

Unternehmen erfahrungsorientiert weiterentwickeln –

Personalentwicklungsstrategien für KMU

**Fachtagung IT 50plus, München
16.11.2010**

Ute Büchele

Ausgangssituation

Konzeptionelle Grundideen

Das Konzept

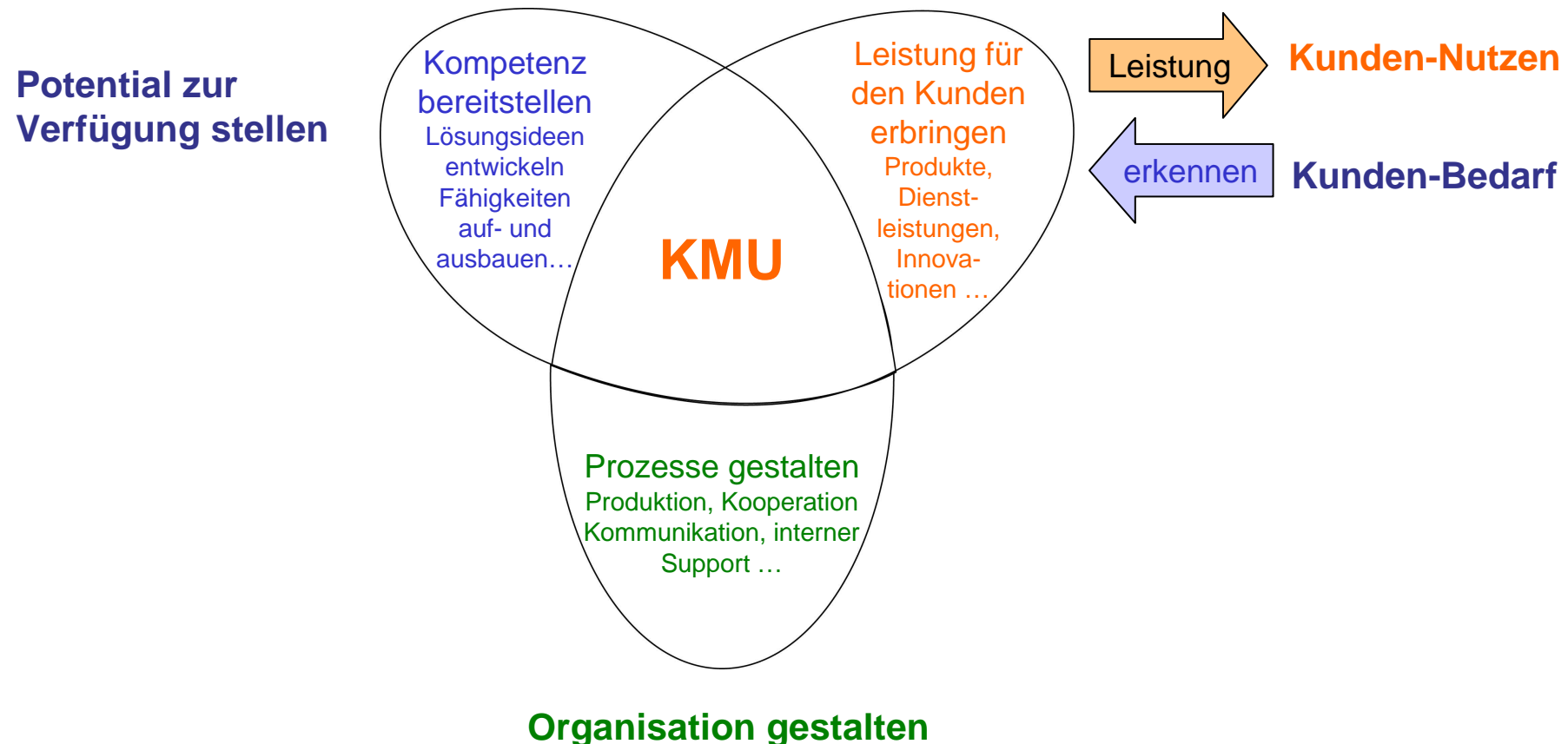
Entwicklungsziele

Die Steuerung der Weiterbildungsaktivitäten

Die Ziele und Ergebnisse der Personalentwicklung im KMU

Die Ausgangssituation eines KMU

Die Aufgaben des Unternehmens



Die Ausgangssituation eines KMU

Herausforderungen für die Personalentwicklung: ...eine lose Sammlung

Kundenanfragen stehen unter Zeit- und Kostendruck – keine Zeit für lange Weiterbildungen

Einzelne Mitarbeiter haben unterschiedliche Entwicklungsbedarfe, d.h. nur ein oder zwei Mitarbeiter wollen/müssen sich gleichzeitig zum selben Thema weiterbilden (keine internen Hausseminare möglich)

Sie müssen ggf. lange warten, bis Kurse/Seminare/Weiterbildungen zu den relevanten Themen extern angeboten werden.

Die Arbeitsbereiche/Abteilungen können für längere Schulungen nicht auf die Mitarbeiter/Ressourcen verzichten (gerade nicht bei den Erfahrenen)

Sie glauben nicht, dass ältere Mitarbeiter noch lernfähig oder entwicklungsfähig sind und sie sind bisher gut gefahren

- neues Know How am Markt einzukaufen
- älteren MA (ohne ein bestimmtes Wissen/Können) sind vorzeitig in den Ruhestand gegangen – aus dem Unternehmen ausgeschieden.

USW.

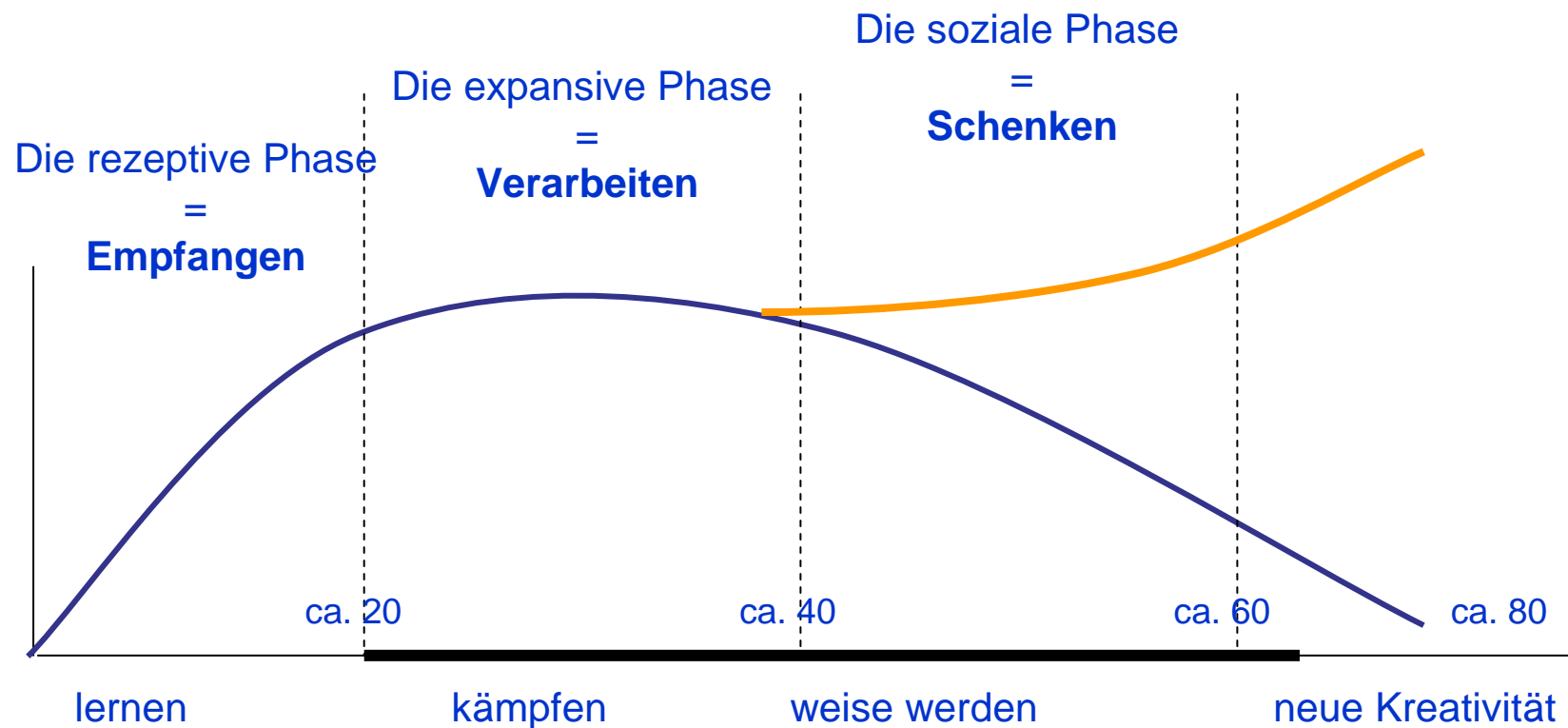
Die Fragestellung der Personalentwicklung

Gibt es für KMU

**Erweiterungen, Ergänzungen, Alternativen, Substitutionen zu den Seminar- und Weiterbildungsangeboten des Weiterbildungsmarktes?
- Auch unter Berücksichtigung unterschiedlicher berufsbiografischer Situationen des einzelnen Mitarbeiters?**

Konzeptionelle Grundideen

1. (Ältere) Mitarbeiter haben Erfahrungen, an denen angeknüpft werden kann und die für das Unternehmen durch gezielte Weiterbildung wertvoll sind.



2. Die Führungskräfte können diese Mitarbeiter weiterentwickeln unter Anerkennung und Rückgriff auf

- individuelle Lern- und Arbeitskompetenzen
- berufsbiografische Einsatzfelder, Vorerfahrungen, Besonderheiten, ...

Im Vertrauen darauf, dass sie mehr können, als in Zertifikaten bestätigt ist, denn

- am meisten gelernt haben sie, nach eigenen Angaben*)
Informell 87%, nur 13 % in formalen Kontexten

*) Quelle I. Frank, Bewertungsverfahren... in BWP 1/2004

Erfolgskriterien für die Weiterbildung/das Lernen

1. **Das Referenzsystem des Handelnden**, des Individuums

Es ist der Ausgangspunkt für Lernen:

- seine Vor - Erfahrungen, sein Vor - Wissen werden durch neue Erfahrungen erweitert und neu strukturiert.
- Die individuelle Reflexion und gezielte Strukturierung verbessert das Lernen

2. **Das Potential ist vorhanden**

3. **Die Motivation** hat wesentlichen Einfluss auf den Lernerfolg

4. **Das Lerntempo** entspricht dem Lernenden

Die Lerntempi von Lernenden sind sehr unterschiedlich

- > Im Durchschnitt ist der Faktor bei Kindern gleichen Alters 1:5
- > bei Erwachsenen unterschiedlichen Alters bei 1:9

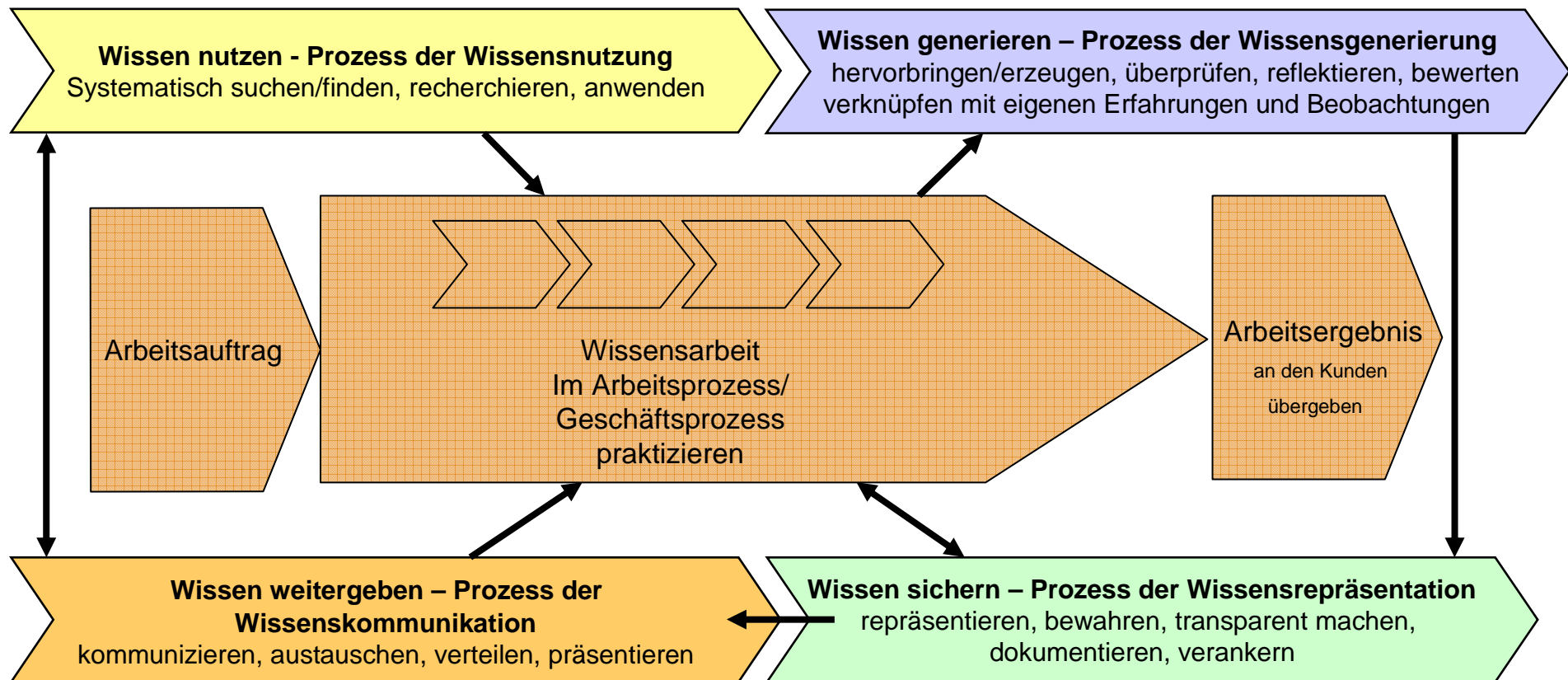
Es gibt Erwachsenenpädagogische Ansätze

- **lernen im Arbeitsprozess**
- erfahrungsgeleitetes und entdeckendes Lernen
- Lernen voneinander: kollegiale Beratung, Intevision und Action Learning
- **Selbst - Reflexion**
- individuelles Lern-Coaching
- systematische Wissensarbeit
- spezifische Dokumentationsformen ...

mit denen die Kompetenzentwicklung personen- und zielgruppengerecht gesteuert und begleitet werden können

Konzeptionelle Grundideen – Nutzung aller Wissensarbeitsprozesse

Die Nutzung der Wissensarbeit – durch Reflexion



Konzeptionelle Grundideen – Erweiterung der Lernwege

1. Schullernen= Formal
Curriculum gesteuert vom
Lehrer, Ausbilder
Der Lernenden wird
geführt

3 Lernwege

3. Der eigene Schulungsweg
= formalisiert
Curriculum selbst erkannt,
reflexiv, selbst gestaltet
Der Lernende
steuert selbst

2. Lernen vom Leben = Informell
Curriculum gesteuert durch die
Herausforderungen in der Arbeit und
der eigenen Biografie
Der Lernende wird **konfrontiert**

Der eigenen Schulungsweg (3) wird durch die **Bewusstseinsbildung** zum
modernen, innovativen Entwicklungsweg des **lebenslangen Lernens**

Das Konzept

Die Lernprozesse sind
**erwachsenenpädagogisch angelegt und
Arbeitsprozessintegriert und –orientiert durchgeführt**

- Individualisiert **und** selbstgesteuert/ **-organisiert**
- Im Arbeitsprozess **oder diesem zugeordnet (ökonomisches Prinzip)**
- durch lernprozessbegleitende **Reflexion** wird der Kompetenzaufbau **bewusst**
 - durch die **Reflexion** der Arbeitshandlungen und Arbeitserfahrungen verstärkt
 - Durch die begleitende systematische **Wissensarbeit** wird das interne Wissensmanagement unterstützt
- Sie werden „**just in time**“ gestartet und
- folgen dem **Bedarf** des Unternehmens/des Kunden und des Mitarbeiters

Mindestens drei mögliche Weiterbildungsziele für potentielle Kandidaten

- 1. Erweiterung der Handlungskompetenz des einzelnen Mitarbeiters, bedarfsorientiert (kurzfristig)**
 - zukünftige Einsatzfelder
 - neue Kundenbedarfe
 - neue technische Entwicklungen
 - Ergebnis MA-Gespräche etc.

- 2. Individuelle Erweiterung des beruflichen Profils, berufsbiografisch orientiert (mittel- bis langfristig)**
 - erweiterte, neue Aufgabenstellungen
 - Karrierepfade im Haus
 - berufliche „Zertifikate“ (Spezialistenprofil, berufsbegleitende Studien)
 - Wechselbereitschaft, -wille

Fortsetzung: Mindestens drei mögliche Weiterbildungsziele für potentielle Kandidaten

3. Mentorentätigkeit:

- zur Einarbeitung jüngerer Kollegen
- als Lerncoach für sich qualifizierende Kollegen (PMQC)
- zur Weitergabe eigenen Wissens / zur kollegialen Beratung
- Ausbau des Wissensmanagements
- der Qualitäts- (Zirkel) Arbeit

Die Steuerung des Prozesses

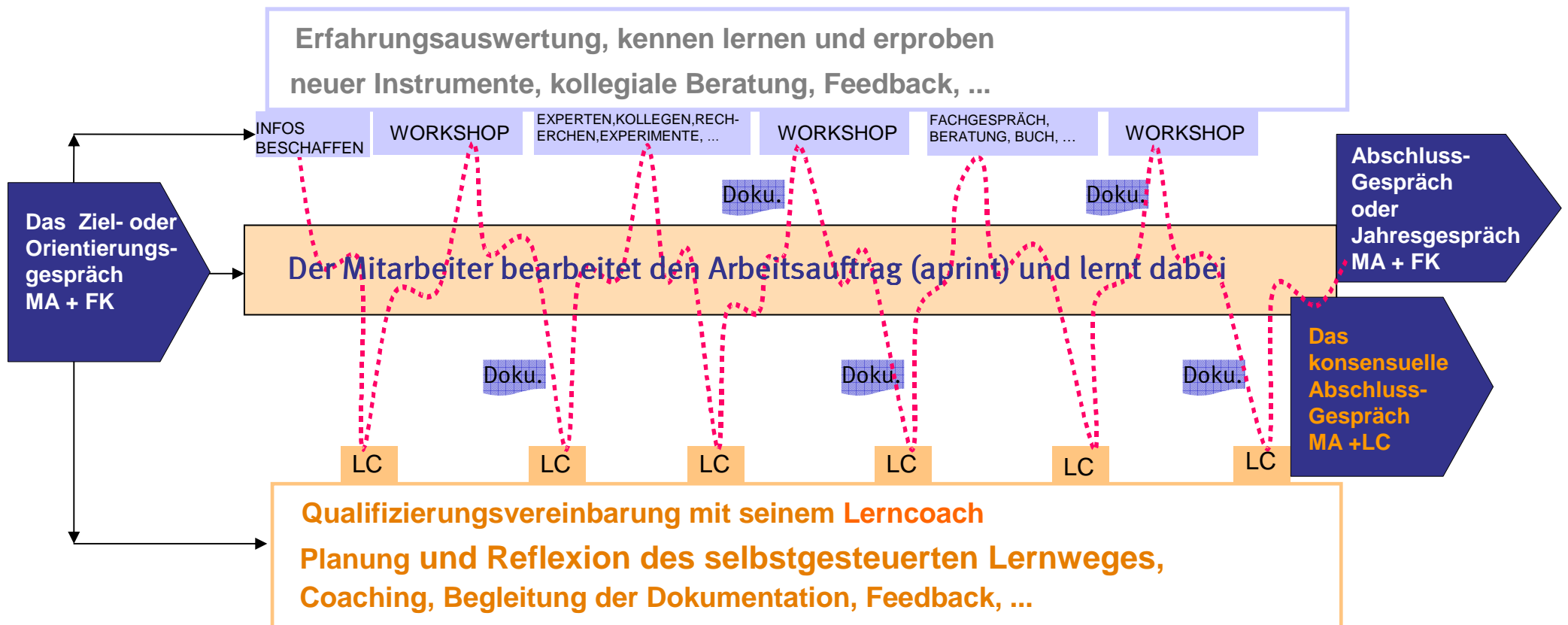
Folgender Abgleich ist zu entwickeln:

- 1. Welche neuen Fähigkeiten, welche Kompetenzen, welches Wissen soll weiter entwickelt oder neu aufgebaut werden?**
 - Sicht des Unternehmens – Commitment des Vorgesetzten
 - Sicht des Mitarbeiters – Motivation des Mitarbeiters
 - 2. Wo gibt es Aufgabenstellungen, die genau dies fordern, die der Mitarbeiter aber eigentlich noch nicht kann.**
- Dies sind genau die Aufgabenstellung in denen entdeckend und erfahrungsorientiert die neuen Fähigkeiten, das neue Wissen und die neuen Kompetenzen erlernt und ausgebildet werden können.**

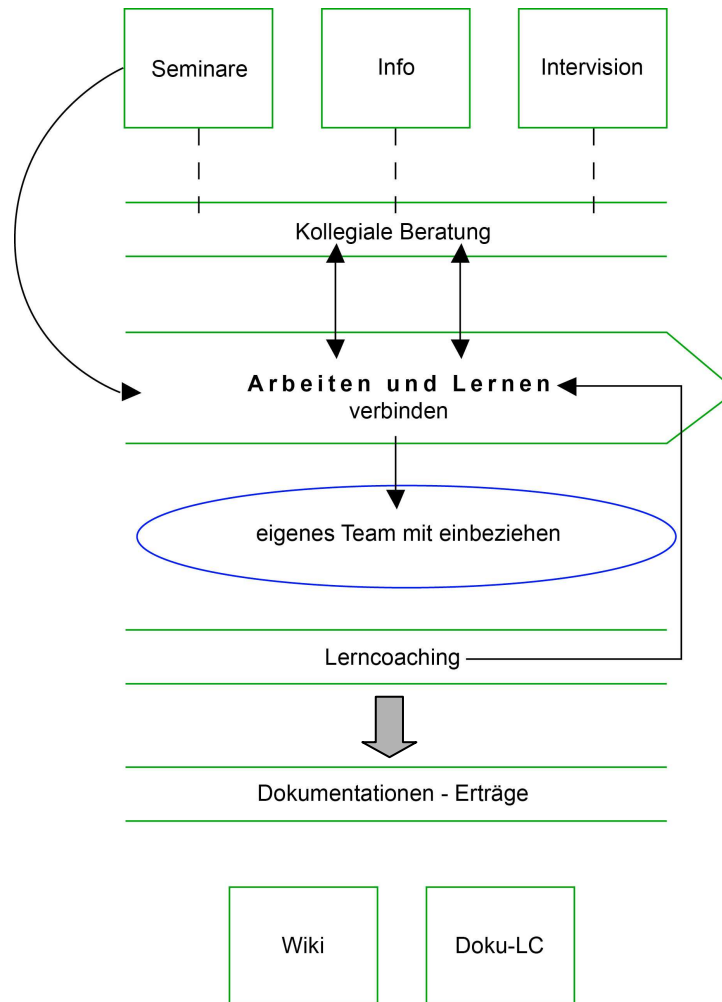
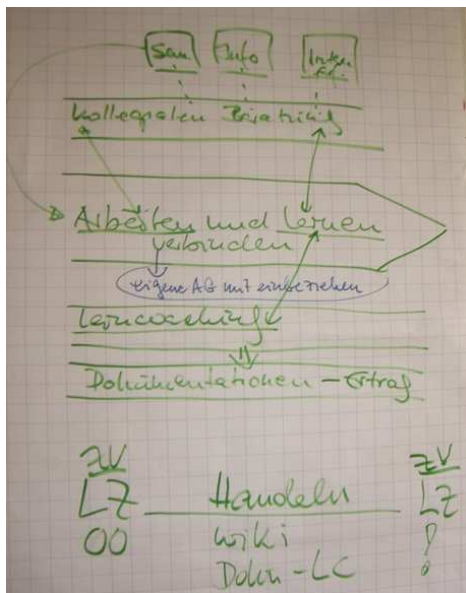
Der Lernprozess idealtypisch

Der Qualifizierungsprozess eines Mitarbeiters

arbeitsprozessintegriert und –orientiert, selbstgesteuert und individualisiert



Erweitertes Konzept



Instrumente für die Begleitung dieses Prozesses

Instrumentierung

Lernzielvereinbarung mit der Führungskraft

- Frageleitfaden für den Mitarbeiter zur eigenen Zielklärung
- Der betriebliche Mitarbeiterprozess – Jahresgespräche und Orientierungsgespräch

Auswahl der Arbeitstätigkeit/des Projektes, an dem gelernt werden kann.

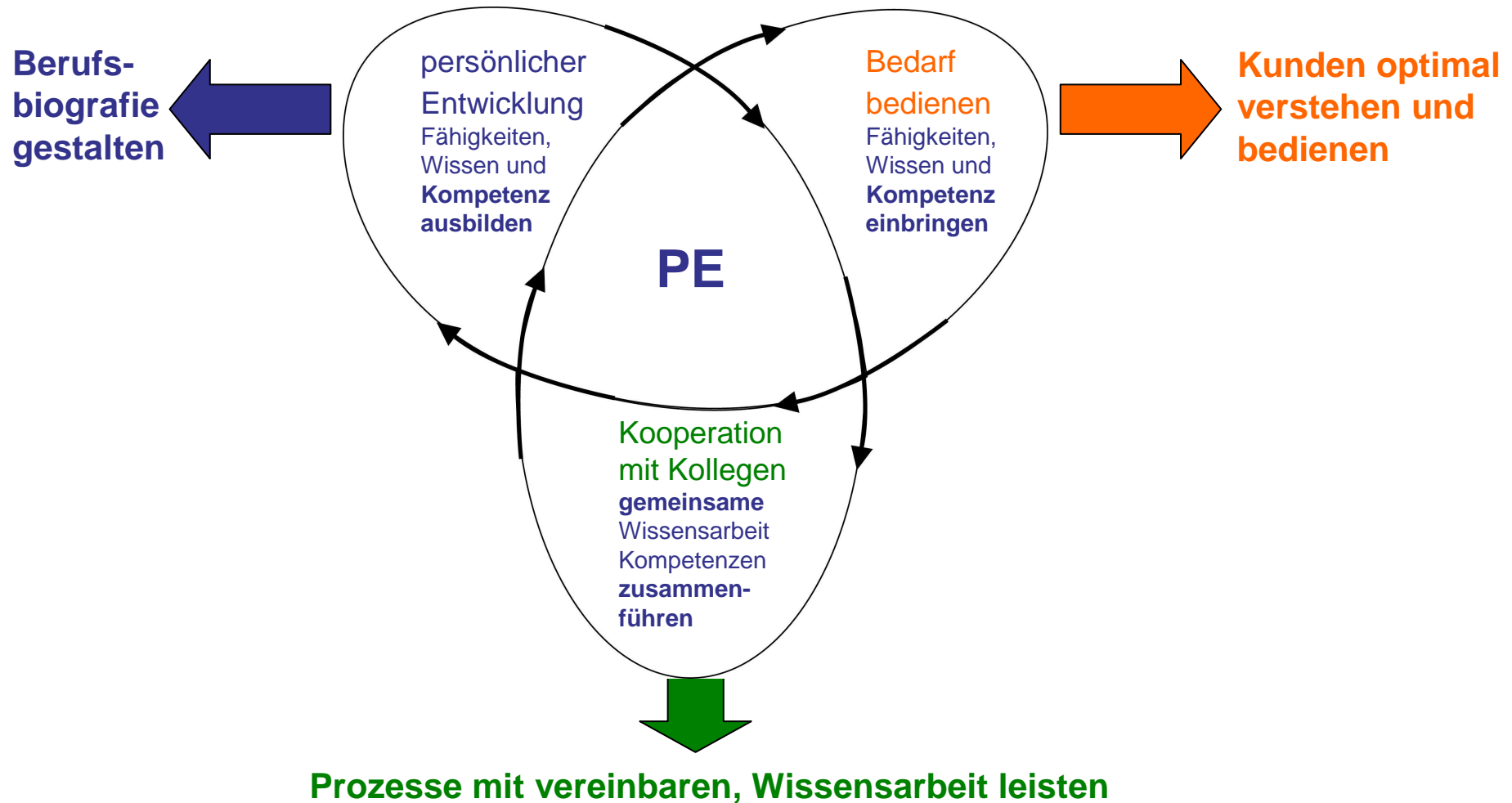
Qualifizierungsvereinbarungsgespräch mit dem Lerncoach

- Frageleitfaden zur eigenen Orientierung des MA
- Qualifizierungsvereinbarung und begleitende Lernprozesse (informelle und formale)

Individuelle Reflexion und Lernerträge

- Auswertungsbögen zu den eigenen Arbeitserfahrungen und Lernschritten im Aufgabenfeld/Projekt/Arbeitsaufgabe

Die Mitarbeiter in der Organisation befähigen zur:



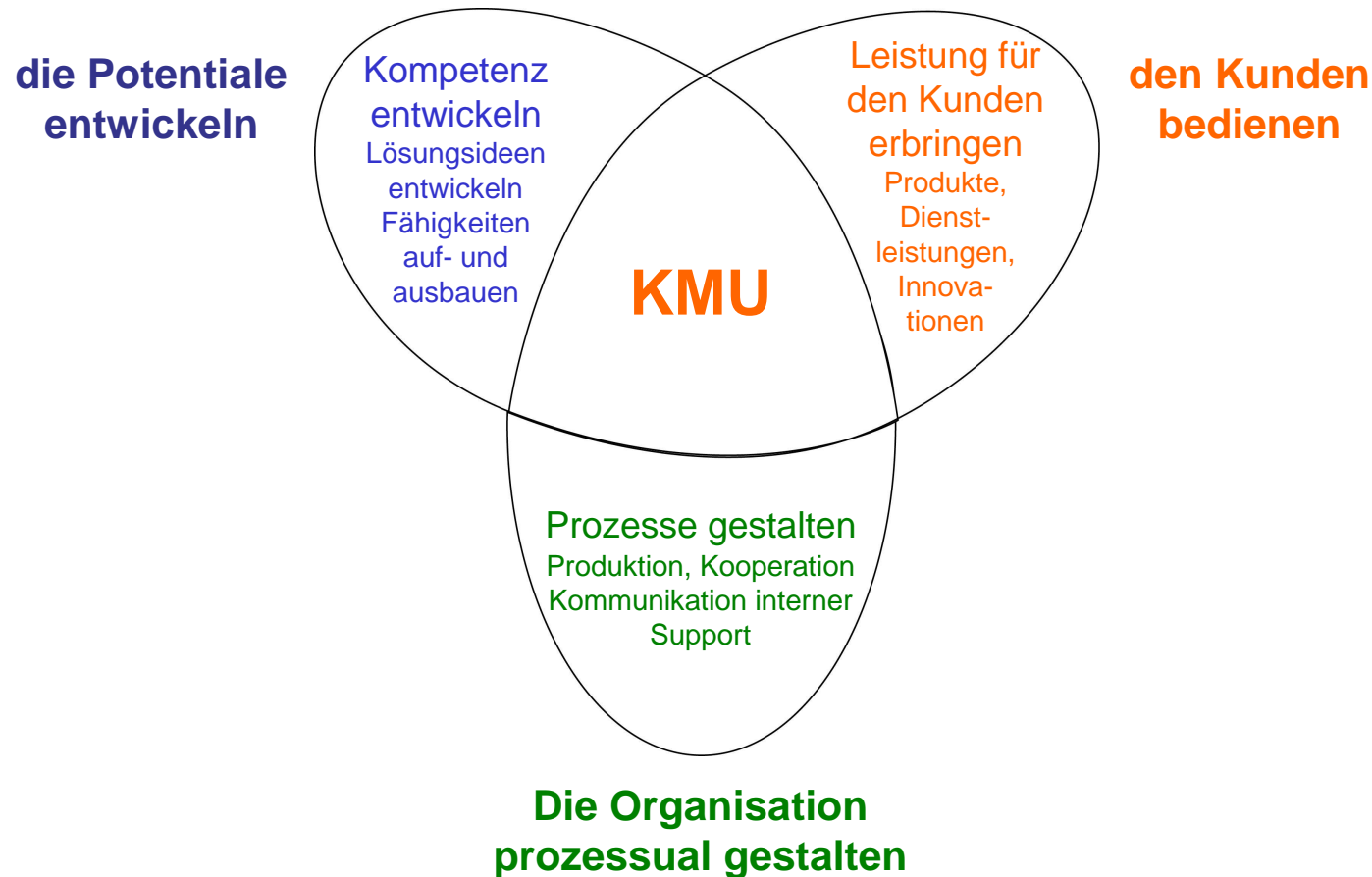
Die Personalentwicklung richtet sich auf drei Ziele

- Die Kompetenzentwicklung für die Dienstleistungen des Unternehmens just in time zu ermöglichen
- Die Individuelle Entwicklung der Mitarbeiter, orientiert an deren vorhandenem Potential und Erfahrungen, zu fördern
- Die kollegiale Wissensarbeit im Unternehmen mit der individuellen Entwicklung zu verknüpfen

...und somit

Das Ergebnis der Personalentwicklung

... die Fähigkeiten einer lernenden Organisation erfahrungsorientiert weiterentwickeln



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Ihre Fragen und Anmerkungen?