

Zeitschrift: Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association suisse des électriciens, de l'Association des entreprises électriques suisses

Herausgeber: Schweizerischer Elektrotechnischer Verein ; Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen

Band: 82 (1991)

Heft: 11

Artikel: Aus- und Weiterbildung als strategischer Erfolgsfaktor in einem dezentralisierten Grossbetrieb

Autor: Anderegg, Werner

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-902970>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 17.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Aus- und Weiterbildung als strategischer Erfolgsfaktor in einem dezentralisierten Grossbetrieb

Werner Anderegg

Nachdem die westeuropäischen Länder die meisten komparativen Nachteile gegenüber der Schweiz wettmachen konnten, bleibt uns als gewichtige Stärke die dank der guten Grundausbildung überdurchschnittlich hohe Leistungsfähigkeit und -willigkeit unserer Mitarbeiter/innen. Die permanente Weiterbildung als Teil einer lernenden Gesellschaft wird zum strategischen Erfolgsfaktor für die Zukunft des Arbeitsplatzes Schweiz.

Après que les pays occidentaux aient pu compenser la plupart des handicaps comparatifs vis-à-vis de la Suisse, la seule force de poids qui nous reste est le haut niveau de capacité et d'engagement de nos collaboratrices et collaborateurs, obtenus grâce à leur bonne formation de base. La formation continue, partie d'une société studieuse, devient un facteur stratégique de succès pour l'avenir de la place industrielle de notre pays.

Aus- und Weiterbildung, eine Stärke der Schweiz

Arbeitsplätzeabbau hier, Entlassungen dort; Kurzarbeit nimmt zu und Arbeitslosigkeit steigt. Vor einigen Jahren erfreute sich die Schweiz noch der tiefsten Inflationsrate aller OECD-Staaten; heute ist sie bald Schlusslicht. Ist die Schweiz nicht mehr das, was sie einst war?

In der Nachkriegszeit profitierte unser Land im Herzen Europas von vielen Vorteilen. In der Zwischenzeit haben aber die umliegenden Länder massiv aufgeholt; auf wenigen Gebieten wurden wir sogar überholt. Was uns als relative Stärke noch geblieben ist, sind das hohe Bildungsniveau unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihr grosser Einsatzwille.

Aus- und Weiterbildung ist somit zum strategischen Erfolgsfaktor für die Bewältigung der vor uns stehenden turbulenten Zeiten geworden. Die rasche Entwicklung in allen Gebieten führt zu verkürzten Halbwertszeiten des in der Grundausbildung einmal erarbeiteten Wissens und Könnens. Dementsprechend sollte sich die Grundausbildung weniger an der Wissensvermittlung orientieren, sondern ihr Ziel sollten vielmehr lernfähige und -willige Schulabgänger sein, die für «life long learning», für lebenslanges Lernen, vorbereitet sind.

Der Stellenwert der permanenten Weiterbildung wird weiter zunehmen, und diesem Umstand gilt es in unserer Gesellschaft und damit auch in jedem Betrieb Rechnung zu tragen. Schon im Bestseller «In Search of Excellence» von Peters und Waterman wurde festgestellt: «the excellent companies are learning organisations».

Die lernende Gesellschaft

Was ist nun aber unter einer «lernenden Organisation» zu verstehen?

In einer lernenden Gesellschaft oder Unternehmung sind die Mitarbeiter in einen dauernden Lernprozess integriert, was dazu führt, dass sich eine solche Gesellschaft in einem ständigen Veränderungsprozess befindet. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können, ja müssen sich immer wieder die Frage stellen, und was sie tun, noch das Richtige ist, d.h. ob sie effektiv sind; oder ob sie es nicht besser machen können, d.h. ob sie effizient arbeiten.

Eine lernende Gesellschaft ist nichts Statisches wie ein schönes Gebäude, an dem der Zahn der Zeit nagt. Vielmehr lässt sich eine lernende Gesellschaft mit einem Springbrunnen vergleichen, der sich kraftvoll dauernd verändert und durch seine Dynamik fasziniert. An der Basis des Springbrunnens sind entwicklungswillige und -fähige Mitarbeiter/innen in einem lernorientierten, herausfordernden Klima. Im emporschiessenden Wasserstrahl finden die Menschen ihre Identität und können sich dann im kollektiven Zweck der Unternehmung jeden Tag neu entfalten. Ob sich eine Firma als ein grosser Springbrunnen oder als ein Wasserspiel mit vielen kleinen Fontänen darstellt, ist einerlei. Wesentlich ist, dass an der Quelle Menschen sind, die sich dank Lernbereitschaft und partizipativem Management in einen endlos regenerativen Prozess einsetzen lassen.

Wie immer eine solche lernende Gesellschaft definiert ist; im Mittelpunkt steht der lernende Mensch, der seine Handlungen permanent in Frage stellt und bestrebt ist, sich und damit seine Firma immerfort den neuen Erfordernissen anzupassen. Permanentes Lernen in Rückkopplungs-Schleifen wird zum strategischen Erfolgsfaktor, denn nur dann kann sich eine Firma im sich kontinuierlich beschleunigenden Wandel behaupten.

Adresse des Autors

Werner Anderegg, Dr. oec. publ., Leiter Ausbildung ABB Schweiz, Weideggstrasse 27, 9230 Flawil

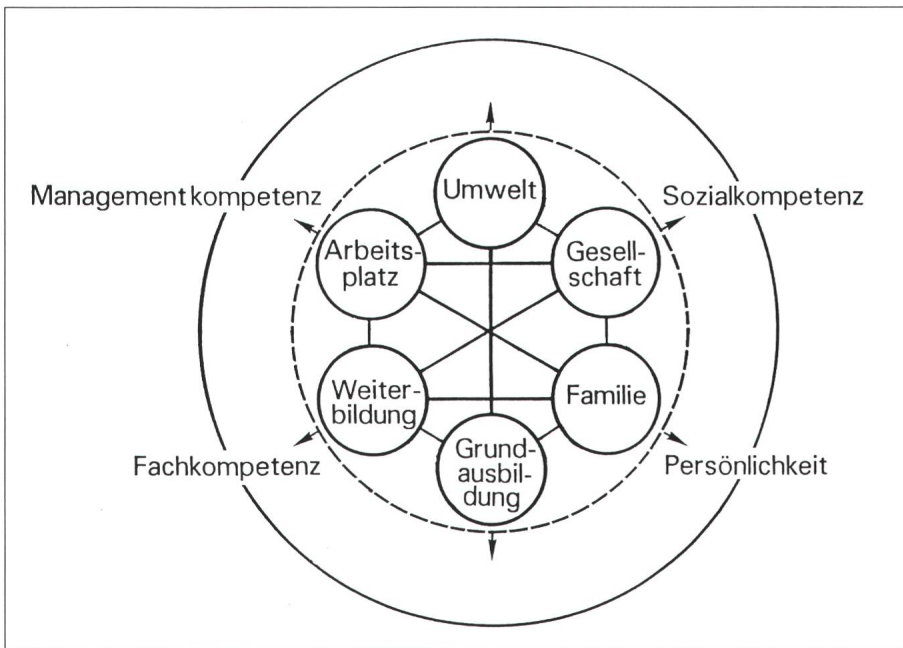


Bild 1 Führungskompetenz als Resultierende vieler Einflussfaktoren.

Weiterbildung beschränkt sich nicht auf Schulung. Diese ist nur ein kleiner Teil all jener Einflussfaktoren, die den Mitarbeiter permanent prägen, ihn zur aktiven oder passiven Weiterbildung anregen. Dabei können neben der Persönlichkeit noch drei weitere Kompetenzen unterschieden werden, die für Führungsfunktionen wichtig sind

Weiterbildung ist mehr als Seminarbesuch

Weiterbildung im weiteren Sinn ist somit ein immerwährender Prozess als Reaktion auf die verschiedensten Einflüsse, denen jedermann tagtäglich ausgesetzt ist. Die Verarbeitung all dieser Einwirkungen ist Voraussetzung für das Überleben eines jeden Lebewesens, denn nur wer aus Fehlern und Erfahrungen lernt, ist überlebensfähig.

Weiterbildung darf deshalb *nicht* gleichgesetzt werden mit dem Besuch irgendwelcher Kurse und Seminaren; vielmehr beinhaltet das permanente Lernen die Verarbeitung aller Einflüsse, die auf uns einwirken und die ihrerseits wieder miteinander vernetzt sind, wie das auch in Bild 1 stark vereinfacht dargestellt ist. Weiterbildungsveranstaltungen oder Weiterbildung im engeren Sinne entsprechen nur einem kleinen Teil des ganzen Umfeldes, das jeden Mitarbeiter prägt. Sie dienen lediglich als Hilfsmittel, vielleicht als Initiator für eine permanente Weiterbildung eines jeden Einzelnen. Jeder Mitarbeiter wird durch sein Arbeitsumfeld und die übrigen Einflussfaktoren viel stärker geprägt als durch ein paar Seminartage. Letztere können aber entscheidende

Prozesse auslösen und dürfen deshalb nicht vernachlässigt werden.

Daraus lässt sich klar herleiten, dass das in den Seminaren Gelernte keinesfalls im Gegensatz zu dem alltäglich im Betrieb Erlebten stehen darf, denn sonst wird der Transfer des Gelernten in die Praxis stark beeinträchtigt, wenn nicht sogar verunmöglicht. Der Idealfall ist die lernende Gesellschaft, wo einerseits das in den Kursen Gelernte in einem lernfreundlichen Umfeld umgesetzt werden kann und wo andererseits auch «on the job» experimentiert und gelernt werden darf. Gelernt wird am besten in einem angstfreien Umfeld, wo auch Fehler gemacht werden dürfen. In dieser Hinsicht kommt den Weiterbildungsveranstaltungen eine wichtige Bedeutung zu, denn in dieser spielerischen Umgebung dürfen Fehler gemacht werden. Bei der Umsetzung in die Realität ist dann grössere Vorsicht geboten.

BBC 95 Lehrmodell als Idealfall

Der obenerwähnte Idealfall konnte im neuen Lehrlingsausbildungskonzept BBC 95 weitgehend realisiert

werden. Während einer anderthalb- bis zweijährigen Ausbildungszeit in den Lehrwerkstätten wird den Lehrlingen und Lehrtöchtern bei ABB nicht nur Grundwissen vermittelt, sondern sie lernen vielmehr, im Team selber Probleme zu lösen und dabei vom gegenseitigen Wissen zu profitieren. Im Idealfall holen Lehrlingsteams effektive Produktionsaufträge herein und realisieren sie von der Offertstellung bis zur Auslieferung und Rechnungstellung. In einem angstfreien Umfeld können sie alle unternehmerischen Tätigkeiten üben und werden dabei von qualifizierten und erfahrenen Lehrlingsausbildern betreut. Dank enger Zusammenarbeit mit der ebenfalls betriebseigenen Berufsschule und Berufsmittelschule stimmen dabei das im Unterricht Gelernte und das in der Realität Erlebte weitestgehend überein, was den Lerneffekt enorm erhöht.

Da die Berufslehre nicht mehr wie früher das Grundwissen für das ganze spätere Berufsleben vermitteln kann, ist man beim Lehrlingsmodell BBC 95 von der Spezialisierung abgekommen. Auch der Absolvent einer Berufslehre muss sich im späteren Leben immer wieder neuen Situationen anpassen. Spezifisches Fachwissen veraltet aber rasch, weshalb auf die Vorbereitung für die weitere Aus- und/oder Weiterbildung grosses Gewicht gelegt wird. Der Lehrling braucht nicht nur Wissen und Handfertigkeiten, sondern er muss sich vielmehr selber zu helfen wissen, d.h. er muss lernen zu lernen, er muss weiterbildungswillig und -fähig werden.

ABB Technikerschule

Der zukunftsentscheidenden Weiterbildung nach der Lehre wird auch innerhalb der ABB grosses Gewicht beigemessen, steht doch den Lehrabsolventen eine hausinterne, eidgenössisch anerkannte Technikerschule offen. Eine eigene Schule hat nicht nur die Vorteile wie zentrale Lage, günstiger Preis, die Möglichkeit von ABB-Fallstudien, Tagesunterricht, ABB-Referenten (für die der Unterricht selber wieder Weiterbildung bedeutet) etc., sondern sie erleichtert den verantwortlichen Managern auch ihre nobelste Aufgabe, nämlich die, ihre Mitarbeiter/innen zu einer umfassenden Weiterbildung zu ermuntern.

Nach der Technikerschule stehen den Weiterbildungswilligen noch zwei

weitere interne Lehrgänge offen; Software-Ingenieur an der ABB Informatikschule oder das Nachdiplomstudium ABB Wirtschaftstechniker. Mit dem Nachdiplomstudium möchte man den Weiterbildungsbedürfnissen auf flexible Art und Weise entgegenkommen und Doppelspurigkeiten soweit als möglich ausschalten. Dies wird dadurch erreicht, dass sich der Unterricht zusammensetzt aus dem

- Besuch von üblichem Klassenunterricht,
- Heimstudium mit regelmässiger Stoffdiskussion und -vertiefung sowie
- Besuch bestehender Kurse aus dem Angebot der ABB Management-Schulung.



Bild 3 Gemeinsames Erarbeiten ersetzt Frontalunterricht.

In der Weiterbildung und ganz besonders beim neuen BBC 95 Lehrmodell ersetzt gemeinsames Erarbeiten unter Anleitung eines Moderators den althergebrachten Frontalunterricht

Weiterbildungsmöglichkeiten für Ingenieure

Auch den Ingenieuren steht zusätzlich zum marktgängigen Schulungsangebot ein umfassendes internes Weiterbildungsangebot zur Verfügung. Nach dem Grundsatz, dass nur Konkurrenz zu Höchstleistungen anspricht, muss sich auch die ABB-interne Weiterbildung im Wettbewerb be-

haupten, und es ist den einzelnen Geschäftsführern der ABB-Firmen freigestellt, wo und wie sie ihr Personal weiterbilden.

Dank einem bedarfsorientierten und günstigen Kurs- und Seminaran-

gebot konnte sich die interne Management-Schulung in diesem Markt bisher bestens behaupten. Sie bewältigt auf diesem Gebiet einen Grossteil des ABB-Weiterbildungsbedarfs auf allen Ebenen. Dieses interne Weiterbildungsangebot der ABB Schweiz für ihre Ingenieure ist in Bild 2 im Überblick dargestellt. Hinzu kommen für das oberste Management noch Seminare der ABB-Konzernleitung in Zürich und je nach Bedarf auch Weiterbildungsveranstaltungen der weltweit verantwortlichen Geschäftseinheiten («business units»). Das interne Schulungsangebot für die Ingenieure der ABB Schweiz lässt sich in drei Gruppen unterteilen:

1. *Allgemeine Kurse*, die jedem(r) ABB-Mitarbeiter(in) offen stehen. Dazu gehören auch jene Seminare, die als Einführungsprogramm jedem neu eintretenden Ingenieur angeboten werden, wie «Rede- und Präsentationstechnik», «Time-Management» und «Unternehmerisches Denken und Handeln». Als Folge der Fusion von BBC und Asea zu ABB hat vor allem auch die Sprachschule an Bedeutung gewonnen, da nun Englisch als Konzernsprache gilt, in der auch alle überregionalen Seminare durchgeführt werden.

2. *Eigentliche Management-Kurse*, die sich an der zukünftigen Management-Aufgabe ausrichten. Zur Vorbereitung für die erste Führungsaufgabe setzt sich der Ingenieur beispielsweise

Ingenieur-Weiterbildung ABB Schweiz		
allgemeine Kurse	Management-Schulung	Workshops
Stressmanagement	Finanzielle Unternehmensführung	abteilungs-spezifische, Hierarchiestufen übergreifende Workshops: Team-entwicklung systemische Aufgabenlösung Mitwirkung im Team
Projektmanagement	Ganzheitliches Management	
Verkaufsschulung	Konfliktmanagement	
Marketing	unternehmerisches Denken und Handeln	individuelle Seminare für Abteilungen und Firmen
Time-Management	Motivation	
Rede- und Präsentationstechnik	Führen von Gruppen	
Sprachschule: Englisch Deutsch Französisch Spanisch	Gesprächsführung	
	Rollenverständnis des Chefs	

Bild 2 Ingenieur-Weiterbildung bei der ABB Schweiz.

Das interne Weiterbildungsangebot für Ingenieure der ABB Schweiz umfasst neben der funktionsorientierten zentralen Managementschulung auch abteilungsspezifische Workshops sowie allgemeine Kurse, die jedermann offen stehen

im Seminar «Rollenverständnis des Chefs» mit seiner neuen Aufgabe auseinander, im nächsten Seminar «Gesprächsführung» verbessert er sein kommunikatives Verhalten, z.B. im Mitarbeitergespräch, und im letzten Vorbereitungsseminar «Führen von Gruppen» übt er seine Sozialkompetenz in Rollenspielen. Mit diesen drei Seminaren sind die in den sog. Assessment-Centers oft festgestellten Führungsmässigen Schwachpunkte der potentiellen Neu-Manager weitgehend abgedeckt.

3. *Hierarchiestufen übergreifende Workshops* für abteilungsspezifische Problemstellungen. Darunter wird jene Art von Schulung verstanden, in der z.B. der Abteilungsleiter mit seinen von der Thematik her wichtigen Mitarbeitern unter der Leitung eines Moderators an spezifischen Problemen arbeitet. Mit solchen Workshops kommt man dem Idealfall, bei dem das Weiterbildungsumfeld mit demjenigen des Arbeitsplatzes weitgehend übereinstimmt und somit der Transfer von der Schulstube an den Arbeitsplatz bestmöglich gewährleistet ist, wieder recht nahe.

Horizontale versus vertikale Schulung

Mit dem obenerwähnten dreiteiligen Schulungsangebot können die unterschiedlichsten Weiterbildungsbedürfnisse abgedeckt werden:

- Im offenen Programm treffen sich ABB-Mitarbeiter/innen unabhängig von Hierarchiestufen aus den verschiedensten ABB-Betrieben, was in etwa einer Teilnehmerzusammensetzung entspricht, wie sie sich beim Besuch von Kursen am freien Markt ergibt.
- In den Managementseminaren begegnen sich dagegen Mitarbeiter der gleichen Hierarchiestufen, womöglich von verschiedenen ABB-Firmen. Es kommt jedoch auch vor, dass grössere ABB-Firmen ganze Seminare für sich beanspruchen, damit an firmenspezifischen Beispielen geschult werden kann.
- Bei einem Workshop arbeiten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterschiedlicher Funktionen der gleichen ABB-Firma zusammen, die gemeinsam in Seminaratmosphäre, unbehelligt von den Tagesgeschäften, Lösungsmöglichkeiten für anstehende Probleme suchen.



Bild 4 Teamarbeit auf allen Stufen.

Auch auf höherem Niveau, wie beispielsweise in der ABB-Technikerschule, steht Teamarbeit im Vordergrund

Diese verschiedenartigen Teilnehmerzusammensetzungen verdeutlichen, wie wichtig es ist, nicht nur horizontal (gleiche Hierarchiestufen aus verschiedenen Betrieben gemeinsam), sondern auch vertikal (verschiedene Hierarchiestufen des gleichen Betriebes gemeinsam) zu schulen. Beide Arten haben ihre Vor- und Nachteile, weshalb es nicht zu einem «entweder oder» kommen darf, sondern nur ein «sowohl als auch» die Lösung sein kann.

Schulung als Managementaufgabe

Nicht nur die turbulenten Zeiten, sondern auch Dezentralisierung sowie Betriebsübernahmen und Fusionen verlangen nach vermehrter interner Weiterbildung. Während die allgemeinen Kurse leicht auf dem freien Markt eingekauft werden können, ist dies im Falle der Workshops schon deutlich schwieriger, da die Moderatoren mit den betriebspezifischen Besonderheiten vertraut sein sollten. Eine ganz neuartige Funktion kommt aber in dezentralisierten Unternehmen vor allem den Management-Kursen zu.

Fusionen und Betriebsübernahmen führen dazu, dass – zumindest vorübergehend – einzelne Betriebskulturen zerstört werden oder dann nebeneinander existieren. In diesen Fällen,

wie auch bei echt dezentralisierten Betrieben, kann die interne Management-Schulung der Geschäftsleitung als wichtiges Führungsinstrument dienen, und für den Aufbau einer neuen Unternehmenskultur ist sie das ideale Medium.

Wie sonst, wenn nicht mit Hilfe der Weiterbildung, kann das oberste Management die verschiedenen Strömungen in einer neuen Unternehmenskultur zusammenfassen? Weiterbildungsveranstaltungen dienen der Geschäftsleitung dazu, mit den «keymanagern» in gelöster Seminaratmosphäre ihre Visionen zu diskutieren und vom Informations-Rückfluss ihrerseits wieder inspiriert zu werden. Wenn dabei eine echte Kommunikation entsteht, bei der jede Meinung frei geäussert werden darf, ist für das Unternehmen schon viel gewonnen. Wird das in den Weiterbildungsveranstaltungen kommunizierte Verhalten dann auch noch in der Realität vorgelebt, so ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer tragenden Unternehmenskultur getan.

Je vielschichtiger also ein Konzern zusammengesetzt ist oder je dezentralisierter ein Unternehmen geführt wird, desto wichtiger sind interne Weiterbildungsveranstaltungen. Diese eröffnen dem Management die Möglichkeit, einen wichtigen Beitrag in Richtung einer lernenden Organisation zu leisten. Wenn sich das oberste Management selbst in der Schulung

aktiv engagiert und exponiert, so hat dies Signalwirkung für das gesamte Management. Schulung wird damit zu einer eigentlichen Managementfunktion, was für das Unternehmen nur von Vorteil sein kann.

Lernende Gesellschaft als Vision

Die «lernende Organisation» ist das höchste der anzustrebenden Ziele eines jeden Ausbildungsverantwortlichen. Im Idealfall wird dabei der Arbeitsplatz selbst zum Lernplatz und

die lebenslange Weiterbildung zum zentralen Inhalt der Firma. Die permanente Lernfähigkeit darf sich aber nicht auf die einzelnen Individuen einer Firma beschränken, sondern muss die Firma als Ganzes miteinbeziehen. Nur wenn Mitarbeiter/innen und Firma bestrebt sind, sich immerfort den neuen Gegebenheiten anzupassen und womöglich der Entwicklung sogar noch einen Schritt voraus zu sein, ist ihr Überleben auch in turbulenten Zeiten gesichert.

Genügt es nun aber, wenn sich die Unternehmen unter dem wachsenden Konkurrenzdruck als Folge von EG 92 in die richtige Richtung bewegen?

Müssten für das Überleben des Kleinstaates Schweiz mit seinem hohen Lebensstandard nicht auch die Politiker und Beamten das Ihre zu einer lernenden Gesellschaft beitragen? EG 92 heisst die grosse Herausforderung der nahen Zukunft; sind aber unsere Interessenvertreter angesichts des sich angesammelten Wohlstandsspektes noch lernfähig genug, kurzfristige Partikularinteressen hinter die langfristigen Gesamtinteressen zu stellen? Die nächsten Jahre werden diese Fragen beantworten; hoffentlich erweisen sich nicht nur Unternehmungen als lernende Organisationen, sondern auch die Schweiz als Staat.



Bilde Dich weiter

Lesen Sie
das
Bulletin SEV/VSE.
*
Besuchen Sie
die
Tagungen
der
Fachgesellschaften
ITG und ETG
des
Schweizerischen
Elektrotechnischen
Vereins.



Schaltuhren

(und Stundenzähler)

sind unsere Spezialität

e.o.bär

3000 Bern 13

Postfach 11
Wasserwerkstrasse 2
Telefon 031/22 76 11

Inserieren Sie im

Bulletin SEV/VSE

86% der Leser sind
Elektroingenieure ETH/HTL

91% der Leser haben
Einkaufsentscheide zu treffen

**Sie treffen ihr
Zielpublikum**

Wir beraten Sie kompetent
Tel. 01/207 86 32

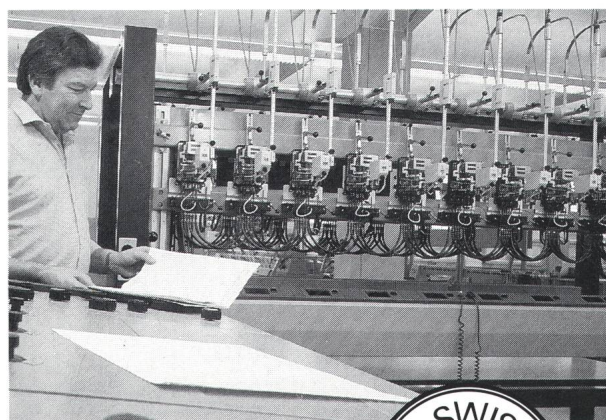
Schweizerischer Elektrotechnischer Verein
Association Suisse des Electriciens
Associazione Svizzera degli Elettrotecnici
Swiss Electrotechnical Association



Die SEV-Prüfstelle Zürich

kalibriert
die Genauigkeit von elektri-
schen Messinstrumenten
(Kalibrierdienst)

führt
Abnahmen, Expertisen
und Beratungen durch



Unsere Fachspezialisten stehen zur Ihrer Verfügung. Rufen Sie uns an!

Schweizerischer Elektrotechnischer Verein, Prüfstelle Zürich
Seefeldstrasse 301, Postfach, 8034 Zürich
Telefon 01/384 91 11 – Telex 817 431 sev ch – Telefax 01/ 55 14 26

