

## „Jeder junge Mensch, der kann und will, wird ausgebildet.“

Diese Aussage bildet die Überschrift des Ausbildungskonsens des „Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Weiterbildung“ vom 06. Juli 1999 (<http://www.buendnis.de>).

Weiterhin stimmen die Bündnispartner darin überein, dass ...

„- die Flexibilität bei der Organisation des Berufsschulunterrichtes und  
- die Kooperation zwischen Berufsschulen und Betrieben weiter verbessert werden müssen“...

Das Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung KWB fordert u. a.: ...

„- die bedarfsgerechte Modernisierung der Ausbildung“... sowie  
„- die Einbeziehung neuer Lernformen und die effiziente Gestaltung der Bildung“ ...

Alle Partner im Bereich der Aus- und Weiterbildung sind hier gefordert, den rasanten Wandel der westlichen Industriegesellschaften hin zu Informations- und Kommunikationsgesellschaften zu unterstützen.

Mehr als bisher wird Bildung in Zukunft über die Wettbewerbsfähigkeit und die Chancen jedes Einzelnen - wie auch der Unternehmen - in Wirtschaft und Gesellschaft entscheiden. Wenn sich berufliche Anforderungen rasch wandeln, so brauchen wir flexible Lernformen und eine flexible Wissensvermittlung.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (<http://www.bmbf.de>) stellt in seinem Förderprogramm „Neue Medien in der Bildung“ fest, dass die ...“Defizite in Ausstattung und Qualifizierung der Lehrkräfte“... zuerst beseitigt werden müssen.

Gemeint sind hier die öffentlichen Schulen. Doch nicht nur sie sind in der dualen beruflichen Ausbildung gefordert.

Neben einer soliden Grundausbildung wird die ständige Weiterbildung den beruflichen Erfolg ausmachen. Eigenverantwortliches und selbstorganisiertes individuelles Lernen mit Hilfe neuer Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht einen schnellen Wissenstransfer und damit die Chance, sich rasch auf geänderte berufliche Anforderungen einzustellen.

„Netzbasiertes Lernen“, „Tele-Learning“, „Web-Based-Training“ und „Net-Based-Training“ werden zukünftig die Strukturen herkömmlicher Bildungsangebote aufbrechen, aber auch berufliche Erstausbildung und spätere Weiterbildung stärker miteinander verbinden - in den Berufsschulen wie in der Wirtschaft.

→ Edmund Wolf

## Kundenforum – ein neues Marketing-Instrument hin zu mehr Kundennähe



... Ein Kundenforum ist ein Instrument, das den direkten persönlichen Kontakt zu den Kunden ermöglicht ...

→ weiter Seite 4

## Impressum:

### Herausgeber:

TOP Trainings-, Organisations- und Personalentwicklungsgesellschaft mbH BDU  
Pestelstraße 2, 66119 Saarbrücken  
Tel.: 0681-95454-0 · Fax: 95454-54  
[www.top-saarbruecken.de](http://www.top-saarbruecken.de)

**Inhalt:** Rudolf Schäfer, Rolf Karges

**Redaktion:** Rolf Karges

ISSN 1439-510X

## Die TOPs

Personalentwicklung als internes Marketing	2 - 4
Wirtschaftsmediation Konstruktive Konfliktlösung durch Hilfe zur Selbsthilfe	5
Der Kommentar WBT als Herausforderung	6
WBT als Schlüsselfaktor betrieblicher PE	7
Coachingkompetenz	8

# Personalentwicklung als internes Marketing

## Wissen über Kunden als Ausgangspunkt

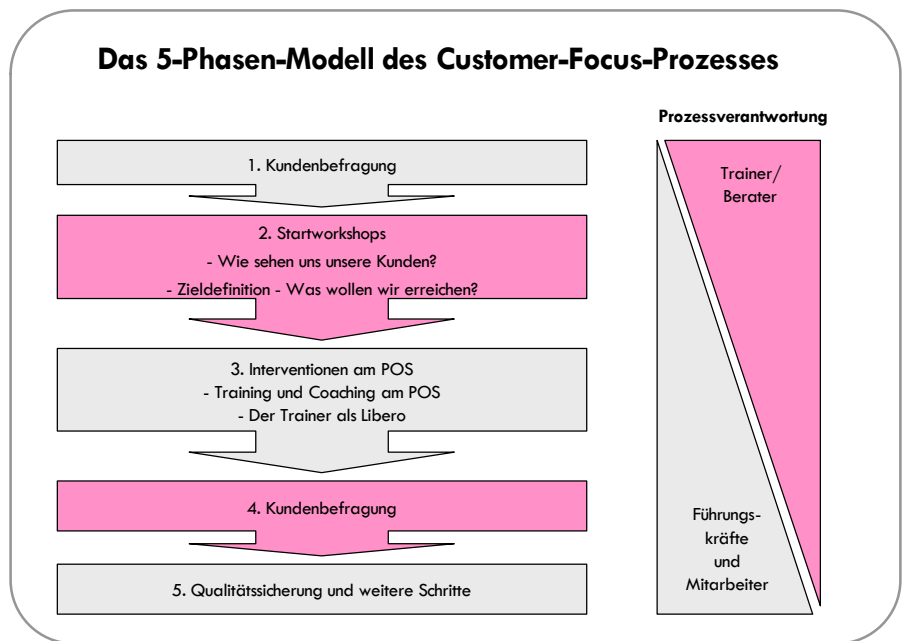
Während heute Kunden noch weitgehend als anonyme Konsumenten behandelt werden, deren Ansprüche und Konsumverhalten selten systematisch erforscht werden, muss es künftig darum gehen, das Wissen über den Markt und den einzelnen Kunden zum Ausgangspunkt aller Aktivitäten werden zu lassen.



Wird ein Vertriebsmanager gefragt, was Personalentwicklung konkret bringt, so sind selten eindeutige Aussagen zu erhalten, manchmal dominiert sogar die Einschätzung, dass Personalentwicklung keine spürbaren Verbesserungen bringe. Personalentwickler äußern ebenfalls sehr häufig, dass man Bildung nicht so ohne weiteres messen könne und außerdem eher von einer langfristigen Wirkung auszugehen sei.

Die meisten Unternehmen trennen aus unterschiedlichen Gründen nach wie vor sehr deutlich zwischen dem Bereich, in dem etwas für die Qualifikation der Mitarbeiter getan wird und dem Bereich, in dem „das Geld verdient“ wird. Die Personalentwicklung konzentriert sich im Wesentlichen auf die Bereiche Aus- und Weiterbildung, Fach- und Führungsseminare, Leistungsbeurteilung und Karriereplanung. Ort des Lernens ist in der Regel der Seminarraum. Die Quellen des Wissens sind Curricula, Fachliteratur, sogenannte „Schulen“ und das Expertenwissen der Referenten und Trainer.

Auf der Ebene Marketing und Vertrieb, wo das operative Geschäft mit seiner Wertschöpfung stattfindet, werden Marketing-Konzepte und kommunikative Leitideen entwickelt und die Kultur des Unternehmens vorgebracht. Der Nachteil ist, dass Kunden und Mitarbeiter diese Konzepte aber oft erst am Point-of-Sale kennenlernen. Die Folge davon ist: Die Mitarbeiter können und wollen die Konzepte nicht wirklich umsetzen und die Kunden glauben nicht wirklich daran.



© TOP GmbH

Eine markt- und kundenorientierte Personalentwicklung impliziert, dass der Input für Inhalte und Design von Qualifizierungsmaßnahmen zunehmend mehr vom Markt und von den Kunden selbst kommen muss.

Dies wirft natürlich die Frage auf, wie die Nutzenerwartungen und Bedürfnisse der Kunden ermittelt und wie daraus PE-Maßnahmen abgeleitet werden können.

Außerdem stellt sich die Frage, wie Mitarbeiter und Führungskräfte befähigt werden können, Schlüsselkompetenzen für ein kundenorientiertes Leistungsprofil aufzubauen.

Externes Marketing und Personalentwicklung werden künftig gleichermaßen das Ziel verfolgen müssen, einen Nutzen für den Kunden zu erzeugen, der dem Kunden „Geld-wert“ ist und damit eine Preisbereitschaft erzeugt.

Realisiert wird dies im Rahmen eines dreistufigen Konzeptes, nämlich über die Erstellung

- eines Marketing-Konzeptes,
- eines Human-Resources-Konzeptes,
- eines Operations-Konzeptes.

➔ weiter Seite 3

→ Fortsetzung Seite 2

# Personalentwicklung als internes Marketing

## Wissen über Kunden als Ausgangspunkt

Die Integration von Marketing- und Personalentwicklungsinstrumenten als Voraussetzung für eine markt- und kundenorientierte Unternehmensführung im Handel

### 1. Marketing-Konzept

#### Externes Marketing

- \* Die angebotenen Leistungen entsprechen den Erwartungen der Kunden
- \* Ziel:
  - Kundenbindung
  - KKV (wahrnehmbar, wichtig, dauerhaft)



#### Internes Marketing

- \* Interne Kommunikation der externen Marketing-Strategien
- \* Aufbau eines internen Marketing-Spirits
- \* Briefing der Personalentwicklung

### 2. Human Resources-Konzept

- \* Auswahl, Qualifikation, Motivation, Bindung von Führungskräften und Mitarbeitern
- \* Ziel: Kundenzufriedenheit und Unternehmenseffektivität



### 3. Operations-Konzept

- \* Entwicklung von Durchsetzungsstrategien und -techniken
- \* Ziel: Einhaltung von Qualitätsstandards
- \* **Operations-Training** für den Leistungserstellungsprozess (alle beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter)



Erfolg

Quelle: In Anlehnung an Lovelock 1995, S. 18; Bruhn 1998)

Das **Marketing-Konzept** ist auf- gegliedert in ein externes und ein internes Marketing-Konzept.

Beim externen Marketing-Konzept werden die Erwartungen der Kunden ermittelt und daraus Leistungen für das Unternehmen abgeleitet.

Das langfristige Ziel dabei ist zum einen die Kundenbindung und zum anderen ein komparativer Konkurrenzvorteil (KKV) mit den Attributen wahrnehmbar, wichtig und dauerhaft. Dem externen Marketing steht das interne Marketing gegenüber.

Internes Marketing umfasst die interne Kommunikation der externen Marketing-Strategien und den Aufbau eines internen Marketing-Spirits. Damit ist jedoch viel mehr gemeint, als nur „Marketing-Verständnis“, denn die Mitarbeiter sollen sich ja künftig mit der Marketing-Strategie identifizieren.

Die Personalentwicklung wird gebrieft und erhält somit den Inhalt und die Schwerpunkte, die es zu vermitteln gilt.

Hierauf folgt das **Human-Resources-Konzept**, das die Faktoren Auswahl, Qualifikation, Motivation und Bindung der Mitarbeiter und Führungskräfte umfasst.

Als wichtigste Ziele sind deshalb zu nennen:

➤ **Steigerung des Wissens über den Kunden und die Entwicklungen im Markt.**

➤ **Steigerung der Handlungskompetenz und der Problemlösungsfähigkeit von einzelnen Mitarbeitern und ganzen Teams.**

➤ **Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, um Motivation für Veränderungen und exzellente Leistungen für den Kunden aufzubauen.**

➤ **Hilfe zur Selbsthilfe.**

➤ **Initiativkraftentwicklung und Selbstorganisation von Teams.**

Die Zielorientierung liegt allerdings nicht alleine in der Kundenzufriedenheit, sondern auch in der Berücksichtigung ökonomischer Faktoren, wie der Unternehmenseffektivität.

Im dritten Schritt wird das **Operations-Konzept** umgesetzt, das zum Ziel hat, Qualitätsstandards einzuhalten.

Über die Entwicklung von Durchsetzungsstrategien und -techniken und im Rahmen eines **Operations-Trainings** der Führungskräfte und Mitarbeiter am Arbeitsplatz wirkt die Personalentwicklung unmittelbar bei der Umsetzung von Marketing-Konzepten und kommunikativen Leitideen mit.

Führungskräfte und Mitarbeiter erarbeiten gemeinsam, wie vor Ort am jeweiligen Standort Kundenorientierung und Dienstleistungsbereitschaft aufgebaut werden.

Dabei erfahren beide Seiten ein völlig neues Verständnis von Führen und Lernen. Einmal unter dem Aspekt, dass Lernen nicht eine Aktion für außerhalb oder später einmal, sondern Auftrag gegenüber dem Kunden ist. Zum anderen, dass dieser Auftrag auch bedeutet, Mitarbeitern beim lebenslangen Lernen auch lebenslang zur Seite zu stehen. Am Schluss dieses Integrationskonzeptes steht erst der Faktor **Erfolg**, der über die Prozessbegleitung und das Training der Personalentwicklung sowie durch den Einsatz und die Leistung der Mitarbeiter zustande gekommen ist.

Personalentwickler und Trainer inszenieren lernende Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Kunden und übernehmen somit innerhalb des operativen Geschäftes eine wichtige Rolle im gesamten Wertschöpfungsprozess. Die Aktivitäten sollten dabei durchaus auf bewährten Methoden und Strategien basieren, wobei der Wechsel vom Seminarraum auf die Fläche - **Operations-Training versus Classroom-Training** - Voraussetzung für den Erfolg des Kundenbindungsprozesses ist.

**Wenn das funktioniert, steht Kundenorientierung nicht mehr als Idee auf dem Papier, sondern wird zur gelebten Praxis.**

→ weiter Seite 4

→ Fortsetzung Seite 3

## Personalentwicklung als internes Marketing

### Wissen über Kunden als Ausgangspunkt

#### Zur Umsetzung von markt- und kundenorientierten PE-Konzepten mit Hilfe von internen und externen Trainern und Beratern

*Anforderungen an die Organisation und die Mitarbeiter für eine erfolgreiche Umsetzung*

Kundenorientierung heißt, im gesamten Unternehmen und auf allen Ebenen aus der Perspektive der Kunden zu denken und zu handeln. Dies kann auch dazu führen, dass die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation stärker auf den Kunden ausgerichtet werden muss.

Für die Implementierung haben sich folgende Faktoren als hilfreich erwiesen:

- ☞ Das Management des Unternehmens verpflichtet sich, durch aktives Vorleben und aktive Mitwirkung an der Umsetzung teilzuhaben.
- ☞ Es besteht eine klare Definition von Prozessinhalten, -beteiligten und -budgetierungen.
- ☞ Prozessverantwortliche sind teamfähige und abteilungsübergreifend denkende Führungskräfte, Trainer und unabhängige externe Berater.
- ☞ Es gibt eine professionelle Führung der Projekte mit klaren Zielen, fixen Terminen, eindeutigen Verantwortlichkeiten und klar definiertem Berichtswesen.
- ☞ Es wird eine aktive Einbindung aller interessierten Mitarbeiter in die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmenplänen verfolgt, und
- ☞ Veränderungen müssen messbar und für alle Beteiligten transparent gemacht werden; die Entwicklung wird somit überschaubar, und ermöglicht eine planvolle Steuerung.

→ Rolf Karges

→ Fortsetzung Titelseite

## Kundenforum – ein neues Marketing-Instrument hin zu mehr Kundennähe

Die Notwendigkeit, sich mehr am Kunden zu orientieren und auf seine Wünsche und Anregungen einzugehen, ist unbestritten. Viele Unternehmen haben deshalb einen „Meckerkasten“ eingerichtet oder führen Kundenbefragungen durch, um die entsprechenden Informationen zu bekommen. Der Kunde bleibt dabei im Regelfall anonym. Ein Kundenforum ist ein Instrument, das den direkten persönlichen Kontakt zu den Kunden ermöglicht. Im Mittelpunkt der Moderation steht ein Produktthema im Sinne von „Infotainment“ für den Kunden, bei dem die Stärken des Unternehmens dargestellt werden.

Dabei müssen die Kunden von den besonderen Leistungen überzeugt werden und diese mit dem Unternehmen verbinden.

Dadurch wird ein starkes Markenimage aufgebaut und ein neues Marketing-Instrument geschaffen. Korrespondiert dieses Instrument mit den anderen Marketing-Aktivitäten, so entsteht ein weiterer Schritt zu einem unverwechselbaren Marketing-Mix bzw. Marktauftritt.

Gleichzeitig werden aus erster Hand die Anregungen und Ideen der Kunden durch den intensiven Dialog während des Kundenforums als Verbesserungspotenziale aufgenommen. Die Kunden gehen kritisch mit dem Unternehmen um, d. h. sowohl positive als auch negative Aspekte der Gesamtleistung des Unternehmens werden angesprochen und diskutiert. Meinungen werden ausgetauscht sowie Verständnis für die im Tagesablauf vorkommenden unbefriedigenden Situationen geweckt.

Die Befürchtung, dass ein Kundenforum zu einer reinen Meckerstunde notorischer Nörgler wird, hat sich in der Praxis nicht bewahrheitet. Alle Kunden bringen sich konstruktiv ein, erkennen Gesamtzusammenhänge im Unternehmen und haben Verständnis für Dinge, die nicht umsetzbar sind. Dieses Verständnis fördert den sachlichen Umgang miteinander, der zur Kundenbindung im Sinne von Weiterempfehlung und Begeisterung führt. Der Kunde fühlt sich wahr- und ernstgenommen und sieht, wie seine eigenen Ideen verwirklicht werden.

„Das war meine Idee!“, werden die Kunden sagen und sich anschließend in ihrem eigenen Handeln bestätigt fühlen.

Denn wer begeisterte Kunden hat, die positiv über ein Unternehmen sprechen, wird im hart umkämpften Wettbewerb eine Nasenlänge voraus sein.

→ Thomas Bähr

# Wirtschaftsmediation

## Konstruktive Konfliktlösung durch Hilfe zur Selbsthilfe

Je mehr wir Konflikte zu vermeiden suchen,  
desto mehr kontrollieren sie uns.  
Je weniger wir Konflikte fürchten,  
desto weniger verwirren sie uns.  
Je weniger wir unsere Differenzen verleugnen,  
desto weniger teilen sie uns.

D. Augsburg

Konflikte gehören zum Unternehmensalltag: Sie entstehen immer wieder neu und belasten die betrieblichen Abläufe. „Gelöst“ werden solche Auseinandersetzungen meist recht schnell durch übergeordnete Hierarchieebenen.

Unter einer gelungenen Konfliktlösung wäre allerdings nicht nur die Lösung des aktuell vorhandenen Konfliktes zu verstehen, sondern auch die Herstellung und Gestaltung einer zuverlässigen Basis für eine zukünftige Zusammenarbeit. Nach Aussagen zahlreicher Fachleute sind im heutigen betrieblichen Alltag aber gerade dauerhaft akzeptierte „Win-Win-Lösungen“ bei einer Konfliktzunahme immer schwieriger zu erreichen. Von daher gewinnt auch in Deutschland ein neuer Ansatz zunehmend an Bedeutung: Das Verfahren der Mediation (**von to mediate: vermitteln, aushandeln**).

Hierbei handelt es sich um ein prozessorientiertes Verfahren der Konfliktlösung, welches in den 60er- und 70er-Jahren in den USA entwickelt wurde. Unter Vermittlung einer dritten „neutralen“ Person, des Mediators, wird versucht, eine für alle Parteien vorteilhafte und dauerhafte Übereinkunft zu erzielen. Der Mediator verleiht dem Prozess der Konfliktbearbeitung Nachdruck und sucht nicht nach einer raschen Lösung. Er stellt wieder konstruktiven Kontakt zwischen den streitenden Parteien her, die alleine nicht mehr weiterkommen bzw. nicht mehr miteinander kommunizieren. Die Kontrahenten erfahren durch diese Vorgehensweise, welches die eigentlichen Probleme, Gefühle und Interessen der anderen Seite sind. In einem geschützten Rahmen können sie durch Gespräche Verständnis und neues Vertrauen zueinander entwickeln und gemeinsam an einer Lösung ihrer Probleme arbeiten.



Die einzelnen Schritte der Mediation können wie folgt angegeben werden:

### 1. Die Vorphase

Der Mediator nimmt Kontakt zu allen Konfliktparteien auf und erläutert den Prozess. Voraussetzung für eine erfolgversprechende Mediation ist die Bereitschaft aller Beteiligten, aktiv an dem Gespräch teilzunehmen und nach einer einvernehmlichen Lösung zu suchen.



### 2. Das Mediationsgespräch

#### Einleitung

Die Rolle des Mediators wird geklärt und die Prozessregeln (Ausreden lassen, keine Beleidigungen, etc.) vereinbart.

#### Mitteilung

Jede Partei kann den Konflikt aus ihrer Sicht erzählen. Der Mediator stellt gegebenenfalls Fragen und fasst das Gehörte zusammen. Die Gegenseite kann nur zuhören und sich evtl. Notizen machen.

#### Klärung

Mit kommunikativen Techniken („Aktives Zuhören“, „Ich-Botschaften“) und Einzelgesprächen wird eine Konflikterhellung angestrebt. Interessen und Wünsche sollen herausgearbeitet werden.

#### Problemlösung

Die Konfliktparteien überlegen sich mögliche Lösungen (evtl. mittels „Brainstorming“). Diese sollten für alle Beteiligten vorteilhaft sein („Harvard-Konzept“). Der Mediator strukturiert das Gespräch, bietet selbst aber keine Lösungen an.

#### Übereinkunft

Einigung auf eine konkrete Lösung (bzw. prozessorientierte Vereinbarung) und Klärung der Umsetzung.



### 3. Die Umsetzung

Nach einiger Zeit wird überprüft, ob die Lösung stabil ist.

nach C. Besemer: Mediation, Karlsruhe 1997

Nach erfolgreicher Anwendung dieses Verfahrens können sich Mitarbeiter und Vorgesetzte wieder ihren Aufgaben zuwenden, ohne durch Belastungen aus Konflikten beeinträchtigt zu sein. Überdies lernen sie so nicht nur eine effiziente und zivilisierte Form von Konfliktkommunikation für den betrieblichen Alltag kennen, sondern das Verfahren trägt vor allem dazu bei, dass eine vertrauensvolle und tragfähige Form der Zusammenarbeit (wieder) möglich wird.

## Der Kommentar von Rudolf Schäfer

# „Web-Based-Training“ als Herausforderung für die Personalentwicklung?

Die neuen Medien in der (betrieblichen) Weiterbildung drängen mit Macht in den Vordergrund, das bestätigt jeder Blick in die einschlägige Presse. Neue Technologien und Konzepte lösen die „drills and skills“ des früheren „Computer-Based-Trainings“ ab.



Die zentrale Rolle des Internet kann dabei nicht genug betont werden.

Etwa 15,9 Millionen Deutsche oder 21 % aller Haushalte sind online – in Großstädten verbindet das Netz bereits über 40 % aller Privathaushalte mit Telefonanschluss.

Allein zwischen Juni 1999 und Januar 2000 ist die Zahl der Internetzugänge insgesamt um 37 % gestiegen, private und berufliche Nutzungen liegen fast gleichauf (Zahlen der GfK von Januar 2000 <http://194.175.173.244/gfk/unternehmen/medien/studien.html>). Die Wirkungen des Internet auf die Entwicklung des Lehrens und Lernens sind sicher ebenso immens, wie auf Wirtschaft, Handel und Gesellschaft im Allgemeinen.

Doch wie wirken sich neue Instrumente wie das WBT für Arbeitnehmer aus, und welche Bedeutung hat ihre Einführung für die Personalentwicklung? Zwei Gedanken dazu: Der erste betrifft unsere Haltung zum Lernen generell und seine impliziten Herausforderungen und Werte. Der zweite betrifft die Veränderungen, die der Einsatz der neuen Medien in der Arbeitswelt zeitigen wird.

**1)** Das Schlagwort des „learning on demand“ suggeriert eine Allgegenwart und ständige Verfügbarkeit von Wissen. Dabei gerät leicht aus dem Blick, dass gerade das Lernen am Computer einer hohen Disziplin und einer klaren Zeitkalkulation bedarf. Auch das Computer- oder Netzgestützte Lernen geht nicht von selbst, sondern erfordert vom Lernenden eine Hinwendung, die ihm die Lernumgebung ermöglichen muss. Zu schnell vergessen wir, dass nicht die gleichen geistigen und inneren Prozesse ablaufen, wenn wir am Computer einen Verkaufsartikel suchen, oder wenn wir einen bestimmten Lerninhalt aufnehmen wollen.

Lernen heißt immer noch verstandesmäßiges Durchdringen und Aufnehmen, dabei zugleich ein „Erneut-Mit-Schaffen“ des Gelernten – Auffassungen und Ideale, die uns seit der humanistischen Bildung vertraut sind.

Zu dieser inneren Entwicklung des Lernenden beizutragen, sollte weiterhin Aufgabe der Personalentwicklung bleiben, denn an dieser Stelle entsteht das Humankapital des Unternehmens. Insofern muss der Einsatz neuer Medien unseren klassischen Bildungsidealen standhalten.

Nicht jeder Inhalt ist, nur weil er „vom Computer kommt“, gleich eine intellektuelle Höchstleistung. Von der technischen Faszination des Mediums dürfen wir uns nicht irreleiten oder „alten Wein in neuen Schläuchen“ verkaufen lassen. Die neuen Medien müssen uns tatsächlich neue Lern- und Kommunikationsmöglichkeiten erschließen.

**2)** Im Rahmen der „elektronischen Revolution“ sind diese Veränderungen der Arbeitswelt nicht aufzuhalten. Dem Internet-gestützten Lernen gehört die Zukunft, und damit werden Standards gesetzt, die sich schnell verselbständigen. Die Arbeit am Computer erfordert neben dem Einsatz von Technologie und der Schaffung von Anschlüssen vor allem neue Qualitäten und Qualifikationen vom Anwender. Wir werden erleben, dass sich die Beherrschung der neuen Medien zur Kulturtechnik ähnlich dem Schreiben auswächst.

Doch während bspw. in der Bundesrepublik über 95 % der Menschen lesen und schreiben können, bleiben von der Nutzung der neuen Medien große Teile ausgeschlossen. Sie werden zu „computer illiterates“ – zu Analphabeten in Sachen Computer.

Jeder zweite Nutzer ist heute zwischen 20 und 39 Jahre alt, bei den Jüngeren ist das Netz sogar noch weiter verbreitet. Das Alter ist also statistisch gesehen ein mögliches Ausschlusskriterium. Zieht man jedoch den relativ geringeren Bevölkerungsanteil der Senioren und die zahlreichen Aktivitäten von und für Senioren im Internet in Betracht, dann sind hier positive Veränderungen zu erwarten. Die GfK errechnet bereits jetzt, dass die Reichweitzunwächse des Internet vor allem durch die 40-jährigen und älteren verursacht werden.

Das eigentliche Scheidekriterium für die Teilhabe an der elektronischen Revolution stellt der Mangel an (formaler) Bildung dar. 45 % der Bevölkerung haben einen Hauptschulabschluss als höchsten Abschluss. Von ihnen nutzen aber nur 26 % das Internet. Bei den anderen Bildungsgruppen ist das Nutzungsverhältnis genau umgekehrt. Eine zentrale Herausforderung der betrieblichen Personalentwicklung wird in den nächsten Jahren darin bestehen, auch Medienkompetenzen als Grundlage für den beruflichen Erfolg zu vermitteln. Damit wird sie den Erfahrungsschatz älterer und die Arbeitskraft jüngerer, weniger gebildeter Mitarbeiter für das Unternehmen erhalten.

→ Rudolf Schäfer

## Web-Based-Training (WBT) als Schlüsselfaktor betrieblicher Personalentwicklung

„Der Computer ersetzt den Trainer nicht, aber der Trainer mit Computer wird den Trainer ohne Computer ersetzen!“ – so die Quintessenz von Rudolf Schäfer in der letzten Ausgabe der TOP-News.

Muss man sich also die Zukunft der Personalentwicklung vorstellen als eine neue Auflage der CBT-Welle der siebziger Jahre? Sicher nicht.

Weder wird das WBT das Training in Präsenzphasen ersetzen, noch unsere Face-to-face-Kommunikation auf das reine Versenden von Mails reduzieren.

Worin bestehen aber die Unterschiede zwischen den frühen CBTs und den WBTs, die sich jetzt einer so lebhaften Nachfrage erfreuen?

Und welche Rolle werden WBTs überhaupt für die betriebliche Personalentwicklung spielen?

Klar ist, dass das Einstellen fertiger CBTs in das Internet und der Zugriff auf diese Lerneinheiten per Web-Browser noch kein Tele-Learning ausmachen. Tele-Learning sollte mit neuen Techniken und Möglichkeiten realisiert, aber mindestens mit den Ansprüchen und Werten humanistischer Bildung bemessen werden. Das neue Lernen im engen Sinne muss drei Kriterien erfüllen, und zwar sowohl medienpädagogische, inhaltlich-fachliche wie auch soziale oder kommunikative. Reine Wiederholungsübungen, wie sie früher das Computer-gestützte Lernen dominierten, haben heute keine Chance mehr. Die virtuelle Lernumgebung muss dem Lerner von der medienpädagogischen Gestaltung her soviel Anreiz geben, dass er bis zum Schluss neugierig auf die nächste Einheit bleibt. Die fachlich-inhaltliche Seite kann, da Web-gestützt und somit täglich aktualisierbar, ein Lernen genau nach Bedarf und bezogen auf die aktuelle Fragestellung ermöglichen. Sie stellt eine zentrale Bedingung dar für den **horizontalen Lerntransfer**, den Übertrag des Aufgenommenen auf die berufliche Aufgabenstellung.

Wenn jedoch das Lernen nicht nur im kognitiven Bereich verharren, sondern auch zu Veränderungen in Einstellungen und Verhaltensweisen führen können soll, dann ist das dritte Kriterium für ein gutes WBT unerlässlich. Der Lerner ist bei einem Web-gestützten Lernprozess nämlich, anders als beim CBT, nicht mehr nur auf sich allein angewiesen.

Vielmehr hat er eine viel größere Breite an Kommunikationskanälen zur Verfügung als jemals zuvor: mündliche wie „voice over IP“ und „videoconferencing“, schriftliche wie Mail, Chat und News-Foren. Synchrone und asynchrone Kommunikationsformen erlauben es ihm, den optimalen Zeitpunkt der Kontaktaufnahme selbst zu bestimmen. Der Wechsel von Sozialformen des Präsenzunterrichts wie Einzelarbeit, „Tandems“ oder Arbeitsgruppen lässt sich mit diesen Medien auf kommunikativem Wege abbilden.

Die Verbreitung dieser Arbeits- und Lernformen wird nicht auf sich warten lassen. Die Anforderungen, denen sich unternehmerisches Handeln stellen muss, werden im Internet diskutiert. Die Rolle von neuen Bildungsprogrammen betrieblicher Personalentwicklung, die den alten Maßstäben standhalten, sind daraus abzuleiten. Auf der Website <http://www.cluetrain.com> ist eine Debatte zu verfolgen, die erkennen lässt, wie sich das Selbstbild und Selbstbewusstsein der Kunden verändert hat, und mit welchen Erwartungen Unternehmen zukünftig rechnen müssen. Die Thesen des „cluetrain manifesto“ machen deutlich, dass nicht nur die Unternehmen sich vernetzen und im E-Commerce Synergien und Rationalisierungspotenziale suchen. Die Kunden sind ebenso weltweit vernetzt, vermitteln einander Erfahrungen und Informationen und stellen viel schneller viel größere und ernst zu nehmende Anforderungen an Unternehmen und ihre Entscheider.



Das geht nicht ohne ein Personal, das qualifiziert und motiviert genug ist, diese Herausforderung anzunehmen. Mitarbeiter sind ebenfalls Kunden der Unternehmen – im direkten Sinne und bezogen auf ihren Arbeitsplatz: „Networked markets can change suppliers overnight. Networked knowledge workers can change employers over lunch. Your own „downsizing initiatives“ taught us to ask the question: „Loyalty? What’s that?““ – So eine der Thesen des „cluetrain manifesto“. Eine betriebliche Weiterbildung, die den Mitarbeitern Qualifikation „on demand“ bietet und damit ihren Marktwert erhält, motiviert sie, die neue Herausforderung eines globalisierten Marktes mit ihrem Unternehmen anzunehmen und zugleich loyal bleiben zu können.

Die neuen Internet-gestützten Lernwelten werden keine „brave new worlds“ der Weiterbildung sein. Sich in ihnen zu bewegen und zu Lernergebnissen zu kommen, wird hohe Motivation, harte Selbstdisziplin und cleveres Selbstmanagement erfordern. Medienkompetenz ist selbstverständlich vorausgesetzt. Dafür werden uns neue Möglichkeiten der Kommunikation, Kooperation und Interaktion erschlossen, von denen das Lernen nur ein Teil ist.

→ Dr. Andreas König

# Coachingkompetenz als Schlüsselqualifikation für Manager in Handel und Dienstleistung

Service und Kundenorientierung sind mittlerweile feste Größen in Handels- und Dienstleistungsunternehmen und als „strategische Unterscheidungsmerkmale“ anerkannt.

Programme zur Steigerung der Kundenzufriedenheit wurden in vielen Unternehmen aufgelegt. Enden diese lediglich in der Formulierung „kundenorientierter Verhaltensregeln“ für die Mitarbeiter am POS, versandet der Veränderungsprozess oft kurz nach dem Start.

Das gesamte System fällt in das gewohnte Verhaltensrepertoire zurück - in vielen Fällen wird es von alten Strukturen und unverändertem Führungsverhalten zumindest nicht daran gehindert.

Um nachhaltige Änderungen des professionellen Mitarbeiterverhaltens hin zu mehr Kundenorientierung zu erreichen, müssen die geforderten Verbesserungen durch die Führungskräfte vor Ort promotet und die Mitarbeiter am POS begleitet und gefördert werden.



## Neue Rollen Anforderungen für Manager

Die so veränderten Rollen Anforderungen an Führungskräfte in Handel und Dienstleistung kommen für viele Führungskräfte einem Paradigmawechsel gleich. Zu den Rollenparametern „klassischer“ Führungskräfte, wie z. B. Führen, Anweisen, Überwachen, kommen „neue“ Anforderungen als „Coach“ der Mitarbeiter hinzu, wie z. B. Mitarbeiter befähigen, motivieren, fördern und fordern.

In dem Maße, wie die Führungskräfte selbst professionell befähigt, motiviert und als Coach gefördert werden, werden sie in der Lage sein, ihre Mitarbeiter zu Spitzenleistungen am POS anzuregen, die notwendigen Veränderungen hin zu mehr Kundenorientierung zu erreichen und somit zur exzellenten Positionierung ihres Unternehmens beizutragen.

## Coaching am POS – Wie geht das?

Coaching von Mitarbeitern mit Kundenkontakt am POS ist als ein Training-on-the-job zu verstehen, das nachhaltige Verbesserungen der sozialen und fachlichen Kompetenz des gecoachten Mitarbeiters zum Ziel hat. Das Arbeitsfeld (POS) des Mitarbeiters wird dabei als Lernfeld genutzt. Konkret vereinbarte Verbesserungen können dort direkt umgesetzt bzw. individuelle Umsetzungsstrategien ausprobiert werden. Eine mögliche Form des Coachings besteht darin, den Mitarbeiter bei der praktischen Umsetzung der vereinbarten Ziele am POS zu begleiten. Nach jedem Kundenkontakt reflektieren der Coach und der Mitarbeiter den Grad der Zielerreichung und vereinbaren weitere Schritte.

## Link für weitere Informationen zum Thema

Praxisberichte sowie Literaturtipps zum Thema finden Sie unter:

<http://www.top-saarbruecken.de/Interaktion/„Meine Meinung zum Thema...“>.

Dort können Sie auch Fragestellungen zum Thema „Führungskraft als Coach“ diskutieren oder einfach nur einmal schauen, was dort schon alles besprochen worden ist.

➔ Michael Haas



**Fax - Antwort: 0681 / 9545454**

Absender/Institution, Unternehmen/Anschrift

---



---



---



---

Telefon/Fax/E-Mail

---



---

- Ja, ich möchte weitere Infos zu den TOP-Themen dieser Ausgabe. Speziell interessiert mich:

---



---



---

- Ich bestelle eine kostenlose Dokumentation des Forum Europeprofession 1999