

Wohin mit dem neuen Potenzial?

PETRA SCHADE UND VERONICA INEICHEN

Unternehmen beteiligen sich in der Schweiz in hohem Mass an der Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden. Den eigentlichen Return on Investment zu messen, ist allerdings schwieriger. Damit Organisationen von der Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden tatsächlich profitieren können, müssen sie selbst den Fokus neu ausrichten.

Jährlich investieren Arbeitgeber in der Schweiz rund 1,5 Mia. Franken in berufliche Weiterbildung (Messer, Wolter 2009). Im Branchendurchschnitt unterstützen dabei 89% der Arbeitgeber ihre Mitarbeitenden finanziell und für 77% der Organisationen hat die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden eine wichtige bis sehr wichtige Bedeutung mit Blick auf die Umsetzung ihrer Unternehmensstrategie (Bundesamt für Statistik 2018).

Mit steigendem Kostendruck auf Unternehmen in der globalisierten Arbeitswelt 4.0 werden im Sinne eines Return on Investment (ROI) vermehrt auch Investitionen in die Weiterbildung, bezüglich des Mehrwertes und der Nachhaltigkeit kritisch hinterfragt. Zudem wird der Fokus mehr denn je auf den direkten Nutzen

und die Wirkung von Weiterbildung auf Geschäftsergebnisse gelegt. Zentrale Aspekte dieser Nutzen-Wirkung-Betrachtung sind zum einen der Erwerb eines anerkannten Zertifikates, welches im Sinne der Messbarkeit von Qualität im Rahmen eines institutionellen QM-Systems geltend gemacht werden kann. Zum anderen der direkte Transfer von erweiterten Kompetenzen in den betrieblichen Kontext, also die Fähigkeit der Mitarbeitenden, neu erlerntes Wissen und neu erworbene Verhaltensweisen auf den eigenen Arbeitskontext zu übertragen. Das Ziel von Weiterbildung ist aus Sicht der Unternehmen, eventuelle Defizite in Bezug auf die Stellen-, Funktions- oder Tätigkeitsbeschreibung zu schliessen. Unternehmen setzen Weiterbildungen aber auch heute vielfach lediglich als effek-

Relevante Aspekte für einen wirkungsvollen Kompetenztransfer aus Weiterbildungen sind mit einfachen Messinstrumenten für einzelne Organisationen nur schwierig ganzheitlich zu erfassen.

tive Massnahme zur Motivation von Mitarbeitenden und somit als «fringe benefit» ein, ohne einen spezifischen Kompetenzerwerb zu planen oder gar einen Transfer zu erwarten.

Kann Lerntransfer gemessen oder gezielt geplant werden?

Vor allem grössere Organisationen geben an, die Wirkung der von ihnen finanzierten betrieblichen Weiterbildungen im Rahmen eines strukturierten Bildungscontrollings zu messen, beispielsweise durch den Nachweis von anerkannten Zertifikaten oder über einfache Zufriedenheitsumfragen. Rund ein Drittel der Organisationen gibt an, sie würden allfällige Leistungssteigerungen der Teilnehmenden im Alltag ermitteln oder gar deren Wirkung auf die Organisation erfassen (Gubler, Eggmann, Dätwyler 2018). Die Resultate dieser Erhebungen sind jedoch mit grosser Vorsicht zu geniessen, da es häufig an praxistauglichen und validen Instrumenten mangelt, um den Kompetenztransfer oder gar den ROI beruflicher Weiterbildung aussagekräftig zu messen. Es ist davon auszugehen, dass momentan kaum ein Unternehmen verlässliche Angaben dazu machen kann, ob und in welchem Umfang Weiterbildungsinvestitionen dazu führen, dass die neu erworbenen Kompetenzen von Mitarbeitenden auch in den Berufsalltag übertragen werden und welchen Nutzen sie dort für die Organisation insgesamt bringen.

Neue Ressourcen für die Organisation

Relevante Aspekte für einen wirkungsvollen Kompetenztransfer aus Weiterbildungen sind mit einfachen Messinstrumenten für einzelne Organisationen nur schwierig ganzheitlich zu erfassen. Massgeblich für den Transfer ist die praxisorientierte Gestaltung von Weiterbildungen und die Intensität der Motivation, mit welcher die Teilnehmenden in der Weiterbildung agieren und diese mitgestalten. Dabei steht die

Passung der Inhalte mit der beruflichen Praxis genauso im Vordergrund, wie auch die Unterstützung des beruflichen Umfeldes, um die neu erworbenen Kompetenzen tatsächlich in den beruflichen Alltag transferieren und integrieren zu können. Neben dem individuellen Nutzen einer Weiterbildung für Mitarbeitende ist der durch die erweiterten Kompetenzen entstehende Mehrwert für die Organisation zentral. Hier gilt es Handlungsfelder zu eröffnen, in welchen diese Kompetenzen zur Wirkung gebracht werden können.

Noch im Jahr 2015 unterstützten 71,7% betrieblicher Weiterbildungsangebote die Weiterentwicklung der technischen, praktischen oder arbeitsplatzspezifischen Kompetenzen von Mitarbeitenden hinsichtlich ihres formalen Stellen- oder Tätigkeitsprofils (Bundesamt für Statistik 2018).

Dabei sind verschiedene Motive zur Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungen zu beobachten. Die einen kommen mit dem Ziel, die mit dem Unternehmen gemeinsam definierten tätigkeitsprofilbezogenen Kompetenzen oder das Zertifikat zu erwerben. Andere hingegen kommen klar mit dem Blick auf ihre persönliche Entwicklung. So zeigt eine aussagekräftige Masterthesis im Bereich Marketing & Verkauf in einer repräsentativen Umfrage die Priorisierung der Weiterbildungsmotive von Mitarbeitenden wie folgt auf: 1. Steigerung der Fachkompetenz, 2. Sicherung des beruflichen Weiterkommens und Karriereplanung, 3. die eigene Horizonterweiterung, 4. höheres Einkommen und 5. die persönliche Entwicklung (Schweizer 2011).

So ist denn auch in thematischen Einstiegsrunden zu Beginn einer Weiterbildung vornehmlich zu hören: «Ich bin da, weil ich eine neue Funktion übernehme(n muss), weil ich von der Chefin geschickt wurde, weil das Zertifikat/der Abschluss in meiner Funktion gefordert wird, weil ich diese Tätigkeit zwar schon lange ausübe, aber nun endlich mal fachlich genauer dahinter sehen möchte.» Und die persönlichen Lernziele beziehen sich dabei überwiegend auf den Erwerb fachlicher Kompetenzen.

Über den Tellerrand schauen ist nicht nur erlaubt, sondern ausdrücklich erwünscht und wird von Anbietern beruflicher Weiterbildung in der Regel gefördert.

Die tatsächliche Erweiterung der Kompetenzen von Teilnehmenden in Weiterbildungsangeboten, das können wir guten Gewissens schreiben und mit unserer langjährigen Praxiserfahrungen hinterlegen, ist massgeblich abhängig von ihren Motiven und damit ihrer Motivation. Wer wegen des Zertifikats kommt, tendiert anfangs dazu, rein für die Abschlussprüfung, den Kompetenznachweis oder für das Zertifikat zu lernen. Es braucht sinnvolle, stark praxisbezogene Aufträge und anspruchsvolle Herausforderungen, um die Teilnehmenden für weiterführende und persönlichkeitsentwickelnde Themen zu aktivieren und zu begeistern.

Professionelle berufliche Weiterbildungsangebote in der Schweiz orientieren sich heute an einem kognitivistisch-konstruktivistischen Lehr-Lern-Verständnis und am Kompetenzparadigma und sind damit nicht nur auf reine Wissensvermittlung der technischen, praktischen und arbeitsplatzbezogenen Kenntnisse ausgelegt, sondern auf eine ganzheitliche Entwicklung in der eigenen beruflichen Rolle. Sie berücksichtigen die Entwicklung von Schlüsselkompetenzen bzw. immer mehr auch die Entwicklung der sogenannten 4K (Kritisches Denken und Problemlösen, Kommunikation,

Mitarbeitende initiieren mit ihren neuen Kompetenzen oft auch Veränderungsimpulse im beruflichen Kontext und sind über ihre formale Funktion hinaus bereit und motiviert, mit ihren neu erworbenen Kompetenzen die Zukunft der Organisation mitzugestalten.

Kooperation, Kreativität und Innovation), ein Konzept, welches die aktuellen Megatrends und Kompetenzen für das 21. Jahrhundert gezielt mit einbezieht (Sterel, Pfiffner, Caduff 2018).

Im Rahmen der Weiterbildung treten Teilnehmende befristet aus ihrem gewohnten hierarchischen Rollenverständnis von Vorgesetzten und Mitarbeitenden im Praxis- und Funktionsfeld heraus in die Rolle als Lernende und damit in ein weitläufiges und mitzugestaltendes Lernfeld. Über den Tellerrand schauen ist nicht nur erlaubt, sondern ausdrücklich erwünscht und wird von Anbietern beruflicher Weiterbildung in der Regel gefördert. In kooperativen Lernformen führt ein gezielter, kritischer und kreativer Austausch mit anderen Teilnehmenden zu einem Perspektivenwechsel und zur Erweiterung von Handlungsoptionen, meist über das vom Unternehmen intendierte Mass hinaus. Der Aufbau von zeitlich überdauernden Netzwerken wird gefördert und der stete Austausch, die gezielte Reflexion und individuelle Zielsetzungen führen oft zu anderen und neuen Erwartungen an die Gestaltung der eigenen beruflichen Rolle. Das Zertifikat und das Erreichen fachlicher- und funktionsspezifischer Kompetenzen treten in den Hintergrund und werden ergänzt durch persönlichkeitsentwickelnde As-

pekte, durch Erweiterung von Handlungsoptionen im eigenen beruflichen Kontext und die selbstbewusste Rollengestaltung in der eigenen beruflichen Funktion.

Das «Mehr» an Kompetenzerwerb

Die in Weiterbildungen erworbenen Schlüsselqualifikationen sind berufliche Qualifikationen, welche lange einsetzbar und im beruflichen Kontext verwertbar sind. «Es sind funktions- und berufsübergreifende Qualifikationen, welche den arbeitenden Menschen flexibler und mobiler machen (Goetze 1992).» und sie können wie folgt zusammengefasst werden:

- interdisziplinäres Wissen
- methodisches, verfahrens- und verhaltenstechnisches Können
- persönlichkeitsbezogene Fähigkeiten und Bereitschaften

Das aktuelle Konzept der 4K geht weiter und umfasst die sogenannten und bereits oben erwähnten «4 Kompetenzen für das 21. Jahrhundert». Diese bereiten Weiterbildungsteilnehmende auf ein selbstgesteuertes, lebenslanges Lernen vor und ermöglichen ihnen, in einer sich derzeit rapide verändernden Arbeitswelt und in

agilen Organisationsstrukturen zu wirken. Diese angestrebte Kompetenzentwicklung ist nicht nur eine individuelle, sondern auch eine organisationale Herausforderung. Denn eine Weiterbildung nach dem Konzept der 4K fordert und fördert die Persönlichkeitsentwicklung, bedeutet nicht mehr nur den Erwerb von Soft Skills, sondern die Ausprägung einer Werthaltung, die ein Schwarz-Weiss-Denken hinter sich lässt, Gemeinschaftsinteressen in den Fokus stellt, Widersprüche integriert und ein hohes Mass an Ambiguitätstoleranz entwickelt (Hofert 2016).

So befindet ein Teilnehmer am Schluss der Weiterbildung zur Begleitung von Lernprozessen, dass er zwar seine fachlichen Ziele bezüglich Gesprächsstrukturierung erreicht habe, diese aber irgendwie unwichtig geworden seien. Viel wichtiger sei ihm geworden, sich seiner Haltung gegenüber seinen Gesprächspartnern bewusst geworden zu sein und diese nun in kommenden Gesprächen sorgfältig zu überprüfen.

Zurück im Arbeitsumfeld

Im Verlauf beruflicher Weiterbildungen ist der Einsatz von erworbenen Kompetenzen in jeder Form erwünscht und wird von den Teilnehmenden im Rahmen der Arbeitsaufträge oft als Er-

folg und als Kompetenzerleben wahrgenommen. Zurück in der beruflichen Praxis jedoch führt der Einsatz neuer Handlungskompetenzen über die erwarteten technischen, praktischen oder arbeitsplatzspezifischen Kompetenzen hinaus nicht immer zu einer positiven Zustimmung. Mitarbeitende initiieren mit ihren neuen Kompetenzen oft auch Veränderungsimpulse im beruflichen Kontext und sind über ihre formale Funktion hinaus bereit und motiviert, mit ihren neu erworbenen Kompetenzen die Zukunft der Organisation mitzugestalten.

So beschreibt es eine Teilnehmerin in einem Modul zur Teamdynamik wie folgt: «Nach Besuch des Moduls habe ich mein Team mit anderen Augen betrachtet und habe festgestellt, dass wir gar nicht so ein funktionierendes Team sind, sondern kontroverse Diskussionen eher meiden, um harmonisch und konfliktfrei zu bleiben. Ich habe nun erkannt, dass dies der Entwicklung des Teams, aber auch der thematischen Weiterentwicklung im Weg steht. Ich bin nicht die Teamleiterin und fühle mich daher nicht berechtigt, diese Themen anzusprechen. So muss ich in Teamsitzungen immer wieder mit mir selbst hadern, ob ich nun etwas einbringen soll oder aufgrund meiner Funktion nur stillschweigend zusehe. Das erzeugt einen

grundlegenden Frust bei mir, wo ich doch nun erfahren habe, dass wir als Team anders, konstruktiver zusammenarbeiten könnten und unsere Kompetenzen zu einem Weiterkommen komplementieren sollten.»

Personalentwicklung – mehr als berufliche Weiterbildung!

In zahlreichen Unternehmen ist Personalentwicklung auf das Schliessen von Lücken im derzeitigen oder zukünftigen Stellen- oder Tätigkeitsprofil der Mitarbeitenden angelegt. Um die Motivation der Mitarbeitenden für eine solche Weiterbildung zu gewährleisten, werden Erhebungen zum Weiterbildungsbedarf weitgehend interessensbasiert vorgenommen. So wird in Schweizer Unternehmen der Weiterbildungsbedarf lediglich zu 62 % auf Unternehmensebene ermittelt und zu 80 % auf der Ebene der individuellen Interessen Beschäftigter (Bundesamt für Statistik 2018). Vom Unternehmen werden dann jene Angebote ausgewählt, die einerseits ökonomisch einen hohen Nutzen zur Ausübung der Funktion und im Sinne der Kultur des Unternehmens versprechen, andererseits aber auch didaktisch-methodisch als geeignet erscheinen. Auf diese Weise wird aus Sicht der Unternehmen gewährleistet, dass die Weiterbildung nutzbringend ist und Mitarbeitende genü-

gend Motivation zur individuellen Weiterentwicklung aufbringen (Becker 1999).

Dieses Vorgehen greift unserer Meinung nach zu kurz! Denn um die Ausübung der in der Weiterbildung erworbenen Kompetenzen im Anschluss auch nutzbringend für die Organisation zu ermöglichen, sind Überlegungen zu Veränderungen in der Organisationsgestaltung erforderlich. Hier kommt zusätzlich zu den personalentwickelnden Aspekten des «Könnens» und «Wollens» derjenige des «Dürfens» hinzu. Unternehmen sollten sich daher vor der Bewilligung von Weiterbildung fragen: Ist das Unternehmen für Veränderungsimpulse bereit? Weiterbildung führt zu Kompetenzerwerb und zur Motivation, die neu erworbenen Kompetenzen auch einzubringen (Können und Wollen). Nur mit entsprechenden Massnahmen der Organisationsgestaltung (Dürfen) können diese individuellen Kompetenzen auch zu Ressourcen werden und eine Organisationsentwicklung im Kleinen und auch im Grossen voranbringen.

Raum für Veränderungen

Der oben beschriebene Lerntransfer ist aus individueller Sicht nach Absolvieren der Weiterbildung nur zu leisten mit Hilfe von entsprechenden institutionellen Instrumenten. Schnell sind Mitarbeitende nach Besuch ihrer Weiterbil-

- Eine Weiterbildung zum Coaching mentaler Repräsentationen sozialer Beziehungen (Partnerschaft, Familien, Team, Gemeinschaft).
- Elegante und effektive Methoden zur persönlichen Optimierung.



Soziales Panorama mit Dr. Lucas A.C. Derks (NL)

Für Berater*innen, Coaches, Supervisor*innen, Lehrbeauftragte, Therapeut*innen und Menschen in Führungspositionen.

13.–15. November 2020 in Zürich, CHF 910.–



www.nlp.ch/weiterbildungen/details/soziales-panorama

derung wieder im Hamsterrad des Alltags und verfallen in althergebrachte Handlungsmuster. Der ROI wäre in diesem Fall gleich null. Mitarbeitende müssen durch entsprechende Gefässe – wie Mentorat, Patensystem, Unterstützung durch Vorgesetzte, Arbeitsgruppen, Zielvereinbarungen – unterstützt werden, um ihre neu erworbenen Kompetenzen auch in den Arbeitsalltag transferieren zu können.

Werden sich Mitarbeitende bewusst, dass sie mit ihrem erweiterten Horizont und ihren neu erworbenen Kompetenzen in der Organisation nicht gezielt mitgestalten können, wird sich hieraus zwangsläufig ein Wertekonflikt ergeben. Dies bedeutet Frustration, im schlimmsten Fall die «innere» oder auch die formale Kündigung. Individuelle Kompetenzen werden im Rahmen der Weiterbildung ressourcenintensiv aufgebaut. Können sie nun in der Organisation nicht gewinnbringend eingesetzt werden, führt dies zu gezielter Demotivation von Mitarbeitenden, zu verlorenen Ressourcen und letztendlich sogar zu einem monetär negativen ROI.

Aus welchen Motiven auch immer sich Mitarbeitende auf eine betriebliche Weiterbildung einlassen, bringen sie in der Regel viel Zeit, Energie und persönliche Veränderungsbereitschaft in diese ein. Die Kompetenzentwicklung von einzelnen Mitarbeitenden im Rahmen einer solchen Weiterbildung führt – mit Blick auf die erwachsenenbildnerische Professionalität von Schweizer Bildungsinstitutionen – immer auch zu neuen Ressourcen und Potenzial für die entsendende Organisation und ihre Entwicklung. Hierüber sollten sich Unternehmen im Vorfeld jeder unterstützten individuellen Förderung von Mitarbeitenden im Rahmen betrieblicher Weiterbildung bewusst sein. Eine sorgfältige Planung des Lerntransfers und Offenheit für das, was ihre Mitarbeitenden an neuen Kompetenzen und Ressourcen in die Unternehmung mitbringen, müssen im Fokus stehen. Hierzu gehören auch die Bereitschaft, für die individuelle Transferförderung und eine eventuell damit einhergehende veränderte Organisationsgestaltung.

In zahlreichen Unternehmen ist Personalentwicklung auf das Schliessen von Lücken im derzeitigen oder zukünftigen Stellen- oder Tätigkeitsprofil der Mitarbeitenden angelegt.

LITERATUR

- Messer D., Wolter S.C. (2009). Weiterbildungsausgaben in der Schweiz – eine Hochrechnung. Die Volkswirtschaft – Das Magazin für Wirtschaftspolitik 6-2009, 41–44. Elektronische Version abgerufen am 22.07.2020 auf https://dievolkswirtschaft.ch/content/uploads/2009/06/19D_Messer.pdf
- Bundesamt für Statistik (BFS) (2018). Berufliche Weiterbildung in Unternehmen im Jahr 2015 – Hauptbericht. Neuchâtel. / Office fédéral de la statistique (OFS) (2018). La formation professionnelle continue dans les entreprises en 2015. Rapport principal. Neuchâtel.
- Gubler M., Eggmann N., Dätwyler A. (2018). Wie Weiterbildung messbar wird. Newsletter 1-2018 der Schweizerischen Gesellschaft für angewandte Berufsbildungsforschung. Elektronische Version abgerufen am 22.07.2020 auf <https://www.sgab-srfp.ch/de/newsletter/wie-weiterbildung-messbar-wird>
- Schweizer, R. (2011). Mehr als Cash & Karriere. Werbewoche 11-2011, 20–21. Swiss Marketing (SMC). Elektronische Version abgerufen am 22.07.2020 auf <http://www.marketingcoaching.ch/files/pdf-files/Ruedi%20Schweizer%20Marketing%20Weiterbildung%20-%20Marketingexperte.pdf>
- Sterel S., Pfiffner M., Caduff C. (2018): Ausbilden nach 4K – ein Bildungsschritt in die Zukunft. Bern: hep-Verlag
- Goetze W. (1992): Auf der Suche nach Schlüsselqualifikationen. Modell 95 – Zwischenbericht. Berichte aus dem Institut für Bildungsforschung und Berufspädagogik im Amt für Berufsbildung des Kanton Zürichs, Band 26, S. 10.
- Hofert S. (2016): Agiler führen. Einfache Massnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. Wiesbaden: Springer Gabler
- Becker M. (1999): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag, 2. Auflage

VERONICA INEICHEN ist seit langen Jahren in der Ausbildung von Auszubildenden tätig; sie ist Supervisorin, Coach und Teamentwicklerin.

PETRA SCHADE ist Studienleiterin in der Ausbildung von Auszubildenden und Lehrpersonen der beruflichen Bildung an der aeB Schweiz sowie in Projekten der internationalen Berufsbildungszusammenarbeit.