

Strategien für erfolgsorientierte Weiterbildung

Februar 2002

Peter Siwon, Sabine Häring

Peter Siwon ist Geschäftsführer, Sabine Häring verantwortet das Marketing beim Münchner Trainings- und Consulting-Unternehmen MicroConsult.

Einführung

„Wenn wir das vorher gewusst hätten“ oder „Wenn man es weiß, ist es meist ganz einfach“ – das sind wohlvertraute Kommentare zu beruflichen wie privaten Vorhaben. Fehler aufgrund von Unkenntnis in den Anfangsphasen vieler Projekte können am Ende schwerwiegende Konsequenzen haben. Trotzdem sparen Unternehmen häufig aufgrund der Fehleinschätzung eigener Kompetenzen oder aus Scheu vor vermeintlich hohen Kosten am falschen Ende bzw. investieren überhaupt nicht in Weiterbildung.

Dieser Leitfaden soll dabei helfen, Weiterbildung

- zu planen,
- zu bewerten und
- den für das Projekt geeigneten Schulungspartner auszuwählen.

1. Wissen im Wandel

Da Projekterfolge fast ausschließlich auf der schnellen Time to Market und der kreativen, innovativen Umwandlung von Wissen in Lösungen basieren, ist die zurückhaltende Investition in bereits aufbereitetes Wissen vor allem auch aus wirtschaftlicher Sicht unverständlich.

1.1 Der Wert des Wissens

Der Wert vieler Produkte und Lösungen ist heute primär immaterieller Natur, Tendenz steigend. Schließlich ist der Wandel von der Industrie- zur Informationsgesellschaft längst vollzogen.

Es für den Projekterfolg dort zu investieren, wo der größte Nutzen, das heißt das beste Wertsteigerung- oder Rationalisierungspotential liegt, und das ist in den meisten Fällen Know-how, sei es technologischer Natur wie beispielsweise Programmierkenntnisse oder mit sozialer Kompetenz wie Flexibilität oder Teamfähigkeit verbunden.

Wissen ist wie jedes Element unseres Lebens einer ständigen Evolution unterworfen und dies gilt ganz besonders für technologische Kompetenzen. Beispielsweise haben wir es in der Informationstechnologien mit Zyklen von einem bis eineinhalb Jahren zu tun. Ein guter Gradmesser ist hier der Zyklus bei Speichersystemen, Computerchips, Bandbreiten von Kommunikations- und Betriebssystemen. Da die steigende Leistung dieser Lösungsbestandteile immer neue Freiräume für Innovationen bietet, ergeben sich neue Herausforderungen für die Projekte, welche dieses Ressourcenpotenzial innovativ nutzen wollen. Und dies, bevor es der Mitbewerber tut.

1.2 Abstraktion bewältigt Komplexität

Der Einsatz immer leistungsfähigerer Lösungsbestandteile bringt mehr Komfort, mehr Flexibilität und mehr Konvergenz verschiedener vorher spezialisierter Anwendungen und Lösungen. Alle diese Steigerungen ziehen jedoch eine Konsequenz nach sich: mehr Komplexität. Die Komplexität wächst jedoch nicht linear mit den dafür notwendigen Ressourcen, wie z.B. bei IT-Projekten Speicher oder Rechenleistung, sondern erheblich schneller. Beispielsweise lassen sich zwei Funktionen bis zu viermal kombinieren, bei 3 Funktionen sind es schon 9, bei 10 Funktionen bis zu 100 mögliche Kombinationen. Die Komplexität steigert sich also eher in Zweierpotenzen.

Diese Entwicklung fordert also Methoden, die durch verbesserte Abstraktion die Komplexität beherrschbar machen und damit Kosten- wie Zeitanforderungen erfüllen.

1.3 Wechselwirkungen beachten

Projekte bestehen in der Regel aus einer Aneinanderreihung von Phasen wie Analyse, Design, Implementierung und Test, die mit Methoden und Technologien Schritt für Schritt in Lösungen bzw. Produkte überführt werden. Dieser Ablauf wird über Prozesse definiert. Auch hier vollzieht sich ein ständiger Wandel. Neue Technologien und Methoden verändern die Prozesse und umgekehrt, aber auch gesellschaftliche Entwicklungen wie Bildungsstand, das demokratische oder totalitäre Gesellschaftssystem, Werte wie Individualität und Flexibilität machen ihre Einflüsse geltend.

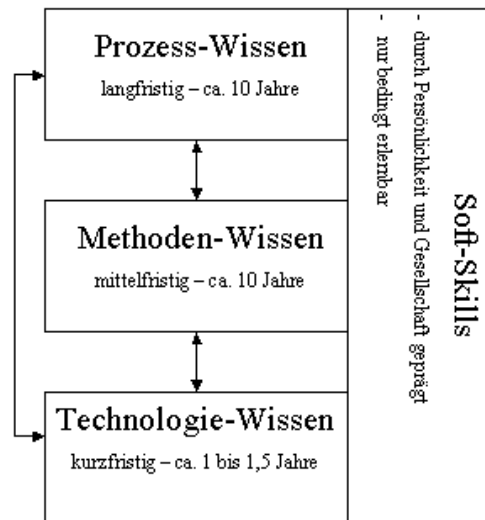
Wie geartet diese Wechselwirkungen auch sein mögen – eines steht fest: Das Prozesswissen verändert sich. Da eine relativ starke Wechselwirkung zwischen Methoden und Prozessen besteht, aber erst die Verknüpfung von etablierte Methoden zu Prozessänderungen führen kann, sind die Prozess-Zyklen mit ungefähr zehn Jahren meist länger als die Methoden-Zyklen mit fünf bis zehn Jahren. Durch die Wechselwirkung von technologischer und methodischer Weiterentwicklung werden sich die Zyklen aber generell in den nächsten Jahrzehnten eher verkürzen.

1.4 Soziale Kompetenzen

Wer heute Prozesse, Methoden und Technologien sinnvoll in Projekten zusammenführen will, muss eine weitere Wissensgruppe berücksichtigen: die sogenannten Soft-Skills. Dazu gehören vor allem soziale Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit oder Flexibilität. Sie stellen eine wichtige Grundlage dar für die tatsächliche Leistungsfähigkeit von Teams und sind somit bei der Auswahl der Projektbeteiligten besonders zu berücksichtigen. Deren Anlagen lassen sich durch Trainings verfeinern, um so Soft-Skills bewusster und gezielter für das Projekt einsetzen zu können. Echte Persönlichkeitsänderungen kann eine Schulung jedoch sicherlich nicht bewirken. Der bereits vorhandenen sozialen Kompetenz im Team kommt also in der Projektarbeit ein besonders hoher Stellenwert zu. Soziale Kompetenz in einem übergreifenderen Sinne kann sich sowieso nur über Generationen hinweg ändern, da sie stark von gesellschaftlichen wie kulturellen Umständen abhängt.

Fazit

Der Vorsprung bei den Wissenssebenen „Prozesse“, „Methoden“ und „Technologien“ wird immer wichtiger und gleichzeitig verliert das Wissen schneller an Wert. In diesem Zusammenhang stellen Zeitpunkt und Effektivität der Wissensbeschaffung einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Geeignete soziale Kompetenzen sind notwendige Voraussetzungen für den produktiven Einsatz des Wissens im Projekt.



Das Wissen bestimmt im Wesentlichen den Wert des Unternehmens, des Mitarbeiters, der Lösung oder des Produkts. Die Wechselwirkungen zwischen den Wissenssebenen zeigen, dass die Weiterbildung als gemeinsame und koordinierte Aufgabe von Entwicklern, Projektleitern und Unternehmensmanagement zu sehen ist. Die Investition in das richtige Wissen bietet die größten Rendite-Chancen und einen ungewohnt schnellen Return-on-Investment für Unternehmen und Mitarbeiter.

1.5 Punktgenaue Weiterbildung

„Es dauert Tage, um zu verstehen, Wochen, um es richtig zu machen, Monate, um es effektiv zu machen, viele Jahre, um dazuzulernen und ein Leben reicht nicht, um perfekt zu sein.“

Lernen sollten wir also ein Leben lang, doch ohne Hilfen bleibt nicht selten schon das Grundverständnis auf der Strecke. Eine Weiterbildungsmaßnahme stellt immer einen Schritt in einem Lernprozess dar. Besonders wirkungsvoll ist der Einsatz in Orientierungs- und Startphasen, denn hier ist der Zeit- und Motivationsgewinn am größten. Weitere wichtige Phasen bilden die Übergangsphasen zur nächsthöheren Komplexität, beispielsweise wenn statt der Bearbeitung von Einzelmodulen die Entwicklung von Gesamtsystemen erforderlich ist.

All diese Phasen haben eines gemeinsam: die Suche nach einem tragfähigen Gedankengerüst, übergreifenden Lösungsmodellen, einem roten Faden. Diese Suche ist aus Sicht des Projekts höchst unproduktiv und extrem fehlerbehaftet. Zugleich ist sie aus Sicht des Mitarbeiters die Phase höchster Frustration und Selbstzweifel. Aber: Sie ist unvermeidlich. Genau hier ist eine gute didaktisch, methodisch und fachlich

kompetente Weiterbildung von hohem Nutzen. Und hier spielen auch der Kontakt zu Menschen mit dem gleichen Problem und die interaktive Kommunikation mit Trainern und Teilnehmern eine wichtige motivierende und fördernde Rolle. Gute Schulungsmaßnahmen verkürzen also vor allem den Weg vom Verstehen bis zum „richtigen Tun“ erheblich und liefern wichtige Ansätze für das spätere Umsetzen des Gelernten. Die Effektivität, gemessen an Zeit, Fehlerrate und ähnlichem mehr, lässt sich damit in den ersten Wochen durchaus verzehnfachen.

Fazit

Die entscheidenden Faktoren für eine sinnvolle Weiterbildungsmaßnahme sind Zeitpunkt und Qualität.

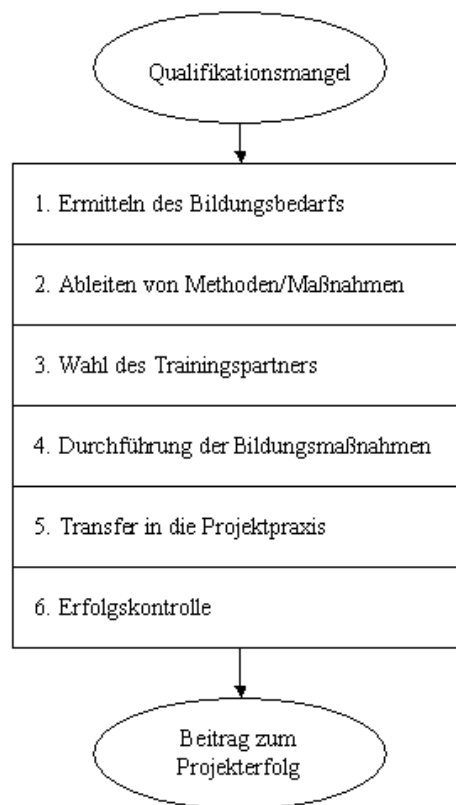
Der Preis der Weiterbildung spielt bei der Betrachtung d Kosten- und Einsparungspotentiale betriebswirtschaftlich eine sekundäre Rolle, da die Amortisierungszeit einer Schulung praktisch nur von der Wahl des richtigen Inhalts, der Qualität und dem richtigen Zeitpunkt bestimmt ist. Die Analyse des Bedarfs von Know-how und die rechtzeitige Beschaffung gehört zu den ersten und wichtigsten Maßnahmen in der Projektplanung.

1.6 Faktor Mensch

Viele Projektverantwortliche übersehen den wesentlichen Bestandteil ihrer Weiterbildungsstrategie: den zu schulenden Menschen mit seinen individuellen Vorlieben und Abneigungen. So wird eine für das Projekt als sinnvoll erkannte Trainingsmaßnahme umso wirkungsvoller sein, je mehr die Bildungswünsche des einzelnen damit übereinstimmen. Unternehmen, die Mitarbeiter mit der Weiterbildungskonzeption beauftragen, müssen deshalb berücksichtigen, dass sie damit keinen schnell abzuwickelnden Nebenjob vergeben, sondern eine verantwortungsvolle Führungsaufgabe. Schließlich sind die Projektbeteiligten soweit zu motivieren, dass ihre individuellen Ziele weitgehend mit den Projektzielen harmonisieren. Fühlen sich Mitarbeiter zu einer Bildungsmaßnahme gezwungen, werden der erwartete Lernerfolg und die spätere Übernahme von Eigenverantwortung für das Projekt ausbleiben. Unterstützung leisten hier auch die Trainer eines kompetenten Schulungspartners. Verstehen sie ihr Handwerk, dann spielen sie nicht nur den Vermittler von Inhalten, sondern begleiten den gesamten Lernprozess als Motivator und tragen damit auch zum späteren Projekterfolg bei.

2. Phasen im Bildungs-Management

Bildungsmanagement gliedert sich in sechs Hauptphasen:



2.1 Ermitteln des Bildungsbedarfs

Die Grundvoraussetzung für die Ermittlung des tatsächlichen Bildungsbedarfs ist eine gute Kenntnis der Projektziele und -anforderungen. Falls diese noch nicht vorhanden ist, lässt sich die im folgenden beschriebene Vorgehensweise auch anwenden, um festzustellen, was für den Aufbau einer fundierten Basis für die Projektgründung zu tun ist (siehe Tabelle). Die Angaben in der Tabelle sind frei erfunden und sind gemäss den individuellen Projekterfordernissen einzutragen. Sie stellt einen Vorschlag für eine systematische und strukturierte Analyse dar.

Aufgabe/Rolle	Wissen	Soll (min)	Ist	Priorität
Entwickler Schlüsselmodul	Technologie A	Profi	Eingearbeitet	A
	Technologie B	Profi	Eingearbeitet	A
	Methode A	Eingearbeitet	Eingearbeitet	A
	Methode F	Überblick	Überblick	C
	Process X	Überblick	Eingearbeitet	C
	Tool C	Eingearbeitet	Überblick	B
	Softskill E	Talent	Talent	C
Projektleiter Teilprojekt A	Technologie	Profi	Überblick	A
	Methode	Eingearbeitet	Eingearbeitet	A
	Process	Überblick	Eingearbeitet	C
	Tools	Eingearbeitet	Überblick	B
	Softskills	Talent	Talent	C

usw.				
------	--	--	--	--

Tabelle 1: Bildungsbedarf des Teams nach Prioritäten

Bei der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs sind folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Aufgaben und Rollen sind erforderlich?
- Welche Aufgaben erfordern welche Kompetenzen und Fähigkeiten?
- Welche Technologien, Methoden, Prozesse, soziale Kompetenzen sind nötig?
- Wie groß ist die notwendige Kompetenz:
 - + Bewertung in drei Stufen wie „Überblick“, „Eingearbeitet“, „Profi“
 - + Bei Softskills: „Gering“, „Talentierte“ (aber unerfahren), „Profi“
- Welche Werkzeuge werden zur Unterstützung eingesetzt?
- Welchen Wissensstand, welche Fähigkeiten haben die vorhandenen Teammitglieder?
 - + Äquivalente Bewertung in drei Stufen wie „Überblick“, „Eingearbeitet“, „Erfahren“
- Welche Aufgaben und Rollen sind noch zu besetzen?

Priorisierung

Im nächsten Schritt ist es notwendig, zu priorisieren, um damit vor allem unverzichtbare Kompetenzen herauszukristallisieren. Die Bewertung könnte beispielsweise erfolgen durch:

- A: Unverzichtbar
- B: Hohe Wirkung auf Produktivität
- C: Wirkung auf Produktivität

Diese Einteilung gestaltet sich häufig schwierig, wenn keine Erfahrungswerte vorliegen. Dann müssen die Auswirkungen der Kompetenzsteigerung auf die Produktivität geschätzt werden, um auf dieser Basis Schulungsmaßnahmen zu beschließen und entsprechende Angebote einzuholen. Schließlich geht es um eine bewusste Auseinandersetzung mit Nutzen und Aufwand, damit der Projektleiter den häufigen Interessenskonflikt z.B. zwischen Entwickler und Entscheider zu einer sinnvollen gemeinsamen Sichtweise hin auflösen kann. Entwickler entscheiden nämlich eher nach dem Gesichtspunkt Interesse, Entscheider eher nach Wirtschaftlichkeit.

2.2 Ableiten von Methoden und Maßnahmen

Es gibt viele Möglichkeiten, sich Wissen anzueignen, die sich nicht in Bewertungs-Schubladen stecken lassen, da ihr Erfolg stark von den persönlichen Lerngewohnheiten, den Vorkenntnissen und der Qualität der Informationsquellen oder ausführenden Personen abhängt. Nicht zu vergessen sind natürlich auch finanzielle, zeitliche, kulturelle und geographische Randbedingungen. Jede Methode besitzt jedoch grundsätzliche Stärken, Schwächen und besonders empfehlenswerte Einsatzgebiete, die in Tabelle 2 zusammengestellt sind. Mit Hilfe der Tabelle 1 und 2 lassen sich die Maßnahmen nun unter den Aspekten

- Art des Wissens (Komplexität, Verfügbarkeit),
- Priorität,
- geeignete Transfermethode,
- Anzahl und Vorkenntnisse der Personen,
- zeitliche und geographische Gegebenheiten sowie
- Kosten

zusammenstellen. Das Thema Kosten ist bei den „lebenswichtigen“ Themen eher zugunsten von Zeit und Qualität zu betrachten. So gibt es sicher im Projekt oder in der Weiterbildung andere, am Ende weniger kostspielige Einsparungspotentiale.

Methode	Einsatz	Vorteil	Nachteil
Fachliteratur	- Wissensvertiefung - Nachschlagen - Orientierung	- Kosten - Einfache Nutzung - Individuelle Nutzung nach Ort/Zeit	Bei sehr innovativen Themen: - Verfügbarkeit - Verständlichkeit - Zeitaufwand - Keine Praxis - Aktualität - Fehlende Interaktion - Koordination mit Tagesgeschäft
Vorlesung	- Orientierung - Vorbereitung zum Selbststudium - Expertenthemen	- Große Gruppen - Ggf. Kosten	- Selbststudium - Keine Praxis - Ggf. Koordination
Persönliches Training (interaktives Lernen mit Praxis)	- komplexe Themen für praktischen Einsatz	- Persönliche Interaktion - Praktische Erfahrungen - Hoher Lerneffekt - Max. mögliche Methodenauswahl - Motivation - Abstand zum Tagesgeschäft	- Kosten - Koordination Ort/Zeit
CBT (meist auf CD-ROM)	- Orientierung - Lernbegleitend (Sprachtraining) - Bedienertraining - Wiederholung - Updates für Geübte	- Kosten - Individuelle Nutzung nach Ort/Zeit - Multimediale Gestaltung	- PC erforderlich - Keine persönliche Interaktion/Motivation - Qualität - Aktualität - Beschränkung auf PC-Bildschirm - Koordination mit Tagesgeschäft
WBT (ohne Tutor)	Wie CBT	Wie CBT	Wie CBT, aber mehr Aktualität möglich
WBT (mit Tutor)	- Komplexe Themen, ggf. auch mit Praxis	- Ortsunabhängigkeit - Multimediale Gestaltung - Interaktion mit Tutor	- PC erforderlich - Eingeschränkte persönliche Interaktion/Motivation - Koordination Zeit - Beschränkung auf PC-Bildschirm - Koordination mit Tagesgeschäft
Coaching (Training on the Job mit Betreuer)	- Projektspezifische Sonderthemen - Projektinterner Know-how-Transfer	- Persönliche Interaktion - Praktische Erfahrungen	- Kosten - Organisationsaufwand - Koordination Ort/Zeit

		- Hoher Lerneffekt - Max. mögliche Methodenauswahl - Motivation	
Workshop mit Moderator	- Eigenständiges Erarbeiten neuer Erkenntnisse in der Gruppe	- Persönliche Interaktion - Praktische Erfahrungen - Hoher Lerneffekt - Max. mögliche Methodenauswahl - Motivation - Innovation	- Organisationsaufwand - Koordination Ort/Zeit

Tabelle 2: Trainingsmethoden im Vergleich

Je anspruchsvoller das zu erlernende Wissen für den Lernenden ist, desto wichtiger ist die persönliche Interaktion mit einem didaktisch und methodisch gut ausgebildeten Trainer in Kombination mit intensiven praktischen Übungen.

Es ist unbestritten, dass der Mensch die für das Lernen und Begreifen wichtige Impulse über viele Informationskanäle erhält, die durch rein technische Medien nicht oder nicht völlig abgestimmt auf den individuellen Informationsempfänger bedient werden können. Hinzu kommt ein auch wirtschaftlicher Faktor: Viele komplexe Inhalte lassen sich aufgrund der zahlenmäßig kleinen Zielgruppe nicht zu bezahlbaren Kosten in der notwendigen Qualität und Tiefe auf Web Based Training (WBT), Computer Based Training (CBT), Fachbücher und andere ähnliche Medien abbilden. Außerdem ist die Verfügbarkeit eines Trainers auch hier notwendig, der z.B. per E-Mail weiterhilft.

Überall, wo vergleichsweise einfaches Wissen an viele oder aufgrund geographischer Verhältnisse schwer erreichbare Empfänger vermittelt werden soll, spielen Medien wie Internet eine wichtige Rolle. Dies gilt zudem für das Update bereits gut ausgebildeter Spezialisten, die es gewohnt sind, sich auf Basis von Wissensfragmenten ausreichend zu informieren.

Kombination von Methoden

Generell ist für die Übermittlung von anspruchsvollem Wissen bei etwa gleich begabten Menschen ein ähnlicher Aufwand erforderlich. Dieser ist dabei entweder stärker durch den Faktor Zeit oder durch den Faktor technischer Aufwand geprägt. Vergleiche zeigen, dass die Relation von Kosten zu Lerneffektivität bei ähnlicher Größe der Lerngruppe etwa gleich bleibt. Bei besonders einfachen Themen und großen Zielgruppen verschiebt sich das Verhältnis zugunsten technischer Hilfsmittel, bei komplizierten Inhalten und kleinen Zielgruppen zugunsten persönlicher Lernverfahren. Eine Mischung von Selbstlernverfahren wie WBT, CBT, Lehrbriefe und Präsenzveranstaltungen mit Trainern sowie Praxisübungen stellt nicht selten einen sinnvollen Kompromiss dar.

Überall dort wo es um komplexe Themen geht oder darum, Erkenntnisse kreativ auf Lösungen zu übertragen, ist das Ergebnis in der Gruppe dem Individuum weit überlegen. Die Effekte intensiver menschlicher Kommunikation gehören zu den wesentlichen Stärken unserer Spezies, die leider zu selten genutzt werden.

Eine Favorisierung einzelner Medien oder Methoden ohne Betrachtung der Inhalte, der Zielgruppe und der tatsächlichen Kosten ist aus den erläuterten Gründen unseriös.

2.3 Wahl des Trainingspartners

Ist die Entscheidung für eine persönliche Schulung gefallen, beginnt die Qual der Wahl. Die Checkliste nennt die wichtigen Auswahlkriterien. Allgemein gilt: Eine gute Empfehlung ist in der Regel mehr Wert als bunte Hochglanzprospekte mit allgemeinen Aussagen, auch wenn die Aufbereitung des Informationsmaterials gute Anhaltspunkte liefert, ob ein Schulungsunternehmen generell verständlich und übersichtlich informieren kann. Eine Empfehlung sollte man natürlich auch an der Person des Empfehlers messen: Hat ihm die Schulung merklich in der täglichen Arbeit geholfen, wie sind die Schulungsunterlagen, usw.?

Lernen im Projektteam

Wer seine Teams mit konkretem Bezug zum Projekt schult, kann die Lernerfolge gezielt nach dessen Zielen ausrichten. Der Teamgeist wird gefördert, weil alle an einem Strang ziehen und mittel- bis langfristig lassen sich die Teams gezielt für weitere Projekte einsetzen, wenn das Projektziel und das langfristige Unternehmensziel harmonisieren. Zudem können die Trainingsteilnehmer als Wissens- und Motivationsmultiplikatoren im Unternehmen dienen.

Allerdings sollten Bildungsverantwortliche der Inselformung vorbeugen, um die Flexibilität des Gesamtunternehmens zu sichern. Zu vermeiden ist weiterhin eine einseitige Orientierung am Projektziel, damit das Unternehmensziel nicht aus dem Blickfeld gerät. Eine laufende Kontrolle des Lernerfolgs ist also unumgänglich.

Checkliste: Wie finde ich den richtigen Schulungsanbieter?

- Welche didaktische und fachliche Erfahrung bzw. Ausbildung haben die Trainer (z.B. Zertifizierungen und Berufserfahrung)?
- Welche Kundenreferenzen hat das Schulungsunternehmen? Hier sollte man persönlichen Empfehlungen den Vorrang vor Hochglanzbroschüren geben.
- Wie bedarfsgerecht ist die Beratung vor der Kursbuchung? Berücksichtigt sie neben der konkreten Einzelschulung auch allgemeine Weiterbildungsziele des Unternehmens?
- Wie gut ist der Schulungsort erreichbar?
- Wie ist das Trainings-Center organisiert? Erhalte ich beispielsweise Hilfen bei der Reiseplanung?
- Ist die (technologische) Ausstattung der Seminarräume auf dem neuesten Stand?
- Welche Leistungen sind im Preis inbegriffen? Sind beispielsweise Schulungsunterlagen, Verpflegung oder Zertifikate inklusive?
- Wie groß und modular aufgebaut ist die Bandbreite der Themenbereiche und wie decken sich diese mit dem heutigen und zukünftigen Schulungsbedarf im Unternehmen? Ist der durchgehende Weg vom Grundlagenseminar bis zum spezialisierten Training möglich? Sind auch innovative, neue Themen im Angebot?
- Mit welchen Methoden der Wissensvermittlung arbeitet das Trainings-Center?
- Sind kundenspezifische Seminare und Consulting möglich?
- Welche Praxisanteile besitzen die Schulungen? 40 bis 50 Prozent bei Spezialistentrainings sind ein Muss, allgemeine Info-Seminare benötigen meist wesentlich weniger Praxis.
- Wie viele Teilnehmer sind pro Kurs zugelassen? Zwölf Teilnehmer ist ein guter Anhaltspunkt für Spezialistenschulungen.
- Sind die Kurse – falls gefordert – auch in anderen Sprachen erhältlich?

2.4 Transfer in die Projektpraxis

Nach Abschluss der Trainingsmaßnahmen sollten die Projektleiter den Schulungsteilnehmern absolute Handlungsfreiheit dazu geben, das Gelernte in das Projekt einzubringen. Schließlich sollte jedes Mitglied eine Teilverantwortung für den Projekterfolg übernehmen.

Gezielte Gruppenarbeit, die Trainer und Verantwortliche in den Unternehmen mit einbezieht, kann hier hilfreiche Unterstützung leisten, um das Lern- und Arbeitsumfeld sinnvoll zusammenzuführen.

So lassen sich auch eventuelle Probleme rechtzeitig erkennen, z.B. wenn der Trainingsteilnehmer nach Kursende vor einem überquellenden Schreibtisch sitzt und deshalb das Gelernte nicht sofort umsetzen kann oder wenn die Lernumgebung völlig von der Arbeitsumgebung abweicht. Unterschiedliche Versionen einer Software beim Trainingsunternehmen und am Arbeitsplatz können beispielsweise eine Bildungsmaßnahme schnell scheitern lassen.

2.5 Erfolgskontrolle

Die Kontrolle des Lernerfolgs kann in verschiedenen Stadien erfolgen. Bereits während der Schulung sollten die Seminarteilnehmer Bewertungen abgeben, die dem IT-Verantwortlichen erste subjektive Eindrücke über die Qualität des Schulungsunternehmens, des eigenen Weiterbildungskonzeptes, ja sogar des Projektes selbst vermitteln:

- Ist das Training nah am Projekt und behebt es die Qualifikationsmängel?
- Wird das Wissen anschaulich vermittelt?
- Liefert das Training vielleicht Informationen und Ergebnisse, die Änderungen der Projektplanung erforderlich machen?

Nach dem Training sollten die Teilnehmer eine schriftliche Bewertung zu den vermittelten Inhalten, den didaktischen Fähigkeiten ihrer Trainer und der Praxisrelevanz für das Projekt abgeben. Dabei können sie nur von ihren persönlichen Erwartungen ausgehen, nicht vom erst noch zu realisierenden Transfer des neu erworbenen Wissens in den Projektalltag.

Objektivere Maßstäbe lassen sich deshalb an die Schulungsmaßnahmen gewöhnlich erst anlegen, wenn der Teilnehmer den Schritt in die Praxis seines Projektes gewagt hat. Erst dann werden ihm Wissenslücken bewusst oder er bemerkt im positiven Fall, dass er seine Aufgaben mit innovativen Ideen weiter vorantreiben kann. Deshalb sollten Projektverantwortliche ca. zwei Wochen nach Trainingsende informelle Gespräche mit dem Mitarbeiter führen, um die praktische Umsetzung des Gelernten sicherzustellen.

Der Wert einer Schulung für den Projekterfolg lässt sich also durchaus durch gezielte, abgestufte Kontrollmechanismen messen. Schwierig gestaltet sich dagegen die letzte Stufe der Erfolgskontrolle auf der Ebene des Betriebsergebnisses. Hier kann nur das gesamte Projekt Berücksichtigung finden. Schließlich sind viele Mitarbeiter mit verschiedenen Aufgaben im Unternehmen betraut und ihr Anteil am Erfolg lässt sich schwer in Zahlen ausdrücken.

Zusammenfassung

Wer den Wert des Wissens für sein Unternehmen erkannt hat, wird in die Weiterbildung seiner Mitarbeiter als sein unverzichtbares Human Capital investieren. Dem damit verbundenen Kostendruck begegnen Bildungsverantwortliche durch eine gezielte Bedarfsanalyse, denn es darf nur dort in Bildung investiert werden, wo die größten Wertsteigerungs- und Rationalisierungspotentiale liegen.

Aus der Bedarfsanalyse resultiert ein Maßnahmenkatalog, der eine Kombination aus unterschiedlichen Methoden für Selbstlernen und Präsenztraining beinhalten kann. Dabei sollte die Eigeninitiative der Mitarbeiter, sich Wissen nur über Medien wie Buch oder Computer anzueignen, nicht überschätzt werden. Der beste Weg zum schnellen und effektiven Lernen ist immer noch ein sozialer Prozess als fruchtbarer Austausch mit kompetenten Trainer, anderen Schulungsteilnehmer und den Mitgliedern des eigenen Teams.

Und ein weiteres kommt hinzu: Lernerfolge stellen sich nicht über Nacht ein, sondern sind das Resultat einer schrittweisen Annäherung in einem Arbeitsumfeld, das ideale Bedingungen für die Umsetzung von neuem Wissen bietet.

Literatur

Back, Andrea; Bendel, Oliver; Stoller-Schai, Daniel: E-Learning im Unternehmen. Grundlagen – Strategien – Methoden – Technologien. Orel Füssli Verlag 2001, 319 S., ISBN 3-280-02749-7

Becker, Manfred: Aufgaben und Organisation der betrieblichen Weiterbildung. Carl Hanser Verlag 1999, 454 S., ISBN 3-446-21015-6

Besser, Ralf: Transfer: Damit Seminare Früchte tragen. Beltz 2001, 221 S., ISBN 3-407-36372-9

Brinkmann, Ralf D.: Techniken der Personalentwicklung. Trainings- und Seminarmethoden. Sauer 1999, 301 S., ISBN 3-793-87213-0

Heckmair, Bernd: Konstruktiv lernen. Beltz 2000, 132 S., ISBN 3-407-36368-0

Kleinmann, Martin; Strauß, Bernd: Potentialfeststellung und Personalentwicklung. Verlag Angewandte Psychologie 2000, 290 S., ISBN 3-801-71349-0

Kling, Jens: Geschäftsprozessorientierte Personalentwicklung. Deutscher Universitäts-Verlag 2000, 236 S., ISBN 3-824-47149-3

Lehnert, Uwe: Bildungscontrolling im DV-Bereich. Carl Hanser Verlag 1999, 228 S., ISBN 3-446-21080-6

Lipp, Ulrich; Will, Hermann: Das große Workshop-Buch. Beltz 2000, 299 S., ISBN 3-407-36375-3

Marchl, Gabriele; Stark, Gerhard: Bedarfsgerechte Weiterbildung für Ihren Betrieb, W. Bertelsmann Verlag 1999, 28 S., ISBN 3-7639-0873-0

Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden. DTV-Beck 2001, 320 S., ISBN 3-423-50854-X

Merk, Richard: Weiterbildung im Internet, Hermann Luchterhand Verlag, Neuwied 1999, 145 S., ISBN 3-472-03777-6

Olesch, Gunther; Paulus, Georg J.: Innovative Personalentwicklung in der Praxis. Mitarbeiter-Kompetenz prozessorientiert aufbauen. C.H. Beck Verlag 2000, 204 S., ISBN 3-406-46209-X

Schwuchow, Karlheinz; Gutmann, Joachim: Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2002/2003. Luchterhand 2002, 460 S., ISBN 3-472-05009-8

Seufert, Sabine; Back, Andrea; Häusler, Martin: E-Learning. Weiterbildung via Internet. Das „Plato-Cookbook“ für internetbasiertes Lernen. SmartBooks Publishing 2001, 194 S., ISBN 3-908-49053-7

Weidemann, Anja: Personalentwicklung. Potenziale ausbauen, Erfolge steigern, Ergebnisse messen. Haufe Verlag 2001, 160 S., ISBN 3-448-04383-4