

# Transparenz und Praxistransfer in der Management-Weiterbildung

**Praxisbezug ist die Grundvoraussetzung in Weiterbildungsmaßnahmen auf Managementstufe, wenn die Qualifikationen der Teilnehmenden mit Off-the-job-Massnahmen zielgerichtet beeinflusst werden sollen. Obligatorische Weiterbildungstage anzuordnen, bringt hingegen nicht den gewünschten Erfolg. Dies geht aus einer bei den 1500 umsatzstärksten Unternehmen durchgeführten Studie der Fachhochschule St.Gallen hervor.**

**Text:** Prof. Dr. Lukas Andreas Scherer, Leiter IQB-FHS St.Gallen, und Michael Born, wissenschaftlicher Mitarbeiter **Grafiken:** zVg

In den vergangenen drei Erhebungsperioden 2009 bis 2011 war jeweils eine stetige Zunahme der Weiterbildungsentscheide durch die Geschäftsleitung zu beobachten. Dieser Trend hat sich in der laufenden Studie nicht fortgesetzt und ist zum ersten Mal leicht rückläufig. Trotzdem ist die Geschäftsleitung noch immer die bedeutendste Instanz in Sachen Weiterbildungsentscheide auf Management-Stufe (65.6%). Neben der Unternehmensführung ist es insbesondere die HR-Abteilung (19.4%), die über Weiterbildungsmaßnahmen entscheidet. Wie bereits in den Vorjahren entscheidet der Weiterzubildende selbst nur in den seltensten Fällen über die ihn oder sie betreffenden Weiterbildungsmaßnahmen. Insbesondere in den kleinen und mittelständigen Unternehmen haben die Weiterzubildenden selbst keine Entscheidungsfreiheit. Es zeigt sich, dass Personalentscheide vor allem

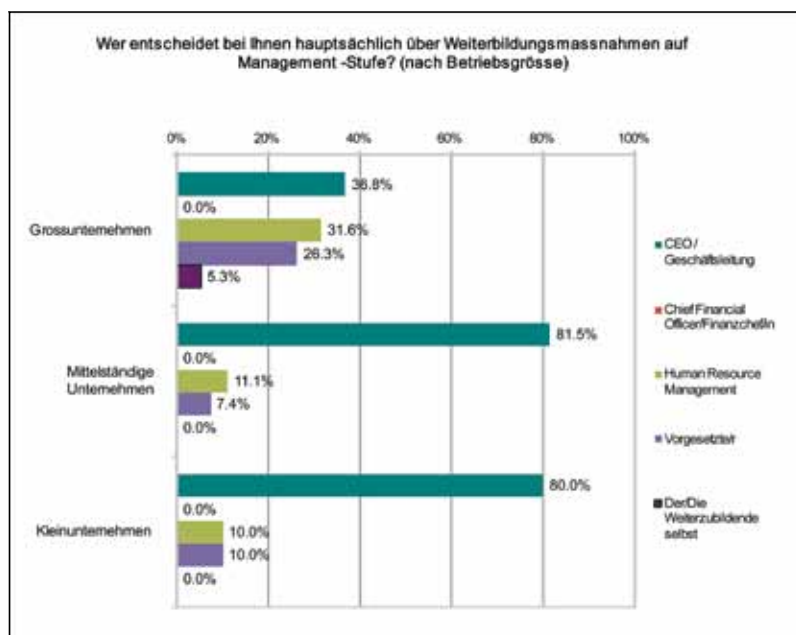
in grösseren Unternehmen eher an dafür vorgesehene Abteilungen bzw. die direkten Vorgesetzten delegiert werden. In KMU fehlen dafür häufig die notwendigen Ressourcen, sodass Personalentscheide durch die Geschäftsleitung selbst gefällt werden müssen.

## Mehr Transparenz dank neuem Weiterbildungsgesetz

In der Thematik rund um Titel und Abschlüsse muss es ein Ziel der Bildungsinstitutionen sein, möglichst transparente Aufklärungsarbeit zu leisten. Dies gilt sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene. Arbeitgebern muss der Wert eines erworbenen Titels verständlich gemacht werden. An den Fachhochschulen etwa sind seit Herbst 2005 zwar die Mehrheit der Studiengänge auf das Bachelor-System umgestellt worden, vor allem auf der Berufsbildungsstufe ist jedoch nach wie vor ein regelrechter «Titel-Wirrwarr» zu beobachten.

Die meisten Erhebungsteilnehmenden beurteilen die Höheren Fachprüfungen als sehr wertvoll (62.7%). Auch Abschlüsse mit Berufsprüfungen oder einem Eidgenössischen Fähigkeitsausweis werden von den Arbeitgebern geschätzt. Rund ein Viertel der befragten Unternehmen legen hohen Wert darauf, dass der Titel auch international anerkannt ist. Dies dürfte vor allem Unternehmen betreffen, die über die Landesgrenzen hinweg tätig sind. Nach wie vor weniger hoch bewertet werden Inhouse-Titel und -Zertifikate. Hierbei könnte wiederum die fehlende Transparenz dieser Abschlüsse als Argument angefügt werden. Denn für einen aktuellen Arbeitgeber ist es schwierig, nachzuvollziehen, welche genauen Programm- und Kursinhalte ein bei einem früheren Arbeitgeber erworbener Inhouse-Titel umfasste.

Die Forderung nach mehr Transparenz soll auch im bis Ende 2012 geplanten Gesetzesentwurf zum neuen Weiterbildungsgesetz zum Ausdruck kommen.





Damit wird die Vergleichbarkeit der Weiterbildungsangebote gewährleistet und deren Qualität nachhaltig sichergestellt, heisst es in den Ende Juni 2012 verfassten Grundzügen zum Weiterbildungsgesetz des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement (EVD) sowie dem Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT).

**Eine aktive Bildungskultur schaffen**

In der Studie kommt zum Ausdruck, dass 85.5% der befragten Unternehmen auf den Transfer des Gelernten an den Arbeitsplatz grossen Wert legen. Experten betonen die Wichtigkeit des Praxisbezuges vor allem in betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen die off-the-job durchgeführt werden, da dieser starken Einfluss auf den Lerntransfer hat. Lerninhalte, die in der Praxis nicht gebraucht werden, werden auch nicht in diese transferiert. Um die Qualifikationen der Mitarbeitenden also zielgerichtet positiv zu beeinflussen, ist der Praxisbezug eine Grundvoraussetzung. Verschiedene Forschungsstudien belegen, dass der Praxisbezug der Lerninhalte signifikant die Transferleistung voraussagt.



**Kompetenz der Mitarbeitenden entscheidet über die Wettbewerbsfähigkeit**

Knapp 66% der befragten Unternehmen erhoffen sich durch die Weiterbildung ihres Managements auch einen direkten Beitrag zum Unternehmenserfolg. Erworbene Fähigkeiten sollen in der täglichen Arbeit umgesetzt werden und das Unternehmen somit nachhaltig profitieren. Die Kompetenz der Mitarbeitenden entscheidet über die Wettbewerbsfähigkeit Staatlich verordneter Bildungsurlaubeines Unternehmens. Ebenfalls ist die Weiterbildung ein sehr wichtiger Anreiz, um die am besten geeigneten Fach- und Führungskräfte für ein Unternehmen gewinnen zu können.

**Fragezeichen zu staatlich verordnetem Bildungsurlaub**

Auch die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit einer absolvierten Weiterbildung ist ein nicht unwesentlicher Punkt, den 57.8% der Befragten als wichtigen Faktor beurteilen. Wer den Sinn hinter einer Weiterbildung erkennt, lernt besser. Demnach würde auch ein vom Staat verordneter Bildungsurlaub wenig Sinn machen. Dieser Aspekt wurde ebenfalls im Rahmen des neuen Weiterbildungsgesetzes geprüft, allerdings von der Dachorganisation der Arbeitgeber als nicht taugliches Mittel eingestuft. Vielmehr müsse eine aktive Bildungskultur geschaffen werden, die allerdings auf gesetzlicher Ebene nicht zu erreichen sei. Bestätigt wird dieses Argument von Otto Egli von der Sektion Arbeitgeber der DachOda Soziales, die sich aus der Schweizerischen Konferenz der Sozialdirektorinnen und -direktoren, der Arbeitgeber und der Berufsverbände im Sozialbereich konstituiert. Obligatorische Bildungsurlaube kurbeln die Weiterbildungsnachfrage demnach nicht automatisch an, denn ausreichende finanzielle und zeitliche Ressourcen bilden für potenzielle Weiterbildungsnachfrage nicht die einzigen relevanten Punkte für oder gegen eine Weiterbildung. In Sozialberufen sehen Verbandsregelungen teilweise einen obligatorischen Bildungsurlaub vor. Im Rahmen des Controllings hat sich jedoch gezeigt, dass dieses «Recht» von den Arbeitgebern nur zum Teil genutzt wird.

**Zu den Autoren**

Prof. Dr. Lukas Andreas Scherer ist Leiter des Instituts für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Michael Born ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.