

Chefsache: lernen

Trainieren Sie Ihre Mitarbeiter selbst

Renate Jirmann · Ralf Hilgenstock

Interne Kommunikation



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. Interne Kommunikation

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
Internet: 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 Internet: 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.

schlaue Büchlein nach dem Motto „man nehme... und dann klappt's auch mit der Kommunikation“ werden in aller Regel zurückgewiesen mit der Begründung, bei uns ist die Situation anders, wir müssen unsere Besonderheiten berücksichtigen etc.

Wenn Sie auch so reagieren würden, haben Sie ganz recht! Kommunikation muss an Ihr Unternehmen angepasst sein, keiner kann von außen definieren, wer in welcher Sitzung richtig ist und welche Zielgruppe welche Kommunikations- und Informationsbedürfnisse hat. Das wissen nur Sie und Ihre Mitarbeiter allein. Sie sind die Experten für Ihr Unternehmen!

Daher sehen wir als Autoren unsere Rolle darin, Sie zu unterstützen, diesen Klärungsprozess im Unternehmen durchzuführen. Wir stellen Ihnen hier einen Ablauf vor, der als Workshop konzipiert ist, das bedeutet, Sie diskutieren mit einer Gruppe interessierter Mitarbeiter oder auch mit allen Beschäftigten (je nach Größe des Unternehmens) die Abläufe und die Gestaltung der innerbetrieblichen Kommunikation.

Um welche Art von Kommunikation geht es hier?

Das Thema „innerbetriebliche Kommunikation“ befasst sich in erster Linie mit den Strukturen der Kommunikation, der Informationswege. Wie werden Informationen gewonnen, wie werden sie weitergegeben, wie finde ich die richtigen Adressaten für Informationen?

Doch die Thematisierung der strukturellen Probleme der Kommunikation schließt nicht aus, dass auch zwischenmenschliche Aspekte der Kommunikation in den Vordergrund der Arbeit treten können. Zusammen arbeiten ohne Kommunikation geht schließlich nicht. Die Bearbeitung von zwischenmenschlichen Konflikten steht bei der Workshopkonzeption nicht im Vordergrund.

Wir kennen Unternehmen, wo die Beschäftigten ständig in Sitzungen aller Bereiche sitzen, nur um mitzubekommen, was in diesen Bereichen gerade passiert. Das Ziel in diesem Unternehmen, alle sollen über alles informiert sein, ist gut gemeint, doch in der Umsetzung nicht praktikabel. Denn vor

Kommunikation muss zu ihrem Unternehmen passen.

Worum es hier geht: Strukturen der Kommunikation, Informationswege und

... um zwischenmenschliche Aspekte

Nicht alle können überall dabei sein.

lauter Sitzungen kommen die Mitarbeiter nicht mehr zu ihrer Arbeit.

Ebenso kennen wir Unternehmen, wo die Arbeitsmethode „Sitzung oder Besprechung“ ein Fremdwort ist. Dort empfangen alle Mitarbeiter ihre Arbeitsaufträge vom Vorgesetzten.

Aber wie findet man das richtige Maß, Informationen so zu generieren und zu verteilen, dass alle die wichtigsten Informationen über das Unternehmen und seine Ziele bekommen, die Zusammenarbeit im Bereich reibungslos funktioniert und die eigene Arbeit möglichst effektiv und effizient erledigt werden kann?

Sie werden sich im hier beschriebenen Workshop mit der Optimierung der Informationswege und Kommunikationsstrukturen in Ihrem Unternehmen beschäftigen.

Anlässe für diesen Workshop

Zuviel an Information

Die Beschäftigten werden mit Informationen überhäuft. Wenn Vorgesetzte oder Kollegen es gut meinen, dann geben sie oft einfach alle Informationen weiter, von denen sie glauben, dass diese den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin interessieren. Oder damit sie sich entlasten, weil ihnen die Auswahl schwer fällt. Sie können dann immer sagen, sie haben alles weitergegeben. So verfahren auch oft Mitarbeiter, wenn es um die Information des eigenen Vorgesetzten geht. Wenn alles unselektiert beim Vorgesetzten „abgeladen“ wird, kann der Mitarbeiter später sagen, ich habe meinen Chef informiert.

Zuwenig an Information

Die meisten Vorgesetzten selektieren die bei ihnen ankommende Fülle von Informationen und geben nur den Teil an ihre Mitarbeiter weiter, von dem sie annehmen, dass dies die relevanten Informationen sind. Auch im Kollegenkreis wird nicht immer erkannt, dass eine Information nicht nur in der eigenen Abteilung, sondern auch in einem anderen Unternehmensbereich wichtig sein kann.

Das richtige Maß finden.

Dies ist ein Workshop zur Verbesserung der Informationswege und Kommunikationsstrukturen.

Einfach alle Informationen weitergeben führt zu weniger Orientierung.

Über den „Tellerrand“ hinweg informieren.

Häufig werden jedoch die unmittelbar betroffenen Kollegen nicht informiert, z.B. wenn bei einer Schichtübergabe bestimmte Vorkommnisse nicht weitergegeben werden oder wenn der Service, der Kundenbesuche macht, nur unzureichend über die Anfrage des Kunden Bescheid weiß. Dann passiert es sehr schnell, dass er genau das passende Ersatzteil oder Werkzeug nicht dabei hat und noch einmal kommen muss.

...oder die falschen Informationen.

Warum ist der Umgang mit Informationen oft so konfliktträchtig?

Die Gestaltung der Informationskultur ist deshalb nicht einfach, weil es immer einen objektiven Informationsbedarf und ein subjektives Informationsbedürfnis gibt. Letzteres ist individuell verschieden.

Führungskräfte sind meist davon überzeugt, dass sie ihre Mitarbeiter über alles informieren, was diese für ihre Arbeit brauchen. Trotzdem fühlen sich viele Mitarbeiter nicht ausreichend informiert. Daher wird unterschieden zwischen dem ...

... objektiven Informationsbedarf

- Informationen zum Bewältigen der täglichen Aufgaben,
- Grund-Informationen für den Arbeitsplatz,
- Fach-Information über Arbeitsgebiet und Arbeitsergebnisse.

... und dem subjektiven Informationsbedürfnis

- Information über das gesamte Unternehmensgeschehen,
- Information über andere Organisationseinheiten und Zusammenarbeit,
- Information über Hintergründe und Pläne.

Der Informationsbedarf ist überwiegend eine Bringschuld des Vorgesetzten. Dem Mitarbeiter muss deutlich sein, dass er über das eigene Informationsbedürfnis selbst entscheidet. Sinnvoll ist, dass Vorgesetzter und Mitarbeiter gemeinsam überlegen, wie mit den Informationen verfahren wird, welche eine Holschuld, welche eine Bringschuld sind.

Bringschuld und Holschuld

4. Stunde (zweite Hälfte):

Thema: Auswertung der SOFT-Analyse

Sie haben in den beiden letzten Stunden eine Übersicht über die verschiedenen Gremien erstellt und die Arbeit einzelner oder aller Gremien mit der SOFT-Analyse beleuchtet.

Stellen Sie sich nun die Ergebnisse vor. Besonders, wenn Sie in kleinen Gruppen gearbeitet haben, ist es unerlässlich, dass jede Kleingruppe dem Plenum ihre Ergebnisse vorstellt.

Beachten Sie beim Vorstellen der Gruppenergebnisse:

1. Ergebnisse kurz vorstellen/vorlesen (kurz und knapp, wiederholen Sie nicht die Diskussion in der Kleingruppe);
2. Nachfragen, ob alles verständlich ist, Fragen klären und
3. Gemeinsam nachdenken, ob von den Anderen, die nicht in der Gruppe waren, spontan Ergänzungen zu den Ergebnissen hinzukommen. Schreiben Sie Ergänzungen mit auf.

Sie haben nun eine Wand, an der viele Blätter hängen:

- Die Gremien mit den farbigen Namen ihrer Mitglieder und
- Dazu jeweils die Ergebnisse aus der Analyse, die ein Gremium beleuchten.

Skizzieren Sie zum Abschluss der Ergebnisdarstellung auf einem Flipchart pauschal gute und schwierige Kommunikation.

Zwischen welchen Gremien herrscht

- eine gute Kommunikation
- oder eine schlechte.

Die Ergebnisse wieder für alle sichtbar machen und vorstellen lassen.

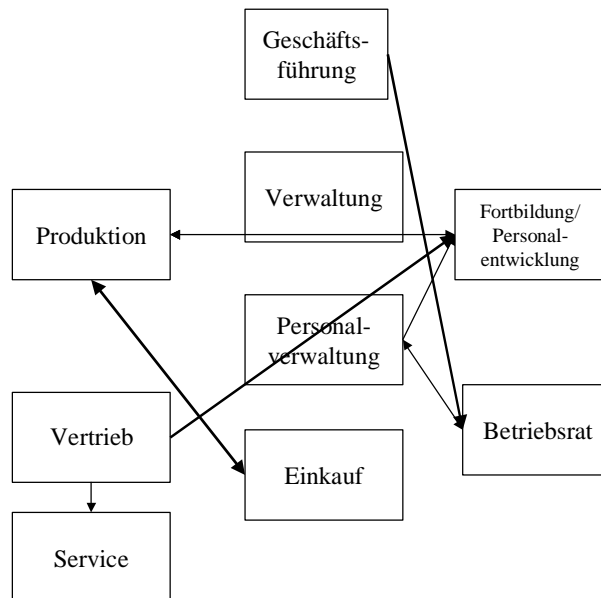
Wo klappt es gut und wo tauchen immer wieder Probleme auf?

Textauszüge

Stellen Sie dafür das Organigramm mit Karten dar. Markieren Sie die gute und schlechte Kommunikation mit farbigen Pfeilen, z.B. grün für gut und rot für problematisch. Mit Pfeilspitzen nur an einem Ende oder beidseitig können Sie darstellen, ob die Kommunikation einseitig gut oder schlecht ist oder beidseitig.

Beispiel:

Gute Kommunikation ist durch schmale Pfeile gekennzeichnet, konflikthafte durch fette Pfeile.



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

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	
Erfolgsfaktoren	I	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	
Lernen im Unternehmen	II	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	
Anleitung für die ‚Chefin‘ / für den ‚Chef‘	III	Anleitung für die Chefin/ für den Chef
Inhalt	III-1	
Das Nadelöhr der Kommunikation	III-3	
Um welche Art von Kommunikation geht es hier?	III-4	
Anlässe für diesen Workshop	III-5	
Warum ist der Umgang mit Kommunikation konfliktträchtig?	III-6	

Workshop als Arbeitsform - Ihre Rolle als Workshopleiter	III-8
Ihre persönliche Vorbereitung	III-9
Wie spreche ich Punkte an, die Kritik bedeuten	III-11
Was kann ich tun, wenn ich mit den Lösungen der Gruppe nicht einverstanden bin?	III-13
Welche Arbeitsbedingungen braucht die Arbeitsgruppe?	III-15
Die 1. Stunde	
Wie gestalten wir eine gute Zusammenarbeit?	III-16
Ein gutes Arbeitsklima herstellen	III-16
Übung: Unsere interne Kommunikation als ???	III-19
Die 2. und 3. Stunde:	
Darstellung der Aufbauorganisation und der Gremien	III-21
Das Organigramm darstellen	III-21
Die Gremien darstellen	III-23
Arbeit und Funktion der Gremien beleuchten	III-25
Die 3. und 4. Stunde:	
Erarbeitung von Stärken und Schwächen in der innerbetrieblichen Kommunikation	III-26
Stärken- und Schwächenanalyse (SOFT-Analyse)	III-28
Soft-Analyse: Hintergrund und Anleitung zur Durchführung	III-30
Wie wird die SOFT-Analyse bearbeitet?	III-31
4. Stunde 2. Hälfte:	
Auswertung der SOFT-Analyse	III-33
5. Stunde	
Prioritäten setzen	III-35
Kriterien für die Prioritätenfindung	III-35
6. Stunde	
Lösungen finden	III-38
Methoden zur Lösungsfindung	III-38
Problemlösungsraster 1	III-39
Maßnahmenliste	III-41
Problemlösungsraster 2	III-42
Gute Praxis	III-44
Paradox Probleme lösen	III-45
7. und weitere Stunden:	
Das nächsten Problem der Prioritätenliste bearbeiten	III-46
Controlling	III-46
Die letzte Stunde:	
Feedback	III-48
Drei Monate später: follow-up:	
Reflexion des Prozesses	III-49

Textauszüge

Chefsache: lernen

Interne Kommunikation

Kopiervorlagen	IV	Kopiervorlagen
Inhalt	IV-1	
Checkliste: Vorbereitung der Qualifizierung	IV-2	
Stärken-Schwächenanalyse (SOFT-Analyse)	IV-3	
Problemlösungsraster 1	IV-5	
Maßnahmenliste	IV-6	
Gute Praxis – Probleme lösen	IV-7	
Problemlösungsraster 2.....	IV-8	
Paradox Probleme lösen	IV-9	
Sitzungen gestalten und leiten	IV-10	
Die Grundstruktur von Sitzungen	IV 10	
Kurzer Leitfaden für den Leiter, die Leiterin einer Sitzung ...	IV-15	
Vorbereitung einer Besprechung	IV-17	
Anhang	V	Anhang
Inhalt	V-1	
Literatur	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



D I A L O G U E
BERATUNGSGESELLSCHAFT

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