

# **Chefsache: lernen**

**Trainieren Sie Ihre Mitarbeiter selbst**

Renate Jirmann · Ralf Hilgenstock

**Unser Betriebsklima**



# Textauszüge

Chefsache: lernen

Unser Betriebsklima

---

Chefsache: lernen ist ein Gemeinschaftsprojekt  
der **DIALOGE Beratungsgesellschaft** und  
der **Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg mbH**.

Es wurde in den Jahren 2003 und 2004  
vom **Europäischen Sozialfond** der Europäischen Union und  
dem **Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen** gefördert.  
Regional wurde das Projekt vom **Regionalsekretariat für Arbeitsmarktpolitik  
Bonn/Rhein-Sieg** und dem **Regionalbeirat für Arbeitsmarktpolitik** unterstützt.

## Impressum

### **Chefsache: lernen. Unser Betriebsklima**

**Autoren:** Renate Jirmann, Ralf Hilgenstock, DIALOGE Beratungsgesellschaft, Bonn  
**Herausgeber:** DIALOGE Beratungsgesellschaft, Hubert-Peter-Str. 14, 53175 Bonn  
Telefon: 0228 97746-0, Telefax: 0228 97746-19, Email [info@dialoge.net](mailto:info@dialoge.net)  
Internet: [www.dialoge.net](http://www.dialoge.net)

**Kooperationspartner:** Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg mbH,  
Kontakt: Otto Brandenburg, Kennedybrücke 2-4, 53225 Bonn,  
Telefon 0228 97574-13, Telefax 97574-16,  
Email: [brandenburg@wbz.bonn.ihk.de](mailto:brandenburg@wbz.bonn.ihk.de) Internet: [www.wbz.bonn.ihk.de](http://www.wbz.bonn.ihk.de)

© DIALOGE Beratungsgesellschaft, Bonn 2003/2004

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung der Kopiervorlagen zur innerbetrieblichen Fortbildung ist durch das erwerbende Unternehmen zugelassen und gewünscht. Jede Form der Vervielfältigung zu anderen Zwecken, der Übersetzung, Mikroverfilmung, Einspeicherung und Verbreitung in elektronischen Systemen ist nur mit Zustimmung des Herausgebers erlaubt.



Chefsache: lernen besteht aus fünf Ordnern. Jeder Ordner befasst sich mit einem wichtigen Thema der betrieblichen Fortbildung und Qualifizierung. Er ist in sich abgeschlossen und kann eigenständig genutzt werden.

**Gesamtübersicht über die verfügbaren Themen:**

**Ordner 1:** Unser Betriebsklima

**Ordner 2:** Interne Kommunikation

**Ordner 3:** Erfolgreiche Teamarbeit

**Ordner 4:** Effektiv telefonieren

**Ordner 5:** Guter Kundenservice

*Liebe Leserinnen und Leser, liebe Leser/innen, liebe LeserInnen oder liebe Lesende*

Die deutsche Sprache bietet verschiedene Möglichkeiten deutlich zu machen, dass in einem Text Frauen und Männer angesprochen sind. Am häufigsten wird der Trennungsschrägstrich verwendet, wie bei „Mitarbeiter/innen“. In vielen Situationen werden die weiblichen und männlichen Bezeichnungen ausgeschrieben: „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“. Immer häufiger wird auch das so genannte große „I“ mitten im Wort genutzt („MitarbeiterInnen“). Diese Form halten wir für eine gut geeignete Alternative. Auf absehbare Zeit wird diese Schreibweise jedoch nicht Einzug in den Duden finden. Geschlechtsneutrale Formulierungen, wie z. B. „Beschäftigte“ lassen sich nicht immer nutzen.

Die Autorin und der Autor haben diesen Band, da es auch ihrer sonstigen Praxis entspricht, zunächst konsequent unter Verwendung beider Sprachformen erstellt. Beim Redigieren wurde jedoch deutlich, dass dies besonders bei Aufzählungen und bei der Verwendung des Genitivs den Lesefluss erheblich behindert.

Wir haben uns dann schweren Herzens dazu durchgerungen, die klassische deutsche Schreibweise zu nutzen. Gemeint sind damit immer sowohl Frauen als auch Männer.

Das Betriebsklima ist die Summe aller Bereiche der Arbeit, in denen die sozialen Beziehungen die Arbeit prägen. Die folgenden inhaltlichen Aspekte beschreiben die Bandbreite der Bereiche, in denen Ursachen für schlechtes Betriebsklima zu suchen sind und ebenso Ansätze für positive Auswirkungen auf das Betriebsklima zu finden sind.

## Inhaltliche Aspekte des Betriebsklimas

### Zwischenmenschliche Beziehungen

Wie gut ist die Kommunikation, wie ist der Zusammenhalt unter Kollegen, unterstützt man sich gegenseitig oder ist der tägliche Kontakt eher von Misstrauen geprägt? Gerade in Unternehmen mit einer starken Technisierung der Arbeitsabläufe ist die Dimension des Zwischenmenschlichen ein wesentlicher Faktor des Betriebsklimas.

### Führung

„Erst müssen die Zahlen stimmen, dann kümmern wir uns um die Motivation..“ Viele Geschäftsführer, die früher eher „zahlenfixiert“ waren, sehen mittlerweile, dass die sog. „soft facts“ wesentlich zum Erfolg einer Firma beitragen. Weiche Faktoren wie Führung, Leistungsbereitschaft, Informationsmanagement sind mitunter entscheidend für die Produktivität. Z.B. spielt Kundenorientierung seit vielen Jahren eine Schlüsselrolle für den Firmenerfolg. Doch wenn Mitarbeiter im Betrieb selbst behandelt werden wie der „letzte ...“, warum sollen sie Lust haben, bei den Firmenkunden wie gewünscht aufzutreten? Schlechtes Arbeitsklima schlägt sich letztlich auf den finanziellen Erfolg der Firma nieder. Führungskräfte haben eine Schlüsselrolle.

Führungskräfte haben die Aufgabe, in ihrer Abteilung mit ihren Mitarbeitern Aufgaben zu erfüllen (Aufgabenorientierung). Sie müssen den Mitarbeiterereinsatz koordinieren und gleichzeitig gute Bedingungen dafür schaffen, dass die Mitarbeiter motiviert sind für ihr Aufgabengebiet und kooperativ mit den Kollegen zusammenarbeiten (Mitarbeiterorientierung). Legt ein Vorgesetzter nur Wert auf die Aufgabenerfüllung, die Zielerreichung und sind ihm die Mitarbeiter als Menschen

Zusammenhalt und Unterstützung oder Misstrauen?

Ein schlechtes Arbeitsklima wirkt sich negativ auf die finanzielle Situation des Unternehmens aus.

Sind die Mitarbeiter „Mittel zum Zweck“?

egal, dann wird dies jemand sein, der eher anordnet ohne Rücksicht auf zwischenmenschliche Belange. Die Mitarbeiter fühlen sich in diesem Fall als „Mittel zum Zweck“, als Mensch nicht beachtet.

Sorgt ein Vorgesetzter eher oder nur dafür, dass sich alle Mitarbeiter wohl fühlen, dann tritt schnell die Beachtung der Leistung in den Hintergrund und Ziele werden nicht erreicht.

Es ist also eine hohe Kunst für Führungskräfte, die Aufgaben- und die Mitarbeiterorientierung gleichermaßen wichtig zu nehmen: ständig daran zu arbeiten, dass motivierte Mitarbeiter hohe Leistungen erbringen.

## **Selbständigkeit**

Neben dem Wunsch vieler Mitarbeiter, im Team gemeinsam an Aufgaben zu arbeiten und damit auch Rücksicht auf andere zu nehmen, haben viele Beschäftigte den Wunsch nach größeren Freiräumen, nach mehr Selbständigkeit. Schreibt man einem Mitarbeiter, der in vielen Arbeitsbereichen kompetent ist, immer bis ins Kleinste vor, wie die Aufgabe zu erledigen ist, wird man ihn frustrieren. Kompetente Mitarbeiter kann man umso besser motivieren, je mehr Freiraum man ihnen für Entscheidungen lässt.

## **Kooperation und Team- oder Gruppenarbeit**

Wie gut ist die Zusammenarbeit, die Solidarität, Hilfsbereitschaft bei der Erledigung der übertragenen Aufgaben? Auch hier gibt es viele Möglichkeiten, das Arbeitsklima positiv zu beeinflussen.

## **Aufstiegsmöglichkeiten**

Die Planung der beruflichen Karriere spielt für viele eine große Rolle. Im letzten Jahrzehnt sind in vielen Unternehmen Hierarchiestufen abgebaut worden. In kleinen Betrieben gibt es oft maximal drei. Aufstiegsmöglichkeit meint heute nicht mehr vorrangig Aufstieg in der Linie, also vom Sachbearbeiter zum Gruppenleiter, sondern Aufstieg bedeutet, wichtiger für das Unternehmen zu werden. Dies geschieht innerhalb der gleichen Hierarchiestufe, durch die Bereicherung der bisherigen Aufgaben um neue Aufgabenfelder oder um mehr Ver-

Freiräume schaffen statt ‚Gängelung‘

Berufliche Karriere heißt immer öfter ‚wichtiger‘ fürs Unternehmen werden.

antwortung bzw. Selbständigkeit. Auch eine Sonderaufgabe als Umweltschutzbeauftragter oder Ausbilder für die Azubis bietet für viele Mitarbeiter interessante Optionen auf ihrem Berufsweg.

Aufstieg in eine höhere hierarchische Position heißt in der Regel auch, Führungsaufgaben zu übernehmen. Viele möchten aber eine Expertenlaufbahn einschlagen und sich in einem Themengebiet intensiv einarbeiten. Aufstieg so betrachtet, gibt jeder Geschäftsleitung die Möglichkeit, für den motivierten Mitarbeiter passende Möglichkeiten zu finden.

### **Äußere Arbeitsbedingungen**

Wie stark ist die Arbeit beeinflusst von äußeren Bedingungen wie Lärm, Dreck, Hitze, Geruch, wie sind die Arbeitsmaterialien beschaffen, wie sieht es mit der Sicherheit aus, wie gut ist die EDV-Ausstattung? Auch diese Bedingungen nehmen Einfluss auf das Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

Arbeitsumfeld gestalten

### **Bezahlung und Sozialleistungen**

Wie drückt das Unternehmen die Anerkennung aus für die Leistung, die der Arbeitnehmer einbringt? Es geht nicht darum, das Gehalt zu erhöhen, sondern darauf zu achten, dass alle Entlohnungen (materielle und immaterielle) des Unternehmens von den Beschäftigten als fair angesehen werden und welche Wirkungen sie entfalten.

Faire Anerkennung

Beispiel: In einem Unternehmen ist das Kantinenessen nicht besonders gut. Für einen Mehrbetrag pro Mitarbeiter von monatlich zehn Euro könnte man das Essen erheblich verbessern. Würde man diesen Mehrbetrag den Mitarbeitern monatlich auszahlen, hätten diese schon nach kurzer Zeit nicht mehr das Gefühl, „mehr“ zu verdienen als Ausgleich für schlechtes Essen. Der kleine Betrag würde nicht mehr wahrgenommen, aber der tägliche Ärger über das Essen bliebe. Investiert die Geschäftsleitung diesen Betrag aber in besseres Essen, wird eine ungleich größere Wirkung damit erzielt, weil die Zufriedenheit der Mitarbeiter viel höher ist, da sie sich nun jeden Tag auf das Essen freuen.

Übrigens: nach Studien und eigenen Umfragen zufolge arbeiten Menschen lieber an einem Ort, wo sie sich entfalten kön-

## 2. und 3. Stunde:

### Thema: Analyse der Stärken und Schwächen in unserem Betriebsklima

Wir stellen Ihnen zwei Möglichkeiten vor, das Thema „Betriebsklima“ in die Unterthemen aufzufächern, die Ihnen und den Mitarbeitern am wichtigsten sind.

Wir gehen davon aus, dass „Betriebsklima“ für jeden etwas anderes bedeutet. Daher ist es notwendig, zu Beginn die persönlichen Meinungen zusammenzutragen. Nach der Auffächerung in Unterthemen erhalten Sie eine Menge Themen, die alle mit „Betriebsklima“ zu tun haben. Sie erhalten die relevanten Problembereiche für Ihr Unternehmen.

**Ziel der Analysephase ist es, eine gemeinsame Wissensbasis aller Anwesenden zu erreichen. Alle werden für die Probleme sensibilisiert, die das Betriebsklima beeinflussen.**

Hierfür werden der Status quo ermittelt und Transparenz über die bestehenden positiven und negativen Klimafaktoren geschaffen.

#### Alternative Methoden:

- Stärken-Schwächenanalyse (SOFT-Analyse) und anschließend „Warum-Warum-Diagramm“ oder
- Fragebogen zum Betriebsklima

Wählen Sie für Ihre Arbeitsgruppensitzung die Methode aus, die Ihnen gefällt und von der Sie denken, dass auch Ihre Mitarbeiter damit zurechtkommen. (Wir gehen davon aus, dass Sie sich für die Stärken-Schwächen-Analyse zwei Stunden reservieren sollten.) Beide Methoden erfüllen den gleichen Zweck, nämlich für alle die persönlichen Positivpunkte und Probleme zum Themenkomplex „Betriebsklima“ herauszuarbeiten.

Betriebsklima bedeutet für jeden etwas anderes.

Eine aktuelle Einschätzung gewinnen

## Die letzte Stunde:

### Thema: Feedback

Nun sind alle Themen bearbeitet und die Maßnahmenliste ist zumindest nur noch halb voll.

Zu Beginn haben Sie sich „Regeln“ für die Zusammenarbeit gegeben, damit Sie alle in der Arbeitsgruppe ein möglichst gutes Arbeitsklima haben.

#### **Machen Sie zum Abschluss eine kleine Auswertung.**

- Was hat mir in der Zusammenarbeit gut gefallen?
- Was nicht?
- Was können wir in der Zukunft noch beachten?
- Wie zufrieden bin ich mit der inhaltlichen Arbeit im Workshop?
- Haben wir unsere Ziele erreicht?
- Wie zufrieden bin ich mit den gefundenen Lösungen?
- Wie zufrieden bin ich mit der bisherigen Umsetzung der Maßnahmen?

Haben Sie zu Beginn überlegt, welcher „Geist“, welches „Land“, welches „Haus“ oder welches „Buch“ das Betriebsklima in Ihrer Firma ist?

Nehmen Sie sich das Papier noch einmal vor und spüren Sie nach: Hat sich etwas verändert?

**Welcher Geist, welches Land, welches Buch oder welches Haus wäre das Betriebsklima in Ihrem Unternehmen heute?**

Fragen für eine gemeinsame Auswertungsrunde

Übung Seite III-27

## Was finden Sie in diesem Ordner?

Der Ordner enthält alle Informationen und Unterlagen, die Sie benötigen, um einen wirkungsvollen Workshop in Ihrem eigenen Unternehmen durchzuführen. Der besondere Nutzen für Sie liegt darin, dass

- kein Mitarbeiter das Haus verlassen muss,
- Sie zeitlich völlig flexibel sind,
- die Inhalte von Ihnen selber leicht auf die Bedürfnisse im eigenen Unternehmen angepasst werden können,
- direkt Umsetzungsvereinbarungen getroffen werden können und
- die Umsetzung alltäglich beobachtet werden kann.

Der Ordner ist in fünf Abschnitte aufgeteilt.

### I. Erfolgsfaktoren

Hier finden Sie eine Kurzanleitung für den erfolgreichen Einsatz des Ordners in Ihrem Unternehmen, Informationen, wer die Trainingseinheiten durchführen kann und warum eine Abstimmung mit dem Inhaber oder der Geschäftsführung notwendig ist, wie die offene Diskussion mit den Mitarbeiter/innen den Erfolg beflügelt und zwei Checklisten zur Ermittlung des Handlungsbedarfs und zur Festlegung betriebspezifischer Ziele.

### II. Lernen im Unternehmen

Sie bereiten sich mit diesen Unterlagen auf die Durchführung vor. Sie finden organisatorische Hilfestellungen, damit nichts vergessen wird, erfahren, wie Sie die Trainingseinheiten bei den Mitarbeiter/innen am besten ankündigen, erhalten einfache und bewährte pädagogische Tipps für die Durchführung und Visualisierung. Zusätzlich gibt es grundlegende Informationen, wie Sie die Umsetzung der Inhalte im Alltag durch eine Erfolgs- und Lernkontrolle unterstützen.

---

### **III. Anleitung für die ‚Chefin‘ / den ‚Chef‘**

Dies ist die Beschreibung der einzelnen Lernschritte und die Anleitung zum Vorgehen.

### **IV. Kopiervorlagen**

Alles was Sie zur Durchführung nun noch benötigen, sind Unterlagen für Sie und Ihre Mitarbeiter/innen, die Sie einfach kopieren können.

### **V. Anhang**

Sie suchen weitere Informationen zum Thema, dann werden Sie hier fündig. Damit wir von Ihnen erfahren, welche Erfahrungen Sie gemacht haben, haben wir einen Feedbackbogen beigelegt. Senden Sie uns diesen bitte ausgefüllt zurück.

## Hinweis auf unterstützende Angebote

„Chefsache lernen“ – ist eine Anregung zur Gestaltung von Lernprozessen in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Entwicklung und Verbreitung, aber auch die Unterstützung der Betriebe beim Einsatz, wird durch eine großzügige Förderung des Europäischen Sozialfonds, des Landes Nordrhein-Westfalens und des Regionalsekretariats für Arbeitsmarktpolitik Bonn/Rhein-Sieg ermöglicht. Zusätzliche Mittel der Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg mbH und der DIALOGUE Beratungsgesellschaft ermöglichen eine Betreuung der Unternehmen.

Europäischer Sozialfond  
ESF, Land Nordrhein-  
Westfalen, Regional-  
sekretariat für Arbeits-  
marktpolitik unterstützen  
das Projekt.

## Welche Unterstützung gibt es?

Jedes Unternehmen kann folgende Unterstützung in Anspruch nehmen:

- persönliche Beratung zum Einsatz des Moduls,
- Telefon-Hotline,
- Austausch der Betriebe untereinander,
- Train-the-trainer-Seminar.

Nutzen Sie die vielfältigen  
Möglichkeiten!

## Persönliche Beratung.

Jedes Unternehmen kann die persönliche Beratung in Anspruch nehmen. Sehen Sie den Modulordner durch und prüfen Sie den Einsatz für Ihr Unternehmen. Vereinbaren Sie mit uns ein etwa einstündiges Beratungsgespräch bei Ihnen im Unternehmen. Gemeinsam können wir wichtige Fragen, Ideen und Anpassungsmöglichkeiten besprechen.

Einstündiges Beratungs-  
gespräch kostenlos

## Telefon-Hotline.

Sie haben schnell mal eine Frage? Rufen Sie uns an und fragen Sie uns. Wir helfen Ihnen gerne weiter. Oder Sie senden uns eine E-Mail. Sollte das Büro nicht besetzt sein, so rufen wir Sie kurzfristig zurück.

Telefon: 0228 977 46-0

E-Mail: [chefsache@dialoge.net](mailto:chefsache@dialoge.net)

Schnell mal Fragen klären

## Erfahrungsaustausch der Betriebe.

Bei ausreichender Nachfrage bieten wir Austauschtreffen der Betriebe an, die die Module in der Region nutzen. Sie können Ihre Fragen und Ideen mit Unternehmern und Führungskräften anderer Betriebe austauschen.

Kontakt zwischen den Anwendern

## Train-the-Trainer Seminar.

Vielleicht sind Sie sich nicht sicher, ob das denn alles klappt. In einem eintägigen Seminar machen wir Sie mit einigen wichtigen Hilfsmitteln für das innerbetriebliche Training vertraut. Sie haben Gelegenheit, Trainingseinheiten praktisch zu üben und alle Fragen zu klären. Über den Termin informieren wir Sie gerne. Bitte sprechen Sie uns an.

Train-the-trainer zum Probieren

## Und jetzt noch das besondere Plus. Wir trainieren in Ihrem Unternehmen mit Ihnen gemeinsam.

Für eine kleine Zahl von Unternehmen bieten wir noch ein besonderes Bonbon. Wir führen die Einheiten des Moduls gemeinsam mit Ihnen durch. Sprechen Sie uns an. Für dieses Angebot gibt es nur begrenzte Ressourcen. Hier gilt das Prinzip: „Wer zuerst kommt, hat die besten Chancen.“

Gemeinsam mit uns trainieren

## Gesamtinhaltsverzeichnis

Impressum .....	2	
Vorwort Weiterbildungsgesellschaft der IHK .....	4	
Vorwort DIALOGE Beratungsgesellschaft .....	6	
Was finden Sie in diesem Ordner .....	7	
Hinweis auf unterstützende Angebote .....	9	
Gutschein .....	11	
Gesamtinhaltsverzeichnis .....	12	
<b>Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>I</b>	Erfolgsfaktoren
Inhalt .....	I-1	
So nutzen Sie die Materialien erfolgreich .....	I-2	
In welchen Unternehmen kann die Qualifizierung durchgeführt werden? .....	I-4	
Unterstützung durch die Geschäftsführung .....	I-4	
Wer führt die Qualifizierung durch .....	I-5	
Offener Dialog .....	I-6	
Checkliste: Ersteinschätzung .....	I-7	
Betriebsspezifische Ziele .....	I-9	
<b>Lernen im Unternehmen .....</b>	<b>II</b>	Lernen im Unternehmen
Inhalt .....	II-1	
Einführung .....	II-2	
Ihre erste Einschätzung zum Veränderungsbedarf .....	II-3	
Vorbereitung des Raums .....	II-4	
Ankündigung bei den Mitarbeitern .....	II-4	
Umgang mit Bedenken der Mitarbeiter .....	II-6	
Zeitbedarf .....	II-6	
Wichtige pädagogische Tipps .....	II-7	
Lernerfolgskontrolle .....	II-10	
Visualisierung .....	II-12	
Checkliste: Vorbereitung der Qualifizierung .....	II-15	
<b>Anleitung für die ‚Chefin‘ / für den ‚Chef‘ .....</b>	<b>III</b>	Anleitung für die Chefin/ für den Chef
Inhalt .....	III-1	
<b>Prima Klima .....</b>	<b>III-3</b>	
Was versteht man unter Betriebsklima .....	III-4	
Individuelle Erwartungen und kommunikative Ansprüche an die Arbeit .....	III-5	

---

Inhaltliche Aspekte des Betriebsklimas .....	III-6
Kann ich als Einzelner das Betriebsklima verändern? .....	III-9
Brauche ich die Beschäftigten zur Verbesserung des Betriebsklimas? .....	III-10
Mobbing – eine extreme Form der Schikane am Arbeitsplatz	III-11
Workshop als Arbeitsform – Ihre Rolle als Workshopleiter ...	III-15
Ihre persönliche Vorbereitung .....	III-16
Was bedeutet für jeden Mitarbeiter gutes und schlechtes Betriebsklima? .....	III-16
Wie spreche ich Punkte an, die Kritik bedeuten? .....	III-18
Was, wenn ich mit den Lösungen der Gruppe nicht einverstanden bin? .....	III-21
Ziele für die Themen festlegen .....	III-22
Welche Arbeitsbedingungen braucht die Arbeitsgruppe?	III-23
<b>Die 1. Stunde</b>	
<b>Wie gestalten wir eine gute Zusammenarbeit? .....</b>	<b>III-24</b>
Ein gutes Arbeitsklima herstellen .....	III-24
Übung: Unser Betriebsklima als ??? .....	III-27
<b>Die 2. und 3. Stunde:</b>	
<b>Analyse der Stärken und Schwächen in unserem Betriebsklima .....</b>	<b>III-29</b>
Stärken- und Schwächenanalyse (SOFT-Analyse) .....	III-30
Soft-Analyse: Hintergrund und Anleitung zur Durchführung .....	III-31
Wie wird die SOFT-Analyse bearbeitet? .....	III-32
Warum-Warum-Diagramm .....	III-33
Fragebogen zur Erfassung des Betriebsklimas .....	III-36
Anleitung für die Bearbeitung und Auswertung des Fragebogens .....	III-37
1. Schritt der Fragebogenauswertung .....	III-38
Wenn sich weitere Mitarbeiter des Unternehmens für den Fragebogen interessieren .....	III-40
<b>4. Stunde:</b>	
<b>Weitere Auswertung und Prioritäten setzen .....</b>	<b>III-41</b>
2. Schritt der Fragebogenauswertung .....	III-41
Kriterien für die Prioritätenfindung .....	III-42
<b>5. Stunde</b>	
<b>Lösungen finden .....</b>	<b>III-45</b>
Problemlösungsraster .....	III-46
Maßnahmenliste .....	III-48
Gute Praxis .....	III-49
Paradox Probleme lösen .....	III-50

# Textauszüge

Chefsache: lernen

Unser Betriebsklima

<b>6. und weitere Stunden:</b>		
<b>Das nächste Problem der Prioritätenliste bearbeiten .</b>	<b>III-51</b>	
Controlling .....	III-51	
<b>Die letzte Stunde:</b>		
<b>Feedback .....</b>	<b>III-53</b>	
<b>Drei Monate später: follow-up:</b>		
<b>Reflexion des Prozesses .....</b>	<b>III-54</b>	
<b>Kopiervorlagen .....</b>	<b>IV</b>	Kopiervorlagen
Inhalt .....	IV-1	
Checkliste: Vorbereitung der Qualifizierung .....	IV-2	
Stärken-Schwächenanalyse (SOFT-Analyse) .....	IV-3	
Warum-Warum-Diagramm .....	IV-5	
Fragebogen zur Erfassung des Betriebsklimas		
Anleitung zur Beantwortung der Fragen .....	IV-6	
Fragebogen .....	IV-8	
Auswertungsbogen .....	IV-15	
Problemlösungsraster .....	IV-17	
Maßnahmenliste .....	IV-18	
Gute Praxis – Probleme lösen .....	IV-19	
Paradox Probleme lösen .....	IV 20	
<b>Anhang .....</b>	<b>V</b>	Anhang
Inhalt .....	V-1	
Weitere Informationsquellen .....	V-2	
Feedback an die Autoren .....	V-3	
DIALOGE Beratungsgesellschaft .....		
Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg mbH ...		
Moderationskarten für den Workshop .....	Mappe	



Weiterbildungsgesellschaft  
der Industrie- und Handelskammer  
Bonn/Rhein-Sieg mbH

Guten Tag,

wir freuen uns, dass Sie „Chefsache: lernen“ in die Hand genommen haben. Es ist tatsächlich so, Sie persönlich haben es in der Hand, ob Ihre Mitarbeiter und Ihr Unternehmen den aktuellen und den künftigen Herausforderungen gewachsen sind.

Die **Herausforderungen sind umfassend:**

- das Käuferverhalten wird immer unberechenbarer,
- es gilt Nischen zu erschließen und neue Vertriebsstrategien umzusetzen,
- der Wettbewerb- und Innovationsdruck nimmt zu,
- technologische Entwicklungen und neue Produkte erfordern Veränderungen,
- Produktivität muss kontinuierlich gesteigert werden.

Der „worst case“ für ein Unternehmen ist, auf diese Herausforderungen nicht zu reagieren oder feststellen zu müssen, dass die eigenen Mitarbeiter nicht bereit oder nicht fähig sind, sich verändernde Aufgaben zu bewältigen.

Bei vielen Betriebsbesuchen und Arbeitskreisen bekamen wir in den letzten Jahren zu hören: *„Ich würde ja gerne an dieser Stelle aktiv werden. Aber das schaffe ich mit meinen Mitarbeitern gar nicht.“* Oder: *„Ich weiß nicht, wie ich es anpacken soll.“*

Glücklicher Weise haben in Deutschland die überwiegend sozialversicherungspflichtig Beschäftigten eine **gute Ausbildung**. Auch das Ausland beneidet uns noch immer um unser duales Berufsausbildungssystem. Die berufliche Erstausbildung darf jedoch nur der erste Schritt sein. In allen Phasen der beruflichen Tätigkeit ist eine **kontinuierliche Auseinandersetzung** mit der **Anpassung des Wissens und der Fähigkeiten** an die aktuellen und künftigen Herausforderungen erforderlich.

Wer vor zehn Jahren seine Ausbildung abgeschlossen hat, hat damals aktuelle Techniken und Kenntnisse erworben. Heute hat sich vieles verändert. In vielen Berufen ist schon nach drei bis vier Jahren die Hälfte des Wissens „Schnee von gestern“. Bis zum Übergang in den Ruhestand ist es erforderlich, das Wissen und die Fähigkeiten auf dem aktuellen Stand zu halten.

Eine Umfrage unter den Teilnehmern an IHK-Bildungsmaßnahmen zeigt eine deutlich Abnahme je nach Altersgruppe. Am aktivsten sind die 25 bis 35-Jährigen. Die über 50-jährigen Mitarbeiter sind nur selten in Qualifizierungsmaßnahmen zu finden. Bindet man alle Mitarbeiter in einen ganzheitlich organisierten Lernprozess ein, so verliert man auch diese Altersklasse nicht aus den Augen. Wir möchten Ihnen helfen, in Ihrem Unternehmen einen solchen ganzheitlichen Qualifizierungsprozess einzuführen. Leider fehlen in den meisten KMU's Personalentwickler. Hier ist das Thema Mitarbeiter immer noch Chefsache. **Mit „Chefsache: lernen“ haben Sie es nun in der Hand, alle Mitarbeiter im Unternehmen – unabhängig von Ausbildung und Alter – zu schulen.**

Erstmals können Sie Schulungen durchführen, die

- an die betrieblichen Bedingungen **angepasst** sind,
- **wenig Zeitaufwand** erfordern,
- **spezifische Absprachen** in der Arbeitsgruppe ermöglichen und
- noch dazu **wenig Geld** kosten.

Sie können die Arbeitsmaterialien von „Chefsache: lernen“ nutzen um,

- Arbeitsbesprechungen mit Lerninhalten zu verknüpfen,
- ein gesondertes Seminar mit den Mitarbeitern durchzuführen,
- die Unterlagen, den Mitarbeitern auszuhändigen und wenige Tage später zu besprechen oder
- **einzelne Mitarbeiter** gezielt zu **fördern** und zu **unterstützen** (neudeutsch: „coachen“).

Wir freuen uns, dass wir nach dem erfolgreichen Projekt: „Personalentwicklung: die Unternehmenschance“ nunmehr ein weiteres Projekt mit der DIALOGUE Beratungsgesellschaft erarbeiten durften. Wir lassen Sie mit diesen Unterlagen nicht alleine. Sowohl die DIALOGUE Beratungsgesellschaft als auch die Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg mbH freuen sich, Ihnen bei der Umsetzung helfen zu können. Unser Dank gilt der DIALOGUE Beratungsgesellschaft für die gute Projektleitung und dem Land Nordrhein-Westfalen für die finanzielle Unterstützung.

**Gestalten Sie jetzt mit diesen Unterlagen gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern die Zukunft Ihres Unternehmens.**



Jürgen Hindenberg  
Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg mbH



## Vorwort der Autoren

Sie haben als Chef viel zu tun und - wir vermuten - die Fortbildung Ihrer Mitarbeiter/innen selbst durchzuführen gehört nicht zu Ihren Schwerpunktaufgaben.

Die aktive Personalentwicklung nimmt seit einigen Jahren einen immer größeren Stellenwert ein. Veränderungen im Unternehmen müssen mit dem vorhandenen Personal bewältigt werden. **Personalentwicklung ist Chefsache.** Denn Sie gestalten im täglichen Kontakt die Arbeit mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie kennen Ihre Mitarbeiter. Sie wissen genau um die Stärken und Schwächen der Einzelnen.

Wenn Sie die Fortbildung nicht in die Hand nehmen, wer soll es sonst tun? Wer fühlt sich **verantwortlich** für gut funktionierende Teamarbeit oder ein produktives Betriebsklima?

Wer sorgt also in Ihrem Unternehmen dafür, dass Ihre **Mitarbeiter/innen spitze bleiben**? Sie selbst. Wir wissen aus der alltäglichen Praxis: angesichts zahlreicher Aufgaben bleibt dafür nicht viel Zeit. Deshalb liegt diese Aufgabe häufig einfach brach.

**Wir bieten Ihnen heute eine Problemlösung.** Gestalten Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern ein „kleines Seminar“ oder einen Workshop. Man braucht nicht immer einen Berater oder Trainer, viele Qualifizierungen müssen auch nicht „hundertprozentig“ sein. Oft reicht es, dass sich jemand traut, ein Thema überhaupt anzusprechen und mit gesundem Menschenverstand und den Hilfestellungen in diesem Ordner Lösungen sucht, die von allen gemeinsam getragen werden.

Wir trauen Ihnen das zu. Trauen Sie sich. Wir unterstützen Sie bei Ihren Fragen mit Tipps und Anregungen.

Wir wünschen Ihnen kreative und konstruktive Stunden und viel Erfolg.



Renate Jirrmann, Ralf Hilgenstock  
DIALOGUE Beratungsgesellschaft