Weiterbildungsszene Deutschland 2010

Der interne Trainer – Profi oder Placebo?

Jürgen Graf

Unternehmen setzen auf die interne und arbeitsplatznahe Einbindung der Weiterbildung. Begründet wird dies mit der höheren Wirksamkeit der Maßnahmen. Doch das Anliegen ist höchst anspruchsvoll und erfordert viel Experten-Know-how. Auf eben dieses greifen Unternehmen allerdings nur selten zurück. Und so verbirgt sich hinter den wohlfeilen Worten häufig reines Cost-Cutting.

Weiterbildungsmaßnahmen auf Effizienz zu trimmen und sich um Alternativen zum klassischen Seminar und Training zu bemühen – so lassen sich zurzeit die wichtigsten Anliegen und Herausforderungen der PE-Abteilungen zusammenfassen. Die jährliche Trendanalyse des Verlags managerSeminare unter Beteiligung von 720 Weiterbildungsanbietern und 96 Unternehmen belegt, dass die Betriebe vor allem in einer engeren arbeitsplatznahen Einbindung und Vernetzung den wirkungsvollsten Hebel sehen, um das Kosten-Nutzen-Verhältnis ihrer Weiterbildungsaktivitäten zu optimieren.

„Mehr individuelle Beratung, Coaching, Workshops mit Einzelpersonen und Teams", „deutlich größerer Einsatz von E-Learning" auch im Rahmen von Coaching-Maßnahmen, Konzentration auf „Zielgruppenprogramme für Korridorthemen" sowie „modulares Lernen" mit „zielgerichteter, punktueller externer Begleitung unter Einbeziehung der Führungskräfte" und „mit Transferprozessen unterlegt" lauten die O-Töne der Personalverantwortlichen, um diesem Ziel näher zu kommen. Eine zentrale Funktion kommt in all diesen Überlegungen der Führungskraft bzw. dem Mitarbeiter als interner Multiplikator und Trainer zu. Doch gerade an diesem zentralen Punkt läuft die Internalisierung der Weiterbildungsaktivitäten häufig noch nicht rund, treffen die hochgesteckten Ziele und Ambitionen auf Mitarbeiter und Führungskräfte, die mit ihrer neuen Aufgabe noch nichts anzufangen wissen. Den Unternehmen ist dies durchaus bewusst. „Externe Schulungsanbieter werden von den Mitarbeitern als attraktiver eingeschätzt als der interne Provider", berichtet ein befragter Personalentwickler über seine Erfahrungen.

Arbeitsplatznahe Weiterbildung oder Schmoren im eigenen Saft?

Externe Trainer und Weiterbildungsanbieter formulieren ihre Kritik verständlicherweise weitaus harscher. O-Ton: „Das ist fatal: Alles brutzelt im eigenen Saft – keine Innovation von außen mehr. Pädagogik, Didaktik und Inhalte sind meist mangelhaft!" Auch das viel zitierte Transferproblem sei nicht schon allein dadurch zu lösen, dass die Weiterbildung intern abgewickelt werde. „Die Personalabteilungen verlangen Nachhaltigkeit, sind aber selbst nicht im Training und überprüfen auch nicht die Nacharbeiten des Trainers", macht ein befragter Weiterbildungsanbieter seinem Ärger über die mangelnde Professionalität der Unternehmen Luft. Kurz: Der betrieblichen Weiterbildung fehlt es an Konsequenz und Systematik, von Strategie ganz zu schweigen: „Auf Auftraggeberseite sitzen noch zu wenig kompetente PE'ler, sondern häufig eher ‚Seminareinkäufer', die von einem ganzheitlichen Ansatz meilenweit entfernt sind." Tatsächlich greifen Unternehmen für normale Schulungsaufgaben immer noch en gros auf externe Weiterbildungsanbieter zurück, Evaluation und Transfer sind hingegen nach wie vor kein Thema der Zusammenarbeit (siehe Abb. 1). Und dieser Zustand ist seit Jahren fest zementiert.

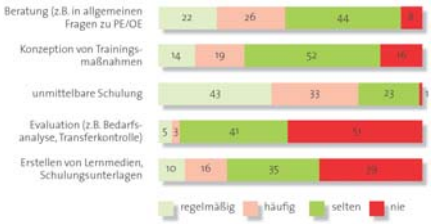

Abb. 1: Für welche Aufgaben Weiterbildungsanbieter ihre Arbeitszeit verwenden (in %)

Trainer mit viel Zeit für eigene Weiterbildung

Abb. 2: Für welche Aufgaben Unternehmen die Hilfe externer Weiterbildungsanbieter in Anspruch nehmen (in %)

Gleichwohl wachsen die Anforderungen an Weiterbildungsanbieter, wenn sie von den Unternehmen hinzugezogen werden. Sie sind „mehr umfassender Dienstleister und Prozessbegleiter bei Maßnahmen, bei denen das konkrete Training nicht mehr die Hauptrolle spielt. Analyse, Konzepte entwickeln, trainieren, coachen und evaluieren sind die heutigen Bausteine", beschreibt ein befragter Trainer das aktuelle Berufsbild. Die schnelle Umsetzbarkeit der Inhalte verlangt vom Trainer einen erhöhten Analyse- und Beratungsaufwand. Komprimierte und integrierte Maßnahmen erfordern meist auch neue Seminardesigns. Die Konsequenz: Gerade noch ein knappes Drittel ihrer Arbeitszeit widmen Weiterbildungsanbieter ihrem eigentlichen Kerngeschäft – Schulung und Training (siehe Abb. 2). Im Vorjahresvergleich gestiegen ist der Arbeitsaufwand für alle Begleitaufgaben rund um die Schulung.

Auch zwang die Wirtschaftskrise die Weiterbildungsanbieter zu erhöhten Akquisitionsanstrengungen. Immerhin machten sie aus der Not eine Tugend und investierten verstärkt in ihre eigene Weiterbildung. Knapp zehn Prozent der Arbeitszeit galt der persönlichen Qualifizierung – der höchste Anteil seit der erstmaligen Erhebung dieser Daten im Jahr 2000. Immerhin beweisen die Trainer damit zumindest ein „antizyklisches Verhalten": Rüste Dich in schlechten Zeiten, damit Du in guten Zeiten vorne bist.

Weiterbildung für Kurzarbeiter: eher Ärgernis als Hilfe?

So scheint die schnelle wirtschaftliche Erholung inzwischen auch wieder beim ein oder anderen Weiterbildungsanbieter angekommen zu sein, das Geschäft mit der Weiterbildung bleibt aber schwierig und birgt für die Anbieter immer wieder Überraschungen: Gegenüber dem Vorjahr zeigt sich einerseits ein markanter Anstieg der Unternehmen, die ihren Mitarbeitern maximal einen Tag für Weiterbildung einräumen und damit vor allem eine Senkung der Opportunitätskosten (Reise, Abwesenheit vom Arbeitsplatz) im Auge haben dürften. Andererseits sah sich beinahe jeder dritte befragte Betrieb imstande, seinen Mitarbeitern durchschnittlich vier und mehr Tage Zeit für Weiterbildungsmaßnahmen zuzugestehen. Sichtbar werden hier die Effekte des Konjunkturpakets der Bundesregierung. Auf ungeteiltes Wohlwollen der Branche stoßen deren Maßnahmen indes nicht. Vielmehr kritisiert ein Weiterbildungsanbieter „die übertriebene Weiterbildungswelle im Rahmen der Kurzarbeit, verbunden mit den unglaublichen Geldsummen der Arbeitsagenturen, die mal wieder im Nichts verbrennen". Auch ein anderer zeigt sich frustriert über die Subvention, die allein den im öffentlichen Förderdschungel versierten und folglich nach Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (AZWV) zertifizierten Anbietern zugute kommt. Den anderen werde damit eher das Geschäft erschwert: „Die Firmen nutzen im Moment öffentliche Förderungen, werden überschüttet mit ‚einmaligen Trainingsangeboten' und sind nicht bereit, Trainings zum üblichen Preis zu buchen." Der Verlockung des Schnäppchens kann sich auch eine gestandene Personalabteilung nicht entziehen – da muss die strategisch-nachhaltige Ausrichtung der Weiterbildung schon mal warten.

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 41
D-53115 Bonn
Tel.: 0228/97791-25
Fax: 0228/97791-99
e-Mail: juergen.graf@managerseminare.de
www.managerseminare.de/tb/tb-8022

Jürgen Graf
Weiterbildungsszene Deutschland 2010
146 Seiten
99,90 EUR
Verlag managerSeminare
ISBN 978-3-941965-04-1