

4. Potenziale fördern

Gute Leute verlangen Perspektiven. Deshalb sollte jede Firma auch in schwierigen Zeiten weiterbilden.

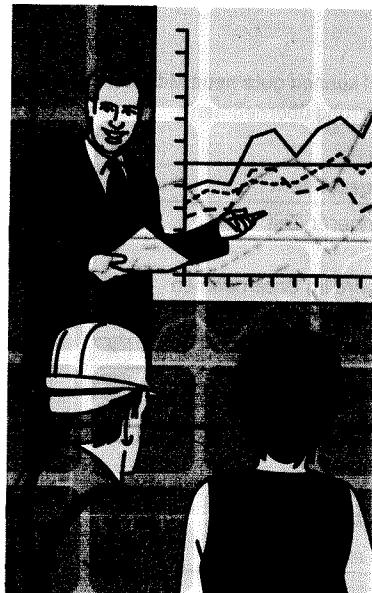
Wird das Geld knapp, streichen die meisten Firmen zuallererst ihre Weiterbildungssetats zusammen. Und graben sich mit dieser Sparstrategie auf längere Sicht selbst das Wasser ab. »Dabei steigert Weiterbildung das Betriebsergebnis«, propagiert der Schondorfer Berater Frank Sieber Bethke, der sich auf Bildungs-Controlling spezialisiert hat. Vorausgesetzt, man ist in der Lage, Kosten und Nutzen der einzelnen Aktivitäten sauber zu ermitteln.

Ziele definieren

Um erkennen zu können, ob und welche Schulungen nötig sind, muss sich der Chef die eigenen Ziele klar machen. Am Anfang jeder Weiterbildungsstrategie stehen daher drei Fragen. Erstens: Wo will die Firma hin und wo steht sie tatsächlich? Etwa mit Blick auf Umsatz, Gewinn, Kosten, Absatz, Krankenstand oder Fluktuation. Zweitens: Wo liegen die Gründe für diese Soll/Ist-Abweichung? Mögliche Antworten: etwa zu wenig Fachwissen, zu wenig Erfahrung, Motivationsmängel, unzureichende Technik. Und drittens: Inwieweit kann Weiterbildung dazu beitragen, die festgestellten Mängel zu beheben? Aus diesen Antworten lässt sich dann ableiten, ob etwa Assessment-Center zur Potenzialanalyse, spezifische Seminare zu Fachkenntnissen wie Gesprächsführung oder Präsentationstechnik, Konflikt- und Stress-Training oder Coaching zu empfehlen sind.

Umsetzung planen

Im nächsten Schritt entscheiden Firmenchefs, wie sie die Weiterbildung im Einzelnen durchführen. Wer Kosten sparen muss, bildet am besten einen Verbund mit anderen Unternehmen. Zudem finden sich kompetente Referenten bisweilen auch in den eigenen Reihen. Beispielsweise Powerpoint-Schulungen lassen sich ohne Probleme im eigenen Konferenzraum organisieren. Teamtrainings, Rhetorik- oder Stressseminare finden dage-



gen idealerweise fernab der Tagesroutine statt. Soweit es nur um reine Wissensvermittlung geht, sind auch Datenbank und Selbstlernplätze sinnvoll. Alle Maßnahmen sollten jedenfalls so organisiert sein, dass die Weiterbildung kontinuierlich möglich ist. Denn dass einzelne und isolierte Seminare in der Regel bestenfalls kurzfristig wirken, ist wissenschaftlich belegt. Besser: eine Trainingsreihe über einen längeren Zeitraum, etwa pro Jahr drei Veranstaltungen von zwei bis drei Tagen Dauer.

Controlling etablieren

Weiterbildung kann sich nur auszahlen, wenn die Firma ihre Schulungsmaßnahmen regelmäßig evaluiert. Basis sind die oben erwähnten Unternehmensziele sowie Potenziale und Defizite der Mitarbeiter. Was Trainings bewirken, ermitteln Chefs je nach Thema am besten durch Werkzeuge wie Kundenbefragungen, Qualitätsprüfungen, Mitarbeitergespräche oder Auswertung der Finanzkennzahlen. Hat sich der erhoffte Erfolg nicht eingestellt: das ganze Procedere überprüfen – von der Stimmigkeit der Ziele bis zur Auswahl des Seminaranbieters.

Nützliche Adressen

Eine Auswahl impulse-geprüfter Berater und hilfreicher Bücher. Weitere Infos bei allen Kammern und dem Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (www.rkw.de).

Personalauswahl

Mühlhaus & Partner, Gelsenkirchen, Tel. 02 09-3 89 19 02, www.muehlhaus-partner.de

KDL, Köln, Tel. 02 21-1 39 93-0, www.kdl-consulting.de

S-H-R Ges. für Unternehmensentwicklung mbH, Velen, Tel. 0 28 63-9 51 34, www.s-h-r.de

Organisation und Führung

Kienbaum Consultants International GmbH, Gummersbach, Tel. 0 22 61-7 03-0, www.kienbaum.de

OSB Gesellschaft für systemische Organisationsberatung GmbH, Wien und Köln, Tel. 00 43-1-5 26 08 13, www.osb.at

Fauth-Herkner & Partner, München, Tel. 0 89-7 49 1 42-0, www.arbeitswelt.de

Weiterbildung

Neuland & Partner, Fulda, Tel. 06 61-9 3 41 40, www.neuland-partner.de

Implus Training & Consulting, Fulda, Abnatal, Tel. 0 56 09-9 58 5, www.implus.de

PE Support, Köln, Tel. 02 21-4 30 89-22, www.pesupport.de

Büchertipps

Strategisches Human Resource Management, Hanser Verlag, ISBN 3-446-21228-0, 45,50 Euro

Human Performance Management, Rosenberger Fachverlag, ISBN 3-931085-27-9, 34 Euro

Leadership ohne Vorurteile, Georg Zawadzky-Krasnopolsky, Gerling Akademie, ISBN 3-932425-44-8, 19,90 Euro

Handbuch Coaching, Christopher Rauen, Hogrefe, ISBN 3-8017-1477-2, 49,95 Euro

Aufstand des Individuums, Reinhard K. Sprenger, Campus Verlag, ISBN 3-593-36560-X, 25,50 Euro

Quantensprung der Führungskunst, Margaret J. Wheatley, Rowohlt Verlag, ISBN 3-498-07328-1, 19,43 Euro

Business Reframing, Wolfgang Berger, Gabler, ISBN 3-409-18895-9, 9 Euro

Grundlagen der Führung, Rainer W. Stroebe, Sauer-Verlag, ISBN 3-7938-7216-5, 12 Euro