

Diese Erkenntnisse verdeutlichen das enorme Potenzial, welches mit der ganzheitlichen Entwicklung von Personal verbunden sind.

Moderner Automobilvertrieb benötigt eine moderne Personal- und Organisationsentwicklung, da die Ansprüche hoch qualifizierter und talentierter Mitarbeiter an ihr Autohaus steigen. Sie erwarten neben einem motivierenden Organisationsklima und einem konstruktiven Arbeitsteam auch eine Kultur der Partizipation, der Information und Weiterentwicklung.

Einen deutlichen Beitrag kann eine durch den Hersteller nachhaltig etablierte individuelle Händlerentwicklung/-beratung sein, die im Sinne einer struktur- und prozessbildenden Begleitung die Handelspartner durchgängig unterstützt.

Erich R. Unkrig
Head of People Development
AREVA GmbH



Ein Tool zur Unterstützung des Transfers

AREVA investiert viel in die Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die grundsätzliche Frage ist: Werden die Trainingsinhalte auch wirklich am Arbeitsplatz umgesetzt? Denn: Gerade in der aktuellen Situation sind der effektive und effiziente Wissenstransfer sowie eine bestmögliche Anwendung des Erlernten im Arbeitsalltag wichtiger als je zuvor.

Das von AREVA in ausgewählten Programmen eingesetzte Tool maxment® Transfer & Evaluation unterstützt den Mitarbeiter bei der Transfersicherung des Erlernten und fördert eine nachhaltige Anwendung im Arbeitsalltag. So ermöglicht maxment®

- » im Vorfeld einer Lernaktivität Lernziele zu benennen, die anonymisiert an den Trainer weitergegeben werden,
- » im Nachgang einer Weiterbildungsmaßnahme deren Umsetzung zu unterstützen anhand eines konkreten Umsetzungsplans sowie mit Hilfe einer Erinnerungsfunktion sicherzustellen, dass die Umsetzungspunkte im Arbeitsalltag nicht untergehen,
- » dem Lernenden, nach einiger Zeit der praktischen Anwendung des Gelernten, den Grad der Lernzielerreichung, die Kompetenzsteigerung und den Umsetzungserfolg und damit den Nutzen der Weiterbildungsmaßnahme zu bilanzieren.

Zielsetzung

Ziel von maxment® Transfer & Evaluation ist die Steuerung sowie Unterstützung des individuellen Wissenstransfers durch Umsetzung von Trainings- und Weiterbildungsinhalten am Arbeitsplatz. Damit sollen im Sinne des Lean Management die Verluste minimiert werden, die aus der Tatsache resultieren, dass internationalen Studien zufolge sonst bei Nichtnutzung eines solchen Tools nur 20 % des im Training Gelernten am Arbeitsplatz umgesetzt werden, also 80 % verloren gehen. Mithilfe eines persönlichen, digitalen Lern-Logbuchs soll die Nachhaltigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen gefördert werden. Die Nutzung des webbasierten maxment® Transfer & Evaluation Tools ist für die Mitarbeiter nicht verpflichtend, sondern erfolgt ausschließlich auf freiwilliger Basis. Tatsächlich ist

die Akzeptanz von maxment® aufgrund der einfachen, strukturierten Nutzerführung und des attraktiven Designs sehr hoch.

Nutzung des maxment® Transfer & Evaluation Tools

Im Vorfeld einer Weiterbildungsmaßnahme benennen der Mitarbeiter sowie die Personalentwicklung der AREVA GmbH sowie ggf. die disziplinarische oder fachliche Führungskraft übergeordnete beziehungsweise individuelle Lernziele. Diese werden anonymisiert zwecks situativer Berücksichtigung im Lernprozess an den Trainer weitergegeben, um für Passung der Lerninhalte zu den Lernbedarfen zu sorgen und damit günstige Rahmenbedingungen für die Umsetzbarkeit des Gelernten zu schaffen.

Eine integrierte Erinnerungsfunktion unterstützt im Nachgang einer Weiterbildungsmaßnahme deren Umsetzung sowie Zielerreichung im Arbeitsalltag. Nach einiger Zeit der praktischen Anwendung des Gelernten (Umsetzungsphase) bietet das Transfer & Evaluations Tool dem Mitarbeiter die Gelegenheit, den Grad der Lernzielerreichung und damit den Nutzen der Weiterbildungsmaßnahme zu bilanzieren und bei Bedarf weitere Schritte/Maßnahmen (z. B. aufbauende Weiterbildungsmaßnahmen) zu planen.

Die Mitarbeiter entscheiden eigenständig, wen sie unterstützend in den Prozess der persönlichen Lernzieldefinition und -erreicherung, das heißt bei der Umsetzung in die Praxis und bei der Planung weiterer Schritte, einbeziehen möchten. Dies kann, so vom Mitarbeiter gewünscht, auch die disziplinarische oder fachliche Führungskraft sein. Weiterbildungsmaßnahmen, die für die weitere Verfolgung von Qualifizierungszielen seitens der Mitarbeiter gewünscht sind, sind unabhängig von der Nutzung des Transfer & Evaluations Tools weiterhin grundsätzlich mit der disziplinarischen Führungskraft abzustimmen.

Rollen im Transfer(controlling)prozess

Rolle „Teilnehmer“

„Teilnehmer“ sind Mitarbeiter der AREVA GmbH oder ihrer Tochtergesellschaften, die an einer mit der Personalentwicklung abgestimmten Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen. Diese haben nur Zugriff auf die jeweils für sie freigeschalteten Fragebögen und die von ihnen selbst eingegebenen persönlichen Daten. Sie können keine auf andere Personen bezogenen Daten einsehen.

Teilnehmer erhalten während des Prozesses folgende persönliche Auswertungen:

- » Vor dem Training: Ziel-Kompass
Jeder Teilnehmer kann sich seine persönlichen Lernziele als PDF herunterladen und ausdrucken, um diese während des Trainings im Blick zu haben.
- » Unmittelbar nach dem Training: Umsetzungsplan

Jeder Teilnehmer kann seinen nach der Maßnahme erstellten Umsetzungsplan als PDF herunterladen und ausdrucken, um diesen während der Umsetzungsphase im Blick zu haben.

- » Einige Wochen/Monate nach dem Training: Schlussbilanz
Jeder Teilnehmer kann seine am Ende der Umsetzungsphase erstellte Schlussbilanz als PDF herunterladen und ausdrucken, um seine Fortschritte und ggf. aufbauende weitere Schritte für sich persönlich zu dokumentieren.
- » Einige Wochen/Monate nach dem Training: Abschlussbericht für Teilnehmer
Jeder Teilnehmer erhält zu seiner Kenntnisnahme eine Kurzversion der Gesamtauswertung (anonymisiert, nur Statistiken).

Rolle „Vorgesetzte/r“

„Vorgesetzte“ sind disziplinarische oder fachliche Führungskräfte von Teilnehmern. Diese können optional mit eigenen Fragebögen einbezogen werden. In diesem Fall werden ihnen die erforderlichen Daten des zugehörigen Teilnehmers angezeigt (in der Regel die Lernziele und der Umsetzungsplan, nicht jedoch etwaige Bewertungen). Vorgesetzte erhalten keine Auswertungen.

Rolle „Administrator“

„Administratoren“ sind Mitarbeiter der Personalentwicklung der AREVA GmbH, die über eine Konfigurationsoberfläche beziehungsweise in Absprache mit der maxment GmbH Fragebögen für Teilnehmer entwickeln und freischalten können. Sie können grundsätzlich festlegen, in welcher Weise die erhobenen Daten auszuwerten sind. Den direkten Zugriff haben sie nur auf die von ihnen selbst eingegebenen Daten zu Qualifizierungsmaßnahmen (Titel, Termin, Teilnehmerliste, vorgegebene Lernziele etc.). Auswertungen erhalten sie entsprechend der gewünschten Vertraulichkeit ausschließlich anonymisiert und aggregiert in Form von PDF-Dateien.

Administratoren erhalten während des Prozesses folgende Auswertungen:

- » Vor dem Training: Ziel-Zusammenstellung
Zusammenstellung der Lernziele aller Teilnehmer, damit die Trainingsinhalte bestmöglich auf den Bedarf der Gruppe abgestimmt werden können
- » Unmittelbar nach dem Training: Zwischenbericht
zusammenfassende Auswertung des Feedbacks zur Weiterbildungsmaßnahme, um Erfolg und Handlungsbedarfe analysieren zu können
- » Einige Wochen/Monate nach dem Training: Abschlussbericht nach der Umsetzungsphase
zusammenfassende Auswertung der Teilnehmer aus den vorangegangenen Fragebögen zur aktuellen Weiterbildungsmaßnahme, um den Transfererfolg und Handlungsbedarfe analysieren zu können
- » Vergleichsauswertung
Gegenüberstellung der Bewertungen zu verschiedenen Weiterbildungsmaßnahmen (Zusammenfassung der Daten aus mehreren Abschlussberichten)

Rolle „Trainer“

„Trainer“ sind mit der Konzeption, Wissensvermittlung und Durchführung einer Weiterbildungsmaßnahme betraut. Insoweit tragen sie die Verantwortung für die Gestaltung und Durchführung von (Bildungs-)Maßnahmen. Sie können optional anonymisierte und aggregierte Auswertungen in Form von PDF-Dateien per E-Mail zugesendet bekommen.

Trainer erhalten während des Prozesses folgende Auswertungen:

- » Vor dem Training: Ziel-Zusammenstellung
Zusammenstellung der Lernziele aller Teilnehmer, damit die Trainingsinhalte bestmöglich auf den Bedarf der Gruppe abgestimmt werden können
- » Unmittelbar nach dem Training: Zwischenbericht
zusammenfassende Auswertung des Feedbacks zur Weiterbildungsmaßnahme, um Erfolg und Handlungsbedarfe analysieren zu können

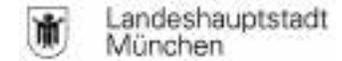
Fazit

Der Lerntransfer nach Lernaktivitäten wurde bisher in vielen Fällen als eher unbefriedigend empfunden. AREVA ist mit dem Einsatz des maxment® Transfer & Evaluation Tools in der Lage, bei ausgewählten Seminaren und Programmen den Lerntransfer durch Maßnahmen vor, während und nach Seminaren zu unterstützen.

AREVA fokussiert sich dabei auf ausgewählte Lernaktivitäten. Denn Gelerntes kann nicht immer unmittelbar nach einem Lernprozess in das Aufgabenfeld transferiert und ein Transfererfolg dabei beobachtet werden. Dies gilt insbesondere für die so genannten Schlüsselqualifikationen, die sich oft dadurch auszeichnen, dass sie keinen unmittelbaren Bezug zu konkreten praktischen Tätigkeiten haben. Oder auch für die Maßnahmen, die berufliche Entwicklungschancen verbessern (sollen), aber für das momentane Aufgabengebiet keine Relevanz haben.

Insoweit ist Transferunterstützung und -controlling eine bewusste Entscheidung in einem unternehmerischen Kontext und das Ergebnis einer entsprechenden Priorisierung. Unter diesen Prämissen ist es empfehlenswert, wenn alle relevanten Stakeholder von Bildungsmaßnahmen (Führungskräfte, Mitarbeiter, Personalentwickler, Trainer etc.) sich einer mit maxment® oder einem vergleichbaren Tool bietenden Option bedienen können.

Dr. Thomas Böhle
Personal- und Organisationsreferent
Landeshauptstadt München



Den Anmeldebogen sinnvoll nutzen: Erwartungen und Ziele

Das Aus- und Fortbildungszentrum der Landeshauptstadt München (LHM) bietet sowohl maßgeschneiderte Fortbildungen für ganze Teams oder einzelne Personen als auch Fortbildungsangebote aus einem umfangreichen Katalog, der 2015 zu 380 verschiedenen Themen insgesamt 860 Qualifizierungsmaßnahmen beinhaltet.

Bei individuellen Fortbildungsanfragen aus den Referaten, zum Beispiel für eine Teamentwicklung, ist die umfassende Auftragsklärung der erste wichtige Schritt. Dabei beschreibt die Führungskraft die aktuelle Situation möglichst genau und definiert das gewünschte Ergebnis. Das Aus- und Fortbildungszentrum entwickelt dann auf dieser Grundlage ein passendes Fortbildungsangebot.

Dieses zielgerichtete Vorgehen hat sich in der Vergangenheit so gut bewährt, dass es in abgewandelter Form auch für den regulären Anmeldeprozess für Veranstaltungen aus dem Fortbildungskatalog übernommen wurde. Im Anmeldeformular zu den Seminaren, zu denen sich alle Beschäftigten anmelden können, muss jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter konkret beschreiben, welchen Nutzen sie oder er sich von diesem Seminar erwartet. Es geht dabei um die Frage: Was soll verbessert werden? Es soll klar definiert werden, inwiefern Verhalten oder Arbeitsweise verändert werden sollen und welchen Zielen die Fortbildung insgesamt dienen soll. Anschließend erhält die Führungskraft dieses Formular und gibt darin eine Einschätzung ab, wie wahrscheinlich es ist, dass diese Fortbildung konkrete Veränderungen im Arbeitsalltag bewirken kann. Damit wird erreicht, dass die Führungskraft von Anfang an in die Fortbildungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebunden ist. Der Fortbildungsantrag wird dann im Bildungsmanagement geprüft. Sollte er nicht vollständig oder inhaltlich nicht plausibel sein, dann wird er zur Überarbeitung zurückgegeben. Damit wird die Verbindlichkeit deutlich erhöht. Fortbildung wird ernst genommen und als aktive Maßnahme für Verbesserung und Entwicklung verstanden.

Dieses Verfahren soll in Zukunft auch digital angeboten und anonymisiert an die Trainerinnen und Trainer weitergegeben werden, die sich dann schon vor dem Beginn des Seminars auf die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Teilnehmerinnen und Teilnehmer einstellen können.