigen, wenn nicht der Lehrer, sondern die Schüler abwechselnd den Unterricht gestalten – unter der Voraussetzung, den Schülern wurde vorher ein Mindestmaß an pädagogischer Kompetenz vermittelt. Übertragen auf die betriebliche Weiterbildung müssten fast vergessene Konzepte wie Lernstatt, Lern- und Qualitätszirkel in den Unternehmen wieder aufblühen. Abteilungen müssten sich regelmäßig treffen, um ihren Lernbedarf zu definieren, in Arbeitsteilung das Wissen zu beschaffen und sich dieses gegenseitig zu vermitteln.

► **Beispiel Azubis trainieren erfahrene Mitarbeiter:** Die kaufmännischen Auszubildenden sind durch den Besuch der Berufsschule fachlich auf dem neuesten Stand. Ihr neues Wissen, z.B. zum Thema neue deutsche Rechtschreibung

oder neue DIN-Vorschriften für Geschäftsbriefe, können sie an ältere Kollegen aus den Fachabteilungen weitergeben. In einer Schulung müssen die Azubis darauf vorbereitet werden, eine einstündige Lernsequenz professionell zu entwickeln und durchzuführen.

# Szenario 3:

## Neue Formen des betrieblichen Lernens entstehen

Das klassische Zwei-Tagesseminar ist vom Aussterben bedroht. Zu schlecht sind die Aussichten für den Lerntransfer. Lernen nur um des Lernens willen, ohne Anwendung in der betrieblichen Praxis, kann bei den knappen Budgets nicht länger verantwortet werden. Neue Wege sind gefragt.

## 1. Konsequenz: Der Lernerfolg wird durch Mosaik-Trainings, Pre-Teaching, Follow-up und Testing gesichert.

Viele Seminare könnten effizienter und effektiver werden. Zum Beispiel durch die Nutzung der Zeit vor dem Seminar für ein zielorientiertes Pre-Teaching: Vorab erhalten die Teilnehmer Informationen oder Fragen, die sie als Vorbereitung bis zum Seminar durcharbeiten. Im Seminar muss der Trainer dann nicht bei Null beginnen. Vorteilhaft ist zudem, die Seminartage wie ein Mosaik stückchenweise zusammensetzen: Zwischen den kürzeren Lerneinheiten werden den Teilnehmern z.B. Aufgaben zur Anwendung übertragen. Jeder nachfolgende Teil dient dann der Erfolgskontrolle des vorangegangenen. Auch die Phase nach dem Seminar kann mit einem Follow-up oder einem nachträglichen Testing den Lernerfolg sichern: Zum Beispiel können die Teilnehmer an einem Telefontraining nach dem Seminar mit Hilfe

von Test-Kunden überprüft werden. Wissen sie um das Testing, bleiben sie bei der Anwendung des Gelernten eher am Ball.

► **Beispiel Train-the-Trainer:** Bei einer 4-teiligen Trainerausbildung erarbeiten die Teilnehmer zwischen Teil I und II eine professionelle Analyse ihrer potenziellen Zielgruppe. Zwischen Teil II und III entwickeln sie darauf aufbauend eine 30-minütige Trainingssequenz für ihre Zielgruppe. In Teil III testen sie diese im „Schonraum Seminar“ aus. Der Erfolg entscheidet über das Zertifikat „Interner Trainer“. Danach erfolgt die Anwendung in der realen betrieblichen Praxis. Im Teil IV werden die ersten Erfahrungen ausgetauscht und supervidiert.

## **2. Konsequenz:**

### **Coaching verdrängt mehr und mehr klassische Management-Trainings.**

Führen lernt man nicht wirklich im Seminar. Deshalb ziehen es immer mehr Führungskräfte vor, sich individuell bei der Erreichung konkreter Projekte oder Ziele unterstützen zu lassen. Dabei gibt es verschiedene Vorgehensweisen. Die klassische Variante: Ein professionell ausgebildeter externer Coach fördert und berät die Führungskraft – Termine, Dauer, Ziele und Orte bestimmt der Klient. ►

**Die Autoren:** *Manuela Dollinger (www.wmt-dollinger.de) ist seit 1991 als selbstständige Management-Trainerin tätig. Sie ist Koordinatorin des Landsberger Erfahrungsaustausches für Personalentwickler. Die nächsten Erf-Termine finden statt am 2. April 2003, am 24. September 2003 und am 5. November 2003. Kontakt: manuela.dollinger@t-online.de*



*Otto Siegfried Wilkening arbeitet seit 1979 als strategischer Personalentwickler und Coach. Bei der Entwicklung der Zukunftsszenarien im Erf-Kreis Landsberg hat er als Fachmoderator fungiert. Kontakt: wilkening@tec-consulting.org*

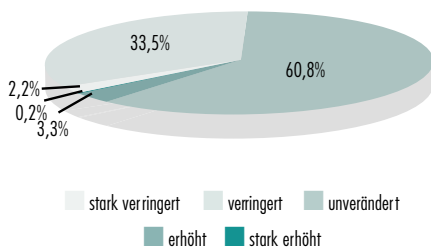


# Der Weiterbildungsmarkt in Zahlen

Rotstift-Management in der Weiterbildung: Landauf, landab werden HR-Programme verkürzt, verschoben oder gar ganz gestrichen. Diese Vermutung legt zumindest die Trendanalyse des Bonner Verlages managerSeminare nahe. Im Juli 2002 wurden 512 Weiterbildungsanbieter sowie 141 Weiterbildungsverantwortliche in Unternehmen nach ihrer Auftrags- bzw. Bedarfslage befragt.

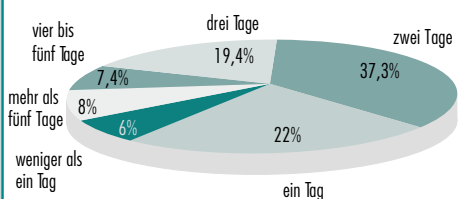
## Trend zur Kürze

Knapp 36 Prozent der befragten Trainer stellen eine Verringerung der Seminardauer fest.



## Zeitlimit: zwei Tage

Mehr als zwei Drittel der von Trainern durchgeführten Seminare dauern maximal zwei Tage.



© managerSeminare 2003

Eine Alternative dazu: Coaching von oben nach unten. Die Führungskraft lässt sich als Coach ausbilden und entwickelt Führungskompetenz durch die Anwendung der Coaching-Techniken in der täglichen Interaktion mit den Mitarbeitern. Die mutigste Variante ist Coaching von unten nach oben. Die Führungskraft sucht sich ihre Berater aus dem eigenen Team und lässt sich mit ihnen gemeinsam Coaching-Techniken vermitteln. So wird wechselseitiges Coaching möglich und einer echten Lernkultur der Weg

Demnach läuft das Weiterbildungsgeschäft mehr schlecht als recht. Fast 44 Prozent der Weiterbildungsanbieter verzeichnen eine gegenüber dem Vorjahr rückläufige Auftragslage, lediglich 35 Prozent können sich über vollere Auftragsbücher freuen. Im Vergleich zum Vorjahr ist dieser Einbruch dramatisch: Bei der Befragung im Juli 2001 gaben noch 56 Prozent an, dass sich ihre Auftragslage verbessert hat, lediglich knapp 18 Prozent mussten einen Rückgang hinnehmen.

Einzeltrainer sind von der schlechten Geschäftslage offenbar nicht ganz so betroffen. Von ihnen klagen lediglich rund 31 Prozent, dass die Geschäfte schlechter laufen. Institute mit mehreren festen Mitarbeitern müssen hingegen zu weit über 40 Prozent mit rückläufigen Aufträgen kämpfen. Nach Jahren des beinahe selbstverständlichen Wachstums ist das für viele Weiterbildungsanbieter eine völlig neue Situation.

## Preise kommen unter Druck

Schnelles Geld ist mit Weiterbildung der Befragung zufolge nicht mehr zu verdienen. Jeder

fünfte gibt an, dass er seine Honorarsätze im Vergleich zum Vorjahr senken musste, bei der Befragung im Juli 2001 waren es lediglich acht Prozent. Und von den 35 Prozent, die damals gestiegene Honorarsätze vermeldeten, sind noch wenige übrig geblieben: Nur noch knapp 18 Prozent – also praktisch die Hälfte – geben an, sie hätten höhere Honorare durchsetzen können. Auch Bildung unterliegt offensichtlich den Marktprinzipien.

Dass Zeit Geld ist, ist inzwischen auch Motto beim Einkauf von Weiterbildung geworden: Immer kürzere Maßnahmen sollen noch erfolgreichere Ergebnisse bringen. Folglich gibt auch ein Drittel der Seminaranbieter an, dass sich die Dauer von Seminaren und Workshops im Vergleich zum Vorjahr weiter verkürzt hat, lediglich drei Prozent stellen noch eine Erhöhung der Seminarzeiten fest. Ein Drei-Tages-Seminar stellt bei Bildungsanbietern die Ausnahme dar, zwei Drittel der Veranstaltungen sind zwei Tage und kürzer (siehe Abb. links). Dieser Trend trifft die Weiterbildungsanbieter gegenwärtig doppelt hart: Sie müssen mehr Aufträge akquirieren, um die kalkulierten Trainingstage und Umsätze zu erzielen – und das bei einem äußerst zurückhaltenden Weiterbildungseingagement der Unternehmen.

► Erhältlich ist die Studie „Weiterbildungsszene Deutschland 2003“, ISBN 3-931488-94-2, für 99,90 Euro bei der managerSeminare Verlags GmbH (bis zum 4.4.2003 gilt der Subskriptionspreis von 89,91 Euro), Tel.: 0228-977 91-22. Teilergebnisse sind für 19,90 Euro im Internet unter [www.managerseminare.de/wbszene-teilergebnis1](http://www.managerseminare.de/wbszene-teilergebnis1) herunterzuladen. *nbu*

bereitet (vgl. auch Artikel in managerSeminare 44, September 2000).

► **Beispiel Bottom-up-Consulting Teams:** Das Ziel ist ein partnerschaftlicher Führungsstil im Unternehmen. Um es zu erreichen, werden hierarchieübergreifende Dreier-Teams gebildet, die gemeinsam an einer Coaching-Ausbildung teilnehmen. Sie treffen sich in regelmäßigen Abständen, um sich gegenseitig bei aktuellen

Anlässen vom problem- zum lösungsorientierten Nachdenken zu leiten.

## Fazit: Neue Türen müssen geöffnet werden

Für die Zukunft der betrieblichen Weiterbildung gilt das optimistische Sprichwort: Eine Tür geht zu, drei andere dafür auf. Diese Türen gibt es – für die internen Personalentwickler wie für die externen Trainer und Berater gleichermaßen. Ein wenig Querdenken und ein gesunder Reformwille ist für das Öffnen der neuen Türen allerdings nötig.

Manuela Dollinger, Otto Siegfried Wilkening ■