

# Das lernende Unternehmen ... mit Konzept!

Hans Fischer

Die Komplexität von bestehenden und kommenden Aufgaben stellt an die Führungskräfte und an das Personal eines Unternehmens zusehends anspruchsvollere Anforderungen. Um eine sachgerechte und motivierte Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen, ist es notwendig, daß eine praxisbezogene Aus- und Weiterbildung stattfindet. Mit der Realisierung eines ganzheitlichen und integrierten Aus- und Weiterbildungskonzeptes erfolgt gleichzeitig eine längerfristige Personalförderung.

232. 25

## Rasch veränderndes Umfeld und ...

Gegenwärtig leben wir in einer Zeit des raschen Umbruchs und großer Veränderungen. Der seit etwa zwanzig Jahren stark verbesserte Bildungsstand der Erwerbstätigen, insbesondere der jüngeren Arbeitnehmer, hat den parallel verlaufenden gesellschaftlichen Wertewandel noch beschleunigt. Die enorme Wissensexplosion in der Wissenschaft – 90 Prozent aller Wissenschaftler leben gegenwärtig – vergrößert permanent unser tägliches Anwendungswissen. Überlagert werden diese Entwicklungen durch einen raschen Technologiewandel mit kürzeren Innovations- und Produktlebenszyklen. Ganz generell läßt sich feststellen, daß die Lernraten der

Unternehmen hinter der Veränderungsrate der Umwelt nachhinken.

## ... daraus resultierende Mängel und Defizite

Die geschilderte Komplexität und Dynamik stellt täglich höchste Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte. Nicht alle Mitarbeiter und Kaderleute sind diesen Anforderungen gewachsen. Bei Mitarbeitern führen diese raschen Veränderungen zu fachlichen Defiziten, zu Demotivation, zu Überforderung und letztlich zu Frustration und „innerer“ Kündigung. Bei Führungskräften äußert sich diese Dynamik in schlechtem Führungsverhalten sowie in ungenügender Führungsqualität. Die Erfahrung bestätigt immer wieder klar und eindeutig: Schlechte Führungskräfte können keine guten Mitarbeiter aufbauen!

Es konnte vielfach belegt werden, daß die ungenügende Führungsqualität die Hauptursache von Kündigungen ist. Zudem wird die Höhe der Fluktuationsrate stark vom Arbeitsklima, das heißt von der resultierenden Sozialkompetenz der Mitarbeiter und Vorgesetzten, beeinflusst.

Aufgrund dieser erkannten Mängel ist es nicht verwunderlich, daß die Schweizer

Wirtschaft für die nächsten Jahre die entsprechenden Ausbildungsschwerpunkte eingeplant hat (Bild 1).

- \* Führungsqualität
- \* Persönlichkeitsentwicklung
- \* Projektmanagement
- \* Managementwissen
- \* Informatik
- \* Neue Technologien

**Bild 1: Vorgesehene Ausbildungsschwerpunkte**

► Die Wissensexplosion und die abnehmende Halbwertszeit der Qualifikationen verlangen nach lebenslanger, permanenter Weiterbildung. Die Unternehmen müssen daher ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt aus- und weiterbilden. Eine integrierte Aus- und Weiterbildung ist gleichzeitig echte Personalentwicklung. ◀

## Häufiger Ist-Zustand

In vielen Betrieben und Unternehmen liegen mehr oder weniger umfangreiche Kurslisten zur Aus- und Weiterbildung vor. Die Angebote sind in der Regel punktuell und entbehren meistens einer aufbauenden Systematik. Bei Umfragen stellt man fest, daß einige Mitarbeiter die Aus- und Weiterbildungsbudgets intensiv belasten, während viele gar keine Weiterbildung betreiben. Es kommt auch vor, daß man speziell bevorzugte Themenkreise überdurchschnittlich intensiv pflegt, währenddem die notwendige Weiterbildung zur Behebung von Schwächen und Defiziten vernachlässigt oder gar verdrängt wird. Es liegt dann auf der Hand, daß viele Mitarbeiter



Hans Fischer, Dr. sc.  
nat. ETH, dipl.  
Masch. Ing HTL

aus unterschiedlichen Gründen für die Weiterbildung nicht motiviert sind.

## Ganzheitliches Lernen lernen!

Lösungen, basierend auf linearen Denkvorgängen, führen in die Sackgasse. Die heutige Zeit braucht dringend integrative und kreative, ganzheitliche Lösungsansätze. Dies fordert ein ganzheitliches Lernen. Daher ist das traditionelle, schulische Lernen (formales Lernen) nur als eine Komponente zu betrachten. Sie muß ergänzt werden durch das Lernen in und an der Arbeit (on the job) sowie durch das praktische Lernen im täglichen Leben (informelles Lernen)<sup>1</sup>.

Zur Theorie gehört auch die praktische Erfahrung. Erst durch eine enge Verzahnung beider Komponenten können wir ganzheitliche Lösungen erarbeiten. Ganzheitliches Denken ist aber kein Selbstzweck; nur wenn wir handeln, wenn es uns gelingt, das Gelernte umzusetzen, dürfen wir von Lernerfolg sprechen.

Ganzheitliches Lernen ist kein neues Modell, kein neuer Modetrend. Bereits in der Renaissance wurde integral gedacht, gehandelt und vorgelebt. Später forderte Pestalozzi mit „Kopf, Herz und Hand“ das Prinzip der Ganzheitlichkeit. Heute aber zwingt uns die Komplexität und Dynamik unserer Lebensweise und unseres Handelns unmittelbar zu einem ganzheitlichen Ansatz, wollen wir anstehende und zukünftige Probleme zufriedenstellend lösen.

Neben der Verbesserung der Führungsqualität, der Fach- und Sozialkompetenz, bekommen insbesondere Schlüsselqualifikationen zunehmend größere Bedeutung (Bild 2). Darunter versteht man Fähigkeiten und Kenntnisse, sogenannte „Helikopter-Fähigkeiten“, die einem für komplexe Situationen einen besseren Überblick ermöglichen.

► *Nicht nur in der Schule kann gelernt werden. Vermehrt muß auch der Arbeitsplatz, das Unternehmen ganz generell,*

- \* fächerübergreifendes Denken und Handeln
- \* analytische und dispositive Fähigkeiten
- \* Kooperationsfähigkeit
- \* konzeptionelle Fähigkeiten
- \* Fähigkeit, Informationen zu verarbeiten
- \* Lernfähigkeit

Bild 2: Schlüsselqualifikationen

als Lernort in die Aus- und Weiterbildung miteinbezogen werden, um den Lerntransfer zu erhöhen. ◀

## Integriertes Aus- und Weiterbildungskonzept

Lernen ist primär eine Verhaltensänderung. Praktisch alle Mängel, Defizite, Schwächen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, von Teams und letztlich von Organisationen, können durch Lernen eliminiert werden. Gezieltes, betriebliches Lernen verlangt aber nach einem Konzept.

Die Aus- und Weiterbildung im Unternehmen muß von der obersten Leitung unterstützt werden, und dies bedingt ein konzeptionelles Vorgehen. Aus- und Weiterbildungsaktivitäten, die nicht konzeptionell angegangen werden, zeigen langfristig nicht die erhoffte Wirkung. Eine systematische Aus- und Weiterbildung aller Mitarbeiter drängt sich aus zweifacher Hinsicht auf: Einerseits können die Hauptursachen hoher Fluktuation (schlechte Führungsqualität und ungenügende Sozialkompetenz) vor allem durch Verhaltensänderungen verringert werden, und andererseits rangiert das Bedürfnis nach permanenter betrieblicher Weiterbildung generell sehr weit oben in der Prioritätenliste der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ein konzeptionell erarbeitetes Aus- und Weiterbildungskonzept verfolgt primär zwei Ziele, ein funktionales und ein mitarbeiterbezogenes:

- \* Die systematische, betriebliche Aus- und Weiterbildung dient prioritär der sachgerechten und motivierten Aufgabenerfüllung des Personals.
- \* In einem Aus- und Weiterbildungskonzept sind die Bedürfnisse weiterbildungsrelevanter Problemfelder aller Mitarbeiter systematisch erfaßt.

Im weiteren soll der nachstehende Nutzen erreicht werden:

- \* Förderung des Bewußtseins einer permanenten Aus- und Weiterbildung
- \* Motivation zu vermehrter Aus- und Weiterbildung
- \* Sensibilisierung des Personals für eine ganzheitliche Aus- und Weiterbildung
- \* gerechtere Verteilung der Aus- und Weiterbildungsmittel auf alle Mitarbeiter.

► *Aus- und Weiterbildung darf nicht punktuell erfolgen. Nur wenn sie konzeptionell betrieben wird, lassen sich die*

Unternehmensstrategie gezielt unterstützen und die Mitarbeiter systematisch auf die Aufgabenerfüllung hinführen. ◀

Entscheidend aber ist die Erkenntnis, daß Lernen überlebenswichtig ist und nur das „lernende Unternehmen“ eine Zukunft hat. Lernen muß ein integrierender Bestandteil der Arbeit werden. Dies läßt sich realisieren mittels erarbeiteten Aus- und Weiterbildungskonzept. Ein griffiges Aus- und Weiterbildungskonzept muß mindestens folgende Dimensionen aufweisen:

\* *Adressaten:* Eine stufengerechte Ausbildung wird ermöglicht durch die Differenzierung nach folgenden Adressaten: Oberste Führungsebene, Abteilungsleiter, Gruppenleiter und Sachbearbeiter/Mitarbeiter.

\* *Organisation:* Praktisch nur die Fachausbildung muß abteilungsspezifisch durchgeführt werden, die übrigen Ausbildungsschwergewichte sind abteilungsübergreifend.

\* *Ausbildungsschwergewichte und Richtwerte:* Die integrierte Aus- und Weiterbildung wird nach folgenden Bereichen unterschieden: Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Persönlichkeitsentwicklung und Führungsqualität.

## Fazit

Die Kosten für Aus- und Weiterbildung sind als wertvolle Investition zu betrachten. Es wäre kurzsichtig und imageverschlechternd, wollte man die interne Weiterbildung stiefmütterlich behandeln mit der Begründung, daß ab und zu mal ein „weitergebildeter“ Mitarbeiter das Unternehmen verlasse, diese oder andere Mitarbeiter jedoch wiederkommen würden – aus- und weitergebildet!

## Literatur

<sup>1</sup> Bieg, J.J. (1989): Qualifizieren auf dem Weg durch die Lernstatt.-Techn. Rundschau, 31, S. 4-7.

## Summary

The complexity of future tasks is a serious challenge for the management and the personnel of a business enterprise. Due to a targeted and motivating task fulfillment it is essential to offer a practical training program. The design of an integrated and comprehensive training system is the condition of a lifelong and permanent education of the human capital.