

Verbesserte Steuerung der Fortbildung - Der Beitrag der Vorgesetzten zum Lernerfolg¹

Erfolg ist steuerbar!

Fortbildung ist auf der Linie des Strategischen Personalentwicklungskonzeptes für die bremische Verwaltung ein Instrument, die Potentiale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch zu fördern und die betrieblichen Ziele konsequent zu verfolgen.

Fortbildungsveranstaltungen sind Investitionen, die wohlüberlegt eingesetzt werden müssen. Nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip können wir es uns nicht leisten, diese Mittel durch falsch gewählte Fortbildungsmaßnahmen zu vergeuden. Hier gibt es nur einen Ausweg: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen zielgerichtet ausgewählt und auf die Qualifizierungsmaßnahme vorbereitet werden.

Ob unsere Fortbildungsmaßnahmen erfolgreich sind oder nicht, hängt von vielen Faktoren ab: Natürlich spielen dabei das Seminar selbst, seine Inhalte und die Seminarleitung eine große Rolle. Hierzu erhoffen wir uns von systematischeren Rückmeldungen, die wir zu ausgewählten Veranstaltungen einholen, eine Verbesserung der Veranstaltungen als auch der bedarfsbezogenen Kursstrukturen.

Vor und nach der Bildungsveranstaltung tragen aber die Führungskräfte entscheidend zum Erfolg oder Misserfolg bei. Leider beobachten wir manchmal:

- Es finden sich Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die eigentlich nicht dort hingehören.
- Die Erwartungen sind sehr diffus (*„Ob mir die Veranstaltung etwas bringt, wird sich schon herausstellen. Da lasse ich mich überraschen!“* - *„Meine Dienststelle hat mich geschickt. Ich weiß eigentlich gar nicht, warum ich hier bin.“*)
- Vielfach sind die Lerngruppen so heterogen, dass ein Lernerfolg nicht sichergestellt werden kann.
- Der Effekt ist nicht selten viel zu gering. Gute Ideen und Vorsätze für die Praxis kommen nicht an oder werden nicht durchgehalten.
- Oft gibt es Umsetzungshemmnisse, so dass der Lernerfolg von vornherein gefährdet ist.

Diesen Beobachtungen liegt das gleiche Problem zugrunde: Die Auswahl der Fortbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt z. T. weder zielgerichtet noch orientiert sie sich am konkreten Bildungsbedarf.

¹ Anregungen 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, den Erfolg von Anfang an zu steuern, ist deshalb **die Auswahl der richtigen Fortbildungsmaßnahmen**.

Steuerung der Fortbildung ist Aufgabe der Vorgesetzten!

Qualifizierungsmaßnahmen beginnen bereits weit **vor** dem im Programm oder mit der Einladung genannten Termin und ihr Erfolg zeigt sich in der Regel **nach** dem Ende der Veranstaltung, nämlich dann, wenn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an ihren Arbeitsplatz zurückkehren und die erworbenen Kenntnisse anwenden wollen. In diesen beiden „Phasen“ ist es die **Aufgabe der Vorgesetzten**, Bildungserfolge systematisch und zielgerichtet durch Kommunikation mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu steuern.

Wir gehen davon aus, dass dazu drei Gespräche den Qualifizierungsprozess begleiten sollten. Dauer und konkreter Inhalt lassen sich nicht standardisieren; sie hängen von den individuellen Voraussetzungen und Möglichkeiten der Beteiligten sowie von der jeweiligen Maßnahme ab:

1. Das Vorbereitungsgespräch

Vor der Anmeldung sollten der individuelle Bildungsbedarf und die mit dem Veranstaltungsbesuch verbundenen Erwartungen und Ziele geklärt werden. Dazu können folgende Leitfragen anregen, die selbstverständlich nicht sklavisch genau und in dieser Fülle besprochen werden müssen:

- 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 den Vorgesetzten sein kann. Andere Aspekte, die über den „Tellerrand“ hinausgehen, sind 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an mittel- und langfristigen persönlichen Entwicklungs- und Veränderungsmöglichkeiten.

Ergebnis dieses Gespräches ist die Entscheidung darüber, ob und inwieweit die Teilnahme sinnvoll ist und durch die Vorgesetzte bzw. den Vorgesetzten befürwortet wird.

2. Das Nachbereitungsgespräch

1 - 2 Wochen **nach der Qualifizierungsmaßnahme** sollte die/der Vorgesetzte in einem Gespräch mit der Teilnehmerin bzw. dem Teilnehmer 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 geplant?
- Welche Umsetzungshindernisse sehen Sie und wie könnten wir diese aus dem Weg räumen?
- Wie kann die/der Vorgesetzte die 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 müssen wir noch weitere Bildungsmaßnahmen ins Auge fassen? Wenn ja, welche?
- Sind die neuen Erkenntnisse auch für andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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?

Auch hier sollen die Fragen nur anregen. Der Zeitbedarf orientiert sich an der Art der Maßnahme und selbstverständlich am Umfang der erzielten Ergebnisse.

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. Letztlich ist entscheidend, in welchem Umfang das neue Wissen in der Praxis angewandt werden konnte.

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

Und nun?

Wir wissen, dass diese gezielte Steuerung der Fortbildung mit zusätzlichem Zeitaufwand verbunden ist, der vor Ort nur schwer umzusetzen sein wird. Gleichwohl meinen wir, dass sich schon Annäherungen an unsere Empfehlungen für die Mitarbeiter/-innen und die Dienststellen lohnen:

- Die gezielte Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bzw. der geeigneten Qualifizierungsmaßnahme ist die entscheidende Grundlage effektiver und damit wirtschaftlicher Fortbildungsarbeit.
- Fortbildungsmittel werden ziel- und strategieorientiert eingesetzt.
- Gemeinsame Zielvereinbarungen fördern die Motivation.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich gezielt qualifizieren.
- Die erworbenen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten werden nicht „auf Halde“ gelegt, sondern direkt im Berufsalltag eingesetzt.

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