

Transfermanagement – gute Ideen erfolgreich umsetzen

Viele Konzepte sind schon erdacht worden, um den Wandel einzuleiten, Prozesse zu optimieren und Unternehmen zukunftsfähig und nachhaltig aufzustellen. Aber dann hapert es bei der Umsetzung. Häufig steht am Ende die Erfahrung des Scheiterns und eine gewisse Ratlosigkeit, woran es denn gelegen haben könnte. Daher ist es wichtig, zu wissen, welche Blockaden und Hindernisse es in Veränderungsprozessen geben kann, wie man sie vermeidet und welche Strategien und Werkzeuge bei der Implementierung neuer Ideen/Impulse helfen können.

Warum haben Erkenntnisse und gute Vorsätze aus Seminaren, Trainings und Workshops oft so eine geringe Halbwertszeit, sind nach einigen Wochen verpufft oder in Vergessenheit geraten? Wieso gibt es häufig Widersprüche in der Weiterentwicklung von Team und Organisation? Auch dazu möchte ich Antworten geben.

Zudem bringt die Alterspyramide fortschreitende Probleme beim Ausscheiden von Mitarbeitenden mit sich, besonders wenn diese in Schlüsselfunktionen tätig sind. Daher hat der Wissenstransfer eine große Bedeutung für die Unternehmen, damit das Know-how nicht gleich mit in Rente geht.

*„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“
Erich Kästner*

Neue Kompetenzen

Jedoch genügen die bisherigen Kompetenzen in einer sich stetig verändernden Arbeitswelt, die neue Ansprüche an Führung und Mitarbeitende sowie die Art der Zusammenarbeit stellt, vielfach nicht mehr. Es bedarf neuer Skills. Neben den altbekannten Kompetenzen wie Fach-, Methoden-, Sozial- oder persönliche Kompetenz haben sich neue, spezifische Sichtweisen ergeben. So zum Beispiel die von mir sehr geschätzte **systemische Kompetenz**. Damit ist das Denken in Prozessen und Zusammenhängen gemeint, so wie die Fähigkeit, in Prozessen die vor- und nachgelagerten Schritte in Handlungen und Entscheidungen einzubeziehen und deren Folgen abzuschätzen.

Innovation statt Stillstand

Wer bei der zukünftigen Entwicklung nicht auf der Strecke bleiben will, benötigt neue Ideen und Impulse, Kreativität und Innovationspotenzial. Damit haben wir eine weitere neue Komponente: die **Innovationskompetenz** (siehe Abb. 2). Es geht darum, bestehende Prozesse, Produkte und Dienstleistungen zu hinterfragen, künftige Herausforderungen zu erkennen und antizipierend aufzugreifen. Dazu braucht es statt Angst vor der Zukunft, vor der Digitalisierung und der künstlichen Intelligenz eine große Portion Neugier und die Bereitschaft, nicht mehr an den überkommenen Dingen zu kleben, sondern die Chancen in einer Weiterentwicklung und Neuaufstellung zu sehen. Es muss auch nicht gleich die disruptive Bedrohung sein, die dann als Initialzündung Kreativität und Denken „Out of the Box“ befeuert.

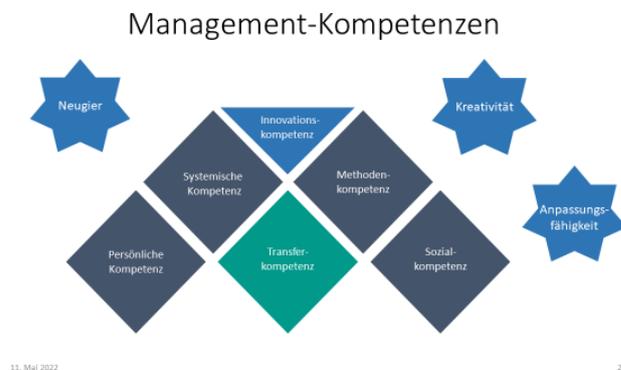
Aber nur wer den Spagat hinbekommt, Bewährtes zu erhalten und auszubauen und zugleich neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen, wird am Markt der Zukunft bestehen können. Das bringt in der Folge andere Arbeitsformen mit sich (New Work), ein auf die Kernprozesse fokussiertes und agil-inspiriertes Leadership sowie ein alternatives Verständnis von Managementstrategien und -methoden.

Oft werden noch Unterpunkte genannt, wie z. B. die Fähigkeit, Spielräume zu nutzen und Entscheidungen zu treffen, sowie die Bereitschaft zu Kooperation, Teilhabe und Vernetzung¹. Je nach Unternehmensstruktur kommt auch noch die **interkulturelle Kompetenz** hinzu.

Um gute Ideen auch wirklich nicht nur für die Schublade zu entwickeln, brauchen wir außerdem noch eine fundierte, etablierte und einsatzstarke **Transferkompetenz**, also die Fähigkeit, Konzepte, Vorschläge, Lern- und Trainingsinhalte weiterzuführen, auf die Arbeitsrealität auszurichten und mit der nötigen Frustrationstoleranz, mit Begeisterungsfähigkeit und Nutzenargumentation auch umzusetzen.

¹ vgl. Berninger-Schäfer (2019): Digital Leadership

Wir sehen also, dass sich das Spektrum der Management-Skills beständig erweitert und den Anforderungen anpasst. Das hat Konsequenzen für Recruiting und Personalentwicklung, aber natürlich auch für das Arbeitsverhalten und die täglichen Prozesse in den Unternehmen.



Relevante Management-Skills

Und noch ein neuer, höchst aktueller Ansatz:

Adaptabilität! ²

Vielfach wird in diesen Tagen über die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen diskutiert. Wenn man diese herunterbricht auf die Mitarbeitenden, kommt eine weitere neue Kompetenz dazu: die **Anpassungskompetenz**. Also die Fähigkeit, aufgrund sorgfältiger Beobachtung der markt- und gesellschaftsrelevanten Trends und Entwicklungen antizipierend zu handeln und somit im wahrsten Sinne des Wortes „up to date“ zu sein. Diese Updates werden immer häufiger auftreten und reaktionsträge Unternehmen abhängen.

Transfer – Begriff und Abgrenzung

Zum Portfolio der Kompetenzen gehört in jüngster Zeit wieder verstärkt die **Transferkompetenz**, also die Fähigkeit, Strategien und Instrumente zu entwickeln bzw. einzusetzen, um Change-Prozesse zum Erfolg zu führen. Dabei lässt sich Transfer unter drei Aspekten betrachten:

- Umsetzung von Ideen und Innovationen
- Umsetzung von Trainings- und Lerninhalten
- Umsetzung von Wissen in interpersonellen Prozessen

Transfer hat also etwas mit der Gesamtorganisation eines Unternehmens zu tun, bezieht sich auf strategische Prozesse und Veränderung. Er hat aber auch neben dem systemischen Ansatz eine Reihe von personenbezogenen Ausprägungen, wie Wissen und Können durch die handelnden Personen in Prozesse eingebracht werden können. Und letztlich sprechen wir von dem über Jahrhunderte viel diskutierten Widerspruch zwischen Theorie und Praxis. Transfer ist also – wenn man so will – der Versuch, eine Brücke zwischen diesen beiden Pfeilern über den Graben der Stagnation zu bauen.

Transferkompetenz ...

- schafft Wertschöpfung durch Problemlösung
- lenkt Fachwissen in die richtigen Bahnen
- fördert den internen Dialog und bildet Netzwerke
- ermöglicht strukturiertes und zielgerichtetes Vorgehen
- setzt auf Kontinuität und Nachhaltigkeit
- stärkt die Handlungskompetenz

² vgl. Impulse für Adaptabilität (2022)

- bildet eine Basis für gegenseitiges Feedback, Lernen und Erfahrungsaustausch
- sorgt für positive Verstärkung in Arbeitsweisen und Motivation durch Erfolg

Transfer (von lateinisch *transferre* = hinüberbringen) findet mehrfache Anwendung: im Zahlungsverkehr (Geld transferieren), bei Reisen (Urlauber vom Flughafen ins Hotel bringen) und bei Fußballspielern (Wechsel zwischen zwei Vereinen). Für dieses Buch beziehe ich mich aber auf Transfer im Sinne von „Überleiten von Wissen und Erkenntnissen in (geändertes) Verhalten“. Beim Lerntransfer nach Schulungen oder Trainingsmaßnahmen geht es um die Anwendung des Gelernten, der erworbenen Fertigkeiten und Fähigkeiten zum Zwecke der Aufgabenbewältigung und Problemlösung. Einfach formuliert: wie wird aus Theorie Praxis, nachhaltige Praxis.

Transition (von lateinisch *transire* = hinübergehen) bezieht sich stärker auf die Person, mit der etwas geschieht, und auf die Komplexität, von der diese Person umgeben ist. So ist mit Transition in der Pädagogik z. B. der Übergang zwischen Lebensphasen gekennzeichnet, vom Kind zum Jugendlichen, vom Schüler oder Studenten zum Werk tätigen, vom Arbeitnehmer zum Rentner als Erfahrungen und Ereignisse der Identitätsfindung. Es handelt sich dabei um eine Veränderung in der Komplexität. In Unternehmen bezieht sich Transition auf Prozesse der Reststrukturierung, des Turn-Arounds oder der strategischen Neuausrichtung aufgrund von Disruption. Ein Beispiel dafür wäre die Umgestaltung eines familiengeführten Unternehmens zu einer AG.

Transformation (von lateinisch *transformare* = verwandeln, umformen) beschreibt einen grundlegenden Wandel in einem System, einer Organisation. Nach dem Prozess ist der Zustand ein ganz anderer als zuvor. Dazu gehören auch situative Veränderungen, die schnell erfolgen müssen, z. B. in der Politik, der Wirtschaft, bei gesellschaftlichen Herausforderungen, bei disruptiven Ereignissen auf den Weltmärkten. Vom Kern her ist Transformation eher ein langfristiger, strategischer Vorgang aus vielen verschiedenen Komponenten, die sowohl das System oder die Organisation als auch die handelnden Personen betreffen. Ein typisches Beispiel ist die Digitalisierung. Mit Einführung von PC, E-Mail, Internet ist die Bürolandschaft eine andere geworden. Hinzu kommen die Herausforderungen durch Remote und New Work. Im Rahmen der Transformation werden unstete zu kontinuierlichen Prozessen, einmalige Veränderungen zu neuen Standards. Dazu gehört z. B. auch die Veränderung der Unternehmenskultur im Zuge eines anderen, innovativen Mindsets (wie bei der Agilität).

Damit sind drei Ts beschrieben und voneinander zu unterscheiden. Transfer ist somit die konkreteste Form der Veränderung, die auf das Verhalten und Handeln von Personen in Organisation reflektiert, aber eher den punktuellen, nicht den grundlegenden Wechsel anstrebt. Transfer ist somit einfacher zu strukturieren und zu realisieren. Dies mit den entsprechenden Konzepten, Methoden, Medien und Personen zu planen und umzusetzen, bedeutet **Transfermanagement**.

Mangelnde Umsetzung

Kennen Sie diese Situationen? In einem Workshop oder einem Meeting wurden zu einem Problem, einer Aufgabenstellung mehrere Lösungsansätze entwickelt und vielleicht sogar noch schön in ein Protokoll oder einen Maßnahmenplan eingetragen. Und dann? Wird alles umgesetzt?

Während einer Schulung, eines Trainings gab es neue Erkenntnisse. Ideen, Anregungen, Impulse und Werkzeuge. Dazu möglicherweise ein Handout, ein Skript, ein Buch, eine E-Mail mit den wichtigsten Punkten zum bearbeiteten Thema. Eine Zeitlang waren auch Fotoprotokolle sehr beliebt. Die Motivation reicht bis zu den Haarspitzen. Ab dem nächsten Werktag geht es los mit der neuen Denkweise. Und dann? Da muss erst einmal alles aufgearbeitet werden, was während der Abwesenheit liegen blieb. Das Tagesgeschäft hat nun einmal Vorrang. Vielleicht ist auch noch ein blöder Spruch zu hören: „Lass den/die mal in Ruhe. War beim Seminar. Ist in einer Woche aber wieder normal!“

Und dann bleiben die guten Vorsätze im Hinterkopf und die Unterlagen verschwinden im Schreibtisch oder Aktenschrank. Haben Sie diesen Effekt selbst schon erlebt oder bei Mitarbeitenden beobachten können?

Studien zufolge ist die Halbwertszeit von Schulungen und Seminaren recht gering. Nach etwa sechs bis acht Wochen liegt der Nutzeffekt gerade mal noch bei zehn Prozent. Dabei gibt es Parameter, die diesen

Wert höher oder geringer ausfallen lassen. Je näher der erworbene Input am Tagesgeschäft ist, desto besser. Je kognitiver der Inhalt ist, desto einfacher. Je länger Anwendungsfelder auf sich warten lassen, desto schlechter, je mehr Verhalten oder Einstellungen verändert werden sollen, desto schwieriger. Demnach bringt eine IT-Anwenderschulung schnelleren Transfer als ein Führungs- oder Kommunikationstraining. Also auf Schulungen verzichten und Geld sparen, weil es eh nicht viel bringt? Natürlich nicht. Aber es hängt entscheidend davon ab, wie Inhalte vermittelt werden, wie abstrakt sie sind, wie konkret im Anschluss Anwendung ermöglicht wird und wie der Prozess des Transfers Unterstützung und Begleitung (auch Feedback) erfährt.³

Angewohnheiten als Bremse

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Dieser Spruch ist allgemein bekannt und ein treffliches Alibi, sich nicht bewegen oder irgendetwas verändern zu müssen. Unser Gehirn hat aufgrund von Lernerfahrungen – vor allem in den ersten Lebensjahren – bestimmte Verhaltensmuster ausgeprägt. Und diese neurologischen Trampelpfade nutzen wir tagtäglich und wollen sie auch ohne Not nicht verlassen. Dabei motivieren uns Anreize und schrecken uns Unbequemlichkeiten oder gar Ängste ab. Der sogenannte „innere Schweinehund“ meldet sich dann auch schnell zu Wort und führt uns die Vorteile des bisherigen und die Nachteile eines etwaigen neuen Verhaltens vor Augen. Und nach „objektivem“ Abwägen, bleiben wir da, wo wir sind, und bei dem, was immer schon galt.

Dennoch kann es passieren, dass wir einer neuen Herausforderung begegnen (das Rauchen abgewöhnen, eine Diät machen, mehr Sport treiben etc.)? Jetzt gilt es, **etwas zu verlernen** bzw. etwas **anderes neu zu lernen**. Altes Verhalten soll durch eine neue Programmierung überschrieben werden. Das hat auch wieder mit Neugier und Nutzen zu tun. Was reizt mich daran? Was ist mein neues Ziel? Was bringt mir das?

Es beginnt ein Prozess:

- **Die Bewertung der Herausforderung.** Ist wirklich eine Anpassung nötig oder kann ich das vielleicht doch mit den bisherigen Werkzeugen, Methoden und Verhaltensweisen bewältigen?
- **Die Definition eines neuen Ziels.** Was ist das neue Ziel? Was ist die neue Vorgehens- oder Verhaltensweise?
- **Die Entscheidung für ein neues Ziel.** Eine klare Absicht, sich auf den Weg machen zu wollen, liegt vor.
- **Schritt für Schritt durch neues Terrain.** Das richtige Tempo finden: zu schnell kann zum Sturz führen, zu langsam lässt den Prozess stocken oder scheitern.
- **Wissen, dass es mühsam sein wird.** Es wird definitiv Rückschläge geben auf dem Weg. Vielleicht müssen wir nachjustieren, die Landkarte tauschen, die Ausrüstung ergänzen.
- **Dranbleiben.** Der „innere Schweinehund“ wird uns bei jedem Stolperstein, jedem Problemchen einflüstern: „Siehste! Es geht nicht. Habe ich dir doch gleich gesagt. Lieber wieder den alten Pfad gehen. Da kennst du dich aus.“
- **Ziel erreichen und freuen.** Ein inneres Fest mit Glückshormonen feiern, weil das Ziel erreicht wurde, sich auf die Schulter klopfen, sich belohnen.
- **Wiederholen, wiederholen, wiederholen.** Ziel einmal erreicht, Spannung lässt nach. Und der „innere Schweinehund“ wittert seine Chance: „Okay. Das hat geklappt. Aber das war bestimmt nur eine Ausnahme. Auf die Dauer ist das zu mühsam, zu aufwendig, zu teuer. Lass es lieber. Früher war doch besser.“ Nicht drauf hören. Stattdessen: Gleich noch einmal den Weg gehen. Und noch einmal ...

Bis zur neurologischen Verankerung eines neuen Verhaltens braucht das Gehirn eine Reihe von Wiederholungen, bis es versteht: „Aha. Diese neue Verhaltensweise ist meinem Gehirnbesitzer wichtig. Also merken.“ Diese Manifestation funktioniert umso besser, wenn sie nicht nur von Erkenntnis und Notwendigkeit geprägt ist, sondern in der Verbindung von linker und rechter Hirnhälfte mit positiven

³ vgl. Barbara Messer (2019): Wir brauchen andere Trainings

Gefühlen (Erfolg), schönen Bildern (Party, Belohnung, Siegerpodest) und Erfahrungen (ich habe es geschafft) verbunden wird.

„Schlechte Gewohnheiten sind wie ein bequemes Bett – man kommt leicht hinein und nur schwer wieder heraus!“

Sean Covey

Aber je größer die Veränderung, je umfassender unsere bisherige Ordnung infrage gestellt wird, desto mehr Widerstand gibt es in uns selbst und von anderen Betroffenen. Die beliebten Sprüche kennen Sie doch: „Das war doch immer so. Warum sollen wir das ändern?“ Nun schauen wir einmal, welche Schritte uns bei Veränderungen zugemutet werden.

Prozessstufen der Anpassung

1. Die Herausforderung kommt. Und schon passiert etwas Entscheidendes: die Bewertung. Unser Gehirn prüft, ob es so etwas schon einmal gab, ruft Informationen und Erfahrungen ab und gibt uns u. U. am Ende Hinweise, wie wir in der Vergangenheit eine solche Situation bewältigt haben. Je nach Bewertung empfinden wir dann Neugier, Motivation, Tatendrang oder Unsicherheit, Angst, Ratlosigkeit wegen schlechten oder gar keinen Erfahrungen.
2. Wir ärgern uns über diese Störung unseres alltäglichen Ablaufs oder leugnen, dass da überhaupt etwas Neues kommt.
3. Da die Herausforderung bleibt, wird die Wut nun abgelöst durch Unsicherheit und Angst sowie den Mangel an Orientierung. Sozusagen der Tiefpunkt der Veränderung.
4. Dem Frust folgt nun so langsam die Einsicht, dass es ist, wie es ist. Sich die Hände vor Augen halten und hoffen, dass man nicht gesehen wird, hilft nicht. Auch nicht die coolen Sprüche. Und es kommt die Frage auf: Was könnte man nun tun?
5. Verschiedene Strategien werden ausprobiert. Einige werden nicht greifen. Es ist eine Schwebephase zwischen Versuch und Irrtum, Rückschritt und Fortschritt. Diese Phase ist besonders kritisch, weil fehlender Erfolg den Rückfall in Stufe 3 nach sich ziehen kann. Der Frust „Das bringt doch nichts“ und die Resignation „Da kann man eben nichts dran machen!“ unterbinden Aktivität und sind verantwortlich für das Scheitern guter Ansätze, ja ganzer Projekte.
6. Nun brauchen wir die Erkenntnis, dass das Wasserglas ja auch halb voll ist, oder Menschen, die uns diese Perspektive aufzeigen. Dann wächst Mut und die Bereitschaft, potenzielle Chancen im aktuellen Prozess zu erkennen. Das ist nicht einfach und kann viel Geduld erfordern.
7. Vom Chancen Erkennen geht es nun zum Chancen Ergreifen. Vielleicht hat sich eine neue Sichtweise manifestiert oder eine alternative Strategie war erfolgreich. Anstrengung hat sich gelohnt. Geduld und Hartnäckigkeit auch. Werkzeuge, Methoden und neue Arbeitsweisen haben sich bewährt und werden integriert. Ein neuer Standard, der wieder Sicherheit und Orientierung gibt, ist entstanden.

Viele Prozesse scheitern schon daran, dass man (meist das Management) moderne Trends aufgreifen, aber inhaltlich und strukturell alles beim Alten lassen möchte. Dieser Spagat funktioniert nicht. Stellen Sie für sich und Ihre Organisation also bevor Sie sich in den Veränderungsprozess begeben einmal die folgenden Überlegungen an:

- Was ist für Ihr Business gerade „dran“?
- Woran kommen Sie nicht vorbei?
- Was erwarten Markt und Kunden von Ihnen?
→ Hier sprechen wir von Herausforderungen 1. Ordnung. Sie **müssen** handeln.

Bei Herausforderungen 2. Ordnung überlegen Sie,

- was Ihre Rentabilität erhöht,
- was Ihre Abläufe optimiert,
- wie Ihre Produkt- oder Dienstleistungspalette sich in Zukunft entwickeln soll.

Manchmal hilft die richtige Frage, einen Analyse- und Denkprozess einzuleiten, der Sie dann auch auf die Spur der für Sie machbaren und Erfolg versprechenden Lösungsansätze führt. Hier ein paar solcher Impuls-Fragen:

- Was soll denn am Ende eines Anpassungsprozesses besser oder anders sein als heute?
- Welche Vision haben Sie für Ihr Business bezogen auf den Zeithorizont von drei, fünf oder zehn Jahren?
- Welche konkreten Ziele verfolgen Sie kurz-, mittel- oder langfristig? Haben Sie dafür einen Meilensteinplan?
- Sind diese Ziele kommuniziert und von allen akzeptiert?

Und nun noch konkreter: Wollen Sie in Ihrem Unternehmen, Ihrer Organisation überhaupt

- weniger Hierarchie,
- mehr Spiel- und Entscheidungsräume bei den Mitarbeitenden,
- eine durchgehende Teamarbeitskultur,
- andere, supportorientierte Aufgaben in der Führungsrolle,
- Freiräume für Kreativität und Innovation,
- Zufriedenheit mit 80-%-Lösungen statt Perfektionismus,
- Beschleunigung in Prozessen und Abläufen?⁴

Wenn Sie nicht den Ordner mit nicht umgesetzten Konzepten weiter füllen wollen, dann gilt es von Beginn an, eine Umsetzungs- oder Transferstrategie mitzudenken.

- Was könnte die Umsetzung behindern?
- Welche Widerstände sind zu erwarten?
- Wer könnte aus welchem Grund nicht mitziehen?
- Wie viel Zeit ist realistisch bis zur Zielerreichung?

Antizipieren Sie etwaige Stolpersteine und überlegen Sie sich im Vorfeld Antworten und Lösungen. Was könnte die Neugier bei den anderen wecken? Und was könnte der Nutzen sein, den sie davon haben mitzumachen?

Also sollten Sie:

- Veränderungssignale frühzeitig wahrnehmen (**Sensing**)
- schnell und mit möglichst wenig Ressourceneinsatz feststellen, ob sich aus den Veränderungen eine Chance (= Wertschöpfung) ergeben könnte (**Seizing**)
- Lernorientierung stärken, Lern- und Reflexroutinen im Alltag verankern (**Pitching**)
- kundenorientiert handeln
- Reagibilität und Handlungsorientierung stärken

Denn es genügt nicht, nur zu wissen, was man machen möchte. Es ist auch nötig, das richtige Vorgehen zu kennen. Viele gute Ansätze sind gescheitert, weil man es letztlich falsch angepackt hat. Strategie bedeutet u. a.: Was packen wir an? Machen wir Betroffene zu Beteiligten? Wer übernimmt die Leitung/Federführung/Koordination? Eine Person, ein Team, eine Abteilung? Welche zeitlichen finanziellen und personellen Ressourcen stehen zur Verfügung? Sind die Ziele nach der SMARTA-Formel (siehe Abb. 7) definiert? Wie sieht der Meilensteinplan aus? Usw. In Kapitel 4 lesen Sie, wie man es nicht machen sollte bzw. welche Hindernisse und Blockaden auftreten können.

Themen und Ziele müssen klar sein

Ich durfte immer wieder mal Meetings und Projektteamtreffen moderieren und dabei oft eine

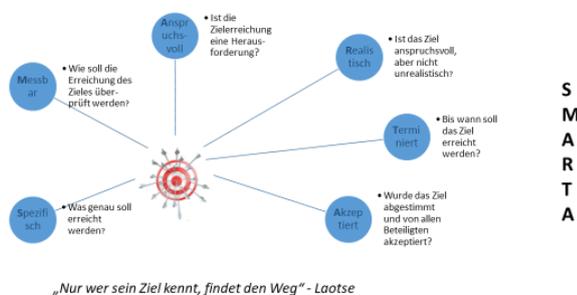
wesentliche Beobachtung machen: Man meint, es sei alles klar und alle wüssten Bescheid. Aber hakt man nach, ist dem nicht so. Beispiel: Frage des Moderators: „Was ist denn das Thema des heutigen Meetings?“ – Unmut in der Gruppe: „Das ist doch bekannt. Stand doch in der Einladung. Wir sollten uns nicht so lange bei der Vorrede aufhalten.“ Der Moderator bittet darum, mal eben auf ein Kärtchen oder Post-it das Thema zu schreiben. Und schon ergibt sich ein differenziertes Bild an Themen. Der Moderator bittet nun darum, das Ziel des heutigen Meetings aufzuschreiben. Das Bild wird meist noch bunter, weil jeder das Ziel aus seiner Sicht (Einkauf, Controlling, IT, Produktion, Konstruktion, Vertrieb) interpretiert. Ihr Meeting, Ihr Projekt kann nur erfolgreich sein, wenn für alle Beteiligten Thema (Aufgabe) und Ziel klar, d. h. abgestimmt, verstanden und akzeptiert sind.

Welcher Baum ist es denn?

Wenn Teammitglieder diese Nachfrage für Unsinn und Zeitverschwendung halten, empfehle ich folgendes kleines Gedankenexperiment: Der Moderator bittet die Gruppe, einmal spontan an einen Baum zu denken. Nach kurzer Bedenkzeit fragt er die Bäume ab. Es wird eine bunte Mischung sein, von der Tanne bis zum Apfelbaum. Nun schildern Sie die Aufgabe: ein Eimerchen mit Wasser füllen, Spülmittel dazu, ein Lämpchen in die Hand und die Blätter des Baums durch Abwischen von Staub befreien. Unverständnis in der Gruppe, bevor Sie aufklären, dass Sie an den Gummibaum auf dem Höckerchen im Wohnzimmer gedacht haben.

Um zu handeln, müssen Sie wissen, um welchen Baum es geht. Wenn das klar ist, besprechen Sie, ob es um die Wurzeln, die Rinde, die Blätter oder die Baumpflege gehen soll. Ansonsten kommt etwas ganz anderes bei Ihrer Teamarbeit heraus: unterschiedliches Verständnis und verschiedene heVorstellungen von Thema oder Aufgabe.

Bei den Zielen ist es nicht anders. „Wischi-Waschi“-Beschreibungen funktionieren nicht. Sie kennen vermutlich die SMART-Formel. Ich habe sie noch um ein weiteres „A“ ergänzt: für abgestimmt und akzeptiert.



Die SMARTA-Formel

Rahmenbedingungen festlegen

Klären Sie mit dem Auftraggeber und dem Team, ob:

- die Informationen vollständig sind
- alle den gleichen Informationsstand haben
- das Budget definiert ist
- die benötigten Ressourcen zur Verfügung stehen
- die Entscheidungswege festgelegt wurden
- ein realistischer Termin zur Fertigstellung/Umsetzung fixiert wurde (möglichst mit einem Meilensteinplan und entsprechenden Zwischenreviews)
- die Organisation/die Mitarbeitenden auf das Projekt/die Idee/ das Konzept vorbereitet sind

Innerbetriebliche Kommunikation

Alles, was wir nicht kennen, worüber wir keine oder nur spärliche Informationen haben, fördert Unsicherheit und macht Angst. Beides lähmt. Weg also mit Teilwissen und Teilwahrheiten. Die Devise muss sein: Alle wissen Bescheid. Mitarbeitende brauchen Orientierung, wohin die Reise geht.

Nutzen Sie vorhandene, schaffen Sie neue Möglichkeiten der Information und Kommunikation, wie z.B.:

- Wöchentliches Projektupdate
 - Im Intranet
 - per Videobotschaft des Projektleiters, der Geschäftsführung etc.
 - durch Berichte in der Mitarbeitendenzeitschrift (print oder online)
 - regelmäßige oder meilensteinbezogene Statements des Projektteams, zu denen allen eingeladen sind
- Einrichtung eines Projektforums für Fragen, Anregungen, Meinungen
- Best-Practise-Meetings zum Fortschritt

Seien Sie sensibel für den „Flurfunk“. Daraus lässt sehr gut erkennen, was an Falschmeldungen unterwegs ist, wie sich die Stimmungslage darstellt, welche Fragen die Belegschaft umtreiben.

Betroffene zu Beteiligten machen

Ja, das ist eine Binsenweisheit, aber trotzdem wahr. Wenn etwas mit mir gemacht wird, auf das ich keinen Einfluss habe, führt dies zu Widerstand oder Passivität samt Frust oder Resignation. Also von Beginn an schauen, wen das Thema angeht, wen sie ins Boot (= Team) holen, zum Einbringen von Ideen auffordern und unbedingt auf dem Laufenden halten. Denken Sie dabei an die zwei „N“: Was könnte für Neugier sorgen? Welcher Nutzen für den Einzelnen, für eine Abteilung oder das Unternehmen ist damit verbunden?

Think Tank, Teamwork und Piloten

Manchmal braucht man auch einen ersten „harten Kern“, einen Nukleus, der eine Idee bespricht und in Grundzügen entwickelt. Dazu gehören auch themenbezogene Think Tanks, sofern sie nicht als exotisch von Anfang an auf dem Abstellgleis stehe. Eine einzelne Idee wird in einem Team multipliziert, die innovative Energie potenziert. Und dann sollte ausprobiert werden, mit allen Möglichkeiten des spontanen Erfolgs, der Korrektur und Nachjustierung. So kann ein Pilot zur Blaupause für das Roll-Out in der gesamten Organisation werden.

Schulung und Training nachhaltig gestalten

Der Lernerfolg hängt zum einen ab von der Aufbereitung und Präsentation des Lerninhalts (angemessene Didaktik). Endlose Monologe, überfüllte Folien in gefühlt unendlicher Abfolge, dazu meist noch mehr oder weniger vorgelesen, beeinträchtigen den Lernerfolg erheblich. Zum anderen gibt es unterschiedliche Lerntypen: auditiv, visuell, haptisch usw. Ob etwas letztlich angewendet wird, hängt aber auch davon ab, ob der Lerninhalt interessiert und damit ein Nutzen für die Zukunft verbunden ist (intrinsische Motivation) oder ob Schulung/ Training den Charakter einer „Pflichtveranstaltung“ haben, deren tieferer Sinn vor der „Abordnung“ auch nicht erklärt wurde (extrinsische Motivation).

Es kommt also auch stark auf die Schulungs- und Trainingskonzepte für den Lernenden an. Diese sollten unbedingt neben theoretischem Input viele Fallbeispiele aus der Praxis (der Teilnehmenden) und entsprechende Anwendungsübungen beinhalten.

Es folgen stichwortartig einige Vorschläge für mehr Lernerfolg, d. h. der Umsetzung und Anwendung der Inhalte.

- Kleinere Lerneinheiten: statt 3 Tage im Block 3 Einzel- oder 6 halbe Tage
- Lerneinheiten mit Zwischenreviews zur Überprüfung der Umsetzung und Feinjustierung der

folgenden Einheiten

- Beratungs-Sprechzeiten durch Trainer und Coaches
- Bereitstellen von Lernnuggets: kurze Video- oder Audioclips mit gezielten Informationen zu speziellen Themen. (15-20 Minuten). Dabei können auch interne „Autoren“ eingebunden werden. Umfangreiche Trainings sind (mit einigen Ausnahmen, z. B. im Bereich Führung) nicht mehr zeitgemäß. So können Mehrtageseschulungen in kleine Häppchen mit klar umrissenen Inhalten und einem Zeitumfang von 2-4 Stunden aufgeteilt werden, sogenannte „Essentials“.
- Blended Learning (Lerneinheiten individuell zur Vor- und Nachbereitung von Präsenztrainings).
- Kombination von Präsenz- und virtuellem Training
- Bereitstellen von Lernräumen (fern von Arbeitsplatz mit entsprechendem Equipment)
- Permanenter Zugang zur Lernwelt (auch von außerhalb)
- Nutzen von Lern-Apps
- Gamification (Lernspiele, Planspiele)
- Bereitstellen von persönlicher Lernzeit (die auch als Arbeitszeit gesehen und bewertet wird)
- Vorbereitung/Nachbereitung/Support von Schulungen und Trainingsmaßnahmen: Warum Training? Was braucht der Mitarbeitende? (Bedarfsermittlung, persönlicher Entwicklungsplan)? Welche Inhalte, Ziele und Erwartungen? Feedback einholen. Umsetzungsplan vereinbaren (kleine Schritte). Anwendungsfelder bieten, Quick Wins ermöglichen. Feedback geben. Bei Fragen oder Hindernissen unterstützen.
- Lernpatenschaften bzw. Mentoring (Manager unterstützen Teilnehmende) inkl. Reverse-Mentoring
- Peer-Support: erfahrene KollegInnen begleiten und geben Feedback.
- Lern- und Arbeitstandems: alt mit jung, erfahren mit Neuling
- Veränderungs- und Transferzirkel
- Nachwuchsförderung durch Junior Professional Teams (spezifische Projekte)
- Transferbegleitung durch Tutorials und interne Tutoren
- Themenbezogene Foren zur Vertiefung von Lerninhalten und Austausch über Anwendungserfahrungen
- Expertenforen (Vorträge von Mitarbeitenden mit speziellen Kenntnissen oder Erfahrungen)
- Vernetzung der Trainingsteilnehmer
- Führen eines Lerntagebuchs
- Reminder-E-Mails und Reflexionshilfen (Checklisten), z. B. Self-Check-Bogen unter www.transferwirksamkeit.com
- Präsentation von Beispielen – best practise („Open Friday“ oder „Open Exchange“ – Pinnwände in der Cafeteria). Viele Start-Up-Hacks liefern gute Anregungen.
- Interne Mitarbeitendenakademie (Fortbildung außerhalb der Arbeitszeit, auch mit internen ReferentInnen)
- 70-20-10-Formel anwenden. **10 Prozent** herkömmliche Schulung (Off-the-Job), **20 Prozent** im Austausch mit anderen in Lern- und Arbeitsgemeinschaften, Projekten, Kollegialer Beratung und auch Interplacement sowie beruflichen Netzwerken (Inter-Job) und **70 Prozent** selbstgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz oder im Aufgabenbereich (On-the-Job) wie z. B. Mediathek zum Selbststudium (Print, E-Learning und virtuell, CBT, WBT), Lernlinks für Social Media (YouTube), interne Wikis, internes Glossar, Hospitationen und Jobrotation, Teilnahme an Fachkursen (Messen, Kongresse, andere Unternehmen) etc.

Wissenstransfer

Wenn Mitarbeitende (in Schlüsselfunktionen) in Rente gehen oder das Unternehmen verlassen, startet folgender Prozess:

- Abteilungsliste erstellen (Welche Themen sind wichtig?)
- Wissensgeber und Wissensnehmer festlegen
- Übersicht der Kenntnisse und Erfahrungen des Wissensgebers erstellen („Wissensbaum“)
- Check und Feinjustierung durch den Vorgesetzten (Was ist wichtig? Was soll weitergegeben werden? Was weiß der Wissensnehmer schon?)
- Transferplan erstellen (Was soll bis zu welchem Zeitpunkt vermittelt werden? Wann und wo

- finden die Transfersessions statt?)
- Review und Abschluss des Prozesses (Wurden Themen bearbeitet? Wie ist der Prozess abgelaufen?)

Blockaden und Hindernisse

Es wäre ja schön, wenn sich alle gerade genannten Tipps und Tools so ganz einfach eins zu eins anwenden ließen. Aber leider gibt es in der Praxis immer wieder auch Hindernisse, Hürden, Stolpersteine.

Flüchter oder Kämpfer?

Flucht oder Kampf lässt unseren Körper durch das Ausschütten von Adrenalin das Denken unterbrechen und Energie für „auf ihn mit Gebrüll“ oder „Beine in die Hand nehmen“ bereitstellen. Dieser Automatismus greift immer dann, wenn uns etwas Angst macht, neu oder ungewohnt ist, gefährlich erscheint usw. Also wird der Chef oder Kollege, der unseren Vorschlag als unbequem, ungewohnt oder bedrohlich empfindet, flüchten:

- „Dafür habe ich jetzt keine Zeit.“
- „Darauf kommen wir später zurück.“
- „Schreiben Sie das mal auf.“

Oder kämpfen:

- „Das geht so nicht.“
- „Das gehört nicht zu Ihren Aufgaben.“

„Es läuft doch alles.“

Wenn Sie mit Ihrem Vorschlag, Ihrer Idee nicht in die Blockade laufen wollen, überlegen Sie sich, was Ihr Gegenüber neugierig machen könnte. „Herr Meier, wie wäre es, wenn wir unser Prozessergebnis um 5 Prozent verbessern könnten?“ Auf die Frage „Wie soll das gehen?“ können Sie nun Ihre Argumente, Zahlen und Fakten nennen. Zum anderen haben Sie darüber nachgedacht, was für Ihr Gegenüber der Nutzen sein könnte (wie z. B. schnellerer Ablauf, weniger Aufwand, Kostenersparnis, Imagegewinn usw.). Damit ergibt sich die Chance, nun zu einem offenen und konstruktiven Dialog zu kommen. Überwinden Sie also das allseits beliebte „**Begründungsdenken**“ („Das geht nicht, weil ...“) durch ein „**Bedingungsdenken**“ („Unter welchen Bedingungen, Voraussetzungen könnte es funktionieren? Was müssen wir dafür tun? Wollen wir es nicht einfach mal ausprobieren?“).

Im Zuge von Blockaden, insbesondere beim verbalen Fluchtverhalten, werden gern „Killerphrasen“ verwendet, um das Gespräch „zu töten“. Nach dem psychologischen Reiz-Reaktion-Schema lassen wir uns auch leicht auf dieses „Spiel“ ein und geraten schnell in eine eskalierende Konfrontation. Das muss nicht sein. Nutzen Sie das Spektrum der Fragen, um selbst wieder die Regie des Gesprächs zu übernehmen. Speziell offene Fragen, die nicht mit einem Ja oder Nein beantwortet werden können, erfüllen eine doppelte Funktion: Das Nachdenken über eine Antwort „beruhigt“ das Gespräch und gibt zudem die Chance, über das Sammeln von Informationen die Sachorientierung auf eine Ebene zu bringen, die ein offenes Ergebnis ermöglicht und aus der Sachgasse der „Killerphrasen“ herausführt.

Beispiel für eine zielführende Antwortreaktion:

„Das geht so nicht!“

„Warum geht es so nicht? – Was spricht dagegen, es zu probieren? – Unter welchen Bedingungen könnte es funktionieren? – Was müssten wir tun, damit es machbar wird?“

Weitere Vorschläge für gezielte Fragen:

- Worin besteht zurzeit die Schwierigkeit/das Problem?
- Wen betrifft es am meisten?
- Wie erklären Sie sich das Problem? Welche Erklärung haben andere?
- Was müssen Sie/andere tun, um das Problem zu verschlimmern?
- Wer würde die Verschlimmerung am meisten merken? Woran?
- Was haben Sie/andere bisher getan, um das Problem zu lösen?
- Wer kann dazu beitragen, dass Problem zu lösen?
- Wie könnte eine Lösung aussehen?

- Was darf auf keinen Fall passieren?
- Welche Auswirkungen hat das Problem? Auf wen?
- Was Auswirkungen hätte es (auf wen), wenn das Problem gelöst wäre?
- Was war anders vor dem Auftreten des Problems?
- Was betrifft das Problem, was nicht?
- Wann ist das Problem zum ersten Mal aufgetreten?
- Wenn über Nacht ein Wunder geschähe, woran würden Sie merken, dass das Problem gelöst ist?
- Wenn eine gute Fee Ihnen drei Wünsche frei gäbe, was würden Sie sich wünschen?
- Auf einer Skala von 1-10 – wie sehr beschäftigt Sie das Problem? Wie hoch ist der Grad der Auswirkungen? Wie schnell müsste eine Lösung gefunden werden?
- Was wollen Sie am Ende der Beratung mitnehmen?
- Woran merken Sie, dass es für Ihr Problem nützliche Hinweise gab?

Warum werden neue Ideen von Vorgesetzten abgelehnt?

1. Unverständnis für den Ideengeber, z.B. wegen unzureichender Fortbildung.
2. Unsicherheit, Zweifel.
3. Vorgesetzter befindet sich kurz vor der Rente (Damit soll sich der Nachfolger befassen)
4. Beharrungsvermögen (Warum wieder etwas Neues? Das Alte tut es doch immer noch ganz gut!)
5. Begründete Ablehnung.
6. Vorurteile oder Antipathie gegenüber den vorschlagenden Mitarbeitenden.
7. Wunsch, seine Macht zu demonstrieren
8. Angst - Um die eigene Position. - Vor Machtverlust. - Vor dem Risiko. - Vor dem Versagen. - Fehler oder Versäumnisse einzugestehen. - Vor dem Verlust von Ansehen (Warum habe ich die Idee nicht gehabt?) - Vor dem Neuen (Wie werde ich damit fertig?) - Vor Belastungen, die sich aus neuen Ideen ergeben. - Vor Auseinandersetzungen mit seinen Vorgesetzten wegen der neuen Idee.
9. Überlastung und Zeitdruck.
10. Andere Wertvorstellung.
11. Kein Interesse an der neuen Idee.
12. Zu viele Vorschläge, Alternativen: „Over-Choice-Effekt“
13. Resignation (Ein anderer Versuch ist schon mal fehlgeschlagen)
14. Bequemlichkeit
15. Wahrnehmungssperren (Betriebsblindheit)
16. Keine Budget
17. Keine Personalressourcen
18. Misstrauen in die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden

Wie Sie den Vorgesetzten für Ihre Vorschläge gewinnen:

1. Sorgfältig vorbereiten: - Argumente dafür notieren - Beste Reihenfolge der Argumente überlegen. - Argumente/ Einwände dagegen aufschreiben. - Gefundene Einwände entkräften.
2. Die Vorteile/ den Nutzen zusammentragen, die der Vorgesetzte vom Vorschlag haben wird.
3. Vorteile für das Unternehmen sammeln (vor allem interessieren Kosten- und Zeitersparnis oder auch bessere Qualität, weniger Aufwand).
4. Zum Ansprechen gute Stimmung des Vorgesetzten abwarten.
5. Eigene Vorstellungen als Vorschlag einbringen und fragen, was daran noch verändert werden müsste, damit der Vorschlag aus seiner Sicht praktikabel ist.
6. Die Führungskraft denkt vielleicht schon Tage und Wochen über ihre Idee nach. Der Vorgesetzte braucht oft Zeit, um sich hineinzudenken, also Bedenkzeit geben. Er soll sich noch nicht sofort entscheiden müssen.
7. Klare Zeitabsprachen für eine Rückmeldung (bis wann genau?)
8. Die Entscheidung erleichtern, indem sorgfältige Zeichnungen, Datensammlungen, Berechnungen, usw. beigelegt werden.
9. Auf jeden Fall mehrere Versuche starten, wenn es im ersten Anlauf nicht klappt. Richtige Zeit, richtigen Ort, richtige Gelegenheit abpassen.
10. Andere Mitarbeitende als Unterstützer gewinnen, falls man selbst nicht genügend Einfluss zu haben glaubt.
11. Die Risiken für den Vorgesetzten gering halten (oder erscheinen lassen).
12. Zeigen, dass der Vorgesetzte wenig oder gar nichts tun muss. Ihm werden möglichst alle Arbeiten abgenommen.
13. Zeigen wie wenig der Vorschlag kostet und wie viel er bringt.
14. Darstellen, dass sich die Anschaffung/Umsetzung in einem bestimmten Zeitraum bezahlt macht und dann Gewinn generiert.

Vertrauen zahlt auf den Erfolg ein

Erfolg ist der größte Motivator. Vergessen Sie die üblichen Anreizsysteme oder gestelztes Lob als tägliche Pflichtübung. Wesentlich für das Wollen der Mitarbeitenden sind das Vermeiden von Demotivation und das Ermöglichen von Erfolg. Vertrauen Sie Ihrem Team? Oder haben Sie noch die üblichen Kontrollmechanismen installiert? Die beginnen bei der minutiösen Zeiterfassung und enden bei der Einmischung als „Edelsachbearbeiter“ oder der Auffassung, dass man selbst es doch immer am besten macht. „Vertrauen führt“ heißt der Titel eines vielbeachteten Buchs von Dr. Reinhard Sprenger (2012). Er stellt die Leser vor die Frage, ob sie das „Risiko“ einer Vertrauenskultur eingehen wollen, um nicht nur Vorgesetzter, sondern Führungskraft zu sein. Das große Manko in Unternehmen ist bis heute, dass wir der Belegschaft grundsätzlich erst einmal misstrauen, sie nur über das Nötigste informieren, Ziele und Wege schwammig formulieren und uns intensiv mit Fehlern und der Suche nach dem Schuldigen beschäftigen können, statt die Problembewältigung in den Mittelpunkt zu stellen. Dabei haben wir nie die Zeit, es gleich richtig zu machen, aber hinterher die Zeit für doppelte Arbeit und Korrekturen. Sind Führungskräfte aber nicht nur Verwalter des „Status quo“ und verantwortlich, dass der Laden läuft? Wie könnten sie wichtige Bausteine für die Entwicklung des Unternehmens sein und somit zu einer erfolgreichen Ausrichtung auf die Zukunft beitragen?

Oft scheitern gute Ideen daran, dass Führungskräfte zu sehr das Alltagsgeschäft, ihre Kennzahlen, die

OKR⁵ und die Ordnung ihrer Abläufe im Blick haben und alles ausbremsen, was eine mögliche Störung darstellen könnte. Es wird bewahrt und nicht proaktiv gehandelt. Dabei geht ohne den Support des Managements gar nichts. Die „neue“ Rolle der Führenden ist also, dem Change-Team den Rücken frei zu halten, für den Informationsfluss zu sorgen, bei Entscheidungsprozessen zu beschleunigen, das benötigte Equipment bereitzustellen sowie als Coach, Moderator, Katalysator und Prozess-Supporter zur Verfügung zu stehen. Dafür steht der von Robert Greenleaf geprägte Begriff des „Servant Leadership“, also werteorientierte Führung ausgerichtet auf den Nutzen anderer.

Elemente der Führungskommunikation

1. Klarheit über Werte und Verhaltensweisen (Was ist uns in der Zusammenarbeit wichtig? Wie wollen wir miteinander umgehen?)
2. „Spielregeln“ vereinbaren
3. Ziele gemeinsam entwickeln, abstimmen und Akzeptanz erzeugen
4. Regelmäßiges Teammeeting (moderiert)
5. Tagesaktuelles Briefing (z. B. zu Arbeitsbeginn)
6. Wissen und Informationen transparent halten
7. Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden
8. Interesse für die Aufgaben und Ergebnisse jedes Mitarbeitenden
9. Der richtige Mitarbeitende am passenden Platz
10. Fördern und fordern
11. Mitarbeitende individuell ansprechen (jeder Jeck ist anders)
12. Mitarbeitende unterstützen und Demotivation vermeiden

Projektkiller

Mark Twains *„Wir wussten nicht wohin, aber das mit ganzer Kraft!“* spricht vielen geplagten Projektleitern aus dem Herzen. Ich kann mich noch an die Moderation eines Projektteams erinnern, das auf die Anmahnung fehlender Informationen und Unterlagen mit der Aussage getröstet wurde: *„Fangt schon mal an. Die Details kommen dann später!“* Würden Sie für die Wüste Sahara die gleiche Ausrüstung planen wie für eine Expedition in der Arktis? Sicher nicht. In manchen Unternehmen scheint aber – wieder nach Mark Twain – *„operative Hektik die geistige Windstille zu ersetzen“*. Wer erst einmal überlegt, ob alle Informationen vorhanden sind, ob alle Beteiligten den gleichen Informationsstand haben, ob Ressourcen und Meilensteine im Terminplan klar sind, wird eher als zögerlich, träge und wenig aktiv bewertet. Wir nehmen uns nicht die Zeit, sorgfältig zu planen, um dann gezielt in kurzer Zeit die Dinge umzusetzen. Stattdessen haben wir hinterher, wenn wir merken, dass die Richtung nicht stimmt, auf einmal alle Zeit, es doppelt oder dreifach zu machen.

Wissen bewahren

Wissenstransfer beim Ausscheiden von Mitarbeitenden aus dem Unternehmen, sei es aus Altersgründen oder im Zuge der Fluktuation oder beim Wechsel in andere Bereiche oder Abteilungen. Dazu ist ein strukturierter Prozess hilfreich, der aufgrund definierter Inhalte die Wissens- und Erfahrungsweitergabe zwischen Wissensgeber und -nehmer steuert. 1) Identifikation von Wissensgeber und Wissensnehmer, 2) Beschreibung der Transferinhalte (objektive abteilungsbezogene Inhalte, spezifische Inhalte und Erfahrungen des Wissensgebers), 3) Aufstellen eines Transferplans, 4) Umsetzung des Transfers mit entsprechenden Zeitfenstern und ggf. Anwendungsphasen, 5) Review des Transfererfolgs

Wissenstransfer in regelmäßiger Form auf allen Ebenen im Tagesgeschäft. Damit nicht Mitarbeitende mehr oder weniger zufällig davon erfahren, dass an anderer Stelle dasselbe oder ein ähnliches Problem bereits bearbeitet wird oder schon erfolgreich bewältigt wurde. Nachfolgend zeige

⁵ OKR = Objectives and Key Results

ich Ihnen einige Möglichkeiten für einen solchen Wissenstransfer:

- **Wissensforum, Wissens-Chat:** Eine Funktion im Intranet des Unternehmens, wo Mitarbeitende spezielle Fragen an KollegInnen richten können. So muss nicht jemand an der eine Ecke des Unternehmens an einem Problem tüfteln, das an der anderen Ecke schon gelöst wurde.
- **Experten-Register:** Aufstellen einer Übersicht, welche Experten es im Unternehmen zu welchen speziellen Themen gibt, an die man sich dann gezielt mit Fragen und Anliegen wenden kann. Das setzt allerdings voraus, den Experten auch den (zeitlichen) Freiraum für die Zusatzfunktion zu geben. Vorteil: Prozesse werden beschleunigt.
- **Projektdatenbank:** Prozessablauf und Ergebnis, insbesondere die metalogische Bewertung werden in einer Datenbank zugänglich gemacht. Alle können von den Erfahrungen Einzelner lernen.
- **Internal Consultant:** Implementieren von Mitarbeitenden, die andere bei komplexen, schwierigen Aufgaben beraten, Kontakte zu Experten herstellen, Prozesse optimieren
- **Präsentation von Highlights und Best Practice:** Regelmäßige (bereichsbezogene) Meetings, bei denen von erfolgreich umgesetzten Aufgaben/Projekten berichtet wird.
- **Arbeitsplatzprofile:** Gebrauchsanweisungen für bestimmte arbeitsplatzbezogene Tätigkeiten. Inhaber des Arbeitsplatzes (kann auch ein Team sein) beschreibt den routinemäßigen Ablauf. Hinzu kommen Angaben zu:
 - Was kann die Arbeitsqualität gefährden?
 - Was ist besonders wichtig?
 - Was ist besonders schwierig und bedarf besonderer Aufmerksamkeit?
 - Gibt es Gefahren? Welche?
 - Name/Telefonnummer eines Ansprechpartners bei Fragen/ProblemenDiese Informationen werden auf einem (laminierten) Kärtchen im DIN-A-5-Format am Arbeitsplatz hinterlegt. Jeder Neuling kann sich sofort ein Bild machen. Die Abläufe werden regelmäßig überprüft – ggf. gibt es ein Update.

Gern verweise ich noch auf mein kürzlich erschienenenes Methoden-Kompendium; „Wie statt Was – mit Methodenkompetenz Aufgaben effizient und erfolgreich managen“

Für alle Ideen, Konzepte, Ansätze, Tipps und Methoden gilt aber nach wie vor der Satz von Erich Kästner: „*Es gibt nichts Gutes, außer man tut es*“

Jürgen Nowoczin war seit 1988 im Bereich Fortbildung, Organisations- und Personalentwicklung in verschiedenen (leitenden) Funktionen bei diversen Industrieunternehmen (u. a. Mannesmann, Siemens, Demag) tätig. Seit 2019 arbeitet er verstärkt als Vortragsredner und Coach. Er ist Gründer von now bildungsmanagement, einem Start-up für Training, Coaching und Beratung mittelständischer Unternehmen. Seit 1999 gibt er zudem als nebenberuflicher Lehrbeauftragter an verschiedenen Fachhochschulen seine Praxiserfahrung an Studierende weiter. Außerdem schreibt er Fachbücher und Artikel für Fachzeitschriften.

E-Mail: team@now-bildungsmanagement.de
www.now-bildungsmanagement.de