

Alte und neue Medien in der Personalentwicklung



Die 60-er Jahre

Die etwas älteren Trainer und Personalentwickler können sich noch gut daran erinnern, an die 60-er Jahre, in denen der Trainer noch nicht Trainer hieß. Er war in der Regel Schulungsleiter oder Lehrer und die bevorzugte „Unterrichtsmethode“ nannte man kurz „Frontalunterricht“. Die meisten Lehrenden glaubten, dass sie alles wissen, was wesentlich ist und die meisten Lerner haben ihnen diese Selbsteinschätzung durchaus abgenommen.

Bevorzugte Medien waren Tafel und Kreide, etwas später dann Blaupausen und programmierte Unterweisungen. Die „Musik spielte vorne“ und der Azubi oder Mitarbeiter übernahm bereitwillig das Know-how des Ausbilders oder Lehrers, denn nur damit konnte man Prüfungen bestehen oder Karriere im Unternehmen machen.

Die 70-er Jahre

Die 70-er Jahre waren ja bekanntlich stark durch 1968 beeinflusst, d. h. gesellschaftspolitische Auseinandersetzungen waren im vollen Gange, die Werte der Eltern in Frage gestellt, neue Werte und Einstellungen entwickelt und eine neue Jugend-Kultur mit neuer Musik und neuen Moden ins Leben gerufen.

Die Personalentwicklung wurde natürlich gleich mitreformiert. Viele Ausbildungsleiter und Lehrer avancierten zum Trainer und beschäftigten sich mit Gruppendynamik, themenzentrierter Interaktion und herrschaftsfreiem Diskurs. Der Lehrling nannte sich zunehmend Auszubildender und der Untergebene wurde immer häufiger Mitarbeiter genannt. Die Lehrmethoden „demokratisierten“ sich durch die Einführung der Metaplan-Technik, eine Methode, bei der die Lösung einer Aufgabe durch die Mitarbeiter selbst erarbeitet wird.

Der Trainer war lediglich Moderator, im besten Fall also hilfreicher Begleiter, der in Gruppenarbeiten und -prozessen als Berater zur Verfügung stand. Die Tafel wurde ersetzt durch Flipchart und Overhead-Projektor. In zunehmenden Maße wurde die Videokamera für Verhaltenstrainings eingesetzt. Dieses Methodenset wird nach wie vor in vielen Trainings und Workshops angewendet.

Herausgeber: TOP Trainings-,

Organisations- und Personalentwicklungsgesellschaft mbH BDU

Pestelstraße 2, 66119 Saarbrücken

Tel.: 06 81/9 54 54-0

Fax: 06 81/9 54 54 54

www.top-saarbruecken.de

Inhalt: Rudolf Schäfer, Rolf Karges

Redaktion: Rolf Karges

ISSN 1 439-510X

Die 80-er Jahre

Computer galten in den 80-er Jahren oft noch als „Spielerei“, waren zudem kompliziert, langsam und unzuverlässig. Erst langsam entwickelten sie sich zu anspruchsvollen Schreibsystemen. Bald jagte eine Innovation die andere.

Diskettenlaufwerke, Festplatten, CD-ROM-Laufwerke und immer benutzerfreundlichere Software eroberten den Markt, aber auch Schritt für Schritt die PE-Abteilungen großer oder fortschrittlicher Unternehmen. Erste Computer-Based-Trainings wurden entwickelt und waren schnell eine Art Beweis für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens und wurden von technikorientierten Mitarbeitern nicht selten sogar als Belohnung empfunden. Eine wesentliche Rolle spielte CBT allerdings noch nicht.

Die 90-er Jahre

Der technologische Fortschritt schien unaufhaltsam. Die Festplatten wurden immer größer, die Prozessoren immer schneller und die Software immer komfortabler. Es entstanden fantastische Multimedia-Lernprogramme, die nicht nur sehr informativ und lehrreich, sondern oft auch gleichermaßen unterhaltsam waren. Personalentwickler verlautbarten, dass Lernen schließlich auch Spaß machen dürfe. Themen waren eher kognitiver Art, also alles, was man an Zahlen, Daten, Fakten zu lernen hatte.

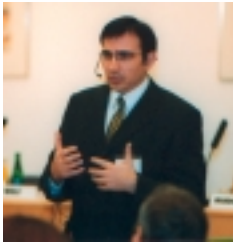
Die TOPs:

- Alte und neue Medien in der Personalentwicklung.....1-2
- Forum Europrofession 2000..... 2
- **Der Kommentar**
Personalentwicklung im mittelständischen Handel.....3
- Fachberater Handel und Dienstleistung.....4
- E-Learning in der Aus- und Weiterbildung..... 4
- Learning Communities.....5-6
- Balanced Scorecard..... 6
- Balanced Scorecard-Gesundheitswesen..... 7
- TMS - Team-Management mit System.....8

➔ weiter Seite 2

➔ Fortsetzung Titelseite

Die Welt der Personalentwickler schien sich somit in den 90-ern in die der konventionell arbeitenden Trainer und die der Multimedia-Pädagogen zu trennen. Die Medien-Pädagogen waren dabei eher technikorientiert, die Trainer eher der humanistischen Psychologie zugeneigt. Nicht selten arbeiteten die Vertreter dieser beiden Richtungen an der Frage der Existenzberechtigung der jeweils anderen Richtung. Hätten beide Richtungen recht gehabt, gäbe es beide heute nicht mehr. Aber trotz aller Verschiedenartigkeit hatten beide Richtungen eines gemeinsam. Nämlich die Tatsache, dass der Trainer oder der Tele-Tutor die Inhalte sowie den Lernweg vorgaben. Dies hatte für die Lerner den Vorteil, dass damit eine gewisse Orientierung und Sicherheit gegeben war. Eine Orientierungsmöglichkeit, die seit Jahrtausenden das Verhältnis zwischen Lehrendem und Lernendem bestimmt hat und Anhaltspunkte und Bezugsgrößen lieferte.



Wohin geht die Reise ?

Selbstgesteuertes und selbstorganisiertes Lernen wird künftig vermutlich eher die Regel als die Ausnahme sein. Wissen muss künftig immer schneller generiert werden, damit das Unternehmen, aber auch der Mitarbeiter selbst marktfähig bleiben.

Können wir aber davon ausgehen, dass die Mitarbeiter dies können und wollen? Und: Was wird aus der Personalentwicklung? Durch das Internet mit all seinen Möglichkeiten der weltweiten Recherche in unzähligen Wissensquellen ist der Lehrende in eine ganz andere Rolle gedrängt worden. Sein Wissen, seine Kompetenzen sind jetzt nicht mehr ein Alleinstellungsmerkmal, sondern können direkt und auf kurzem Wege mit anderen Quellen weltweit verglichen werden. Seit dem Web-Based-Training werden unzählige Lernprogramme angeboten und können in dem gleichen Netz auf ihre Tauglichkeit hin verglichen und überprüft werden. Der Personalentwickler oder Trainer konkurriert somit nicht mehr nur mit anderen Trainern, sondern künftig sogar mit Systemen.

Auch stehen Abschlüsse, Zertifikate und Diplome vermutlich künftig zur Disposition. Es ist schon heute kein Problem mehr, anstelle eines deutschen Hochschuldiploms ein amerikanisches „Master Degree“ per Web-Based-Training, also ohne den Heimatort überhaupt zu verlassen, zu erwerben. Hinzu kommt, dass durch die Vernetzung der gesamten Welt das verfügbare Wissen weltweit exponentiell zunimmt. Mit der notwendigen Systematisierung des Wissens wird die „alte Dame“ Didaktik eine Renaissance erleben und Personalentwicklern noch sehr viel Arbeit bescheren; nicht weniger, wie viele Kritiker uns einreden wollen.

Die Rolle des Personalentwicklers oder Trainers ist dann nicht mehr, alles oder alles besser zu wissen, sondern den Weg zum Wissen und die Erarbeitung des Wissens pädagogisch zu begleiten und eben die o. g. Orientierung zu bieten. Und die, die Verhaltenstraining machen, werden vermutlich auch weiterhin Verhaltenstraining machen. Und zwar nicht am Bildschirm sondern im Dialog, wie eh und jeh!

➔ Rolf Karges

Forum Europrofession 2000

Neue Medien in der Personalentwicklung

Thema 2000: *Web-Based-Training im Einzelhandel*



Nach fünf Veranstaltungen unter dem Generalthema: Mitarbeiterqualifizierung für den Einzelhandel im Jahr 2010 eröffnete die Stiftung Europrofession mit ihrer diesjährigen Veranstaltung des Forums eine neue Themenrunde: **Neue Medien in der Personalentwicklung**.

Bereits im Rahmen des ersten Berufsbildungsforums 1995 wurde mit der Präsentation von 10 Thesen, die u. a. die demographische Entwicklung, die Internationalisierung des Handels und die zunehmende Polarisierung im Handel thematisierten, auch auf die wachsende Bedeutung der neuen Medien im Handel hingewiesen. Die Überlegungen wurden damals teilweise mit großer Skepsis aufgenommen, heute zweifelt jedoch kaum jemand mehr am Siegeszug von E-Commerce. Doch Intranet- und Internet-gestützte Systeme werden nicht nur die Einzelhandelslandschaft verändern. Netz-gestützte Systeme im Bereich von Information und Kommunikation werden auch in der Aus- und Weiterbildung Einzug halten. Computer- und Web-Based-Training, Video-Konferenzen und Online-Learning sind nur einige der Stichworte, unter denen die Zukunft der Unternehmenskommunikation und der Personalentwicklung diskutiert wird.

Die Stiftung Europrofession hat zu Beginn des Jahres 2000 in einem Pilotprojekt mit dem Namen **Web-Based-Training: Cross Selling** die heute bereits gegebenen Möglichkeiten Computer-gestützten Lernens in der Praxis erprobt und dabei versucht, denkbare künftige Entwicklungen in der Praxis aufzuzeigen.

Die Ergebnisse und Erfahrungsberichte im Rahmen dieses Projektes standen im Mittelpunkt des **Forum Europrofession am 08. November 2000**. Ebenso waren die Einführung und der Einsatz neuer Medien im Bildungswesen, insbesondere in der beruflichen Qualifizierung und Weiterbildung in Handels- und Dienstleistungsunternehmen und die damit verbundenen innerbetrieblichen Veränderungsprozesse Thema der Veranstaltung.

Vertreter der Partner im Pilotprojekt

- Stiftung Europrofession,
- TOP Trainings-, Organisations- und Personalentwicklungsgesellschaft mbH, Saarbrücken,
- ets GmbH Verlag didaktische Medien, Halblech
- hagebau Handelsgesellschaft für Baustoffe mbH & Co., Soltau und
- Distributa Warenhandel GmbH & Co. KG, Saarlouis,

berichteten über ihre Erfahrungen mit dem neuen Lernmedium. Die Veranstaltungsteilnehmer hatten die Möglichkeit, mit den Projektbeteiligten zu diskutieren, in Präsentationen das neue Lernmedium kennenzulernen und aus den Erfahrungsberichten Ansätze für die eigene Arbeit abzuleiten.

➔ Rudolf Schäfer

Der Kommentar:

Personalentwicklung im mittelständischen Handel - Anspruch und Wirklichkeit-



Im Jahr 1999 lud das RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. zu einer Veranstaltung ein, deren Gegenstand die Auseinandersetzung mit der Zukunft des Handels war. Ich war eingeladen, mit zu diskutieren und habe dies natürlich auch gerne wahrgenommen. Die vorgetragenen statistischen Informationen bezogen sich auf den Handel als Oberbegriff zu Groß- und Einzelhandel sowie Handelsvermittlung.

Im so definierten Handel sind rd. 3,8 Mill. Beschäftigte in 585.000 Unternehmen tätig. Weit über 90 % dieser Unternehmen sind nach Untersuchungen des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahre 1997 Unternehmen, die weniger als 20 Mitarbeiter beschäftigen.

Wie nicht anders zu erwarten war, wurde im Rahmen der Veranstaltung der Bereich Personalführung und -entwicklung neben den Bereichen Globalisierung, Dienstleistungsorientierung und Electronic-Business als der Erfolgsfaktor für die Zukunft des Handels herausgestellt.

In den Großbetrieben des Handels sind Personalentwicklungsaktivitäten der unterschiedlichsten Form eine Selbstverständlichkeit. Doch was geschieht in diesem Bereich in der lt. der oben erwähnten Statistik überwiegenden Anzahl der Betriebe mit weniger als 20 Mitarbeitern?

Sicher keine Personalentwicklung in dem Sinne, wie es in den Großbetrieben üblich ist. *Was aber dann?* In Fortführung der Überlegungen aus der Veranstaltung im Jahr 1999 haben wir uns noch einmal in einem kleineren Kreis (Task Force!) getroffen und diese Frage diskutiert. Dabei sind wir zu folgendem Ergebnis gekommen:

Natürlich betreiben die KMU-Unternehmer Personalentwicklung - schwerpunktmäßig im Sinne von Ausbildung, fachlicher Weiterbildung und Entwicklung von sozialer Kompetenz.

Sie machen es aber sicher anders als wir es aus den Großbetrieben üblicherweise kennen. Sie bedienen sich des „*Handwerker-Modells*“, wie wir es gerne nennen oder wie wir es in der Task Force bezeichnet haben, des „*Rita-Modells*“.

Was um Gottes Willen, werden Sie fragen, ist das „*Handwerker-Modell*“ oder das „*Rita-Modell*“?

Rita ist eine gute Bekannte von mir, die gemeinsam mit ihrem Mann sehr erfolgreich ein Modegeschäft und zwei Boutiquen betreibt. Die drei Geschäfte liegen in bester Lage der Fußgängerzone einer Mittelstadt, gerade mal 50 m auseinander. Rita und ihr Mann stehen entweder gemeinsam oder zumindest abwechselnd an sechs Tagen in der Woche von morgens bis abends aktiv an der Verkaufsfond, es gibt kaum ein Verkaufsgespräch einer Verkäuferin mit einem Kunden, in das sich Rita oder ihr Mann nicht zumindest kurzfristig einblenden. Sie haben alles im Auge und alles im Griff. Unterweisungs- und/oder Verbesserungsgespräche finden unmittelbar nach einer sie auslösenden Beobachtung oder spätestens am Abend, wenn der Tagesablauf reflektiert wird, statt. Manchmal kann es in einem solchen Gespräch durchaus etwas heftig zugehen, es wird dann bei anderer Gelegenheit wieder ausgeglichen. Ritas Mitarbeiterinnen nehmen also nicht an überbetrieblichen Seminaren oder sonstigen Schulungsaktivitäten außerhalb des Geschäftes teil. Wenn, dann fahren sie zu Messen oder Firmenpräsentationen.

Das „Modell Rita“ entspricht somit genau der Art und Weise, wie über viele Jahrhunderte im Handwerk erfolgreich ausgebildet wurde.

Ich durfte dieses Modell in meiner beruflichen Erstausbildung selbst erfahren, mein Lehrmeister hatte - wie ich es gerne formuliere - ein großes Herz und eine große Hand. Wenn dann das Herz einmal nicht ausreichte, also Zuwendung und Einfühlbarkeit einmal nicht zum Ziel führten, dann nahm er auch einmal die Hand zu Hilfe ...

Ich denke, wir brauchen uns um die Personalentwicklung in den KMU-Unternehmen des Handels keine Sorgen zu machen. Diese Unternehmer haben von einigen Ausnahmen abgesehen, wie es sie in allen Branchen gibt, das Gespür für den richtigen Umgang mit dem Kunden häufig schon mit der Muttermilch aufgenommen. Sie kennen den Erfolgsfaktor Kundenbindung und wissen deshalb genau, worauf sie bei ihren Mitarbeitern achten müssen und was es zu verbessern gilt.

Ich denke, es ist vielmehr so, dass die Großbetriebe sich bei den KMUs eine dicke Scheibe abschneiden könnten. Wenn es dort nämlich gelänge, die jeweiligen Führungskräfte - egal ob sie Teamleiter, Abteilungsleiter oder Filial- oder Marktleiter genannt werden - auf das „*Rita-Modell*“ einzustimmen, sie also wirklich im besten Sinne des Wortes zum Coach ihrer Mitarbeiter zu machen, dann würden viele Personalentwicklungsprojekte erfolgreicher ablaufen und nachhaltiger wirken als das heute häufig der Fall ist.

➔ Rudolf Schäfer

„Fachberater - IHK“ für Handel und Dienstleistung - Ein Fortbildungsprofil öffnet Zukunftschancen!

Die Ansprüche der Kunden an eine freundliche Bedienung und vor allem eine gute fachgerechte Beratung sind enorm gewachsen und stellen für Handel und Dienstleistung eine große Herausforderung dar.

Um diesen Kundenansprüchen gerecht werden zu können, bedarf es motivierter Mitarbeiter, die kundenorientiert und mit fundiertem Wissen ihre Aufgaben meistern. Für das Verkaufs- bzw. Beratungspersonal wird dies aber immer schwieriger, oft kommt man(frau) als „Seiteneinsteiger“ aus einer anderen Branche, bzw. liegt der Erwerb entsprechender Kenntnisse in der Berufsausbildung schon einige Jahre zurück.

Eine berufsbegleitende Fortbildung zum/r „Fachberater/in“ - Handel bzw. Dienstleistung mit IHK Prüfung ist eine Möglichkeit, sich für die aktuellen und kommenden Anforderungen in Handel und Dienstleistung fit zu machen. Die Fortbildung, die mit einer schriftlichen und praktischen IHK-Prüfung abgeschlossen werden kann, besteht aus einem theoretischen und einem praktischen Teil - jeweils bezogen auf die Besonderheiten der entsprechenden Handels- oder Dienstleistungsbranche (z. B. Bau- und Heimwerkermarkt, SB-Warenhaus oder Reisebranche).

Der theoretische Teil vermittelt qualifizierte und vertiefte Kenntnisse zu Kommunikation, Verkauf und Kundenorientierung, zu kaufmännischen Grundlagen, Recht, Marketing und Merchandising.

Im praktischen Teil erfolgt eine Profilierung im entsprechenden Fachbereich der Fortbildungsmaßnahme durch spezielle Aufträge, sowie der Planung, Durchführung und Präsentation eines speziellen Praxisprojektes. Fachkurstudien und Warenkundes Schulungen sichern eine aktuelle Erweiterung des branchenspezifischen Wissens und einen hohen Grad an Selbständigkeit bei der Arbeit.

Die schriftliche Prüfung umfasst 3 Teile:

- Kommunikation und Verkauf
- Fachkunde und
- Betriebswirtschaft.

Im mündlichen Teil werden in einem Fachgespräch praxisspezifische Probleme geprüft, welche beurteilt und erörtert werden sollen und zu einem relevanten Lösungsvorschlag geführt werden müssen.



Nach Abschluss der Fortbildung sind die „Fachberater/-innen“ in der Lage:

- kundenorientiert zu denken und zu handeln,
- Beratungsgespräche mit Kunden professioneller zu führen und qualifizierte Fachkenntnisse einzubringen sowie
- betriebswirtschaftliche Zusammenhänge besser zu erkennen, daraus praktische Konsequenzen zu ziehen und umzusetzen.

„Fachberater/innen“ sind motivierte Mitarbeiter/innen, die kundenorientiert und mit fundiertem Wissen ihre Aufgaben erfüllen. Sie haben eine Vorbildwirkung für andere Mitarbeiter. Sie sind den Herausforderungen in Handel und Dienstleistung gewachsen. Neben der hohen fachlichen Qualifikation öffnen sich ganz neue berufliche Möglichkeiten und nicht zuletzt auch Aufstiegschancen.

➔ Gerald Gräf

E-Learning in Aus- und Weiterbildung Chancen und Risiken

„Der nächste Superhit im Internet wird die Ausbildung sein“, erklärte John Chambers, Präsident und CEO von Cisco Systems (Nr. 41/05.10.2000 - Wirtschaftswoche).

Diese Aussage vom Chef des am stärksten auf das Internet ausgerichteten Unternehmens der Welt verwundert nicht sonderlich. So relativiert auch John Kelly, verantwortlich für die weltweite Schulung von Cisco Systems, „E-Learning löst nicht alle Probleme, aber es muss so breit wie möglich eingesetzt werden.“

Berücksichtigt man das unterschiedliche *Verfallsdatum* von Wissen, so ist diese Aussage gut nachvollziehbar. Überall dort, wo es um den Einsatz von EDV-gestützten Systemen geht, in der Verwaltung wie in der Produktion von Unternehmen, ist die Halbwertszeit von Wissen sehr gering. Die Einführung von neuer oder veränderter Software bedingt neues Lernen und je nach Größe und Mitarbeiterzahl der Unternehmen, ist eine schnelle und umfassende Erneuerung des Wissens zukünftig auf schnelle Medien angewiesen. Lernen in Seminarräumen außerhalb der Firmen kommt alleine schon aus Zeitgründen nicht mehr in Betracht.

Learning on demand

Eine adäquate technische Ausstattung vorausgesetzt, erfolgt das Lernen zukünftig verstärkt am Arbeitsplatz - dann wenn es benötigt wird. Ein *Lernen auf Vorrat*, wie bisher ist nicht mehr effizient.

Die Vermittlung von EDV-Grundwissen bei der beruflichen Erstausbildung der Bundesrepublik Deutschland, die in der Regel auf das Erlernen von Kenntnissen in Textverarbeitung, Tabellenkalkulation und Datenbanken umfasst, schafft hier die Voraussetzungen für den Umgang mit den neuen *schnellen* Medien. Der Umgang mit dem PC ist für die heutigen Auszubildenden selbstverständlich. Die Zahl derer, die einen eigenen Computer mit Internetzugang haben, steigt stetig an - Beste Voraussetzung für die beruflichen Anforderungen der Zukunft.

➔ Edmund Wolf

Die Einführung von E-Learning im Unternehmen braucht mehr als Computer: *Learning Communities sind gefragt*

Kleine wie große Unternehmen stehen vor der Frage, wann und wie sie E-Learning einführen sollen. Viele Vorteile sprechen dafür:

- Inhalte, wie z. B. über die Handhabung neuer Software, können in kürzerer Zeit an mehr Mitarbeiter verteilt werden („Skalierungseffekt“).
- Die Seminar- und Reisekosten, Ausfallzeiten und Freistellungen gehen zurück.
- Lerninhalte können noch stärker teilnehmerorientiert angeboten werden, weil die Lerner sich die Lösung für ihre Fragen selbst aktiv suchen können.
- Tagesaktuelles Wissen kann durch Internet-Technologie von überall aus abgefragt werden und verbindet Mitarbeiter z. B. im Innen- und Außendienst.
- Die Teilnehmer lernen mit höherer Effektivität.
- Sie gewinnen an Medienkompetenz.
- Nicht zuletzt ist der Einstieg in eine Web-gestützte Personalentwicklung ein Trittstein auf dem Weg zum Electronic-Business.

Der IT-Manager gibt grünes Licht...



Wenn die zuständigen IT-Manager grünes Licht gegeben haben, kann es losgehen. Aber zwischen der Einführung oder dem Umbau der notwendigen Technik und wirklich erfolgreich praktiziertem E-Learning liegt eine große Kluft. Die soziale Nähe, Integration und auch Motivation aus dem gewohnten Präsenzseminar kann nicht ohne weiteres in eine virtuelle Lernumgebung übertragen werden. Das neue Lernen ist sehr stark selbstbestimmt, was nicht für alle Lerner von Vorteil ist und sich nachteilig auf die Lernmotivation auswirken kann. Das beste und teuerste Lernangebot im Netz nutzt nichts, wenn die Lerner es nicht annehmen. Auch für Personalentwickler bedeutet E-Learning eine Umstellung.

Sie sind jetzt selbst wieder als Lerner gefragt, bringen dafür in der Regel aber bereits eine hohe Selbstlernkompetenz mit. Und wer mit E-Learning erst einmal eigene Inhalte weitergegeben hat, wird schnell die vielfältigen Nutzen erkennen. Bessere Vor- und Nachbereitung von Trainings, Verminderung von Fahrtzeiten und Abwesenheiten sind nur einige davon.

Die Vorteile des „alten Lernens“ mit neuen Medien - geht das?

Langfristig gibt es keine Alternative dazu, dass die neuen Medien auch im Lernen und in der Personalentwicklung Einzug halten. Die Frage ist also jetzt, wie die unwidersprochenen Vorteile des „alten Lernens“ in die virtuelle Welt übertragen werden können? Wie können auch dort nachhaltig Anreize geschaffen werden, damit die Mitarbeiter das E-Learning annehmen und wirklich nutzen?

Eine Antwort darauf sind „E-Learning Communities“ - deren Grundzüge übrigens ebenso erfolgreich in Marketing-Strategien zu übersetzen sind. Wie können nun diese „virtuellen Lern-Gemeinschaften“ aufgebaut werden?



Viele alte Regeln für ein gutes Training bleiben up to date!

Zunächst muss das E-Learning an sich für den einzelnen Teilnehmer mindestens den gleichen Mehrwert bringen wie das gewohnte Lernen. Qualität der Inhalte, Qualifikationen und ihre formale Anerkennung sind ein Teil dieses Mehrwerts. Eine Ausweitung der eigenen Fähigkeiten (z. B. Kenntnisse in Sachen Internet zu erwerben) oder die „neue Reichweite“ der eigenen Handlungsfähigkeit (z. B. auf weltweite Wissensbestände zugreifen zu können) stellen einen weiteren Mehrwert für den Lerner dar. Auch ein einfacher, aber zentraler Nutzen des Internet sollte nicht fehlen: Die Möglichkeit des Austauschs in möglichst jeder Form. Die meisten Surfer suchen im Netz nach Dateien zum Download. Eine virtuelle Lerngemeinschaft sollte daher ebenso anbieten, dass die Mitglieder untereinander arbeits- oder projektbezogene Daten, Ideen, Texte, Hilfe, Wissen, Dienste oder gar Waren tauschen. Je intensiver der Tausch, desto lebendiger die Community.

Gemeinsam virtuell mehr tun können als allein...

Weiter müssen die Lerner spüren, dass sie gemeinsam virtuell mehr tun können, als sie allein tun könnten. Die neuen Techniken müssen ihnen Mittel an die Hand geben, gewohnte Aufgaben zu erleichtern. Ein Beispiel sind elektronische Mailings, die den Aufwand von Post-Mailings für den Absender erheblich reduzieren. Zugleich kann der Absender selbst Empfänger auf einer Mailing-Liste sein und darüber regelmäßig über wichtige Neuerungen informiert werden. Die Mitglieder müssen auch neue, attraktive Chancen hinzugewinnen, ihre Arbeitsmöglichkeiten auszuweiten. Wer einmal eine dringende und anspruchsvolle Sitzung mit einem Kollegen vorbereitet hat, der gar nicht anwesend ist, weiß die Telekooperation zu schätzen. Man kann zeitgleich mit mehreren, räumlich verteilten Kollegen via „application sharing“ (also der gemeinsamen Nutzung einer Software auf einem Rechner) ein Konzept vorbereiten, ohne dass man vorher viele Stunden auf der Autobahn verbringt. Telekooperation ist ein Gewinn an Effektivität, aber auch an Lebensqualität.

➔ weiter Seite 6

Balanced Scorecard - Kennzahlen als neue Unternehmensstrategie

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren die Balanced Scorecard erfolgreich eingeführt. Diese Unternehmen geben als Grund für die Implementierung an, dass die bisherigen Entscheidungen bezüglich einer Unternehmensstrategie rein auf finanzwirtschaftlicher Basis vorgenommen wurden.

Aber reichen z. B. Investitions- und Deckungsbeitragsrechnungen alleine aus, um eine Entscheidung zu treffen, die den betriebswirtschaftlichen Unternehmenserfolg sicherstellen soll?

Oder hat die Abwägung zwischen verschiedenen Handlungsalternativen nicht auch Auswirkungen auf andere Bereiche?

Ist die Balanced Scorecard vielleicht ein Relaunch von Total-Quality-Management, Reengineering oder Activity-Based-Cost-Management?

Die Balanced Scorecard hält durchaus an finanziellen Kennzahlen und damit an bewährten Dingen, die den Vergangenheitsbezug dokumentieren fest und ergänzt sie noch um nicht finanzielle Faktoren, die die zukünftigen Leistungen beinhalten, um dadurch die Wertschöpfungsfaktoren zu ermitteln.

Denn diese sind letztlich für ein im Wettbewerb stehendes Unternehmen entscheidend.

Unter dem Druck, kurzfristig betriebswirtschaftliche Erfolge erzielen zu müssen, kommen gerade Dinge wie Produktentwicklung, Aufbau eines Informationssystems und die Personalentwicklung oftmals zu kurz. Die Folgen davon werden erst viel später sichtbar.

Deshalb berücksichtigt die Balanced Scorecard über den gesamten Betrachtungszeitraum hinaus folgende Perspektiven:

- finanzwirtschaftliche Perspektive
- Kundenperspektive
- Interne Prozessperspektive
- Lern- und Entwicklungsperspektive

Dadurch werden alle Faktoren, die einen unmittelbaren Einfluss auf die Wertschöpfungskette und damit den Unternehmenserfolg haben, berücksichtigt und gemeinsam ausgerichtet.

Kunden, externe Dienstleister, die in den gesamten internen Prozess eingreifen und Mitarbeiter finden sich in der Balanced Scorecard (BSC) in Form von Zielen wieder.

Für jede Perspektive werden strategische Ziele, abgeleitet aus der Unternehmensstrategie, festgelegt. Deren Erreichen wird durch passende Kennzahlen prozessbegleitend überprüft. Aus diesen Vorgaben und Zielen werden Maßnahmen erarbeitet, durch die die Zielerreichung gewährleistet wird.

Die BSC kann sowohl als Unternehmens-Scorecard als auch als Scorecard für eine oder mehrere strategische Geschäftseinheiten entwickelt werden.

➔ Thomas Bähr

➔ Fortsetzung von Seite 5

Das „Wir-Gefühl“ darf auch in der virtuellen Welt nicht fehlen!

Damit aber aus einer Gruppe von Lernern eine Community wird, braucht es v. a. eines: Ein „Wir-Gefühl“. Dazu muss einmal jeder Teilnehmer als Person erkennbar sein können. Ein geeignetes Mittel ist eine Teilnehnergalerie mit Bild, Adresse, Angaben zu speziellen Kenntnissen usw. Genau wie im realen Leben auch müssen die Mitglieder sich in der Gruppe einen Status und einen Ruf erwerben können. So werden sie als jemand bestimmtes bekannt und anerkannt.

Um eine Community zu werden, braucht die Gruppe gemeinsame Ziele und die Sicherheit, diese auch gemeinsam erreichen zu können. Eine Anzahl von Nutzern, die sich je nach Zeitbudget in einen Server einloggen, bildet keine Gemeinschaft. Dafür braucht es Vertrauen untereinander und die Aussicht, gemeinsam ein Projekt durchführen zu können. Am besten helfen hier Teilprojekte innerhalb des Lernprogramms weiter, die die Mitglieder der Community selbst gemeinsam definieren und erstellen. Projektarbeit erreicht mit den neuen Medien neue Dimensionen. Wer einen Eigenanteil zu einem Projekt hinzufügen kann, das nach Abschluss Chancen auf Verwirklichung (und Veröffentlichung?) hat, geht motivierter an die Arbeit heran als ein Einzelarbeiter. Für das Unternehmen können auf diese Weise wertvolle Grundlagen für das interne Wissensmanagement entstehen.

Auch im Netz der Netze braucht man soziale Kompetenz!

Wichtig an der gemeinsamen virtuellen Arbeit ist, dass sie dem Einzelnen mehr gibt als er allein (im Selbststudium) erreichen könnte. Aber der Lerner muss sich auch auf die neue Arbeitsweise mit den virtuellen Kollegen einstellen. Die „Netikette“, die Umgangsregeln im Internet, sind eine wichtige Voraussetzung dafür. Gleichzeitig müssen die Lerner jedoch auch die Chance haben, diese Regeln miteinander auf ihre Gegebenheiten anpassen zu können. Die Lernumgebung und das, was in ihr geschieht, muss also durch die Mitglieder der Community selbst wenigstens teilweise bestimmbar und kontrollierbar sein.

Der Erfolg der E-Learning Community

Der Erfolg einer E-Learning Community ist leicht festzustellen. Wenn Sie auf dem Flur einem Kollegen oder Mitarbeiter begegnen, der sich selbst als Mitglied dieser Community bezeichnet oder seine Mitgliedschaft gar mit irgendeinem, von der Gruppe selbst erfundenen Symbol deutlich macht, dann ist Ihre Plattform ein Erfolg! Wer so offensichtlich stolz auf seine Lerngemeinschaft ist, hat eine starke innere Motivation, sein Wissen aktuell zu halten und seine Weiterbildung aktiv selbst in die Hand zu nehmen.

➔ Dr. Andreas König

Balanced Scorecard im Gesundheitswesen - Strategische Ausrichtung von Krankenhäusern

Die jüngsten Diskussionen um Krankenhausplan und Bettenabbau zeigen wieder deutlich: Krankenhäuser müssen sich strategisch ausrichten, Alleinstellungsmerkmale entwickeln, ein hohes Qualitätsniveau bei wirtschaftlicher Betriebsführung nachweisen und bei alledem ihre Mitarbeiter immer wieder zu Höchstleistungen motivieren.

Hierzu gehört - will man als Führungskraft den Überblick behalten - ein Zielsystem. Wie soll sich der Dienstleistungsbetrieb Krankenhaus kurz-, mittel- oder langfristig entwickeln? Viele Krankenhäuser haben mittlerweile ein Leitbild oder eine Philosophie entwickelt, die je nach Trägerstruktur die Grundrichtung ihrer Aktivitäten bestimmt. Aber wie sieht es mit konkreten Zielen aus? Sind die strategischen und operativen Ziele jedem Mitarbeiter bekannt? Kann er/sie sich damit identifizieren?

Was kann jeder dazu beisteuern? Und: Wie und wann wird der Erfolg gemessen und beurteilt?

„Wer kein Ziel hat, dem ist jeder Weg recht“

Eine klare strategische Ausrichtung von Krankenhäusern wird angesichts steigender Anforderungen durch den Gesetzgeber sowie emanzipierter und informierter werdender Patienten und Angehörigen immer wichtiger. Gerade auch im Hinblick auf die wichtigste Ressource - qualifizierte und motivierte Mitarbeiter - spielt die Transparenz der Ziele und Maßnahmen als Führungsinstrument eine bedeutsame Rolle. Die Balanced Scorecard (BSC) als Managementsystem hilft auch Krankenhäusern, im Rahmen ihres Qualitätsmanagements auf die Bedürfnisse sowohl ihrer externen Kunden - Patienten, Angehörige, niedergelassene Ärzte, Kostenträger, etc. - als auch der internen Kunden - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - zu reagieren und ihr Verhalten konsequent daran auszurichten.

Die Balanced Scorecard berücksichtigt 4 Perspektiven, die einen maßgeblichen Einfluss auf die Wertschöpfung haben:

- Kundenperspektive
- Perspektive der Leistungsprozesse
- Perspektive „Innovation und Lernen“
- Finanzwirtschaftliche Perspektive

Für jede dieser Perspektiven werden aus der Unternehmensphilosophie Ziele abgeleitet, die durch Kennzahlen beschrieben werden. Eine konkrete Zielvorgabe sowie die vorgesehenen Maßnahmen zur Zielerreichung führen dazu, dass die Ziele auch verfolgt und kontrolliert werden können. Sowohl quantitative als auch qualitative Ziele können abgebildet werden - und dies ist gerade für Dienstleistungsunternehmen besonders wichtig.

Weiterhin ermöglicht die Balanced Scorecard, zwischen den Zielen bestehende Wechselwirkungen sichtbar zu machen. Mögliche Zielkonflikte können so bereits während der Zielfindung erkannt und produktiv verarbeitet werden.

Die BSC kann als Unternehmens-Scorecard entwickelt werden oder aber auch für jeden Bereich oder jede Abteilung, bis hin zur Mitarbeiter-Scorecard. Auf diese Weise lässt sich die BSC auch als Führungsinstrument nutzen.

Finanzielle Perspektive

- Ergebnis/Patient
- Leistungskosten/Patient
- Eigenkapitalrendite

Kunden-Perspektive

- Marktanteil, Anteil der „Stammeinweiser“
- Kunden-/Patienten-Mix
- Kundenzufriedenheit

Prozess-Perspektive

- Qualität der Pflege, Therapie, Behandlung, Service
- Wartezeiten
- „Fehlerkosten“

Perspektive Lernen und Innovation (Potenziale)

- Mitarbeiterzufriedenheit
- Qualifikation
- Organisation, Information

Vision, Strategie

Leitfragen für die BSC am Beispiel Gesundheitswesen

Balanced Scorecard und Qualitätsmanagement

Die BSC lässt sich gut in vorhandene Qualitätsmanagement-Systeme einbinden. Sowohl beim Aufbau eines Systems nach ISO 9000:2000 oder beim Selbstbewertungsmodell der EFQM (European Foundation for Quality Management) oder letztlich auch für das Krankenhauszertifizierungsverfahren nach KTQ® (Kooperation für Transparenz und Qualität im Krankenhaus) ist die BSC sinnvoll zu integrieren. Der Gedanke der kontinuierlichen Verbesserung steckt auch in der BSC: Als lebendes und lernendes System wird die BSC regelmäßig aktualisiert.

⇒ Heike Buchmann-Meimeth,
DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität)
Qualitätsmanagerin im Gesundheitswesen,
EOQ (Europ. Organisation für Qualität)
Quality Systems Manager

Was macht erfolgreiche Teams erfolgreich? Team-Management mit System

Vielleicht kennen Sie diese fast schon typische Situation aus Projekt-Meetings: Der eine denkt schon voller Ungeduld an die systematische Umsetzung („lasst uns endlich mal sichtbare Ergebnisse produzieren“) während der andere fortlaufend seiner Kreativität freien Lauf lässt („Moment mal, ich hab' da noch eine viel bessere Idee!“). Klingt das nicht irgendwie vertraut? Können Sie sich vorstellen, wie es weitergehen könnte: Spannungen, Konflikte, Vorurteile („Aktionist“ vs. „Labertasche“), bitterer Beigeschmack, das Projektteam in einem unproduktiven Zustand ...

Als Projektleiter sind Ihnen vielleicht beide Streithähne mit ihren Ressourcen wichtig. Was aber tun? Laufen lassen? Projektmitglieder austauschen? Vermitteln? Teamtraining?



Mit diesen Fragen haben sich Charles Margerison und Dick McCann in jahrelanger Forschungsarbeit beschäftigt und daraus das abgesicherte und praxiserprobte *Team-Management-System (TMS)* als Best-Practice-Modell entwickelt. Es kann als Stärken-Feed-back für Teams und für Einzelpersonen eingesetzt werden.

Den Kern des TMS bildet das **Profil der Arbeitspräferenzen**. Diese Präferenzen (Welche Aufgaben mache ich gerne?) bestimmen wesentlich die Art, wie Menschen ihre Arbeit verrichten und sich ihre Umwelt wahrnehmen. Mittels eines Tests werden diese persönlichen Arbeitspräferenzen ermittelt und bestimmten Rollen innerhalb des Team-Management-Rades zugeordnet. Der Test wurde übrigens weltweit über 700.000 mal eingesetzt. Die einzelnen Teamrollen sehen Sie in der Abbildung links.

Das TMS geht davon aus, dass jeder Mensch eine „Haupt-Teamrolle“ hat, die durch zwei „verwandte“ Rollen ergänzt wird. Aufgrund dieser Konstellation gibt das TMS ein ausführliches persönliches Feed-back zu folgenden zentralen Leistungsbereichen:

- Bevorzugter Führungsstil
- Art der Entscheidungsfindung
- Zwischenmenschliche Fähigkeiten
- Strategien der Teambildung
- Strategien der Selbsteinschätzung

Die Rückmeldung erfolgt beschreibend und in leistungsfördernder Form. Werden die einzelnen Präferenzen/Teamrollen nebeneinander gestellt, erhält man einen guten Überblick über die **Ausgewogenheit oder Unausgewogenheit des Teams**. Wie schon eingangs beschrieben liegen hier oft genug Konfliktherde verborgen: Treffen ein eher extrovertierter *Entdecker* und ein eher introvertierter *Controller* aufeinander, dominieren schnell (Vor-)Urteile (Schwätzer vs. Erbsenzähler) die Arbeitsbeziehung. Im *Team-Management-System* hat jedoch keine der Präferenzen Vorrang; das Zusammenspiel verschiedener Arbeitsstile macht den Teamerfolg aus: Förderung des gegenseitigen Verständnisses und der Wertschätzung des anderen Stils als Ergänzung innerhalb eines Teams sind ein zentrales Anliegen von Margerison und McCann.

Die **Kunst als Teamleiter** liegt somit im „Verbinden“ der unterschiedlichen Ressourcen der Team-Mitglieder. Eingebettet in Maßnahmen wie z. B. Teamtrainings, Coaching und Prozessbegleitung sehen wir folgendes **Potenzial des TMS**:

- Verständnis und Wertschätzung individueller (anderer) Arbeitspräferenzen im Team-Kontext
- Verbesserung der persönlichen Effektivität durch Selbstkenntnis
- Bessere und ausgewogenere Teamführung
- Entwicklung von Hochleistungs-Teams durch gezieltes Teamdesign und Prozess-Begleitung
- Entwicklung einer Hochleistungs-Team-Kultur für die gesamte Organisation

Ein **Diskussionsforum** zu diesem Beitrag und zu TMS finden Sie unter www.top-saarbruecken.de in der Rubrik *Interaktion/Meine Meinung zum Thema*.

➔ Michael Haas

(Grafik: Das Team-Management System © Prado Systems Limited)



Fax-Antwort: 06 81 / 9 54 54 54

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 Europrofession 2000“