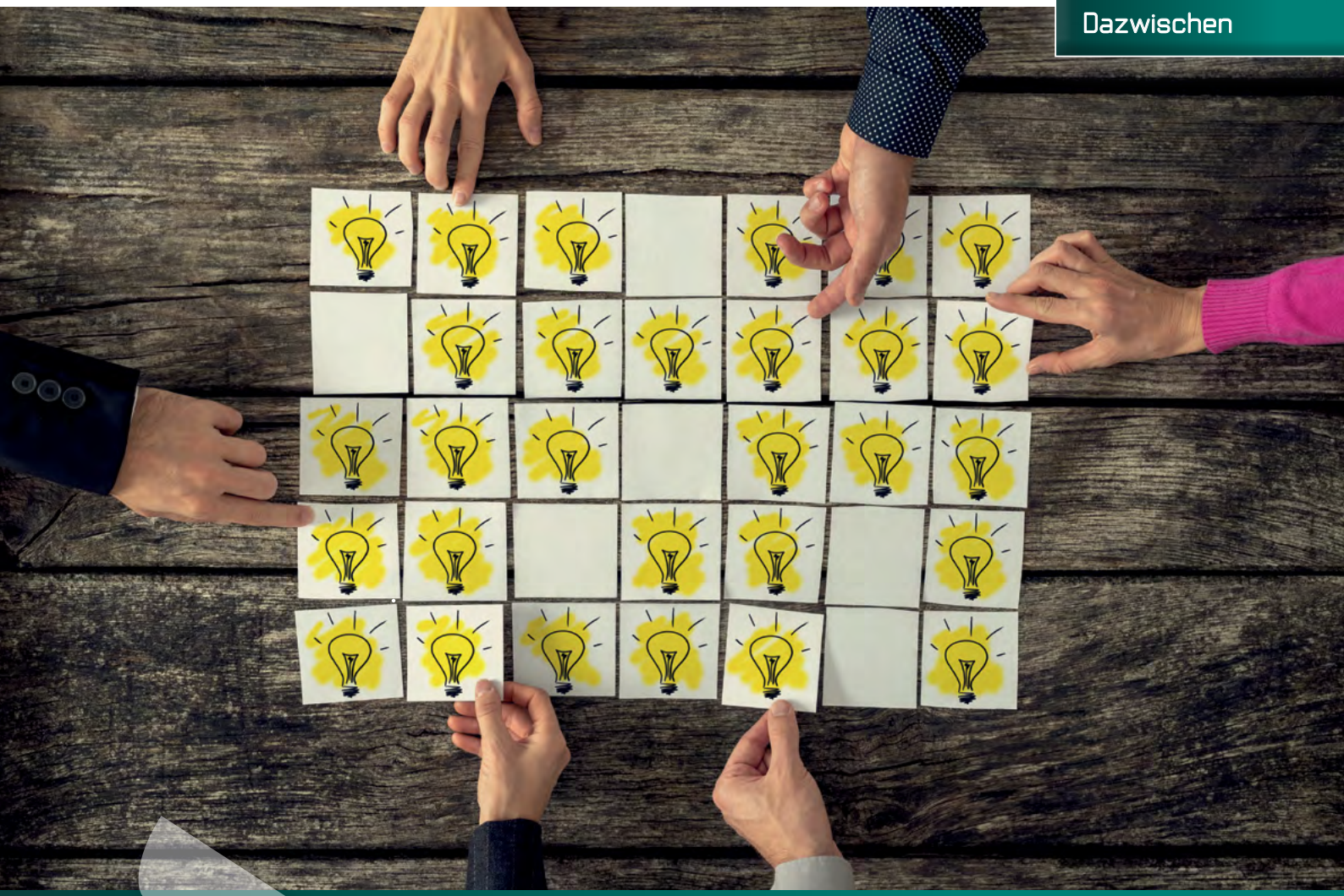
INOVATOR

N° 29

Das Magazin für Unternehmensentwicklung

Sommer 2016

Die Kraft entsteht Dazwischen



Lernen im Prozess

- Den schicken wir auf Schulung!
- Lernformate in betrieblichen Kontexten
- Schlüsselkräfte in der Sparringzone
- Curricula im Wandel: prozesshaft, praxisnah
- Her mit Impulsen!

Lernen im Prozess

Mag. Klaus Theuretzbacher

Werte Leserinnen und Leser!

Es geht uns um Entwicklung, um Lernen. Wie kann es gelingen, dass sich Menschen in Organisationen nachhaltig in eine gewünschte Richtung verändern? Dass sie ihr Verhalten so ausrichten, dass es im Sinne des Unternehmenszwecks zieldienlich und wirksam wird?

Von welchen Prinzipien gehen wir aus? Wir setzen voraus, dass unsere Kunden einen hohen Return ihres Investments wollen. Wir sind überzeugt, dass Menschen prinzipiell motiviert und an ihrer Weiterentwicklung interessiert sind. Und wir unterstellen unseren Auftraggebern ein wertschätzendes, wohlwollendes Menschenbild.

Im Fokus dieser Ausgabe steht ausnahmsweise nicht der Inhalt (welche Kompetenzen und Verhaltensweisen gilt es konkret zu entwickeln), sondern das Wie des Lernens. Welche Herangehensweisen, welche Formate und Prozesse eignen sich besonders, um Lernen bestmöglich zu fördern?

Begeben Sie sich mit uns auf Erkundung und betrachten Sie das Thema mit uns aus den verschiedensten Perspektiven ...!

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht

Mag. Klaus Theuretzbacher

Inhalt

Den schicken wir auf Schulung!
Ein leider typisches Beispiel für Old-School-Führungskräfte-Entwicklung 3

Verschiedene Lernformate
in betrieblichen Kontexten und ihre Vor- und Nachteile 5

Schlüsselkräfte in der Sparringzone
Coaching schafft Räume zur Kompetenzentwicklung 8

Workshops mit Führungsteams
Führungskräfte-Entwicklung mal anders 9

Curricula im Wandel
Leadership-Programme prozesshaft und praxisnah gestaltet 10

Im Porträt: Maria Haider 14

Her mit Impulsen!
Wie neue Bildungsformate zu Ko-Kompetenz führen 15

Ist der Begriff „Training" noch zeitgemäß? 18

INOVATO-Akademie 19

Impressum & Offenlegung nach § 24, 25 Mediengesetz, Ausgabe 1, März 2014.

Blattlinie Information, Diskussionsbeiträge, Denkanstöße und Anregungen für Themen aus dem Feld der Unternehmensentwicklung, insbesondere Personal- und Organisationsentwicklung ***Medieninhaber/Verleger und Herausgeber*** inoVato Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH ***Redaktionsadresse*** Dorfweg 2, 4052 Ansfelden, Telefon +43 7229 87029 ***E-Mail*** office@inovato.at **Web** www.inovato.at ***Für den Inhalt verantwortlich*** Mag. Franz M. Auinger Redaktionsteam Mag. Klaus Theuretzbacher, Maria Haider ***Editorial Design*** Mag. Gabriele Brauneis ***Bildnachweis*** Shutterstock (S. 1, 5, 9, 15), Fotolia (S. 3, 4, 8, 10, 16), 123rf (S. 18), INOVATO (S. 8, 9, 17)

Den schicken wir auf Schulung!

Ein leider typisches Beispiel für Old-School-Führungskräfte-Entwicklung

Eine Situation, wie sie wohl häufig im Unternehmensalltag vorkommt. Irgend etwas läuft schief. Egal ob hinsichtlich Abläufe, Zahlen, Kunden- und/oder Mitarbeiterzufriedenheit. Eine Lösung muss her und das möglichst rasch. Das Rezept klingt simpel und Erfolg versprechend: Reparieren wir doch erst mal die Führungskraft ...

Mag. Klaus Theuretzbacher

Mag. Klaus Theuretzbacher

G., Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens, stellt fest, dass in einem der zentralen Bereiche der Wurm drin ist. Die Performance des Bereichs hat stark nachgelassen, die Stimmung im Haus ist angespannt, auch manche Kunden bekommen es bereits zu spüren. Rasch ist der Lösungsansatz bei der Hand: „Den Bereichsleiter B. schicken wir auf Schulung."

Was ist da passiert? Wie kommt der Geschäftsführer zu seiner Schnelllösung? Mehrere fragwürdige Schlüsse wurden gezogen.

Einmal kräftig nachschulen, bitte!

Wie interpretiert G. den Anlass, eine Situation, die offenbar unter anderem (!) mit „Führung" zu tun hat? Sein Befund lautet: es liegt am Bereichsleiter B., er hat die Situation verbockt. Was nicht in seiner Erklärung vorkommt: die Situation selbst, die organisationalen

Rahmenbedingungen des Unternehmens. Kein Hinterfragen von Strategie, Logik, Struktur, Abläufe, Kompetenzen, Verantwortungen, etc. Ebenso wenig im Blickpunkt: die Unternehmenskultur. Welches Vertrauen, welchen Rückhalt erhalten B. und seine MitarbeiterInnen, wie wird mit Fehlern umgegangen, wie viel Platz haben Achtung und Wertschätzung?

Abbildung: K. Theuretzbacher, 2016

Mit anderen Worten: B. braucht nur eine Nachschulung seiner Fähigkeiten, eine Auffrischung, ein 10.000 km-Service. Dann wird er wieder bestens funktionieren, so die simple – von einem durch und durch mechanistischen Menschenbild geprägte – Prognose des Geschäftsführers. Es geht also rein ums Können, bestenfalls noch ums Wollen, das Dürfen und damit alle organisationalen Aspekte werden konsequent ausgeblendet.

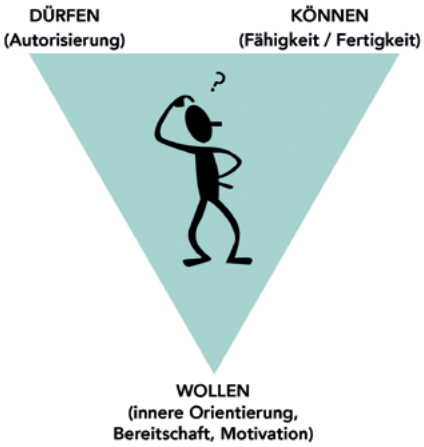


Abbildung: K. Theuretzbacher, 2016

„Wenn dein einziges Werkzeug der Hammer ist, wirst du jedes Problem als Nagel betrachten", soll Mark Twain gesagt haben. Unterstellen wir bei G. mal positive Absichten. Er traut es B. zu, die Situation wieder hinzukriegen. Jedoch – und das ist der zweite Haken – er macht sich keine Gedanken, was B. konkret braucht, wohin er sich konkret entwickelt, was er als Führungskraft konkret verbessern soll. Er soll eben „eine gute Führungskraft" werden... Damit ist doch eh alles gesagt, oder?!

G. will Ergebnisse. So weit, so nachvollziehbar. Und er ist überzeugt, dass B. dazu sein Verhalten, sein Führungshandeln anpassen soll. Auch das klingt – ergänzt um o.a. organisationale Aspekte – durchaus plausibel. Immerhin haben Führungskräfte mehr Möglichkeiten zu gestalten und auch dementsprechend mehr Verantwortung. Was G. bei der Beauftragung und damit der Auswahl eines passenden Lernformats außer Acht lässt: Die Ebenen darunter sind die entscheidenden. Bloßes antrainiertes Verhalten mag auf den ersten Blick bestechend sein. In punkto Wirksamkeit und Nachhaltigkeit kommt es allerdings nicht annähernd an eine authentische konstruktive innere Haltung heran, die den Handelnden in all seinem Tun leitet.

> >> Reparieren wir doch erst mal die Führungskraft... <<

Ohne Ziel ist jeder Schuss ein Treffer

Bei dieser Unschärfe hinsichtlich der Lern- und Entwicklungsziele ist es folgerichtig auch völlig egal, wie man vorgeht. Also wählt man irgendein Format. „Wir haben da in unserem Bildungsprogramm eh was für schlechte Führungskräfte ... Nehmen wir doch das Seminar X oder gleich den Lehrgang Y ... Hauptsache, es geschieht möglichst rasch etwas." So oder ähnlich könnte der Auftrag des Geschäftsführers an B. bzw. an die Personalentwicklung lauten.

Sie fragen sich jetzt wahrscheinlich: Wenn nicht so, wie dann? Wie bringt man Führungskräfte da hin, wo man sie haben möchte? Kann man Führen lehren, trainieren, coachen? Wann bewähren sich welche Formen und Settings?

Lesen Sie dazu mehr in den folgenden Beiträgen!

Verschiedene Lernformate

in betrieblichen Kontexten und ihre Vor- und Nachteile

Die betriebliche Weiterbildung war schon immer auf ideale Lernbedingungen bedacht. In puncto Innovationsbereitschaft und Mut in der Erprobung neuer Lernformen nimmt sie, gerade in den letzten Jahren, eine Vorreiterrolle ein. Welche neuen Wege sind das und inwiefern unterscheiden sie sich von altbekannten Lernformen bzw. Lernformaten?

Dr. Peter Hofer

Dr. Peter Hofer

Besonders in größeren Unternehmen ist es zur Selbstverständlichkeit geworden, dass, abhängig von den Lehrinhalten, der Veranstaltungsort und die Dauer einer Veranstaltung sehr bewusst gewählt werden. Geht es um die Vermittlung reiner Fachinhalte, werden diese häufig punktuell in Schulungsräumen des Unternehmens oder direkt vor Ort gesetzt. Verhaltens- und Persönlichkeitsthemen oder Strategie- und Entwicklungsthemen werden meist abseits vom betrieblichen Alltagsgeschehen in Seminarhäusern durchgeführt, in einer Wohlfühlatmosphäre mit Teppichboden, Kreisbestuhlung und exzellenter kulinarischer Versorgung. Diese Form von Bildungsmaßnahmen mit entsprechenden Rahmenbedingungen erfreut sich in betrieblichen Kontexten bereits seit den frühen 80er-Jahren zunehmender Beliebtheit und erlebte ihre Blüte kurz nach der Jahrtausendwende. Veranstaltungen in dieser Form dauerten in der Regel zwei Tage und mehr, heute, mit fallender Tendenz, liegt die Dauer bei ein bis zwei Tagen. Die

Gruppengrößen für externe Bildungsveranstaltungen dieser Art waren mit 8 bis 15 Personen immer schon ideal gewählt.

Ideale Rahmenbedingungen zum Lernen mit förderlichen Nebeneffekten

Berücksichtigt man die aktuellen Forschungsergebnisse aus Pädagogik, Sozialpsychologie und Neurowissenschaft, so bestätigen diese, dass hier die Rahmenbedingungen gute Voraussetzungen bieten, um vor allem vertiefende Lernprozesse in Gang zu setzen und die Lerneffekte hochzuhalten. Folgende Kriterien werden dabei als besonders förderlich erachtet:

- >> kleine überschaubare Gruppen
- >> ungestörte Auseinandersetzungsmöglichkeit
- >> fernab von meist emotional besetzten Alltagssituationen
- >> in einem behaglichen Umfeld
- >> Blockveranstaltungen mit Nächtigung, wodurch auch außerhalb der regulären Seminarzeiten, z.B. am Abend, zwischenmenschliche Beziehungen gestärkt und somit das Verständnis füreinander und die Vernetzung untereinander gefördert werden

Jede Lernform hat ihre Qualitäten und jede Zeit hat ihre Lernformen. Die Anforderungen an die Menschen in den betrieblichen Kontexten haben sich seit den 80er-Jahren beträchtlich verändert. Früher genügte es, sich Wissen anzueignen und es möglichst gut zu verinnerlichen, um dieses Wissen dann ein ganzes Berufsleben lang verfügbar zu haben, sowie es über Jahre nutzbringend einsetzen zu können. Heute würde man mit einem solchen Zugang oftmals wohl keine fünf Jahre im betrieblichen Alltagsgeschehen „überleben" können.

Das klassische Training

Der Ansatz, Menschen bestimmte Wissensinhalte „anzutrainieren", folgt dem Bild, dass es Wissende und Unwissende gibt und, dass Wissensvermittlung eine Einbahnstraße ist. Das Training in seiner klassischen Form folgt diesem Prinzip. Nur der/die TrainerIn weiß, was die Lernenden benötigen und wie die richtigen Lösungsansätze auszusehen haben. Zwischen TrainerIn und Lernenden besteht ein starkes Wertigkeitsgefälle. Der/die Lernende muss sich dem/der Lehrenden unterordnen, will er/sie keinen Konflikt mit dem/der Lehrenden und in der Gruppe kein Abrutschen in die Außenseiterposition riskieren.

Wissensinhalte werden tendenziell eher frontal vermittelt und Fertigkeiten vor Ort möglichst regelmäßig und häufig eingeübt. Es gibt klare Vorgaben und Anweisungen, denen in der vorgegebenen Abfolge nachzukommen ist. Die Nachhaltigkeit ist bei einer lediglich auf zwei Tage anberaumten Trainingssequenz ohne begleitende Langzeitmaßnahmen tendenziell eher gering. Dies trifft auch dann zu, wenn die punktuelle Begeisterung vor Ort stark ausgeprägt war.

Zeitgemäße Ansätze und Lernformen

Die Herausforderungen haben sich geändert, die Welt ist komplexer und dynamischer geworden, es reicht nicht mehr aus, sich einmal im Leben Wissen anzueignen und damit sein Auskommen zu finden. Laufende Weiterbildung – vor allem auch in Eigeninitiative – ist gefragt, will man im Fluss betrieblicher, aber auch gesellschaftlicher Entwicklungen einigermaßen mithalten können. Längst ist die Aneignung von Wissen zu einem gemeinsamen Prozess zwischen Lehrenden und Lernenden geworden, bei dem die aktive Wissensgenerierung durch die Lernenden einen ebenso wichtigen Anteil hat wie die Impulse, die der/die Lehrende geben kann. Lehrende mögen über einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung und einen guten Überblick verfügen, aber allwissend sind sie nicht, sie sind auch auf das generierte Wissen der Lernenden angewiesen.

Viele Lehrende werden gefordert sein, ihre Haltungen gegenüber den Lernenden grundsätzlich zu überdenken, ihre Seminar- und Workshop-Designs wesentlich offener und flexibler zu gestalten und ihre Moderationskompetenzen auszubauen. Die Lernsettings müssen so gestaltet sein, dass sie ein offenes und angstfreies individuelles Lernen ermöglichen und den Lernenden jenen Spielraum bieten, dass sie sich aktiv mit ihrem Vorwissen und ihren Vorerfahrungen einbringen können.

Im Folgenden einige zeitgemäße Lernformen im Vergleich:

Seminare mit Workshop-Charakter

Seminare haben zwar oftmals nach wie vor den bereits beschriebenen klassischen Trainingscharakter mit starren Konzepten und Abläufen, die wiederkehrend ohne situationsbezogene Anpassung durchgeführt werden. Immer häufiger jedoch gestalten viele SeminarleiterInnen ihre Seminare so, dass es zwar ein klares Ablaufdesign gibt, man sich allerdings im Seminarverlauf doch stark an den Anliegen der TeilnehmerInnen orientiert und diese aktiv in den Lern- und Entwicklungsprozess einbindet. In diesen Fällen hat das Seminar dann bereits starken Workshop-Charakter.

Impulsreferat mit anschließendem Workshop

Im Gegensatz zu Seminaren haben Workshops in der Regel ein klares Grundthema oder einen Grundauftrag mit einer klaren Zielsetzung. Der/die BegleiterIn nimmt eine primär moderierende Rolle ein und sorgt für einen

tragfähigen Rahmen, einen roten Faden und förderliche Rahmenbedingungen. Zunehmend häufiger kommt es zu einer Kombination aus Impulsreferat und anschließendem Workshop. Das von FachexpertInnen vorgetragene Impulsreferat dient zur Sensibilisierung und Fokussierung, und im Anschluss werden die eingebrachten Inhalte in Kleingruppen diskutiert, auf ihre Praxistauglichkeit im Unternehmensalltag überprüft und daraus konkrete Handlungsansätze abgeleitet. Der Impuls ist in der Regel so gestaltet, dass er zum Nachdenken – über gewohnte Denkgrenzen hinaus – einlädt und neue Perspektiven eröffnet. Der Vorteil in dieser Lernform liegt darin, dass diese Form der Veranstaltung auch in Großgruppen durchgeführt werden kann und mit einem halben Tag bis einem Tag vor allem relativ geringe Zeitressourcen in Anspruch nimmt.

Einzelcoaching und Gruppencoaching

Der Coach begegnet dem/der Lernenden auf gleicher Augenhöhe. Seinen Wissensvorsprung nutzt er, um den/die Lernende/n auf seinem/ihrem Entwicklungsweg bestmöglich zu unterstützen. Der Coach ist Begleiter, der (je nach Schule) nur sehr bedingt Lösungsvorschläge und inhaltliche Impulse einbringt. Er/sie unterstützt die Lernenden dabei, sich ihrer Potenziale bewusst zu werden, diese zu heben und ihre Lösungswege aktiv und eigenverantwortlich zu gehen. Dieses Prinzip gilt auch für das Gruppencoaching, nur mit dem Unterschied, dass hier das Potenzial und die Erfahrungen der gesamten Gruppe im Entwicklungsprozess genutzt werden.

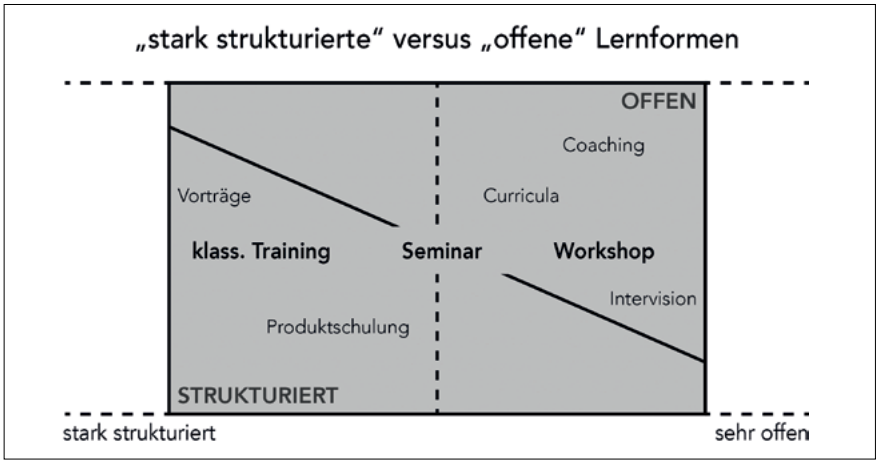


Abbildung: P. Hofer 2015

Erfahrungsaustausch und Intervision

Das Besondere an dieser Lernform ist, dass es keine definierte Begleitung gibt, die via Definition die Moderationsrolle übernimmt. Die Gruppe steuert sich quasi selbst. Die TeilnehmerInnen bringen im Regelfall zu bestimmten Fragestellungen oder Fallsituationen ihr Wissen und ihre Erfahrungen ein und die Gruppenmitglieder lernen auf diese Weise voneinander. Intervisionscharakter hat in der Regel auch der klassische Erfahrungsaustausch oder die kollegiale Fallarbeit. Elemente der Intervision finden sich – allerdings in begleiteter Form – beim Gruppen-Coaching wieder.

	Tendenzen bei ...	„stark strukturierter" Lernform	„sehr offener" Lernform
Referentenverhalten	ReferentIn agiert ...	referierend	moderierend
		monologisch	dialogisch
		direktiv	non-direktiv
	ReferentIn führt über ...	Vorgaben	Fragen
	ReferentIn ...	steuert exakt und gibt Handlungsanweisungen	sorgt für einen offenen Gesprächsrahmen
	Selbstverständnis der/des ReferentIn ...	TrainerIn, Vortragende/r, Experte/Expertin, MeisterIn, LehrerIn, ...	(Prozess-)BegleiterIn, Coach, ModeratorIn, BeraterIn, ...
	Kommunikationsstil	hierarchisch	auf gleicher Augenhöhe
Rahmenbedingungen	Vorerfahrungen der Lernenden ...	sind nicht gefragt und haben geringen Stellenwert	sind gefragt und haben hohen Stellenwert
	Konzept	starr festgelegt	flexibel
	Raum	nüchtern, reduziert	angenehm gestaltet, zum Wohlfühlen
	Bestuhlung	Kinobestuhlung mit Tischen	Kreis- oder Halbkreisbestuhlung ohne und mit Tische/n

Abbildung P. Hofer 2015

Offene versus strukturierte Lernformen

Die Grafik ordnet die Lernformen nach ihrem Offenheitsgrad: Je offener, umso stärker folgen die ReferentInnen dem dialogischen Prinzip und beziehen die Lernenden als gleichwertige Partner in den Lernprozess mit ein. In der Tendenz zu bestimmten Lernformen zeigt sich wohl auch die Grundhaltung der Lehrenden gegenüber den Lernenden und die Vorstellung davon, wie Lernprozesse gestaltet sein müssen, damit sie wirkungsvoll sind.

Die Tabelle stellt typische Verhaltensweisen und Rahmenbedingungen, die einer „stark strukturierten" bzw. einer „sehr offenen" Lernform zuzurechnen sind, in überzeichneter Form gegenüber. In diesen Beschreibungen wird nochmals gut sichtbar, was die jeweiligen Lernformen leisten bzw. nicht leisten können.

Schlüsselkräfte in der Sparringzone

Coaching schafft Räume zur Kompetenzentwicklung

Wollen Sie ein optimales Verhältnis von Investition und Output, d.h. organisationalem Nutzen? Haben Sie Schlüsselkräfte mit ganz speziellen Herausforderungen? Die vielleicht schon einiges an klassischen Seminaren absolviert haben und sich individuell maßgeschneidert weiterentwickeln wollen?

Mag. Klaus Theuretzbacher

Beantworten Sie die o.a. Fragen mit Ja, dann sind Sie mit Coaching gut beraten. Coaching – wie wir es verstehen – zeichnet sich durch einige stets gültige Merkmale aus:

>> Freiwilligkeit als Basis für Coaching, der Coachee kommt aus eigener Motivation. Die Zielsetzung des Coaching-Prozesses wird zwischen Auftraggeber (das kann entweder der Coachee selbst oder auch der/die direkte Vorgesetzte sein), dem Coachee und dem Coach vereinbart.

>> Die Verschwiegenheit des Coaches: eine Selbstverständlichkeit zwar, nichtsdestotrotz eine wichtige Rahmenbedingung, damit Coaching Raum für beinahe alle Themen bieten kann. Die inhaltliche Rückmeldung über Themen und Fortschritt des Coachings kann nur durch den Coachee selbst an die Organisation erfolgen.

>> Der Coach als Begleiter auf dem Weg zu Lösungen: er ist kein Besserwisser, der dem Coachee sagt, wo es lang geht. Er bietet jedoch seinen Erfahrungsschatz und seine Assoziationen aktiv an. Der Coachee wählt aus, was für ihn passend erscheint. In den meisten Coaching-Prozessen bewährt es sich, den Fokus auf die Erarbeitung einer konstruktiven inneren Haltung zu legen. Also von allzu konkreten und damit engen Lösungswegen abzusehen! Diese klingen oft im „Trockentraining" verlockend und versagen dann beim ersten Gegenwind in der Praxis.

Unterschiede gibt es naturgemäß in der Anwendung von Coaching, also: wann kommt Coaching zum Einsatz und in welchen Formaten?

Coaching wird zumeist punktuell, also anlassbezogen beauftragt. Im Vordergrund steht ein inhaltlicher Fokus, eine aktuelle Krise oder auch die Meisterung einer bestimmten Phase – etwa die Positionierung in einer neuen Rolle oder das Einfinden in einer neuen Umgebungslogik oder Kultur. Mitunter wird Coaching ohne konkreten Anlass als regelmäßiger Reflexionsraum eingerichtet. Die Abstände zwischen den Terminen sind da oft größer, die Dauer des Coaching-Prozesses dafür länger.

>> Mit dem Fokus auf die Erarbeitung einer konstruktiven inneren Haltung anstelle allzu konkreter, enger Lösungswege. <<

Coaching kommt auch systematisch zur Anwendung, z.B. als regulärer Bestandteil eines Führungskräfte-Entwicklungsprogrammes. In diesen Lerngängen findet sich oft auch die Form des Gruppencoachings. Anders als beim Einzelcoaching reflektieren 4 bis maximal 8 Personen ihre Situationen, Fälle und Rollen und erarbeiten etwa mit Good-Practice-Beispielen, Reflecting Teams und anderen hilfreichen Methoden Erfolgsfaktoren, zieldienliche Haltungen und erweiterte Perspektiven.

Workshops mit Führungsteams

Führungskräfte-Entwicklung mal anders

Beim Stichwort Führungskräfte-Entwicklung denkt man üblicherweise an Seminare, Lerngänge, vielleicht noch an Coaching. Ein Format, das einem nicht gleich in den Sinn kommt, ist die Arbeit an Führungsthemen im Rahmen von Management-Workshops.

Mag. Klaus Theuretzbacher

Ein Managementteam, bestehend aus Geschäftsleitung und acht BereichsleiterInnen, kommt zur jährlichen Führungsklausur zusammen. Man hat ein externes Seminarhotel gewählt, um in guter Distanz zum üblichen Trubel Zeit für Wesentliches zu haben. Eine gute Gelegenheit innezuhalten, den bisherigen Weg zu reflektieren, Gelungenes zu würdigen, sich über das Zusammenwirken untereinander auszutauschen und daraus die richtigen Schlüsse für die Gestaltung der näheren Zukunft zu ziehen. Die Zeitachse gibt eine logische Struktur vor: beginnend beim Yesterday – dem Reporting und kurzem, knackigem Analysieren dessen, was war – gelangt man rasch zum Today. Den aktuellen Dynamiken ins Auge zu blicken, im Umfeld (Was tut sich am Markt? Was machen Wettbewerber, Lieferanten, Kooperationspartner und andere Stakeholder?) wie auch unternehmensintern (wesentliche Vorkommnisse, Spannungen, Neuerungen, übergreifende Infos etc.).

Und landet letztlich beim Versuch, sich für die Anforderungen des Tomorrow zu rüsten. Ein gut bekanntes Format, oftmals angewendet, vielfach bewährt. Nichts wirklich Neues, werden Sie sich denken. Stimmt.

Eine besondere Gelegenheit

Was allerdings überrascht: Hier eröffnet sich eine ganz besondere Gelegenheit zur systematischen Weiterentwicklung der Top-Führungskräfte. Beispielsweise zu den Themenfeldern „Führung – wozu?", „Unsere Werte und Leitideen" sowie „Gemeinsames Führungsverständnis – was es von uns Führungskräften für den Erfolg von morgen braucht". Wo sonst hat man die Chance dazu?

Die großen Vorteile: Jegliche Diskussion über „Führung" ist direkt rückgekoppelt an ganz konkrete gemeinsame Themen. Nichts ist bloße Theorie, aufgesetzt und alltagsfremd, alles steht in unmittelbarem Bezug zum Daily Business. Führungsverständnis und Führungshandeln finden eine direkte Anknüpfung an der Unternehmensstrategie, an den Abläufen und deren Optimierung sowie an den ganz konkreten Herausforderungen der Personalarbeit.

Damit wird auch deutlich: „Führung" im Sinne von „Führungsverständnis" ist nicht nur Aufgabe jeder einzelnen Führungskraft, sondern auch als gemeinsame Aufgabenstellung am Radar. Wenn die ManagerInnen tatsächlich als Führungsteam agieren, können sie – sowohl am Workshop als auch in weiterer Folge – einander Feedback geben, Sparringpartner und Korrektiv bei Fragen der Führung sein, sich gegenseitig kollegial beraten und auf die Einhaltung der im Workshop vereinbarten Führungsprinzipien gemeinsam achten.

>> Alles steht in unmittelbarem Bezug zum Daily Business. <<

Curricula im Wandel

Leadership-Programme prozesshaft und praxisnah gestaltet

Führungskräfte-Entwicklungs-Programme hat es im betrieblichen Umfeld immer gegeben. Die Tendenz geht hier zu einer durchgängigen Begleitung der Lehrgangsgruppe über mehrere Module vom Start bis zum Ende. Die Überlegung ist dabei, dass die TeilnehmerInnen – je nach Auftraggeber-Anliegen – klar definierte Module mit Themenschwerpunkten durchlaufen, dass diese aber von 1-2 BegleiterInnen über den gesamten Entwicklungsprozess begleitet werden und sich die Themenwahl stark an den unmittelbaren Anliegen der TeilnehmerInnen und deren Herausforderungen im Praxisalltag orientiert.

Dr. Peter Hofer

Dr. Peter Hofer

Eine Lernform mit höchstmöglichem Praxisbezug auf gleicher Augenhöhe

In diesem Prozess wird nicht nur auf die vorgebrachten Anliegen der TeilnehmerInnen intensiv eingegangen, sondern es werden gezielt auch deren Vorerfahrungen und deren vorhandenes Wissen genutzt und ein Lernen voneinander ermöglicht und gefördert. Dadurch findet eine praxisnahe und situationsgerechte Auseinandersetzung in der Lehrgangsgruppe statt, die die tatsächlichen Unterstützungsanliegen der TeilnehmerInnen gut abdecken kann. Der/die BegleiterIn nimmt dabei auch eine Impulsgeberrolle ein, jedoch arbeitet er/sie zu einem hohen Anteil moderierend und sorgt für den roten Leitfaden und ein gutes Lernsetting. Auch sorgt er/sie für eine

angenehme Gestaltung und Dramaturgie der Veranstaltungen, lässt dabei aber viel Raum für Diskussionen, für Erfahrungsaustausch und offene inhaltliche Auseinandersetzungen.

Curricula mit hohem Praxisbezug und der Förderung individueller Entwicklungsanliegen

Es werden in der Regel Gruppen mit 6-18 TeilnehmerInnen bei ihrem Entwicklungsprozess von 1-2 BegleiterInnen (je nach Gruppengröße) über einen längeren Zeitraum (z.B. 1-2 Jahre) begleitet. Der gesamte Prozess wird getragen von mehreren fix definierten Modulen mit inhaltlichen Schwerpunktthemen, die im Vorfeld definiert werden und 1,5 bis 2 Tage dauern. Dazwischen gibt es individuell gewählte Praxisaufgaben, selbstorganisierte Peer-Groups und, je nach Bedarf, Einzel- und Gruppencoachings. Die Module sind so aufgebaut, dass der Reflexion von akuten individuellen Fallsituationen aus dem Alltag und den Erkenntnissen aus den gewählten individuellen Praxisaufgaben ausreichend Platz eingeräumt wird. Die Module werden von der Begleitung zwar nach einem Leitfaden, aber dennoch sehr offen gestaltet. Viel Zeit wird am Anfang dem Gruppenbildungsprozess gewidmet, um ein gutes Lernklima zu schaffen, in dem sich die Lernenden wohl und sicher fühlen und zu einem selbstorganisierten aktiven Lernen angeregt und ermutigt werden. Die TeilnehmerInnen sollen in die Lage kommen, Wissensrecherchen selbstständig und aktiv durchzuführen. Besonders intensiv wird auf die Vorerfahrungen und das Vorwissen der TeilnehmerInnen eingegangen, damit der enorme Wissenspool für die ganze Gruppe verfügbar wird.

„Steigende Anforderungen im beruflichen Kontext erfordern sehr praxisorientierte Lernformen zur nachhaltigen Weiterentwicklung der Führungsarbeit. In unseren Führungskräfteprogrammen setzen wir daher verstärkt „Coaching" in Form von Gruppencoaching oder Einzelcoaching, um die Führungskompetenz in konkreten Praxissituationen zu stabilisieren und weiterzuentwickeln. Dadurch steigt auch die Eigenverantwortung und Selbstreflexionsfähigkeit unserer Führungskräfte – Voraussetzungen für erfolgreiches Arbeiten als Führungskraft. Die Erfahrung zeigt, dass diese Form der Weiterbildung sehr transferorientiert ist und den Teilnehmern Nutzen für die Praxis bringt."

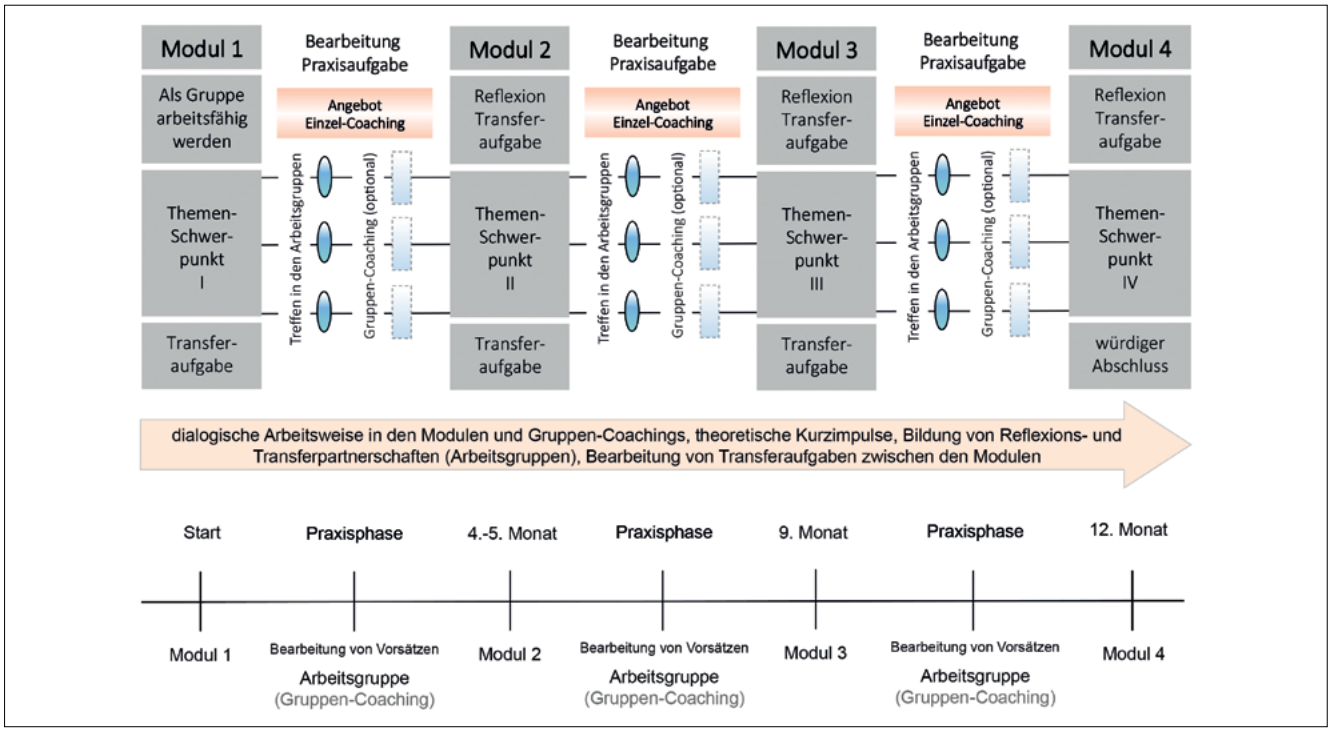
Mag. Johannes Broucek, Personalleitung, Internorm International GmbH

Unterschieden wird zwischen Curricula mit TeilnehmernInnen, die als Team auch im Praxisalltag zusammenwirken (siehe Artikel „Workshops mit Führungsteams"), und offenen Curricula, also mit TeilnehmerInnen, die zwar aus dem selben Unternehmen kommen, aber im Praxisalltag maximal punktuell miteinander zu tun haben.

Die Vorteile von offenen Curricula liegen in der Möglichkeit, andere Bereiche, Abteilungen und ihre Fragen und Problemstellungen kennenzulernen, wodurch die TeilnehmerInnen ein besseres Verständnis für die tatsächlichen Herausforderungen der einzelnen Bereiche und Abteilungen entwickeln können und dadurch, neben einem abteilungsübergreifenden Denken, auch ein reibungsloserer Umgang im Alltag gefördert wird. Es wird also quasi als Nebenprodukt parallel an einer informellen übergreifenden Vernetzung gearbeitet und es werden stereotype Fantasien über andere Abteilungen und Bereiche abgebaut. Außerdem lässt sich feststellen, dass es auf die TeilnehmerInnen sehr entlastend wirkt festzustellen, dass andere Abteilungen „auch nur mit Wasser kochen" und mit ähnlichen Fragen und Problemstellungen beschäftigt sind.

Die Nachteile von offenen Curricula liegen sicherlich in der verminderten Möglichkeit, bereichs- und abteilungsinterne Entwicklungsprozesse in diesem Rahmen zusätzlich vertiefend bearbeiten zu können. Dies geht maximal über Anregungen und Impulse bei selbst gestellten Praxisaufgaben, die die einzelnen TeilnehmerInnen in ihr Team „zu Hause" einbringen und auf diese Weise Entwicklungsprozesse anstoßen können.

>> In diesem Prozess wird nicht nur auf die vorgebrachten Anliegen der TeilnehmerInnen intensiv eingegangen, sondern es werden gezielt auch deren Vorerfahrungen und deren vorhandenes Wissen genutzt … <<



Beispiel 1: Begleiteter Reflexionsprozess als Curriculum

Beispiel 1: Begleiteter Reflexionsprozess als Curriculum

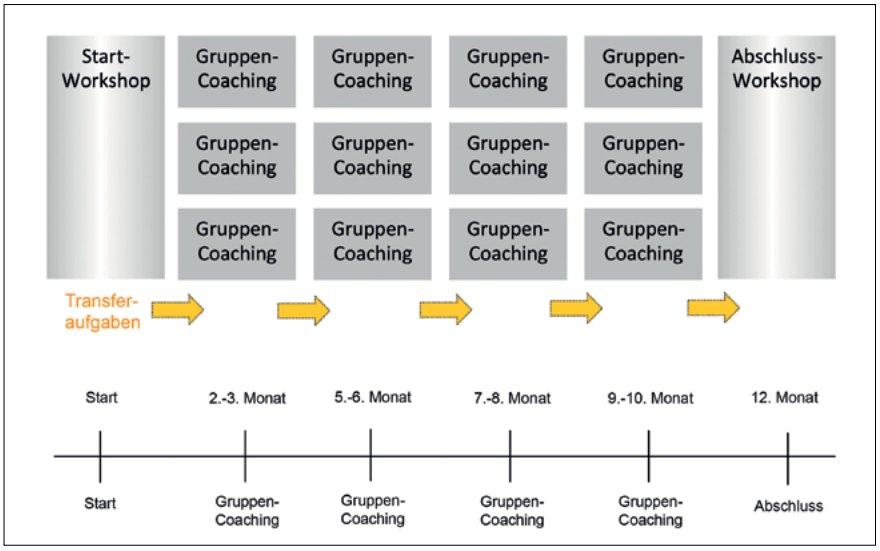
Diese Begleitungsvariante hat sich sowohl mit offenen Gruppen wie auch mit Teams gut bewährt. Die Themenschwerpunkte der einzelnen Module werden, gemeinsam mit den Auftraggebern, im Vorfeld abgeklärt und im laufenden Begleitungsprozess in Abstimmung mit den Auftraggebern und TeilnehmerInnen an die aktuelle Situation und den aktuellen Bedarf angepasst. Die Auftraggeber und Vorgesetzten der TeilnehmerInnen werden in Form von Kamingesprächen oder gemeinsamen Reflexionssequenzen bei Bedarf miteinbezogen. Die im ersten Modul fixierten Arbeits- oder Intervisionsgruppen treffen sich zwischen den Modulen zur Reflexion und Bearbeitung gemeinsamer Fragestellungen und nehmen bei Bedarf Gruppen-Coachings in Anspruch. Ebenfalls angeboten werden Einzel-Coachings, Persönlichkeitsanalysen und individuelle Unterstützung bei herausfordernden Problemstellungen.

„Unser Führungskräfteentwicklungsprogramm ist ein Boxenstopp für Führungskräfte. In mehreren Modulen, im Abstand von einigen Wochen, reflektieren die Teilnehmer „Führung, Mitarbeiter- und Teamentwicklung", bekommen Inputs und Werkzeuge in die Hand, um ihr Handlungsrepertoire erweitern zu können. Dazu ist uns ein hoher Praxisbezug wichtig, der einerseits durch einer entsprechenden Aufbereitung von Inhalten und andererseits durch das Besprechen von konkreten Führungssituationen und das Umsetzen zwischen den Modulen gewährleistet wird. Die Auswahl des dazu passenden Trainers, der die Gruppe durchgehend begleitet und der Mix an Teilnehmer, die nebenbei Erfahrungen austauschen und sich dabei gut vernetzen, sind ebenfalls erfolgskritisch."

Mag. Anita Freund, Personalentwicklung, KTM AG

Beispiel 2: Begleiteter Reflexionsprozess mit Gruppen-Coaching

Ebenfalls um einen längeren Begleitungsprozess, in dem intensiv an den Alltagsthemen der TeilnehmerInnen gearbeitet wird, handelt es sich bei der folgenden Variante. Der Reflexionsprozess mit Gruppen-Coaching startet mit einer gemeinsamen Auftaktveranstaltung in einem größeren Rahmen mit 15-18 Personen. Bei dieser Einstimmungsveranstaltung geht es einerseits um Basisinhalte, das Kennenlernen bestimmter Modelle, Werkzeuge und Methoden, die für ein vertiefendes Arbeiten in den Coaching-Gruppen förderlich sind, und andererseits um das Zusammenfinden von Personen in Kleingruppen mit 5-6 Personen, die bereit sind, sich



Beispiel 2: Begleiteter Reflexionsprozess mit Gruppencoaching

über einen längeren Zeitraum in den sogenannten Coaching-Gruppen mit praxisnahen Frage- und Problemstellungen intensiv auseinanderzusetzen. Zwischen den Treffen werden individuell gewählte Transferaufgaben bearbeitet und die Erfahrungen daraus in den Gruppen-Coachings gemeinsam reflektiert.

Der Stellenwert eines förderlichen Lernumfeldes

Der Stellenwert eines förderlichen Lernumfeldes wird oftmals unterschätzt. Der Wohlfühlfaktor beeinflusst wesentlich unsere Bereitschaft, uns auf Lernprozesse einzulassen und uns aus der Komfortzone herauszuwagen. Die größten Lernfortschritte machen wir dort, wo es uns gelingt, uns auf Neues, Fremdes, Unbekanntes einzulassen und den Mut aufzubringen, in anderen Dimensionen zu denken und Verhaltensvarianten auszuprobieren. Es macht einen großen Unterschied, ob wir wissen, dass Fehler, Schwächen und andere Unzulänglichkeiten toleriert und mit einer gewissen Selbstverständlichkeit mitgetragen werden oder ob wir uns von Konsequenzen bedroht fühlen oder Angst haben, von anderen herablassend belächelt und abgewertet zu werden.

Lernen ist immer mit einem gewissen Risiko des Scheiterns verbunden, vor allem dann, wenn wir uns auf völlig unbekannte und fremde Lernfelder vorwagen. Immer dann, wenn wir verunsichert sind oder uns bedroht fühlen, neigen wir dazu mit Rückzug, Gegenangriff oder mit konfrontierender Abwertung (z.B. „was verstehen die schon von der Sache") zu reagieren. All das sind natürliche Schutzmechanismen, um Kränkungen oder Verletzungen zu vermeiden, die uns allerdings davon abhalten, uns auf bestimmte Auseinandersetzungen und Lernerfahrungen einzulassen. Ein sicheres und vertrautes Lernumfeld kann uns dabei unterstützen, dass wir diese Schutzmechanismen nicht oder nur sehr begrenzt aktivieren müssen.

Zu einem sicheren und vertrauten Lernumfeld gehört, neben den äußeren Rahmenbedingungen, vor allem die Schaffung eines guten Arbeitsklimas und einer tragfähigen zwischenmenschlichen Basis. Gleiche Augenhöhe, Wertschätzung, ehrliches Interesse füreinander, die Thematisierung vorhandener Vorerfahrungen und Potenziale, das offene Ansprechen von Befindlichkeiten usw. können eine Teilnehmer-Gruppe dabei unterstützen, Vertrauen aufzubauen, Vorbehalte und Ängste abzubauen und sich im jeweiligen Lernumfeld sicher und wohl zu fühlen. Werden Vorwissen und Vorerfahrungen der TeilnehmerInnen bewusst aufgegriffen und als wertvolle Ressource für die ganze Gruppe genutzt, fühlen sich die TeilnehmerInnen respektiert und gut abgeholt, sind wesentlich stärker motiviert und bereit, sich auf Lern- und Entwicklungsprozesse einzulassen.

Es geht also nicht nur um die professionelle, souveräne und praxisnahe Vermittlung von Inhalten, sondern besonders auch um die Schaffung eines förderlichen Lernsettings und eine achtsame Begleitung der TeilnehmerInnen, so dass ein offenes, stressfreies, lustvolles Lernen möglich wird und somit Lernprozesse in ihrer Wirkung wesentlich effektiver und nachhaltiger Spuren hinterlassen können.

„Die Caritas in OÖ arbeitet seit vielen Jahren in der Führungskräfteentwicklung mit INOVATO zusammen.

Ein für uns wichtiges Element in der Entwicklung neuer Führungskräfte ist der gemeinsam konzipierte Führungskräftelehrgang mit den begleiteten Coachinggruppen zwischen den Modulen.

Wir schätzen den Austausch mit den TrainerInnen von INOVATO und das Lernen voneinander, das Einlassen auf neue Anforderungen und die Flexibilität im Arbeiten, um auf diese zu reagieren!"

Mag. Manuela Wegerer, Leitung Personalentwicklung, Caritas OÖ

Im Porträt: Maria Haider

Die Kolleginnen im INOVATO-Office sorgen dafür, dass wir für unsere Geschäftspartner gut erreichbar sind, alles reibungslos über die Bühne geht und wichtige Systeme im Hintergrund laufen. Sie ermöglichen unter anderem die INOVATO-Akademie und den INOVATOR. Mit der erfahrensten guten Seele im Team sprach Klaus Theuretzbacher.

Du arbeitest schon lange im INOVATO-Office-Team, stehst also für Erfahrung und Kontinuität. Mit anderen Worten, du schüttelst also alles ganz easy aus dem Ärmel ...?!

Naja, es gibt täglich neue Herausforderungen, wo wir nicht sofort wissen, wie wir das hinkriegen. Besonders herausfordernd war es für mich vor etwa 2 Jahren. Bis dahin war ich eher die typische Abwicklerin im Hintergrund, dann nahm eine unserer Kolleginnen einen neuen Job an, und ich war plötzlich die einzige langjährig Erfahrene im Team. Ich hatte auf einmal deutlich mehr Verantwortung und hab einige völlig neue Aufgaben übernommen.

Zum Beispiel?

Die Abwicklung zur Qualifizierung für das EBQ, das Gütesiegel des IBE und EB-Forums OÖ für Bildungsanbieter. Oder eine neuartige Datenbank-Lösung, die wir auf einer neuen Basis sehr gut hingekriegt haben. Die Datenbank funktioniert seither sehr gut und hat viele Vereinfachungen gebracht. Und dann natürlich das Projekt INOVATOR neu.

Was war dir bei der Neugestaltung des INOVATORS besonders wichtig?

Zweierlei – das Erscheinungsbild zum einen. Es sollte einladend wirken, leserfreundlich sein, einfach ansprechend und harmonisch, auch online. Und zum anderen, dass die Abläufe gut koordiniert sind, extern wie intern, dass es den vielen Mitwirkenden Spaß macht mitzuarbeiten.

Dein Highlight dabei?

Als ich die erste Online-Ausgabe fast fertig gesehen habe. Und jedes Mal, wenn ich von der Druckerei vorab den neuen Printabzug in Händen halte.

Nun etwas ganz anderes: was zeichnet dich aus, etwas, das vielleicht die wenigsten von dir wissen?

(Überlegt länger.) Ich musiziere sehr gerne, singe mit großer Begeisterung und Freude im Chor, in der Gemeinschaft, trommle und spiele Gitarre. Also, Musik ist ein wichtiger Faktor in meinem Leben. Weiters vielleicht auch noch meine positive Grundeinstellung und Fröhlichkeit.

Dein Buchtipp?

„Die Älteste" von Thomas Sautner. Ein faszinierendes kurzes Büchlein über den beeindruckenden Umgang mit einer schweren Krankheit.

Worum geht's im Leben?

Mir geht es um gute Beziehungen mit Menschen ... und im eigenen Tun Menschlichkeit an den Tag zu legen. Und darum, dass man zufrieden sein kann mit dem, was man hat, was man ist und wie man ist.

Maria Haider

Verheiratet, lebt in Dietach

Seit 2003 bei INOVATO. Mit den Aufgaben: Office, Vor- und Nachbereitung von Seminaren und Workshops, Betreuung der Kunden, Unterstützung der BeraterInnen, INOVATOR, INOVATO Akademie.

Her mit Impulsen!

Wie neue Bildungsformate zu Ko-Kompetenz führen

Stellen Sie sich vor: Eine Fußballelf bereitet sich auf den Saisonstart vor. Der Trainer schickt Teile der Mannschaft auf verschiedene Seminare und Fortbildungen. Die Stürmer besuchen ein Stürmer-Seminar. Die Mittelfeldspieler gehen auf einen Mittelfeld-Kongress. Die Verteidiger nehmen an einer Verteidiger-Fortbildung teil. Von den vielversprechenden Bildungsmaßnahmen zurückgekehrt wundert sich der Coach, dass das Team nicht in der Lage ist miteinander zum Erfolg zu kommen.
Kaum zu glauben, aber vielfach funktioniert Personalentwicklung genau so. Es geht aber auch anders...

Dr. Christoph Zulehner

Dr. Christoph Zulehner

Im Bereich der Fortbildungen wird sich ein Wandel einstellen. Warum? Weil immer öfter die alles entscheidende Frage zu stellen ist: **In welchem Ausmaß tragen die Bildungsmaßnahmen, in die wir investieren, zur Verbesserung und zur Weiterentwicklung unseres (Dienstleistungs-)Produkts bei?** Viele Unternehmen stellen diese Frage erst gar nicht. Möglicherweise auch deshalb, weil die Überprüfbarkeit eine gar nicht so angenehme Übung darstellt. In den wenigsten Fällen sitzen tausende Zuschauer auf den Rängen und sehen dem Treiben zu.

Am schlimmsten verhält es sich dort, wo Bildungsmaßnahmen noch immer als Belohnungssysteme missbraucht werden. „Ihr Engagement im letzten Jahr soll eine ausreichende Anerkennung finden. Suchen Sie sich bitte eines

unserer Angebote aus dem umfangreichen Bildungskatalog!" Ein „umfangreicher Bildungskatalog"! Grundgütiger, das klingt nach Versandhandel-Bildung ohne Sinn und Zweck.

Eine willkommene Gelegenheit, dem Ziel von Weiterbildung etwas auf den Zahn zu fühlen. Bildungsmaßnahmen – vor allem solche, die vom Arbeitgeber finanziert werden – können nur einer Absicht folgen: der Weiterentwicklung der Wissens- und Handlungskompetenz des Unternehmens.

Was heißt das? Vor allem in Know-how-getriebenen Unternehmen ist die Erkenntnis schon vor längerer Zeit angekommen: Die Zeit der einsamen Wölfe und egoman agierenden Einzelkämpfer ist vorbei. Das Leuchten der vermeintlichen Stars, um die sich das gesamte restliche Unternehmen wie auf einem Orbit zu bewegen hat, im Extremfall die Kunden obendrein, stellt kaum noch einen erhellenden Beitrag dar. Wollen Unternehmen erfolgreich sein, dann ist es die flexible und reaktionsschnelle Koordination der Spezialisten, die es zu beherrschen gilt. Das Profil der Allrounder verblasst. Das Bild der Experten wird in seinen Farben kräftiger.

Experten agieren auf zwei Ebenen: Erkenntnisebene und Handlungsebene

Auf der **Erkenntnisebene** geht es darum, dem letzten Stand des Wissens zu entsprechen. Am neuesten Stand zu sein bzw. sich in einem Netzwerk zu bewegen, dessen Kooperationspartner man auch ist.

Solcherlei Verbindungen sind meist weit über die Unternehmensgrenzen hinaus, nicht selten international, geflochten. Bildungsmaßnahmen auf dieser Ebene können durchaus den klassischen „Off-the-Job-Charakter" haben. Wenngleich sich auch hier der Anspruch rasant verändert. Es heißt Abschied nehmen von der typischen Kongress-Dramaturgie. Sechs 40-Minuten-Vorträge, in Ermangelung der notwendigen Zeitdisziplin auf 55 Minuten ausgedehnt. Dann 5 Minuten halbherzige Diskussion mit „Ja-no-na-net-Fragen" aus dem Auditorium. Mit etwas Glück haben die Veranstalter vorgebeugt und Frager ins Publikum gesetzt.

> >> Die Zeit der einsamen Wölfe und egoman agierenden Einzelkämpfer ist vorbei. <<

Die Notwendigkeit geht in eine ganz andere Richtung: Zum Start ein 60- bis 90-minütiger kräftiger Impuls, Key-Note genannt. Dann Diskussion ohne Podium und Inszenierung. So kommen die Teilnehmenden ins gemeinsame Denken und Pulsieren. Ist für die Veranstaltung ein ganzer Tag vorgesehen, dann folgen diesem Impuls 15-minütige Kurzvorträge mit 45-minütigem Austausch.

Es dreht sich also um. Sind die klassischen Angebote noch immer derlei gestaltet, dass langen Seminarinhalten kurze Diskussionen folgen, so sind die neuen Angebote das ganze Gegenteil. Kurzen Inputs folgen ausführliche Diskussionen. Und das nicht auf den Brettern des Podiums, sondern zwischen den Teilnehmenden. Ein bemerkenswertes Beispiel für diese Form der Wissensvermittlung zeigen die über youtube© abrufbaren TED-Talks.

Wie sieht es auf der Handlungsebene aus?

Das Lösen komplexer Herausforderungen braucht nicht nur die Wissensverknüpfung. Es bedarf zunehmend professionell agierender Handlungsnetzwerke. Netzwerke von Subspezialisierten, deren Tun in perfekter Abstimmung ineinander greift und sich zu einer Gesamtleistung modelliert. Smart-Mesh, so wird ein solches Netzwerk fachsprachlich genannt.

Wer offenen Auges auf den Markt sieht, dem bleibt es nicht verborgen: Es gibt sie schon, diese Geflechte. Auch hat man ihnen bereits Namen gegeben. Sie hören auf Bezeichnungen wie Experten-Boards, Produkt-Konferenzen, Interdisziplinäre Prozessbesprechungen, Interprofessionelle Teams und viele andere mehr.

Damit diese Expertennetzwerke handeln können, professionell handeln können, bedarf es der Verknüpfung auf einer weiteren Ebene. Vernetztes Handeln benötigt mehr als vernetztes Wissen. Es braucht die gemeinsame Vorstellung über eine zu erbringende Dienstleistung. Die Fähigkeit also, das angestrebte Handeln imaginieren zu können. Anders formuliert: Es bedarf einer gemeinsamen Vorstellung davon, was man denn gemeinsam tun möchte. Solcherlei Bilder entstehen aber nicht im Kreise von Menschen, die außer dem Besuch einer Fortbildung oder eines Kongresses sonst nichts miteinander am Hut haben. Die sich zwar miteinander bilden, nicht aber zusammen eine Dienstleistung imaginieren, um gemeinsam handeln zu können.

Neue Impulse, neue Formate

Dazu bedarf es ganz anderer Maßnahmen. Dazu bedarf es des Zusammenführens jener Menschen, die in der Folge auch ko-kompetent agieren. Was zeichnet diese Formen der Personalentwicklung aus?

1. Sie sind Impulse und Ideenquellen.
2. Sie sind kurz und konzentriert.
3. Sie sind alles, außer gewöhnlich.
4. Sie sind kurzweilig und finden in entspanntem Rahmen statt.
5. Sie sind zeitgleich an die Menschen gerichtet, die auch gemeinsam handeln.
6. Sie sind Anstoß und bringen das Unternehmen synchron in Bewegung.

Hier einige Beispiele:

>> Brownbag-Session

Als „Brownbag-Session" oder „Brownbag-Seminar" werden unternehmensinterne Veranstaltungen bezeichnet, bei denen die Teilnehmenden Speisen und Getränke (insbesondere in den USA typischerweise in braunen Papiertüten, also „brown-bags" verpackt) mitnehmen können. Die Atmosphäre ist informell und soll die Teilnehmenden dazu anregen, sowohl mit den Rednern als auch untereinander ins Gespräch zu kommen. Mittelpunkt ist ein 10 bis 20 minütiger Input zu einem brandaktuellen oder zukunfts-orientierten Thema.

>> Kabinenansprache oder Short-Speech

Die Länge einer Rede korreliert nicht zwingend mit ihrer Qualität. Viele berühmt gewordene Reden haben kaum

länger als 10 bis 15 Minuten gedauert. Manchmal noch kürzer. Aber auch die Kürze ist nicht immer ein Qualitätsgarant, wie die eine oder andere Ansprache anlässlich der Oscar-Verleihung beweist. Typische Beispiele für solche Short-Speeches sind die sich wachsender Beliebtheit erfreuenden Video-Kolumnen und Podcasts. Immer öfter nutzen Unternehmen diese Form der Know-how-Vermittlung. Auch bei Veranstaltungen: Input. Austausch. Erkenntnis.

>> Non-Stop-Speech

Diese Form der Wissensvermittlung ist eine Abwandlung der Short-Speech. Um möglichst vielen Mitarbeitenden die Chance zu geben, sich über besonders wichtige Veränderungen im Unternehmen zu informieren, wird ein oder zwei Tage lang, die Information im Stunden- oder Halbstunden-Takt live vermittelt. So ist es den Mitarbeitenden jederzeit möglich, sich für kurze Zeit – und der eigenen Arbeitsorganisation angepasst – auszuklinken und die Informationsveranstaltung zu besuchen. Bei professioneller Organisation ist es möglich, an ein bis zwei Tagen mehrere hundert bis tausend Mitarbeitende zeitgleich zu informieren. Der Vorteil liegt auf der Hand. Idente Informationen werden innerhalb kürzester Zeit an das gesamte Unternehmen vermittelt. Damit gelingt es, dem störenden Mief der Gerüchteküche erfolgreich zu begegnen.

>> Keynote

In den letzten Jahren etabliert sich diese Art der Veranstaltung immer mehr. Zunächst eher aus dem Kongressbetrieb bekannt, entdecken Unternehmen in wachsendem Maße den Nutzen solcher Impulsveranstaltungen. Dazu werden so genannte Keynote-Speaker eingeladen, um bei einer größeren Veranstaltung zu gegenwarts- und zukunftsrelevanten Themen Impulse zu geben. Gute Speaker kosten Geld. Betrachtet man aber die hervorragende Streuung und den damit verbundenen Mengenvorteil, dann wird ein erstaunlicher Kosten-Nutzen-Faktor deutlich. Fünfzig, hundert ja sogar bis zu tausend Mitarbeitende können an einer Key-Note teilnehmen. Das Thema wird allen identisch vermittelt. Die Zeit des Transfers ist kurz und hoch konzentriert. Es folgen weder Podiumsdiskussion noch Bühneninterview. Zentrales Ziel ist es, möglichst viele Mitarbeitende mit einem brandaktuellen Thema vertraut zu machen und ungezwungen in Austausch zu bringen. Der Gesamtaufwand beträgt selten mehr als zwei Stunden. Die Veranstaltung findet außerhalb der Betriebszeit der Unternehmen statt. Der Nutzen ist intensiv, weil durch die komprimierte Organisationsform alle Mitarbeitende gleichermaßen ins Gespräch kommen. So erfolgt ein Anstoß und das gesamte Unternehmen wird auf erstaunliche Weise in Bewegung gebracht.

Und ... Tor!

Ist der Begriff „Training“ noch zeitgemäß?

Gerade in der betrieblichen Weiterbildung sind die Begriffe „Training“ und „TrainerIn“ nach wie vor besonders stark verbreitet und beliebt, wenn es um die Beschreibung von extern durchgeführten, auf 1 bis 3 Tage anberaumten Weiterbildungsmaßnahmen und deren Begleitung durch externe ExpertInnen geht.

Dr. Peter Hofer

„Wir waren auf einem Training und unser Trainer war echt super“, eine Aussage, die nicht selten zu hören ist. Aber was das Wort „Training“ tatsächlich bedeutet bzw. implizit vermittelt und worauf ein „Training“ in der Regel abzielt, wird selten kritisch betrachtet. Die Frage ist also mehr als berechtigt, ob der Begriff im verwendeten Sinne noch zeitgemäß ist. Nun geht es hier nicht darum, Wortklauberei zu betreiben, und schon gar nicht darum, die Verbannung von etablierten Bezeichnungen aus dem Wortschatz anstreben zu wollen. Sehr wohl allerdings um eine Bewusstmachung jener Entwicklungen, die sich besonders auch im betrieblichen Weiterbildungsbereich vollzogen haben. In den Bildungswissenschaften ist das Wort „Training“ oder „TrainerIn“ in der Zwischenzeit verpönt und zum Unwort erklärt worden, weil es impliziert, es gäbe den Wissenden (= den/die TrainerIn) und die Unwissenden (die Trainings-TeilnehmerInnen). Die Unwissenden müssten dahingehend getrimmt werden, dass sie annähernd in die Lage kommen, sich genau jenes Wissen anzueignen, über das der wissende „Trainer“ oder die wissende „Trainerin“ verfügt. Diese Vorstellung mag zutreffen, wenn es darum geht, sich ganz bestimmte Handgriffe oder streng standardisierte Abläufe anzueignen, greift aber überall dort zu kurz, wo spezielle Umgebungs- und Ausgangssituationen und situative Eigenheiten berücksichtigt werden müssen und wo auf individuelle Vorerfahrungen, Potenziale und Kompetenzen und die Komplexität und Dynamik von Phänomenen eingegangen werden muss. Starre Rezepte, entweder richtig oder falsch, dogmatische Anweisungen und Verhaltensregeln und eindimensionale Modelle greifen hier zu kurz.

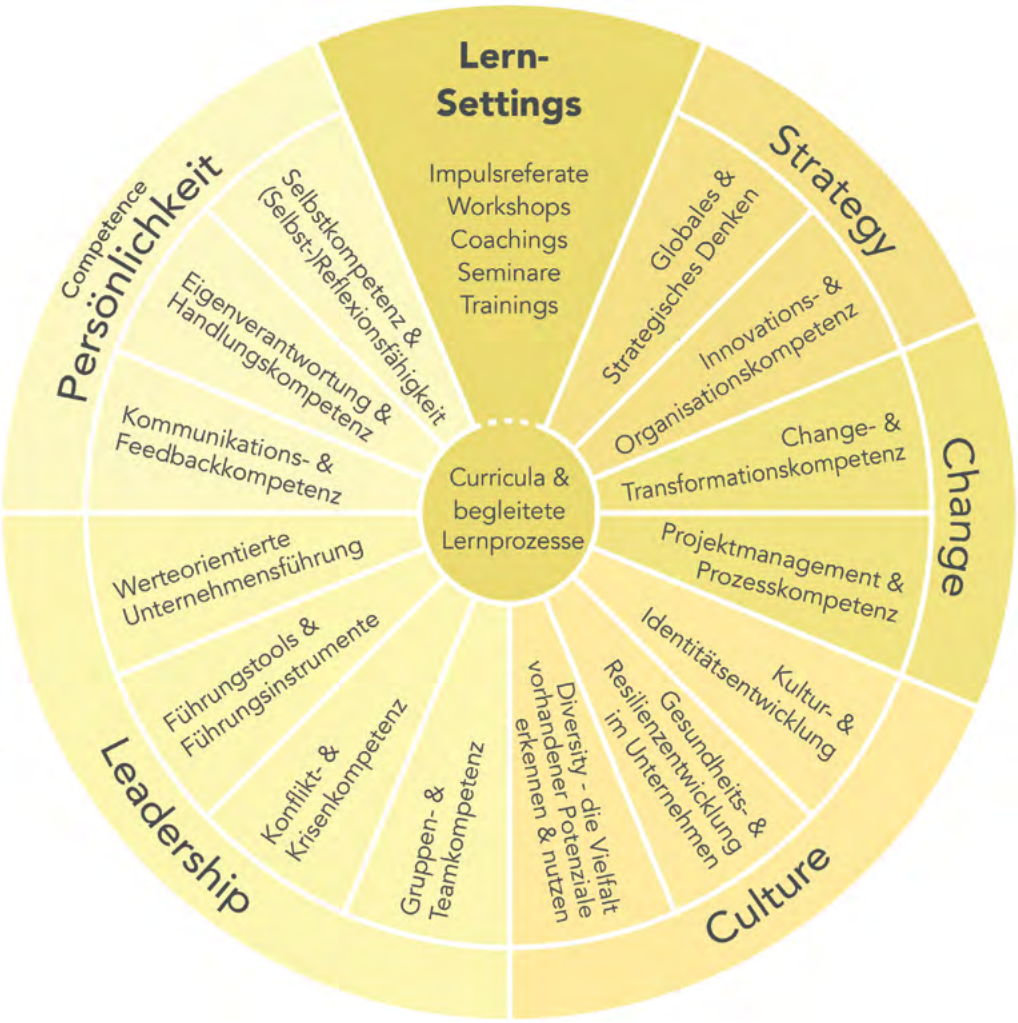
Es ist eine Zeiterscheinung, dass aufgrund eines zunehmenden Komplexitätsgrads und zunehmender Dynamisierung reines Faktenwissen und antrainierte Verhaltensweisen nicht mehr genügen, den Herausforderungen der Zeit erfolgreich zu begegnen. Daher mussten sich auch die Ansätze in der Bildungslandschaft, also die Lernformen und Lernsettings, den neuen Herausforderungen stellen und anpassen. Auf der Suche nach Ansätzen, den Anforderungen der Zeit gerecht zu werden, war der/die klassische „TrainerIn“ zunehmend gezwungen, sich stärker zum/zur ProzessbegleiterIn, ModeratorIn und ImpulsgeberIn zu entwickeln. Besonders im betrieblichen Weiterbildungskontext wurde dieser Transformationsprozess, zumindest im Vergleich zu öffentlichen Bildungsinstitutionen (Schulen, Universitäten, Fachhochschulen, ...), wohl am stärksten vollzogen, ähnlich wie bei den heute erfolgreichen Führungskräften, die idealerweise von den MitarbeiterInnen eher als begleitender Coach wahrgenommen werden.

> >> In den Bildungswissenschaften ist das Wort „Training“ verpönt und zum Unwort erklärt worden. <<

Der/die „TrainerIn“ wird also nun zum/zur „ProzessbegleiterIn“, „ModeratorIn“ und „ImpulsgeberIn“ und das „Training“ zum „Workshop“, „Coaching“ und „Begleiteten Reflexionsprozess“.

INOVATO-Akademie

Individuelle Kompetenzentwicklung nach den strategischen INOVATO-Kernfeldern



Seit über 20 Jahren begleiten wir Seminare, Workshops und Lehrgänge rund um unsere strategischen Kernfelder **Strategy, Change, Culture, Leadership und Persönlichkeit**. Die INOVATO-Akademie verfolgt das Ziel, Menschen auf dem Weg zu ihrer Professionalisierung in den dafür optimal geeigneten Lernsettings zu unterstützen und zu begleiten und richtet sich an Unternehmen, die sich maßgeschneiderte betriebliche Weiterbildungsangebote wünschen.

Bei unseren Weiterbildungsangeboten im Jahresprogramm handelt es sich um Angebots-Skizzen, die nach einem persönlichen Gespräch konkret auf Ihr Anliegen hin abgestimmt werden. Die themen- und variantenreichen Angebots-Skizzen sollen Sie dabei unterstützen, Ihr Anliegen noch besser konkretisieren zu können.

Besonders wichtig ist uns die bewusste Wahl der idealen Lernform und optimal abgestimmter Lernsettings. Ob ein Seminar, ein Workshop, ein Lehrgang, ein Coaching oder Gruppen-Coaching bzw. ein begleiteter Prozess das für ihr Anliegen richtige Lern- und Entwicklungssetting ist, wird mit Ihnen gemeinsam in einem Gespräch entschieden.

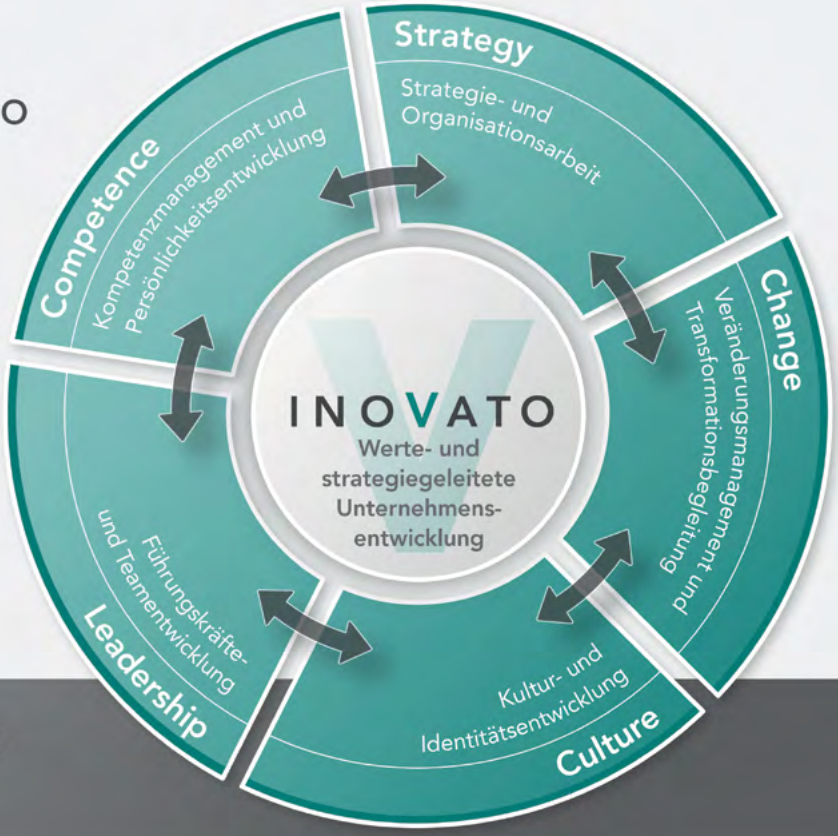
Die Inhalte des INOVATO-Akademieprogramms finden Sie auf unserer Homepage u.a. geordnet nach unseren strategischen Kernfeldern.

INOVATO Akademie

Angebote aus der INOVATO Akademie:

- Mix it Up – Die Welt ist bunt - Qualifikationsverteilung als Zukunftschance der Personalentwicklung
- Organisation neu erfinden - Auf dem Weg zur „agilen Organisation“
- Strategiearbeit mit Sparringpartner - Einzelcoaching in der Zukunftswerkstatt
- Führungskraft im Change - Einzelcoaching zur erfolgreichen Meisterung von Veränderungen
- Entwicklungsprogramme für Führungskräfte mit inhaltlichen Modulbausteinen und praxisorientierten Reflexionsangeboten
- Entwicklungsprogramme für Führungskräfte mit Begleitung im fortlaufenden Gruppen-Coaching

Das INOVATO Leistungsportfolio



Die Kraft entsteht Dazwischen.

INOVATO Unternehmensentwicklung, Dorfweg 2, A-4052 Ansfelden, +43 (0) 7229 87029, www.inovato.at, office@inovato.at
Post AG – Info Mail Entgelt bezahlt