



## TRAINING ALS INSTRUMENT DES WANDELS -

Wie sich mit Weiterbildung nachhaltige Veränderung erzielen lässt

### Wachsender Bedarf an Weiterbildung

Die Nachfrage nach Weiterbildung steigt kontinuierlich. Experten schätzen die jährlichen Ausgaben pro Jahr für Weiterbildungsmaßnahmen weltweit auf über \$3 Billionen. Tendenz steigend! Hierfür zeichnen mehrere Faktoren verantwortlich: wachsende Anforderungen an Mitarbeiterqualifikation durch technologischen Wandel, Globalisierung sowie neue Formen der Arbeitsorganisation (z.B. flache Hierarchien und Projektarbeit). Speziell besteht die Anforderung an Führungskräfte, systematisch und ganzheitlich zu denken sowie Kommunikations- und Teamfähigkeiten zu verbessern.

Hierbei haben nahezu alle weiterbildenden Unternehmen auch externe Dienstleister in ihrem Seminarportfolio. Die Auswahl an unterschiedlichen Anbietern (Private Institute und Berater, Kammern, Akademien, Berufsverbände, Volkshochschulen) und Formaten (Seminare, Learning-on-the-job, Fernunterricht, e-Learning etc.) ist gross. Doch trotz Internetzeitalter herrscht immer noch eine grosse Intransparenz hinsichtlich Angebot und Qualität der Weiterbildungsanbieter (siehe Studien des BIBB). Gleichzeitig steigt der Druck auf der Kostenseite und die Unternehmen sind angehalten, die Freistellungszeiten ihrer Mitarbeiter für Seminare und Trainings auf ein Minimum zu begrenzen.

**„Trotz Internetzeitalter herrscht immer noch eine grosse Intransparenz hinsichtlich Angebot und Qualität der Weiterbildungsanbieter.“**

### Phänomen „Giesskannenschulung“

Vielen Unternehmen ist dieses Phänomen nur allzu geläufig. Sie schicken Ihre Mitarbeiter auf eine mehrtägige, z.B. Projektmanagement-schulung. Alle kommen anscheinend begeistert wieder, was die Kosten des Seminars zu rechtfertigen scheint. So weit, so gut!

Nun ist also zu erwarten, dass diese Mitarbeiter das Gelernte auch am Arbeitsplatz umsetzen. Doch es passiert ... gar nichts!

### Erfolgsfaktor „Relevanz“

Auf Trainingsmassnahmen basierende Veränderungsinitiativen scheitern in der Regel an 2 Dingen: Mangelnde Relevanz der Materie für

den Mitarbeiter oder unzureichende Anpassung des Mitarbeiterumfelds (siehe „Das Performance System“ auf der Rückseite).

V.a. der Punkt „Relevanz“ steht in direkter Beziehung zu Trainingsinhalt, -didaktik und Struktur der Weiterbildungsmaßnahme. Relevanz wird aufgebaut, in dem der Trainer im Rahmen eines Projektmanagementseminars diskutiert und erläutert, wie die Konzepte - z.B. bei einem Projekt zur Produktneuentwicklung - Anwendung finden. Dies kann auch in Form einer praktischen Übung geschehen. Wird diese „Brücke“ zwischen Theorie und Praxis nicht geschlagen, bleibt das Gelernte oftmals abstrakt im Raume stehen. Wenn der Mitarbeiter dann zum Arbeitsplatz zurückkehrt, steht er zumeist wie der oft zitierte „Ochs vor'm Berg“.

### Auswahl von Weiterbildungsanbietern

Gerade vor dem Hintergrund des oben dargestellten Veränderungsbedarfs sowie des gestiegenen Zeit- und Kostendrucks kommt der Auswahl des Weiterbildungsanbieters entscheidende Bedeutung zu. Neben Faktoren wie Kompetenz, Erfahrung und Referenzen ist hierbei speziell auf die Fähigkeit der „Relevanzbildung“ durch den jeweiligen Anbieter zu achten.

#### 4 Schlüsselkriterien bei der Auswahl eines Weiterbildungsanbieters

- 1 Stellen Sie sicher, dass der Anbieter die notwendige „Relevanz“ aufbauen kann (Erfahrung in Ihrer Branche, Trainer mit industriellem bzw. Management-Background, hoher Anteil praktischer Übungen an der Weiterbildung)
- 2 Prüfen Sie den „Track-Record“ (Referenzen, konkrete Ergebnisse, Langfristigkeit der Kundenbeziehungen, „Erfolgsgeschichten“)
- 3 Fragen Sie nach der Kompetenz bezüglich **Umsetzungsunterstützung** nach Durchführung der Weiterbildungsmaßnahme, um die Implementierung des Gelernten sicherzustellen
- 4 Prüfen Sie, ob der Anbieter die Leistung auch **länderübergreifend** mit gleichbleibender Qualität liefern kann (über internationale Niederlassungen oder Partner)

## Wie gut ist Ihr Performance System?

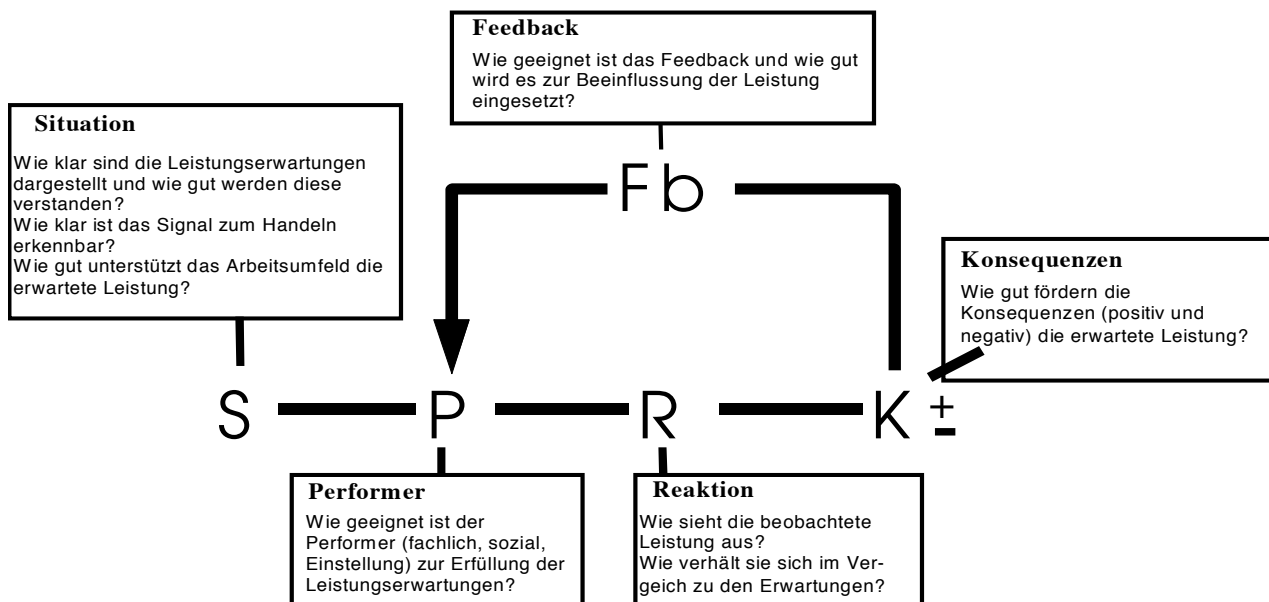
### Veränderung ist kein Selbstverständnis

Auch wenn wir nur allzu gerne unsere individuelle Flexibilität und Offenheit für das Neue betonen, Veränderung ist für jeden ein Angang, denn sie erfordert die Auseinandersetzung mit dem Unbekannten. Die hieraus entstehenden Ängste sowie unsere Beharrlichkeit an augenscheinlich Bewährtem festzuhalten führen zu einer natürlichen Resistenz gegenüber Veränderung. Deswegen muss sie „gemanagt“ werden.

### Verhalten ist abhängig vom individuellen „Performance System“

Jede Veränderung - sei es von Unternehmensstrategien, Strukturen oder Prozessen - erfordert letztendlich die Modifikation des bekannten Verhaltens. Dies gilt auch für Weiterbildungsmaßnahmen. Verhalten lässt sich als der logische Output des Zusammenspiels der verschiedenen Faktoren unseres *Performance Systems* (siehe Graphik) erklären.

### Das Performance System



Das Modell des Performance Systems geht aus Jahren verhaltenswissenschaftlicher Forschungsarbeiten hervor. Es hat sich als Modell bewährt, mit dem sich erklären lässt, warum Menschen in bestimmten Situationen bestimmte Leistungen erbringen. Es muss darauf ausgerichtet sein, das vom Mitarbeiter (Performer) gewünschte Verhalten (Reaktion), z.B. die Nutzung einer neu erlernten Projektmanagementmethodik, zu unterstützen.

Autor: Christoph Goldenstern

Für mehr information besuchen Sie uns bitte unter [www.kepner-tregoe.com/de](http://www.kepner-tregoe.com/de) oder schreiben Sie eine E-Mail an [european.enquiries@kepner-tregoe.com](mailto:european.enquiries@kepner-tregoe.com)



© Kepner-Tregoe Deutschland, Llc  
Aarstrasse 1  
65195 Wiesbaden  
Deutschland  
Telefon: +49 (0)611-41149-15  
Fax: +49 (0)611-41149-28