

SZ-Management

Training: Mittelmaß im Mittelstand

Von Rainer Nocht

Neun Uhr, Beginn eines Führungstrainings bei einem Bildungsträger: Fünf der 13 Teilnehmer begrüßen einander freudig überrascht. Sie kommen aus verschiedenen Abteilungen desselben mittelständischen Unternehmens mit 950 Mitarbeitern. Monate später, wieder ein offenes Führungstraining bei demselben Bildungsträger: Wieder treffen sich mehrere Abteilungsleiter dieses Betriebes. Keiner wußte, daß der andere auch am Seminar teilnehmen würde. Von filigraner Planung, Abstimmung oder gar konzeptioneller, systematischer Personalentwicklung (PE) kann hier keine Rede sein. Kein Einzelfall, aber ein illustres Beispiel dafür, daß professionelle Mitarbeiterqualifizierung in vielen mittelständischen Betrieben noch längst nicht selbstverständlich ist.

Meistens bleibt es dann beim Gefühl der Zufriedenheit des Mitarbeiters, wenigstens etwas gelernt zu haben. Dabei ließe es sich durchaus verhindern, daß neu erworbenes Wissen wirkungslos verpufft. Elementare Voraussetzung dafür ist die Entwicklung einer Gesamtkonzeption für die betriebsinterne Weiterbildung. Solange isolierte Einzelseminare stattfinden, fehlen im Anschluß an das Seminar die Mitstreiter und Ansprechpartner im Betrieb, die sich ebenfalls für Verbesserungen stark machen. Der Einzelne resigniert, Anregungen aus Seminaren fallen der Routine zum Opfer, das Geld für die Trainings ist in vielen Fällen zum Fenster hinausgeworfen. Graue Haare bekommen Personalentwickler, wenn sie beispielsweise erleben, daß die Sekretärin neben ihrer Verwaltungsarbeit die Weiterbildung organisiert. Oder Betriebe zweifelhaftes „Wanderprediger“ und „Motivationspäpste“ engagieren. Als Entschuldigung kommt dann immer das Argument: „Wir haben davon zu wenig Ahnung.“

„Wir haben dafür zu wenig Zeit.“ „Wir haben dafür kein Personal.“ Faule Ausreden. Denn die Praxis zeigt: Auch Mittelständler mit 300 bis 2000 Mitarbeitern können mit vorübergehender externer Unterstützung durchaus interne PE-Kompetenz aufbauen. Unprofessioneller Aktionismus statt systematischer Personalentwicklung ist das Kernproblem der Mitarbeiterqualifizierung

im Mittelstand. In Anbetracht des verschärften Wettbewerbs kann sich das aber kein Unternehmen leisten. Stattdessen muß es durch bedarfsgerechte, aufeinander abgestimmte Trainingsmaßnahmen die eigene Leistungsstärke ausbauen, um im Wettbewerb die Nase vorn zu haben. Erfreulicherweise breitet sich diese Erkenntnis mehr und mehr aus, wenngleich viele noch meilenweit von einer ganzheitlichen Qualifizierungskonzeption entfernt sind. Mittelständler setzen bei der Mitarbeiterschulung meist auf rein fachliche Kompetenzen. Aber Fachwissen allein reicht heutzutage bei weitem nicht zur Existenzsicherung des Betriebs aus. So müssen Führungskräfte ihre Mitarbeiter in Zukunft anders führen und motivieren als bisher. Denn in leistungsfähigen Organisationen entfalten die Mitarbeiter ihre Arbeitsmotivation aus sich selbst heraus und nicht erst nach Ansporn von außen. Der unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter ist gefordert.

Daher müssen sich Bosse neben Fachwissen auch durch Führungskompetenzen auszeichnen. Wichtige Trainingsthemen sind außerdem: Kundenorientierung, Teamentwicklung, Moderation, effektive Besprechungstechniken und Selbstmanagement. Statt ein derart wichtiges Gebiet wie Mitarbeiterqualifizierung sozusagen ehrenamtlich nebenher erledigen zu wollen, müssen kompetente Experten mit entsprechenden Erfahrungen und Methoden-Know-How dem Mittelstand beim Aufbau einer konzeptionellen, systematischen Weiterbildung Hilfe zur Selbsthilfe geben. Das setzt voraus, daß Geschäftsführung und Betriebsrat den Prozeß unterstützen. Erst dann werden hochmotivierte Mitarbeiter zu einem mitentscheidenden Faktor im Wettbewerb. Um so mehr, als Mittelständler dank flacherer Hierarchien und kurzer Entscheidungswege neue Strategien schneller umsetzen und so andere Nachteile teilweise kompensieren können.

Der Autor ist Weiterbildungstrainer in Hannover.

