

# Leadership

## Integrierte Qualifizierungsprozesse erfolgreich einführen

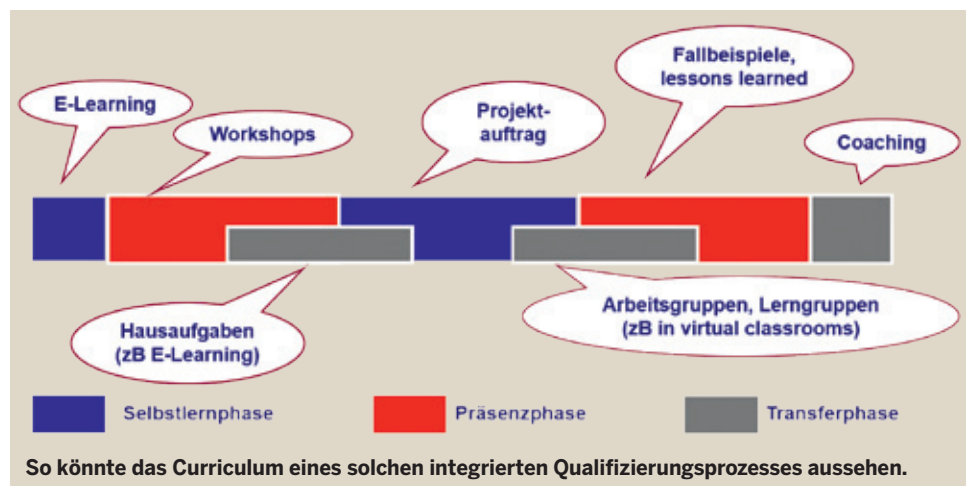
*In Zeiten abflauender Konjunktur reduziert so manches Unternehmen seine Weiterbildungsinvestitionen.*

*Personalverantwortliche sehen sich deshalb noch mehr als bisher in die Pflicht genommen, Qualifizierungsprozesse zu optimieren. Im Zentrum steht die Frage: Wie können wir den Return on Investment erhöhen?*

VON ANDREAS FÖLDÉNYI\*

Wenn in harten Zeiten gespart werden muss, dann oft bei den Qualifizierungsprozessen. Denn hier kommt die Fristenkongruenz besonders stark zum Tragen: Man kann zwar kurzfristig Kosten einsparen, aber die Auswirkungen machen sich erst später bemerkbar. Doch gerade im harten Kampf um die Wettbewerbsfähigkeit steigen die Anforderungen an die Mitarbeiter und ihre Qualifikationen. Produkte, Dienstleistungen und Prozesse müssen sich schneller den Kundenwünschen anpassen und werden dadurch immer komplexer. Informationen, Wissen und Fertigkeiten müssen immer schneller, bedarfsgerechter, just in time beim Personal abrufbar sein. **Bildung auf Halde** ist schon lange passé. Handlungskompetenzen, Transfer vom Lernort zum Arbeitsort, Lerneffizienz und Lerneffektivität sind gefragt.

**E-Learning sinnvoll einsetzen.** Bildungsarbeit sollte als Investition definiert werden, von der eine entsprechende Rendite im Sinne des Return on Investment (ROI) erwartet werden müsste. Steigender Kostendruck hat viele Unternehmen in den letzten Jahren dazu bewogen, erhebliche Teile der Aus- und Weiterbildung durch den Einsatz von «E-Learning-Technologien» abzuwickeln. In Unternehmen der IT-Branche wurden Zahlen veröffentlicht, nach denen mehr als 50% der Aus- und Weiter-



bildungsmassnahmen nur noch über E-Learning, Learning-Management-Systeme und Virtual-Classroom-Systeme abgewickelt werden sollen.

Doch immer mehr setzt sich die Erkenntnis durch, dass E-Learning nur eine weitere, interessante Lehr- und Lernform sein kann, vorausgesetzt sie wird sinnvoll eingesetzt. Aber das Credo der «Methodenvielfalt» gilt schon seit Pestalozzi. Insofern stellt sich nicht die Frage, ob E-Learning für den Unterricht taugt, sondern wie es am besten im Sinne des Lernerfolgs eingesetzt werden kann. Die Herausforderung besteht also darin, integrierte Qualifizierungsprozesse zu entwickeln, die die Stärken von E-Learning zur Realisierung von Einsparungs- und Verbesserungspotenzialen durch die geschickte und sinnvolle Verknüpfung mit den etablierten und bewährten Bildungsmethoden voll entfalten können.

### Ein integrierter Qualifizierungsprozess.

In integrierten Qualifizierungsprozessen können z.B. folgende Phasen vorgesehen und miteinander kombiniert werden:

> **Selbstlernphase:** Nach einer ersten Kick-off-Veranstaltung, in der sich die Teilnehmenden kennenlernen und erste Orientierungshilfen für den Lernprozess erhalten, beginnt eine erste Selbstlernphase. In solchen Selbstlernphasen findet ein wichtiger Teil der Wissensvermittlung bereits vor dem Unterricht statt. Die Lerner werden an ihrem Arbeitsplatz von einem Tutor mithilfe von Unterlagen, Fallstudien, Fragebogen, computerbasierten Lernprogrammen und Betreuung über das Netz auf das Seminar vorbereitet und zu einem einheitlichen Wissensstand geführt. Sie erhalten auch Arbeitsaufträge, deren Erledigung die Vo-

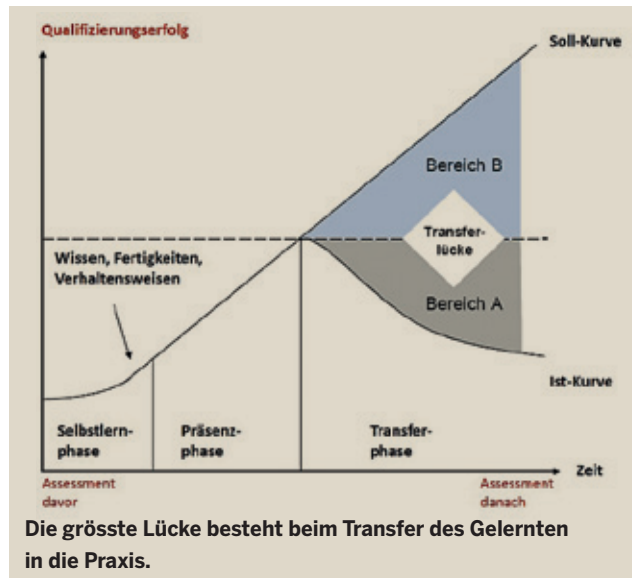
raussetzung zur Teilnahme an den Präsenzveranstaltungen bildet. Mittels online durchgeführter Assessments wird dies überprüft und so sichergestellt, dass die Teilnehmenden über das für die Präsenzveranstaltung nötige Wissen verfügen. So kann ein homogener Wissensstand der Lerngruppe gewährleistet werden und das Seminar erhält dadurch eine völlig andere Funktion im Lernprozess. Statt «Vorlesen von Folien» bietet das Seminar die Möglichkeit der Vertiefung durch gemeinsames Üben, Klärung von Fragen und Führung von qualifizierten Diskussionen.

> **Präsenzphasen:** Aufgrund der vor- oder wie im Beispiel zwischengeschalteten Selbstlernphase kann der Unterricht in Seminaren, Workshops oder auch im Coaching am Arbeitsplatz vollständig für die Anwendung des Wissens eingesetzt und so effektiver genutzt werden. Nicht zu unterschätzen ist aber auch die soziale Komponente des Lernens, die in Präsenzveranstaltungen gepflegt werden kann. Viele Lernende bezeugen grosse Mühe, alleine zu lernen. Diesem Problem kann in regelmässig stattfindenden Seminaren entgegen gewirkt werden.

> **Transferphasen:** Der Begriff «Transfer» bezieht sich auf den Prozess, das Gelernte vom Lernort an den Arbeitsort zu übertragen bzw. zu transferieren. Diese Phase wird leider am häufigsten vernachlässigt, obwohl ausgerechnet diese Phase erst die Anwendung des Gelernten in der Arbeitsumgebung gewährleistet. Die Transferphase muss also unbedingt einen integralen Bestandteil des Qualifizierungsprozesses bilden.

Der Begriff der «integrierten Qualifizierungsprozesse» bezieht sich auf das Postulat der Integration verschiedener Lehr- und Lernformen sowie der verschiedenen Phasen, die letztlich die Wirkung des Lernerfolges erhöhen und somit auch den entsprechenden Effekt am Arbeitsplatz entfalten sollen.

**Lernprozesse als Ganzes neu gestalten.** Im Vordergrund muss die Erkenntnis aller Beteiligten sein, dass die her-



**ANDREAS FÖLDÉNYI**  
ist Fachbereichsleiter HRM an der FFHS Fernfachhochschule Schweiz. Neben seiner Lehrtätigkeit ist er als Unternehmer, Berater und Verwaltungsrat tätig. [www.ffhs.ch](http://www.ffhs.ch)

kömmlichen Lernprozesse, die letztlich nur aus einem Seminar bestanden, definitiv nicht die gewünschte Transferwirkung erzeugen können und es auch nicht darum gehen kann, nun einfach noch Vor- und/oder Nachbereitungsaktivitäten anzuhängen. Integrierte Qualifizierungsprozesse sind dann erfolgreich, wenn der Lernprozess als Ganzes neu gestaltet wird und das Curriculum alle Lehr- und Lernmethoden in den entsprechenden Phasen adäquat integriert und somit ein ganzheitlicher Lernprozess entsteht. Mit der Konzeption optimaler, integrierter Qualifizierungsprozesse ist der Erfolg jedoch leider noch nicht realisiert.

Die erfolgreiche Einführung bedingt ein professionelles Projektmanagement, denn integrierte Qualifizierungsprozesse bedeuten für jedes Unternehmen eine grosse Veränderung, die sich auf allen Ebenen manifestiert: personell, kulturell und infrastrukturell. In der Definitionsphase müssen u.a. die angestrebten Qualifizierungsangebote, die Zugangsmöglichkeiten und bereits vorliegenden Vorkenntnisse gemeinsam mit den Zielgruppen erarbeitet werden, um die notwendige Motivation und Akzeptanz im Unternehmen zu schaffen. In der Umsetzungsphase ist auf den Aufbau geeigneter Quick-Win-Strategien zu achten und schon hier müssen auch das Reporting und die Evaluation in der Abschlussphase durch quantifizierte Zielsetzungen vorbereitet werden.

**Lern- und Arbeitskultur verändern.** Integrierte Qualifizierungsprozesse benötigen eine definierte curriculare Struktur, in der die Leitidee für die Wirkungen der Qualifizierung mit korrekter Formulierung der Lernziele definiert wurde. Aus dieser Leitidee leiten sich die zu erreichenden Kompetenzstufen und Verfügungsformen des Wissens ab, die mit dem Qualifizierungsprozess erreicht werden sollen. Auf dieser Basis können dann die Dauer der Qualifizierung, die Rahmenbedingungen und Restriktionen und die bereitzustellenden Ressourcen festgelegt werden. Mit der Thematisierung und Modularisierung der eigentlichen Inhalte ergibt sich schliesslich die Grundlage für die Definition der Lern- und Arbeitsformen, welche auf der Basis der für den integrierten Bildungsprozess verfügbaren Medien und Methoden zu definieren sind.

Integrierte Qualifizierungsprozesse verändern die Lern- und Arbeitskultur im Unternehmen. Diese Veränderungsprozesse müssen geplant, strukturiert und gut geführt werden, da sonst das Gesamtprojekt mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern wird. In diesem Kontext sei auch das Bildungscontrolling erwähnt. Mithilfe der im Rahmen des Bildungscontrollings definierten Leistungsindikatoren, die in einem Kennzahlensystem zusammengefasst werden, sollen der Lernprozess und seine Wirkung geplant, gesteuert und kontrolliert werden.