

Abschlussbericht

POTENZIALE erkennen und sicher anwenden

Die Kompetenzbilanz in der betrieblichen Praxis

im Rahmen der Ziel-3 Förderung „Innovation Weiterbildung 2005“

Projektträger:

ac.consult

Junglas ■ Schülke ■ Witzmann GbR,
Aachen

Ansprechpartnerin:

Elke Witzmann

ac.consult
Kongressstraße 5
52070 Aachen
Tel. 0241-180 98 42
Fax 0241-180 98 44
beratung@acconsult.info
www.acconsult.info

DIALOGE

Beratungsgesellschaft, Bonn

Renate Jirmann

DIALOGE
Hubert-Peter-Str. 14
53175 Bonn
Tel. 0228-97 74 60
Fax 0228-97 74 61 9
info@dialoge.net
www.dialoge.net

Aachen, Januar 2008

Inhaltsverzeichnis

1	Kurzdarstellung	2
2	Akquise.....	3
3	Gruppenzusammensetzung.....	4
4	Durchführung	5
4.1	Qualifizierung in überbetrieblichen Workshops.....	5
	Erfahrungen aus den Workshops:	7
	Evaluation der Workshops	8
4.2	Qualifizierung durch Lempaare und Coaching.....	11
5	Betriebliche Einbindung	12
6	Evaluation	12
7	Transfer und Öffentlichkeitsarbeit	14
8	Anhang	16

1 Kurzdarstellung

Das Projekt POTENZIALE wendete sich an Beschäftigte aus KMU und ExistenzgründerInnen mit vorwiegend mittlerem Bildungsabschluss, also an eine Gruppe, die besonders wenig im Bereich der Schlüsselqualifikationen ausgebildet wird.

Ziel des Projekts war es, im Interesse von Unternehmen, aber auch im Interesse des/der Einzelnen die persönlichen Potenziale besser zu erfassen und durch handlungsorientierte Qualifizierung auszubauen. Denn gerade in Zeiten, in denen Weiterbildungen oft dem Sparzwang zum Opfer fallen, muss der „Erfolgsfaktor Schlüsselqualifikation“ wieder stärker in den Blick genommen werden.

Zielgruppe: Beschäftigte aus KMU und ExistenzgründerInnen mit mittlerem Bildungsabschluss, insgesamt 30-36 Teilnehmende

Angebot: Das Projekt bot den teilnehmenden Beschäftigten und GründerInnen die persönliche Bilanzierung ihrer soft skills und eine Qualifizierung mit folgenden Elementen:

überbetriebliche Workshops

In zehn überbetrieblichen Workshops wurden mit Hilfe der Kompetenzbilanz des Landes NRW überfachliche Stärken ausgebaut und Schwächen bearbeitet. Dabei dienten der betriebliche Alltag und die Erfahrung der Teilnehmenden als Grundlage des Lernprozesses.

Lernpaare und Coaching

Partnerschaftliches Lernen in Zweiergruppen nach jedem Workshop – fachlich unterstützt durch einen Coach - stärkten nachhaltig die Eigenverantwortung und die Handlungskompetenz und sorgten dafür, dass das Gelernte im Betrieb umgesetzt wird.

Ziele:

1. Instrument Kompetenzbilanz in der Gruppenarbeit testen
2. weiterbildungsferne Beschäftigte an den Gedanken des lebensbegleitenden und eigenverantwortlichen Lernens heranzuführen
3. Beschäftigte praxisnah und überbetrieblich qualifizieren
4. wichtige Potenziale der Beschäftigten den Unternehmen verfügbar machen
5. betriebliche und regionale Diskussion über Schlüsselqualifikationen anregen

Laufzeit: 27 Monate von Oktober 2005 bis Dezember 2007
3 Gruppen mit 10-12 Teilnehmenden und einer Laufzeit von 12 Monaten pro Gruppe

Träger: ac.consult Junglas ■ Schülke ■ Witzmann GbR, Aachen DIALOGE Beratungsgesellschaft, Bonn

2 Akquise (Durchführung: dialoge Beratungsgesellschaft)

Das Projekt startete mit einer ausgefächerten Akquiseaktion am 1.1.2006:

- Flyer für die beiden spezifischen Zielgruppen wurden entwickelt und verschickt bzw. verteilt(s. Anhang)
- bestehende Firmkontakte wurden schriftlich informiert
- Multiplikatoren sowohl für Betriebe als auch für Existenzgründer/innen wurden eingebunden
- das Projektvorhaben wurde in diversen Internetforen eingestellt und mit Beteiligungsaufrufen versehen
- eine Pressemitteilung für die regional wichtigen Presseorgane wurde verfasst
- es wurden E-mail-Rundbriefe an Firmen versandt

Trotz dieser intensiven Öffentlichkeitsarbeit war der Rücklauf anfangs gering, die **Gründe** lassen sich nicht genau spezifizieren. Einige Betriebe nannten den hohen zeitlichen Aufwand als Grund. Ein teilnehmender Betrieb stellt seine Mitarbeiter nicht frei für die Workshops, sondern diese mussten vorhandene Überstunden abfeiern, was auch auf die zu große zeitliche Belastung hinweist. Die Projektträger haben aber bereits mehrere Projekte mit ähnlichem oder höherem Aufwand ohne Akquise-Probleme besetzen können, allerdings mit anderen Zielgruppen, meist Führungskräften. Man kann also den vorsichtigen Rückschluss ziehen, dass Betriebe bei Mitarbeiter/innen mit mittlerem Bildungsabschluss weniger bereit sind, eine Abwesenheit von durchschnittlich einem Tag im Monat in Kauf zu nehmen. Für die Gruppe der Existenzgründer/innen liegen den Projektträgern keine Vergleichserfahrungen vor, aber auch hier scheint die zeitliche Belastung ausschlaggebend zu sein.

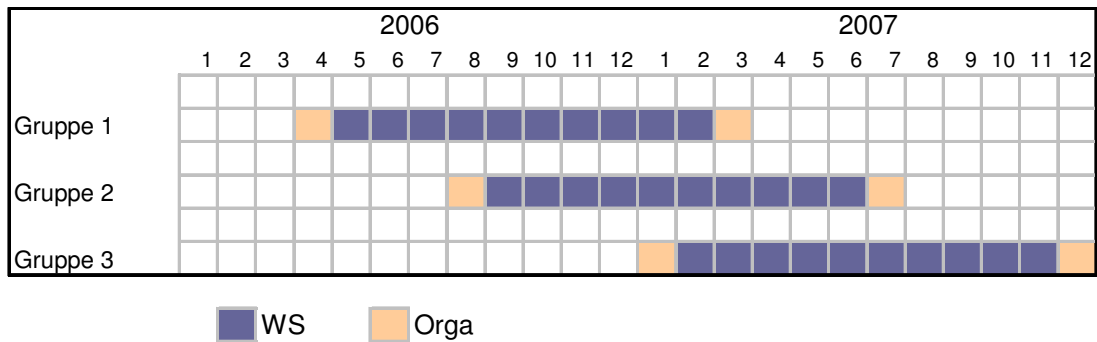
Weitere Gründe, z.B. Inhalte der Workshops, Zielgruppe, Konzept wurden von betrieblicher Seite nicht genannt. Die teilnehmenden Betriebe und Existenzgründer/innen geben als Gründe für die Teilnahme an:

- Workshopinhalte also die Soft Skills,
- intensives Training festgemacht an der Länge der Einheit,
- Förderung
- betriebsnahe Herangehensweise

Dank intensiver Diskussion unter Moderation der externen Begleitung wurde die bis dahin eher personenferne Akquisestrategie um eine personennahe Strategie (Direktgespräch oder Telefongespräch) erweitert:

- persönlich oder telefonisch bei bekannten Firmen
- bei Multiplikatoren mit dem Ziel, direkte Empfehlungen für neue Betriebe und Existenzgründer/innen zu erhalten
- Vorträge und persönliche Informationen bei bestehende Treffs (z.B. Existenzgründer-Stammtische)
- telefonische Kaltakquise

So konnte die erste Gruppe im Mai 2006 starten, die zweite im September 2006 und die dritte im Januar 2007. Alle Gruppen hatten eine hinreichende Anzahl an Teilnehmenden.



3 Gruppensammensetzung

Die drei Gruppen setzen sich wie folgt zusammen:

	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3
Frauen	5	3	4
Männer	6	6	6
Existenzgründer/innen	3	2	4
Angestellte	8	7	6
Alter zw. 20-29	1	3	3
Alter zw. 30-39	5	1	4
Alter zw. 40-49	4	5	2
Alter zw. 50-59	1	0	1

Erstaunlich ist die etwas höhere Anzahl von männlichen Teilnehmern in allen Gruppen, da oft unterstellt wird, dass Männer den Stellenwert von Soft Skills niedriger ansetzen als Frauen und daher auch weniger motiviert sein sollten, diese zu trainieren.

Wie im Kapitel Akquise schon angesprochen wurde, scheint die zeitliche Belastung für Existenzgründer/innen zu groß zu sein, in allen Gruppen stellen sie den kleineren Anteil.

Der überwiegende Anteil der Teilnehmenden kommt aus dem Dienstleistungsbereich, bzw. aus Firmen, die einen starken Dienstleistungsanteil haben. Ebenfalls der überwiegende Anteil der Teilnehmenden hat einen Aufgabenbereich, der Kundenkontakt einschließt.

4 Durchführung

Das Projekt wurde in drei „Kontaktgruppen“ durchgeführt, die je zwölf Monate zusammen arbeiten und sich aus beiden Zielgruppen zusammensetzten.

Das konzeptionelle Setting aus Workshops, Coaching und Lernpaaren hat sich in hohem Maß bewährt und zu deutlichen Lernerfolgen geführt: die Teilnehmenden haben gelernt, ihre Themen zu finden, dabei Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden, Ziele zu formulieren, zu reflektieren und somit maßgeblich Verantwortung für ihren Lernprozess zu übernehmen.

Möglich wurde diese positive Zwischenbilanz durch die Grundhaltung im Projektteam, die gekennzeichnet ist durch

- die Teilnehmer/innenorientierung,
- die Gestaltung von Lernen als sozialem Prozess (Potenziale der Gruppe nutzen; Lernende können von- und miteinander lernen und voneinander profitieren)
- Befriedigung kognitiver und affektiver Interessen der Lernenden durch Inputs, Trainingsmöglichkeiten, Reflexionsangebote und Coaching
- Betriebsalltag als Ausgangs- und Bezugspunkt im Lernen von soft-skills
- Lerntransferorientierung durch konkrete Vorhaben im Coaching

Das konzeptionelle Setting, das für die Lernerfolge maßgeblich ist, speist sich aus der intelligenten Vernetzung von:

- Lernen in Workshops mit vielfältigen methodischen und inhaltlichen Anreizen
- Ableiten von Zielen für das Coaching in den Workshops
- Kompetenzbilanzierung in den Workshops
- Puffer in der inhaltlichen Ausgestaltung der Workshops nach Interessen und Bedarfen der Teilnehmenden
- Coaching mit verbindlichen Transfervereinbarungen
- sozialem Controlling in den Lerngruppen

4.1 Qualifizierung in überbetrieblichen Workshops (Durchführung: ac.consult)

Folgendes Konzept war für die Workshops geplant und den Teilnehmer/innen kommuniziert worden:

<p>Workshop 1: Kompetenzbilanz</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorstellung der Trainer/innen, der Teilnehmer/innen und der Workshoparbeit ▪ Selbsteinschätzung der eigenen Schlüsselqualifikationen mit Hilfe der Kompetenzbilanz ▪ Was will ich hier lernen? 	<p>Workshop 6: Führungsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfahrungen mit Führung und Führungsvorbildern ▪ Kriterien für gute Führung ▪ Führen und geführt werden – ein komplexes Verantwortungs-Geflecht ▪ Selbstführung verbessern und persönliche Strategien entwickeln
<p>Workshop 2: Kommunikationsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Warum Kommunikation klappt, wenn sie klappt: Grundlagen der Kommunikation am Arbeitsplatz 	<p>Workshop 7: Flexibilität</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Was heißt Flexibilität am Arbeitsplatz und wie kann mir Flexibilität helfen?

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alltagsnahe Übungen: Ich drücke mich klar aus und höre genau zu. Ich-Botschaften. Wenn der Körper spricht: Körpersprache ▪ Testen und erweitern der eigenen Ausdrucksfähigkeit ▪ Verbesserung des eigenen Argumentationsstils, um die verbale Klarheit zu steigern 	<p>Was brauche ich dafür?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anforderungen an Flexibilität im eigenen Arbeitsumfeld ▪ „Ich kann flexibel handeln“: eigene Flexibilität praktisch und mit anderen vergleichen ▪ so kann ich es am Arbeitsplatz umsetzen
<p>Workshop 3: Teamfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Woran liegt es, wenn Teamarbeit gelingt? ▪ Verschiedene Rollen im Team ▪ Wie verhalte ich mich im Team? ▪ Wie kann ich meine Teamfähigkeit im betrieblichen Alltag entwickeln 	<p>Workshop 8: Organisationsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitmanagement und individuelle Strategien zur Umsetzung in Betrieb und Alltag ▪ Prioritäten setzen lernen ▪ Kreative Lösungen für komplexe Organisationsaufgaben
<p>Workshop 4: Kritikfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Erfahrungen habe ich mit Kritik? Angenehme Kritik und ärgerliche Kritik: wie reagiere ich darauf? ▪ vielfältige Übungen zum erfolgreichen Kritisieren und kritisiert werden ▪ Regeln für Kritik - kennen und praktisch anwenden 	<p>Workshop 9: Motivationsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Was motiviert mich? ▪ Welche Werte und Bedürfnisse stecken dahinter? ▪ Motivation durch andere und durch mich selbst ▪ Entwicklung motivierender Strategien und Übung ihrer Anwendung
<p>Workshop 5: Zwischenbilanz</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bilanzierung des bisherigen Lernprozesses, der Zufriedenheit und der Veränderungswünsche ▪ Persönliche Weichenstellung für die folgenden fünf Workshops ▪ Gibt es typisch weiblich oder typisch männlich? Welche Erwartungen haben wir aneinander am Arbeitsplatz? Wie wirken sich Rollenerwartungen aus? Wie wirkt sich dies im betrieblichen Alltag, z.B. im Umgang mit Vorgesetzten, Kunden/innen und im Team aus? 	<p>Workshop 10: Bilanzierung und Evaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswertung des gesamten Verlaufs ▪ Was hat sich seit dem Anfang bei mir verändert? Abgleich mit der Kompetenzbilanz des ersten Workshops ▪ Worauf will ich weiter besonders achten? Was will ich für mich in Zukunft lernen? ▪ Individuelle Beratung bei weiterem Qualifizierungsbedarf

Der Aufbau jedes einzelnen Workshops verlief nach folgendem Schema:

1. Einstieg ins Thema
2. Informationen zum Themenschwerpunkt
3. Erarbeiten und Erleben verschiedener Aspekte durch Übungen
4. Übertragung in den Arbeitszusammenhang
5. Festlegen eines individuellen und konkreten Lernziels für jeden Teilnehmenden, dies ist zugleich das Thema der jeweils folgenden Coachingsitzungen
6. Bildung der Lempaare

Dabei wurden theoretische Inputs mit praktischen Übungen und Umsetzungen in den Betriebsalltag verknüpft. Denn so war gewährleistet, dass die Lernziele dauerhaft verankert und für die Teilnehmenden nutzbar wurden. Folgende Arbeitsformen wurden immer wieder variiert:

- Rollenspiele
- Übungen
- Planspiele
- Gruppen- und Einzelarbeit
- Moderationsmethode
- Diskussion im Plenum
- Visualisierung von Ergebnissen

Erfahrungen aus den Workshops:

Die Workshops wurden während der gesamten Laufzeit immer wieder angepasst aufgrund der Erfahrungen aus den vorherigen Gruppen und der konkreten Bedarfe der einzelnen Gruppen.

Workshop 1 Kompetenzbilanz:

Der Einsatz der Kompetenzbilanz im ersten Workshop hat sich als nicht günstig erwiesen. Die Kompetenzbilanz kann aufgrund ihres verständlichen Aufbaus sehr gut von den Teilnehmenden selbstständig bearbeitet werden, aber die Formulierung von eigenen Lernzielen und die Entwicklung eines Handlungsplans überfordert den/die Einzelne/n.

Die Erfahrung zeigt, dass die Teilnehmenden erst nach zwei bis drei Workshops beginnen, die Lerninhalte wirklich mit Leben zu füllen und tatsächlich zu begreifen, was hinter den soft skills steht und was das für ihren betrieblichen Alltag bedeutet. Erst jetzt sind sie in der Lage zu formulieren, was sie lernen möchten und eigene Ziele zu stecken.

Fazit: Daher startete Gruppe 3 nicht mit der Kompetenzbilanz. Vielmehr wurde ein berufsbezogenes Kennenlernen der Teilnehmenden angeregt, die in Zweiergruppen die Arbeitssituation des/der jeweils anderen portraitierten. Die Gruppe hatte dadurch einen intensiven Start und erarbeitete sich genaue Informationen über jedes Mitglied, die durch die optische Präsentation gut im Gedächtnis und für die weitere Arbeit präsent blieben. Dieser Start durch die „Erforschung fremder Arbeitsplätze“ öffnete zudem den Blick für systemische Denkweisen. Das konnte in der weiteren Zusammenarbeit immer wieder genutzt werden.



Workshop 5 Evaluation:

Für das Thema Kommunikation bestand in allen drei Gruppen ein großer Bedarf, daher wurden einige Themen in den fünften Workshop verlagert. Dieser Workshop beinhaltete neben der Evaluation und der Frage nach der geschlechtsspezifischen Relevanz von soft skills noch viel Puffer. Alle Gruppen wünschten sich als Vertiefung von Kommunikation das Thema Körpersprache. Dies ließ sich hervorragend (auch) unter Aspekten des Gender Mainstreaming betrachten.

Fazit: So konnte die Diskussion über geschlechtsspezifisch unterschiedliche Zuschreibungen sehr konkret und fruchtbar gestaltet werden.

Workshop 7 Flexibilität:

Das Thema Flexibilität wurde von keiner Gruppe angenommen. Einerseits weil es sich schwer inhaltlich erschließt und andererseits weil kein Bedarf vorhanden ist. Alle Gruppen haben unabhängig voneinander das Thema Konfliktfähigkeit in den Mittelpunkt gerückt.

Fazit: Das Workshop Flexibilität wurde durch den Workshop Konfliktfähigkeit ersetzt.

Alle Workshops wurden, nachdem sie in Gruppe 1 durchgeführt waren, einer eingehenden Reflexion unterzogen. Jeder Workshop ist in Feinheiten für Gruppe 2 und 3 überarbeitet worden (Rollenspiele ausgetauscht, Theorieteile anders dargestellt etc.).

Insgesamt wurde es als sehr positiv erlebt, dass die Teilnehmenden die Möglichkeit hatten, Schwerpunkte zu setzen und Themen dazu zu nehmen. Dies ließ sich sehr gut verwirklichen, da Workshop 5 einen zeitlichen Puffer hatte und der Workshop Flexibilität komplett entfiel.

Workshop 10a: Netzwerktreffen zur gemeinsamen Auswertung

Gruppe 3 hatte den Wunsch an uns herangetragen, am Ende der Projektzeit ein Netzwerktreffen aller Teilnehmenden aus allen drei Gruppen zu organisieren. Gruppe 3 nutzte einen Teil von Workshop 9 für ihre interne Auswertung. So konnte der Workshop 10 von Gruppe 3 für ein Auswertungstreffen aller drei Gruppen genutzt und gestaltet werden.

Fazit: Ein Treffen der Teilnehmenden aus allen drei Gruppen hat die Auswertung vertieft und zu erstaunlich ähnlichen Erfahrungsberichten geführt. Durch das Kennenlernen im (gewohnten) Workshop-Kontext erhielten die Pläne für eine Vernetzung nach Ende des Projekts „ein Gesicht“ und haben so eine größere Chance auf Umsetzung.

Evaluation der Workshops

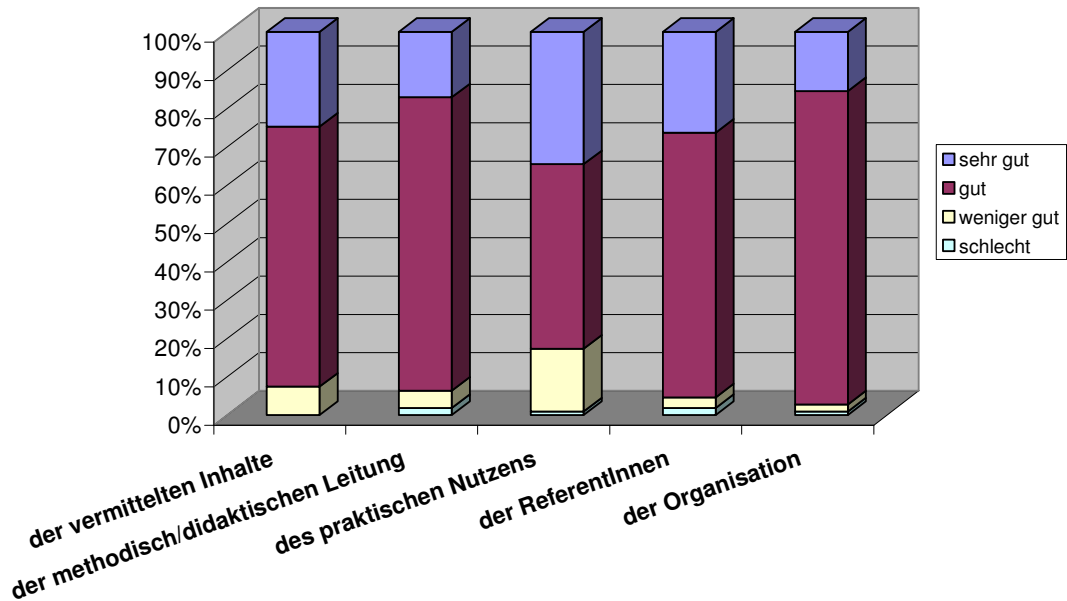
Am Ende jedes Workshops wurden die Teilnehmenden befragt, was ihnen gut gefallen und sie weiter gebracht hat. Dann wurden die konkreten Inhalte des folgenden Workshops abgesprochen, die Teilnehmenden durften Wünsche, Ideen und Anregungen einbringen und benennen, welche Themen auf jeden Fall vorkommen sollten.

Im fünften und im letzten Workshop wurden die Erfahrungen schriftlich evaluiert. Diese Zwischenevaluationen dienten der kontinuierlichen Überprüfung und führten zu einigen Änderungen im laufenden Projekt (s.u.). Insgesamt zeigt sich, dass

- 100% der Teilnehmenden einen guten oder sehr guten Gesamteindruck haben und
- 91% der Teilnehmenden ihre Erwartungen erfüllt sehen.

Insgesamt zeigt sich eine hohe Zufriedenheit mit der Konzeption und Durchführung der Workshops:

Wie beurteilen Sie die Workshops hinsichtlich



Dies wird untermauert vom Feedback der Teilnehmenden, was ihnen gut gefallen hat: Besonders betont wurde immer wieder, wie hilfreich die praktischen Übungen und die (kameragestützten) Rollenspiele waren (insgesamt 12 Nennungen). Häufige Nennung erhielt auch das Zusammenspiel Workshops und Coaching, das als sehr hilfreich erlebt wurde. Innerhalb der Workshops gefielen den Teilnehmern die gute Gewichtung zwischen Theorie (einschließlich der Unterlagen und Literaturtipps) und praktischen Teilen. Dies alles zeigt, dass sie Teilnehmenden die Gesamtkonzeption und Intention gut verstanden und für sich genutzt haben.

Als bereichernd wurde die Gruppenzusammensetzung und die Atmosphäre in den Gruppen erlebt: die Möglichkeit, zu diskutieren und Feedback zu bekommen. Hier einige Stimmen:

- „Neue Kontakte, die privat und beruflich teilweise ausgebaut wurden“
- „die offene Art der Referenten“
- „Referenten und die gute Atmosphäre innerhalb der Gruppe“
- „Erfahrene, zielorientierte, freundliche Leitung“
- „praxisnahe Beispiele, lockere Arbeitsweise“
- „Offene Atmosphäre, humorvolle Leitung“
- „das Dinge die im Alltag als selbstverständlich angesehen werden und über die man sich keine Gedanken macht angesprochen werden und ins Bewusstsein gebracht werden und somit evtl. Verhaltensweisen geändert werden“
- „zunächst finde ich die Themen und die individuelle Ausrichtung an den Teilnehmern total gut. Dann stimmt wirklich auch das gesamte Drumherum: Die Organisation, die Betreuung, die Leitung, die Räumlichkeiten und vor allem die Gruppe! Alles in allem sehr, sehr lehrreich, hilfreich und immer wieder ein schöner Tag! Danke! „

Als besonderen Erfolg sehen wir die- von uns nicht initiierten - Planungen der Teilnehmenden aus Gruppe 1 und 3, sich nach Ende der Laufzeit selbstorganisiert weiter zu treffen und auszutauschen.

In dem gemeinsamen Workshop aller drei Gruppen wurden folgende Ergebnisse zu den Wirkungen des Projekts auf die Person einerseits und auf die Arbeitssituation andererseits zusammengetragen:

Persönliche Auswirkungen

- Ich bin selbstsicherer geworden.
- Mein Auftreten ist sicherer geworden.
- Ich habe mein Profil geschärft.
- Meine Selbstorganisation hat sich verbessert.
- Ich will versuchen, extrovertierter zu sein, wenn die Situation es erfordert.
- Ich gehe bewusster mit den Dingen um, ich bin aufmerksamer Problemen gegenüber.
- Ich beziehe die Sichtweise der Kollegen mehr ein.
- Ich gehe lösungsorientierter an Probleme heran.
- Ich kann mich selbst besser reflektieren.
- Ich habe einen anderen Blick auf die Mitarbeiter und auf das Geschehen in der Firma.
- Ich nehme Konflikte besser wahr und gehe sie offen an, ich spreche Probleme aktiver an
- Ich bin für die Kollegen präsenter, ich gehe bewusster mit der Leitungsfunktion und der Rolle als Vorgesetzter um und übe diese Rolle besser aus.
- Ich habe Impulse zur eigenen Weiterbildung erhalten.
- Ich habe jetzt Mut zur Selbständigkeit.
- Ich bin Unternehmerin!
- Ich habe mir ein neues Geschäftsfeld erschlossen.

Auswirkungen auf die Arbeitssituation

- Regelmäßige Abteilungsbesprechungen zur Reflexion der Arbeitsabläufe
- Verbesserung der Prozesse in der Kundenbetreuung
- Verbesserte Organisation und Kommunikation
- Denkanstöße für Veränderungen
- Erkennen und Ausnutzen von neuen Handlungsspielräumen
- Betriebskommunikation verbessert durch Betriebsversammlung und Ausflüge
- Unternehmensstruktur verbessert
- Probleme erkennen und konsequent handeln (Firma verlassen)
- Organisation verbessert durch Besprechungen und Zeitpläne
- Kommunikation verbessert durch Teamarbeit
- Von der Vernetzung untereinander profitiert

- Führungsstil weiter entwickelt
- Mehr Einbeziehung der Mitarbeiter
- Bessere Organisation
- Klarere Kommunikation
- Hierarchiestruktur definiert
- Starker Focus auf Ziele und deren Umsetzug (viel umgesetzt)
- Netzwerke nutzen
- Klarheit darüber, was ich arbeiten will

4.2 Qualifizierung durch Lernpaare und Coaching (Durchführung: dialoge Beratungsgesellschaft)

Die Coachings fanden in aller Regel zu zweit statt. Je länger der Lernprozess fortgeschritten war und persönliche Themen in den Vordergrund gerückt sind, wurden auch häufig Einzelcoachings nachgefragt.

Im Coaching stand ausschließlich die persönliche Situation im Unternehmen im Fokus.

Der geplante Zeiteinsatz für die Coachings wurde nach oben korrigiert. Ca. drei Stunden dauerte im Schnitt ein Coaching. So wurde gewährleistet, dass beide Teilnehmer intensiv an ihrem Thema arbeiten konnten und Ergebnisse erzielt haben.

Gearbeitet wurde mit allen Methoden, die zur Problemanalyse und -lösung relevant waren. Systemisches Fragen, Übungen und Rollenspiele aus dem gesamten Kommunikationsbereich, Ansätze aus Supervision und systemischer Organisationsberatung waren hilfreich.

Im Laufe der Zeit entwickelten die Teilnehmer/innen ihren persönlichen roten Faden. Für ihr Thema und sie schärften die Wahrnehmung für die Interaktion im Unternehmen und die wechselseitige Beeinflussung von ihrem Verhalten und der Auswirkung im Team bzw. im Unternehmen. Sie haben gelernt, wie sie mit ihren Verhaltensweisen die positiv Situation beeinflussen konnten. Und sie haben vor allem gelernt, sich selbst zu reflektieren.

Konkrete Dinge, die bearbeitet wurden (Auszug):

- Probleme mit Kollegen bzw. Mitarbeiter/innen
- Feedback geben und erhalten
- Reflexion der eigenen Rolle (z.B. als Chef, Ausbildungsleiter, Workshopleiter, freiberuflicher Mitarbeiter etc.)
- Einführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen
- Planung und Umsetzung eines Online-gestützten Bewerbungsfragebogens
- Verbesserung der eigenen Organisation
- Verbesserung der Teamarbeit
- Die eigene Motivation für das Weiterkommen in der Firma klären

In den oben beschriebenen Auswirkungen (Seite 11) sind die Ergebnisse des Coachings enthalten.

Mehr dazu in unserem Blog im Internet: <http://dialoge.net/blogs/index.php?blog=7>

5 Betriebliche Einbindung (Durchführung: dialoge Beratungsgesellschaft)

In allen beteiligten Unternehmen fanden Besprechungen statt, was mit der Qualifizierung erreicht werden soll bzw. am Ende, wie das Unternehmen die Beteiligung bewertet.

Interessant war, dass alle Unternehmen recht konkrete Vorstellungen hatten, wen sie aus dem Unternehmen entsenden und was die Schwerpunkte im Coaching sein sollen. Die Workshops wurden als Qualifizierung für den Einstieg in ein Thema gesehen. Für das individuelle Coaching wurden von vornherein Ziele formuliert wie: „Herr X ist ein guter Mitarbeiter, aber er könnte noch etwas selbstsicherer auftreten“.

Die Ziele für die Teilnahme wurden in aller Regel auch gut mit den Mitarbeitern besprochen, so dass diese es als Chance für sich gesehen haben.

Zum Abschluss der jeweiligen Gruppen wurde in allen Unternehmen festgestellt, dass die Bandbreite der Themen und die individuelle Vertiefung der richtige Schritt war.

Da in einigen Unternehmen die Geschäftsführer auch als Teilnehmer im Projekt waren, wurde kontinuierlich über die Auswirkungen im Unternehmen reflektiert.

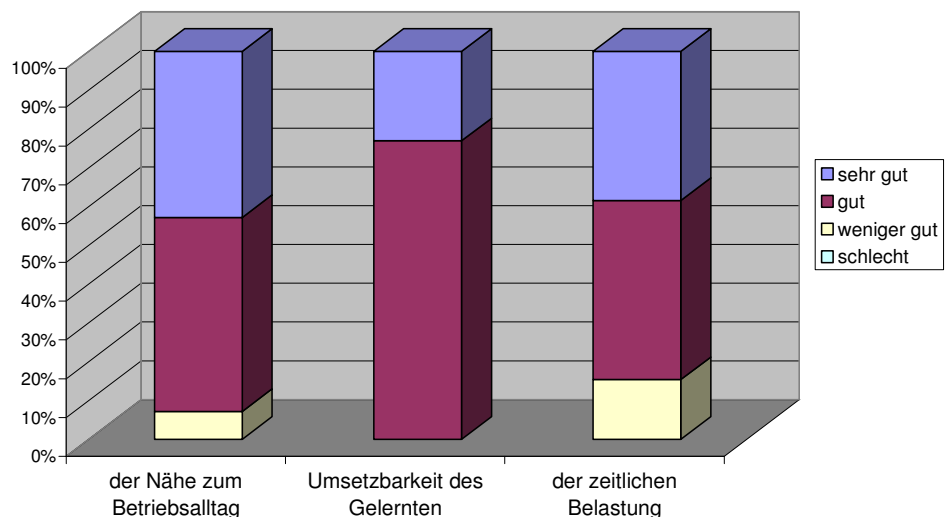
Einige Unternehmen haben nachgefragt, wann das nächste geförderte Projekt angeboten wird.

Das bedeutet, dass sehr wohl die Notwendigkeit gesehen wird, im Soft-Skill-Bereich Mitarbeiter zu qualifizieren, aber immer noch in diesem Bereich am ehesten gespart wird, wenn es darum geht, die Kosten als Unternehmen selbst zu übernehmen. Auch der Wert dieser Qualifizierung war den Unternehmen sehr deutlich bewusst. Und es wurde der EU bzw. dem Land, was diesen Fördertopf managt, sehr hohe Dankbarkeit für diese Möglichkeit der Qualifizierung ausgesprochen.

6 Evaluation (Durchführung: ac.consult)

Neben der Beurteilung der Workshops und Coachings interessierte uns vor allem auch die Wirksamkeit des Projekts insgesamt:

Wie beurteilen Sie das gesamte Projekt hinsichtlich



Es zeigt sich, dass die Teilnehmenden sehr viel des Gelernten im Betrieb umsetzen können. Die anfänglichen Bedenken, dass die zeitliche Belastung zu hoch ist, bewahrheitet sich dagegen nicht.

Diese gute Gesamtbeurteilung setzt sich fort in einer hohen Aufgeschlossenheit für das Thema soft skills insgesamt:

- 92,5% finden, dass die im Projekt trainierten Kompetenzen sehr wichtig oder wichtig für ihren beruflichen Alltag sind,
- alle Teilnehmenden möchten sich auch in Zukunft überfachlich weiterbilden
- und würden dass auch ihren Freund/innen und Kolleg/innen empfehlen.

Das Projekt hatte auch erhebliche Auswirkungen in den Betrieben der Teilnehmenden, hier einige Zitate:

„erhebliche: Organisation, Mitarbeitermotivation deutlich verbessert“
„Organisation von Besprechungen, Protokolle, Teamarbeit“
„Konkrete Ansätze zur Schwachstellenanalyse und Verbesserung“
„Verbesserung der persönlichen Einstellung (mental) sowie der Zusammenarbeit innerhalb der designierten Abteilung“
„Erkenntnis der Stärken und Schwächen und Kompetenz, hier bewusster zu agieren“
„Hilfe bei der Positionierung“
„Gehaltserhöhung“
„Umbruch bzw. Änderungen in verschiedenen Rollen“

Während der Projektlaufzeit haben wir eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen den Angestellten und den Gründer/innen beobachtet. Die meisten erlebten die jeweils andere Gruppe als deutlich fremd, aber auch als echte Horizonsweiterung und Bereicherung. Auch dies haben wir in der Abschlussevaluation erhoben, auf die Frage: Wie haben Sie die Zusammenarbeit von Existenzgründer/innen und Angestellten erlebt? kamen fast durchweg positive Antworten, hier einige Zitate:

„sehr positiv, da unterschiedliche Standpunkte“
„gut“
„interessante Mischung“
„mehr Führungskräfte“
„ich habe dadurch für mich interessante Einblicke bekommen“
„Anzahl der angestellten Teilnehmer überwog, Zusammenarbeit positiv empfunden“
„Durch die andere Sichtweise war die Zusammenarbeit sehr gut“
„Einblicke in die Welt der Angestellten und deren Thematiken und Problematiken. Leider dadurch zu wenig Effektivität im Lager „Angestellte“ und „Selbständige“. „Sortenreine“ Gruppen wären effektiver“
„Nicht immer Übereinstimmungen, reden/denken in „zwei Welten“, dennoch teilweise Ergänzungen und Anregungen“
„super bereichernd! Die Vielseitigkeit der Gruppe (Hierarchie, Unternehmensart, Beruf) war sehr inspirierend und bereichernd!“
„sehr facettenreich!“

7 Transfer und Öffentlichkeitsarbeit (Durchführung: dialoge Beratungsgesellschaft)

Um Teilnehmer/innen zu gewinnen, wurde das Projekt in verschiedenen Foren und newsletters im Internet bekannt gemacht (z.B. newsletter der Wirtschaftsförderung, Foren für Existenzgründer, Netzwerke des Mittelstandes).

Weiterhin wurde das Vorhaben bei Veranstaltungen und Messen vorgestellt. Infoveranstaltung der Wirtschaftsförderung, (z.B. ten-points), Learntec (Messe) 2007 und 2008.

Weiterhin haben wir unseren Verteiler genutzt, um Firmen anzusprechen, die sich in der Vergangenheit interessiert hatten für Themen der Personalentwicklung und in anderen Projekten mitgearbeitet haben (z.B. Chefsache: lernen).

Über diese Wege haben wir die meisten Teilnehmer/innen gewonnen. Einige kamen durch Mundpropaganda zu uns. Selbst heute erhalten wir noch Anrufe von interessierten Unternehmen, die fragen, ob das Projekt weitergeht.

Bei einer Veranstaltung mit Personalleitern wurde das Projekt vorgestellt.

In regelmäßigen Abständen gab es Mitteilungen an die Presse und eine Pressekonferenz.

Blog im Internet

Weiterhin haben wir einen neuen innovativen Weg beschritten, die Ergebnisse transparent zu machen: Es wurde ein Blog im Internet mit Ergebnissen gestaltet. Die Teilnehmer/innen können dort mitschreiben bzw. Kommentare abgeben (unter www.dialoge.net).

Dieser Blog enthält Informationen über Inhalte, konkrete Tipps und Hilfestellungen, Ergebnisse des Coachings sowie ein Interview. Er wird noch um weitere praktische Hilfestellungen ergänzt.

Diese Internetseite wird über den Verteiler und in einer Pressemitteilung bekannt gegeben:

<http://dialoge.net/blogs/index.php?blog=7>

Potenziale: Broschüre

Weiterhin gibt es eine Arbeitshilfe mit praktischen Anleitungen zu den Themen wie Kommunikation, Zeitmanagement, Kritik und Konflikt, Team, Motivation und Führung. Die Inhalte entsprechen den Inhalten der Workshops.

Sie kann per E-mail bezogen werden bei:

www.acconsult.info

Artikel in der Zeitschrift der IHK Bonn:



Qualifizierung schafft Ausbildungsplatz

GreenGate AG / Dialoge Beratungsgesellschaft


Die Wirtschaft, das Wirtschaftsmagazin der Industrie- und Handelskammer Bonn / Rhein-Sieg berichtet in ihrer Ausgabe vom November 2007 über die Mitarbeiterqualifizierung der GreenGate AG:

"Die Mitarbeiter sind das Kapital unseres Unternehmens. Wir haben Strukturen und Arbeitsabläufe optimiert. Daher können wir nun einen weiteren Ausbildungsplatz anbieten." So lautet das Resümee von Frank Lagemann, Vorstand der GreenGate AG in Windeck, zum Qualifizierungsprojekt "Potenziale": "Durch die Qualifizierung haben wir unsere Besprechungskultur verbessert, ebenso den Umgang mit Kunden und die Projektabwicklung. In der Qualifizierung wurde eine große Spannweite von Themen behandelt. Nun wissen wir, wo wir in Zukunft vertiefende Schulung brauchen."


Seit Anfang 2006 konnten sich Mitarbeiter, Inhaber und Existenzgründer systematisch fortbilden. Drei Seminargruppen unter der Leitung der [Dialoge Beratungsgesellschaft](#) (Bonn) und [ac.consult](#) (Aachen) vertieften erfolgreich ihre persönlichen Potenziale. "Was bringt eine Qualifizierung in die eigene persönliche Entwicklung oder in die Entwicklung der Beschäftigten? Viele Unternehmer glauben, dass ihr Geld am besten in Maßnahmen zur "fachlichen" Qualifizierung angelegt ist.", sagt Renate Jirmann von Dialoge. Die Ergebnisse aus Fortbildungen zu Themen wie Kommunikation, Konfliktmanagement oder Umgang mit Kunden seien nicht messbar. Und doch zeige die Qualifizierungsreihe, die über einen längeren Zeitraum läuft, dass die Investition in Personalentwicklung messbar sei.

"Die Teilnahme am Projekt war für mich ein voller Erfolg.", sagt Torsten Schubert, Softwarearchitekt der GreenGate AG. "Denn moderne Softwareentwicklung funktioniert nur im Team. Ich habe gelernt, Teamprozesse besser zu verstehen. Wir arbeiten jetzt viel effizienter als früher." Um die Kommunikation im eigenen Unternehmen zu verbessern, hat sich der Chef selber in eine knapp einjährige Fortbildung begeben. In Workshops und individuellen Coachings hat die Gruppe von Unternehmern, Angestellten und Existenzgründern daran gearbeitet, eigene Fähigkeiten zu erkennen und im Unternehmen besser einzusetzen.

8 Anhang



DIALOGUE
Beratungsgesellschaft



Projektsteckbrief

**POTENZIALE sicher erkennen und sicher anwenden.
Die Kompetenzbilanz NRW in der betrieblichen Praxis**

Zielsetzung:
Stärkung der überfachlichen Kompetenzen bei Beschäftigten mit mittlerem Bildungsabschluss in KMU.

Maßnahmen:

- Zehn eintägige Workshops verteilt über zehn Monate,
- Austausch in Lernpaaren und
- Beratung durch Coaching.

Beginn:
Drei Seminargruppen mit je 12 Personen.
Start: April 2006, August 2006, Januar 2007

Themen:

- Flexibilität
- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Genderspekte am Arbeitsplatz
- Kritikfähigkeit
- Führungsfähigkeit
- Organisationsfähigkeit
- Motivationsfähigkeit.


Basis ist die Kompetenzbilanz NRW. Ein Analyseinstrument zur Ermittlung der sozialen Kompetenzen.

Zielgruppe:
Mitarbeiter/innen in KMU mit mittlerem Bildungsabschluss, Existenzgründer/innen, ICH-AG's Unternehmenssitz in Bonn oder dem Rhein-Sieg-Kreis

Kontakt:
DIALOGUE Beratungsgesellschaft, Bonn
Renate Jirmann, Ralf Hilgenstock
Telefon: 0228 97746-0
E-Mail: info@dialogue.net

ac.consult, Aachen
Elke Witzmann, André Schülke
Telefon: 0241 180 98 42
E-Mail: beratung@acconsult.info

Förderung:
„Innovation Weiterbildung 2005“
Land NRW und
Europäischer Sozialfonds



Per Fax zurück an 0228 - 977 46 19

Die Chance will ich nutzen!

„Ich möchte uns ganz einfach ermuntern
herauszufinden, was in uns steckt!
Ich bin überzeugt, wir werden überrascht
sein!“

Bundeskanzlerin Angela Merkel
in der Silvesteransprache 2005

- Rufen Sie mich an, um weitere Details
zu besprechen.

Name _____

Firma _____

Anschrift _____

Telefon _____

E-Mail _____

Rufen Sie uns an oder schicken Sie uns neben-
stehendes Formular per Fax oder Post



DIALOGUE
Beratungsgesellschaft
Ansprechpartner:
Renate Jirmann, Ralf Hilgenstock
Hubert-Peter-Str. 14
53175 Bonn
Telefon 0228 977 46 0
Telefax 0228 977 46 19
E-Mail: info@dialogue.net

ac.consult

ac.consult
Ansprechpartner:
Elke Witzmann, André Schülke
Kongressstr. 5
52070 Aachen
Telefon: 0241 180 98 42
Telefax 0241 180 98 44
E-Mail: beratung@acconsult.info

Können Sie es sich leisten ...

... Ihre Potenziale ungenutzt zu lassen ?

Einladung
zum Intensiv-Trainingsprogramm
POTENZIALE
für Sie



Mit finanzieller Förderung durch



EUROPÄISCHE UNION
Europäische Kommission
Regionalpolitik



Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes
Nordrhein-Westfalen

NRW.

Warum?

Fast täglich erleben wir Situationen in unserem
Alltag in denen wir gerne besser handeln wür-
den.

- ☛ Manche Gespräche gelingen mir nicht so
gut, wie ich es mir wünsche.

- ☛ Mein Arbeitsplatz ist das reine Chaos.
Hoffentlich sieht das nie ein Kunde.

- ☛ Wie geht der Umgang mit unzufriedenen
Kunden? Mit etwas mehr Fingerspitzenge-
fühl hätte ich vielleicht einen zufriedenen
Kunden mehr gehabt.

- ☛ Manchmal denke ich, alles wächst mir über
den Kopf ...

- ☛ Vielleicht hätte ich das eine oder andere
doch delegieren sollen. Aber wie kann ich
andere anleiten und führen?

Die wirtschaftliche Situation erfordert die Nut-
zung aller unserer POTENZIALE für den Erfolg
des eigenen Kleinunternehmens. Wir bieten
Ihnen eine Chance, Ihre POTENZIALE systema-
tisch zu erschließen und für den Arbeitsalltag
besser zu nutzen.

Welche Potenziale?

Die fachliche Kompetenz wird nur dann wirk-
sam, wenn sie durch überfachliche Fähigkeiten
ergänzt wird. Leider lernen wir bis heute in
Schule und Ausbildung kaum, diese zu entwik-
keln und zu nutzen:

- ☛ Flexibilität
- ☛ Kommunikationsfähigkeit

- ☛ Teamfähigkeit
- ☛ Kritikfähigkeit
- ☛ Führungsfähigkeit
- ☛ Organisationsfähigkeit
- ☛ Motivation

Wie können die Potenziale besser ge- nutzt werden?

Die geforderten überfachlichen Fähigkeiten
sind in jedem Menschen vorhanden. Nur selten
findet jedoch eine ganz bewusste Auseinander-
setzung damit statt.

In unserem Intensiv Trainingsprogramm PO-
TENZIALE arbeitet eine kleine Seminargruppe
mit ca. 12 Personen aus verschiedenen Unter-
nehmen. Über zehn Monate hinweg erkunden
und verbessern Sie in mehreren Workshops ihre
Handlungsmöglichkeiten in den einzelnen
Potentialbereichen. Das Programm besteht
aus

- ☛ 1-tägigen Workshops und
- ☛ dazwischen Austausch mit einem Lernpart-
ner und Beratung mit einem Coach.

Dieses Angebot wird in großen Unternehmen
sonst nur höheren Führungskräften gemacht.

Wie kann man die Potenziale erschließen?

Üben, Feedback, üben, Feedback, üben. Das
Seminar bietet den Rahmen, sich selbst realis-
tisch einzuschätzen. Praktische Übungen und
konstruktive, aufbauende Rückmeldungen sind
die Grundlage für den Einsatz der POTENZIALE
am Arbeitsplatz.

Als Grundlage dient die „Kompetenzbilanz
NRW. Stärken kennen – Stärken nutzen“. Auf
der Homepage www.dialogue.net
und www.acconsult.info finden Sie unter dem
Stichwort POTENZIALE weitere Informationen
und Links.

Für wen ist das Intensiv- Trainingsprogramm geeignet?

Genau diese Chance bieten wir Ihnen als Exis-
tenzgründer/in oder ICH-AG-Unternehmer/in
bzw. Mitarbeiter/in aus kleinen Unternehmen.

Welche Kosten entstehen?

Nun kommt die positive Überraschung:

- ☛ Keine Teilnahmegebühren
- ☛ Sie investieren Ihre Zeit sinnvoll.

Dies ist möglich durch die Förderung des Lan-
des Nordrhein-Westfalen und der Europäischen
Union

Per Fax zurück an 0228 - 977 46 19

Die Chance will ich nutzen!

„Ich möchte uns ganz einfach ermuntern herauszufinden, was in uns steckt! Ich bin überzeugt, wir werden überrascht sein!“

Bundeskanzlerin Angela Merkel
in der Silvesteransprache 2005

Können Sie es sich leisten ...

- Rufen Sie mich an, um weitere Details zu besprechen.

Name _____

Firma _____

Anschrift _____

Telefon _____

E-Mail _____

Rufen Sie uns an oder schicken Sie uns nebenstehendes Formular per Fax oder Post



DIALOGE
Beratungsgesellschaft
Ansprechpartner:
Renete Jirmann, Ralf Hilgenstock
Hubert-Peter-Str. 14
53175 Bonn
Telefon 0228 977 46 0
Telefax 0228 977 46 19
E-Mail: info@dialoge.net

ac.consult

ac.consult
Ansprechpartner:
Elke Witzmann, André Schülke
Kongressstr. 5
52070 Aachen
Telefon: 0241 180 98 42
Telefax 0241 180 98 44
E-Mail: beratung@acconsult.info

... die Potenziale Ihrer Mitarbeiter ungenutzt zu lassen ?

Einladung zum Intensiv-Trainingsprogramm POTENZIALE für Ihre Mitarbeiter/innen



Mit finanzieller Förderung durch
Europäische Union
Bundesländer
Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen
NRW.

Warum?

Fast täglich erleben wir als Arbeitgeber Situationen mit den Mitarbeitern, die verbesserungswürdig sind.

- ☛ Seit Wochen gibt es Konflikte in der Werkstatt, aber der Meister greift nicht ein.
- ☛ Manche Arbeitsplätze sind ein reines Chaos. Hoffentlich sieht das nie ein Kunde.
- ☛ So geht das nicht bei der Reklamationsbearbeitung. Mit etwas mehr Fingerspitzengefühl hätten wir einen zufriedenen Kunden mehr gehabt.
- ☛ Der Geselle soll jetzt öfter auch bei Kunden Leistungen verkaufen. Aber so wie der auftritt....
- ☛ Mit einer besseren Teamarbeit wären wir schneller zum Ergebnis gekommen.

Die wirtschaftliche Situation erfordert die Nutzung aller POTENZIALE der Mitarbeiter am Arbeitsplatz. Wir bieten Ihnen eine Chance, die POTENZIALE Ihrer Mitarbeiter systematisch zu erschließen und für den Arbeitsalltag besser zu nutzen.

Welche Potenziale?

Die fachliche Kompetenz wird nur dann wirksam, wenn sie durch überfachliche Fähigkeiten ergänzt wird. Leider lernen wir bis heute in Schule und Ausbildung kaum, diese zu entwickeln und zu nutzen:

- ☛ Flexibilität
- ☛ Kommunikationsfähigkeit
- ☛ Teamfähigkeit

- ☛ Kritikfähigkeit
- ☛ Führungsfähigkeit
- ☛ Organisationsfähigkeit
- ☛ Motivation

Wie können die Potenziale besser genutzt werden?

Die geforderten überfachlichen Fähigkeiten sind in jedem Menschen vorhanden. Nur selten findet jedoch eine ganz bewusste Auseinandersetzung damit statt.

In unserem Intensiv Trainingsprogramm POTENZIALE arbeitet eine kleine Seminargruppe mit ca. 12 Personen aus verschiedenen Unternehmen. Über zehn Monate hinweg erkunden und verbessern die Teilnehmer in mehreren Workshops ihre Handlungsmöglichkeiten in den einzelnen Potenzialbereichen. Das Programm besteht aus

- ☛ 1-tägigen Workshops und
- ☛ dazwischen Austausch mit einem Lernpartner und Beratung mit einem Coach.

Dieses Angebot wird in großen Unternehmen sonst nur höheren Führungskräften gemacht.

Wie kann man die Potenziale erschließen?

Üben, Feedback, üben, Feedback, üben. Das Seminar bietet den Rahmen, sich selbst realistisch einzuschätzen. Praktische Übungen und konstruktive, aufbauende Rückmeldungen sind die Grundlage für den Einsatz der POTENZIALE am Arbeitsplatz.

Als Grundlage dient die „Kompetenzbilanz NRW. Stärken kennen – Stärken nutzen“. Auf der Homepage www.dialoge.net und www.acconsult.info finden Sie unter dem Stichwort POTENZIALE weitere Informationen und Links.

Für wen ist das Intensiv-Trainingsprogramm geeignet?

Genau diese Chance bieten wir Ihnen und Ihren Mitarbeiter/innen, die gerade eine Berufsausbildung abschließen, seit einiger Zeit mit beiden Beinen im Berufsalltag stehen oder sich auf neue Aufgaben in ihrem Unternehmen vorbereiten, wo noch mehr Wert auf diese Fragen gelegt wird.

Welche Kosten entstehen?

Nun kommt die positive Überraschung:

- ☛ Keine Teilnahmegebühren
- ☛ Sie stellen den/die Mitarbeiter/in für die Teilnahme frei.

Dies ist möglich durch die Förderung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union