

Gemeinsames Handeln für eine nachhaltige Personalentwicklung und MitarbeiterInnenqualifizierung

7. Fachtag des Instituts für ökosoziales Management e.V.
anlässlich seines 15jährigen Bestehens
16. Oktober 2008 in Rostock-Warnemünde

*„Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird;
wenn es aber besser werden soll, muss es anders werden.“*

(Georg Christoph Lichtenberg)

Betriebliche Weiterbildung – top oder flop?

Personalentwicklung und MitarbeiterInnenqualifizierung
auf dem Prüfstand

Chancen und Risiken
für ein zukunftsorientiertes Personalentwicklungs- und
Bildungsmanagement
in Wohlfahrtsverbänden und Sozialbetrieben

Dr.phil.habil. Hans-Jürgen Stöhr

Ausgangssituation

- Betriebliche Fort- und Weiterbildung – ein Markt ca. 30 Mrd. €/Jahr – Beteiligung: 85% aller Betriebe
- Betriebliche Qualifizierung - Instrument der Unternehmenspolitik, Personalentwicklung, Mitarbeiterförderung/ -bindung und Qualitätssicherung
- Deutschland will Bildungsland sein

Die betriebliche Bildungslandschaft wird in etwa fünf Jahren ganz anders aussehen als heute.

Wir haben drei „riesengroße“ Probleme!

- altes Unternehmensverständnis – das neue als „lernende“ Organisation noch nicht angekommen
- demografischer Wandel
- betriebliche Weiterbildung mit mangelnder Kompetenzentw. und wirtschaftlichen Effekten



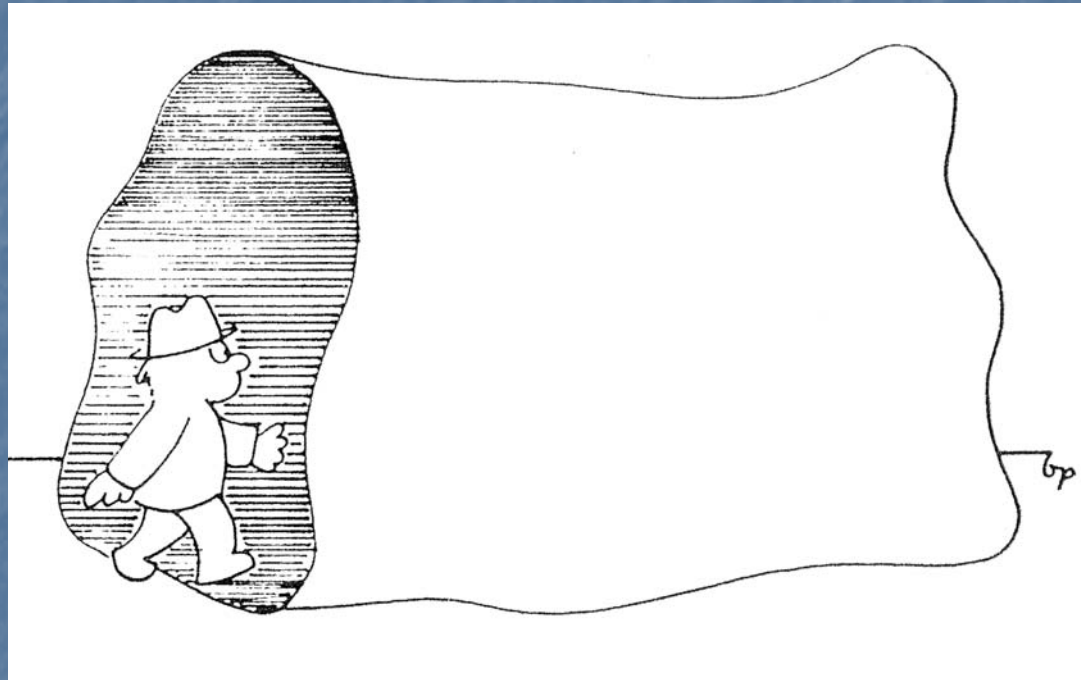
Dr. R. Gris

„Weiterbildung, wie sie heute gemacht wird, bringt nichts. Sie vernichtet Geld. Knickt Karrieren.

Hemmt die Unternehmensentwicklung.

Der erforderliche Wissenstransfer in die Praxis bleibt aus.“

**Beendet sich die Fort- und Weiterbildung
in einer ...**



... Sackgasse ?

Betriebliche Weiterbildung – kleiner persönlicher Erfahrungsbericht

- *Der Kontakt zu den Organisationen und Einrichtungen*
– die Frage nach den Inhalten und Zielen
- *Die Planung und Durchführung*
– die Frage nach der Entwicklung
- *Das Seminar/der Workshop*
– die Frage nach den Erwartungen und Zielen
- *Das Feedback der TeilnehmerInnen*
– die Frage nach Ergebnissen und Bildungstransfer

Zentrale Grundbotschaften

1. Unternehmen als „*lernende*“ *Organisation*
2. Arbeitsplatz zum *Lernfeld* etablieren
3. MitarbeiterInnen als *ständig Lernende* anerkennen
4. *Kompetenzen* (Fähigkeit zum eigenständigen Handeln)
nicht im Seminarraum – nur im „Feld“ erlernbar

Diese Botschaften beinhalten Konsequenzen für die Personalpolitik, -entwicklung, Mitarbeiterführung und Gestaltung von Kompetenzentwicklung!

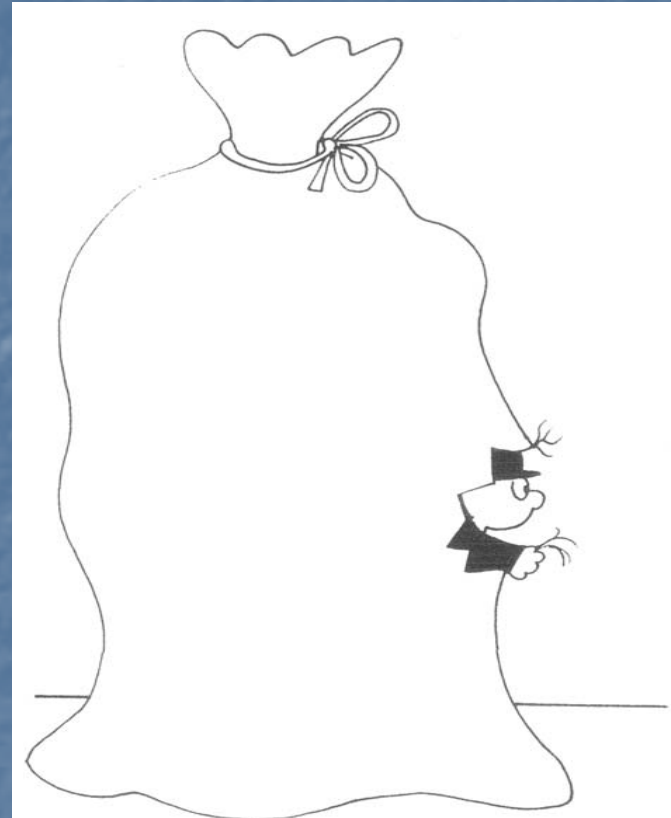
Zentrale Fragestellungen

- Wie werden Unternehmen „lernende“ Organisationen?
- Wie wird ein Arbeitsplatz eines Mitarbeiters zu einem Lernplatz?
- Wie kann betriebliche Fort- und Weiterbildung wirtschaftlich effizienter und für ein Unternehmen und die MitarbeiterInnen nachhaltiger gestaltet werden?

Wo sind die Ursachen für die bestehenden Defizite zu suchen?

- Kompetenzen und Verhalten von Dozenten/Trainer
- Kompetenzen und Verhalten der Führungskräfte
- Das MitarbeiterInnenentwicklungspotenzial
- Das Unternehmen und sein Umfeld

**Was brauchen wir wirklich,
um aus der ...**



... Sackgasse herauszukommen?

Wir brauchen eine neue Kultur der betrieblichen Weiterbildung ...

- ... mit neuen Einstellungen und Denkhaltungen
- ... mit neuen Herangehensweisen in Methodiken und Anwendungen (z. T. vorhandener Instrumente)
- ... mit neuen oder in Vergessenheit geratenen Instrumenten.

Das betriebliche Weiterbildungsverständnis muss grundlegend reformiert werden.

Wir brauchen ...

- ... eine neue Qualität von Führungskräften (FK)
 - die Führungskraft/leitender Mitarbeiter weniger als Gestalter von Sachprozessen – viel mehr als Trainer, Coach und/oder Mentor – als Kompetenzentwickler
- ... ein neues Verständnis bei FK & MitarbeiterInnen
 - wie ein Unternehmen wirklich „funktioniert“
 - was Arbeiten und Umgang miteinander bedeutet
- ... Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter mit
Unternehmensidentifikationen, Veränderungswillen,
Arbeit als Herausforderung, Kontextverständnis,
Lernfähigkeiten

Wir brauchen eine auf Kompetenzen *ausgerichtete* Lehr- und Lernkultur

Das bedeutet ...

- neue Qualität im Lehr- und Lernverständnis
- Wissensvermittlung – nur eine „Eintrittskarte“ für Kompetenzentwicklung
- Lernen organisiert sich selbst, vollzieht sich eigenverantwortlich, sozial und arbeitsplatznah
- bisherige Art des Lernens (inhaltsorientiert verliert an Bedeutung)

*Weiterbildung ist im Umbruch!
Weg von der reinen fachlichen Qualifikation
hin zu ganzheitlichen Kompetenzentwicklung*

Warum brauchen wir diese neue Lehr- und Lernkultur? – Sieben gute Gründe!

1. Wissen kommt nicht in der Praxis an – fehlender Transfer
2. permanenter Wandel, schnelle Alterung des Fachwissens
3. Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
- weniger über Qualifikationen – immer mehr über Kompetenzen
4. keine eindeutige Sachlösungen mehr für Problemlagen
5. keine festumrissene Berufsrollen mehr (sh. Alltagsbegleiter)
6. Handlungserfolg wird durch Kompetenzen bestimmt und nicht durch Qualifikation
7. Kompetenzen lassen sich nicht in tradierten Weiterbildungsformen erlernen – nur entwickelbar über tägliches Handeln

Die Basis aller Begründungen
ist das gewachsene neue
Unternehmensverständnis
– das Unternehmen als
„lernende Organisation“

Fragen, die eine Antwort suchen!

- Welches sind die Arbeitsfelder der *neuen Lernkultur*?
- Welches sind die *wichtigsten Leitlinien* dieser neuen Bildungskultur sein?
- Welche *neuen Haltungen und Einstellungen* benötigen wir, damit Bildung nachhaltiger wird?
- Welche *neuen Instrumente* wären sinnvoll, damit das Leitverständnis
 - das Unternehmen als „lernende“ Organisation
 - der Arbeitsplatz als Lernfeld umsetzbar wird?

Vier „Arbeitsfelder“ hin zu einer neuen betrieblichen Weiterbildungskultur

Feld 1: Das Unternehmen in seinem Selbstverständnis als *lernende Organisation*. Lernkultur ist unternehmens- und kompetenzorientierte Entwicklungskultur

Feld 2: Der Arbeitsplatz ist ein Platz des Lernens, des kreativen Gestaltens und der Persönlichkeitsentwicklung.

Feld 3: Der Vorgesetzte als Coach/als Mentor für den Unterstellten im ständigen Dialog zwischen ihm und dem Mitarbeiter.

Feld 4: Weiterbildung als selbstorganisiertes Lernen zur Kompetenzentwicklung

Arbeitsfelder der neuen Weiterbildungskultur

Elemente des Arbeitsfeldes 1 – das Unternehmen

- Leitbild für eine lernende Organisation mit Arbeitsplätzen als Lernfeld
- Planung von Weiterbildung im strategischen Kontext von Organisationsentwicklung und Zukunftssicherung
- kompetenz- statt qualifikationsorientierte Personalentwicklung
- Führungskräfte/leitende MitarbeiterInnen in der Rolle als Trainer, Coach und/oder Mentor

Arbeitsfelder der neuen Weiterbildungskultur

Elemente des Arbeitsfeldes 2 – der Arbeitsplatz

- Arbeitsplatz als Platz des Lernens und der Kompetenzentwicklung
- Arbeitsplatz des Lernens durch Erfolg und Misserfolg (Lernen aus Fehlern)
- Arbeitsplatz als Impulsgeber für Veränderungen
- Arbeitsplatz als Stätte der Anstrengung *und* Lust

Arbeitsfelder der neuen Weiterbildungskultur

Elemente des Arbeitsfeldes 3 – FK & MA

- Führungskräfte/leitende Mitarbeiter selbst als Lernende im Lern-Dialog mit dem Unterstellten
- MitarbeiterInnen führen über das Lernen am Arbeitsplatz (und nicht im Seminarraum)
- Vorbildwirkung
- autonomes, eigenverantwortliches Lernen

Arbeitsfelder der neuen Weiterbildungskultur

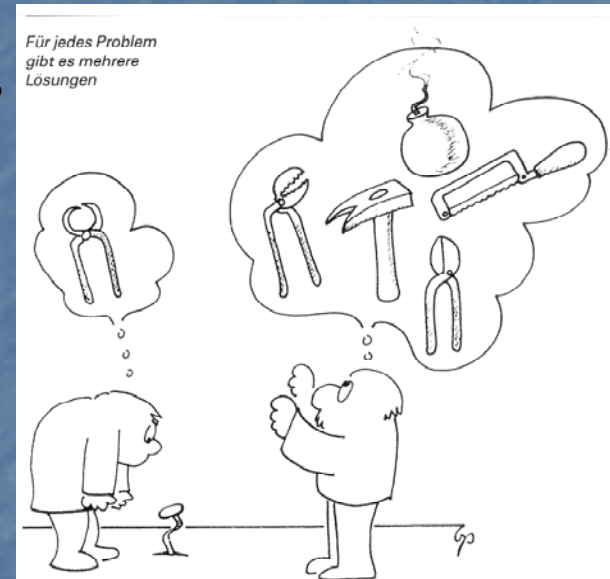
Elemente des Arbeitsfeldes 4 – Weiterbildung

- Qualifikation (Wissensaneignung) weiter wichtig – verliert an Bedeutung
- kompetenzorientierte Lehr- und Lerninhalte und adäquate Instrumente
- autonome und eigenverantwortliche Gestaltung von Lernprozessen
- Lernen in betriebsinternen sozialen Netzen (z.B. Benchmarking)

Werkzeuge der neuen Bildungskultur

(eine Auswahl)

- Lern-/Kompetenzentwicklungszentrums („Übungsfirma“)
- **Virtuelle Plattform des Lernens**
- Weiterbildungsgespräche
- Training on the job
- Kollegiales Coaching
- Benchmarking
- Fortbildung v. FK und Praxisanleitern zum Coach/Mentor
- Weiterbildung als Anerkennung/Wertschätzung
- Nicht Lernwillige - mit Konsequenzen arbeiten



Lernen als offenen, sich selbstorganisierenden Prozess gestalten!

- der Weg aus ...



Herzlichen Dank

für Ihr Interesse am Thema und aufmerksames Zuhören