



Weiterbildung: Echter Nutzen oder Geldvernichtung?

BILDUNG. *Damit Weiterbildung in der Praxis funktioniert, muss ein Umdenken stattfinden. Das WirtschaftsBlatt lud zum runden Tisch.*

von BEATRICE BÖSIGER

IM GESPRÄCH

Günter Sigl,
Gründer Institut
Stratos

Christine Wirl,
Herausgeberin
Magazin Training

**Gerhard Nieder-
mair,** Leiter der
Abteilung für
Berufs- und
Betriebspädago-
gik, Uni Linz

Ludwig Marx,
Account Manager
Sparkassen-
akademie

Was passiert im Moment am Aus- und Weiterbildungsmarkt?

CHRISTINE WIRL, Herausgeberin Magazin Training: Bei Seminaren haben sich die meisten Unternehmen vom Gießkannensystem verabschiedet. Natürlich wird immer gesagt, bei der Weiterbildung der Mitarbeiter wird nicht gespart. Aber wenn kein Geld da ist, werden die Mitarbeiter nicht auf irgendwelche Gaudi-Seminare geschickt. Werden Seminare besucht, so wird in immer kürzerer Zeit mehr Inhalt hineingepackt, am besten Organisationsentwicklung plus Betriebswirtschaft in zwei Tagen. Und der Nutzen für das Unternehmen wird immer wichtiger.

GÜNTER SIGL, Institut Stratos: Wir müssen uns schon fragen, ob durch Weiterbildung nicht eher Kapital vernichtet wird, als dass es wirklich etwas nützt. Mich würde zum Beispiel interessieren, welche Unternehmen in Österreich auch nur den Anflug eines Bil-

dingscontrollings oder Transfergespräche nach einem Seminar betreiben. 80 Prozent aller Trainings scheitern am Transfer in die Praxis.

GERHARD NIEDERMAIR, Leiter der Abteilung für Berufs- und Betriebspädagogik Universität Linz: Durch den steigenden Kostendruck stellt sich immer mehr die Frage nach der Wirksamkeit der Trainings. Deshalb sind für mich Themen wie Bildungscontrolling und Transfer-sicherung Zukunftsthemen. Obwohl: Das Bewusstsein dafür fehlt noch. So sind 50 Prozent aller Trainer davon überzeugt, dass das, was in ihren Trainings gelernt wird, auch Eingang in die Praxis findet.

Wie kommt diese Zahl zustande. Ist das Thema Bildungscontrolling noch zu wenig bekannt?

GERHARD NIEDERMAIR: Es gibt zwar schon Instrumente, anhand derer man ziemlich rasch erkennen kann, ob ein bestimmter Aspekt in die Praxis übernommen wurde. Das

Problem ist, heute wird nach dem Seminar vor allem die Zufriedenheit der Teilnehmer gemessen. Schwieriger wird es schon beim Lernerfolg, noch schwieriger zu messen ist, was dann in einer Arbeitssituation angewendet wird. Und ganz schwierig zu messen ist der Beitrag, den ein Seminar zum Geschäftserfolg leistet. Das ist auch wissenschaftliches Neuland.

LUDWIG MARX, Österreichische Sparkassenakademie: Aus unserer Sicht findet kein wirklicher Umbruch bei der Weiterbildung statt. Natürlich werden die Kosten immer wichtiger, besonders wichtig ist für uns die Treffsicherheit einer Ausbildungsmaßnahme. Wo sich aber doch etwas ändern sollte, ist in der Verstärkung der Klammerfunktion, also vor dem Seminar und nach dem Seminar. Das ist aber Sache der Führungskräfte. Für neue Mitarbeiter haben wir schon länger ein Lernpaten-System. Der Pate wird von uns zwei Tage geschult und geht auch

«Wenn kein Geld da ist, werden Mitarbeiter auf keine Gaudi-Seminare geschickt»

Christine Wirl



«50 Prozent aller Trainer sind überzeugt, dass das bei ihnen Gelernte auch angewendet wird»

Gerhard Niedermair



«Die Führungskräfte zu sensibilisieren klingt leichter als es ist»

Günter Sigl



«Fehlt die Praxis, verpufft das Gelernte innerhalb kürzester Zeit»

Ludwig Marx



mit auf Seminare. Was garantiert nicht funktioniert: Jemanden auf Vorrat in ein Seminar zu schicken. Deshalb muss zuerst überhaupt der Bedarf erhoben werden. Was aber sicher in Zukunft noch zunehmen wird, ist informelles Lernen.

Fördern Sie das konkret?

LUDWIG MARX: Wir bemühen uns, das zu fördern. Wir haben zum Beispiel einen Lernzielkatalog ausgearbeitet, den kann der Mitarbeiter zusammen mit seinem Lernpaten abarbeiten. Wichtig ist die Anwendung: Fehlt die Praxis, so verpufft das Gelernte innert kürzester Zeit.

GÜNTER SIGL: Es wäre interessant, einmal zu erheben, wie professionell oder konsequent Entsendungsgespräche und nach dem Seminar Transforgespräche geführt werden. Aus meiner Erfahrung ist das viel zu wenig passiert.

CHRISTINE WIRL: Entsendung klingt schon mal ganz schlimm. Da

bekommt der Mitarbeiter vermittelt, dass er nur eines Defizits wegen auf das Seminar geschickt wird. Besser wäre, wenn Mitarbeiter und Führungskraft zusammen überlegen, wo es noch Verbesserungspotenzial gibt.

GERHARD NIEDERMAIR: Ich bin jetzt mal provokant: Wir brauchen gar keine neuen Methoden zu entwickeln. Wir müssen zuerst einmal die umsetzen, die es gibt. Dazu braucht es aber Führungskräfte mit einem entsprechenden Problembewusstsein.

GÜNTER SIGL: Die Führungskräfte zu sensibilisieren klingt leichter, als es ist. Ich habe gemerkt, dass an der Stelle oft das Wissen fehlt, wie nach einem Seminar der Transfer in die Praxis sichergestellt werden kann. Mit einem Kunden von mir habe ich jetzt mal einen Extratermin eingeschoben, da besprechen wir nur die Transferthematik.

Transfer von der Theorie in die Praxis: Wer in Österreich betreibt Bildungscontrolling?

GERHARD NIEDERMAIR: Eine Aussage darüber zu treffen ist schwierig, da es über den gesamten Erwachsenenbildungsbereich relativ wenig Forschungsergebnisse gibt.

So kennt man zum Beispiel nicht mal die genaue Zahl der Personalentwickler in Österreich. Dasselbe Problem stellt sich deshalb auch mit Bildungscontrolling. Exakte Zahlen gibt es nicht. Österreich steht damit aber nicht allein da. In der Schweiz ist die Situation ähnlich.

500 bis 700 Millionen € werden in Österreich jährlich in die Weiterbildung investiert. Warum findet hier keine Kontrolle statt?

GERHARD NIEDERMAIR: Fairerweise muss man sagen, dass Führungskräfte und Personalentwickler mit dem Begriff „Bildungscontrolling“ schon etwas anfangen können. Wird dann aber nachgefragt, ob es ein Transfersicherungsmana-

⇒

KARRIERE



Debatte um Kostendruck. Günter Sigl und Christine Wirl im Streitgespräch

gument gibt, dann erntet man nur lange Gesichter.

Wie kann man sich Bildungscontrolling konkret in der Praxis vorstellen?

LUDWIG MARX: Bei der Sparkassenakademie ist das immer wieder ein Thema. Aber dann wirklich im Detail zu beziffern, was ein Seminar zum Unternehmenserfolg beiträgt, ist schwierig. Am ehesten würde dies noch beim Verkauf funktionieren. Hier ist das größte Problem, dass eine Kontrollgruppe fehlt. Ich weiß ja nicht, um wieviel sich der Markt ändert und wieviel das Seminar zum besseren Verkauf beiträgt.

CHRISTINE WIRL: Ich bin aus beruflichen Gründen oft auf Seminaren. Am Ende denke ich mir dann manchmal: Ja, das war jetzt ein nettes Seminar. Der Trainer hat mich in dem bestätigt, was ich sowieso schon gewusst habe. Die Frage ist nun, ob es nicht besser wäre, hätte mich der Trainer geärgert. Nur, das können Trainer oft nicht riskieren. Denn dann bekommen sie eine schlechte Bewertung und meist keinen Folgeauftrag mehr. Das macht eine Messbarkeit so schwierig.

Wie schwierig ist es, Social Skills zu messen?

«Bildungscontrolling muss nicht unbedingt ein Zahlenwerk sein»

Günter Sigl

CHRISTINE WIRL: Meist werden junge Mitarbeiter auf Seminare geschickt. Dann anschließend – im übertragenen Sinn – zu verifizieren, wo hat er das Lächeln gelernt und wo das Grüßen, das ist ein schwammiges Unterfangen.

LUDWIG MARX: Oft ist es auch so, dass sich die Führungskräfte nicht trauen, die Mitarbeiter zu kritisieren. Kleidet sich eine Mitarbeiterin unvoreilhaft, dann wird die lieber mal auf ein Seminar geschickt als direkt darauf angesprochen.

Die Messung von Social Skills ist meiner Meinung nach aber gar nicht möglich.

GERHARD NIEDERMAIR: Genau – und das halte ich für wichtig, zu erkennen, dass Pädagogik mit Menschen arbeitet. Weiters kann man sich die Frage stellen, ob es wirklich nötig ist, alles in Zahlen zu gießen. Ich kann deshalb nur wenig mit dem Begriff Bildungscontrolling

anfangen. Transferthematik oder Erfolgsmessung gefallen mir besser.

GÜNTER SIGL: Bildungscontrolling muss ja nicht unbedingt ein Zahlenwerk sein. Ich kann auch überprüfen, ob und in welchem Umfang eine Nachbetreuung stattgefunden hat. Es braucht einfach eine längere und prozesshaftere Betreuung. Ein gutes Beispiel dafür ist das Mentoring-Programm der Sparkasse.

Wie sehen Sie die Rolle der Trainer in dem Prozess. Braucht es eine stärkere Professionalisierung?

GERHARD NIEDERMAIR: Die erste Voraussetzung dafür wäre, dass sie überhaupt eine Profession sind. Nach meinem Verständnis sind die österreichischen keine, sondern eine Berufskultur. Und zwar, weil ganz bestimmte Kriterien fehlen, Beispiel Risikopotenzial: Wenn ich mir ansehe, was Trainer in ihren Seminaren teilweise methodisch machen, da stehen mir die Haare zu Berge. Ich bin erstaunt, dass Menschen das verantworten können. Ein Chirurg weiß genau, wenn er den Schnitt falsch setzt, dann ist dieser Patient tot. Im Trainings- und Schulbereich werden Dinge gemacht und es fehlt das Bewusstsein, dass die Handlungen Menschen zumindest psychisch gefährden können. Trainer sind eine wichtige Berufsgruppe, aber noch nicht als Profession.

GÜNTER SIGL: Glücklicherweise sind aber die ganzen Marktschreier, die es noch vor ein paar Jahren in unserer Branche gab, verschwunden.

CHRISTINE WIRL: Nein, die gibt es immer noch und ich habe wahrscheinlich mehr schlechte Trainer gesehen als jeder andere auf der Welt! Aber warum gibt es die schlechten? Weil sie billig sind. Es gibt hier ja ganz klar auch ein Preisdumping.

Wie wird sich die Branche in Zukunft Ihrer Meinung nach weiterentwickeln?

GERHARD NIEDERMAIR: Generell nimmt die Anzahl der Personalentwicklungsstellen in den Unternehmen zu. Das ist ein positiver Trend auch im Non-Profit-Bereich. □