

Trainings - Erfolgskontrolle

Unsere Trainings bringen mehr, als sie kosten!

Steuerungs-Instrumente sollen so beschaffen sein, dass sie praktikable Aussagen machen, z.B. auch für Erfolgs-Honorar-Modelle. Einsatzfähige Controlling-Instrumente sind nicht geeignet für die Suche nach der "objektiven Wahrheit" - sie sollen nicht mehr an Aufwand kosten, als sie Nutzen einfahren (PS: Zum Thema Objektivität siehe auch "Der systemische Ansatz" unter <http://www.leupartner.com/philosophie.htm?>).

Der Wirtschaftsprofessor und Managementberater Fredmund Malik (St. Gallen) sagt es klar, in einem Interview mit dem Wirtschaftsmagazin "Bilanz": "Die Hälfte aller Trainings bringt überhaupt nichts." Er sagt allerdings nicht, welche Hälfte..., und nichts über Evaluationen, die seine Aussage stützen. Im gleichen Heft äussern HR-Experten ihre dezidierte Meinung, der Erfolg von Trainings im Bereich der "soft skills" sei generell nicht messbar.

Soft-Skills-Trainings als Belohnung?

Es erstaunt, wie weit verbreitet solche Überzeugungen sind, gerade in Wirtschaftskreisen, wo sonst (fast) alles und jedes nach Kosten und Nutzen abgewogen und in Geldeinheiten ausgedrückt wird. Das Erstaunen hält allerdings nur bis zum zweiten Blick. Dahinter steht meist ein Wertesystem (mit Wurzeln im Militär), wo Härte, Wille, Durchsetzungskraft oben auf der Skala stehen, wo Zahlen direkt als Wahrheit gelten, wo soziale Kompetenz manchmal mit Mitleid verwechselt wird und Kultur etwas für den Feierabend ist.

So werden Trainings von "soft skills" als Belohnung angesehen, oder anberaamt, wenn man "den lieben Mitarbeitenden" anderweitig etwas Gutes tun will... - und für solche Fälle kann man ja einmal auf Erfolgsmessung verzichten.

Was hat den letzten Gewinn gemacht?

Warum werden die weichen Faktoren weich genannt? Weil man sie nicht anfassen kann? Das Bewusstsein, dass auch "weiche" Faktoren "harte Realität" schaffen, scheint nicht verbreitet zu sein. Das hat vielleicht auch mit einer manchmal naiven Ansicht darüber zu tun, was denn wirtschaftliche Kennzahlen bedeuten und wie sie beeinflusst werden können - oder eben nicht...



leu & partner
consulting - training

Daniel Leu, Dr. sc. nat. ETH
Rheinhalde 32
CH-8200 Schaffhausen
Tel. +41 (0)79 431 07 10
e-mail: leu@leupartner.com



So werden Umsatz, Cashflow, Gewinn u.v.a.m. auf den Cent genau ausgewiesen - doch wie und wodurch die Ergebnisse erreicht wurden, kann niemand sagen: War es der Ankauf der neuen Maschinen oder die erhöhten Werbeaufwendungen? Waren es die IT-Schulungen, die Sortimentsstraffung, das Wetter, der Markt (was ist "der" Markt?), der neue Chef, die Mode oder die Trainings im soft skill-Bereich?

Auch kann niemand sagen, wie sich die Kennzahlen geändert hätten, wenn man dies oder jenes nicht getan respektive etwas anderes getan hätte, als das, was über's Jahr hinweg am Stichtag exakt soundsoviel ergab... Kennzahlen sind nur Momentaufnahmen, mit einem beschränkten Blick aus dem Jetzt in die Vergangenheit!

Neue Sichtweisen

Die geringe Aussagekraft rein monetärer, vergangenheitsorientierter Parameter für den Wert eines Unternehmens hat zu neuen, integrativen Instrumenten geführt, u.a. EFQM-Modell und Balanced Scorecard: BSC (s.u.). Die Balance meint eine ausgewogene Bewertung von monetären und nicht-monetären Faktoren sowie vergangenheits- und zukunftsorientierten Indikatoren, wobei sich vier Perspektiven resp. Bewertungsfelder ergeben:

- finanzielle Perspektive: Cashflow usw., Rentabilität, was bieten wir unseren Stakeholders?
- Kundenperspektive: Wie nehmen uns die Kunden wahr?
- Prozesse: Welche Prozesse sind gut, welche zu verbessern?
- Potenziale der Mitarbeitenden zu Innovation und Lernen: Wie sichern wir unseren Unternehmenserfolg langfristig?

Am Schluss stehen in allen Feldern wiederum Zahlen da. Nur sind es nicht in jedem Fall monetäre Einheiten, sondern Umfrageergebnisse, Indices und andere Werte.

Wir schlagen vor, Trainingserfolge auf ähnliche Weise zu bewerten: subjektiv und ungenau - wie andere Wirtschaftskennzahlen auch. Und doch so verbindlich, dass sich prüfbar Trends ablesen und Steuerungsmassnahmen evaluieren lassen. So käme man weg von allzu naiven Ursache-Wirkungs-Erwartungen: Wieviel % steigt der Gewinn, wenn wir dieses xy-Training machen? Und zum andern weg von der ohnmächtigen Aussage: Der Effekt von soft-skill-Trainings lässt sich nicht messen.