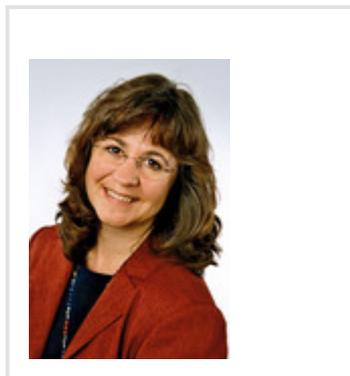


Mehr in Weiterbildung investieren – wenn nicht jetzt wann dann?

Friedrichshafen/Bodensee, 07.09.09

Es hat sich viel bewegt in den letzten Monaten in Verbindung mit der Krise, für einige waren es gute für andere schlechte Zeiten. Für die einen erfahrungs- und lehrreich für die anderen einfach nur anstrengend.



Und doch haben alle gemeinsam, dass sie Hoffnung auf eine Veränderung, eine Verbesserung haben. Im Hinblick auf eine langfristige stabile Orientierung werden Wünsche zum Aufbau von Werten, bzw. die Wiederherstellung von bestehenden aber vergessenen Werten laut.

Überprüfen Sie die Werte in Ihrem Unternehmen

So ist der Wunsch nach veränderter und besserer Kommunikation, denn sie leistet einen wesentlichen Beitrag zu Prozessen im Wandel. Sie beginnt und endet in den Köpfen der Mitarbeiter, also genau dort wo Veränderungen stattfinden können. Die dazugehörige Kommunikationsstrategie sollte nicht nur formale sondern auch informelle Aussagen zur Veränderung zur Umsetzung von Visionen und Strategien beinhalten. Die Inhalte der Strategie sollten zielgerichtet und zielgruppenspezifisch gestaltet sein, um

Wahrhaftigkeit und Glaubwürdigkeit zu stärken und zu leben.

Ein weiterer Wunsch ist eine veränderte Führung, Führungsarbeit und Vorbildfunktion. Der Ruf nach Gleichberechtigung und fairer, menschlicher Behandlung ist lauter denn je. Die Ansprüche der Selbstverwirklichung steigen – nicht mehr nur Arbeit als Pflicht zählt, sondern Arbeit als Erfüllung der eigenen Motivation und der eigenen Ziele.

Eine wichtige Rolle kommt hier dem Personalmanagement zu, das die personellen Voraussetzungen für den Wandel schaffen muss. Insbesondere in Umbruchsituationen gilt es die Einflussmöglichkeiten zu nutzen, Anreize zu setzen, zu qualifizieren, informieren und einzubinden.

Senden Sie klare Botschaften

Eine einheitliche und offene Kommunikationsbasis ist „kriegsentscheidend“. Senden Sie keine unklaren Botschaften, es hilft Ihnen nicht, wenn nichts „rüberkommt“. Sagen Sie auch nicht „es wird schwer“, sondern sagen Sie die Wahrheit! Werden Sie nicht ausschweifend sondern formulieren Sie kurz und knackig. Schulz von Thun[1] mit den 4 Seiten einer Nachricht oder auch Neuberger[2] mit dem „TALK“-Modell geben uns hierzu viele gute Hilfen um Kommunikation offen und fair zu gestalten. Geben Sie den Menschen Zeit für die Veränderung, informieren Sie rechtzeitig, geben Sie auch mal zu, wenn etwas nicht planbar ist und lassen Sie Raum für Ängste. Sie verschaffen sich nur Glaubwürdigkeit und Vertrauen, wenn Ihr Denken mit Ihrem Handeln übereinstimmt und Offenheit, Ehrlichkeit und Verlässlichkeit Werte sind, die Sie leben.

Wenn nicht jetzt wann dann?

Jetzt können Sie in die Vorbereitung von Weiterbildungskonzepten und -maßnahmen starten. Nutzen Sie vorhandene und auch neue Methoden und Mittel. Qualifizieren Sie im Fach- und Prozesswissen, bauen Sie Kommunikationstrainings auf und aus und fördern Sie interkulturelle Kompetenz. Schaffen Sie Bedingungen für Vertrauen und Gespräche, machen Sie aus neuen Werten - neue Strukturen. Überdenken Sie die Führungskultur in Ihrem Unternehmen und nehmen Sie Ihre Personalmanagement-Rolle wahr, in dem Sie die Personalentwicklung stärken. Personalentwicklungsmaßnahmen sind Anreize nicht nur für Weiterbildung, sondern auch für Aufstiegs und Entwicklungschancen, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Sie sind Antrieb zur gemeinsamen Bewältigung des Wandels und machen den Weg frei für den Erfolg des Unternehmens.

Drum wenn nicht jetzt wann dann? – es ist höchste Zeit in Weiterbildungsmaßnahmen zu investieren.

Jetzt erzielen Sie eine optimale Wirkung bevor eine steigende Auftragslage die Situation wieder verändert und die Umsetzung von Weiterbildung erschwert. Jetzt ist die Umsetzung des Gelernten in die tägliche Arbeit noch wesentlich leichter und einfacher möglich als bei steigender Produktion. Wichtig dabei ist, dass Sie geeignete Weiterbildungskonzepte aufbauen, welche nicht nur Vorträge und Theorie enthält, sondern auch den Transfer in die tägliche Arbeit durch eigenständiges Umsetzen ermöglicht.

Die richtige Kombination mit dem gewünschten Outcome macht den Erfolg

Sprechen Sie mehrere Möglichkeiten an, wie die Fähigkeiten der Mitarbeiter und die Lerntypen, passen Sie diese auf die Bedürfnisse und Belange der Zielgruppe an und berücksichtigen Sie die Unternehmens- Kultur und die Unternehmens- Möglichkeiten (Zeit, Budget, Technik,...). Denken Sie daran, dass wir bei einem Vortrag nur ca. 5% des Gehörten behalten, bei einer Präsentation sind es schon 20%. Wenn wir über Themen diskutieren

sind es 50% der Inhalte, die wir behalten und wenn wir es selbst anwenden sind es 75%. Erwecken Sie beim Aufbau Ihrer Lern- und Qualifizierungskonzepte den Satz „Learning by doing“ zum Leben – dann haben Ihre Konzepte Erfolg.

Ihre Lern- und Qualifizierungskonzepte werden erfolgreich, wenn Sie die Maßnahmen und Methoden in der richtigen Weise kombinieren.

Hierbei müssen Sie die Lernformen genauso berücksichtigen wie die Lernmethoden. Zu den Lern-Sozialformen gehören z.B. Unterweisungen, Job Rotation, Anleitung und Beratung durch Fachexperten. Ein Auslandseinsatz ist ebenso eine denkbare Möglichkeit wie ein spezielles Coaching. Aber auch Formen wie eine Ausbildungswerkstatt, Mentoring, Entwicklungsgespräche, Trainings zu Gruppendynamik und Konflikttraining sind geeignete Maßnahmen.

Bei den Methoden ist der individuelle Bereich (Karteisysteme, Lesen von Fachliteratur, Übungen, WBT und vieles mehr) der zwischenmenschlich / persönliche Bereich (Vorträge, Seminare, Projektarbeit, Planspiele, u.a.) und auch der zwischenmenschlich / virtuelle Bereich (tutorielle Systeme, virtuelle Klassenzimmer, Simulationen, u.a.) zu berücksichtigen.

Die Kombinationen von fachlichen- inhaltlichen Trainings- und Verhaltenstrainings, sowie die Kombination verschiedener Methoden sind notwendig und relevant, um Wissen zu produzieren und den Transfer nachhaltig sicherzustellen.

Bevor Sie sich an die Konzepte machen können, müssen Sie sich über den Outcome genau im Klaren sein. Was ist das Ziel Ihrer Maßnahme? Dient sie zur Transfersicherung oder doch nur um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten? Wollen Sie Nachhaltigkeit oder die Erweiterung von A/K/V fördern. Dient das Ganze zur Erhöhung der Produktivität oder zur Reduzierung von z.B. Ausschuss. Oder wollen Sie eine Verhaltensänderung durch Motivation und Leistung und damit eine allgemeine Verbesserung erreichen. Sollen Ihre Mitarbeiter etwas lernen, was es vorher nicht gab oder was vorher technisch nicht möglich war oder sollen sie einfach nur etwas Neues Lernen?

Jetzt können Sie die Inhalte genau analysieren. Stellen Sie Fragen wie: Sind die Inhalte allgemeingültig? Sind die Inhalte leicht vermittelbar? Sind die Inhalte relevant? Spezifizieren Sie die Inhalte und den gewünschten Outcome so genau wie möglich, nur dann haben Sie eine Chance auf Erfolg.

Definieren Sie Ihre Zielgruppe so genau wie möglich

Doch die Konzeption von Lern- und Weiterbildungskonzepten erfordert weit mehr als nur die Definition des Outcome und die Auswahl der Inhalte und Methoden. Für jede Maßnahme sind die Teilnehmer, die Zielgruppe zu bestimmen. Fragen, wie: Wer ist überhaupt unsere Zielgruppe? Welche Lernfähigkeiten sind vorhanden? Welche Menschen/Charaktere sind zu berücksichtigen? Wie ist die persönliche und technische Kompetenz? Wie ist die Medienkompetenz? Wie hoch ist das Vorwissen und wie stark ist der Lernwillen, die Lernmotivation? Wie ist das Arbeitsumfeld? usw.

Die großen Unterschiede und Dimensionen sind sehr komplex. Zur Komplexitätsreduktion empfehle ich ein Qualifizierungssystem im „Baukastenprinzip“. Das heißt einzelne kleine Module, die an Rollen und Gruppen, Prozessen und Aufgaben, Systemen und Rahmenbedingungen orientiert sind.

Mit dieser Vorgehensweise können Sie viele Themen bearbeiten und strukturiert als Curricula Ihren Mitarbeitern zur Verfügung stellen.

Schaffen Sie Anreize

Jetzt ist noch die Frage offen, ob Ihre Mitarbeiter diese Weiterbildungsmaßnahmen überhaupt „Wollen“. Denken Sie daran, dass „Können + Wollen“ erst zur Umsetzung und zur Wandlung im Unternehmen führen.

Anreize stärken das „Wollen“ und machen damit eine Veränderung möglich. Anreize sind aber nicht nur materieller und immaterieller Art zu sehen, sondern auch Veränderungen im Führungsverhalten, -stil und -verständnis sind wichtig und relevant.

Für ein richtiges Führungsverständnis und einen guten Führungsstil braucht es auch die Entwicklung einer tragfähigen Vision, die anschauliche Kommunikation der Vision mit symbolischen Handlungen und eine rechtzeitige, glaubhafte und umfassende Information. Die Einbindung der Geführten in die Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse und die Qualifizierung für veränderte neue Herausforderungen, sind wichtige Aspekte für einen guten Führungsstil. Auch die Sensibilisierung der Betroffenen für stabil bleibende Elemente und ein menschlich / fairer Umgang sind notwendige Führungsqualitäten.

Leben Sie Sicherheit und Veränderungsbereitschaft vor und feiern Sie gemeinsam (Zwischen-) Erfolge auf dem Weg zum Neuen.

Vermitteln Sie Glaubwürdigkeit, schaffen Sie Vertrauen, geben Sie die Richtung vor und sind Sie Vorbild.

Damit die Investitionen in Weiterbildungsmaßnahmen fruchtet, müssen Sie sich und Ihre Qualifizierungskonzepte an das Entwicklungsniveau der Geführten anpassen. Geben Sie den Beschäftigten die Chance sich zu entwickeln und zu zeigen, was in Ihnen steckt.

Jeder Mensch hat das Zeug zu außergewöhnlichen Leistungen – Sie müssen nur wissen, woher er/sie kommt und ihn/sie dort packen.

Autorin:

Ursula Hesselmann, Unternehmensberatung Hesselmann, hat sich nach 25 Jahren Berufstätigkeit, zuletzt 15 Jahre in der Automobilzulieferindustrie, 2008 selbständig gemacht.

Von 2002-2008 war Sie verantwortlich für die Implementierung von eLearning. In dieser Zeit setzte Sie einige wichtige Meilensteine um, wie z.B. der Aufbau von mehr als 230 verschiedenen eLearning Programmen und Konzepten, die Qualifikation von mehr als 100 Menschen, welche als Autoren arbeiten und die Etablierung eines Standardprozesses zur Entwicklung von Blended Lernkonzepten.

2008 gründete Sie ihre eigene Unternehmensberatung. Zu Ihren Themen zählen der Auf- und Ausbau von Weiterbildungskonzepten, Beratung, Begleitung, Mediation und Coaching im Feld der Konfliktlösung und persönlichen Stärkung sowie Training und Moderation. Sie ist häufig auch auf diversen Messen und Konferenzen anzutreffen, wo sie Ihr Wissen und ihre Erfahrung weitergibt. Sie ist auch Buchautorin und schreibt Artikel in diversen Publikation.

Mehr dazu finden Sie auf Ihrer Homepage: www.uhesselmann.com

[1] Schulz von Thun: Miteinander Reden, 2000: 4 Seiten einer Nachricht aus Sender und Empfänger- Sicht; Sachebene, Apell, Beziehungsebene und Selbstkundgabe

[2] Neuberger, O.: Das Mitarbeitergespräch, 2001: T= Tatsachenebene, A= Ausdrucksebene, L= Lenkungebene, K= Kontakt- bzw. Klimaebene