

# ALPHA

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 368 004 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

WEITERBILDUNGSCONTROLLING AUS UNTERNEHMENSICHT

# Wie lässt sich Weiterbildungserfolg messen?

Weiterbildung ist eine Massnahme, mit der die Schweizer Wirtschaft dem drohenden Fachkräftemangel entgegentritt. Doch auch wenn der wachsende Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarf unbestritten ist – Effektivität und Effizienz dürfen als Kriterien betrieblicher Weiterbildungsinvestitionen nicht fehlen. *Von Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch und Dr. Martin Gubler (\*)*

Die Gesellschaft wird immer älter, gleichzeitig sinkt die Geburtenrate. In Zeiten einer zunehmenden demografischen Alterung der Schweizer Bevölkerung und einer gleichzeitig stärker reglementierten Zuwanderung von ausländischen Arbeitskräften ist es keine mutige Prognose, den Fachkräftemangel als eine der grössten unternehmerischen Herausforderungen der nächsten Jahre zu prophezeien. Schweizer Unternehmen sind aufgerufen, auf die Weiterbildung und Qualifizierung ihrer immer älter werdenden Mitarbeitenden zu achten, um die negativen Folgen eines Fachkräftemangels teilweise kompensieren zu können. Die grosse Bedeutung beruflicher Weiterbildung ist erkannt: Gemäss Bundesamt für Statistik (BFS) unterstützen bereits 83 % der Schweizer Arbeitgeber eine berufliche Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden und investieren dabei geschätzte 1.5 Mia Franken pro Jahr. Damit gehört die Schweiz zur europäischen Spitzengruppe. Dennoch existiert ein

Weiterbildungsgefälle, da die Investitionen in berufliche Weiterbildung von der Unternehmensgrösse abhängen. Gerade in KMU wird im Verhältnis deutlich weniger in Weiterbildung investiert.

### Lern-Transfer-Prozesse für Firmen

Trotz eines wachsenden Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarfs dürfen Effektivitäts- und Effizienzüberlegungen aber nicht fehlen. Vor Jahren wurde die Finanzierung von Weiterbildungen durch Arbeitgeber oft noch als Belohnung für motivierte Mitarbeitende verstanden. Im Kontext immer wichtiger werdender immaterieller Vermögenswerte erhält sie heute jedoch einen zunehmenden Investitionscharakter und muss sich Effektivitäts- und Effizienzkriterien beugen. Unternehmen benötigen dazu klar definierte und strukturierte Lern-Transfer-Prozesse, die von Mitarbeitenden und Vorgesetzten akzeptiert und genutzt werden.

Auch im Bildungsbereich gilt, dass eine Massnahme als effektiv bewertet wird, wenn sich durch sie die vorgegebenen Ziele erreichen lassen. Will ein Unternehmen die Effektivität seiner Weiterbildungsinvestitionen überprüfen, müsste es daher hinterfragen, ob die einzelnen geplanten Qualifizierungsziele durch die Weiterbildung auch erreicht wurden. Demgegenüber wird durch Effizienz die Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes beschrieben, die im Verhältnis von Einsatz und Ergebnis zum Ausdruck kommt. Dies ist notwendig, da die für Weiterbildung eingesetzten Ressourcen wie Zeit und Geld auch für andere Investitionen hätten einge-



Thomas Rautenstrauch (l.) und Martin Gubler: «Schätzungen zufolge werden nur etwa 20% des Gelernten am Arbeitsplatz genutzt.»

setzt werden können. Insofern konkurrieren Weiterbildungsinvestitionen mit anderen Investitionen im Unternehmen. Dies gilt für ein Spital ebenso wie für eine Bank.

### Ernüchternde Zahlen

Ein Blick in die Praxis sorgt für Ernüchterung. Einer Untersuchung von McKinsey aus dem Jahr 2010 zufolge, werden weniger als 60 % aller Weiterbildungsmaßnahmen als effizient und effektiv empfunden. Somit stellt sich die Frage, ob und was Unternehmen dafür tun, um den Weiterbildungserfolg ihrer Mitarbeitenden zu messen und sicherzustellen? Die Antwort überrascht: Nur 50 % der Arbeitgeber fordern von ihren Mitarbeitenden nach einer Bildungsmassnahme ein Feedback ein und nur 30 % nutzen eine alternative Messgrösse.

Was sind die Gründe für diese Zurückhaltung und welche Lösungsansätze existieren bereits? Gemäss einer Studie des Bundesamts für Statistik wird der Grossteil aller betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen heute in intern oder extern durchgeführten Kursen abgehalten. Rund 72 % aller befragten Firmen gaben an, die Wirkung der von ihnen finanzierten Weiterbildungen zu überprüfen. Die häufigs-

ten Massnahmen dazu sind mit 42 % die Einforderung eines Diploms oder Zertifikats am Ende der Weiterbildung sowie die Durchführung von Zufriedenheitsumfragen (37 %). Viele Unternehmen haben demnach einen Weiterbildungsprozess, der mit dem Feedback nach dem Training aufhört.

Neuere Forschungserkenntnisse zeigen jedoch, dass die Zufriedenheit mit einer Weiterbildung noch keinen Lernerfolg garantiert und dass Gelerntes nicht zwingend im beruflichen Alltag umgesetzt werden kann. Schätzungen zufolge werden nur etwa 20 % des Gelernten am Arbeitsplatz genutzt. Offenbar wird gerade der Lerntransfer neu erworbener Kompeten-

*(Fortsetzung auf der letzten Seite)*

### DIE LETZTE SEITE

#### › Business Travel

asdiughcbkdbdhudhioufhsiohcnd

#### › Lohngrafik

alISHAI0sdhxnasiohnsio

#### › Aktuelle Bildungsangebote

zen stark vernachlässigt, obwohl die Umsetzungsphase die grösste Trainingswirkung hat. Zwar erklärten in der Studie immerhin 38% der befragten Firmen, sie würden die Leistung der Teilnehmenden überprüfen und 33% gaben an, sie würden sogar die Wirkung der Leistung auf die Organisation erfassen. Allerdings sind solche Zahlen mit Vorsicht zu interpretieren, denn zum einen weisen ähnliche Erhebungen für KMU deutlich tiefere Werte aus. Zum anderen existieren aktuell kaum wissenschaftlich valide Instrumente, um den TransfERNutzen beruflicher Weiterbildung zu messen. Diese erscheinen jedoch notwendig, wenn Unternehmen den Weiterbildungsnutzen messen wollen. Ein modernes Weiterbildungscontrolling betrachtet auch den finanziellen Nutzen von Bildungsmaßnahmen. Bisher existiert hierzu noch keine Lösung, die sich in der Praxis bewähren konnte und einer Personalabteilung ermöglicht, den durch Weiterbildung geschaffenen Mehrwert zu dokumentieren sowie entsprechende Bildungsinvestitionen zu legitimieren. Ein aktuelles Forschungsprojekt der Autoren greift diese Lücke auf. Interessierte sind eingeladen, sich an einem Dialog über die Entwicklung geeigneter Instrumente des Weiterbildungscontrollings zu beteiligen.

(\*Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch ist Leiter des Center for Accounting and Controlling sowie Mitglied der erweiterten Hochschulleitung an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich (thomas.rautenstrauch@fh-hwz.ch). Dr. Martin Gubler ist Leiter des Forschungsprogramms Weiterbildung & Personalentwicklung an der Pädagogischen Hochschule Schwyz (martin.gubler@phsz.ch).

## BUSINESS TRAVEL

### Destination Afrika: Wachstumspotenzial



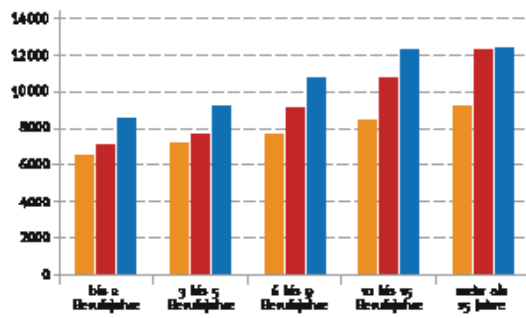
Die erhöhte politische Stabilität und der Reichtum an natürlichen Ressourcen ist Grund für einen spürbaren Anstieg im Geschäftsreisebereich. Südafrika, das bisher den dominanten Status im Geschäftsreisemarkt in der Region hatte, muss sich der steigenden Konkurrenz durch eine Anzahl rasch neu entstehender Volkswirtschaften, v.a. Nigeria, Ghana und Kenia, stellen, so die Ergebnisse einer Studie von HRG (Hogg Robinson Group), ein internationaler Anbieter von Geschäftsreisedienstleistungen. Laut der wichtigsten ökonomischen Indikatoren zählt Afrika zu den sieben weltweit am schnellsten wachsenden Volkswirtschaften. Allein Ghanas Wirtschaft wuchs 2011 um mehr als 14%, und auch für 2012 wird ein starkes Wachstum erwartet. Während die natürlichen Ressourcen Afrikas ein signifikanter Magnet für multinationale Konzerne bleiben, haben Restriktionslockerungen auf ausländische Investitionen seitens der Regierungen insgesamt zu einer grösseren Entwicklung in Bereichen wie z.B. Infrastruktur, Telekommunikation und Landwirtschaft geführt. Das Wachstum im inländischen Investment und der Zustrom von ausländischem Geschäft sind zu Beschleunigern für die rapide Infrastruktur. Fluggesellschaften reagieren bereits auf die Zunahme von Geschäftsreisen nach Afrika, in dem neue Routen eröffnet und Frequenzen der bestehenden Flüge in stark wachsende Strecken Kapstadt-London eingestellt, um weitere Maschi Jahrzehnten schleppender Entwicklung zeichnet sich Afrika nun als Zentrum für internationales Investment abwickelt, als dass ausreichend Unterkünfte zur Verfügung stehen, sind massgebend für hohe Preise. So ergab die kürzlich veröffentlichte Hotelstudie von HRG u.a., dass die Hotelpreise für Geschäftsreisende in lösen sich nicht über Nacht, aber es werden Strassen und Hotels gebaut, Flughäfen modernisiert und Kommunikationsverbindungen verbessert.

1850 Zeichen inkl. Leerzeichen

Von Nina Aryapour, Beraterin in der auf die Reiseindustrie spezialisierten PR-Agentur Primus Communications (www.primuscommunications.ch).

## LOHNGRAFIK

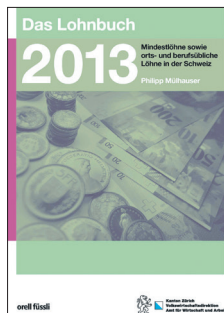
### Grossbanken: Verantwortliche Funktionen im Finanzwesen



- Credit Controller
- Credit Manager
- Finance Manager

Die Hauptaufgaben des Kreditmanagements bestehen in der Erstellung und Pflege einer Vergaberichtlinie, der Prüfung und Überwachung der Kreditwürdigkeit des Kunden sowie dem Einzug fälliger Forderungen unter Beachtung der Zahlungsausfallrisiken. Unter Finanzmanagement wird die gesamte Ablaufplanung und -steuerung bezüglich des Einsatzes finanzieller Mittel verstanden. Die Hauptaufgabe besteht darin, Einnahmen und Ausgaben nach Möglichkeit so ins Lot zu bringen, dass auf den Einsatz von Fremdmitteln verzichtet werden kann.

Die Löhne wurden statistisch erhoben und entsprechen dem durchschnittlich erzielbaren Einkommen.



> Quelle: Das Lohnbuch 2013, Kapitelziffer 64.19. Herausgeber Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich. Zu beziehen unter [www.arbeitsbedingungen.zh.ch](http://www.arbeitsbedingungen.zh.ch) oder beim Orell Füssli Verlag.

## AKTUELLE BILDUNGSANGEBOTE

### Info-Veranstaltung: Risikomanagement (MAS, DAS, CAS)

Modulare Weiterbildungsangebote zum Integrierten Risikomanagement auf Basis von ISO 31000:2009, dem Benchmark im RM.  
 Datum: Montag, 25. Juni 2012  
 Dauer: 17.15–18.15 Uhr  
 Ort: Technopark Winterthur  
 Infos: ZHAW Kompetenzzentrum für Sicherheits- und Risikomanagement  
[www.kst.zhaw.ch](http://www.kst.zhaw.ch), Tel. 058 934 77 31



### Neue Konzepte des VE-Managements

17. Durchführung des 6-tägigen VE-Programms 2012 mit Abschlusszertifikat.

Datum: Freitag, 24. August 2012

Dauer: 6 Abende

Ort: Kolliseum Blu Hotel, Zürich

Infos: IFPM-HSG Center for Corporate Governance

[www.ifpm.unizg.ch](http://www.ifpm.unizg.ch), Tel. 071 224 23 70

### Notfall- und Krisenmanagement (ZLG/CAS)

Zertifikatslehrgang: Notfälle, Pandemien und Krisen erfolgreich managen durch professionelle Planung und Vorbereitung.

Datum: Mittwoch, 12. September 2012

Dauer: KW 37–40, 12x Mittwoch

Ort: ZHAW, 8400 Winterthur

Infos: ZHAW Kompetenzzentrum für Sicherheits- und Risikomanagement, [www.kst.zhaw.ch](http://www.kst.zhaw.ch), Tel. 058 934 77 30

### Ein Master für die Umwelt

Möchten Sie sich als Spezialist/in für einen modernen Umweltschutz einsetzen? Dann sind Sie bei uns richtig.

Datum: Montag, 17. September 2012

Dauer: 2 Semester

Ort: Muttens, BL

Infos: MAS in Umwelttechnik und -management

an der FHNW, Muttens, [www.fhnw.ch/lifesciences](http://www.fhnw.ch/lifesciences),

Tel. +41 61 467 42 42



### Experte/Expertin in nachhaltigem Management

Eine praxisorientierte Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte, die nachhaltige Ideen in alle Tat umsetzen wollen.

Datum: Samstag, 27. Oktober 2012

Dauer: 3 Semester

Ort: AKAD Business, Zürich

Infos: AKAD Business, Infoline: ZH: 27.6.12, 18.00 Uhr

[www.akad.ch/business](http://www.akad.ch/business), Tel. 044 307 33 33

Definieren Sie sich und viele weitere Kurse ...

[www.alpha-seminare.ch](http://www.alpha-seminare.ch)

