

Weiterbildungsinvestitionen: Lohnt sich das?

Von Professor Dr. Raymond Saner und Dr. Lichia Yiu

2% bis 3% ihrer Lohnkosten geben Unternehmen aus, um ihre Mitarbeiter besser zu machen. Gewaltige Summen kommen da zusammen, Jahr für Jahr. Ganz selten aber wird geprüft, ob diese Geldmittel richtig eingesetzt werden, welche Resultate sie bringen, ob sie möglicherweise noch gezielter und besser investiert werden könnten. Die neue ISO-Norm 10015 könnte ein Mittel dazu sein.

Zwei Schlüsselfragen:

- Wie kann ein Unternehmen sicherstellen, dass seine Investitionen in Aus- und Weiterbildung für zukünftige Firmenentwicklung und die Geschäftsbedürfnisse relevant sind?
- Und wie kann ein Unternehmen die Investitionsqualität für Aus- und Weiterbildung sichern, so dass optimale Investitionsrenditen garantiert sind?

Bestehende Normen – und warum sie nicht genügen

Welches Qualitätsmanagementsystem könnte ein Unternehmen oder eine Regierungsbehörde am besten bei der Effizienz- und Effektivitätssteigerung der Aus- und Weiterbildung unterstützen?

Verschiedene Qualitätsnormen und Qualitätssicherungsinstrumente sind auf dem Markt erhältlich, z. B. ISO 9000, das Modell für Excellence der «European Foundation for Quality Management (EFQM)» wie auch andere Formen von Qualitätsmanagementsystemen (z. B. Total Quality Management).

Etliche Unternehmen haben eines der drei oben erwähnten Qualitätssicherungsinstrumente benutzt, und dies mit gemischten Ergebnissen. Einige Firmen waren der Meinung, diese Systeme seien genügend, andere fanden die drei Qualitätssicherungsinstrumente zu bürokratisch, zu prozessorientiert und nicht genügend an die Besonderheiten des Aus- und Weiterbildungsprozesses angepasst. Eine Studie über sieben Länder ergab einen von den drei traditionellen Qualitätssicherungsinstrumenten wegführenden Trend¹.

Um der wachsenden Nachfrage für weniger generische und mehr sektorspezifische Qualitätssicherungsinstrumente für die Aus- und Weiterbildung gerecht zu werden, wurden neue Qualitätsmanagementsysteme entwickelt, deren Geltungsbereiche sich auf verschiedene Elemente des Aus- und Weiterbildungsprozesses beziehen.

Nimmt man die Schweiz als Beispiel, bietet EduQua², eine private, nicht auf ISO basierende, innerhalb der Schweiz tätige Zertifizierungsstelle Qualitätssicherungsinstrumente an für die Zertifizierung von Weiterbildungsinstitutionen³. Als Mittel zur Sicherung adäquater beruflicher Kompetenzen von Auszubildenden werden durch den Schweizerischen Verband für Betriebsausbildung (SVBA)⁴ und den Schweizerischen Verband für Weiterbildung (SVEB)⁵ Testverfahren und Diplome angeboten. Andere Länder haben ihre eigenen Qualitätssicherungskonzepte sowie Aus- und Weiterbildungsinstrumente entwickelt.

Keines der aufgeführten Qualitätssicherungsinstrumente befasst sich jedoch mit dem strategischen Aspekt der Aus- und Weiterbildung. Sie befassen sich auch nicht mit dem pädagogischen Prozess oder mit der Interaktion zwischen Unternehmenszielen und Aus- und Weiterbildungsaktivitäten. Um diesen Bedürfnissen zu entsprechen, ist nun ein alternatives Qualitätsmanagement- und Qualitätssicherungsinstrument erhältlich geworden.

Die ISO 10015: die neue Lösung der Qualitätsfrage

Die Erkenntnis, dass sektorspezifische Leitlinien zur Qualitätssicherung der Aus- und Weiterbildung fehlten, hatte zur Folge, dass eine Arbeitsgruppe innerhalb von ISO gebildet wurde zwecks Ausarbeitung einer Norm für Aus- und Weiterbildung. Über mehrere Jahre hin erarbeiteten

Delegierte von zweiundzwanzig Ländern einen Textentwurf, der in der Veröffentlichung einer definitiven, im Dezember 1999 vom ISO-Sekretariat herausgegebenen offiziellen ISO 10015 resultierte. Diese neue ISO-Norm birgt zwei Hauptvorteile, nämlich:

- Sie stützt sich auf die prozessorientierten Konzepte der neuen 9000:2000 ISO-Normen-Familie und ist für Unternehmen, welche mit ISO-bezogenen Qualitätsinstrumenten vertraut sind, leicht verständlich
- Sie ist eine sektorspezifische, bildungsorientierte Norm, welche den Unternehmen spezifische Leitlinien in den Bereichen Bildungstechnologie und organisatorisches Lernen bietet, und dies je nach der von einer Firma oder öffentlichen Einrichtung geforderten Kompetenz.

Es folgt die Beschreibung zweier Schlüsseleigenschaften der neuen ISO 10015.

Zusammenhang zwischen Investitionen in Aus- und Weiterbildung und der Steigerung der Firmenleistung.

Obschon es nützlich sein kann, die beruflichen Qualifikationen von Ausbildern zu prüfen oder die Infrastruktur einer Weiterbildungsinstitution zu zertifizieren, liegt der Schlüssel zur Evaluation der Kapitalrendite von einer Aus- und Weiterbildungsinvestition in ihrer Relation zum Firmenumsatz. Falls einer Firma die Frage gestellt wird: «Warum bezahlen Sie Aus- und Weiterbildungsaktivitäten?», sollte diese in der Lage sein, die Korrelation zwischen Weiterbildungsaktion und erwünschter unternehmerischer Leistungsverbesserung aufzuzeichnen. Mit anderen Worten, ausschlaggebender Kunde der Weiterbildungsaktion ist auch die Organisation, nicht nur die Person, welche ausgebildet wird.

Betrachtet eine Firma den nachfolgenden Diagnostikbaum (*Abbildung 1*), sollte sie als Erstes feststellen können, mit welcher Umsatzherausforderung sie konfrontiert ist, und welches die Ursachen dieser Umsatzherausforderung sind. Wenn zum Beispiel der Absatz abgenommen hat, sollte ein Unternehmen als Erstes versuchen herauszufinden, was falsch gelaufen ist.

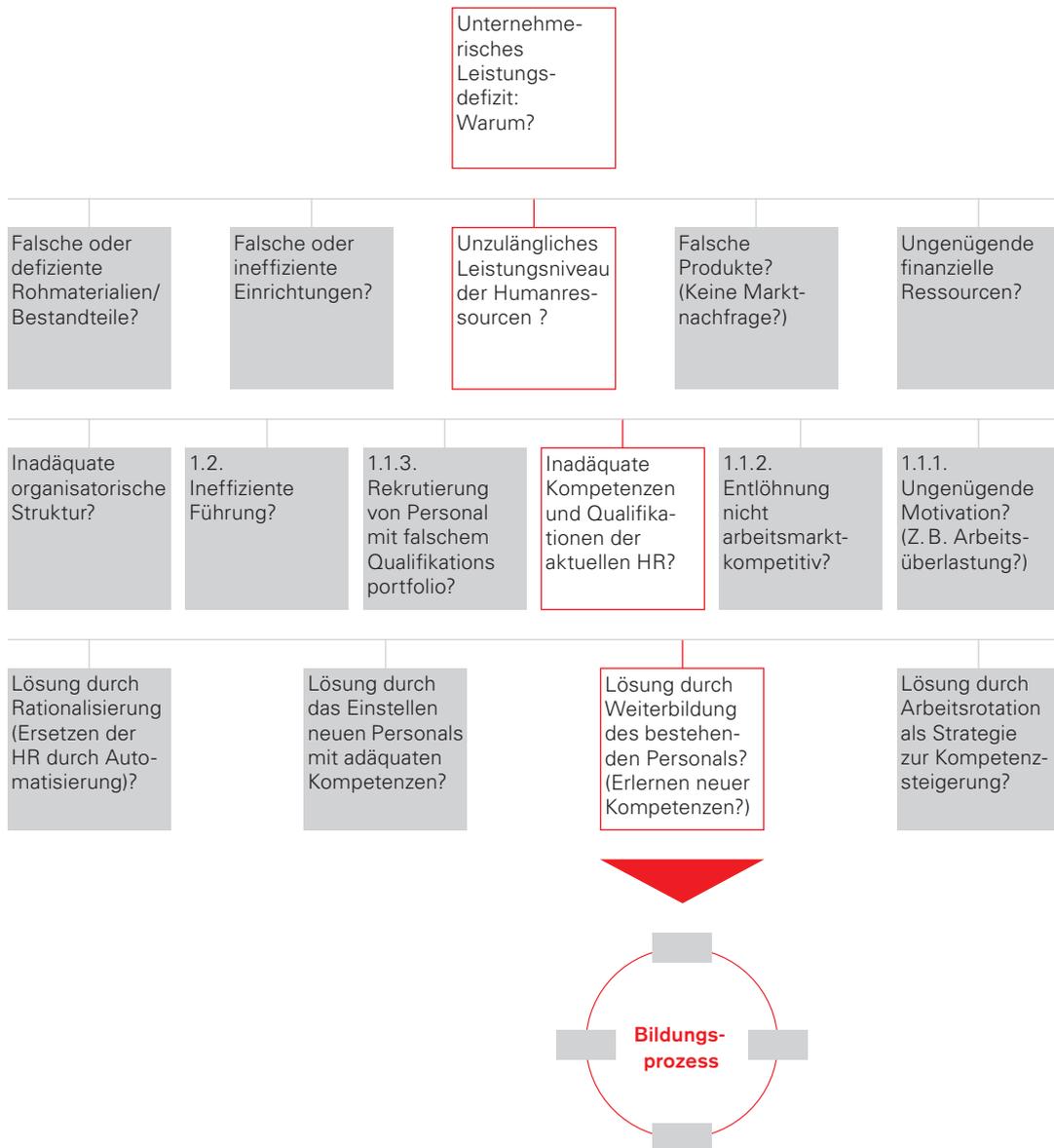
- Ist es vielleicht, weil die falschen Produkte hergestellt werden oder die richtigen Produkte auf falschen Märkten verkauft werden?
- Oder liegt der Grund darin, dass die Preisgestaltung der Produkte auf spezifischen Märkten nicht wettbewerbsfähig ist?
- Ist die Qualität der Produkte defizient, weil die Produktionsmaschinen alt sind und oft ausfallen?
- Ist die Qualität defizient, weil die Angestellten in der Ausübung ihrer Arbeit nicht sorgfältig genug sind?
- Ist sie defizient, weil sich die Firma in Liquiditätsschwierigkeiten befindet und für den Unterhalt ihrer Produktionseinrichtungen nicht aufkommen kann?
- Ist die Dienstleistungsqualität mangelhaft, weil das Personal für die Behandlung von Kundenforderungen und Reklamationen nicht ausgebildet ist?

Falls das Leistungsdefizit mit einem ungenügenden Leistungsniveau der Mitarbeiter zusammenhängt, sollte sich das Unternehmen fragen: «Warum ist das Leistungsniveau unserer Mitarbeiter unzulänglich?»

- Ist der Grund der, dass die Kompetenzen nicht den Arbeitsanforderungen entsprechen?
- Werden die Mitarbeiter unter dem auf dem Arbeitsmarkt geltenden Lohnniveau entlohnt, und sind sie deshalb nicht mehr motiviert oder im Begriff die Firma zu verlassen?
- Ist die Führung defizient und das Personal einfach nicht mehr motiviert?

Falls keine der oben erwähnten Gründe zutreffen, könnte es sein, dass das unzulängliche Leistungsniveau mit dem Qualifikationsstand der Angestellten zu tun hat. In diesem Falle könnten Aus- und Weiterbildung die richtige Lösung sein, doch nur unter der Voraussetzung, dass das Ersetzen des bestehenden oder das Einstellen neuen Personals mit adäquaten Qualifikationen als inopportun betrachtet wird.

Warum Aus- und Weiterbildung?



In dieser Hinsicht bietet die ISO 10015 einen klaren Leitfadens, der einem Unternehmen hilft, rentable Investitionen in Aus- und Weiterbildung zu treffen. Im Speziellen leitet die Norm die oberste Unternehmensführung an, Weiterbildungsmaßnahmen mit Produktivitätszielen in Beziehung zu bringen und die Weiterbildungsaktivitäten als strategisches Mittel für die individuelle und kollektive Leistungssteigerung zu benutzen. Als Folge davon wird der Erfolg der Aus- und Weiterbildung nicht nur daran gemessen, ob Personen ihre beruflichen Fähigkeiten erweitert haben, sondern auch ob sie, weil sie von einer erfolgreichen berufsbegleitenden Ausbildung profitieren durften, in positiver Weise zur Steigerung des Unternehmensumsatzes beigetragen haben.

Aus- und Weiterbildung auf der Basis pädagogischer Prinzipien und Verfahren

Aus- und Weiterbildung in Form einer Interventionsstrategie sollten dann eingesetzt werden, wenn ein Unternehmen erkannt hat, dass die Weiterbildung des bestehenden Personals die optimalste Strategie zur Schliessung der Leistungslücke darstellt. Folglich besteht die nächste kritische Phase des Investierens in Weiterbildung im Erstellen eines adäquaten Bildungskonzeptes und eines wirksamen Lernprozesses. In dieser Beziehung dient die ISO 10015 als Managementinstrument, das dazu verhilft, die Aus- und Weiterbildung im Gebrauch der Ressourcen (Finanzen, Zeit und Energie) effizient und im Schliessen der Leistungslücke wirksam zu organisieren.

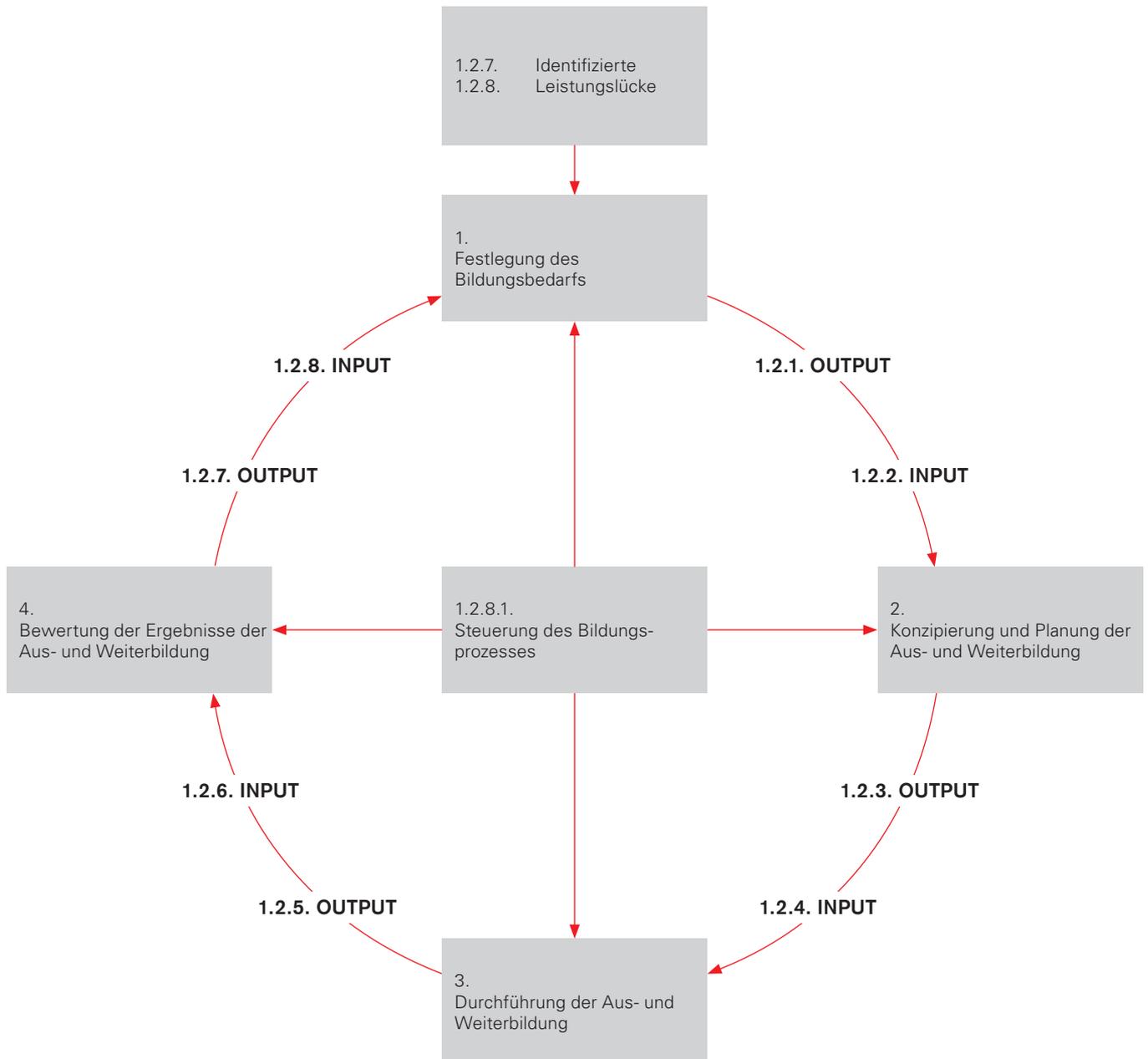
Wie beim bekannten Deming-Zyklus definiert die ISO 10015 die Aus- und Weiterbildung anhand eines Vier-Schritte-Verfahrens, nämlich als

Analysieren – Planen – Tun – Evaluieren.

Jeder Schritt ist in Form einer Input- und Output-Beziehung (*Abbildung 2*) mit dem nächsten vernetzt. In ihrer Eigenschaft als Managementinstrument beschreibt die ISO 10015 die erforderlichen Vorgänge jedes Schrittes und entwickelt Verfahren zur Steuerung der Lernprozesse. Solch ein transparentes System gibt dem Bildungsmanager die Möglichkeit, sich mehr auf die komplexe Steuerung jeder Aus- und Weiterbildungsinvestition zu konzentrieren, statt sich meist nur mit der Kontrolle der Ausgaben zu beschäftigen.

Im Gegensatz zu anderen Qualitätsmanagementsystemen hilft die ISO 10015 einem Unternehmen, die Korrelation zwischen Bildungspädagogik und Produktivitätszielen einerseits und Evaluation und Leistungszielen andererseits zu etablieren. Ein solches Aus- und Weiterbildungssystem gibt Unternehmen kontinuierliche Feedbacks, was ihre Investition in Humankompetenzen anbelangt, und gibt zusätzlich Rückmeldung über die aus der Aus- und Weiterbildung resultierende Produktivitätssteigerung. In ähnlicher Weise, jedoch zu einem höheren Grad, bietet die ISO 10015 Firmen die Gelegenheit, ihre Aus- und Weiterbildungskonzepte zu prüfen und ihre Aus- und Weiterbildungssysteme, die Verteilung der Bildungsaktivitäten⁶ und ihre Schulungseinrichtungen mit Hilfe umfassender Daten zu validieren.

Input-Output Aus- und Weiterbildungsprozess



Schlussfolgerung

Firmen sollten dringender denn je in Mitarbeiter investieren. Nur die Qualität des Humankapitals einer Firma kann dieser in der heutigen, durch zunehmende Produkt- und Dienstleistungskennnisse charakterisierten globalen Marktwirtschaft einen langfristigen Wettbewerbsvorteil und die Überlebensfähigkeit sichern. In einer auf Wissen basierenden Marktwirtschaft sollten Aus- und Weiterbildung als «mission critical» und nicht als «nice to have» betrachtet und trotz Zeiten wirtschaftlicher Schwierigkeiten nicht als «entbehrliche Aktivität» eingestuft werden.

Aus- und Weiterbildung, die für das Investieren in Mitarbeiter meistverwendete Strategie, sollte, wie jede andere bedeutende Investition, sorgfältig eingesetzt werden. Die ISO 10015 bietet ein neues, sektorspezifisches Qualitätsmanagementinstrument zur Sicherung der Korrelation zwischen Aus- und Weiterbildung und organisatorischen Leistungsanforderungen. Sie offeriert ein transparentes, leicht verfolgbares Verfahren, welches einen fundierten Bezug zwischen den vernetzten vier Schritten «Analysieren-Planen-Tun-Evaluieren» eines jeden Bildungsprozesses garantiert. Das ISO 10015-Qualitätsmanagementsystem unterstützt Manager beim Treffen strategischer Entscheidungen über Weiterbildungsinvestitionen, welche einen direkten Einfluss auf den Unternehmensgewinn haben werden.

¹ Raymond Saner; Quality Management in training: generic or sector-specific? ISO Management Systems, Geneva, July–August 2002, pp 53–62.

² www.eduqua.ch

³ Zertifiziert werden personelle und materielle Infrastruktur der Weiterbildungsinstitution, Bildungscurricula und die fachlichen und pädagogischen Kenntnisse der Ausbilder.

⁴ www.fsfe.ch

⁵ www.alice.ch

⁶ Die Verteilung der Bildungsaktivitäten befasst sich mit Fragen wie: «Wer wird in der Organisation ausgebildet? Wie viele Ressourcen werden für welche Personal-kategorien und für welche Bereiche eingesetzt?»