

Rainer König

Lernst Du noch oder lebst Du schon?

Anmerkungen zu der Frage: Wie entwickelt man Lern-Entwickelte?

Typische Frage von Personalentwicklern, die Ihre Arbeit wirklich gut gemacht haben: Was tun mit Leuten, die bereits sämtliche Fortbildungen besucht haben, und uns nun fragen: was habt ihr noch für uns?

Typische Antwort eines Verhaltens-Trainers, der seine Arbeit wirklich gut gemacht hat und an Anschlussaufträge interessiert ist: Ich habe da Aufbau-Vertiefungs-Fortgeschrittenen-Module in meinem Angebots-Portfolio.

Nichts gegen Aufbau, Vertiefung und Fortschritt. Aber Seminare dazu machen nur Sinn, wenn bereits praktische Erfahrungen mit dem einmal Gelernten vorliegen. Kein Fußballtrainer steckt seinen durchtrainierten Mittelstürmerstar kurz nach den Trainingswochen für die Liga wieder in ein neues Trainingslager, während der Rest der Truppe schon mal die ersten Ligaspiele absolviert. Er schickt ihn vielmehr schleunigst aufs Spielfeld, also dahin, wo er auch hingehört.

Die richtige Antwort auf die obige Personalentwicklerfrage lautet also: ihr müsst den Frager endlich (so) aufstellen, damit er das Gelernte auch anwenden kann. In gewisser Weise ist seine Frage an die Personalentwicklung ein Zeichen dafür, dass er das in Seminaren Gelernte nicht, nicht mehr oder noch nicht anwenden konnte. Irgendetwas ist da in seiner Entwicklung schief gegangen, denn

- entweder wurden ihm in den Seminaren Kompetenzen vermittelt, die er nie verwenden kann,
- oder es wurden ihm Kompetenzen vermittelt, die er noch nicht oder nicht mehr anwenden konnte.

Im ersteren Fall sollte man schleunigst die Seminarkonzeption überdenken und verändern.

Im zweiten Fall dagegen gilt es, umgehend seinen Arbeitsplatz so umzugestalten bzw. den betreffenden Mitarbeiter so einzusetzen, dass er seine erworbenen Kompetenzen anwenden kann.

Beispiel: Wenn er ein Seminar „Verkaufsgespräche mit Kunden erfolgreich führen“ besucht hat,

- er dort zwar viel über prähistorische Kontaktrituale der Cro-Magnon-Menschen erfahren hat, nichts aber über die Kundengespräche, die er mit heimischen Homo-sapiens-sapiens zu führen hat, dann sollten sofort die Seminarkonzepte geändert oder der Seminaranbieter/-leiter gewechselt werden;
- -er aber nie Kontakte mit Kunden und schon gar nicht Verkaufskontakte mit ihnen haben wird, dann ist in der Planung seiner betrieblichen Fortbildung irgendwo ein ziemlich peinlicher und teurer Fehler passiert, für den weder der Seminardozent noch der Mitarbeiter etwas kann. Wahrscheinlich ist die Bildungsbedarfserhebung gar nicht oder mangelhaft geschehen;
- -noch keine Verkaufsgespräche führen konnte, dann ist zu erheben, warum das der Fall war bzw. ist. Vielleicht haben sich die Abläufe und Zuständigkeiten an seinem Arbeitsplatz geändert, so dass einmal nötige

Kompetenzen nicht mehr erforderlich sind. So eine Umorganisation kann je nach Sachlage durchaus sinnvoll und manchmal sogar notwendig sein. Pikant daran ist dann nur, dass die Personalabteilung davon nichts erfahren hat, um z.B. ggf. neue Bildungsbedarfe zu erheben und zu befriedigen. Hier liegt die innerbetriebliche Kommunikation im argen. Es kann aber auch sein, dass sich die Arbeitabläufe und Zuständigkeiten nicht geändert haben, man also den fürs Kundengespräch ausgebildeten Mitarbeiter einfach woanders „parkt“. Diese auch bei vielen Fußballtrainern beliebte Reservebankmentalität sollte von der Personalabteilung ebenfalls kritisch hinterfragt werden. Sie ist zumeist sehr kontraproduktiv: sie kostet den Betrieb Unsummen vergeudeter Bildungsausgaben und demotiviert zudem die betreffenden Mitarbeiter.

Wenn der Mitarbeiter in dem Kundenseminar jedoch gutes Wissen für echte Kundengespräche mitgenommen hat und darüber hinaus solche Gespräche dann auch wirklich führen muss, dann stellt er eine Frage wie die obige Frage an die Personalentwicklung nicht mehr. Der Arbeitsalltag als solcher schafft nämlich stets neue Herausforderungen. Und diese können dann zu Bildungsbedarfen führen, an die in Seminaren, Coachings, Workshops oder ähnlichen Veranstaltungen sinnvoll gearbeitet werden kann.

Z.B. könnte es unser Mitarbeiter plötzlich mit vielen ausländischen Kunden zu tun haben, so dass ein Bedarf entsteht,

- seine Fremdsprachkenntnisse aufzubessern,
- die Kultur und Mentalität dieser Kunden besser kennen zu lernen oder
- etwas mehr über internationales Verhandeln zu erfahren.

Selbst für versierte Mitarbeiter erzeugt die Praxis immer neue Lernbedarfe. Z.B. das Interesse,

- das eigene Wissen und Know how an jüngere Kollegen weiterzugeben oder
- anderen bei der Lösung von Problemen und Konflikten zu helfen.

Train-the-trainer-Programme oder die Ausbildung zum Prozessbegleiter bzw. Konfliktberater sind Beispiele dafür, dass es auch für solche Kollegen und Kolleginnen sinnvolle Fortbildungsmöglichkeiten gibt.

Der Kopf ist rund, damit das Lernen seine Richtung ändern kann.

Diese Richtung bestimmt aber nicht nur der Kopf, sondern auch und vor allem die Praxis.