

Verbesserte Steuerung der Fortbildung - Der Beitrag der Vorgesetzten zum Lernerfolg¹ Erfolg ist steuerbar!

Die Fortbildung ist auf der Linie des strategischen Personalentwicklungskonzeptes für die bremische Verwaltung ein Instrument, die Potentiale der Mitarbeiter*innen systematisch zu fördern, die betrieblichen Ziele konsequent zu verfolgen und zu erreichen.

Fortbildungsveranstaltungen sind Investitionen, die wohlüberlegt eingesetzt werden müssen. Auf Basis des Wirtschaftlichkeitsprinzips müssen die zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen Mittel optimal eingesetzt werden. Um dies zu gewährleisten müssen sowohl die Mitarbeiter*innen, als auch die inhaltliche Ausgestaltung zielgerichtet ausgewählt und mit Blick auf die benötigten Qualifizierungen/ Kompetenzen abgestimmt werden.

Dabei hängt der Erfolg von Fortbildungsmaßnahmen von verschiedenen Faktoren ab: Natürlich spielen dabei das Seminar selbst, seine Inhalte und die Seminarleitung eine große Rolle. Hierzu werden systematischeren Rückmeldungen, von ausgewählten Veranstaltungen eingeholt, um eine stetige Verbesserung der Veranstaltungen gewährleisten zu können.

Folgende Probleme wurden in der Vergangenheit festgestellt:

- Es nahmen Personen an Seminaren teil, die aus thematischer Sicht nicht der Zielgruppe entsprachen.
- Die Erwartungen der teilnehmenden Personen waren sehr diffus und unterschiedlich.
- Heterogene Lerngruppen, wodurch ein Lernerfolg nicht sichergestellt werden konnte.
- Je nach inhaltlichem Schwerpunkt kam es dazu, dass der Lerneffekt zu gering war. Gelernte Ansätze, neue Ideen und Vorsätze für die Praxis haben sich nur bedingt entwickelt und der Transfer in die Praxis war durch fehlende Anknüpfungspunkte in der Praxis erschwert.

Diesen Beobachtungen liegt ein bekanntes Problem zugrunde: Die Auswahl der Fortbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter*innen erfolgt z. T. weder zielgerichtet noch orientiert sie sich am konkreten Bildungsbedarf.

¹Anregungen zu dieser Handlungshilfe haben wir entsprechenden Ausführungen des Personal- und Organisationsreferates der Landeshauptstadt München sowie den Diskussionsergebnissen einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe „Optimierte Steuerung der Fort- und Weiterbildung“ entnommen.

Ein erster Schritt ist deshalb **die Auswahl der richtigen Fortbildungsmaßnahmen.**

Steuerung der Fortbildung ist Kernaufgabe der Führungskräfte.

Qualifizierungsmaßnahmen beginnen bereits vor dem im Programm genannten Datum und ihr Erfolg zeigt sich in der Regel erst nach dem Ende der Veranstaltung, nämlich dann, wenn die Teilnehmer*innen an ihren Arbeitsplatz zurückkehren und die erworbenen Kenntnisse anwenden wollen/sollen. In diesen beiden „Phasen“ ist es die Aufgabe der Führungskraft, Bildungserfolge systematisch und zielgerichtet durch Kommunikation mit ihren Mitarbeiter*innen zu steuern.

Dazu sollten folgende drei Gespräche den Qualifizierungsprozess begleiten:

1. Das Vorbereitungsgespräch

Vor der Anmeldung sollten der individuelle Bildungsbedarf und die mit dem Veranstaltungsbesuch verbundenen Erwartungen und Ziele geklärt werden.

Leitfragen dieses Gespräches können bspw. sein:

- Welche Ziele hat die Fortbildungsmaßnahme?
- Welche Lernziele wollen Sie erreichen und welche Erwartungen verknüpfen Sie mit der Fortbildungsmaßnahme?
- Trägt die Teilnahme dazu bei, Sie auf künftige Anforderungen Ihrer Stelle vorzubereiten oder Sie persönlich weiterzuentwickeln oder Ihre Verwendungsbreite zu fördern?
- Welche Potentiale wollen Sie durch die Teilnahme verstärken bzw. welche Defizite wollen Sie ausgleichen?
- Ist zu erwarten, dass Sie das Gelernte am Arbeitsplatz sinnvoll anwenden und/oder zur Lösung von Problemen in der Praxis einsetzen können?
- Anhand welcher Kriterien können wir nach Ende der Fortbildungsmaßnahme den Erfolg messen?
- Welche Alternativen gibt es zur gewünschten Fortbildungsmaßnahme?
- Gibt es andere Fortbildungsthemen, die eine höhere Priorität besitzen?

Dabei ist zu bedenken, dass der unmittelbare Arbeitsplatzbezug nur ein Teilaspekt für eine Befürwortung einer Fortbildungsmaßnahme durch die Führungskraft sein kann. Darüber hinaus sind auch Aspekte, die über den „Tellerrand“ hinausgehen, von Bedeutung. So sind übergreifende Interessen des bremischen Dienstherrn - wie flexibler Personaleinsatz und Qualifizierung des Personals für eine größere Verwendungsbreite - ebenso einzubeziehen, wie die Interessen der Mitarbeiter*innen an mittel- und langfristigen persönlichen Entwicklungs- und Veränderungsmöglichkeiten.

Das Ergebnis dieses Gespräches sollte die Grundlage für die Entscheidung darüber sein, ob und inwieweit die Teilnahme als sinnvoll erachtet und durch die Führungskraft befürwortet wird.

2. Das Nachbereitungsgespräch

1 - 2 Wochen nach der Qualifizierungsmaßnahme sollte die Führungskraft in einem Gespräch mit der/dem Teilnehmer*in den Seminarerfolg gemeinsam beurteilen, Umsetzungsschritte vereinbaren bzw. Umsetzungshindernisse erörtern.

Leitfragen dieses Gespräches können bspw. sein:

- Wie beurteilen Sie die Bildungsmaßnahme?
- Welche Lernziele haben Sie erreicht? Welche konnten Sie nicht erreichen und woran lag dies?
- Welche neuen Erkenntnisse haben Sie gewonnen?
- Was wollen Sie in die Praxis umsetzen?
- Welche konkreten Umsetzungsschritte haben Sie für sich geplant?
- Welche Umsetzungshindernisse sehen Sie? Können wir diese aus dem Weg räumen?
- Wie kann ich Sie als Ihre Führungskraft bei der Umsetzung unterstützen?
- Wie lange soll der Zeitraum sein, in dem Sie die Umsetzung erproben wollen?
- Woran wollen Sie beurteilen, ob die Veränderungen erreicht wurden?
- Ist Ihr Bildungsbedarf mit der besuchten Fortbildungsveranstaltung abgedeckt oder sollten wir noch weitere Bildungsmaßnahmen ins Auge fassen? Wenn ja, welche?
- Sind die neuen Erkenntnisse auch für andere Mitarbeiter*innen von Bedeutung und wie können wir Sie darüber informieren?
- Die Bildungsmaßnahme hat keinen Erfolg gebracht: Worin liegen die Gründe für den Misserfolg? Was können wir bei der Vorbereitung der nächsten Bildungsmaßnahme besser machen?

3. Das Transfergespräch

Optimal wäre es, die Transferphase mit einem dritten gemeinsamen Gespräch abzuschließen, in dem sowohl der Seminarerfolg als auch der Transferprozess und -erfolg beurteilt werden (ca. 4-6 Wochen nach der Veranstaltung). Letztlich ist entscheidend, in welchem Umfang das neue Wissen in der Praxis angewandt werden konnte.

Leitfragen dieses Gespräches können bspw. sein:

- Wie beurteilen Sie aus heutiger Sicht die Bildungsveranstaltung?
- Was konnten Sie erfolgreich umsetzen?
- Was konnten Sie nicht umsetzen? Woran lag es?
- Wie muss mit den Hindernissen umgegangen werden?
- Was hat sich konkret verändert?
- Wie können die Veränderungen weiter stabilisiert werden?
- Die Umsetzung war nicht erfolgreich: Welche Fehler wurden gemacht und was sollte beim nächsten Mal unbedingt verändert werden?

Und nun?

Die gezielte Steuerung der Fortbildung ist mit zusätzlichem Zeitaufwand verbunden, der vor Ort nur schwer umzusetzen sein wird. Unter Berücksichtigung dieses Leitfadens kann sich die dezidierte Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen, Wünschen und Anforderungen der Mitarbeitenden und der Dienststellen im Kontext der Fortbildung im Sinne des Bildungserfolgs lohnen:

Daher lassen sich folgende Kernaussagen festhalten:

- Die gezielte Auswahl der Teilnehmer*innen bzw. der geeigneten Qualifizierungsmaßnahme ist die entscheidende Grundlage effektiver und damit wirtschaftlicher Fortbildungsarbeit.
- Fortbildungsmittel werden ziel- und strategieorientiert eingesetzt.
- Gemeinsame Zielvereinbarungen fördern die Motivation.
- Mitarbeiter*innen können sich im Kontext ihrer Bedürfnisse, Wünsche und Anforderungen gezielt qualifizieren.
- Die erworbenen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten werden nicht prophylaktisch, sondern praxisorientiert gelernt und lassen sich somit direkt im Berufsalltag einsetzen.

Damit wird der Nutzen den Aufwand mittel- und langfristig kompensieren, wenn nicht sogar übersteigen.