

ANDREA SUMMER⁺
HIGH-PERFORMANCE-SCHMIEDE

INVESTITIONSFALLE PERSONALENTWICKLUNG

ODER STRATEGISCHE ZUKUNFTSSICHERUNG?





INVESTITIONSFALLE PERSONALENTWICKLUNG ODER STRATEGISCHE ZUKUNFTSSICHERUNG?

Als Beraterin erlebe ich Tag für Tag, wie sich Unternehmen in ihrer strategischen Ausrichtung für die Zukunft aufstellen. Innovativ, agil und mit neuen Denkansätzen werden Ideen entwickelt und Themen vorangetrieben. Nur in der Personalentwicklung wird oft noch wie vor Jahren gearbeitet. Ich bin davon überzeugt, dass die Handlungskompetenzen der Mitarbeiter einen echten Wettbewerbsvorteil schaffen und hierfür möchte ich Ihnen hier ein paar Denkanstöße, Impulse und Ideen geben.

Ihre
Andrea Summer

KOSTEN ODER INVESTITIONEN?

Hand aufs Herz: Wie betrachten Sie die Gelder, die bei Ihnen im Unternehmen in Personalentwicklung, Trainings, Seminare und Weiterbildung gesteckt werden?

Sehen Sie diese als Kostenfaktor? Oder als gut angelegte Investition für die Zukunft Ihrer Mitarbeiter und des Unternehmens?

Für die meisten Entscheider in Unternehmen ist der Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen nicht mess- und greifbar, und doch investieren Unternehmen regelmäßig in entsprechende Maßnahmen.

33,5 Milliarden Euro haben deutsche Unternehmen im Jahr 2016 für die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investiert, Tendenz steigend. Im Durchschnitt waren das pro Mitarbeiter 1.067 Euro.

Ein guter Grund, zukünftig auch in Ihrem Unternehmen in Sachen Personalentwicklung auf Nachhaltigkeit, sinnvolle, gezielte Investition und deren Sicherung zu achten.

(Quelle: Neunte IVV Weiterbildungserhebung, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Erhebung wird alle drei Jahre durchgeführt).



Betreiben Sie Personalentwicklung und schicken Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig zu Fortbildungen?

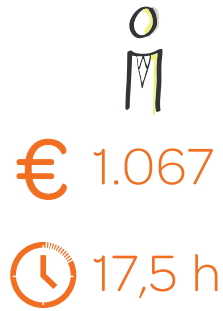
Bemerken Sie konkrete Verbesserungen dadurch?

Nein?

Dann geht es Ihnen wie den meisten Unternehmen, die viel Geld in ihre Personalentwicklung stecken, aber letztlich wenig Output erkennen.

Erfahren Sie, mit welchen einfachen Maßnahmen Sie Ihre Mitarbeiter so fördern, dass diese die Investitionen im Handumdrehen wieder einspielen.

- ✘ Lernen Sie zu erkennen, was Ihre Mitarbeiter in Zukunft am besten unterstützt, statt ihre Defizite zu betonen.
- ✘ Erfahren Sie, warum kurze, gut arrangierte Lernkonzepte aus einer digitalen und einer analogen Welt effizienter sind als tagelange, wissensbasierte Präsenzs Schulungen.
- ✘ Treffen Sie eine erste Selbsteinschätzung, um zu erkennen, welche Maßnahmen in Ihrem Unternehmen sinnvoll sind, und um Ihre Personalentwicklung auf ein neues wirksames Level zu heben.



DIE FAKTEN.

33,5 Milliarden Euro haben deutsche Unternehmen im Jahr 2016 für die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investiert, Tendenz steigend.

Im Durchschnitt waren das pro Mitarbeiter 1.067 Euro. Nach der Weiterbildungserhebung waren die Mitarbeiter durchschnittliche 17,3 Stunden pro Jahr mit Weiterbildung beschäftigt.

(Quelle: Neunte IVV Weiterbildungserhebung, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Erhebung wird alle drei Jahre durchgeführt).

DER WERT DER ARBEITSZEIT.

Die Weiterbildungszeit von 17,3 Stunden bezieht sich „nur“ auf den Mitarbeiter. Das Zeitinvest der Personalabteilung, erhöhter Aufwand der Kollegen, die vertreten und im Optimalfall auch das Zeitinvest der Führungskraft, die den Mitarbeiter bei seiner Weiterbildung fördert und fordert, sind hier noch gar nicht berücksichtigt!



WEITERBILDUNGSBEDARF WIRD ZUKÜNFTIG MEHR WERDEN.

In vielen Branchen wird sich der finanzielle und vor allem auch zeitliche Aufwand zukünftig noch verschärfen. Denn gesetzliche Anforderungen schreiben jährliche Weiterbildungsmaßnahmen vor. In der Regel ist dabei der zeitliche Mindestumfang vorgeschrieben, der von jedem Mitarbeiter absolviert werden muss. Erfolgt dies nicht, drohen Strafen bis hin zum Ausübungsverbot der entsprechenden Tätigkeit.

Weiter verschärft der Fachkräftemangel die Situation. Viele Unternehmen stellen mittlerweile „branchenfremde“ Mitarbeiter ein, bilden diese für die vorgesehenen Positionen aus und weiter.

Was muss der Mitarbeiter an Umsatz machen, um neben den laufenden Kosten auch die Kosten für die Weiterbildung zu decken? Gehen die Mitarbeiter und die Führungskräfte wirklich sorgsam und verantwortungsvoll mit diesem Invest um?

Entscheidern fehlt Fokus auf Nutzen.

Vor kurzem habe ich selbst ein Beispiel hierfür in einem Unternehmen erlebt. In einem Führungskräfte-Workshop habe ich die Anwesenden gefragt, mit welchem konkretem Vorgehen sie die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter vorbereiten, begleiten und gemeinsam mit dem Mitarbeiter auch sicherstellen, dass Inhalte sukzessive in der Praxis umgesetzt werden? Die Reaktion: Schweigen. Frei nach dem Motto: Wer zuckt, verliert.

Auf meine weitere Frage, wie hoch denn die kalkulatorischen Personalkosten eines Mitarbeiters pro Tag seien, erhielt ich wieder nur Schweigen. Allein nach diesen zwei unbeantworteten Fragen war mir klar, weshalb der Geschäftsführer des Unternehmens Weiterbildung für Geldverschwendung hält. Mit dieser Ausgangssituation kann ich das sogar sehr gut nachvollziehen, denn was wird tatsächlich umgesetzt und nachgehalten?

AUS DER PRAXIS

ABER!

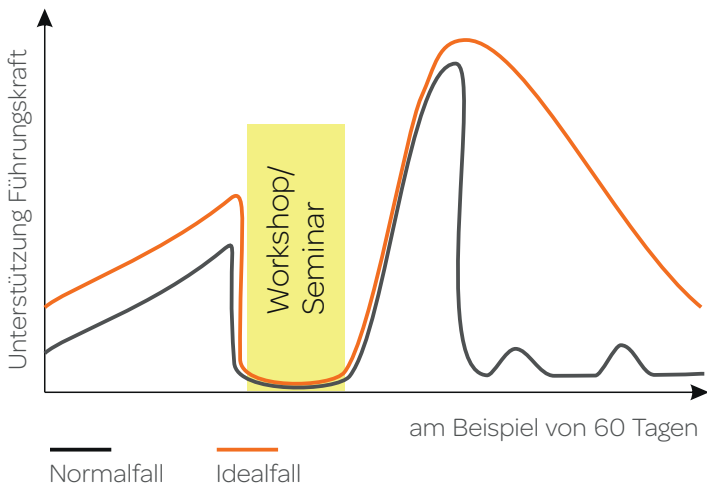
KEINE WEITERBILDUNG IST AUCH KEINE ALTERNATIVE!



FÜHRUNGSKRÄFTE MÜSSEN ZUR INVESTITIONSSICHERUNG BEITRAGEN:

Dazu gehört im ersten Schritt, dass Kosten transparent gemacht werden. Neben der Berücksichtigung der offensichtlichen Kosten sind auch indirekte Kosten der Weiterbildung (Planungs-/Organisationskosten/Personalaufwand usw.) von Bedeutung.

Dabei geht es nicht darum, dem Mitarbeiter diese Investitionskosten vorzuhalten, sondern dafür zu sorgen, dass es auch Investitionen sind, die zu einem Return führen und nicht Kosten bleiben!



FÜHRUNGSKRÄFTE WERDEN KÜNFTIG MEHR ALS FRÜHER GEFORDERT.

Sie benötigen eine gut gefüllte Methodenkiste, das entsprechende „Handwerkszeug“ und ein hohes Maß an Rollenklarheit und Selbstorganisation um den jeweiligen Mitarbeiter individuell zu fördern. Gerade Führungskräfte benötigen hier praktikable, sofort einsetzbare Ideen, die über die Inhalte der klassischen Führungskräfte trainings hinausgehen.

Zur Unterstützung sollten Führungskräfte und Mitarbeiter die Möglichkeit haben auf Informationsmaterial, Übungen und Hintergrundinformationen jederzeit zugreifen zu können. So wird bei allen die Selbstorganisation und Übernahme der Selbstverantwortung für den eigenen Entwicklungsprozess gefördert. Dies bedingt, dass das Unternehmen über eine gut eingerichtete Lern- und Wissensplattform verfügt.

Weiter muss es Ziel sein, dass die Umsetzungsunterstützung des jeweiligen Mitarbeiters gut in den Alltag integriert ist, mit kleinen „leicht verdaulichen“ Zeiteinheiten sowohl für den Mitarbeiter wie auch die Führungskraft.

Mit welchen konkreten Methoden und welchem „Handwerkszeug“ tragen Ihre Führungskräfte zur Investitionssicherung bei?


Auf welche Lern- und Wissensplattformen können die Führungskräfte zurückgreifen?



BESONDERS WICHTIG DABEI:

DIE FÜHRUNGSKRAFT MUSS DIE ENTSPRECHENDE HALTUNG UND EINSTELLUNG ZUR AKTIVEN UNTERSTÜTZUNG UND BEGLEITUNG DER MITARBEITER HABEN.

ANDREA SUMMER 
HIGH-PERFORMANCE-SCHMIEDE

- 
- ✘ Die Führungskraft hat ganzjährig einen Fokus auf die Weiterentwicklung ihres Mitarbeiters.
 - ✘ Wenn möglich, bietet die Führungskraft direkt im Moment des „Needs“ Möglichkeiten an, wie der Mitarbeiter sich weiterentwickeln kann.
 - ✘ Nur „größere“ Karriere-/Entwicklungsschritte werden mittelfristig geplant und zeitverzögert umgesetzt.
 - ✘ Die Personalentwicklung steht in beratender Funktion zur Verfügung, ist jedoch nicht der Initiator. Die eigene Weiterentwicklung wird vom Mitarbeiter und dessen Führungskraft vorangetrieben.

GELDVERNICHTUNG AUF HOHEM NIVEAU

Klassische Präsenztrainings/-workshops kommen nachweislich an Grenzen. Studien belegen, dass nur 10% der Seminar- und Trainingsinhalte überhaupt in den Alltag integriert werden. Und die restlichen Inhalte? Verpuffen! Bezogen auf die vorgenannten Zahlen bedeutet das, dass rund 30 Milliarden Euro jährlich von deutschen Unternehmen verbrannt werden. Der Ofen wird zwar befeuert, es entsteht aber keine Wärme – nur Rauch.

Hier die häufigsten Gründe, warum Weiterbildung scheitert und wie Sie dem entgegenwirken können:

Weiterbildung ist nicht in der Unternehmenskultur verankert und wird auch nicht gelebt.

Weiterentwicklungsmaßnahmen finden auf allen Hierarchieebenen statt, d.h. auch die höchsten Führungsebenen leben vor, dass sie sich laufend reflektieren, weiterentwickeln bzw. sich hierbei unterstützen lassen.

Sofern sich die Inhalte dafür eignen, finden Weiterbildungsmaßnahmen hierarchieübergreifend statt. (Beispiele: Neue Themen, Produktschulungen, Vertriebs- und Beratungsprozesse).

Weiterbildung wird als Incentive oder auch als Strafe gesehen.

Die Umfeldveränderung wird transparent gemacht bzw. gemeinsam erarbeitet und die persönliche Weiterentwicklung ist die Basis, um auch in einem veränderten Umfeld bestehen zu können.

Die Ableitung einer Weiterbildungsmaßnahme erfolgt immer mit dem Blick in die Zukunft: Aus welchem Grund ist dieses Wissen, diese Fertigkeit oder Kompetenz für die Zukunft wichtig und welches Zielbild verfolgt der einzelne Mitarbeiter damit?

Das Nennen von Defiziten dient rein zur „Standortbestimmung“, um die richtigen, individuellen Maßnahmen ableiten zu können, jedoch nicht zur Motivation für die Weiterentwicklung.

<p>Weiterbildung ist ein Alibi. (Wir haben doch alles getan, damit die Mitarbeiter erfolgreich sein können)</p>	<p>Führungskräfte übernehmen die Verantwortung zur aktiven Unterstützung der Mitarbeiter in deren Weiterentwicklungsprozess.</p> <p>Aktive Begleitung in allen Phasen (siehe auch Schaubild Führungskraft und Bildungsformel).</p>
<p>Weiterbildung wird als Prozess-/Pflichtbaustein gesehen.</p>	<p>Weiterbildungsmaßnahmen, die gesetzlich vorgeschrieben sind, auch so kommunizieren.</p> <p>Keine Weiterbildungsveranstaltungen nach dem „Gieskannen-Prinzip“ .</p> <p>Bei allen sonstigen Weiterbildungsmöglichkeiten dem Mitarbeiter zuerst die Anforderung an seine Tätigkeit nennen und dann den Mitarbeiter entscheiden lassen, ob er für die Erfüllung der Anforderung die Weiterbildung nutzen möchte (wenn er es ohne schafft, ist es auch in Ordnung).</p>
<p>Weiterbildung wird zu stark mit den bisherigen Erfahrungen (Schule/Uni) verglichen.</p>	<p>Wenn möglich im ersten Schritt nicht von „lernen“ sprechen. Mitarbeiter, die für sich persönlich noch nicht verinnerlicht haben, dass „lebenslanges Lernen“ für uns Menschen ganz normal ist, werden sofort auf ihre Erfahrungen in der Schule und der Uni zurückgreifen und bei den Wenigsten waren diese positiv.</p>
<p>Führungskräfte delegieren die Weiterbildung an die Personalabteilung.</p>	<p>Die Personalabteilung/-entwicklung ist „Sparringspartner“ für die Führungskraft und steht beratend zur Seite.</p> <p>Personalabteilung/-entwicklung schaffen Rahmenbedingungen, die die Führungskraft in ihrem Tun unterstützen – erster Personalentwickler vor Ort bleibt die Führungskraft.</p>

NOCH MEHR HÄUFIGSTE GRÜNDE, WARUM WEITERBILDUNG SCHEITERT UND WIE SIE DEM ENTGEGENWIRKEN KÖNNEN:

Weiterbildungsmaßnahmen sind nicht in den Berufsalltag integriert/Inhalte sind zu abstrakt

Weniger Präsenzzeiten außerhalb des Arbeitsumfeldes anstreben.
Weiterbildungsinhalte auf das konkrete Anforderungs- und Arbeitsumfeld des Mitarbeiters abstellen.
Erforderliche Kompetenzprofile in der Zukunft beachten.
Weiterbildungsmaßnahme muss zeitnah erfolgen, direkt nach Erkennen und Akzeptieren des Weiterbildungsbedarfes.
Lernen am Arbeitsplatz und im Arbeitsalltag ermöglichen.
Kleine „Weiterbildungshäppchen“ anbieten.
Lernen von- und miteinander ermöglichen.

Weiterbildungsmaßnahmen werden im Transferprozess nicht begleitet.

Transferbausteine und -begleitung vor, während und nach der Weiterentwicklungsmaßnahme.
Digitale Dokumentation der flankierenden Maßnahmen.
Transparenz hinsichtlich der Vorinformationen, Inhalte der Weiterbildung und Transfervereinbarungen.

Weiterbildungsinhalte sind zu abstrakt.

Inhouse-Veranstaltungen, die die unternehmensspezifischen Besonderheiten berücksichtigen und über konkrete nachvollziehbare Praxisfälle direkte Anwendung finden können.
Bei erforderlichen Weiterbildungen außerhalb des Unternehmens, kleine Transfer-Übersetzungsworkshops einbauen. Erhöhter Fokus auf Transferbegleitung.

Weiterbildungsmaßnahmen sind auf Wissenserwerb und nicht auf Kompetenzerwerb ausgerichtet.

Generelle Output-Orientierung.

Wissenserwerb im Vorfeld zu Präsenzveranstaltungen über einen ansprechenden digitalen Lernpfad sicherstellen.

Persönliche Begleitung und Unterstützung auch beim Einsatz digitaler Medien.

Präsenzveranstaltungen im Schwerpunkt auf das Erlangen und Festigen von Kompetenzen und Fertigkeiten ausrichten.

Weiterbildungsmaßnahmen sind nicht attraktiv, modern und generationengerecht gestaltet.

Digitale Helfer unterstützen uns vielfach im Alltag, sinnvoll eingesetzt und integriert tun sie das auch in der Weiterbildung.

Aufmerksamkeits- und Konzentrationsverhalten der Zielgruppen in digitalen wie auch analogen Elementen berücksichtigen.

Vermeidung von Reizüberflutung.

Bildungshistorie und Bildungserfahrung der Mitarbeiter auch außerhalb des Unternehmens berücksichtigen.

Unterschiedliche Ansprüche der Babybommer bis zur Generation Z berücksichtigen.

Die wichtigste Grundregel für Weiterbildungsmaßnahmen ist, dass diese Output- und nicht Input-orientiert sein müssen!

AUS DER PRAXIS

Personalchef ohne Output-Orientierung

Ich könnte noch weitere Gründe aufzählen, warum Weiterbildung oft Geldvernichtung ist. Aber statt dessen erzähle ich Ihnen, was vor kurzem in einem deutschen Unternehmen passiert ist:

Der Personalchef zeigt freudig den umfangreichen Weiterbildungskatalog des Unternehmens. Auf über 100 Hochglanzseiten haben Führungskräfte und Mitarbeiter die Auswahl unterschiedlichster Weiterbildungsformate. Zugegeben ein tolles Angebot, welches mit

Sicherheit auch viel Arbeit in der Erstellung, Planung und Durchführung gemacht hat. Auf meine Frage: "Was davon kommt in der Praxis an?" ertete ich Staunen und einen irritierten Blick des Personalchefs. Wie ich das denn meine, fragte er zurück. Nun, die meisten der aufgeführten Maßnahmen waren handlungs- und inputorientiert, entscheidend für den Erfolg ist jedoch die "Output-Orientierung". Es geht nicht darum, was reingegeben wird, sondern was herauskommt — diese Sichtweise bringt den Erfolg.

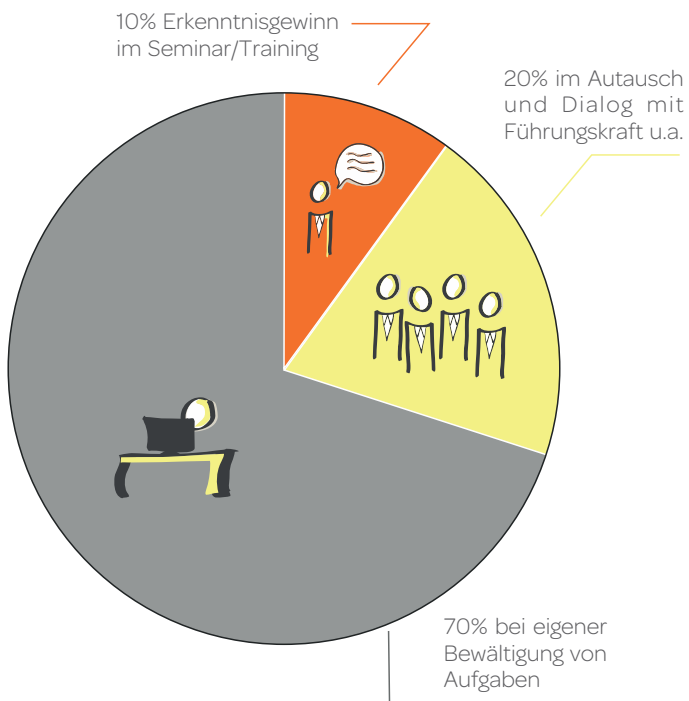
DIE 10-20-70 FORMEL

Es ist nachgewiesen, dass nur rund 10 Prozent der in einem Seminar vermittelten Inhalte auch tatsächlich Anwendung in der Praxis finden. Für Unternehmen, die die Lernerkenntnisse ihrer Mitarbeiter entwickeln möchten, gibt die 10-20-70-Formel eine hervorragende Orientierung. Diese Formel besagt, dass rund

10% Erkenntnisgewinn im Seminar/Training erfolgen,

20% im Austausch und dem Dialog mit anderen (Kollegen, Mitarbeitern, Trainern und besonders der eigenen Führungskraft) und

70% Erkenntnisgewinn bei der eigenen Bewältigung von Aufgaben entstehen.



HANDWERKSZEUG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Unternehmen sollten ihre Personalentwicklungsmaßnahmen, die investierte Energie und Gelder immer wieder mittels dieser Formel überprüfen.

Bereits auf den ersten Blick ist zu erkennen, dass der Führungskraft eine besondere Rolle zukommt, nicht nur als Dialogpartner, sondern auch als Umsetzungsbegleiter und Unterstützer. Somit benötigt die Führungskraft vor Ort ein besonderes Handwerkszeug, welches über die klassischen Führungsinstrumente und -modelle hinaus geht und stark auf die Praxisthemen fokussiert.

Orientiert am Aufgaben- und Verantwortungsbereich des Mitarbeiters benötigt sie methodische Ansätze, wie sie in den einzelnen Situationen und auch den unterschiedlichen Menschen und Generationen gerecht werden kann.

Der Führungskraft kommt eine besondere Rolle zu.



Darüber hinaus werden Kompetenzen nicht über Nacht, sondern über einen gewissen Zeitraum entwickelt und genau hierfür braucht es Begleitung und immer wieder Austausch und Unterstützung.

Gut durchdachte Blended Learning-Konzepte und Lernpfade setzen genau hier an, letztendlich in der Kombination der 10-20-70-Formel, dem Faktor Zeit für Kompetenzentwicklung und der laufenden Begleitung durch Austausch, Impulse und Reflektion.

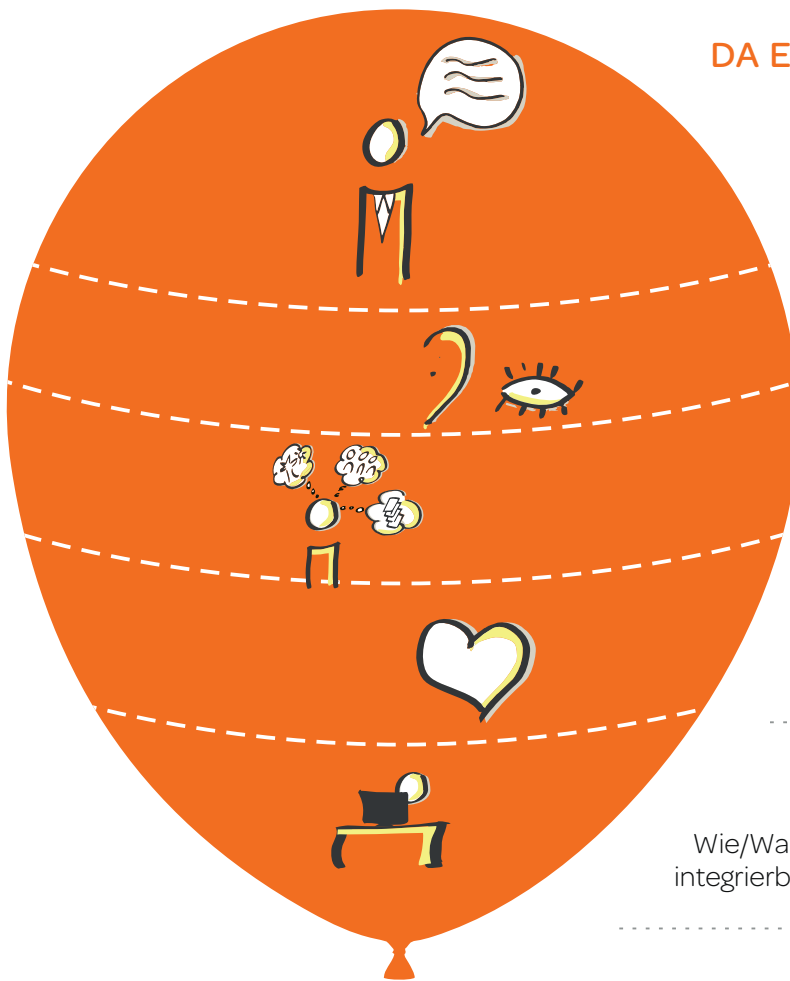
Um dieses Modell jedoch erfolgsorientiert in Unternehmen zu etablieren, braucht es:



- ✘ Eine gut durchdachte Struktur, die zur Unternehmensstrategie passt.
- ✘ Kleine, "gut verdauliche" Lernhäppchen, die für die Teilnehmer abwechslungsreich und interaktiv sind und dabei eine hohe Praxis- und Alltagsorientierung haben, sowie darüber hinaus nur kleine Zeiteinheiten im Tagesgeschäft einnehmen.
- ✘ Eine Führungskraft, die sich unter anderem auch als Lernbegleiter und Unterstützer sieht.
- ✘ Trainer und Coaches (gleich ob extern oder intern), die am Ergebnis interessiert sind und die Teilnehmer flexibel und über einen bestimmten Zeitraum hinweg begleiten und aktivieren.
- ✘ Digitale Elemente, die sinnvoll integriert werden.
- ✘ Präsenzveranstaltungen, die sich im Schwerpunkt auf den Austausch, den Transfer und das Üben fokussieren und weniger auf die Vermittlung von Wissen.
- ✘ Eine technische Lernplattform (unternehmens-eigen oder extern), die unabhängig von Zeiten und technischen Möglichkeiten eine flexible Nutzung der Lerninhalte ermöglicht und die den Teilnehmern Spaß macht, sich darauf zu tummeln.

INDIVIDUELLEN WIRKUNGSVERLUST VERRINGERN

Bei jeder einzelnen Person besteht noch ein Wirkungsverlust während der gesamten Weiterbildungsmaßnahme, eines Workshops oder Trainings.



DA ENTWEICHT SO MANCHES...

Information/Inhalt
(ausgesprochen)

.....

Was wird gehört/wahrgenommen?

.....

Womit ist die Person
gerade gedanklich beschäftigt?

.....

Was bleibt hängen, wird
emotional zugelassen?

.....

Wie/Wann ist das in den Alltag
integrierbar? (Schweinehund, sonstiges)

.....

Um all das zu verhindern, braucht es zuallererst ein positiv aufgeladenes Zielbild für den Mitarbeiter. Und hier liegt der besondere Fokus auf dem Begriff „Bild“. Der Mitarbeiter muss vor seinem inneren Auge sehen, wie sich durch nachhaltige Umsetzung seine Arbeitswelt positiv verändert.

WENN DAS POSITIVE ZIELBILD FEHLT

Diese Bilder werden bei den wenigsten Mitarbeitern nur durch die Beschreibung der Weiterbildungsinhalte erreicht. Der konkrete Umsetzungstransfer in die Realität des Teilnehmers fehlt hier. Im Vorfeld der Maßnahme sollte die Führungskraft dieses Zielbild mit dem Mitarbeiter erarbeiten und festhalten. Und ja, das kostet etwas Zeit, aber noch mehr kostet es, wenn die investierten Gelder keine Wirkung erzielen. Darüber hinaus hat die Führungskraft so eine gute Grundlage für die Begleitung des Mitarbeiters im Umsetzungsprozess. In der Regel kommt es an der einen oder anderen Stelle zu einem Motivationsloch oder einem Rückfall in alte Gewohnheiten.

Die Unternehmensstrategie ist nur der erste Schritt. Zu jeder Strategieänderung gehört auch ein strategieorientiertes Kompetenzmanagement. Dem Unternehmen muss es gelingen, die Mitarbeiterkompetenzen in Hinblick auf die Unternehmensstrategie effektiv zu nutzen und zielorientiert zu entwickeln.

Sehr häufig werden beispielsweise Mitarbeiterorientierungs- oder Beurteilungsgespräche über einen langen Zeitraum hinweg mit der „alten Ausrichtung“ und den „alten Kriterien“ geführt. Nicht verwunderlich, dass viele Mitarbeiter deshalb oftmals nicht erleben, dass eine geänderte Unternehmensstrategie auch Relevanz hat. Darüber hinaus liegt häufig der größte Gesprächsanteil im Mitarbeiterjahresgespräch auf dem, was noch nicht läuft.

Gearbeitet wird nun an diesen "Defiziten", völlig unabhängig davon, ob der Mitarbeiter diese Fertigkeit in der Zukunft wirklich benötigt, um sicher und erfolgreich zu sein und vor allem auch völlig unabhängig davon, ob der Mitarbeiter versteht, weshalb genau diese Anforderung so wichtig ist.

Über allem schwebt häufig die Frage: "Was können unsere Mitarbeiter nicht?" anstelle der Frage: "Was unterstützt unsere Mitarbeiter in der Zukunft?"



Was fehlt, sind die Kompetenzprofile der Zukunft – die "Future-Skills". Diese dürfen nicht allgemein formuliert sein, sondern sollten zumindest auf Basis der heutigen Einschätzungen eine genauere Beschreibung enthalten. Die Aussage "unsere Mitarbeiter brauchen eine hohe Digitalisierungskompetenz" reicht nicht aus. Digitalisierung geht grob gesagt von der Umwandlung analoger Werte und Daten in digitale Formate bis hin zu Virtuell/Augmented Reality, Vernetzung und Zusammenführung unterschiedlichster Systeme, Big Data und Künstlicher Intelligenz... die Liste könnte endlos fortgesetzt werden.

EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT



FOKUS: FUTURE SKILLS - KÜNFTIGE FÄHIGKEITEN DER MITARBEITER

Die wichtigste Frage lautet hier: Was genau braucht der Mitarbeiter? Ist es beispielsweise die Fähigkeit, digitale Leistungsangebote dem Kunden nutzenorientiert zu präsentieren? Die Verknüpfung unterschiedlicher Vertriebs- und Kommunikationswege? Oder ist es die Fähigkeit, sich mit Hilfe der digitalen Möglichkeiten selbstbestimmter und effizienter zu organisieren, beziehungsweise die Kunden noch individueller und emotionaler betreuen zu können?



Wichtig ist, dass sich die Unternehmen im Detail über diese Kompetenzanforderungen bewusst werden. Das geht nur, wenn ein Zusammenspiel der verschiedenen Geschäftsbereiche erfolgt und die Personalentwicklung eine begleitende und gegebenenfalls moderierende Rolle einnimmt.

Hinter jeder definierten Kompetenz muss eine Begründung stehen, wozu diese notwendig sein wird. Diese Begründungen sind eine Grundlage für die Gespräche mit den Mitarbeitern, und zählen ein auf die Sinnvermittlung, die bereits im Vorfeld zur Weiterbildungsmaßnahme im Dialog mit dem Mitarbeiter stattfinden sollte. Darüber hinaus werden diese Aspekte für die Auswahl oder Konzeption der Weiterbildungsmaßnahme benötigt. Einer Maßnahme, die in der Praxis ankommt!



DIGITALISIERUNG - FLUCH ODER SEGEN IN DER PERSONALENTWICKLUNG?

Der Wunsch, möglichst viel und alles zu digitalisieren, um sich damit das Leben zu erleichtern, ist nichts Neues. Auch die Möglichkeiten im Rahmen der Personalentwicklung haben sich durch die Digitalisierung massiv erweitert. Allerdings führt dies auch dazu, dass viele vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen. Es besteht große Verwirrung darüber, was es denn nun alles gibt und was alles möglich, vor allem jedoch zielführend ist. Dies führt auch dazu, dass alle über die entsprechenden Möglichkeiten reden, jedoch oftmals ganz unterschiedliche Dinge gemeint sind.



Beispielweise spricht jeder über E-Learning. Die einen verwenden den Überbegriff jedoch für alle möglichen digitalen Formate. Die anderen nutzen ihn als Synonym für web based-Trainings oder ähnliches.

Darüber hinaus hat jeder das Gefühl mitmachen zu müssen und auch zu wollen. Unproduktiver, teurer Aktionismus greift vielfach um sich. Unternehmen fangen an in digitale Weiterbildung zu investieren, ohne im Vorfeld zu überlegen, was zur Zielgruppe, den Inhalten und dem gewünschten Output passt.

Was folgt? Oftmals gibt es in Unternehmen viele Einzelelemente, die nicht ineinandergreifen oder entsprechende Schnittstellen haben. Fehlinvestitionen, sowie Systeme und Anwendungen, die nicht genutzt werden, sind vorprogrammiert. Darüber hinaus werden die Prozesse und Anforderungen oft der Software angepasst.

Genau andersherum muss der Weg sein! Im deutschsprachigen Raum gibt es über 80 unterschiedliche Lernmanagementsysteme (Autoren- und Produktionstools noch gar nicht berücksichtigt). Mit den richtigen Vorüberlegungen und der richtigen Herangehensweise findet hier jedes Unternehmen eine gute Lösung für sich, um digitale Inhalte in die Weiterbildung zu integrieren.

MÖGLICHE HERANGEHENSWEISE:

X 1. Zielbild klären

Wie soll die Personalentwicklung der Zukunft aussehen - was soll sie bringen?

X 2. Weiterbildungsinhalte clustern

Welche Weiterbildung muss im Unternehmen durchgeführt werden, beispielsweise aufgrund regulatorischer Anforderungen? Was zählt auf Fach- oder Produktwissen ein? Wo geht es um Prozesse oder Anwendungen? Wo werden Fertigkeiten und Kompetenzen entwickelt?

X 3. Möglichen Weiterbildungsformaten Inhalten zuordnen

Was ist zielführend, effektiv und effizient?

X 4. Beteiligte Fachbereiche und Verantwortungen definieren

Wer ist in die Erarbeitung/Aktualisierung der Inhalte involviert? Wer trägt für was die Verantwortung?

X 5. Vorhandene Prozesse und Systeme aufnehmen

Was gibt es bereits? Was kann weiter genutzt werden? Wo werden künftig weitere Schnittstellen etc. benötigt?

X 6. Geeignete Partner auswählen

Sind die bisherigen Beteiligten in der Lage, neue Wege der Personalentwicklung mitzugestalten?
Welche Kompetenzen benötigen diese?

X 7. Rechtliche Rahmenbedingungen und Abstimmungsprozesse beachten

Betriebsrat, Datenschutz etc.

X 8. Kriterien für Erfolgsmessung definieren



"UNPRODUKTIVE ZEITEN" NUTZEN

Ein Vorteil von digitalen Bausteinen in der Personalentwicklung ist die Tatsache, dass die Mitarbeiter kleine Zeiteinheiten investieren, diese dafür aber regelmäßig, um sich weiterzubilden. Vor allem sogenannte "unproduktive Zeiten" im Sinne der klassischen Tätigkeit können hierfür genutzt werden.

Letztendlich bedeutet das für die Unternehmen, dass die Mitarbeiter nicht mehr ganze Tage oder Wochen auf Seminaren und Workshops verbringen, sondern kürzere Zeiteinheiten in Präsenzveranstaltungen und im Tagesgeschäft integriert als einzelne Lernbausteine bearbeitet werden.



Wichtig hierbei ist, dass auch die Führungskräfte umdenken. Angenommen, ein Mitarbeiter sitzt an seinem Arbeitsplatz und schaut sich ein entsprechendes Lernvideo an, bearbeitet eine Aufgabe oder tauscht sich mit Kollegen aus, dann ist das auch Arbeitszeit!

Ein weiterer Vorteil ist, dass Lernen immer mehr zeit- und ortsunabhängig durchgeführt werden kann. Selbstverständlich sind hier die Unternehmensvorgaben und Leitlinien einzuhalten, die meisten technischen Voraussetzungen lassen jedoch zu, dass auf dem Weg zur Arbeit in der Bahn, bei Wartezeiten vor Terminen und Besprechungen oder auch außerhalb der Arbeitszeit gelernt werden kann.

Nicht zu unterschätzen dabei ist, dass der Mitarbeiter Zeiten für das Lernen auswählt, die ihm liegen, die in seinen Arbeitsablauf passen oder die einen hohen aktuellen Praxisbezug aufweisen – so werden Inhalte besser behalten und leichter umgesetzt und dies zahlt massiv auf den Geschäftserfolg ein.



Wo stehen Sie und Ihr Unternehmen heute?

Verlaufen Ihre Trainings und Weiterbildungen noch genauso, wie vor 15 Jahren? Oder befinden Sie sich bereits auf dem Weg der Transformation, denken output-orientiert und richten die Angebote nach den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter aus?

Testen Sie jetzt in meinem Selbstcheck auf dem Beiblatt, wie weit Ihre Weiterbildung bereits digitalisiert und an die Erfordernisse der VUKA-Welt angepasst ist: (Fragebogen als Beiblatt)

AUS DER PRAXIS

1. Vertriebs- und Beratungsprozess

Die Herausforderung:

Ein Unternehmen hatte vor rund 2 Jahren einen neuen Vertriebs- und Beratungsprozess eingeführt, welcher von den Mitarbeitern nicht konsequent angewandt wurde. Somit blieben die positiven Kundenerlebnisse und auch die gewünschten Vertriebs-ergebnisse aus.

Bei Einführung des Beratungsprozesses waren die Mitarbeiter sehr häufig auf Ganztageschulungen. Ein erneut hoher Schulungsbedarf sollte zukünftig vermieden werden.

Die Lösung:

Um das Wissen und die erforderliche Vorgehensweise nochmals bei allen Mitarbeitern zu vertiefen, wurde eine digitale Lernstrecke implementiert.

Neben Erklärvideos waren praxisnahe Umsetzungsaufgaben und direkte Transferaufgaben für das nächste Kundengespräch integriert. Über die Lernstrecke hat sich jeder Mitarbeiter seine individuelle Vorgehensweise (im Rahmen der Unternehmensvorgaben) erarbeitet. Die digitale Lernstrecke wurde aktiv betreut, so hatten die Mitarbeiter - zusätzlich zu ihrer Führungskraft - noch externe Unterstützung, die sowohl auf die Aktivität der Mitarbeiter achtete wie auch bei Fragen als „Sparringspartner“ zur Verfügung stand. In kurzen Live-Online-Webinaren wurde der Erfahrungsaustausch unter den Mitarbeitern gefördert. Auf zusätzliche umfangreiche Praxistrainings wurde verzichtet, statt dessen erhielt jeder Mitarbeiter eine intensive Begleitung direkt am Arbeitsplatz.

Die Lösung:

Ein Blended-Learning-Konzept, welches auf die konkreten und unternehmensspezifischen Leitlinien und Praxisanforderungen ausgerichtet war. Alle Beispiele und Übungen bezogen sich auf konkrete Situationen des Unternehmens bzw. Beispiele aus der Praxis.

Zusätzlich wurden die Führungskräfte aktiv über einen Zeitraum von 9 Monaten begleitet. Dies bedeutete, dass sie im Sinne eines „Personaltrainings“ Unterstützung erhalten haben im Moment des „Needs“, sie konnten jederzeit auf ihren Personaltrainer zugreifen.

Neben den für alle Teilnehmer gültigen Inhalten hatte jede Führungskraft einen individuellen Entwicklungsplan, der Schritt für Schritt erarbeitet und umgesetzt wurde.

2. Vertriebsorientierte Führungskräfteentwicklung

Die Herausforderung:

Die Führungskräfte sollen die Mitarbeiter aktiv bei ihrer Entwicklung unterstützen. Dabei besteht die Herausforderung, dass sie immer wieder Personalwechsel haben, da die Mitarbeiter sich weiterentwickeln und weiterführende Aufgaben im Unternehmen übernehmen können.

Neben dem Wissensaufbau sind die Führungskräfte vor allem bei der Entwicklung von Fertigkeiten und verkäuferischen Kompetenzen gefordert. Darüber hinaus haben sie selbst keinen Sparringspartner, der sie bei ihrer täglichen Führungsarbeit im Sinne eines Coaching unterstützt und bei aktuellen Herausforderungen hilft. Weitere Trainings, in denen über Führungstheorien und -modelle gesprochen wird, wurden als nicht zielführend angesehen.

3. In welche Richtung soll es gehen?

Die Herausforderung:

Ein bundesweit tätiges Unternehmen mit mehreren tausend Angestellten nutzt im Schwerpunkt Präsenztrainings.

Für Pflichtschulungen bspw. rechtliche Themen, UVV und ähnliches werden Web-Based-Trainings genutzt.

Mit dem Umsetzungsgrad der Seminarinhalte ist das Unternehmen nicht vollständig zufrieden. Darüber hinaus ist erkennbar, dass man den unterschiedlichen Zielgruppen (Generationen, Bildungsniveau etc.) über die bisherigen Seminare und Web-Based-Trainings nicht gerecht wird.

Die Lösung:

Strategiekonzept für die Weiterentwicklung künftiger Personalentwicklungsmaßnahmen.

Erarbeitung Anforderungsprofil für die neu anzuschaffende Lern-Management-Software, um Fehlinvestitionen zu vermeiden.

Erarbeitung effektiver Prozesse rund um das Thema Weiterbildungsmanagement.

Einheitliches Verständnis im Unternehmen, welche Weiterbildungsformate für die einzelnen Zielgruppen und Themen genutzt werden.

ANDREA SUMMER⁺
HIGH-PERFORMANCE-SCHMIEDE

SCHÖNE AUSSICHTEN!

Ausblick auf die nächsten Whitepaper-Themen:

Die Führungskraft der Zukunft –
Generationenmanager und Entwicklungsbegleiter

Potenziale nutzen
mit der High-Performance-Erfolgsformel

KENNEN SIE SCHON
UNSEREN NEWSLETTER
"HIGH-PERFORMANCE-IMPULSE" ?

ANMELDUNG UNTER
WWW.ANDREA-SUMMER.DE/IMPULSE.HTML

Benötigen Sie Unterstützung, um Ihre Ziele umzusetzen?
Altes abzuwerfen und Ihr Unternehmen mit innovativen
Möglichkeiten für die Zukunft aufzustellen.
Ihre Vision Realität werden zu lassen?



Gern unterstütze ich Sie dabei, sich,
Ihr Team und Ihr Unternehmen
in die Pole Position zu bringen.

Schreiben Sie mir oder rufen Sie mich an.



Kontaktdaten direkt in Ihr
Adressbuch aufnehmen?

← Kein Problem

Karl-Dietrich-Adam-Weg 3/1
71711 Steinheim an der Murr

+49 7144 891005

+49 170 937 1231

a.summer@andrea-summer.de
www.andrea-summer.de

SELBSTCHECK FÜR UNTERNEHMEN

Testen Sie jetzt im Selbstcheck, in wie weit die Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen die Zukunftsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter und damit den Erfolg für Ihr Unternehmen sichert.

Wie hoch sind die Personalentwicklungskosten im Unternehmen?	
Sind Personalentwicklungsmaßnahmen in- oder output-orientiert?	
Wird von den Mitarbeitern und Führungskräften sorgsam und verantwortungsvoll mit dem „Invest Personalentwicklung“ umgegangen?	
Wie wird im Unternehmen auf Weiterbildungsmaßnahmen geschaut? (Mehrfachantworten möglich). Weiterbildung wird...	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> als Incentive gesehen<input type="checkbox"/> als Strafe gesehen<input type="checkbox"/> zur Alibiveranstaltung<input type="checkbox"/> als Pflichtbaustein im Prozess<input type="checkbox"/> nicht in der Unternehmenskultur verankert<input type="checkbox"/> zu stark mit den Erfahrungen in der Schule/Uni gleichgesetzt<input type="checkbox"/> von den Führungskräften an die Personalabteilung delegiert<input type="checkbox"/> im Transferprozess nicht begleitet<input type="checkbox"/> nicht in den Berufsalltag integriert<input type="checkbox"/> nicht individuell auf den Mitarbeiter abgestimmt<input type="checkbox"/> auf Wissensvermittlung statt auf Kompetenzgewinn ausgerichtet<input type="checkbox"/> nicht modern gestaltet
Wie schnell können dem Mitarbeiter konkrete weitere Vorgehensweisen für seine Weiterentwicklung aufgezeigt werden?	
Wurden Kompetenzprofile der Zukunft für die Mitarbeiter definiert?	
Wurden „future-skills“ festgelegt?	

Können die Unternehmensstrategie und die sich daraus ergebenden Konsequenzen von allen Führungskräften formuliert werden?	
Wie oft tauschen sich Geschäftsbereiche und Personalabteilung über die Zukunftsthemen und die damit verbundenen Anforderungen aus?	
Haben Führungskraft und Mitarbeiter die Möglichkeit „eigeninitativ“ an Themen zu arbeiten, beispielsweise über einen vorhandenen Lernpfad oder Lernbausteine?	
Kann bezogen auf die einzelnen Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche aufgezeigt werden, welches Wissen, welche Fertigkeiten und welche Kompetenzen erforderlich sind?	
Werden im Unternehmen die Personalentwicklungsmaßnahmen nach der 10-20-70-Formel überprüft?	
Arbeiten die einzelnen Geschäftsbereiche eng mit der Personalabteilung zusammen und stimmen sich ab?	
Werden die unterschiedlichen Anforderungen der Generationen in der Personalentwicklung berücksichtigt?	
Gibt es im Unternehmen Möglichkeiten, die selbstständiges und soziales Lernen ermöglichen?	
Sind Begrifflichkeiten digitaler Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen einheitlich definiert und ist klar, wann welche Methode sinnvoll eingesetzt werden kann?	

Wie fühlen Sie sich nach dem Selbstcheck? Gut aufgestellt? Oder denken Sie, dass es noch viel Potenzial nach oben gibt und einige Punkte bisher in Ihrem Unternehmen nicht beachtet wurden?

Vielleicht haben Sie auch direkt einige Ideen mitgenommen, die Sie gern umsetzen würden. Gern berate ich Sie hierbei. Lassen Sie uns Ihre betriebliche Weiterbildung auf ein neues Level heben! Mit Investitionen, die sich auszahlen und Maßnahmen, die in der Praxis wirklich ankommen.