

Lerntransfer

Berufliche Weiterbildung – was wird tatsächlich umgesetzt?

Aus- und Weiterbildungen boomen. Wer weiterkommen oder den Stand seiner aktuellen beruflichen Funktion halten will, besucht Seminare, Tagungen, erwirbt sich ein CAS, DAS, NDS, einen Master oder EMBA. Für die Mitarbeitenden ist das wichtig und gut. Aber was hat der Arbeitgeber davon?

Sonja Dill

Lebenslanges Lernen ist heute für die meisten Berufstätigen zur Selbstverständlichkeit geworden. Gerade in Zeiten der Veränderung und Unsicherheiten stärkt ein «gut gefüllter Rucksack» die persönliche Sicherheit, unterstützt die «Marktfähigkeit» und verbreitert das Spektrum der Jobmöglichkeiten.

Mitarbeiterförderung

So weit, so gut. Aber was profitiert der Arbeitgeber davon? Für diesen ist vor allem ein optimaler Lerntransfer interessant. Denn neu erworbenes Wissen ist für ein Unternehmen, eine Organisation ebenso wichtig wie für die Mitarbeitenden. Unbestritten ist, dass die Anforderungen an Unternehmen/Organisationen wie an Mitarbeitende heute nicht zu vergleichen sind mit jenen von vor einigen Jahren. Und sie verändern sich weiterhin schnell und radikal. Für die nächsten Jahre zeichnen sich markante Veränderungen im technologischen Bereich, in den Marktverhältnissen, in den globalen Werteverstärkungen ab, immer begleitet und verstärkt durch den demografischen Wandel.

Wie stellt der Arbeitgeber sicher, dass Mitarbeitende nach einer Weiterbildung Neuerlern-

tes tatsächlich ausprobieren, in die tägliche Arbeit einfließen lassen und so den unternehmerischen Erfolg fördern? Welche Rahmenbedingungen steuern und beeinflussen den Lerntransfer? Welchen Beitrag kann das Human Resource Management, der Vorgesetzte, der Mitarbeitende dazu leisten? Solche und ähnliche Fragen werden für Arbeitgeber immer wichtiger.

Die Rolle des HR-Managements

Auf der strategischen Ebene ist es zentral, dass das Human Resource Management anhand der Unternehmensstrategie die zukünftigen Anforderungen rechtzeitig erkennt und erforderliche Skills definiert. Lücken aus dem Soll-Ist-Vergleich müssen systematisch erfasst, mit der Geschäftsleitung besprochen und entsprechende Massnahmen eingeleitet werden.

Auf der operativen Ebene kann sichergestellt werden, dass neu erworbenes Wissen verstärkt und vermehrt «on the Job» umgesetzt wird, wenn bereits vor einer weiteren Qualifizierung Fördergespräche stattgefunden haben zwischen Mitarbeitenden, Vorgesetzten und dem Personalbereich. In diesem Gespräch sind Fragen nach dem Ziel und den Perspektiven einer externen Weiterbildung genau zu klären.

Welchem Ziel dient die Weiterbildung?

- Neue Kompetenzen erwerben: Sprachen, Verhandlungsfähigkeit, neue Technologien oder Verfahren etc.
- Kompetenzen aktualisieren, vertiefen und erweitern: Fachwissen, Führungsfähigkeit, Unternehmenskompetenz, Persönlichkeitskompetenzen
- Die Befähigung für eine nächsthöhere Funktion erwerben: Zusätzlichen Abschluss

Wie befähigen wir den Mitarbeitenden für eine nächsthöhere Funktion?

- Wie ist der Mitarbeitende in die interne Förderung eingebunden, z. B. Laufbahnmodell/-planung, High-Potentials-Programme, Talentpool, Young-Professional-Programm?
- Was sind unsere Erwartungen? Wie unterstützen wir ihn? Wo geben wir ihm «Auftrittsmöglichkeiten»?
- Gibt es Unterstützung durch Vorgesetzte, Human-Resource-Abteilung, Mentoren etc.?

Welches externe Weiterbildungsangebot ist sinnvoll?

- Was ist für die Zielerreichung notwendig: Seminar, Lehrgang mit CAS, DAS oder ein Abschluss mit Master, EMBA etc.
- Welcher Weiterbildungsanbieter eignet sich dafür am besten?
- Universität, Fachhochschule, Höhere Fachschule, private Bildungsinstitutionen etc.



Welche Vereinbarungen braucht es?

- Was sieht das interne Aus- und Weiterbildungsreglement vor? Wie werden finanzielle und zeitliche Beteiligung, Austritt, Nicht-Bestehen, Abbruch geregelt?
- Braucht es zusätzliche Vereinbarung? Verpflichtung zur Umsetzung des Gelernten (auf Seiten der Mitarbeitenden) und zum Controlling (auf Seiten der Vorgesetzten oder der Human-Resources-Abteilung).

Was fördert Lerntansfer?

Die zukünftigen Anforderungen und Kompetenzen in den Schlüsselfunktionen sind dem Arbeitgeber bekannt und definiert. Die notwendigen Massnahmen ebenso. Mit dem Mitarbeitenden ist die externe Weiterbildung besprochen, die Ziele für beide Seiten klar. Der Mitarbeitende hat sein berufliches und privates Umfeld entsprechend organisiert. Und nun? Wie fordert das Unternehmen bei den Mitarbeitenden systematisch Ergebnisse ein? In welcher Form? Wann, in welchem Rhythmus? Was können Vorgesetzte, HR-Leiter oder Personalentwicklungs-Verantwortliche tun, damit das neue Wissen im Arbeitsumfeld sichtbar wird?

Massnahmen, die den Lerntansfer unterstützen

- Umsetzungsziele vor der Weiterbildung definieren

- Zeit zur Verfügung stellen – entlasten
- Vorgesetzte aktiv in den Lernprozess einbinden
- Mentor, Coach empfehlen (Mentoringprogramm)
- Der Weiterbildung entsprechende/neue Aufgaben, Projekte übergeben
- Fachreferent einsetzen, um den Multiplikator-Effekt zu erhöhen
- Regelmässige Gespräche vereinbaren, in denen über den Fortgang der Weiterbildung berichtet wird
- Wissen, Erfahrungen und Erkenntnisse einfordern, Lösungen aufzeigen lassen (im Team, in der Geschäftsleitung, in Reports, im Intranet, Schlussberichte etc.)
- Positive Wertschätzung unterstützt die Freude am Ausprobieren, konstruktive Kritik führt zu Verbesserungen
- Mut, Kreativität, neue Ideen, Andersartigkeit zulassen
- Fehlerkultur zulassen
- Als Vorgesetzter Erfolge des Mitarbeitenden in dessen Namen weitergeben

Massnahmen, die den Lerntansfer behindern

- Der Weiterbildung keine Bedeutung zuresen
- Arbeitsdruck zusätzlich erhöhen
- Selten oder nie nachfragen
- Erkenntnisse oder Ergebnisse nie einfordern
- Ausgeprägte Bewahrungskultur (man will nichts ändern)

◀ Zum Lernen ist es nie zu spät; jedoch ist Weiterbildung zu wichtig, um sie dem Zufall zu überlassen. Daher sind Fragen unter anderem zu den Zielen und Perspektiven im Vorfeld zu erörtern.

- Möglichkeit zur Profilierung verhindern
- Andersartigkeit an Ideen, Lösungen verhindern
- Kontrolle anstatt Lerngespräch

Lernkultur ist wichtig

Die Arbeitgeber erwarten fitte Mitarbeitende, die möglichst gut ins Jobprofil passen, fachlich à jour sind, möglichst wenig fehlen, Höchstleistungen erbringen und als Führungskraft glaubwürdig sind. Fach- und Führungskräfte-mangel fordern eine gezielte und fokussierte Aus- und Weiterbildungspolitik, machen eine entsprechende Systematik und Instrumente notwendig. Kontinuierliche Qualifizierung ist angesagt. Entscheidend für den Lernerfolg ist unter anderem die Lernkultur der Unternehmung. Was kennzeichnet sie? Gibt es systematisierte Instrumente? Wie sind Vorgesetzte eingebunden?

Je mehr Mitarbeitende – aller Funktionsstufen – sich weiterbilden, informieren, von ihren Vorgesetzten oder Peers über aktuelles Wissen und Trends informiert werden, desto grösser ist die Bereitschaft, Flexibilität und Offenheit, sich auf Veränderungen einzulassen, sich für Neues zu öffnen und neuen Anforderungen zu stellen. Und desto fitter ist das Unternehmen dafür, den Marktanforderungen von morgen nicht nur zu genügen, sondern sich erfolgreich zu entwickeln, zu den Besten zu gehören. ■

Kontakt



Sonja Dill
Geschäftsleiterin
Dill Beratung GmbH
Reiserstrasse 82, 4600 Olten
Tel. 062 286 05 05
sonja.dill@dill-beratung.ch
www.dill-beratung.ch

