

# HR Today

Know-how for tomorrow

THEMEN ▼

JOBS ▼

SESSELRÜCKER

BLOG

ACADEMY

GUIDE

TV

AGENDA

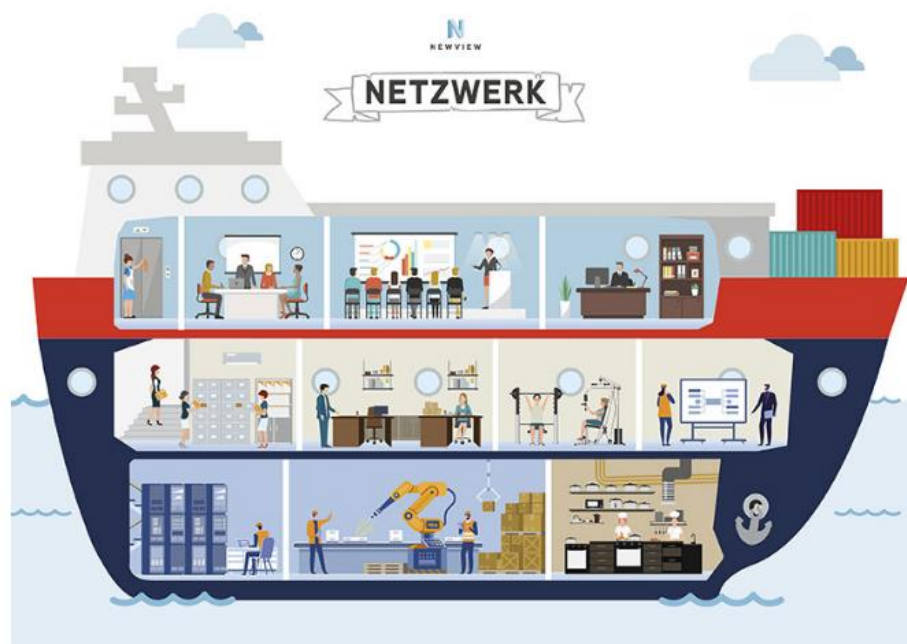
MEHR ▼

AUS- UND WEITERBILDUNG • TALENTMANAGEMENT

## Personalentwicklung dank Vernetzung

Weshalb Weiterbildung eine individuelle Schiffsreise im Sinne der Vernetzung sein sollte und wie der sogenannte TEAK-Konfigurator dabei helfen kann.

von Eva-Maria Kraus • 16.03.2021



Der TEAK-Konfigurator erleichtert laut der Entwicklerin den Personalentwicklern das Konzipieren von Weiterbildungen für mehr Vernetzung im Unternehmen. (Grafik: zVg)

Weiterbildung findet heute ausschliesslich im eigenen Saft statt – alle Führungskräfte zusammen, alle IT-ler, alle Verkäufer. Die Teilnehmenden kennen sich untereinander, Hierarchiekämpfe sind bereits ausgefochten und die Teams wachsen noch enger zusammen. Der Nachteil dieser eingefahrenen Vorgehensweise: Sie verhindert Innovation, Veränderung und Vernetzung. Dabei sind alle drei Komponenten essenziell, wenn Betriebe bestehen wollen. Nur durch gemeinsames Agieren können Unternehmen die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich meistern. Echte Innovation gelingt ausschliesslich durch die hierarchieübergreifende Vernetzung von Kompetenzen. Sie ist der Schlüssel und die Basis für Fortschritt. Doch dafür bedarf es einer Kulturveränderung.

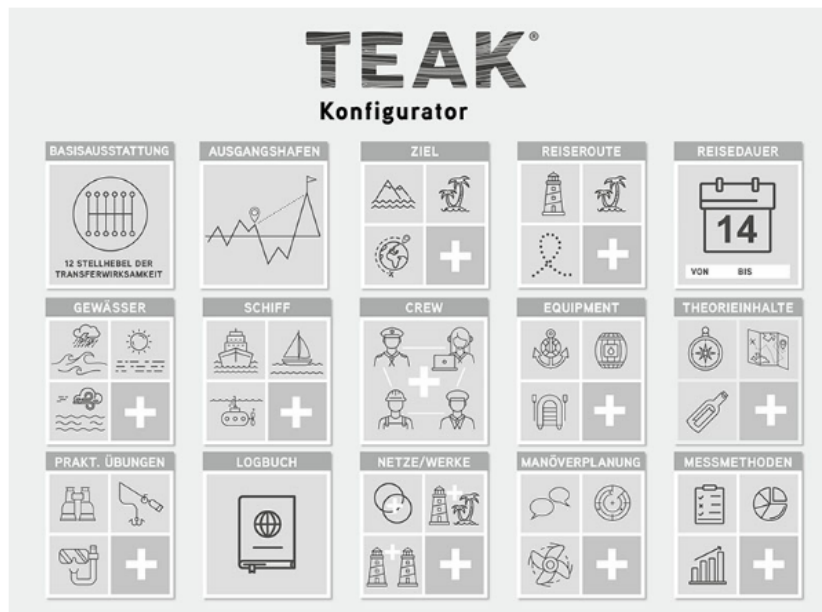
### Weiterbildung braucht neue Programme

Kulturveränderung im Unternehmen kann gelingen, wenn HR-Abteilungen den ersten Schritt machen und neue Programme auf den Plan rufen. Werden dort der vernetzende Kerngedanke aktiv umgesetzt und Methoden wie Working Out Loud initiiert, dann beginnt das System sich zu bewegen. Natürlich gibt es kein Patentrezept mit Training A zum Ziel B zu kommen. Daher müssen Verantwortliche vor allem in der Planung von Weiterbildungsmaßnahmen an einigen Stellen neu denken bzw. die multiperspektivische Brille aufsetzen.

Um die Konzeption dieser Massnahmen zu vereinfachen, hilft der TEAK-Konfigurator. Er unterstützt Personalentwickler dabei ein Programm zusammenzustellen, das individuellen Lernbedürfnissen und Wünschen gerecht wird. Wichtigste Voraussetzungen dafür sind: Transferwirksamkeit, Erfahrungslernen, Aktionsorientierung sowie die Kompetenzvernetzung – TEAK. Diese vier Eigenschaften verdeutlichen die Kernelemente jedes Lernens und sind erfolgsentscheidende Eckpfeiler der Umsetzung.

## Reiseplaner für die Zukunft

Der TEAK-Konfigurator bildet die zwölf Elemente des modernen Lernprozesses ab – der als Schiffsreise gesehen werden kann. Planungen mithilfe des TEAK-Konfigurators bedenken Ausgangssituation, Ziel, Route, Reisedauer, Gefahren, Schiff und Crew-Mitglieder. Anschliessend berücksichtigt der Konfigurator Theoriewissen und Übungen für die Reise, damit die Mannschaft sicher ankommt. Genauso muss das Konzept eruiert werden, welche Vernetzung angeboten und wie Out-of-the-box-Denken angeregt werden kann. All diese Ergebnisse dienen dazu, das Manöver zu planen und Messmethoden zur Routenkorrektur festzulegen.



## Ausgangshafen & Ziel

Viele Konzeptionen nehmen direkt das Ziel in Augenschein. Ein bewusster Blick auf den Status quo ist aber unumgänglich. Oft gibt die Analyse des Ausgangshafens Aufschlüsse über den eigentlichen Kern der Herausforderung. Wo stehen die Menschen, die mit auf die Reise gehen? Welche Barrieren gibt es zwischen den Bereichen? Soll beispielsweise ein Sales-Team entwickelt werden, stellen sich etwa Fragen wie: «Warum verkaufen Mitarbeitenden das Produkt ungern?» oder «Was stört den Kunden?» Das kann den eigentlichen Knackpunkt ans Licht bringen und verkaufsfördernde Trainings obsolet machen.

Auch wenn eine Kulturveränderung einer Vision folgt und Zielhäfen immer wieder adaptiert werden müssen, ist wichtig zu wissen, wohin die Reise gehen soll. Über verschiedene Dimensionen können die Beteiligten sich ihrer Zielformulierung nähern. Sie reichen von Kundenorientierung, Entrepreneurship über Agilität bis hin zu Digital Leadership. Das Sales-Team definiert beispielsweise, welche Bedingungen es braucht, um professionell aufzutreten oder Prozesse zu beschleunigen.

## Reiseroute & Reisedauer

Welche Stationen sind auf der Reise wichtig? Wie kann das Wissen angewendet werden? Wo werden Performance Loops eingeplant? Regelmässige kurze Abstimmungen zwischen Personalentwicklung, Trainingsteam, Teilnehmenden sowie Führungskräften machen Sinn, um den Kurs anzupassen. Von wo segeln die Schiffe los? Sind einzelne Bereiche noch auf anderen Inseln? Welche Routen sind einzuschlagen, damit ein Miteinander möglich wird?

Kulturveränderungen brauchen Zeit. Nur bei klarem Commitment der Führungsetage werden Freiräume für alle Beteiligten geschaffen. Oft wird bei Engpässen die Weiterbildung gestoppt und Betriebe kehren zu alten Modellen zurück. Das ist kontraproduktiv. Deshalb ist es besser, jeden Tag eine kleine Sache zu verbessern, die auch eingehalten werden kann, statt von heute auf morgen ein ganzes Unternehmen umkrempeln zu wollen. Da kommen die meisten nicht hinterher, sind frustriert und blockieren die Veränderung.

## Gewässer & Schiff

In welchem Gewässer glaubt das Unternehmen unterwegs zu sein? Es gibt Mitarbeitende, die Kulturveränderungen ablehnen. Menschen lösen sich ungern von lieb gewonnenen Strukturen oder fühlen sich schnell von der Führungsetage abgehängt. Die Frage lautet daher: Wie müssen wir die Segel setzen, um den Wind positiv zu nutzen? Auch die Frage nach dem Vehikel muss geklärt werden. Wie viele Menschen sind an Bord? Reicht ein Floss, braucht es ein grosses Schiff? Wer fehlt noch? Wird aus einem Schiff eine Flotte? Wenn ja, wie steuern wir die unterschiedlichen Boote in die gemeinsame Richtung? Welche Karten braucht das jeweilige Boot?

## Crew & Equipment

Welche Crewmitglieder braucht es? Wer gehört dazu, obwohl es gegen klassische Seminargewohnheiten geht? Können Mitarbeitende und Führungskräfte zusammen trainiert werden? Für Ideen, Innovation sowie Kulturveränderung ist Austausch über Grenzen hinaus sinnvoll. Ein Schiff braucht eben nicht nur Köche an Bord. Und was wird benötigt, um erfolgreich zu sein? Was muss organisiert werden? Wer macht was? Wer knüpft Kontakte? Wer lädt ein? Wer formuliert? Braucht es einen Workshop vorweg? An dieser Stelle ist Erwartungsmanagement gefragt: Vorab-Befragungen, Bedarfsklärung, positive Erwartungen schaffen, Kommunikationskanäle wählen. Vorbereitung erleichtert den Einstieg.

## Theorie & Praxis

Die Inhalte sollten möglichst in allen Trainings ähnlich sein, um einheitliches Wissen zu ermöglichen. Auf allen Ebenen braucht es daher den gleichen Wissensgrad. Welche Inhalte sind notwendig, um die Veränderung und die definierten Ziele zu erreichen? An dieser Stelle sind erfahrungsorientierte Methoden eingebettet. Mindestens 30 Prozent praktische Übungen zur Anwendung des theoretischen Wissens sind notwendig, um Veränderung zu bewirken und um den Weg für die Anwendungen im aktionsorientierten Lernprojekt zu ebnet.

## Logbuch & Netzwerke

Die Entwicklungsmassnahme sollten Transferunterlagen begleiten. Diese bieten alle Reflexionen, Informationen und Platz für individuelle Überlegungen – eine erweiterte Teilnehmerunterlage mit den wichtigsten persönlichen Erkenntnissen sozusagen. Gleichzeitig steht die Frage im Raum, wen das Programm noch erreichen kann. Wenn 16 junge Führungskräfte im Zentrum stehen, wo können die 80 anderen eingebunden werden? Wer kann mit wem vernetzt werden? Wo lässt sich Austausch fördern? Ein Beispiel wäre ein «Wiedereinstiegsseminar für Familien» nach der Familienzeit. Manche Unternehmen haben nicht genügend Teilnehmende für solche Programme und schliessen sich deshalb mit anderen Firmen zusammen.

## Manöverplanung & Messmethoden

Bei der Manöverplanung geht es um Action Learning: Auf dieser Basis können HR-ler Methoden wie Working Out Loud, Hackathon oder Failure Night, die direkt durch die Teilnehmenden entwickelt bzw. umgesetzt werden, planen. Lernen soll erleb- und greifbar werden. Dazu gehört die Frage nach den Messmethoden: Womit wird gemessen, ob das Schiff auf dem richtigen Weg ist? Wie wird Veränderung sichtbar? Weg von «Happy Sheets», hin zu wirklichen Reflexionsbögen, auf denen steht, wo Teilnehmende das erlernte Wissen anwenden werden.

Der TEAK-Konfigurator sollte am besten im Team aus Führungskräften, Personalentwicklern, Repräsentanten der Mitarbeitenden und Trainerteams durchdacht werden. So könne alle von Anfang an gemeinsam in eine Richtung blicken – und jeder kann einen aktiven Beitrag zur Kulturveränderung leisten.

## Checkliste: Fünf Tipps zur Umsetzung

### 1. Ausprobieren:

Fehler passieren. Wer sie in Kauf nimmt, lernt daraus. Passen Sie Ihre Vorgehensweise an und wagen Sie den nächsten Schritt.

### 2. Schleifchen drehen:

Linearen Wegen sind von gestern. Auf dem Weg zum Ziel geht es auch mal einen Schritt zurück. Das ist gar nicht schlimm. Meist ist dieser Schritt notwendig, um im Anschluss zwei Schritte vorzupreschen. Kleine Schritte haben den Vorteil, dass schnelle Kurskorrekturen möglich sind.

### 3. Durchhalten:

Der Prozess kann nicht beschleunigt werden, wenn alle Mitarbeiter dabei sein sollen. Besonders, wenn bis dato die Anweisungen von oben kamen, braucht die Mannschaft Zeit, um sich an ihre neue selbstverantwortliche Stellung zu gewöhnen. Ungeduldige müssen aushalten, dass Menschen ein anderes Tempo haben oder Umwege nehmen. Wer das unterbricht, stoppt die Transformation.

### 4. Netzwerken:

Wandel gelingt nicht allein. Wer Kollegen sucht, die sich ebenfalls auf den Weg gemacht haben, bleibt stärker. So lässt sich besprechen, was hilft, was nicht, was Sorgen bereitet und wo es etwas zu feiern gibt. Von- und miteinander lernen, lautet die Devise.

### 5. Spass haben:

HR-Verantwortliche sollten sich auf zufriedene Mitarbeiter freuen, die mehr Spass an ihrer Arbeit haben und bessere Ergebnisse liefern. In jedem Menschen steckt mehr Potenzial, als er denkt.

KOMMENTIEREN

0 KOMMENTARE

**Text:** [Eva-Maria Kraus](#)

Eva-Maria Kraus ist Autorin und Inhaberin von [NEWWIEW](#). Als Sparringspartnerin, Konzeptionistin und Transferdesignerin entwickelt sie mit ihrem Team innovative Programme, damit Unternehmen aktuelle und zukünftige Herausforderungen meistern können. Darunter den TEAK-Konfigurator©.

Weitere Artikel von [Eva-Maria Kraus](#)