

Seminar ist nicht gleich Seminar: Was für ein bestimmtes Team oder eine bestimmte Firma relevant ist, kann für jemand anderen völlig nutzlos sein. Deshalb sollten Workshops auf den Betrieb zugeschnitten sein – dann steigt auch die Motivation der Teilnehmer.

shutterstock

Weiterbildung: die Erfolgsfaktoren

Warum viele Weiterbildungen an der Realität der Unternehmen vorbeigehen – und wie man sie endlich sinnvoll gestaltet

VON THOMAS AICHNER

Nur etwa zehn Prozent der Trainingsprogramme für Mitarbeiter sind wirklich effizient und haben einen nachweislich positiven Effekt. Laut Studien von McKinsey oder Deloitte liegt das Problem selten am Lerninhalt selbst – sondern an der fehlenden Verbindung zwischen Training, Alltag und Unternehmenszielen. Weiterbildung findet nämlich oft isoliert statt, losgelöst von konkreten Aufgaben. Das Ergebnis: Wissen ohne Wirkung, das man schnell wieder vergisst.

Etwa 46,4 Milliarden Euro geben deutsche Unternehmen für die Weiterbildung ihres Personals pro Jahr aus – weltweit sind es etwa 360 Milliarden. Oder knapp 1.500 Euro pro Mitarbeiter. Das meiste Geld ist schlecht investiert, sagen zum Beispiel Forscher der Harvard University.

Weiterbildung ist ein Prozess

Einer der wichtigsten Gründe ist, dass die vermittelten Inhalte im Arbeitsalltag nicht anwendbar sind. Mitarbeiter sitzen in Seminaren, nicken bei PowerPoint-Folien – und kommen dann zurück in den Betrieb, wo die gelernten Methoden nicht zu ihren tatsächlichen Herausforderungen passen. Das Wissen verpufft, weil der Transfer in die Realität nicht mitgedacht wurde.

Dazu kommt: Weiterbildung wird oft als einmaliges Event behandelt, nicht als Prozess. Nach dem Seminar kehren die Teilnehmer in ihren Alltag zurück – und sind auf sich allein gestellt. Es gibt keine Begleitung, kein Feedback und keine Gelegenheit, das Gelernte zu vertiefen oder Fragen zu klären, die erst bei der Anwendung auftauchen.

Ohne diese Nachbereitung bleiben Trainings weitgehend wirkungslos. Die Forschung zeigt: Etwa 70 Prozent des neu erworbenen Wissens geht innerhalb weniger Wochen verloren, wenn es nicht aktiv gefestigt wird. Das ist etwa durch anschließendes individuelles Coaching möglich, durch Auffrischungskurse oder durch interne Treffen, in denen Teams gemeinsam Erfahrungen austauschen und voneinander lernen.

Ein weiteres Problem ist die fehlende Relevanz der Lerninhalte. Viele Unternehmen setzen auf Standardprogramme – unabhängig davon, ob sie ein Start-up mit wenigen Mitarbeitern, ein Mittelständler oder ein Konzern mit hunderten oder tausenden Angestellten sind.

Was für ein bestimmtes Team oder eine bestimmte Firma relevant ist, kann für jemand anderen völlig nutzlos sein. Workshops müssen je nach Branche, Unternehmensgröße, Abteilung und Aufgabe der Teilnehmer maßgeschneidert angeboten werden. Dann steigt auch die Motivation der Kursbesucher, weil sie sofort erkennen, dass das Gelernte ihre konkrete Arbeit verbessert und nicht nur theoretisches Wissen bleibt.

Gezielte Fortbildungen statt Entlassungen

Vor einigen Jahren erkannte beispielsweise der amerikanische Telekommunikationskonzern AT&T, dass etwa 100.000 seiner Mitarbeiter in Hardware-Jobs arbeiteten, die im nächsten Jahrzehnt höchstwahrscheinlich nicht mehr existieren würden. Um die Mitarbeiter auf zukünftige Entwicklungen vorzubereiten, investierte das Unternehmen eine Milliarde Dollar in ein umfassendes Umschulungsprogramm namens „Future Ready“ (bereit für die Zukunft), an dem 180.000 Mitarbeiter teilnahmen.

Das Besondere: Das Unternehmen hat für jeden der 3.000 Jobs im gesamten Unternehmen spezifische Lehrprogramme und Inhalte entwickelt, die wirklich relevant waren und den Arbeitsalltag widergespiegelt haben, zum Beispiel zu Themen wie Datenmanagement, Cybersecurity und Künstliche Intelligenz.

Das Ergebnis war, dass die Mitarbeiter auf neue Herausforderungen vorbereitet waren, das Wissen in der Arbeit einsetzen konnten und insgesamt sowohl effizienter als auch zufriedener waren. Von 45.000 neuen Stellen wurden in den darauffolgenden Jahren so 50 Prozent mit bestehenden Mitarbeitern besetzt, die das Unternehmen ansonsten wohl verlassen hätten (müssen).

Lernen mitten in der Praxis

Ein weiteres positives Beispiel bietet das auf Steuerungs- und Automatisierungstechnik spezialisierte Unternehmen Festo aus Deutschland, das weltweit 20.500 Mitarbeiter hat. Mitten in der Produktionshalle von Festo

steht auf 220 Quadratmetern eine Lernfabrik – kein abgetrennter Schulungsraum, sondern direkt dort, wo gearbeitet wird. Aktuell werden 33 verschiedene Trainings angeboten: Produktschulungen, Prozessqualifizierungen, praktische Einweisungen. Neue Kollegen lernen hier, wie die Produkte funktionieren und was ihre Aufgaben sind. Langjährige Mitarbeiter machen sich mit neuen Technologien und Prozessen vertraut.

Das Lernen findet dabei direkt am Arbeitsplatz oder zumindest in unmittelbarer Nähe statt, sodass theoretisches Wissen und praktische Anwendung ineinander übergehen. Es gibt gezielte Unterweisungen, Planspiele und Aufbauseminare.

Zusätzlich zu externen Experten geben auch Führungskräfte und erfahrene Kollegen ihr Wissen weiter. In individuellen Steckbriefen werden von Führungskräften für potentielle Lernthemen die Lernziele, Personenzahl, Trainer, Dauer, Wiederholungen und die gewünschte Methodik einer Schulungsmaßnahme formuliert und dann praxisbezogen umgesetzt.

Eigenes Schulungszentrum

Bei der Firma Harting – einem deutschen Hersteller von elektronischen Bauteilen – spielt die richtige Kombination aus praxisorientiertem Wissen und regelmäßigen Schulungen eine entscheidende Rolle. Dazu wurde ein eigenes Schulungszentrum auf 2.300 Quadratmetern aufgebaut – bei gerade einmal 6.200 Mitarbeitern. Diese haben über eine interne Schulungsplattform Zugang zu einer Vielzahl von Lernangeboten, die neben Präsenzschulung auch E-Learning oder Videos umfassen, auf die sie jederzeit zugreifen können, um ihr Wissen auch nach einem Workshop weiter zu festigen oder aufzufrischen. Die Themen umfassen Technologien und Produkte, Sprachen, IT und Digitalisierung, soziale Kompetenzen, Projekt- und Prozessmanagement, Führung, Gesundheit und Umwelt.

Die Weiterbildungsmöglichkeiten werden außerdem auf den individuellen Entwicklungsplan jedes Mitarbeiters abgestimmt, um ihn bestmöglich auf die Aufgaben im Betrieb vorzubereiten. Zusätzlich gibt es ein Paten-Modell: Ein erfahrener Mitarbeiter steht neuen Kollegen zur Seite, beantwortet Fragen, gibt nützliche Tipps und hilft, das Wissen in der Praxis umzusetzen und wichtige Kontakte im Unternehmen zu knüpfen.

Die fünf Erfolgsfaktoren

Insgesamt lassen sich also fünf Erfolgsfaktoren zusammenfassen, die sich in der Praxis bewährt haben: Erstens, die Entwicklung von maßgeschneiderten Schulungen, die auf das Unternehmen, die Branche und die Rolle der Mitarbeiter angepasst werden. Zweitens, die Wissensvermittlung durch interne und externe Experten, um sowohl betriebliches Wissen weiterzugeben als auch neue Blickwinkel kennenzulernen. Drittens, die Möglichkeit das Erlernte in der Praxis umzusetzen. Dazu gehört zum Beispiel, dass Mitarbeiter die nötige Zeit oder Entscheidungsfreiheit bekommen, um neue Techniken oder Programme einzusetzen. Viertens, eine Kombination aus Präsenzveranstaltungen und digitalen Inhalten für die maximale Wissensvermittlung, unabhängig von Zeit und Ort. Fünftens, die kontinuierliche Weiterbildung in relevanten Themen, etwa durch Auffrischungskurse oder anschließendem Zugang zu Unterlagen und Videos, um das Wissen weiter zu vertiefen und zu festigen.

© Alle Rechte vorbehalten

THOMAS AICHNER

Thomas Aichner ist wissenschaftlicher Leiter der Südtirol Business School. Er ist promovierter Wirtschaftsingenieur und lehrt unter anderem Marketing, Konsumentenverhalten und Künstliche Intelligenz an Hochschulen in Italien, Österreich, Deutschland und Saudi-Arabien.
www.business-school.bz



