



Der richtige Mix macht's: Mit Energie und Technik ans Ziel

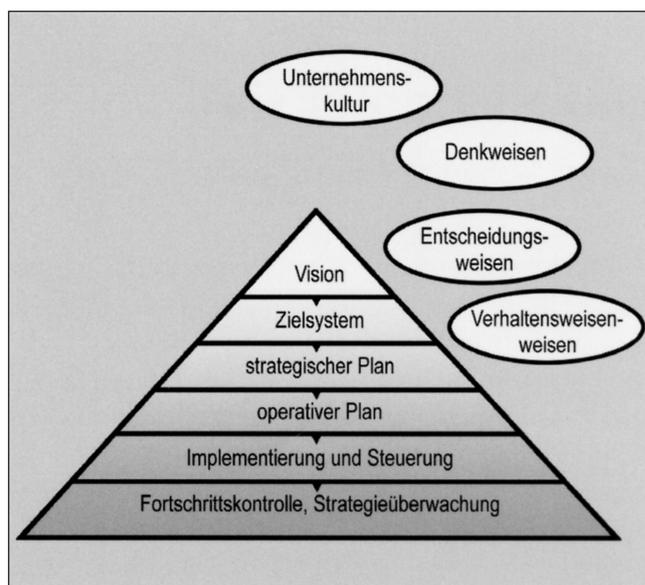
So wird Mitarbeiterfortbildung messbar

„Lernen ist wie Rudern gegen den Strom. Sobald man aufhört, treibt man zurück“, hat einst der britische Komponist Benjamin Britten gesagt. Und wie beim Rudern ist auch beim Lernen der richtige Mix aus Kraft und Technik entscheidend, um voran zu kommen. Das ist nicht erst seit der lautstark in der Öffentlichkeit geführten Debatte um die Ergebnisse der Pisa-Studie bekannt. Doch was an Deutschlands Schülern oft kritisiert wird, wird in der Wirtschaft meist nicht besser gemacht.

Viele Unternehmen haben zwar erkannt, dass Strukturwandel, Innovationen und steigender Wettbewerbsdruck sie dazu zwingen, das Wissen ihrer Mitarbeiter an die veränderte Marktposition anzupassen. Doch werden gravierende Fehler in der Umsetzung dieses immer wichtiger werdenden Themas gemacht. „Zwei Drittel der Mittelständler führen Qualifizierungsmaßnahmen losgelöst von der definierten Unternehmensstrategie durch“, hört man von der Allensbacher Kommunikations- und Managementberatung GmbH (K.O.M.). Das hier strategische Wettbewerbsvorteile nicht genutzt werden, liegt auf der Hand.

Gerade in der operativen Praxis klaffen Qualifizierung und Strategie häufig frappierend auseinander. „Im Rahmen unserer Beratungspraxis beobachten wir in vielen Unternehmen, dass eine Verzahnung von Unternehmens- und Bildungszielen meist teilweise, ja manchmal sogar komplett fehlt“, so die Allensbacher Kommunikations- und Managementberatung GmbH. Die ernüchternde Konsequenz: Das Erreichen der strategischen Ziele rückt für diese Unternehmen in weite Ferne. „In solchen Situationen wird klar, dass ein passendes Bildungscontrolling nicht vorhanden ist, beziehungsweise dessen Bedeutung auf eine Kontrolle von Aus- und Weiterbildung, Qualifizierungs- und Bildungsmaßnahmen beschränkt bleibt“. Es ist beispielsweise so, als würde ein nach Osteuropa expandierendes Unternehmen seine Mitarbeiter in Vertriebsmöglichkeiten für die USA oder in den falschen Sprachen trainieren.

Vor dem Hintergrund der langjährigen Praxiserfahrung ihrer Berater hat die K.O.M. GmbH ein neues Instrument entwickelt, mit dem der Nutzen von Weiterbildung transparent, messbar und somit auch überprüfbar gemacht wird – ein Steuerungsinstrument, das zukünftiges Handeln im Sinne der Unternehmensstrategie optimiert. Das Steuerungsinstrument mit dem Namen K.O.M.-BiCo® kontrolliert, ob die einzelnen operativen Tätigkeiten bezogen auf Aus- und Weiterbildung sowie Qualifizierung zur Unternehmensstrategie passen. Dementsprechend

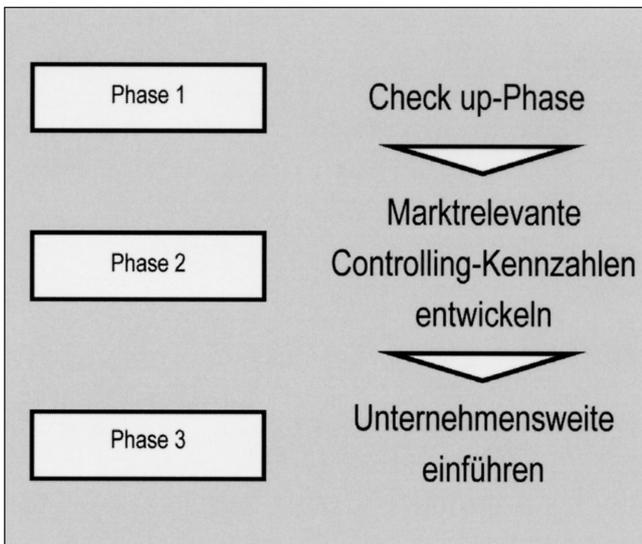


Ansatzpunkte für ein Bildungscontrolling

fließen die Anforderungen der Unternehmensstrategie direkt in die Qualifizierungsmaßnahmen mit ein.

K.O.M.-BiCo® ist aber nicht nur ein entscheidendes Instrument für die Planung und Steuerung betrieblicher Weiterbildung, sondern gleichzeitig lassen sich damit auch Nutzen und Kosten zielführend verbinden. Denn nicht nur die Qualität der Weiterbildung muss messbar sein, sondern auch der finanzielle Aspekt, der damit einher geht. Damit die Kosten für die Qualifizierung nicht aus dem Ruder laufen, ist ein Controlling unbedingt erforderlich.

Das Bildungscontrolling nach K.O.M.-BiCo® verläuft in drei Phasen: Zunächst erfolgt ein Strategiecheck – d.h. die Ausgangssituation und das Umfeld wird bewertet und eine strategische Ausrichtung des Unternehmens festgelegt. Dabei spielen die bisherige Unternehmenskultur, vorherrschende Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensweisen sowie bekannte Stärken und Schwäche des aktuellen Unternehmensgeschäfts eine große Rolle. Aufgrund dieser strategischen Vorüberlegungen werden die Qualifizierungsziele für das Geschäft von morgen festgelegt. Entscheidend ist: Die Logik der Strategie muss sich in der Qualifizierung der Mitarbeiter wieder finden, z.B. müssen erlernte Verhaltensweisen immer strategiekonform sein.



Die drei Phasen des Bildungscontrollings

Wichtig für die Umsetzung der Qualifizierungsziele ist die Ermittlung erfolgskritischer Faktoren – so genannter Performancetreiber, die die Messbarkeit von gewünschten Effekten möglich macht.

Schließlich wird der Wert der einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen so genannter marktrelevanter Controlling-Kennzahlen in der zweiten Phase entwickelt, bevor die unternehmensweite Einführung im Fokus steht.

Aufgrund der Operationalisierung der Unternehmensstrategie entsteht so bis auf die Ebene einzelner Qualifizierungsmaßnahmen ein System, welches den Beitrag von Mitarbeiter-Weiterbildung zur strategischen Unternehmenspositionierung transparent und messbar macht. Die Bewertung von Erfolg und Aufwand für die Qualifizierung wird nun für jeden im Unternehmen sichtbar. Das Vorurteil „Qualifizierung bringt keinen Erfolg, da sie nicht messbar ist“, wird damit absolut widerlegt.

Damit die Aussagekraft der Kennzahlen weiter erhalten bleibt, ist für eine permanente Optimierung des Qualifizierungsprogramms und einen optimalen Budgeteinsatz eine regelmäßige Anpassung des Systems an die aktuelle Unternehmenssituation und Strategieänderungen unabdingbar. Durch die regelmäßige Überarbeitung des Systems und das Überprüfen der Ursache-

Wirkung-Beziehung zwischen Unternehmens-, und Qualifizierungszielen (Performancetreiber) wird nicht nur die Aktualität des Controllinginstruments sichergestellt, sondern gleichzeitig auch wichtige Lerneffekte für die strategische Arbeit des Unternehmens generiert.

Und genau das wird immer wichtiger: besonders im internationalen Wettbewerb ist Bildungscontrolling ein ausschlaggebender Erfolgsfaktor im zunehmenden Konkurrenzkampf.

Deshalb entscheidet nicht zuletzt die Innovationskraft eines Unternehmens auch zukünftig über den Bestand am Markt. Maßgeblich beeinflusst wird sie durch die Qualität der Mitarbeiter – sowie deren Kraft und Technik beim Rudern gegen den Strom.



WORT'FLAMME

K.O.M.® GmbH Kommunikations- und Managementberatung
 K.O.M.® HC Human Consult & Training
 Ein Unternehmenszweig der K.O.M.® GmbH
 Wortflamme® Verlags- und Dienstleistungsgesellschaft mbH

Höhrenbergstraße 1
 D-78476 Allensbach
 Fon +49 (0) 75 33 / 93 59-00
 Fax +49 (0) 75 33 / 93 59-29

www.kom-neun.de
 www.kom-hc.de
 www.wortflamme.de