



## Weiterbildungsszene Deutschland 2009 Kompetenzförderung statt Seminarbesuch Jürgen Graf

**Die engere Verzahnung von Weiterbildungsmaßnahmen mit den betrieblichen und beruflichen Herausforderungen verfolgen die Unternehmen mit wachsender Konsequenz, häufig aber auch ohne die Unterstützung externer Weiterbildungsanbieter.**

Seminare werden kürzer und intern abgewickelt, Weiterbildungsmaßnahmen individualisiert, integrierte Gesamtkonzepte sollen den Transfererfolg und den messbaren Nutzwert von Weiterbildung erhöhen. So lauten zusammengefasst die Anforderungen der 62 befragten Unternehmen zur betrieblichen Weiterbildung, die sich an der Trendanalyse des Verlags managerSeminare im Juli 2008 beteiligten. Als „intensiveres ‚Customizing‘ von Trainingsleistungen“ bringt die Human-Resources-Verantwortliche eines großen Logistikunternehmens diese Vorstellungen auf den Punkt.

### Honorargestaltung wird wegen Konzeptionsaufwand und Beratungsstunden zur Herausforderung

Erfahrene Trainer und Bildungsanbieter dürfte ihre Aussage ebenso wenig überraschen, wie die daraus resultierenden Konsequenzen für die eigene Arbeit: Administrativer und konzeptioneller Arbeitsaufwand steigen. Gerade noch ein gutes Drittel ihrer Arbeitszeit widmen Weiterbildungsanbieter ihrem eigentlichen Kerngeschäft – Schulung und Training (siehe Abb. 1). Der Rest der Arbeitszeit gilt den Begleitaufgaben rund um die Schulung. Vor diesem Hintergrund wird die Honorargestaltung für Trainer zur eigentlichen Herausforderung. Konzeptionsaufwand und Beratungsstunden nach dem gewohnten Tageshonorarsatz abzurechnen akzeptieren die wenigsten Auftraggeber – erst recht nicht in der gegenwärtigen Krisensituation. Zudem wird es immer schwieriger, die 80 bis 100 Trainingstage pro Jahr zu akquirieren, die für ein wirtschaftlich stabiles Auskommen nötig sind.

### Gezielte individuelle Kompetenzentwicklung ist gefragt

Blended-Learning-Konzepte, arbeitsplatznahe Maßnahmen, Internalisierung von Schulungen sowie die gezielte Auswahl förderungswürdiger Mitarbeiter sind einige der Stichworte, die die befragten Unternehmen nennen, um ihre Weiterbildung produktiver zu gestalten und Budgetkürzungen zu kompensieren. „Weg vom Marktangebot bei der Auswahl von Seminaren hin zur gezielten, individuellen Kompetenzentwicklung“, lautet die klare Ansage des befragten Personalentwicklers eines internationalen Technologie- und Dienstleistungskonzerns.

Die grundsätzliche Abkehr vom rein semina-ristischen Verständnis der Weiterbildung betont

auch ausdrücklich die Personalverantwortliche einer Bank: „Die Anzahl der Präsenztage bei Seminaren hat sich reduziert – durch die Vor- und Nachbereitung mittels E-Learning und Printmedien.“ Bereits jedes vierte der befragten Unternehmen gewährt ihren Mitarbeitern noch maximal einen Tag pro Jahr für den Seminarbesuch, für 36 Prozent sind zwei Tage das Maximum, drei Tage gewähren immerhin noch 21 Prozent der Betriebe. Lediglich jedes fünfte Unternehmen sieht sich imstande, ihre Mitarbeiter durchschnittlich mehr als vier Tage Absenz vom Arbeitsplatz für Seminarbesuche zuzugestehen.



Abbildung 1

Dementsprechend registrieren viele der insgesamt 324 befragten Trainer eine „schwierige Akquise“ und „härtere Preisverhandlungen“. „Die Kunden sind selbst zeitknapp und reagieren ungehalten auf Akquisitionsbemühungen“ beschreibt eine Trainerin den täglichen Kampf der Kontaktabnung.

Investitionen in betriebliche Weiterbildung sind kein Selbstzweck. Sie dienen dem Unternehmen dazu, sich im Wettbewerb zu behaupten. Der Return on Investment (ROI) wird von Personalverantwortlichen wie Weiterbildungsanbietern zwar immer wieder bemüht, dennoch zeigt sich, dass in diesem Punkt Anspruch und Wirklichkeit nach wie vor weit auseinanderklaffen.

### Trainings-Effizienz sollte nachhaltig gemessen werden können

Erhellend ist in diesem Zusammenhang das Statement der Personalverantwortlichen eines global agierenden Unternehmens für B2C-Services: „Trainings müssen effizient sein und diese Effizienz sollte nachhaltig gemessen werden.“ Mit der Betonung der Effizienz und eben nicht der Effektivität von Weiterbildungsmaßnahmen steht das Unternehmen stellvertretend für die große Mehrheit der Betriebe. Den Nachweis zu

führen, dass fundierte Personalentwicklung und Weiterbildung tatsächlich Wettbewerbsfähigkeit und Ertragskraft des Unternehmens stärkt, ist ein äußerst schwieriges und aufwendiges Unterfangen. Dagegen sind kürzere und punktuelle Maßnahmen, Preis-Leistungs-Vergleiche der Anbieter sowie die konsequente Ergänzung klassischer Weiterbildungsformate durch E-Learning- und Selbstlernphasen wesentlich einfacher zu realisieren und in ihrer Kosten senkenden Wirkung umgehend nachweisbar.



Abbildung 2

Hierfür benötigen die Unternehmen in der Regel auch nicht die Expertise externer Weiterbildungsanbieter. 95 Prozent der befragten Unternehmen greifen für die Evaluation selten oder nie auf externe Bildungsanbieter zurück (siehe Abb. 2). Vier von fünf Betrieben setzen dagegen regelmäßig bzw. häufig auf die gewohnte Form der Zusammenarbeit und beauftragen externe Weiterbildungsanbieter mit der Durchführung von Schulungen und Trainings. Für Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung kauft immerhin fast jedes zweite Unternehmen regelmäßig oder häufig entsprechendes Know-how ein. Bei der Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen ist die Nachfrage eher gering: 13 Prozent tun dies regelmäßig, rund 21 Prozent häufig. Und gerade einmal 16 Prozent ziehen regelmäßig oder häufig externe Weiterbildungsanbieter bei der Erstellung von Lernmedien und Schulungsunterlagen hinzu.

Es selbst festzuhalten: Obwohl sich das Verständnis für die Erfordernisse betrieblicher Weiterbildung verändert hat, verläuft die Zusammenarbeit noch weitgehend konventionell: Der externe Weiterbildungsanbieter übernimmt den angestammten Platz im Seminarraum – und schult.

Jürgen Graf, Jg. 1966, arbeitet seit 1990 als Redakteur und Lektor bei der managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, und ist Herausgeber des Jahrbuchs „Seminare“ sowie Autor der „Weiterbildungsszene Deutschland“.

**managerSeminare Verlags GmbH**  
**Jürgen Graf**  
**Endenicher Straße 282, D-53121 Bonn**  
**Tel. 0228/97791-32, Fax 0228/97791-99**  
**juergen.graf@managerseminare.de**  
**www.managerseminare.de/tb/tb-7589**



Jürgen Graf  
**Weiterbildungsszene  
 Deutschland 2009**  
 148 Seiten  
 99,90 EUR  
 Verlag managerSeminare  
 ISBN 978-3-936075-92-2