

Chefsache lernen

■ *Wie Sie den Fortbildungsetat schonen und selber Ihre Mitarbeiter qualifizieren*

Die finanziellen Mittel für die Mitarbeiterfortbildung sind in vielen Unternehmen reduziert worden. Auch die zeitlichen Spielräume sind nicht größer geworden. Deshalb auf Fortbildung zu verzichten, kann jedoch nicht der richtige Ansatz sein. Was tun?

Die DIALOGE Beratungsgesellschaft entwickelt Fortbildungsmodule, die innerbetrieblich eingesetzt werden können, ohne einen Trainer zu engagieren oder betriebliche Ausfallzeiten zu schaffen. Der Vorgesetzte wird selber zum Trainer. Dazu braucht er jedoch keine langwierige Fortbildung zu besuchen. Die DIALOGE Beratungsgesellschaft stellt kurze Trainingseinheiten zur Verfügung, die innerhalb einer Dienstbesprechung durchgeführt werden können. Schriftlich sind alle notwendigen Informationen vorbereitet und in einem Ordner zusammengefasst. Jeweils vier bis fünf Einheiten mit 15 bis 45 Minuten Zeitdauer behandeln ein Themenfeld. Sie können z.B. im Wochenabstand im Unternehmen durchgeführt werden. Gemeinsam mit der Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg GmbH werden thematische Module zu folgenden Themenfeldern erarbeitet:

- Verkaufsgespräche führen
- Optimal telefonieren
- TOP-Teamarbeit
- Produktschulungen selber durchführen
- Unser Betriebsklima – jetzt klappt's auch mit der Zusammenarbeit

Jedes einzelne Modul enthält eine thematische Einführung, Unterlagen zur Vorbereitung des Vorgesetzten, Anleitungen zur Durchführung, Unterlagen für die Teilnehmer, Vorschläge zur Lernerfolgskontrolle und Anregungen für die individuelle Anpassung auf besondere betriebliche Situationen.

Unternehmen in der Region Bonn/Rhein-Sieg erhalten auf Wunsch zusätzlich eine Einführung in die Module, einen Trainingstag und eine telefonische Anwendungsunterstützung. Das Projekt wird mit Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds durchgeführt.

Wissensmanagement ■ *Wenn ich wüsste, was wir wissen*

Es ist mittlerweile eine Binsenweisheit, dass das Wissen in immer kürzeren Zeiträumen veraltet. Zugleich nimmt die Menge neuer Informationen in exponentieller Weise zu. Damit stellt sich die Frage, wie vorhandenes und erreichbares (explizites) Wissen in Datenbeständen und in den Köpfen der Mitarbeiter (implizites Wissen) schnell und praktikabel für alltägliches Handeln im Unternehmen verfügbar gemacht werden kann.

In verschiedenen Projekten hat die DIALOGE Beratungsgesellschaft in den letzten Jahren Projekte zum Wissensmanagement und zur strategischen Nutzung von Wissen initiiert und begleitet.

Beispiel: In einem **Reiseunternehmen** ging es um die Sicherung der detaillier-

ten Ortskenntnisse und Kontakte der Reiseleiter und Projektmanager bei zugleich hoher Fluktuation und langen Einarbeitungszeiten. Hier konnte mit einer zentralen Datenbank eine einfache und praktikable Lösung entwickelt werden, die auf hohe Akzeptanz stieß, weil sie allen direkt täglich nutzte. Beispiel: Ein regionales **Arbeitsmarktmonitoring** zeigte, dass umfangreiche und langwierige Datenerhebungen wenig zusätzliche Erkenntnisse brachten, weil sie nur unwesentlich über die bereits vorhandenen, nicht ausgetauschten impliziten Wissensbestände der Akteure hinausgingen. Hier galt es, vorhandene Informationen systematischer auszutauschen und zu vernetzen, um daraus handlungsrelevantes Wissen zu generieren.

siehe Seite 3 ...

Handeln ■ Suchtprobleme im Betrieb

Es ist kaum zu übersehen. 10,6 Liter reiner Alkohol werden in Deutschland jedes Jahr pro Kopf konsumiert. Damit liegt Deutschland in der Spitzengruppe sämtlicher Länder der Welt. Die Kosten durch alkoholbedingte Krankheiten werden auf ca. 19 Milliarden Euro pro Jahr geschätzt. Der betriebswirtschaftliche Schaden nicht mitgerechnet. Weitere Suchtformen nehmen zu: Tabletten, Designerdrogen, Spielsucht, etc. Jeder fünfte Arbeitnehmer hat bereits ein Suchtproblem am Arbeitsplatz. Sucht – eine Aufgabe für Führungskräfte. Führungskräfte müssen einschreiten, wenn sie Suchtmittelkonsum im Betrieb wahrnehmen. Gerade weil das Suchtproblem ein gesellschaftliches ist, besteht die Neigung, es im Betrieb zu verdrängen. Dies wiederum bereitet den idealen Nährboden für Suchtmittelabhängige.

Offensiv statt wegschieben:

Das Suchtproblem muss innerhalb der unternehmerischen Personalstrategie seinen Platz finden. Das eigene Verständnis

und Verhältnis zum Thema Sucht ist oft bei Führungskräften das Hindernis auf dem Weg zur Problemlösung. Die Behandlung des Suchtproblems ist nach häufiger Meinung eine Art Eingeständnis der eigenen Unfähigkeit, z.B. bei der Personalauswahl. Solche Gedankengänge sind verständlich, sollten jedoch nicht zur Ignoranz des Problems führen.

Das betriebliche Hilfesystem:

Sucht ist eine Krankheit. Ist die Anerkennung dieser Krankheit innerhalb des Unternehmens erst mal geschafft, beginnt der nächste Schritt: Suchtprobleme entdecken, sie offen ansprechen und effiziente Hilfsangebote zugänglich machen.

Motivieren statt Konfrontieren:

In der Beratung von Abhängigen sind weder Konfrontation noch Überredungskünste angezeigt. Die Motivation des Erkrankten ist entscheidend. Es stellt sich also die Frage: Wie können Mitarbeiter mit Suchtproblemen zur Auseinan-

dersetzung mit ihrem Suchtmittelkonsum motiviert werden? Einen wirksamen Ansatzpunkt bildet hier die Annahme, dass Suchtmittelkonsumenten nicht änderungsresistent, sondern eher ambivalent, also hin- und hergerissen sind. Es gibt gute Gründe für, aber auch solche gegen eine Konsumänderung. Wenn man diesen Tatbestand würdigt und bestimmte Gesprächsprinzipien beherzigt, wird der abhängige Mitarbeiter zum Fürsprecher der eigenen Veränderung. Der Schlüssel zur Motivation: William Miller und Steven Rollnick haben das Prinzip der „motivierenden Gesprächsführung“ entwickelt. Es ermöglicht auch Führungskräften und Ausbildern, in betrieblichen Alltagssituationen den Suchtmittelkonsum zu thematisieren. Im Team der DIALOGUE Beratungsgesellschaft berät Jörg Cadsky, Dipl. Sozial- und Erlebnispädagoge, Betriebe und Ausbilder bei Suchtfragen. Er vermittelt als Trainer Techniken der motivierenden Kurzintervention im betrieblichen Alltag.

So zahlen Ihre Kunden schneller

Außenstände telefonisch wirksam reduzieren. Die Zahlungsmoral sinkt. Dies stellen viele Unternehmen bedauernd fest. Über die Ursachen ist weniger bekannt. Drei Gründe werden häufig benannt: die Rechnung ist noch nicht freigegeben, in der Rechnung sind Fehler und – in mehr als 50 % der Fälle – eine Rechnung liegt nicht vor.

Gemeinsam mit unserem Partner Phone Service bieten wir ein Tagesseminar zur Verbesserung des Zahlungsverhaltens an. Dabei geht es um die Analyse der Gründe für Außenstände, den Aufbau eines Mahn-

gesprächs, den Umgang mit Ausreden, die rechtliche Situation und die Argumentation für Zahlungen.

Praktische Beispiele aus dem Unternehmensalltag bilden die Grundlage für die Entwicklung von Strategien und die Durchführung von Rollenspielen.

Das Tagesseminar wird unternehmensintern durchgeführt und bei ausreichendem Interesse als offenes Seminar angeboten. Interessierte Unternehmen laden wir gerne zu einer Informationsveranstaltung ein.

Rufen Sie uns an, wir schicken Ihnen gerne weitere Informationen zu. Telefon 02 28/9 77 46-0.

Praxistipp: Kinder und Mitarbeiter

Glauben Sie unsere Kinder beobachten nur das, was wir **tun**? Unsere Kinder beobachten genauso sorgfältig, was wir alles **nicht tun**!

Im Hinblick auf die Wirksamkeit Ihres eigenen Verhaltens – zum Beispiel in Familienstreitigkeiten – kann es ganz nützlich sein, diesbezüglich immer mal Bilanz zu ziehen! ...

Und nun lesen Sie den Text noch einmal. Tauschen Sie dabei das Wort „Kinder“ gegen „Mitarbeiter“ aus.

Fortsetzung von Seite 1

Wenn ich wüsste, was wir wissen

Im Rahmen des vom Bundesministerium für Wirtschaft ausgeschriebenen **Ideenwettbewerb „Wissensmedia“** beteiligt sich die DIALOGE Beratungsgesellschaft gemeinsam mit der Kölner Firma sym.net mit einem Beitrag zur **Optimierung des Wissensmanagements in kommunalen Sozialämtern.**

Die Sachbearbeitung in den Sozialämtern ist sehr komplex. Die rechtlichen Rahmenbedingungen ändern sich in immer kürzeren Zeitabständen. Die Leistungen der Sozialhilfe und der Arbeitslosenversicherung werden in Kürze völlig neu geordnet. Hausinterne Anweisungen und persönliche Ermessensspielräume gilt es zielgerichtet umzusetzen. Und das alles erfolgt bei dezentraler Organisation, langwieriger Einarbeitung neuer Mitarbeiter und hoher Fluktuationsraten. Wenige „Leistungsträger“ werden zumeist für die Bearbeitung schwierigerer Fälle eingesetzt.

Es ist wichtig, das wertvolle personengebundene Wissen, vor allem Erfahrungswissen, zu sichern und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter zu beschleunigen. Ausgangspunkt unserer Arbeiten zum Thema Wissensmanagement ist die konsequente Vernetzung von technischen Lösungen mit einer Unterstützung kommunikativer zwischenmenschlicher Wege zum Wissensaustausch.

Mit Hilfe **technischer Lösungen** können vorhandene Informationen in Dokumenten, Datenbanken und Foren ausgewertet und durch intelligente Assistenten gewichtet und aufbereitet werden. In vernetzten IT-Strukturen kann unser Partner sym.net eine Infrastruktur zur Verfügung stellen, die zielgruppen- und bedarfsgerecht den Zugriff auf Informationen steuert, eine Art „Google“ für den Sozialbereich.

Dabei können leicht auch deutliche **wirtschaftliche Effekte** erzielt werden: Reduzierung der Einarbeitungszeit, größere Fallzahlen bei neuen Mitarbeitern nach der Ersteinarbeitung, Erhöhung der Produktivität und Zufriedenheit bei allen Mitarbeiter/innen und „kurze Wege“/ Netzwerke zwischen Standorten und im Netz mit anderen Kommunen.

Implizites Erfahrungswissen ist die zusätzliche und häufig entscheidende Komponente zur Verbesserung der Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter. Das beginnt bei der einfachen Dimension, zu wissen, wer etwas weiß und endet noch nicht bei der Bündelung von Informationen verschiedener Personen, um daraus neues handlungsleitendes Wissen zu generieren.

Wissensmanagement braucht Akzeptanz.

Wissen fließt im Unternehmen immer

dann, wenn es individuell nützlich ist.

Dieser Leitsatz aus unserer praktischen Erfahrung zeigt, dass die Mitarbeiter sich Ihres Kapitals des impliziten Wissens bewusst sind und es zumeist unbewusst strategisch einsetzen. In einer Unternehmenskultur, die persönliches Wissen anerkennt und schätzt wird damit freigiebig und offen umgegangen.

Die Einführung von Konzepten des Wissensmanagements stehen und fallen mit dem Akzeptanzmanagement. Erfolgreich können sie bereits dann gelten, wenn 5–10 % der Beschäftigten ihr Erfahrungswissen in ein technisches System einspeisen, auf das dann alle anderen aktiv zugreifen können. Die DIALOGE Beratungsgesellschaft begleitet den Einführungsprozess des Wissensmanagements in Unternehmen und Verwaltungen.

Informationsveranstaltung: Wissensmanagement

Die praktischen Erfahrungen mit Wissensmanagementsystemen zeigen, dass wesentliche Verbesserungen der Kundenorientierung, eine Beschleunigung der Abläufe und deutliche Kosteneinsparungen erzielt werden können. Entscheidender Erfolgsfaktor ist weniger die Technik, als vielmehr die bestehende interne Kommunikation und die Unternehmenskultur. Eine zentrale Frage ist: wie schaffe ich es, Mitarbeiter zu bewegen, ihr Wissen zu teilen?

Gemeinsam mit den Kölner Unternehmen macromedia und sym.net

führt die DIALOGE Beratungsgesellschaft am 11. Juli 2003 eine Informationsveranstaltung in Köln durch. Im Mittelpunkt stehen zwei Vorträge zu den Erfolgsfaktoren der Einführung von Wissensmanagement und den Möglichkeiten des Einsatzes von EDV-Tools mit einer praktischen Demonstration.

Wir laden Sie zu dieser kostenlosen Informationsveranstaltung ein. Eine schriftliche Einladung senden wir Ihnen gerne zu. Unsere E-Mail-Adresse: info@dialoge.net.

Gute Resonanz in der Fachpresse

Führungsthemen, Probleme beim Technologieeinsatz und persönliche Arbeitstechniken waren Themen von Fachveröffentlichungen der DIALOGE Beratungsgesellschaft in den letzten Monaten. In der Zeitschrift „kommune21“ berichteten wir über Führungsaufgaben bei der Einführung von neuen Technologien. In einer dreiteiligen Reihe informierten wir über Möglichkeiten, die E-Mail-Flut einzudämmen und durch E-Mail-Response-Management eine zügige Bearbeitung der elektronischen Post zu sichern.

Die „Innovative Verwaltung“ veröffentlicht im Mai 2003 einen Beitrag zu den häufig ungeklärten Rollen stellvertretender Leitungskräfte. Er basiert auf den Fallarbeiten in unseren Führungstrainings und einem Projekt bei einem unserer Kunden. Der „gemeinderat im Sommer“ präsentiert praktische Hilfestellungen der DIALOGE Beratungsgesellschaft zur

Motivation von Mitarbeitern in schwierigen Zeiten.

Gerne senden wir Ihnen die Beiträge in Kopie per Post oder per E-Mail zu.

Für Besserwisser: www.weiterbildung-bonn.de

Kompakt und schnell Informationen über Weiterbildungs- und Beratungsanbieter in der Region erhalten. Das ist das Ziel einer Initiative der DIALOGE Beratungsgesellschaft. Unter der Adresse www.weiterbildung-bonn.de präsentieren sich Anbieter aus der Region. In praktischen Artikeln gibt es konkrete Anregungen für den Alltag im Unternehmen. Checklisten und Tipps können schnell heruntergeladen und eingesetzt werden. Zusätzlich gibt es in Kürze einen Newsletter und Veranstaltungen.

Betreff: Hilfe! ■ Ich bekomme zu viele E-Mails

Je mehr E-Mails täglich am Arbeitsplatz eingehen, um so mehr Zeit muss für ihre Wahrnehmung und Bearbeitung aufgewandt werden.

Einfache Tipps können den Umgang mit E-Mails am Arbeitsplatz optimieren:

- Richten Sie Eingangsordner für Projekte und verschiedene Aufgabenbereiche und Themen ein. Filtern Sie ein- und ausgehende Mails automatisch in diese Ordner.
- Reservieren Sie Zeiten für die Bearbeitung von E-Mails. Die wenigsten E-Mails müssen innerhalb von Minuten bearbeitet werden. Arbeiten Sie diese zügig ab.
- Sortieren Sie an Hand der Betreff-Zeilen vor.

- Achten Sie beim Formulieren auf gut verständliche Betreff-Zeilen. Schreiben Sie um was es geht und nicht „Wichtig!“

- Löschen Sie ungewünschte Werbe-E-Mails konsequent.

Der manchmal sehr hemdsärmelige und lockere Kommunikationsstil in E-Mails ist nicht in jeder Situation geeignet. Bei Briefen unterscheiden wir zwischen Geschäfts- und Privatbriefen und passen unseren Schreibstil dem Anlass an. Pflegen Sie diese Unterscheidung auch in E-Mails.

In unseren Seminaren zu persönlichen Arbeitstechniken, Ziel- und Zeitmanagement vermitteln wir auch Tipps zum optimalen Umgang mit E-Mails.

Organisationsberatung und Personalentwicklung sind die zentralen Handlungsfelder der DIALOGE-Beratungsgesellschaft. Mit einem Team von BeraterInnen und TrainerInnen entwickeln wir mit unseren Kunden individuelle Problemlösungen und begleiten die Umsetzung in die Praxis. An die Stelle von Gutachten treten Prozesse und die Förderung der eigenen Verantwortung in der Organisation.

Organisationsberatung

- Strategieentwicklung • Reorganisationsprozesse • Erschließung neuer Handlungsfelder • zentrale Steuerung
- Aufbau von Serviceeinheiten • Projektmanagement • Aufbau dezentraler Strukturen • Schaffung der Teamorganisation • Kundenorientierung

Führung

- Führungsgrundsätze entwickeln und einführen • Zielvereinbarungssysteme schaffen • Führungskompetenz fördern • Führungstraining • Coaching
- Führungszirkel • Nachwuchsführungskräfte qualifizieren • Führung lernen durch Projekte

Personalentwicklung

- Situationsanalysen • Bedarfserfassung
- Personalentwicklungskonzeption
- Mitarbeitergespräche • Beurteilung
- 360-Grad-Feedback • Trainingskonzeption • Training • Arbeitsplatznahes Lernen • Coaching • Bildungscontrolling

Unser Prinzip

Engagement entsteht durch Empathie und Vorstellungskraft. Wir lassen uns ein: auf Ihr Unternehmen, die Situation, die Menschen. Unsere Erfahrung für Ihre Ziele. Gemeinsam. Heute für Morgen. Im Dialog.



DIALOGE Beratungsgesellschaft

Hubert-Peter-Str. 14 • 53175 Bonn

Tel. 02 28 - 9 77 46-0 • Fax 02 28 - 9 77 46-19

www.dialoge.net • info@dialoge.net