

KNOW-HOW TRANSFER

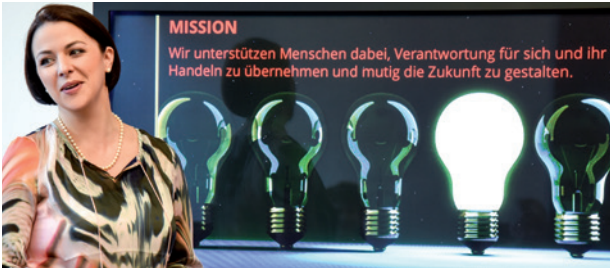
ZENTRALES THEMA IM BEREICH
WISSENSMANAGEMENT, RISIKO-MANAGEMENT,
PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG



**ENERGIE DURCH
ENTWICKLUNG**

*Experten für zukunftsfähige
Unternehmensführung*

Energie durch Entwicklung MAGAZIN 1-2018
1. Januar 2018



Wir verwandeln uns derzeit von einer Industriegesellschaft zu einer Wissensgesellschaft. Wissen spielt in fast allen Berufen eine zunehmend wichtigere Rolle. Dabei verändert sich die Art des Wissens aktuell so stark, dass die Halbwertszeit von Wissen drastisch sinkt. Das bedeutet, dass es für Unternehmen zunehmend wichtiger wird, sich mit dem Thema Wissensmanagement zu beschäftigen, denn Wissen ist ein zentraler Faktor für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Aber nicht nur die Halbwertszeit von Wissen ist derzeit in Veränderung, sondern auch die Wissensformen und Inhalte sowie die Methoden zum Wissenstransfer. War es früher noch oft ein „der Meister zeigt es, und der Lehrling macht es nach“ ist es heute vielmehr ein gemeinsames Erarbeiten von neuem Wissen in Gruppen. Vernetztes Denken, Kommunikation und Teamfähigkeit spielen eine sehr große Rolle. Auch die Aufgabe und Funktion von Führung im Zusammenhang mit Wissensmanagement verändern sich derzeit stark weg von einer anweisenden, dirigierenden hin zu einer inspirierenden, motivierenden und koordinierenden Rolle.

In dieser Ausgabe unseres Energie durch Entwicklung MAGAZINS beleuchten wir das Themenfeld des Wissens aus verschiedenen Blickwinkeln und geben Ihnen praktische Tipps zur Gestaltung des Know-How Transfers und den notwendigen Rahmenbedingungen für die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht

Victoria Gerards

| | |
|--|-----------|
| 01 Das Know-why als Voraussetzung für Know-how – zukunftsfähige Rahmenbedingungen schaffen | 4 |
| <i>VICTORIA GERARDS</i> | |
| 02 Wissenstransfer als kommunikative Herausforderung | 6 |
| <i>BRITTA KAMANN</i> | |
| 03 Mythos Lerntransfer – Der Weg vom Know-how zum Do-how | 8 |
| <i>ANNA SCHOPPA</i> | |
| 04 Von der Fehler- zur Lernkultur – „Inspect & Adapt“ als Kulturleitfaden | 10 |
| <i>VICTORIA GERARDS</i> | |
| 05 Was tun, wenn Mitarbeiter Wissen „bunkern“ ? Wie Sie erfolgreich den Wissenstransfer im Unternehmen unterstützen | 12 |
| <i>PETRA BASLER</i> | |
| 06 Transferkompetenz ist wichtig – reicht aber nicht | 14 |
| <i>UWE MACHWIRTH</i> | |
| 06 Methoden des Know-how Transfers | 14 |
| <i>VICTORIA GERARDS</i> | |

IHRE EXPERTEN IM ÜBERBLICK



VICTORIA GERARDS
Expertin für zukunftsfähige Führungs-
und Unternehmenskultur



BRITTA KAMANN
Expertin für zukunftsfähige Führungskultur
und HR Excellence



Anna Schoppa
Expertin für Teamentwicklung
und Persönlichkeitscoaching



Uwe Machwirth
Experte für Vergütungsmanagement
und HR Prozesse



Petra Basler
Expertin für Führung, persönliche Entwicklung und
Veränderungsmanagement, Executive Coaching

**Lernen Sie unsere
anderen
Experten kennen:**

*energie-durch-entwicklung.com
/unser-team*

01 | DAS KNOW-WHY ALS VORAUSSETZUNG FÜR KNOW-HOW – ZUKUNFTSFÄHIGE RAHMENBEDINGUNGEN SCHAFFEN

VICTORIA GERARDS

Im Rahmen der Transformation von der Industrie- zur Wissensgesellschaft ändern sich auch die Formen der Zusammenarbeit rapide. Doch es ist nicht allein diese Transformation, die den Umgang mit und die Rahmenbedingungen für Wissenstransfer derart schnell verändern. Die junge Generation Y (1980 – 1995) ist geprägt von der Frage „Warum?“. Die Frage nach dem Sinn spielt die zentrale Rolle.

In der Tat sind altmodische Wissensmanagement-Konzepte fast paranoid davon getrieben, möglichst alles Wissen aus den Mitarbeitern „herauszusaugen“ und zu dokumentieren, um sich als Unternehmen weitgehend unabhängig von den handelnden Akteuren zu machen. Kopfmonopole sind in der Tat ein Risiko für Unternehmen, d.h. es gibt einzelne Mitarbeiter, die allein ein spezielles Wissen haben, das für das Unternehmen operativ absolut kritisch ist. Aber der Wahn, alles explizite und implizite Wissen abgreifen und dokumentieren zu wollen, hat in einigen Unternehmen skurrile Formen angenommen. Riesige Datenfriedhöfe sind entstanden, Handbücher, Datenbanken und Wikis, die niemand benutzt. Die Frustration der Mitarbeiter ist meist hoch, sowohl bei denjenigen, die möglichst ihr gesamtes Wissen dokumentieren sollen, denn sie fühlen sich schnell ausgenutzt und überflüssig. Aber auch bei den Mitarbeitern, die eigentlich das Wissen nutzen sollten, denn in der Menge der Daten ist es schwer, das zu finden, was man wirklich braucht und wenn man es gefunden hat, dann ist es meist kaum nutzbar.

Die Frage nach dem Sinn

Ergänzen wir diese Situation um den Faktor der sinkenden Halbwertszeit von Wissen, dann sind wir förmlich gezwungen, die Frage nach dem Sinn zu stellen. Welchen Sinn verfolgen wir als Unternehmen mit dem Thema Know-How Transfer und Wissensmanagement? Was wollen wir als Organisation damit erreichen? Dreht sich die Antwort um Kontrolle, Überblick und Steuerungsmöglichkeiten, so geht es um den Erhalt des Status Quo.

Damit wird sich das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern, Dienstleistungen und Produkten nicht weiterentwickeln. Dreht sich die Antwort um gemeinsames Lernen, das Streben danach, Dinge besser zu machen und sich Neues zu erschließen, dann geht es um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und hat Aussicht auf Erfolg.

Insbesondere jüngere Mitarbeiter stellen diese Sinn-Fragen und sie haben Recht. Mehr vom Gleichen erzeugt nichts Neues, sondern eben mehr vom Gleichen. Immer wieder zu hinterfragen, ob das, was man bisher erfolgreich getan hat, auch in der Zukunft Erfolg haben wird und ob es sich wirklich lohnt, dieses Wissen bzw. Know-How zu transferieren, befriedigt nicht nur das Sinn-Bedürfnis der Mitarbeiter, sondern ist auch ökonomisch sinnvoll. Es werden nur die Ressourcen eingesetzt, die der Zukunftsfähigkeit dienen.

Das hat automatisch Auswirkungen auch auf die Führung in Unternehmen, denn dieses kontinuierliche Hinterfragen will gelernt sein. Es ist nicht immer leicht auszuhalten, wenn andere Kollegen, meist Jüngere, das in Frage stellen, was man sich oft über Jahre mühsam erarbeitet und angeeignet hat. Hier braucht es immer wieder Einfühlungsvermögen und vor allem Moderation durch die Führung.

Den notwendigen Freiraum schaffen

Dinge zu hinterfragen, aus einer anderen Perspektive zu betrachten, mit anderen Augen zu sehen, all das ist ein kreativer Prozess, der nicht möglich ist, wenn Mitarbeiter im sprichwörtlichen Hamsterrad gefangen sind. Es gibt verschiedene Rahmenbedingungen, die diesen für die Zukunftsfähigkeit wichtigen Lern- und Entwicklungsprozess fördern:

Zeit

Sich neue Themenfelder zu erschließen, Neues zu lernen, Dinge zu hinterfragen braucht schlicht und ergreifend Zeit. In vielen Unternehmen herrscht noch der Irrglaube vor, dass Lernen nichts mit der Arbeit zu tun hat und deswegen außerhalb der

Arbeitszeit stattfinden sollte. Falsch. Lernen und Entwickeln ist ein zentraler Bestandteil eines Wissensarbeiters und daher auch Bestandteil der Arbeitszeit. Neue Arbeits(zeit)modelle gestalten die Lage und Einteilung von Arbeitszeit flexibler. Es bleibt aber die Aufgabe der Führungskraft, für die nötigen Zeiträume zu sorgen und die Aufgabe der Mitarbeiter, diese eigenverantwortlich zu füllen.

Raum

„Die besten Ideen kommen einem unter der Dusche“ – so geht es sicherlich vielen. Auf jeden Fall entstehen gute Ideen eher in einem räumlichen Umfeld, in dem die Kreativität angeregt wird. Der Gestaltung von Arbeitsräumen wird seit einigen Jahren wieder deutlich mehr Bedeutung beigemessen, was absolut positiv zu bewerten ist. Aber auch ein ausgiebiger Spaziergang oder ein temporärer Ortswechsel können die Kreativität anregen.

Achtsamkeit

Bei Achtsamkeit geht es nicht um einen meditativen Transzustand und den inneren Frieden, sondern viel mehr um einen wachen Geisteszustand, also waches Bewusstsein. Es geht also darum, aufmerksam und sensibel zu sein für Ideen und Impulse. Das lässt sich auch ganz leicht neurobiologisch erklären: Je mehr wir im Hamsterrad laufen und je gestresster wir sind, je höher ist auch unsere Gehirnfrequenz. Wenn unser Gehirn in hohen Frequenzen feuert, dann

sind wir quasi im Auto-Pilot-Modus. Durch Sport oder Mediation können wir unsere Gehirnfrequenz wieder reduzieren, dadurch werden mehr und andere Gehirnareale angesprochen, uns steht schlicht und ergreifend „mehr Hirn“ zur Verfügung. Ein wacher Geist ist eine Grundvoraussetzung für das Lernen.

Methoden

Ist der Sinn für das Lernen klar, stellt sich die Frage „WIE“ das Lernen dann funktionieren kann. Die Methoden des Lernens und des Wissenstransfers entwickeln sich mit den technologischen Entwicklungen immer weiter. Eine Auflistung verschiedener Methoden können Sie in Artikel 7 „Methoden des Know-how Transfers“ nachlesen.

Lernkultur

Für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen muss Lernen zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur werden. Es muss sich eine eigene Lernkultur entwickeln. Dazu gehört auch der konstruktive Umgang mit Fehlern. Eine detaillierte Beschreibung finden Sie in Artikel 4 „Von der Fehler- zur Lernkultur – „Inspect & Adapt als Kulturleitfaden“.

Was ist also Ihr Grund für Wissensmanagement? Was ist für Sie sinnstiftend? Welches Wissen brauchen Sie für Ihre Zukunft? Viel Spaß beim Entdecken!



VICTORIA GERARDS

ist Experte für zukunftsfähige Führungs- und Unternehmenskultur und Inhaberin von Energie durch Entwicklung. Sie hat über 10 Jahre Erfahrung im Personalbereich, zuletzt als Director Human Resources EMEA in einem japanischen IT Unternehmen.

Ihre Schwerpunkte sind Organisations- und Führungskräfteentwicklung. Vor allem befasst sie sich mit Unternehmens- und Führungskultur und Entwicklungsprozessen von Persönlichkeiten, Teams und Organisationen.

Darüber hinaus hält sie regelmäßig Vorträge, Seminare und Workshops zu diesen Themen und veröffentlicht verschiedene Artikel sowie das Energie durch Entwicklung MAGAZIN.

02 | WISSENSTRANSFER ALS KOMMUNIKATIVE HERAUSFORDERUNG

BRITTA KAMANN

Jedes Unternehmen besitzt eine Wissensbasis, die aus Kompetenzen, Know-how, Erfahrungen und Bildung der Mitarbeiter besteht. Dieses Wissen darf als nicht materielles Vermögen verstanden werden und ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen im Sinne der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, sei es aus Altersgründen oder wegen eines Stellenwechsels, dann verliert das Unternehmen die wichtigste Ressource, das Know-how.

Im Kontext der Digitalisierung gibt es mittlerweile viele Tools und Werkzeuge, um Wissen zu erfassen und zu transferieren. Diese allein lösen die Herausforderung jedoch nicht. Typische Barrieren, warum Wissen in Unternehmen nicht weitergegeben wird sind:

- Angst vor Macht- und Prestigeverlust des Wissensträgers
- Wissensfeindliche Organisationsstruktur
- Steile Hierarchien
- Zeitknappheit
- Mangelndes transaktives Wissen (Transaktives Wissen ist das Wissen darüber, was andere wissen)
- Fehlende Akzeptanz der Notwendigkeit, Wissen weiterzugeben
- Unkenntnis über die Bedeutung des Wissens auf der Individualebene
- Mangel an kommunikativen Fähigkeiten und sozialer Kompetenz
- Mangel an Vertrauen und Wertschätzung
- Antipathie
- Angst vor Fehlern
- Angst als Experte zu gelten
- Trittbrettfahrerproblem – Ungleichgewicht zwischen Geben und Nehmen

Welche Fähigkeiten werden also benötigt? Wie kann das Know-how sinnvoll weitergegeben und verteilt werden? Und wie kann aufgrund der ständig kommenden Veränderungen Geschwindigkeit und Innovation erreicht werden?



Mitarbeiter in digitalisierten Arbeitsumgebungen müssen ihre Handlungen zunehmend an den Gesamtprozessen orientieren, in welchen sie nur Teilprozesse bearbeiten. Daher wird der Informations- und Wissensaustausch mit den Kolleginnen und Kollegen innerhalb des eigenen Unternehmens als auch über Unternehmensgrenzen weiterhin zunehmend bedeutender. Organisatorischen Methoden des Wissensaustausches und deren digitalen Lösungen zur Umsetzung der Methoden kommt ein hohes Potenzial zur Verbesserung des Wissensaustausches zu. Dabei geht es allerdings nicht so sehr um das „Was“, sondern um das „Wie“, vor allem in Hinblick auf die oben genannten Barrieren.

Die Organisationsstruktur in Unternehmen kann, beispielsweise durch flache Hierarchien und die interdisziplinäre Zusammensetzung von Teams, helfen, vorhandene Hürden im Wissensaustausch zu reduzieren. Jedoch ist dies nicht mehr als eine Plattform, um Geschwindigkeit leisten zu können.

Unabdingbar sind darüber hinaus Kooperationsfähigkeit und Empathie. Die Digitalisierung führt zu einer starken Vernetzung aller Unternehmensbereiche. Somit wird eine stärkere Zusammenarbeit der Mitarbeiter notwendig sein. Die Ebene der zwischenmenschlichen Beziehungen muss dafür weiter ausgebaut werden, damit Zuverlässigkeit, Vertrauen, Respekt und Verantwortung von jedem Mitarbeiter auch gelebt werden können. In diesem Zusammenhang sind das Hineindenken in andere Personen sowie ein interdisziplinäres Verständnis wichtige Bestandteile der Kooperationsfähigkeit. Ohne die Betrachtung der zwischenmenschlichen Beziehungen kann ein Unternehmen durchaus arbeitsfähig bleiben. Es stellt sich allerdings die wichtige Frage, ob es ohne die Betrachtung der zwischenmenschlichen Beziehungen zukunftsfähig sein kann. Weiterhin ist eine lernfördernde Unternehmenskultur eine wichtige Rahmenbedingung. Dazu zählt auch die Bereitschaft im Unternehmen, Fehler machen und tolerieren zu können. Es braucht ein Klima, in dem Wissensaustausch wertgeschätzt wird und Wissen in Frage gestellt werden darf. Im Kontext eines organisatorischen Rahmens braucht es ebenso die Komponenten Zeit und Führung. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter Zeit für den Wissensaustausch

haben und dieser sollte durch die Führungskräfte gefördert werden, beispielsweise durch die Schaffung von Freiräumen.

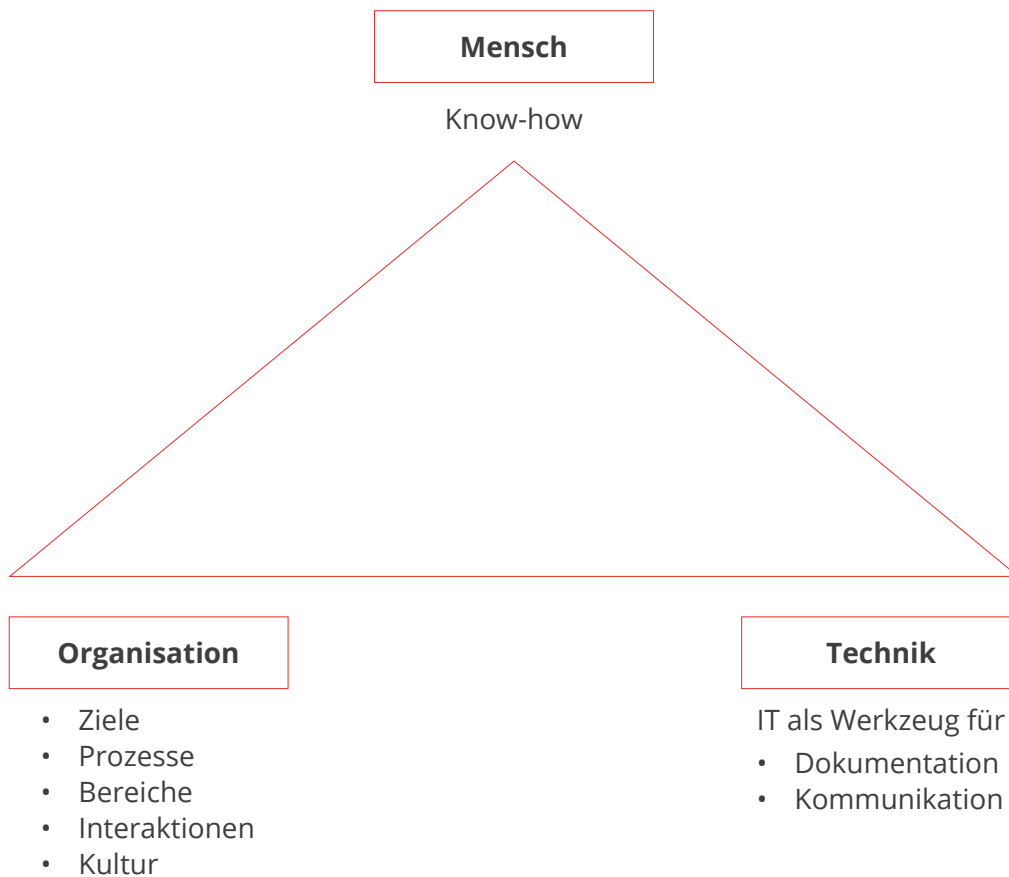
Heute ist der persönliche Austausch von Wissen in Gesprächen, Treffen oder per Telefon noch am weitesten verbreitet. Sinnvoll ist, diesen Austausch mit werkzeuggestützten Formen des Wissensaustausches zu ergänzen. Diese bieten in der Regel den Vorteil, dass das Wissen nicht nur unmittelbar zwischen den Beteiligten ausgetauscht wird, sondern auch dokumentiert ist. Damit verbunden ist die Möglichkeit, dass die Beteiligten selbst, aber auch Dritte, zu einem späteren Zeitpunkt auf das dokumentierte Wissen zugreifen können. Es findet also eine Sicherung des Wissens statt. Zur Wissensdokumentation und Weitergabe gibt es neben Werkzeugen, die diese ermöglichen, auch verschiedenste Methoden die definieren, welche Personen aus dem Unternehmen beteiligt werden sollten.

Fazit:

Das unternehmensrelevante Know-how steckt in der Regel in den Köpfen der Mitarbeiter und ist nicht sichtbar. Es braucht, neben einer lernförderlichen Organisations- und Unternehmenskultur, das Bewusstsein auf der Individualebene um die hohe Bedeutung der Wissensteilung sowie die Bereitschaft, es weiterzugeben. Die Erstellung von Wissenslandkarten (wo steckt welches Wissen) sowie ein Training der sozialen Kompetenzen für den Wissenstransfer durch Workshops, Coachings, Reflexion, können helfen, diese unabdingbare Basis zu schaffen.



DIMENSIONEN IM WISSENSMANAGEMENT



BRITTA KAMANN

ist Expertin für zukunftsfähige Führungskultur und HR Excellence. Ihre Schwerpunkte sind Führungskräfteentwicklung und ganzheitliche Recruitingberatung. In diesem Zusammenhang befasst sie sich vor allem mit Führungskultur, Entwicklungsprozessen von Persönlichkeiten sowie nachhaltiger Personalgewinnung und -bindung.

Aus ihrer Zeit als geschäftsführende Gesellschafterin einer mittelständischen Personalberatung weiß sie auch aus eigener Erfahrung um die Chancen und Herausforderungen einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Führungskultur.

03 | MYTHOS LERNTRANSFER – DER WEG VOM KNOW-HOW ZUM DO-HOW

ANNA SCHOPPA

Weshalb investieren Unternehmen jährlich in Weiterbildungsmaßnahmen ihrer Mitarbeiter? Und vor allem mit welchem Nutzen? Wie kann es tatsächlich gelingen, das Neuerlernte in den Arbeitsalltag zu integrieren? Was kann das Unternehmen aktiv dafür tun?

„Das beständigste am Leben ist der Wandel“.

Das erkannte bereits Charles Darwin. Das Streben nach Komfort und Sicherheit, das Abenteuer des Neuen liegen in unserer menschlichen Natur begründet und sorgen seit jeher für eine stetige Weiterentwicklung der Menschheit und ihrer Umgebung.

Und was für das Leben gilt, gilt gleichermaßen auch für Unternehmen. Neue Marktanforderungen, wandelnde Kundenwünsche, Wettbewerb, Führungswechsel, neue strategische Ausrichtungen sind nur ein bescheidener Auszug der Gründe für die Notwendigkeit einer raschen Anpassung. Diese permanenten Veränderungen bewirken zwangsläufig, dass sich auch die Menschen in Unternehmen in einem dauerhaften Wandlungsprozess befinden. Sie bedürfen immer neuer Lernprozesse der Unternehmen, mit einem permanenten Weiterbildungserfordernis der Mitarbeiter. So sind die steigenden Weiterbildungsinvestitionen leicht erklärbar. Das Ziel dieser Investitionen ist die Verbesserung der Unternehmensperformance. Denn die angesprochenen Herausforderungen zu meistern und die Konkurrenzfähigkeit aufrecht zu erhalten oder gar zu verbessern, erfordert in erster Linie motivierte und fähige Mitarbeiter. Wie kann aber der Weiterbildungsspagat zwischen dem „Gießkannenprinzip“ und echter individueller Weiterentwicklung gelingen?

Die Grundvoraussetzung der Veränderung ist, neben der naturgegebenen Neugier, das Ler-

nen und der Lerntransfer. Denn nicht nur das Wissen, sondern vor allem seine Umsetzung sichert das Fortschreiten des Wandels. Wie kann diese Umsetzung gewährleistet werden? Die Antwort ist denkbar einfach. Eben durch Lerntransfer.

Was bedeutet das genau?

Der Lerntransfer bezeichnet die Fähigkeit, Gelerntes, also Wissen oder andere Kompetenzen, auf eine andere, vergleichbare Situation zu übertragen. Das durch Lernen erworbene Wissen kann auf ähnliche Phänomene angewendet werden, indem es verallgemeinert oder abstrahiert wird. (Quelle Wikipedia)

Und wir alle lernen, jeden Tag. Denn Lernen ist eine der Grundvoraussetzungen, um uns in die Gegebenheiten des Lebens und des Umfelds einzufügen. Wir sind in der Lage sinnvoller zu agieren und unsere Umwelt gegebenenfalls sogar in unserem Sinne zu verändern. Die größte Herausforderung ist hierbei die Umsetzung. Also der berühmte Weg vom „Know-how“ zum „Do-how“. Wird der Lerntransfer damit zum Mythos?

Viele Mitarbeiter kehren motiviert und gut weitergebildet an den Arbeitsplatz zurück und häufig verändert sich dennoch nichts. Das Wissen ist oftmals in der Theorie perfektioniert und wird dennoch nicht umgesetzt. Für die Unternehmen ein Dilemma. Im Umkehrschluss lockt das Weiterbildungsangebot mit vermeintlich neuen Techniken, Theorien und Modellen. Neue spannende Namen, noch nie dagewesene Impulse und Zertifizierungen versprechen das, was bisher noch nicht gelungen ist: eine rasche Veränderung. Und der Weiterbildungsmarkt boomt. Denn Teilnehmer solcher Maßnahmen lechzen nach Lösungen mit garantierter Sofortwirkung. Unternehmen hoffen auf die eine Lösung, die doch den richtigen Hebel bei ihren Mitarbeitern in Bewegung setzt.

Sie reagieren enttäuscht, wenn sie feststellen, dass sich hinter den Versprechen doch das neu-aufbereitete Altbekannte befindet. Und auch bei neuen Ansätzen ist die Erfolgsquote der praktischen Umsetzung nur sehr gering. Denn die Lösung ist eben nicht die Neuerfindung des Rads, sondern vielmehr eine faktisch funktionierende Brücke zwischen Wissen und Können.

Wieso scheitern wir so oft an der Umsetzung im Alltag? Dies liegt mitnichten an der Unfähigkeit oder gar dem Unwillen der Mitarbeiter, sondern schlicht an unseren neurobiologischen Möglichkeiten. Untersuchungen beweisen sogar, dass die Motivation Neues zu erlernen mit der Dauer eines Seminars stetig abnimmt. Ist sie zu Beginn noch sehr hoch und der Teilnehmer gespannt das Neue zu erfahren und umzusetzen, nimmt sie mit jeder Stunde rapide ab. Und der schwierigste Schritt ist der vom Seminarraum in den Unternehmensalltag.

Der amerikanische Psychologe Georg Miller entwickelte 1956 die Annahme, dass unser Bewusstsein sehr begrenzt ist und nur maximal 7 Chunks (Informationsstücke) zum gleichen Zeitpunkt verarbeiten kann. Diese Informationsstücke haben keine bestimmte Größe. Sie können alles beinhalten, vom Autofahren (als komplexe Tätigkeit) bis hin zur gestückelten Telefonnummer. Beim Lernen nehmen wir demnach bewusst nur eine bestimmte Menge Informationen auf, alle anderen tilgen wir. Und so meistern wir zunächst einmal auch nur kleine Verhaltensstücke, um sie dann zu immer größeren Einheiten zusammenfassen. Auf diese Weise werden sie zur Gewohnheit und wir frei für Neues.

Ja, wir Menschen lieben Routine, gibt sie uns doch Sicherheit und Entspannung. Und auch unser Gehirn arbeitet in der Routine effizienter und energiesparender. So ist es wenig verwunderlich, dass wir gern am bequemen Altbewährten festhalten und die Veränderung vielen nur mühsam gelingt. Hinzu kommt die Tatsache, dass Seminare noch immer als Gruppengeschäft organisiert werden. Hierbei fehlt es oft an konkreter Zielsetzung und Absprachen mit dem Unternehmen und seinen Zielen und Wünschen. Fehlen dann noch die notwendigen

Strukturen sowie eine aktive Unterstützung im Unternehmen sind die optimalen Transferbarrieren geschaffen.

Beachten wir seine Einflussfaktoren, ist der Lerntransfer aber nicht nur möglich, sondern kann proaktiv mitgestaltet werden. Neben einer angemessenen Lernumgebung und der gezielten Auswahl der Lerninhalte, beeinflusst insbesondere die Haltung des Referenten und die durch ihn gestaltete Lernatmosphäre wiederum die Haltung der Teilnehmer. Eben positiv wie auch destruktiv. Auch eine realistische Erwartungshaltung sowie die Unterstützung seitens Vorgesetzter wirken sich begünstigend aus. Und auf das Unternehmen und seine Mitarbeiter abgestimmte Inhalte sowie die hohe Übereinstimmung von Lern- und Anwendungsfeld vermeiden zudem Vorbehalte und steigern die Neugier der Teilnehmer. Das Unternehmen selbst kann zudem neben inhaltlichen Strukturen vor allem realistische Zeiträume für die Veränderung einplanen. Denn Veränderung funktioniert nicht auf Knopfdruck. Der letzte entscheidende Faktor ist die Auswahl der entsprechenden Methoden zur Sicherstellung des Transfers. Und diese sind zahlreich und können bereits in die Maßnahmen integriert werden, wie zum Beispiel die individuelle Erarbeitung von Lernzielen und konkreten Umsetzungsstrategien. Klingt es noch aufwändig, sei hier schon mal gesagt, dass die individuelle Arbeit ganz sicher einer der Garantien für die erfolgreiche Transfersicherstellung ist.

Zudem können auch Transfergespräche mit Vorgesetzten organisiert werden. In der Zeit vor und nach der Maßnahme wird der Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten unterstützt und erhält die Möglichkeit Fragen oder Bedarfe zu adressieren und ein Feedback zu erhalten.

Eine weitere Option bieten zudem Fresh-Up Seminare und Review Treffen, in welchen die gelernten Inhalte nochmals gezielt reflektiert, wiederholt, vertieft werden können. Wichtig ist bei allen die Einbeziehung von praktischen Fällen, um die Umsetzung anhand des eigenen Wirkungsfeldes überprüfen zu können. Zu den wohl bekanntesten Transfermethoden

gehören Rollenspiele. Sollen sie im Seminar die Möglichkeit anbieten das Gelernte in einem geschützten Raum und unter Anleitung auszuprobieren und zu reflektieren, werden sie häufig mit dem Argument einer künstlichen Situation und Leistungsdrucks eher abgelehnt.

So ist sicher die effektivste und erfolgversprechendste Methode den Lerntransfer zu gewährleisten das individuelle oder das on the job Coaching. Warum? Weil es tatsächlich der einzige Weg ist, den jeweiligen Menschen/Mitarbeiter mit all seinen Fähigkeiten, (Vor-)Kenntnissen, seiner Motivation und in seinem eigenen Tempo zur Umsetzung zu begleiten. Eben seinen eigenen Weg vom Wissen ins Tun zu gehen.

Wer kein Klavier spielen kann, wird sich mitnichten bereit erklären, vor Publikum ein Musikstück zu spielen. Auch nicht, wenn er dieses sehr gut kennt und bereits oft gehört hat. Da hilft auch keine theoretische Erklärung oder Motivation. Im Gegenteil kann dies eher zur Steigerung des Leistungsdrucks und damit zur Blockade führen.

Wird er aber begleitet und übt zunächst einmal drei aufeinander folgende Tasten zu drücken und wiederholt diese Handlung mehrfach, erlernt er spielerisch und leicht eine neue Handlung, wel-

che dann mit einer weitere Tastenkombination verbunden werden kann. Wichtig sind hierbei die Möglichkeit der Korrektur und Rückfragen. So ist jedoch nach einer geraumen Übungszeit auch ein Laie in der Lage ein Musikstück zu spielen. Und auch im Unternehmen kann der Coach die Gegebenheiten, Strukturen, persönlichen Voraussetzungen des Einzelnen miteinander verbinden und so den individuellsten Weg zur Umsetzung kreieren. Und nochmals ja, diese persönliche Förderung erfordert nicht nur zeitliches Investment. Und dennoch ist sie nicht nur die wirksamste, sondern vor allem nachhaltigste Methode einer garantierten Umsetzung.

Denn dass die Mitarbeiter selbst für die Umsetzung verantwortlich sind, ist ein weit verbreitetes Missverständnis und Unternehmen können einiges tun. Das wohl Wichtigste ist dabei die Erkenntnis, dass Lernen ein natürlicher Prozess und Bedürfnis ist. Und der erfolgreiche Lerntransfer vielmehr eine Frage der (Unternehmens-)Haltung.



ANNA SCHOPPA

ist Expertin für Teamentwicklung und Persönlichkeitscoaching. In einem internationalen Unternehmen wirkte sie in leitender Funktion auf die strategische wie konzeptionelle Entwicklung von Unternehmen ein. Zu ihren Kernkompetenzen gehören neben individueller Lösungsfindung, eine hohe Motivationsfähigkeit, die sie bereits in vielfältigen Branchen unter Beweis stellen konnte.

Mit viel Empathie und großem Erfahrungsschatz schafft sie leicht Verbindung zwischen Menschen. Kreativ und mit hoher Verbindlichkeit erreicht sie ganzheitliche und vor allem nachhaltige Veränderungen.

IM NETZ

www.energie-durch-entwicklung.com

04 | VON DER FEHLER- ZUR LERNKULTUR – „INSPECT & ADAPT“ ALS KULTURLEITFADEN

VICTORIA GERARDS

Unser aktuelles Lern- und Führungsverständnis kommt aus dem Preußen des 19. Jahrhunderts, aus einer Welt und Zeit, in der es um Gehorsam und Ordnung ging. Belohnung und Bestrafung waren die adäquaten Mittel, um Schüler oder Angestellte zu einem gewünschten Verhalten zu bewegen. Viele Führungs- und HR-Instrumente funktionieren noch heute so: gute Leistung wird belohnt, z.B. durch Bonuszahlungen.

Der Anspruch, fehler- und makellos zu sein, ist bis heute in unserer Gesellschaft sehr dominant. Das fängt schon in der Schule an. Fehler sind „schlecht“ und werden bestraft, Fehlerlosigkeit wird belohnt. Das zieht sich dann weiter in unser Berufsleben. Die Angst, Fehler zu machen und dafür bestraft, z.B. abgemahnt oder entlassen zu werden, ist in vielen Unternehmen spürbar.

Die Unterscheidung zwischen Fehler und Irrtum ist vielen dabei nicht bewusst. In unserem Artikel „FEHLERKULTUR – ALLES NUR EIN IRRTUM? Oder: Wie wir lernen!“ im Energie durch Entwicklung MAGAZIN 2-2017 sind wir bereits auf den Unterschied zwischen Fehler und Irrtum eingegangen. „Ein Fehler ist, etwas zu tun, von dem im Vorfeld bereits klar war, dass es nicht funktionieren wird, von dem man bereits weiß, dass es falsch ist und es trotzdem tut. Durch einen Fehler richtet man wissentlich Schaden an, produziert unnötige Kosten, verärgert Kunden, Kollegen, schadet dem eigenen Ruf und im schlimmsten Fall der Reputation des Unternehmens. Irrtümer sind einer der wichtigsten Faktoren für die Weiterentwicklung in Wissenschaft und Technik, ja überhaupt für die menschliche Evolution. Nachdenken, eine Möglichkeit sehen, sich diese Chance genau vorstellen, es ausprobieren, feststellen, dass es so nicht funktioniert, analysieren, verbessern, wieder ausprobieren. Das ist Weiterentwicklung!“

In der Praxis benutzen wir den Begriff Fehler für alles, was nicht gut gelaufen ist. Das führt dazu, dass der Mut zum Ausprobieren, der Mut neue Wege zu gehen, oft fehlt. Mitarbeiter betrachten Situationen und Optionen nicht mehr aus verschiedenen Perspektiven, aus Angst einen Fehler zu machen, aus Angst vor Konsequenzen. Für mutwillig schadenhaftes Verhalten ist das sicherlich angemessen. Für Irrtümer, die in bester Absicht entstanden sind, nicht. Irrtümer sind einer der wichtigsten Faktoren für die menschliche Evolution!

Dass man diese Fehler, die aus Irrtümern entstanden sind, durchaus positiv bewerten kann, wird meist unbewusst oder auch bewusst übersehen. Dabei zeigen uns Irrtümer auch auf, dass noch etwas fehlt, etwas noch nicht klar oder gut ist. Denn jeder Irrtum birgt die Chance auf Weiterentwicklung und damit Fortschritt. Und Fortschritt führt in der Regel zu Erfolg.

Natürlich fällt es nicht immer leicht, einen Irrtums-Fehler als Weiterentwicklungsmöglichkeit zu sehen. Es kommt auch immer auf die Folgen eines solchen an. Resultieren beispielsweise für ein Unternehmen aus einem Fehler teure Konsequenzen, dann geht der positive Fokus schnell verloren.

„Wo gehobelt wird, fallen Späne und wo gearbeitet wird, passieren Fehler.“ Dieses Sprichwort kennt sicherlich jeder. Nochmal: Problematisch sind die Fehler, die mutwillig und trotz besseren Wissens entstehen. Alle anderen Irrtums-Fehler sind ein Bestandteil des Lernens, der Weiterentwicklung. Um diese als Chancen zu nutzen, gilt es, eine entsprechende Fehlerkultur zu etablieren. Das gilt nicht nur für Unternehmen und Organisationen, sondern auch für andere soziale Gruppen wie beispielsweise in einer Sport-Mannschaft, einem Verein oder in der Familie.

Wie kann es in der Praxis gelingen eine positive Lernkultur zu entwickeln?

Es gibt eine Reihe von Spielregeln und Rahmenbedingungen, die ein Unternehmen und insbesondere die Führungsebene schaffen kann, damit sich eine positive Lernkultur entwickelt.

Jeder darf sich irren

Die Führungskräfte müssen dieses Zugeständnis deutlich plakativieren. Sonst werden Fehler schnell unter den Teppich gekehrt, nach dem Motto: „Wird schon keiner merken“. So kann aber nicht erkannt werden, was nicht gut läuft, Verbesserungen können nicht vorgenommen werden und weitere Fehler sind vorprogrammiert. Das kann sich schnell hochschaukeln und schmerzhaft und teure Folgen mit sich bringen.

Fehlerzugeständnis fördern

Auch wenn es nicht immer leichtfällt, so sollte man zu seinen Fehlern stehen, sie eingestehen. Hier ist Führungskraft gefordert. Es gilt, eine offene Kommunikation zu fördern. Auch Fehlerzugeständnisse sollten mit Respekt honoriert werden. Nur dadurch wird eine positive Fehlerkultur gefördert.

Vorbild sein

Auch Führungskräfte sollten kommunizieren, dass ihnen Fehler passieren. Dabei geht es nicht um die Notwendigkeit „Fuck-up Nights“ in Unternehmen einzuführen und die Führungsebene zur Nabelschau zu zwingen. Aber niemand ist fehlerfrei. Daher sollten Führungskräfte authentisch mit eigenen Fehlern und dem daraus resultierenden Lern- und Entwicklungspotenzial transparent umgehen.

Gemeinsam nach Lösungen suchen

Ist ein Fehler passiert, sollte der Schuldige nicht an den Pranger gestellt werden, denn in einer Lernkultur geht es nicht um Schuldzuweisung. Vielmehr sind gemeinsam die Ursachen für den Fehler zu suchen, damit dieser in Zukunft nicht wieder passiert. Und das ist schon ein wesentlicher Fortschritt. Also: Fehler passiert, um Schadensbegrenzung bemühen, Ursachen und Lösungen suchen, dadurch zukünftige vermeiden.

Feedback geben

Ist der Fehler passiert und dem „Schuldigen“ ist dieser nicht bewusst, soll die Führungskraft sachlich darauf hinweisen. Auch Feedback geben. Denn faires und sachliches Feedback ist eine gute Basis für die Weiterentwicklung. „Schärfere“ Kritik ist dann angebracht, wenn es sich um mutwillige Wiederholungsfehler handelt.

Unerlässlich dafür ist allerdings die Einigkeit der Führungsebene für den Umgang mit Fehlern. Es geht um eine gemeinsame konstruktive und offene Haltung gegenüber Fehlern. Es braucht ein authentisches (vor-)leben der konstruktiven und offenen Lernkultur und einen langen Atem. Das kostet manchmal auch Kraft, Energie und starke Nerven. Mittel- und langfristig zahlt sich diese neue Haltung und die Lernkultur aus. Weniger Angst (damit verbunden eine sinkende Kranken- und Fluktuationsquote), mehr Motivation und Spaß bei der Arbeit und vor allem mehr Mut für Neues und Innovation sind nur einige positive Ergebnisse, die der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zuträglich sind.

AUSBLICK

Ausgabe 2-2018 erscheint am 1. April 2018

TITELTHEMA:

Agile Führung und agile Projekte im Mittelstand –
Erfahrungswerte und Praxistipps

05 | WAS TUN, WENN MITARBEITER IHR WISSEN „BUNKERN“?

Wie Sie erfolgreich den Wissenstransfer im Unternehmen unterstützen

PETRA BASLER

Neulich in der Unternehmens-Kantine werde ich unfreiwillig Zeuge eines hitzigen Gesprächs zweier Herren am Nebentisch. „Jetzt reicht es, von mir erfährt der Neue nichts mehr“, schallt es zu mir herüber. „Jahrelang habe ich mir hier alles aufgebaut. Nun zählt nur noch der Neue. Setzt sich ins gemachte Nest und ich bin abseviert,“ empört sich einer der Beiden mit rotem Kopf. „Und ich habe ihn auch noch überall eingeführt und ihm meine Kontakte gegeben“, fasst er sich an den Kopf. Zustimmendes Nicken. „Ich kann dieses „Aufbauen müssen wir die Jüngeren und die Zukunft sichern“ vom Chef auch nicht mehr hören. „Die nehmen uns am Ende noch unsere Arbeitsplätze und unseren hart erarbeiteten Platz im Unternehmen weg. Und wir sollen dabei noch helfen. Für den Chef bin ich Luft. Der Neue soll ab sofort mal schön selbst herausfinden, wie der Laden läuft!“

Knowledge Hiding – ein weit verbreitetes Phänomen

So, oder so ähnlich, laufen viele Gespräche unter „alt eingesessenen“ Kollegen in den unterschiedlichsten Unternehmen ab. Bestehende Mitarbeiter haben oft das Gefühl, dass ihr Beitrag, ihre Leistung, nichts mehr zählt. Der Chef ist völlig begeistert von den Fähigkeiten des Neuen, seinem selbstverständlichen Umgang mit der digitalen Welt und seinen Ideen dahingehend. Jedes Gespräch dreht sich nur mehr darum. Die bestehenden Mitarbeiter fühlen sich übergangen, nicht wertgeschätzt, sogar degradiert. Sie haben Angst, aufs sprichwörtliche Abstellgleis geschoben zu werden, d.h. bei den relevanten Projekten, die wichtig sind für die Karriere, nicht mehr berücksichtigt zu werden. Und weil sie in ihrem Leben gelernt haben, dass Wissen Macht ist, reagieren sie auf diese Situation, indem sie den Neuen nichts erzählen, sie gezielt nicht an ihrem Wissen teilhaben lassen. „Sollen die doch selbst ihre Erfahrungen machen, wenn sie glauben, so schlau zu sein – sie werden schon sehen, wie weit sie damit kommen“ ist oft der Gedanke dahinter. Dieses weit verbreitete Phänomen wird Knowledge Hiding genannt und verursacht hohe Kosten für Unternehmen.

Knowledge Hiding ist ineffektiv und ineffizient. Viel wertvolles Wissen geht dem Unternehmen verloren oder steht zumindest zu spät zur Verfügung. Fachliches Wissen, Führungswissen, persönliches Wissen und Wissen über die inoffiziellen Strukturen und Regeln. Die Folge sind Fehler, unnötige Verzögerungen, verlorene Kontakte etc. Nichts, was sich ein Unternehmen heute leisten kann. Doch wie soll man diesem Phänomen begegnen?

Der Mensch als Schlüsselfaktor beim Wissenstransfer

Unternehmen müssen Rahmenbedingungen schaffen, die den Wissenstransfer unterstützen. Dabei geht es weniger darum, mit technischen Mitteln ein Wissensmanagementsystem aufzubauen. Der Schlüssel liegt – wie so oft – darin, den Fokus auf den Menschen zu richten.

Mitarbeiter werden nur dann ihr Wissen bereitwillig weitergeben, wenn sie das Gefühl haben, daraus ebenfalls einen Nutzen zu ziehen. Dabei muss die Rechnung aufgehen – der Nutzen muss mindestens so groß sein wie die „Kosten“, der Nachteil, den sie durch die neue Situation erleben. Das ist keine Bösartigkeit, das ist ein typisch menschliches Verhalten, das unterbewusst abläuft und das jeder von uns zeigt. Doch was können Führungskräfte nun konkret tun, um mit diesem Phänomen erfolgreich umzugehen?

3 Schritte für erfolgreichen Wissenstransfer im Unternehmen

1. Erkennen steht immer vor verändern:

Es gilt, das Phänomen des Knowledge Hiding zu verstehen und zu akzeptieren, dass es gute Gründe für die Mitarbeiter gibt, ihr Wissen zu „bunkern“. Überlegen Sie sich also, wo es in Ihrem Unternehmen, in Ihrer Abteilung zu diesem Phänomen kommen könnte und welche „Kosten“ Ihre bestehenden Mitarbeiter haben, wenn sie ihr Wissen teilen. Fragen Sie sich ganz gezielt, wie sie bisher mit den bestehenden Mitarbeitern umgehen und was Sie dazu beitragen könnten, dass sich diese Mitarbeiter weiterhin wertgeschätzt fühlen.

2. Beim Einzelnen ansetzen:

Der Einzelne ist die Basis für gelungenes Wissensmanagement. Auf ihn bauen die weiteren Stufen des Wissensmanagements – die Beziehung untereinander und die Unternehmenskultur als Ganzes – auf. Ohne diese Basis sind alle weiteren Maßnahmen nutzlos. So gilt es, für die bestehenden Mitarbeiter ganz gezielt Maßnahmen zu entwickeln, die sie in ihrer „neuen Rolle des Wissensgebers“ stärken und die sie verstehen lassen, welchen wertvollen Beitrag sie zum Unternehmenserfolg auch in der neuen Situation leisten. Dabei ist es oft schon ein erster Schritt, einem bestehenden Mitarbeiter zu sagen, dass man versteht, dass die neue Situation gerade schwierig ist für ihn.

3. Gezielte Maßnahmen setzen:

Zum einen geht es hier darum, Wissenstransfer im Unternehmen als Thema zu positionieren. Wer ist dafür zuständig? Welche Strukturen können wir schaffen, die den Wissenstransfer erleichtern? Welche Kultur des Wissenstrfers soll in unserem Unternehmen herrschen? Denken Sie dabei auch daran: Transfer ist keine Einbahnstraße! Auch die neuen Mitarbeiter können und müssen ihr Wissen teilen, so kann eine Begegnung auf Augenhöhe stattfinden.

Zum anderen geht es hier darum, den Einzelnen gezielt zum Wissenstransfer zu befähigen. Man kann viel darüber sprechen, dass das Wissen zu teilen wichtig ist. Wirklich ankommen bei den Mitarbeitern wird das nur, wenn sie die Möglichkeit haben, für sich eine Strategie zu entwickeln, wie

der Nutzen des Teilens die Kosten übersteigt oder zumindest aufhebt. Hierbei wird Coaching als sehr wirksames Mittel in Unternehmen eingesetzt.

Coaching als wirkungsvolle Maßnahme beim Wissenstransfer

Im Coaching können wir gezielt auf die individuelle Situation des Einzelnen eingehen. Denn wie heißt es schon so treffend in einem Kölner Sprichwort: „Jeder Jeck ist anders“. Im Coaching machen wir die Widerstände und die konkreten Motive des Mitarbeiters sichtbar, die dazu führen, dass er sein Wissen bunkert. Oft sind ihm diese gar nicht bewusst. Wir arbeiten daran, den Nutzen der neuen Situation zu erfahren und ein neues Rollenbewusstsein für den Mitarbeiter zu entwickeln. So ist er in der Lage, aktiv am Wissenstransfer teilzunehmen und seinen Platz in den neuen Strukturen zu finden.

Mit diesen 3 Schritten können Sie im Unternehmen eine Kultur schaffen, in der Wissenstransfer ein integraler Bestandteil ist und es den bestehenden Mitarbeitern ermöglichen, ihr Wissen abzugeben, ohne ihren Status im Unternehmen zu verlieren. Im Gegenteil – so entsteht eine Kultur, in der jeder Mitarbeiter seinen Status durch das Teilen seines Wissens erlangt. Das zahlt sich für die Unternehmen nachhaltig aus!

Dann würde auch das Gespräch der zwei Herren in der Kantine ganz anders laufen. Vielleicht würden sie sich ja über ihre Rolle als Mentoren der neuen Mitarbeiter austauschen und wie viel Energie sie daraus für neue Projekte ziehen, wer weiß?



PETRA BASLER

Als Professional Certified Coach der International Coach Federation und Ex-Banckerin hat sie in 30 Jahren umfangreiche Berufserfahrungen gesammelt, die heute das Fundament ihrer Coaching Arbeit ausmachen. Seit 2001 ist sie als Coach und Beraterin tätig und spezialisiert auf die Bereiche Leadership- und genderspezifisches Coaching. Sie hat mehrere Jahre als Coach den Vorstand der International Coach Federation geführt. Darüber hinaus verfügt sie über 10 Jahre Erfahrung als Bankkauffrau einer deutschen Großbank und im Bereich Personalentwicklung eines mittelständischen Unternehmens.

06 | TRANSFERKOMPETENZ IST WICHTIG – REICHT ABER NICHT

DR. UWE MACHWIRTH

Qualifizierungen sind nicht besonders hilfreich, wenn die Teilnehmer später nicht in der Lage sind, das Erlernete auch umzusetzen. Das ist zwar als Erkenntnis banal, in der Praxis aber erfahrungsgemäß gar nicht so einfach umzusetzen. Der Autor dieses Beitrags vertritt allerdings die These, dass, selbst wenn dieser Schritt gelingt, es nicht ausreicht. Am Ende muss das von dem Trainierten gezeigte Verhalten auch Erfolg haben. Die bloße Demonstration erworbener Kompetenz zeigt zwar Lernfähigkeit, aber auch nicht mehr. Erst, wenn man durch die Anwendung des Erlerneten auch tatsächlich mehr Erfolg hat, war die Qualifizierung im wahrsten Sinne des Wortes „erfolgreich“. Doch wie kann man so etwas überprüfen oder gar messen?

Stehen doch Personaler bzw. Personalentwickler häufig in der Kritik, dass die Wirksamkeit ihrer Arbeit nur schwer oder gar nicht messbar ist. Erfahrungsgemäß erschwert dies die Verteidigung oder Schaffung notwendiger Personalentwicklungsbudgets. Der vorliegende Artikel soll hier ganz bewusst einen Kontrapunkt setzen, indem er zur Messung von Erfolg der Weiterbildung ein, auch für Controller nachvollziehbares, quantitatives Außenkriterium – nämlich das Gehaltsniveau bzw. die Gehaltsentwicklung des Qualifizierungsteilnehmers als Ausdruck seiner „Wertentwicklung“ - nutzt.

Bildungsfonds bieten hierfür eine hervorragende Datenbasis. Ein konkretes Beispiel für einen solchen Bildungsfond ist der Festo Bildungsfonds (www.festo-bildungsfonds.de). Ein Kapitalgeber (hier die Festo AG & Co. KG), stellt seit dem Jahr 2007 über 10 Mio. € Kapital zur Verfügung, um Studierende im MINT und BWL-Bereich zu fördern. Fördern heißt in diesem Zusammenhang:

1. Studienfinanzierung

Der Festo Bildungsfonds stellt eine Studienfinanzierung bis zu 40.000 € je Teilnehmer zur Verfügung. Das Besondere dabei: Die Studierenden zahlen nach erfolgreichem Jobeintritt einen einkommensabhängigen Beitrag als Prozentsatz ihres Einkommens über einen definierten Zeitraum zurück. Ist der Teilnehmer in seiner Karriere sehr erfolgreich, kann es sein, dass der Bildungsfonds mehr als die Studienfinanzierungssumme zurückerhält. Entwickelt sich der Teilnehmer gehaltstechnisch nicht so positiv, kann es vorkommen, dass er deutlich weniger als seinen ursprünglichen Finanzierungsbetrag als Beitrag an den Bildungsfonds abführen muss.

2. BildungsPlus

Ein über Jahre hinweg optimiertes überfachliches Qualifikationsprogramm bereitet die Studierenden auf die Realitäten des Berufslebens vor. Die Qualifizierungen sind für die Teilnehmer freiwillig und kostenfrei. „Freiwillig“ hat hierbei eine besondere Bedeutung: Die Teilnehmer müssen nämlich „aus freiem Willen“ kommen wollen, d.h. aus Überzeugung.

Und dies zu erreichen ist gar nicht so einfach, insbesondere bei den Studierenden im MINT-Bereich. Hier hält sich der Irrglaube, dass es – wenn man Erfolg haben will – ausschließlich um Fachkompetenz geht. Das stimmt nicht. Diese Erfahrung muss leider jeder Studierende für sich selbst machen. Der Festo Bildungsfonds hat das BildungsPlus-Programm daher über die Jahre hinweg auf 2 Erfahrungsdimensionen hin optimiert:

- a) Die Erfahrung (und dies vermittelt der Fonds seinen Teilnehmern schon sehr frühzeitig), dass für eine erfolgreiche Projektarbeit eben mehr erforderlich ist, als reine Fachkompetenz.
- b) Die Erfahrung, dass die angebotenen Trainings mir als Teilnehmer auch tatsächlich etwas bringen und die Erfahrung, dass man ein verläss-

liches Trainerteam hat, mit dem zusammen man sich auch mal ausprobieren und an seine persönlichen Grenzen gehen kann. Daher bietet das BildungsPlus eine Art Qualifikationsspirale, die es dem Teilnehmer erlaubt, sich mit jedem Schritt immer stärker mit seiner eigenen Person auseinanderzusetzen. In einer groben Darstellung:

Schritt 1: Kick-Off

Die Teilnehmer lernen die Bedeutung von Soft-Skills für den Erfolg einer Projektarbeit (z.B. dem Bau eines Waldspielplatzes) quasi am eigenen Leib, nämlich durch eigenes Tun kennen.

Schritt 2: Arbeitstechniken

Hier geht es um den Blick über den (technischen) Tellerrand. Zum Beispiel: Was verbirgt sich hinter dem Begriff „General Management“, wie funktioniert Projektmanagement und ähnliches mehr, z.B. gibt es nur eine Zukunft oder vielleicht mehrere (mögliche)? Wie kann ich Aufgaben und Projekte strukturieren und steuern?

Schritt 3: Kommunikationsmethodik

Die Frage „Schatz, machen wir uns einen schönen Abend?“ kann je nach Sender oder Empfänger vollkommen unterschiedlich interpretiert werden. Und hier reden nur zwei Leute miteinander. Was passiert, wenn mehrere Menschen miteinander sprechen? Wie bekommt man im Einzel- / Gruppengespräch überhaupt ein Ergebnis zustande? Was passiert, wenn ich alleine vor einer Gruppe von Menschen sprechen muss?

Schritt 4: Abschluss und Karriere

Wie belastbar bin ich tatsächlich? Wie kann ich mich optimal auf Prüfungen vorbereiten? Wie kann ich in der Prüfung noch intelligent antworten, wenn ich weiß, dass ich zu dieser Frage nichts weiß? Und nach der Prüfung? Wo will ich hin? Wie positioniere ich mich richtig? Wie „überlebe“ ich ein Assessment-Center?

Schritt 5: Entscheidung und Persönlichkeit

Weiß ich eigentlich, wie ich Entscheidungen treffe? Rational oder emotional? Wie sieht mein Wertesystem aus, wenn ich entscheide? Hält es auch noch, wenn die Entscheidungen mal wirklich schwierig werden? Weiß ich, was mich antreibt, wo meine Potenziale liegen und wo ich wirklich hin will? Und was heißt das eigentlich alles im Zusammenspiel?

3. Networking

Ein breites Netzwerk aus Unternehmen unterstützt die Teilnehmer beim Erwerb von Praxiserfahrungen oder bei den Qualifizierungen. So haben schon viele Geschäftsführer mit den Studierenden im Rahmen von „Kaminabenden“ aus dem Nähkästchen geplaudert oder die Studierenden konnten bei Unternehmensexkursionen und im Austausch mit den Mitarbeitern und Verantwortlichen vor Ort Einblicke in die wirtschaftliche Realität gewinnen. Die Unternehmen positionieren sich dabei als Unterstützer junger Menschen und damit als sozial engagierte Arbeitgeber.

In den 10 Jahren seines Bestehens hat der Bildungsfonds bereits über 1.000 Studierende gefördert, mehr als 300 von ihnen haben die Phase der Beitragszahlungen bereits abgeschlossen und so den Vertrag beendet. Da ein Bildungsfonds von allen seinen Teilnehmern in der Beitragsphase über die Gehaltsdaten verfügt, hat er die einzigartige Möglichkeit, den Erfolg seiner Teilnehmer (Erfolg hier definiert als Einkommen) tatsächlich zu messen. Insofern konnte der Festo Bildungsfonds der Versuchung nicht widerstehen, einmal zu überprüfen, ob die Qualifizierungen eine Gehaltsdifferenz bei den Teilnehmern begründen könnte.

Analysedesign: Die unterschiedliche „Wertigkeit“ der einzelnen Studiengänge und Abschlüsse musste nivelliert werden. So verdient ein Master Absolvent im Schnitt ca. 10% mehr als ein Bachelor Absolvent, ein Absolvent im Bereich IT deutlich mehr als ein BWLER. Darüber hinaus mussten die unterschiedlichen Zeitpunkte des Berufseinstiegs gehaltlich inflationiert werden (also das Gehalt eines Teilnehmers, der 2010 in den Beruf eingestiegen ist entsprechend anheben, so dass es mit dem Gehaltsniveau von 2016 entsprechend vergleichbar war). In einem dritten Schritt wurden dann Cluster hinsichtlich Studienrichtung und Abschluss gebildet. So sicher, dass sich innerhalb der Cluster einigermaßen vergleichbare Teilnehmer wiederfanden, wurden die Cluster dann in Teilnehmer mit (ca. 1/3) und ohne (ca. 2/3) Besuch von Qualifizierungsmaßnahmen unterteilt. Für diese beiden Subgruppen je Cluster wurde dann die individuelle Gehaltsentwicklung verglichen.

Ergebnis: Um es kurz zu machen: Ja, die Teilnehmer, die an Qualifizierungen teilgenommen haben, hatten eine bessere Gehaltsentwicklung als Teilnehmer, die dies nicht gemacht haben. Und zwar um 2% p.a. Im Beispiel: Lag die Gehaltsentwicklung bei den Teilnehmern, die nicht am

Qualifizierungsprogramm teilgenommen haben bei durchschnittlich 4% p.a., so lag sie bei Teilnehmern mit Qualifizierung bei durchschnittlich 6% p.a. Klingt im ersten Moment nicht viel, jedoch bezogen auf die 4% Gehaltssteigerung ist dies aber eine Erhöhung um 50%!

Wie können Sie als Geschäftsführung oder Personalabteilung die Erkenntnisse und Ergebnisse für Ihr Unternehmen nutzen?

- Fokussieren Sie Ihre Personalentwicklungsmaßnahmen in erster Linie auf die Mitarbeiter und Führungskräfte im Unternehmen, die wirklich **a) „wollen“** und **b) „können“**.
- Bei Mitarbeitern, die zu einer Fort- und Weiterbildung „müssen“: Nehmen Sie sich die Zeit und wecken Sie echte Neugier und ein Bedarfsempfinden bei den Teilnehmern. Je nach Person kann dabei die Argumentation des eigenen Nutzens („Was habe ich davon“) oder die Veranschaulichung der Bedeutung und Anerkennung der eigenen Person in Kombination mit neuen Rollen im Vordergrund stehen. Dies kann auch durch die Führungskraft des Mitarbeiters geschehen.
- Achten Sie darauf, dass dem Mitarbeiter durch ihre Führungskräfte nicht Trainings „verordnet“ werden, nur um dem bestehenden Mitarbeitergesprächsbogen Genüge zu tun. Achten Sie vielmehr darauf, dass die besprochenen Maßnahmen individuell ausgewählt und zielgerichtet besprochen wurden. Im Festo Bildungsfonds wird nach den Erkenntnissen der Stufe 1 mit jedem/r TeilnehmerIn ein individueller, auf ihn/sie zugeschnittener Entwicklungsplan besprochen. Zur Schonung der Kapazitäten des/r TeilnehmerIn und des Bildungsfonds.

Dann können Sie auch mit Ihrer Personalentwicklung gleiche oder sogar bessere Ergebnisse erzielen.



DR. UWE MACHWIRTH

Dr. Uwe Machwirth verfügt über 25 Jahre Erfahrung im Bereich des strategischen Personalmanagements. Sein beruflicher Werdegang führte ihn durch die Branchen Kreditwirtschaft, Einzelhandel, Metall- und Elektroindustrie sowie Kommunikationswirtschaft, zuletzt als leitender Angestellter. Seit über 10 Jahren ist er selbständiger HR-Berater mit den Themenschwerpunkten Vergütungsmanagement, HR-Wertschöpfungsmanagement und HR-Strategie.

Er ist spezialisiert auf das Thema Culture Based Pay. Sein inhaltlicher Beratungsansatz besteht in der Bewahrung von Bewährtem bei gleichzeitiger Integration neuer Ansätze.

KENNEN SIE SCHON UNSERE FALLSTUDIEN?

Auf unserer Webseite finden Sie eine kontinuierlich wachsende Zahl von Fallstudien, in denen wir Ausgangslage, Vorgehensweise und Ergebnis reflektieren.

1.



ART&DESIGN GMBH & CO. KG:

VON DER WIEDERENTDECKUNG DES FLOWS

Mit neuem Führungsverständnis und neuen Strukturen energievoll die Zukunft anpacken – Organisations- und Führungsentwicklung bei art&desgin

2.

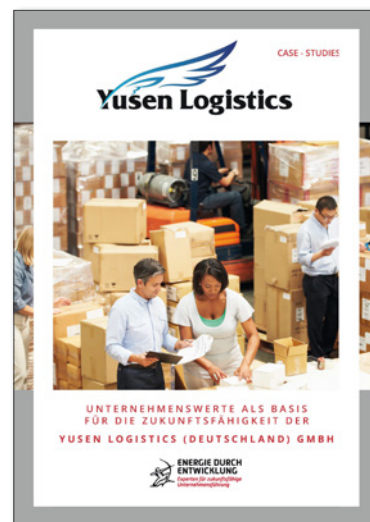


YUSEN LOGISTICS (DEUTSCHLAND) GMBH:

WER REDET WANN MIT WEM ÜBER WAS?

Rollenklarheit innerhalb des Teams sowie zielgerichtete Kommunikation und Abstimmung sind der Schlüssel zu reibungslosen Abläufen

3.



YUSEN LOGISTICS (DEUTSCHLAND) GMBH:

WERTENTWICKLUNG ALS BASIS FÜR DIE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

Unternehmenswerte als Basis für die Zukunftsfähigkeit der Yusen Logistics (Deutschland) GmbH

07 | METHODEN DES KNOW-HOW TRANSFERS

VICTORIA GERARDS

Für einen erfolgreichen und nachhaltigen Know-how Transfer ist die Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen Grundvoraussetzung. Dazu gehören die notwendigen Organisationsstrukturen, die Auflösung von Widerständen, konstruktive Kommunikation etc. Sind Wissensgeber und Wissensempfänger identifiziert, gilt es im nächsten Schritt die richtige Form des Transfers zu wählen. Hier spielen Faktoren wie die Art des zu transferierenden Know-hows (z.B. technisches Wissen, Fachwissen, Methodenwissen), aber auch die persönlichen Präferenzen der Beteiligten eine Rolle. Im Folgenden sind verschiedene Methoden für Know-how- und Wissenstransfer einzeln aufgelistet und kurz beschrieben, um Impulse und Anregungen für den eigenen Know-how Transfer zu geben:

METHODE

Dokumentationen

DEFINITION

Schriftliches Festhalten und Protokollieren von Sachverhalten, Definitionen, Ergebnissen und Erklärungen. Oft in Form von Prozessdokumentationen, Protokollen, Wikis etc.

Pair-Programming

Zwei Personen mit unterschiedlichem Background und Know-how erarbeiten gemeinsam eine Lösung für ein für beide neues Problem.

Group-Programming

Mehr als zwei Personen mit unterschiedlichem Background und Know-How erarbeiten gemeinsam eine Lösung für ein für alle neues Problem.

Nachfragen

Eine oder mehrere Fragen an eine kundige Person stellen, um eine Antwort auf etwas zu bekommen, das noch unklar ist.

Coaching

Entwicklung von persönlichen Lösungs- und Verhaltensstrategien im 1:1 Setting. Ein interner oder externer Coach begleitet über persönliche, vertrauliche Sitzungen. Es erfolgt eine intensive Arbeit an einer konkreten Fragestellung. Dies wirkt vor allem auf die Haltung und die Umsetzungskompetenz des Coachees.

METHODE**Mentoring****Training on the job****Tutor****Experimentieren
learning by doing****Beobachten und Nachmachen****Retrospektiven – Reflektieren****1:1-Gespräch****Vorlesung/Vortrag****DEFINITION**

Eine erfahrene Führungskraft (Mentor) wird dem Mitarbeiter als Berater, Ansprechpartner, Förderer o.ä. zur Seite gestellt. Mentor ungleich Vorgesetzter. Der Mentor ist Vorbild, Ratgeber, Coach, Kritiker und Förderer des Mentee. Dies setzt Offenheit und Reflexionsfähigkeit des Mentee voraus.

Einen ganzen Tag die Arbeitsabläufe eines anderen erleben und ggf. Umsetzung kleinerer Aufgaben.

Eine erfahrene Person, die eine andere, in der Regel im Team oder Unternehmen neue Person, betreut und ihn/sie durch die Einarbeitungszeit begleitet.

Lernen durch Ausprobieren. Der Erwerb von Wissen oder Fähigkeiten durch direkte Erfahrung bei der Ausführung einer Aufgabe.

Aufmerksam den Blick auf jemanden oder etwas richten und deutlich wahrnehmen, was geschieht und dies, wenn möglich, genauso selbst wiederholen.

Durch das Reflektieren über Erlebtes, Erfahrenes oder Ausprobierendes Erkenntnisse darüber gewinnen, was gut funktioniert und was nicht und daraus für zukünftige Handlungen lernen.

Einer Person etwas persönlich erklären, so dass er /sie es versteht.

Jemand hält einen Vortrag über ein Fachthema vor einer Gruppe Lernender (ggf. mit Hilfe einer Präsentation) und vermittelt so der gesamten Gruppe das Wissen.

METHODE

Workshop**Interview****Wiederholen und Üben****Kollegen fragen****Selbststudium****Event – Storming**

DEFINITION

Eine Gruppe von Personen mit unterschiedlichem oder gleichem Background erarbeitet gemeinsam Lösungen für eine ihnen neue Fragestellung.

Standardisiertes Interview: Die Reihenfolge und Formulierung der einzelnen Fragen ist schriftlich vorgegeben, um v.a. eine möglichst hohe Vergleichbarkeit der einzelnen Interviewergebnisse sicherzustellen.

(2) Freies (unstrukturiertes) Interview: Ziel und Thema der Befragung werden vorgegeben. Reihenfolge und Formulierung der einzelnen Fragen sind dem Interviewer überlassen; der Einfluss des Interviewers ist entsprechend groß.

(3) Strukturiertes Interview: Neben Ziel und Thema der Befragung wird ein Fragegerüst vorgegeben; der Interviewer kann die Reihenfolge beeinflussen und Zusatzfragen stellen.

Eine Tätigkeit wiederholt durchführen, die gewonnenen Erkenntnisse umsetzen und die Durchführung dadurch verbessern. Durch die Wiederholung wird die Tätigkeit eingeübt und Routine gewonnen.

Andere Mitarbeiter oder Führungskräfte höflich um Beantwortung einer Frage bitten.

Sich selbst durch das Lesen von Fachliteratur, Anschauen von Videos etc. Wissen aneignen.

Eine Methode zum Ermitteln und Validieren der Kontextgrenzen. Es erfolgt ein gemeinsames Brainstorming und untereinander bringen die Mitarbeiter sich gegenseitig auf ein gemeinsames Verständnis.

METHODE**Perspektivwechsel****Job - Rotation****Schulungen/Trainings
(intern, extern)****Hospitation****Training on the Job****DEFINITION**

Eine Sache von einem anderen Standpunkt aus beleuchten.

Systematischer Arbeitsplatzwechsel zur Entfaltung und Vertiefung der Fachkenntnisse und Erfahrungen geeigneter Mitarbeiter oder zur Vermeidung von Arbeitsmonotonie und einseitiger Belastung im Sinne einer Humanisierung der Arbeit, wobei i.d.R. nur der Tätigkeits- nicht aber der Entscheidungsspielraum erweitert wird. Methode zur Förderung des Führungsnachwuchses und zur Weiterbildung betrieblicher Führungskräfte.

In Schulungen oder Trainings (externe Trainings, interne Trainings, Inhouse Trainings) vermittelt ein Lehrender einer Gruppe von Teilnehmern Wissen und gibt den Teilnehmern noch im Training die Möglichkeit, das soeben Erlernete in kleinen Übungen auszuprobieren und anzuwenden.

Mitarbeiter schaut aktuellem Stelleninhaber bei der Arbeit zu, mit dem Ziel, mehr über die Ausübung dieser Funktion zu erfahren. Besonders effektiv, wenn aktueller Stelleninhaber die Aufgabe in Kontext setzt und der Prozess gemeinsam vor- und nachbesprochen wird.

Fortbildung des Mitarbeiters am Arbeitsplatz. Dieser kann sich selbst Erfahrungen aneignen. Kann erfolgen als Unterweisung, Übertragung begrenzter Verantwortung oder Übertragung von Sonderaufgaben.



**ENERGIE DURCH
ENTWICKLUNG**

*Experten für zukunftsfähige
Unternehmensführung*

Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich | Tel. +49 (0)2161 93 72 820
info@energie-durch-entwicklung.com | www.energie-durch-entwicklung.com

ISSN 2567-5664 (Online)