

# Mehr Spaß als Leistung

UMFRAGE. Was bringen betriebliche Trainingsmaßnahmen tatsächlich?

Eine Studie zeigt: Zweifel am Nutzen sind berechtigt, aber häufig übertrieben.



© PANTHERMEDIA, ADE ZEICH

**Klettern im Hochseilgarten: Dieses Training trägt zum Betriebsklima bei, aber weniger zur Leistung.**

Von **Uwe Döring-Katerkamp** und **Daniel Schaaf**

Die Palette der Weiterbildungs- und Trainingsmaßnahmen ist breit gefasst. Sie reicht von der Vermittlung von Fachwissen und Fertigkeiten über Teambuilding- und Personalentwicklungsmaßnahmen bis hin zur Weiterentwicklung sozialer Skills der Mitarbeiter und der Verbesserung der Zusammenarbeit in den Unternehmen.

Wirkung und Nutzen solcher Maßnahmen stehen dabei immer wieder im Fokus der öffentlichen Betrachtung. Ihren Höhepunkt erreichte die Diskussion über Sinn und Unsinn von Weiterbildungsmaßnahmen zuletzt durch

die Veröffentlichung des Buchs „Die Weiterbildungslüge“ des unter Pseudonym schreibenden Beraters Richard Gris. Dieser kritisiert als Insider im Weiterbildungsgeschäft vehement die Wirksamkeit der angepriesenen Trainingsmaßnahmen und Coachings.

## Trainingseffekt ist umstritten

Neben aller Kritik an einzelnen Maßnahmen ist es unbestritten, dass systematische Weiterbildung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sinnvoll und angebracht ist. Dies ist vor allem dort der Fall, wo es um die Vermittlung von konkreten Fertigkeiten und fachlichen Inhalten geht. Es lohnt sich jedoch ein kritischer

Blick auf die Art von Weiterbildungsmaßnahmen, die versprechen, die sozialen Eigenschaften der Mitarbeiter zu verändern oder die Art der Zusammenarbeit zu optimieren. Maßnahmen also, die beispielsweise durch gemeinsame Aktivitäten das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Teamfähigkeit steigern wollen, aber auch Trainings, die das Konfliktverhalten oder die Kommunikationsfähigkeit verbessern sollen. Bei dieser Art von Maßnahmen soll nicht nur reines Fachwissen vermittelt werden, hier stehen konkrete Verhaltensänderungen beziehungsweise der Wandel von persönlichen Werten oder Einstellungen im Vordergrund. Ob diese Veränderungen jedoch mit Einzelmaßnahmen und in kurzer Zeit zu erreichen sind, erscheint zumindest fragwürdig.

## Gründe für die Kritik

In zahlreichen Gesprächen mit Führungskräften und Mitarbeitern sowie praktischen Erfahrungen des Instituts für angewandtes Wissen e.V. (IAW-Köln) zeigte sich, dass gegebene Strukturen und eingespieltes Verhalten im Arbeitsalltag relativ stabil sind. Kurzzeitige Erfahrungen oder die Vermittlung von neuem Wissen verändern kaum die Einstellungen der Mitarbeiter und somit die täglichen Handlungen und Prozesse. Die angebotenen Maßnahmen nehmen aber im Allgemeinen keinen Einfluss auf die Einstellungen der Mitarbeiter sowie auf die gegebenen Strukturen des Arbeitsalltags, und es fragt sich, wie sie dann nachhaltig die Verhaltensweisen der Mitarbeiter verändern sollen. Vor die-

sem Hintergrund ist es spannend, einen genaueren Blick auf die Wirkungen der vielfältigen Weiterbildungsmaßnahmen, Trainings und Coachings zu werfen und zu überprüfen, ob die initiierten Maßnahmen tatsächlich den Arbeitsalltag nachhaltig verändern.

### Studie über den Nutzen der Maßnahmen

Das IAW-Köln und die Fachhochschule Köln führten deshalb eine Studie durch, in der sie sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter befragten – genau jene, die an den vielfältigen Trainingsmaßnahmen in der Praxis teilgenommen haben. 192 Personen haben den Online-Fragebogen ausgefüllt. Darunter waren 95 Mitarbeiter und 64 Führungskräfte. Als sogenannte Beobachter der jeweiligen Trainingsmaßnahmen nahmen 15 Personen teil, 18 Teilnehmer machten keine Angaben zu ihrem Status. Gefragt wurde unter anderem nach den persönlichen Einstellungen zu den Trainingsmaßnahmen, nach der Form, der Umsetzung in der Praxis und dem zeitlichen Umfang sowie danach, wie nachhaltig und nutzbringend die einzelnen

Trainings tatsächlich im Arbeitsalltag gesehen wurden.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Einstellungen der Beteiligten zu den jeweiligen Weiterbildungsmaßnahmen durchweg positiv sind und die Mitarbeiter diese gerne besuchen. So gaben 80 Prozent der Befragten ihre persönlichen Einstellungen im Vorfeld zu den geplanten Maßnahmen als positiv an. Bei der Bewertung der Teilnehmer nach den durchgeführten Maßnahmen gaben 67 Prozent der Teilnehmer an, Spaß bei der jeweiligen Maßnahme gehabt zu haben. Weitere 72 Prozent berichteten, sich während der Maßnahme gut eingebracht zu haben.

Aber was kommt neben Spaß dabei heraus? Wesentliche Ergebnisse der Befragung lieferten hierzu die Fragen zur Nachhaltigkeit der jeweiligen Maßnahmen. Die Teilnehmer hatten im Rahmen der Befragung die Möglichkeit, zu beurteilen, welche nachhaltigen Veränderungen sie nach den jeweiligen Maßnahmen in ihren Unternehmen festgestellt haben. Die Veränderungen sollten in diesem Zusammenhang bewertet werden auf

das Betriebsklima (wie Vertrauen, Respekt, Hilfsbereitschaft, Sympathie und Zusammengehörigkeitsgefühl), auf die Leistung (wie Produktivität, Fehlerquote, Kommunikation, Fehlzeiten und Umsatz) sowie auf den persönlichen Nutzen (wie Zufriedenheit, Motivation, Wissenserweiterung oder Qualifikation und Sicherheit).

### Führungskräfte und Mitarbeiter kommen zu unterschiedlichen Einschätzungen

Hierbei fielen zunächst die deutlichen Unterschiede zwischen den Beurteilungen von Führungskräften und Mitarbeitern auf. Nach Veränderungen des Betriebsklimas befragt, gaben lediglich 28 Prozent der befragten Mitarbeiter an, eine nachhaltige und positive Veränderung festgestellt zu haben. Die befragten Führungskräfte hingegen hatten eine andere Auffassung. Von denjenigen Führungskräften, die selbst an den Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen hatten, bewerteten 41 Prozent die Veränderung des Betriebsklimas als durchweg positiv, wohingegen sogar 65 Prozent der Führungskräfte, die daneben auch



## Zeit ist mehr als Stunden und Minuten.

Zeit erfassen, ordnen und analysieren – **ZEUS®** von ISGUS – mehr Transparenz und Wirtschaftlichkeit durch erfolgreiches Zeitmanagement. Heute und Morgen.

Zeitwirtschaft  
WebWorkflow  
Personaleinsatz  
Betriebsdaten  
Zutrittskontrolle



## Zeitwirtschaft

ISGUS GmbH  
Oberdorfstr. 18-22  
D-78054 Villingen-Schwenningen  
Tel. +49 7720 393-0  
info@isgus.de

**ISGUS**  
UNTERNEHMENSGRUPPE  
www.isgus.de

## Verbesserung von Leistung und Betriebsklima

Maßnahmen	Leistung		Betriebsklima	
	Verbesserung	Starke Verbesserung	Verbesserung	Starke Verbesserung
Externer Veranstaltungsort	33,3 %	3,3 %	23,3 %	3,3 %
In einem (Seminar-) Raum durchgeführt	27,9 %	11,6 %	25,6 %	2,3 %
Individuell auf unseren Bedarf hin entwickelt beziehungsweise abgestimmt	50,0 %	5,3 %	34,2 %	26,3 %
Inhouse, in unternehmenseigenen Räumlichkeiten	28,6 %	11,4 %	34,3 %	8,6 %
Outdoor-Aktivität (wie zum Beispiel Hochseilgarten, einen Kollegen mit verbundenen Augen führen ...)	15,8 %	5,3 %	47,4 %	26,3 %
Standardangebot eines Veranstalters	38,5 %	0,0 %	7,7 %	0,0 %

Outdoor-Veranstaltungen verbessern eindeutig das Betriebsklima. Gleichzeitig trägt dieses Training jedoch kaum zur Leistung bei. Die

größte Leistungsverbesserung sehen die Befragten bei individuell auf den Bedarf hin abgestimmten Seminaren.

Quelle: IAW-Köln

Initiatoren der Maßnahme waren, die Resultate als nachhaltig positiv für das Betriebsklima ansahen.

Die Unterschiede in der Wahrnehmung von Mitarbeitern und Führungskräften lassen sich auch bei der Frage nach einer Veränderung der Leistung feststellen. 35 Prozent der Mitarbeiter gaben an, eine Verbesserung wahrgenommen zu haben. 41 Prozent der Führungskräfte, die Teilnehmer der jeweiligen Maßnahme waren, gaben an, eine positive Veränderung der Leistung festgestellt zu haben. Auch hier bewerten die Führungskräfte, welche als Initiatoren die Maßnahme umsetzten, die positiven Veränderungen am höchsten. Von ihnen gaben 56 Prozent an, eine nachhaltige Verbesserung der Leistung erkannt zu haben.

### Persönlicher Nutzen bestätigt

Bei der Bewertung des persönlichen Nutzens der jeweiligen Weiterbildungsmaßnahmen liegen die Befragten schon eher beieinander. Hier geben 73 Prozent der befragten Mitarbeiter an, einen positiven persönlichen Nutzen aus den Maßnahmen gezogen zu haben. Die Führungs-

kräfte, welche selbst an den Maßnahmen teilgenommen haben, beurteilten den persönlichen Nutzen ebenfalls positiv. Sie bewerteten diesen mit 74 Prozent als positiv, während von den Führungskräften, die als Initiatoren befragt wurden, sogar 82 Prozent der Ansicht waren, dass die Maßnahme zu einem positiven persönlichen Nutzen führte.

Diese Ergebnisse verwundern nicht. Sie lassen darauf schließen, dass es logischerweise die Führungskräfte sind, welche die positiven und nachhaltigen Auswirkungen der Weiterbildungsmaßnahmen erkennen, da es verstärkt sie sind, welche die jeweiligen Maßnahmen initiierten. Bei den Mitarbeitern selbst scheinen die positiven Wirkungen weniger deutlich anzukommen.

### Zweifel sind trotzdem angebracht

Nach Auswertung der Ergebnisse kann festgehalten werden, dass die Besorgnisse und kritischen Annahmen der Initiatoren nicht in dem hohen Maße eingetreten sind, wie am Anfang befürchtet wurde. Dennoch sind die Zweifel am Nutzen der Maßnahmen nicht völlig zu

vernachlässigen. Denn tendenziell geben zwei Drittel aller befragten Mitarbeiter an, in puncto Betriebsklima und Leistung keine positiven und nachhaltigen Veränderungen im Anschluss an die Trainingsmaßnahmen festgestellt zu haben. Betrachtet man den Anteil der gesamten Kosten, die ein Unternehmen pro Jahr in die Trainingsmaßnahmen seiner Mitarbeiter investiert, und geht man in Anlehnung an die Befragungsergebnisse von einem nachhaltigen Nutzen für das Betriebsklima sowie für die Leistung des Unternehmens von lediglich einem Drittel aus, so besteht dringender Handlungsbedarf. ■

#### Uwe Döring-Katerkamp

ist Leiter des Instituts für angewandtes Wissen e.V. (IAW-Köln) und Lehrbeauftragter der Fachhochschule Köln.

#### Daniel Schaaf


ist Projektleiter am Institut für angewandtes Wissen.




## Das perfekte Team für Ihre erfolgreiche Personalarbeit

Besuchen Sie  
uns auf der  
**PERSONAL 2009**  
Halle 3, Stand M.13

Jetzt testen und Prämie sichern:

 [www.personalmagazin.de/probeabo](http://www.personalmagazin.de/probeabo)

 [www.wuw-magazin.de/probeabo](http://www.wuw-magazin.de/probeabo)

 01 80-50 50 169 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz,  
abweichende Mobilfunkpreise. Ein Service von dtms.