

Joachim E. Lask, Elisabeth Rosar

Informelles Lernen

und dessen systematische Nutzung in der Personalentwicklung



Eine Handreichung der hessenstiftung – familie hat zukunft

für kleine und mittlere Unternehmen

in Zusammenarbeit mit dem
WorkFamily-Institut

HINTERGRÜNDE

Im Anschluss an den 7. Kongress der Reihe „Dialog Beruf & Familie in Hessen“ am 26.10.11 in Dreieich bei Frankfurt beauftragte die *hessenstiftung – familie hat zukunft* das WorkFamily-Institut mit der Durchführung eines Werkstattseminars „Informelles Lernen“ für kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) des hessischen Mittelstands. Erstmals sollte informelles Lernen als integraler Bestandteil des Personalmanagements gelehrt und in den Unternehmensalltag umgesetzt werden. Die Seminarform „Werkstattseminar“ wurde gezielt gewählt, um das informelle Lernen i.S. „von- und miteinander Lernen“ zu unterstreichen.

Wie kann informelles Lernen in KMUs eingeführt werden? Welcher Leitfaden hat sich hierfür bewährt? Mit dieser Handreichung liegt Ihnen ein praxiserprobtes Konzept und Vorgehensweise zur Verfügung, informelles Lernen in Ihr Unternehmen einzuführen. Ihnen empfehlen wir, diesen Prozess von externen Experten begleiten zu lassen.

Diese Handreichung richtet sich an Personalentscheider, Führungskräfte oder Geschäftsführer etc., um erste Ideen und Anleitungen zu erhalten.

INFORMELLES LERNEN

Ein wesentlicher Faktor für erfolgreiche Unternehmen liegt in der effektiven Förderung und richtigen Platzierung ihrer Mitarbeiter. Dies setzt voraus, dass Personalverantwortliche die spezifischen Anforderungen an die Mitarbeiter benennen können und gegebenenfalls entsprechende Fördermaßnahmen zur Weiterentwicklung des Mitarbeiters ermöglichen. Bei den Maßnahmen zum Kompetenzerwerb sollte das informelle Lernen genutzt werden, denn

70 Prozent der beruflich relevanten Kompetenzen werden in privaten und beruflichen Handlungskontexten gelernt.

Es sind die alltäglichen Aufgaben etwa in Familie, Partnerschaft, Freizeit, Beruf oder Sport, die zum Aneignen von Lösungsstrategien für aktuell wiederkehrende Herausforderungen und Probleme führt. Dieses informelle Lernen bringt viele Vorteile für Mitarbeiter und Unternehmen, denn gelernte Kompetenzen im privaten Lebensbereich können oft im beruflichen Lebensbereich angewendet werden.

Die Entwicklung etwa von Schlüsselkompetenzen wie Stresstoleranz, Selbstmotivation, Ziel- und Zeitmanagement, Team- und Kommunikationsfähigkeit können durch Weiterbildungsseminare lediglich angestoßen werden. Nachhaltig gelernt und trainiert werden diese Fähigkeiten vorwiegend in alltäglich wiederkehrenden Herausforderungen im eben schon genannt Familien- und Berufsalltag, Ehrenamt oder Sport, kurz: an den sogenannten informellen Lernorten.

Die hier angesprochenen Handlungskompetenzen werden verstanden als die Bereitschaft des Mitarbeiters, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten.

„Fähigkeiten können wir Mitarbeitern vermitteln, Kompetenzen nicht!“

Ich achte jetzt bei Neu-Einstellungen auf die informell gelernten Kompetenzen und habe sofort Erfolg.“

Fazit eines Teilnehmers,
Geschäftsführer

Formelles/Informelles Lernen



	Formell	Informell
Kontext	v.a. Bildungsinstitutionen wie Schule, Ausbildung, Universität	Im Handlungskontext z.B. von Familie, Ehrenamt, Arbeit oder Freizeit eingebettet.
Lernprozess	Bewusst, fremdgesteuert	Un- /Halbbewusst eher beiläufig, selbständig
Ziel	Zertifizierung, Zeugnis	Aneignen von Lösungsstrategien für aktuelle wiederkehrende Probleme und Situationen
Inhalte	Strukturiert vorgegeben	Frei wählbar, nicht vorgegeben

(c) copyright by WorkFamily-Institut, 2002-2012

10

Diese Handreichung zeigt Ihnen einen praxiserprobten Leitfadens mit acht Prozessschritten zur Einführung des informellen Lernens in die Personalentwicklung.

SCHRITT 1: FORMULIERUNG EIGENER BEISPIELE INFORMELL GELERNTER KOMPETENZEN

Da das informelle Lernen eher beiläufig oder gar nicht bewusst erfolgt, fällt es häufig schwer, konkrete eigene Beispiele zu benennen, in denen man selbst Kompetenzen informell gelernt hat. Daher ist es eine Voraussetzung, dass Personalverantwortliche sich ihr eigenes informelles Lernen bewusst machen.

„Wir mussten die Teilnehmer viermal anleiten, eigene Beispiele für informelles Lernen zu finden. Es scheint so, als ob ihnen die Sprache hierzu fehlt. Zwar konnten die meisten Teilnehmer sagen, welche Kompetenz sie z.B. in der Familie gelernt haben, doch kaum jemand konnte das „Wie“ beschreiben.“

Fazit eines Seminarleiters

TO DO: Benennen Sie von sich eine Kompetenz die sie informell gelernt haben. Erklären Sie genau, wie der Lernprozess war, indem Sie genau beschreiben, wodurch Sie diese Kompetenz etwa in der Familie oder Partnerschaft gelernt haben.

Beispiel: "Wirtschaftliches Denken und Handeln"

Informell gelernt:

Durch das Führen eines "Haushaltsbuches" weiß ich, wie viel Geld im Monat zur Verfügung steht, was wie viel kosten darf oder wann bzw. wie man sich z. B. ein neues Auto leisten kann.

Übertragung in den Beruf:

Hier muss ich wissen, wie lange z. B. ein bestimmter Arbeitsschritt dauern darf. Anhand von fertiggestellten Projekten lassen sich z. B. spezifische Kosten und Zeitaufwände ermitteln, die ich in einem neuen Angebot oder Projekt zugrunde legen kann. In beiden Bereichen muss ich also stets kostenbewusst handeln.

SCHRITT 2: ENTWICKLUNG EINES KOMPETENZMODELLS

Mit einem Kompetenzmodell formuliert das Unternehmen die spezifischen Anforderungen an seine Mitarbeiter. Es beschreibt ein Soll-Profil mit den Kompetenzen, die ein Mitarbeiter mitbringen sollte, um optimal zum

Beobachtung: „Wir haben festgestellt, dass wir als Unternehmen zwar einige Angestellte beschäftigen und viele Millionen jährlich in unseren Bilanzen stehen haben, und doch haben wir unser Unternehmensziel nicht konkret ausformuliert. Jetzt haben wir dies nachgeholt, um ein zielführendes Kompetenzmodell zu entwickeln.“

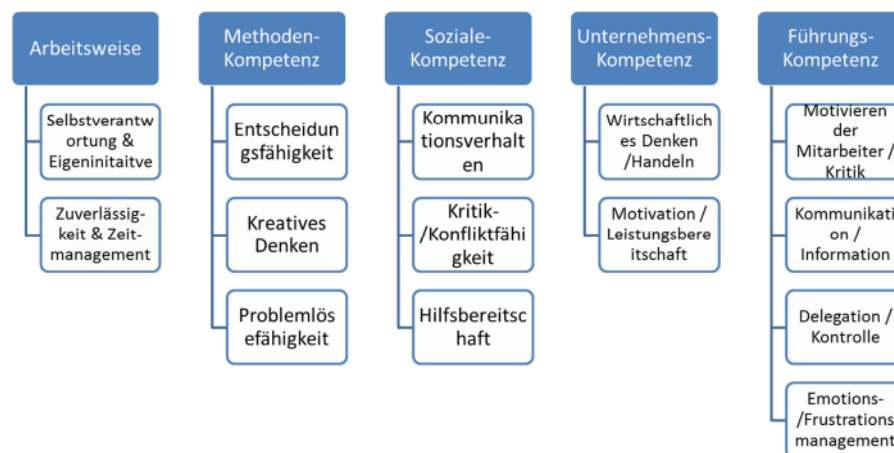
Erfolg des Unternehmens beizutragen. Voraussetzung hierfür ist das ausformulierte Unternehmensziel. Von diesem werden die Kompetenzen bestimmt, mit denen dieses Ziel bestmöglich erreicht werden kann. Das Kompetenzmodell kann untergliedert werden in die Bereiche Arbeitsweise, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, Unternehmenskompetenz und Führungskompetenz - wie in der Abbildung dargestellt. Wichtig ist, dass die Kompetenzen verhaltensnah definiert werden, damit sie in den Mitarbeitergesprächen fair zur Geltung kommen können.

TO DO: Entwickeln Sie in drei Schritten das Kompetenzmodell:

1. Fixieren Sie schriftlich ihre Unternehmensziele.
2. Benennen Sie Kompetenzen, die zur optimalen Erreichung der Unternehmensziele notwendig sind. Begrenzen Sie sich auf die Anzahl von drei bis vier Kompetenzen je Bereich.
3. Definieren Sie jede Kompetenz mit mehreren Merkmalen möglichst verhaltensnah.

BEISPIEL: KOMPETENZMODELL EINES MITTELSTÄNDIGEN UNTERNEHMENS

STAMMKUNDEN HALTEN / NEUKUNDEN GEWINNEN
ZUFRIEDEN/MOTIVIERTE MITARBEITER /QUALITÄT/NACHHALTIGKEIT



Beispiel einer verhaltensnah definierten Kompetenz - hier: Kritik- und Konfliktfähigkeit

- Ich höre zu, wenn ich kritisiert werde, und überdenke die Punkte.
- Ich erkenne eigene, innere Konflikte und Konflikte mit anderen Personen.
- Ich spreche Konflikte an, sage z.B., wenn ich das Verhalten eines anderen wie „zu spät kommen“ oder ähnliches als störend empfinde.
- Ich kann zu meiner Meinung stehen, auch wenn sie negative Reaktionen anderer hervorrufen kann.
- Ich kann mein Gesprächsverhalten kritisch überprüfen.
- Ich kann unterschiedliche Meinungen als Chance und Anregung verstehen.

SCHRITT 3: ANALYSE DER MITARBEITER NACH IHREN INFORMELLEN LERNORTEN

In welchen informellen Lernorten stehen die Mitarbeiter? Sie haben zwei Möglichkeiten für diese Analyse:

1. Die Mitarbeiterschaft kann bzgl. Altersstruktur und Familienstand ausgewertet werden. Davon lassen sich einige Hypothesen aufstellen, welche informellen Lernorte vorwiegend vorhanden sind. Auf dieser Ebene können systematische Maßnahmen zur Personalentwicklung getroffen werden, etwa wenn mehrere junge Eltern oder Mitarbeiter mit pflegebedürftigen Eltern vertreten sind.
2. Sie befragen den Mitarbeiter bzgl. seiner informellen Lernorte oder der Führungskraft ist bekannt, in welchen informellen Lernorten der Mitarbeiter steht.

Beobachtung: „Unsere jüngeren Mitarbeiter und jene mit kurzer Betriebszugehörigkeit können die Möglichkeiten des informellen Lernen schneller erfassen und für sich nutzen.“

Auf jeden Fall steht jedem Mitarbeiter der informelle Lernort „Arbeitsplatz“ zur Verfügung. Die Aufgabe der Führungskraft liegt darin, möglichst günstige Bedingungen für das informelle Lernen bereitzustellen. Das Ergebnis der Analyse kann für den einzelnen Mitarbeiter, die Gruppe/Abteilung oder das Unternehmen festgehalten werden, um davon Maßnahmen für die Personalentwicklung abzuleiten.

TO DO: Analysieren Sie Ihre Mitarbeiterdaten unter dem Gesichtspunkt der möglichen informellen Lernorte, z.B. nach Geschlecht, Alter, Familienstand, ggf. besondere Interessen oder Lebensumständen etc.

SCHRITT 4: ERSTELLEN DER MITARBEITER-KOMPETENZ-MATRIX MIT ERFASSUNG INFORMELLER LERNORTE






Für die Erstellung einer Mitarbeiter-Kompetenz-Matrix mit informellen Lernorten haben Sie mit den Schritten 1-3 alle nötigen Informationen gesammelt. Mit dieser Matrix erhalten Sie ein äußerst flexibles Instrument, mit dem Sie u.a. die informellen Lernorte für den Qualifizierungsbedarf von Mitarbeitern ermitteln und veranschaulichen können.

Mit der Mitarbeiter-Kompetenz-Matrix können Sie die Informationen übersichtlich darstellen. Damit erhalten Sie auch einen schnellen Überblick über vorhandene Kompetenzen von Gruppen/Teams bzw. können individuelle bzw. Gruppen Ziele für die Personalentwicklung ableiten.

TO DO: Bauen Sie eine Mitarbeiter-Kompetenz-Matrix in vier Schritten auf:

1. Schreiben sie in die Spalten die Kompetenzen,
2. in die Zeilen den einzelnen Mitarbeiter
3. Schätzen Sie jeden Mitarbeiter bzgl. seiner Kompetenzen ein. Dies ist nur eine erste Einschätzung, die mit dem Mitarbeiter gemeinsam validiert werden muss (-> Mitarbeitergespräche). Mit diesen Ergebnissen erhalten Sie ein differenziertes Soll-Ist-Profil für jeden Mitarbeiter. Überlegen Sie sich hierzu eine Einschätzungsskala, z.B. anhand der Ampel-Farben
 - a. Grün = Kompetenz vorhanden
 - b. Gelb = Kompetenz teilweise vorhanden
 - c. Rot = Kompetenz nicht vorhanden

Sie können auch andere Skalen verwenden wie z.B.

- d.  Kompetenz nicht vorhanden
- e.  Kompetenz vorhanden / in Schulung
- f.  Kompetenz vorhanden / ohne Hilfe
- g.  Kompetenz vorhanden, kann als Coach eingesetzt werden
- h.  Kompetenz vorhanden, kennt Abhängigkeiten zu angrenzenden Kompetenzen, kann als Coach/Supervisor eingesetzt werden

Wichtig ist, dass Sie die Ausprägung der Skala definieren und für den Mitarbeiter transparent machen.

PIN	Handlungsorientierung	Konzeptentwicklung	Wirtschaftliches Denken & Handeln	Eigeninitiative
63				
64				
65				
66				
67				

Erfahrungen:

„Um jedem Mitarbeiter gerecht zu werden, benötigt das Ausfüllen der Mitarbeiter-Kompetenz-Matrix genügend Zeit. Die Einschätzung erfordert eine hohe Konzentration. Bereits nach der Einschätzung von drei Mitarbeitern war eine Pause nötig, um dann mit neuer Aufmerksamkeit die Einschätzung fortzusetzen.“ . . .

„Die Einschätzung zu Dritt hat zu validieren Ergebnissen geführt.“

4. Um die Kompetenzeinschätzung können Sie bevorzugte informelle Lernorte des Mitarbeiters farblich markieren.

verfügbarer Informeller Lernorte	zur Zeit kein Informeller Lernort bekannt	Familie/Partnerschaft	Ehrenamtliches Engagement	Sport	4 weiterer Informeller Lernort
----------------------------------	---	-----------------------	---------------------------	-------	-----------------------------------

BEISPIEL:

Id	Ergebnisorientiertes Handeln	budgetbewußt	Rechtsverständnis	Teamfähigkeit	Kommunikativ	Delegation	Durchsetzungsfähigkeit
1							
2							
5							
4							
3							

SCHRITT 5: INFORMELLES LERNEN IN DER PERSONALENTWICKLUNG NUTZEN

Wer informelles Lernen im Unternehmen einführen will, kann mit den Ergebnissen aus den Schritten 1-4 jetzt Maßnahmen überlegen, mit denen informelles Lernen systematisch in der Personalentwicklung genutzt wird. Dies kann zunächst ganz allgemein in der Unternehmenshaltung zum Ausdruck kommen, etwa in der Unternehmensphilosophie oder in der öffentlichen Bekanntmachung, dass Ihr Unternehmen informelles Lernen nutzt.

Eine weitere Ebene der ersten Maßnahmen könnte sich auf Eltern mit Kindern bis 18 Jahren beziehen im Sinne, dass diese Gruppe geschult werden könnte, wie insbesondere die Familie einer der effektivsten Orte für informelles Lernen ist.

Noch konkreter kann informelles Lernen umgesetzt werden, in dem für den einzelnen Mitarbeiter Zielvereinbarungsgespräch und Zielfördergespräch geführt werden. Hier können die informellen Lernorte sehr konkret genutzt werden, wobei überlegt werden muss, wie die Privatsphäre gewahrt bleibt.

TO DO: Betrachten Sie Ihre Mitarbeiter-Kompetenz-Matrix mit den eingetragenen informellen Lernorten und bilden Sie zunächst ein Ziel, das Sie mit der Nutzung von informellen Lernen erreichen möchten. Entwickeln Sie dann eine Strategie, um dieses Ziel zu erreichen. Nutzen Sie hierzu die untenstehende Tabelle als Anregungen für Ideen, die zu Ihrem Unternehmen passen.

Wir empfehlen Ihnen, diese Strategie dann mit einer Kick-Off-Veranstaltung im Unternehmen bekannt zu machen (-> Schritt 6).

„Zunächst wollen wir uns in der Geschäftsführung einig werden, da wir die Werte, die mit dem informellen Lernen verbunden sind, top-down in das Unternehmen leben wollen.“

„Unser zweiter Schritt ist die Schulung der Führungskräfte der mittleren Ebene.“

...

„Bisher waren Mitarbeitergespräche eher ein Waisenkind in unserer Personalentwicklung. Wir wollen das informelle Lernen nutzen, um in Mitarbeitergesprächen Kompetenzen weiter zu entwickeln.“

...

„Bevor wir das informelle Lernen als Konzept den Mitarbeitern vorstellen, wollen wir in der Geschäftsführung den Selbstversuch starten.“

Ebene	Beschreibung	Strategie 1	Strategie 2	Strategie 3	Strategie ...
1. Unternehmenshaltung	informelles Lernen wird öffentlich wertgeschätzt	Verankerung des informellen Lernens in der Unternehmens-Philosophie	Öffentliches Bekenntnis in Pressemitteilungen, Ansprachen / Reden etc.	Geschäftsführung / Vorstand spricht öffentlich von eigenem informellen Lernen	
2. Unternehmenshaltung / aktiv	Öffentliche Wertschätzung informell gelernter Kompetenzen	Stellen Ausschreibung mit „informell gelernte Kompetenzen werden berücksichtigt“	Platzierung von Mitarbeitern auch nach informell gelernten Kompetenzen	Honorierung informell gelernter Kompetenzen	Weiterbildung der Führungskräfte bzgl. informelles Lernen
3. Allgemein: Förderung des Informellen Lernens	Möglichkeiten zum Informellen Lernen werden geschaffen	Wer kann was – Matrix im Unternehmen (was ist rechtlich möglich?)	sozialen Raum zum Informellen Lernen schaffen		
4. Zielgruppen werden aktiv gefördert	Angebote für bestimmte Mitarbeitergruppen, z.B. nach Orten des Informellen Lernens	Angebote für Eltern / Paare. Elternzeit als Karrierekick	Sport und informelles Lernen	Ehrenamt als Ort der beruflich relevanten Weiterbildung	
5. Einzelne Mitarbeiter werden aktiv gefördert	informelles Lernen als Bestandteil der Mitarbeitergespräche	Ziel-Entwicklung > Fördergespräch	Kompetenzfeststellung, Spilloverzertifikat	Coaching	

SCHRITT 6: EINFÜHRUNG DES INFORMELLEN LERNENS IM UNTERNEHMEN

Das informelle Lernen ist häufig noch nicht bekannt, obwohl es über 70 Prozent des Kompetenzerwerbs ermöglicht. Dies liegt wohl auch daran, dass informelles Lernen eher beiläufig erfolgt. Daher empfehlen wir Ihnen – sofern Sie informelles Lernen künftig in ihrem Unternehmen systematisch nutzen wollen – eine Kick-Off-Veranstaltung durchzuführen. Damit setzen Sie einen offiziellen Startschuss „Ab jetzt!“ und unterstreichen so die hohe Bedeutung. Ein weiterer Vorteil ist, dass Sie von Anfang an Ihre Mitarbeiter am Konzept des informellen Lernens beteiligen können.

Mit dem folgenden Beispiel einer Kick-Off-Planung wollen wir Ihnen ganz konkreten Einblick geben. Es handelt sich um ein Unternehmen mit ca. 25 Mitarbeitern und drei Geschäftsführern, das wir in bzgl. der Kick-Off-Veranstaltung unterstützt haben:

- Vorschläge für die Kick-Off-Veranstaltung am XX.YY.2012
Im Folgenden geben wir Ihnen eine Idee zum Roten Faden dieser Veranstaltung:
 - a. Kurze Darstellung in 21 Minuten:
 - i. Was passierte bisher im Werkstattseminar zum informellen Lernen? (2 Minuten)
 - ii. Was ist informelles Lernen? (3 Minuten)
 - iii. Konkretes Beispiel von Seminarteilnehmer A / Seminarteilnehmer B (6 Minuten)
 - iv. Zielformulierung / Vision: informelles Lernen als Bestandteil künftiger Personalentwicklung bzw. der daraus folgenden Mitarbeitergespräche. (10 Minuten)
 - b. Aufgabe 1: Mitarbeiter erarbeiten sich ein eigenes Beispiel für „Informelles Lernen“ (keine Vorgaben durch Listen etc.... völlig freie Beispiele): 15 Minuten
 - i. Jeder Mitarbeiter formuliert schriftlich ein Beispiel. Arbeitspapier bereithalten (5 Minuten)
 - ii. Gemeinsame Diskussion von zwei Beispielen
 - iii. Verfeinerung des bisherigen Beispiels oder Formulierung eines zweiten Beispiels (5 Minuten).
 - c. Vorstellung des vorläufigen Unternehmen-Kompetenzmodells der „XY GmbH“- (5 Minuten)
 - i. ... anhand der PPT-Grafik
 - ii. Die Unternehmensziele werden nur benannt.
 - d. Aufgabe (10 Minuten):
Arbeitspapier an ALLE Mitarbeiter verteilen mit der Einschätzung der vorläufigen Kompetenzdefinitionen unseres Unternehmens. Aufgabe: Einschätzung der Kompetenzen in „passt – weiß nicht – nein // folgende Kompetenz ist auch noch wichtig: ____“. Rückgabe bis zum XX.YY.2012 (in 7 Tagen).
 - e. Abschluss (10 Minuten):
Mitarbeiter aufzeigen, dass mit diesem Arbeitspapier der erste Schritt bereits getan ist für die Grundlage eines passenden XY-Kompetenzmodells und der künftigen Mitarbeitergespräche.

Wir glauben, dass mit diesem Roten Faden die Chancen hoch stehen, dass ALLE Mitarbeiter für das Informelle Lernen ein Gefühl gewinnen und in der Personalentwicklung mitwirken können. Damit wird das Kompetenzmodell optimal auf das Unternehmen „XY GmbH“ validiert.

- Mit den Kurzdarstellungen wird dem Mitarbeiter Sicherheit vermittelt („Was machen die da?“) und gleichzeitig mehrere Beispiele angeboten.
- Mit der Aufgabe 1 erkennt jeder Mitarbeiter die Relevanz von informellen Lernorten am eigenen Beispiel.
- Mit der Vorstellung eines ersten XY-Kompetenzmodells wird das Informelle Lernen auf den Arbeitsplatz bezogen und Mitarbeiter können erste Zusammenhänge der Übertragbarkeit („Spillover“) erkennen.

- Mit der Aufgabe 2 erhalten die Mitarbeiter die Möglichkeit zur aktiven Mitgestaltung der künftigen Mitarbeitergespräche.
- Zum Abschluss wird gezeigt, wie mit Aufgabe 2 die systematische Personalentwicklung bereits jetzt begonnen hat und das passende XY-Kompetenzmodell gemeinsam von Geschäftsführung und Mitarbeitern gestaltet wird.

Weiteres Vorgehen:

1. Die Rückmeldungen der Mitarbeiter aus „Aufgabe 2“ in das XY-Kompetenzmodell einarbeiten.
2. Unabhängige Einschätzung des XY-Kompetenzmodells durch die GF's.
Übereinstimmungen in der Bewertung der Mitarbeiter bleiben in der Matrix.
Bei Nicht-Übereinstimmung bleibt das Feld leer und wird im nächsten Mitarbeitergespräch geklärt.
3. Das verfeinerte XY-Kompetenzmodell wird den Mitarbeiter dargestellt und dient zur Grundlage weiterer Fortschreibungen.
4. Jeder Mitarbeiter erhält die Aufgabe, sich selbst auf Grundlage des XY-Kompetenzmodells einzuschätzen, z.B. anhand einer Skala von 1 bis 7. Dieses Ergebnis bleibt beim Mitarbeiter und ist Vorbereitung des ersten Mitarbeitergesprächs.
 - a. Was habe ich?
 - b. Was brauche ich?
 - c. In welchem Informellen Lernort kann ich das lernen?
 - i. Partnerschaft/Familie
 - ii. Ehrenamt
 - iii. Sport
 - iv. Arbeitsplatz
 - v. Sonstiges

So, das waren unsere Ideen zum Kick-Off-Roten-Faden, offen und direkt. Wir sind freudig gespannt, was Sie davon nutzen können.

TO DO: Informieren Sie Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte z.B. mit einer Kick-Off-Veranstaltung, in der Sie selbst Beispiele für informelles Lernen nennen und Mitarbeiter auffordern, eigene Beispiele zu finden. Beteiligen Sie die Mitarbeiter an der Weiterentwicklung des Kompetenzmodells.

SCHRITT 7: SCHULUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE

Die Führungskraft hat die Aufgabe, bzgl. seiner Mitarbeiter individuelle Kompetenzen zu „managen“, also zu erkennen, einzuschätzen, zu dokumentieren, zu nutzen und zu entwickeln. Nicht die Personalabteilung oder Personalentwicklung ist hierfür konkret zuständig, sondern der einflussreichste Kompetenzmanager kann immer nur die direkte Führungskraft sein.

Um informelles Lernen systematisch zu nutzen, ist das Mitarbeitergespräch eines der wichtigsten Instrumente für die Führungskraft. Mitarbeitergespräche werden dann positiv aufgenommen, wenn Sie den Entwicklungsaspekt in den Vordergrund stellen. Dies kann ein einzelnes Gespräch im Jahr kaum leisten. Viel mehr sind drei Gespräche anzusetzen:

- Das Zielvereinbarungsgespräch
- Das Zielentwicklungs- / Zielfördergespräch
- Das Zielerreichungsgespräch / Beurteilungsgespräch

TO DO: Führen Sie – wenn nicht schon vorhanden – Zielvereinbarungs-, Zielförder- und Zielerreichungsgespräche im Unternehmen ein und schulen Sie die Führungskräfte in der Nutzung informeller Lernorte in der Personalentwicklung. Achten Sie dabei auf die Privatsphäre der Mitarbeiter und setzen Sie ggf. hierzu externe spezialisierte Coachs ein.

SCHRITT 8: PROZESSBEGLEITUNG, REFLEXION, OPTIMIERUNG DER SCHRITTE 1 BIS 7

TO DO: Lassen Sie sich in der Einführung des Informellen Lernens in die Personalentwicklung von außen begleiten. Viele Personaler sind begeistert davon, die entscheidenden Fähigkeiten auf einer einzigen PowerPoint Folie aufleuchten zu sehen. Aber eine gute Mitarbeiter-Kompetenz-Matrix für den Einsatz des informellen Lernens herzuleiten, ist nicht leicht.

Der externe Blick bietet Ihnen bessere Reflexionsmöglichkeiten den Prozess zur Einführung des informellen Lernens in die Personalentwicklung erfolgreich zu gestalten.



hessenstiftung – familie hat zukunft
Darmstädter Straße 100
64625 Bensheim
Tel. +49 (0) 6251 700 531
info@hessenstiftung.de
www.hessenstiftung.de



WorkFamily-Institut
Nieder-Ramstädter Straße 60
64372 Ober-Ramstadt
Tel. +49 (0) 6154 6099 162
office@workfamily-institut.de
www.workfamily-institut.de