

aus: Schweizerische Gesellschaft für Personalfragen, 1989, 4, p. 17-18

Weiterbildung ist Investition, nicht Belohnung!

Dr. Hans Fischer

«Lernen ist wie Rudern gegen den Strom.
Sobald man damit aufhört, treibt man zurück.»

(Benjamin Britten)

Veränderte Umwelt

«Panta rhei» – alles fliesst – diese Aussage formulierte der griechische Philosoph Heraklit vor über 2500 Jahren. Heute, in einer rasch verändernden Umwelt mit einem tiefgreifenden Technologiewandel, wo die »Halbwertszeiten« zwischen Erfindung und Einführung von Produkten* immer kürzer werden und die Produktlebenszyklen im High-Tech-Bereich 3 bis 4 Jahre betragen, trifft die Formel noch in vermehrter Masse zu als je zuvor. Ressourcen werden laufend knapper, Märkte schneller und internationaler, die Konkurrenz zunehmend grösser und härter und die Wünsche von potentiellen Kunden werden zusehends anspruchsvoller. Limitierender Faktor dieses gesteigerten Wettbewerbs ist aber nicht so sehr das eigentliche monetäre Kapital als vielmehr das Humankapital: flexible, kreative und lernfähige Mitarbeiter. Keineswegs zu unterschätzen ist der parallel verlaufende, überlagerte Wertewandel, der nicht nur von Politikern, Wissenschaftlern und Führungskräften aller Stufen, sondern auch von der breiten Bevölkerungsschicht mitgeprägt wird.

Diese Rahmenbedingungen wirken sich letztlich in einem erhöhten Leistungsdruck auf Beschäftigte wie Firmenleitungen und öffentliche Arbeitgeber aus. Eine solchermassen rasch veränderte Umwelt lässt sich nicht erfolgreich mit der herkömmlichen, linearen Denkweise bewältigen. Es wäre aber falsch, angesichts der grossen Probleme, nur eine Lösung in der Resignation zu suchen. Es gilt, die neuen, erhöhten Aufgaben als Herausforderung und Chance anzunehmen und nicht als lebensfeindliche Bedrohung zu betrachten. Eine wesentliche Grundvoraussetzung dazu ist lebenslanges Lernen (franz.: *éducation permanente*, engl.: *life-long learning*) und eine institutionalisierte, tiefe und breite betriebliche Weiterbildung.

* z.B. Radio: 35 Jahre (1870-1905); Solarbatterien: 3 Jahre (1953-1956)

Erhöhte Anforderungen, Wertewandel

An die Beschäftigten aller Bereiche und der verschiedensten Hierarchiestufen werden tagtäglich neue und erhöhte Anforderungen gestellt. So werden praktisch von allen Mitarbeitern unternehmerische Fähigkeiten als selbstverständlich vorausgesetzt, gepaart mit anspruchsvollem, ganzheitlichem Denken.

Die sukzessive Einführung von modernen Arbeitsformen wie Zeitautonome Arbeitsgruppen, Job rotation und Inselfertigung führen zu flacheren Hierarchien und verlangen von jedem Mitarbeiter gleichzeitig erhöhte Verantwortung. Die allernächste Zukunft fordert zudem mehr ausgebildete Fachkräfte auf allen hierarchischen Ebenen.

Um diese angestrebten Ziele zu erreichen, sind von allen Beschäftigten erhöhte Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten gefordert.

Zur besseren Auslastung von Maschinen und Anlagen und zur Bewältigung von Auftragsspitzen jeglicher Art ist überdies die Bereitschaft zum flexiblen Arbeitseinsatz bereits ein Muss. Nebst erhöhter Flexibilität, Kreativität und Motivation wird vom Arbeitnehmer zunehmend auch eine intensivere Mobilität verlangt, er muss sich – trotz prekärer Wohnungsmarktsituation – hin zu den Arbeitsplätzen richten. Diese Anpassungsfähigkeit und rege geistige Beweglichkeit um diesen Veränderungen erfolgreich zu begegnen, setzen neue Massstäbe an Arbeitnehmer aber auch an Arbeitgeber.

Wünsche der Mitarbeiter

Sofern ein Unternehmen sinnvolle ethische Ziele anstrebt, ist ein Mitarbeiter bereit, die geforderte Leistung zu erbringen. Gelingt es Vorgesetzten, nebst zeitgerechtem Führungsverhalten auch noch die Unternehmens-Vision umzusetzen, so lassen sich Mitarbeiter leichter motivieren. Denn als «Geführter» will man nicht nur sachbezogen sondern auch menschen- und umweltorientiert wie auch sinngebend angeleitet werden. Ein Mitarbeiter fordert zudem eine offene und vorurteilslose Kommunikation und ist

bereit, seinen Arbeitsplatz oder -bereich aktiv mitzugestalten. Noch mehr, der Mitarbeiter hat ein moralisches Recht, sich persönlich zu entwickeln, er will sich selbst entfalten, d.h. er will bei der Arbeit sein eigenes Persönlichkeitspotential umsetzen. Daraus erwachsen nicht zuletzt auch eminente Vorteile für das Unternehmen, denn mit der systematischen Pflege und Förderung des Humanpotentials lassen sich hochmotivierte Mitarbeiter heranziehen.

Weiterbildung: Investition nicht Belohnung

Unter den geschilderten Rahmenbedingungen wäre es geradezu leichtsinnig, würde ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter mit einem Weiterbildungsangebot «belohnen» wollen. Die heutige Zeit verlangt klar und unmissverständlich eine adäquate Investition in die Weiterbildung. Unter Weiterbildung ist aber nicht nur das Anbieten von punktuellen Kursen oder Seminarien zu verstehen. Nein, zur Erhöhung der gesamten Lernkapazität eines Unternehmens, Betriebes oder einer öffentlichen Verwaltung braucht es, wie generell im Management üblich, auch im Personalbereich eine formulierte Strategie. Ganzheitlich durchdachte Lernkonzepte, die sowohl interdisziplinäres Grundlagenwissen wie auch projektbezogenes Fach-

und Führungswissen vermitteln, sind unabdingbar. Um dieses hochgesteckte, aber notwendige Ziel zu erreichen, ist es unumgänglich, dass in Zukunft – besser schon heute –, der Verantwortliche für Personalentwicklung der Geschäftsleitung oder dem Vorstand angehört.

Nur so kann das Fähigkeitspotential einer Belegschaft erhöht und laufend den veränderten Strategien und Strukturen angepasst werden, denn lernfähig sind ausschliesslich Menschen, nicht aber Organigramme.

Es wäre einseitig und falsch, unter Weiterbildung nur das Lernen von «harten» Fakten, wie Cash-flow-, Umsatz- und Gewinnzahlen zu verstehen. Weiterbildung impliziert auch «Bildung». Weiterbildung muss permanent betrieben werden. Der Mensch sucht – bewusst oder unbewusst – echte Werte, will sich entfalten und sucht der Arbeit einen Sinn zu geben. Er ist das Herz jeder Unternehmung und die Basis jeder Entwicklung.

Eine neuzeitliche, echte und interessante Weiterbildung, gibt uns eine Chance zu einer Neuorientierung. Diese Weiterbildung soll aufbauend und evolutionär sein und ein Umfeld schaffen zur Selbstverwirklichung.

Packen wir's an ...!