

Weiterbildung als Führungsinstrument für den Markterfolg im nationalen und internationalen Wettbewerb



Diplom-Kaufmann Bodo F. Wardin

Ein Blick auf die Praxis zeigt, dass die Unternehmungen in vielen Branchen gegenwärtig zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition umfangreiche Reorganisationsmaßnahmen eingeleitet oder bereits abgeschlossen haben. Die neue strategische Ausrichtung der Unternehmungen orientiert sich weitestgehend an den Forderungen nach verbesserter Kosteneffizienz, Reaktionszeit und Kundenorientierung. Im Zuge der Entwicklung, das Unternehmungsgeschehen nicht mehr unbedingt vorrangig durch die Unternehmungsplanung, sondern zunehmend über Marktmechanismen zu steuern, entstanden eine Reihe interessanter Konzepte, und bereits bekannte Ideen wie die des Profit-Center erfuhren ihre Renaissance.

Die Gestaltung neuer Strukturen zur Beeinflussung des aufgabenbezogenen Verhaltens bedingt die kritische Überprüfung aller Teilbereiche der Unternehmung. Dies schließt auch die so genannten „indirekten“ Bereiche ohne direkten Marktzugang mit ein. Gerade der Effizienz investitionsintensiver, erfolgskritischer Dienstleistungsbereiche der Unternehmung gebührt diesbezüglich zunehmende Beachtung. In diesem Zusammenhang ist vor allem die unternehmensinterne Weiterbildung herauszuheben. In vielen Unternehmungen gilt die interne Weiterbildung heute als „Schlüssel“ zum Markterfolg. Gleichzeitig ist kein Dienstleistungsbereich so „teuer“ wie der Bereich der Aus- und Weiterbildung. Dies liegt zum einen an der enormen kostenmäßigen Belastung der Unternehmungen durch die notwendige Orientierung an der Obergrenze des informationstechnologisch Machbaren, zum anderen an den besonderen Schwierigkeiten,

die diese Erfolgszuordnung und Bewertung von Leistungen im Bereich der Bildung bereitet, und damit die effiziente Gestaltung und Steuerung zu einem komplexen Problem macht. In der Praxis findet sich die unternehmensinterne Weiterbildung aufgrund ihrer herausragenden Bedeutung für den Unternehmungserfolg oftmals als zentraler Dienstleistungsbereich.

Die Steuerung, Motivation und Kontrolle der Mitarbeiter erfolgt in diesen Zentralbereichen überwiegend anhand von Planvorgaben oder Handlungsmaximen. Da sich in empirischen Untersuchungen die Motivation zur Weiterbildung als der wichtigste Produktivitätsfaktor herausgestellt hat, und eine unzureichende Vorgabe von Anreizen daher entscheidend die Leistungsergebnisse beeinflussen muss, soll im Rahmen dieser Abhandlung in aller Kürze auf einige Bedingungen und Wirkungspotenziale eingegangen werden.

Soziales Kapital macht Unternehmen effizienter

Derzeit vollzieht sich ein Anpassungsprozess in der strategischen Zielsetzung der Unternehmungen, um dem steigenden internationalen Wettbewerbsdruck begegnen zu können. Die Verfolgung der Kosteneffizienz, der Verkürzung der Reaktionszeiten und der verstärkten Kundenorientierung durch neue Organisationskonzepte, wie zum Beispiel durch die Realisierungsprozess- bzw. produktorientierten Strukturen, wird nicht ohne Auswirkung auf die Gestaltung und Bewertung der internen Weiterbildung im Unternehmungskontext bleiben. Nicht ohne Grund gilt die Information in vielen Branchen als vierter Produktionsfaktor und als „strategische Waffe“.

Wenn Kreativität zu Innovationen führen soll

Weiterbildungsmaßnahmen lassen sich als Instrumente zur Verhaltensbeeinflussung der in allen Unternehmungsbereichen tätigen Mitarbeiter beschreiben. Die Schaffung positiver Anreize dient also nicht nur der Steuerung operativer Einheiten, sie schließt vielmehr die Management-Ebenen mit ein. Dabei zeigt sich, dass Art und Stärke der Aus-

wirkungen dieser positiven Anreize mit den Aufgabenbereichen und der hierarchischen Position der Handlungsträger variieren. Über die Gestaltung der Weiterbildung wird die Ausrichtung des Leistungsverhaltens aller Handlungsträger auf die übergeordneten Unternehmungsziele angestrebt. Diese sollen angeregt werden, im Sinne bestimmter normativer Verhaltenserwartungen zu handeln.

Ob sich Organisationsmitglieder tatsächlich erwartungsgemäß verhalten, hängt, abgesehen von allgemeinen Informationen über das Handlungsfeld, von folgenden Faktoren ab:

- Eindeutig definierten Verhaltenserwartungen
- Gegebener Anreizwirkung der Verhaltenserwartungen
- Entsprechender Qualifikation der Mitarbeiter
- Adäquater Kompetenz- und Ressourcen-Ausstattung.

Weiterbildungssysteme haben daher zum einen die organisatorischen Bedingungen der Mitarbeiter zu berücksichtigen, und zum anderen Anreize zu zielkonformem Verhalten über die Vorgabe von Ziel- bzw. Erfolgsgrößen zu schaffen. Dabei gilt es, die zielkonformen Verhaltensweisen zu verstärken und dysfunktionale Verhaltensweisen mit Restriktionen zu versehen. Aus dem bisher Gesagten ergibt sich, dass ein System effektiver interner Weiterbildung aus zwei Mengen besteht. Einer Menge von Leistungsanreizen (Belohnungen bzw. Restriktionen) und einer Menge von Bezugsobjekten (Bemessungsgrundlagen, Kriterien). Durch die Anwendung von Relationsvorschriften werden diese beiden Mengen in Verhältnisse gesetzt und so eine Anreizstruktur definiert. Dabei hat die Ausprägung der Bezugsobjekte eine steigende Funktion der „Güte“ und des „Umfangs“ der Aufgabenerfüllung und darüber hinaus in einfacher und intersubjektiv überprüfbarer Weise kontrollierbar zu sein.

Die innerbetriebliche Weiterbildung sollte also mehr oder weniger ein komplexes künstliches System sein, in dem konkrete Anreize den durch die Handlungsträger erzielten Leistungen gegenübergestellt werden.

Die Notwendigkeit eines formalisierten Weiterbildungssystems ergibt sich aus der in arbeitsteiligen Systemen zwangsläufigen Distanz zwischen der Unternehmungsleitung und den übrigen Handlungsträgern. Mit zunehmender Unternehmungsgröße und wachsender Komplexität der Unternehmungsumwelt steigt der Bedarf an objektivierbaren und speicherfähigen Merkmalen zur Beurteilung des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter.

Die bei der Beurteilung interner Bildungsmaßnahmen ausgesprochenen Belohnungen bzw. Restriktionen werden nach den angesprochenen Bedürfnissen, in extrinsische und intrinsische Anreize unterschieden. Extrinsische Anreize beziehen sich auf die Art der Aufgabenerfüllung und stellen Gratifikationen immaterieller und materieller Art in Aussicht (Einkommenszuwachs, Beförderung). Intrinsische Anreize liegen in der Aufgabe selbst begründet und befriedigen primär Bedürfnisse immaterieller Art (Selbstbestätigung). Da die Motivation ein intrapersoneller Zustand ist und daher nicht messbar, sondern vielmehr lediglich über Verhaltensweisen in konkreten Situationen beobachtbar, beruht die gezielte Förderung der Motivation zu innerbetrieblichen Weiterbildung auf Plausibilitätsüberlegungen. Der Aufbau von Weiterbildungssystemen basiert daher auf Annahmen über konkrete Verhaltensweisen der Mitarbeiter unter bestimmten Bedingungen. Unter diesen Bedingungen sind die sozialen Erwartungen und Forderungen der Gesellschaft, das jeweils gültige Wertesystem, die gesetzlichen Bestimmungen sowie die wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen der Unternehmungen zu verstehen.

Die Überprüfung der Leistungswirksamkeit von Weiterbildungsmaßnahmen bedingt die Anknüpfung von Kontrollmaßnahmen. Ob und in welchem Umfang intendierte Ziele tatsächlich realisiert werden, ist eine Frage der Effizienz eines Anreizsystems. Die Beurteilung dieser Effizienz stellt letztlich ein empirisches Problem dar, wobei eine Weiterbildungsmaßnahme grundsätzlich als erfolgreich gelten kann, wenn die Anreizempfänger in Erwartung der angebotenen Anreize die gewünschten und erwarteten Handlungsergebnisse realisieren. Die meisten organisatorisch relevanten Anreizkonzepte folgen der Erkenntnis, dass die Anreizwirkung um so besser ist, je vollkommener die Zurechnung der Anreize auf die organisatorischen Einheiten gelingt, und weisen der Gestaltung

der Organisationsstruktur die wichtige Funktion zu, klar abgegrenzte eigenständige Teilbereiche zu schaffen. Dabei gilt, je autonomer die Teilbereiche sind, desto weniger Interdependenzen gilt es bei der Ergebniszurechnung zu berücksichtigen. Aus Sicht der organisatorischen Gestaltung nutzen Weiterbildungsmaßnahmen die Spielräume, welche die Koordination des Unternehmungsgeschehens offen lässt, in Hinblick auf die zu realisierenden Unternehmungsziele.

Da diese Ziele im Rahmen der strategischen Planung bestimmt werden, kommt neben der Unternehmungskultur und dem praktizierten Führungsstil gerade in der Wahl des Weiterbildungskonzepts der Stellenwert der bereichsübergreifenden Unternehmungsplanung zum Ausdruck. Je detaillierter hierbei die Planvorgaben sind, desto geringer ist der Handlungsspielraum der Teilbereiche und damit die Notwendigkeit, ein differenziertes Instrumentarium zur gesamtzielkonformen Steuerung der Bereichsaktivitäten zu entwickeln.

Schlussbetrachtung

Die Einschätzung, Bewertung und Unterscheidung von Weiterbildungsmaßnahmen in die strategisch bedeutsamen und die eher operativen, lässt sich in dieser strikten Form in der Praxis nicht finden. Die Übergänge orientieren sich an der konkreten Markt- und Wettbewerbssituation, der Industrie- und Branchenzugehörigkeit, der Unternehmungsgröße und bei international tätigen Unternehmungen auch an Standortbedingungen und den jeweils gültigen Rechtsnormen. Es lässt sich daher keine einheitliche Gestaltung der innerbetrieblichen Weiterbildung feststellen.

Dennoch scheint es plausibel, dass die Heterogenität der Bildungsangebote und der daraus resultierende Zielkonflikt zwischen Wirtschaftlichkeits-, Bedarfsdeckungs- und strategischen Nutzenzielen einen erheblichen Beratungsbedarf erfordern. Folglich sind die Unternehmen auf kompetente Beratung angewiesen. Hieraus ergibt sich aber die Problematik, dass theoretische und insofern abstrakte Modelle durch externe Berater auf Unternehmungen Anwendung finden, die jedes in seiner Art ein einzigartiges sozioökonomisches System darstellen. Schon aufgrund der vielfältigen Leistungsverflechtungen in den Unternehmungen ergeben sich Hemmnisse bei der Bestimmung von sinnvollen Investitionen in das Know-how der

Mitarbeiter und Führungskräfte. Eine zufrieden stellende Auflösung dieser Hemmnisse aus „eigener Kraft“, scheint nicht in theoretischen Modellen zu gelingen. In der Praxis lässt sich jedoch feststellen, dass so schwer bestimmbare Faktoren wie das Unternehmungsklima oder die herrschende Führungsphilosophie derzeit die tatsächlichen Motivatoren im Bereich der internen Weiterbildung sind, die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung prägen und die Lücken bei der Anwendung der Konzepte oftmals überbrücken. Aus persönlicher Erfahrung kann bestätigt werden, dass die Mitarbeiter, sich bei gegebenen positiven Voraussetzungen stolz als „Anwalt der Unternehmungsziele“ betrachten. Erst mit dieser Grundeinstellung, diesem Fundament, scheint effektive Weiterbildung in den Unternehmen möglich.



BREUER & WARDIN
Verlagskontor GmbH

Zum Scheider Feld 12
51467 Bergisch Gladbach

Tel. 0 22 02/18 89-0
Fax 0 22 02/18 89 11

Ansprechpartner:
Bodo F. Wardin
b.wardin@verlagkontor.com
Heiko Breuer
h.breuer@verlagkontor.com
www.verlagkontor.com

Autor:
Bodo F. Wardin, Diplom-Kaufmann, besitzt umfangreiche Kenntnisse aus der Weiterbildungsszene (Verlagswesen, Inhouse-Seminare, Events, etc.), war über Jahre in der Geschäftsführung eines führenden Anbieters für Soft-Skill-Education, Medien und Veranstaltungen. Im Studium hatte sich der heute 40-jährige auf Planung, Logistik und Controlling spezialisiert. Bodo F. Wardin ist seit 15 Jahren im Weiterbildungsbereich tätig und verfügt über umfassende Kenntnisse in der Produktion und Vertragsgestaltung von Audio-, Video- und Print-Produkten sowie in der Entwicklung von unternehmensinternen Weiterbildungskonzepten.