

Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse und Empfehlungen aus der Forschungsarbeit „Tr@nsit“

Autoren: Rolf Steffen (Akademie Zukunft Handwerk), Michael Sander (Universität Bremen)

Die Ausgangssituation bildete die wissenschaftliche Begleitung und Bewertung des Seminars „Modernes Management im Handwerk“ (MM-Seminar) der Jahre 2001-2003 – ein 2-Tage-Seminar, ausgerichtet von der Gebr. Steffen GmbH, mit den Inhalten Kundendienstorganisation, Projektmanagement sowie Marketing/Kundenorientierung.

Ziel der wissenschaftlichen Begleitung war es, die Wirkung der Seminare auf die unternehmerische Praxis zu bewerten und darüber hinaus zu ermitteln, welche weitere Unterstützungsleistung die teilnehmenden Unternehmer sich wünschen würden bzw. welche Veränderungen aus methodischer und didaktischer Bewertung nützlich wären, um die Wirkung zu erhöhen.

Daraus ergab sich folgender Forschungstitel: Verstetigung und Transfer moderner Unternehmenskulturen im Handwerk durch die Gestaltung einer arbeitsplatznahen, auftragsorientierten und IT-gestützten Weiterbildung.

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung, welche von der Forschungsgruppe Praxisnahe Berufsausbildung der Uni Bremen zur Einschätzung der Wirkung von Seminaren durchgeführt wurde, waren für die Gebr. Steffen GmbH sehr lehrreich, jedoch lediglich auf die Wirkung der eigenen Seminare im Vergleich zu denen von Konkurrenzangeboten bezogen. Denn die Befragungen der Teilnehmer (TN) im Nachgang zu den Seminaren, welche im zeitlichen Abstand von drei und sechs Monaten durchgeführt wurden, machten sehr deutlich, dass fast alle Teilnehmer hinsichtlich ihrer eigenen Vorsätze und Ansprüche in Bezug auf die Implementierung weit hinter ihren Erwartungen zurückgeblieben sind, ohne dass ihnen das wirklich bewusst war.

Das belegen folgende vier Erkenntnisse aus der Befragung ...

1. Nur drei Monate nach der Seminarteilnahme wussten die meisten TN nicht mehr, welche Vorsätze sie während des Seminars gefasst hatten und welche Inhalte sie in ihrem Unternehmen konkret implementieren wollten. (Obwohl das „MM-Seminar“ mit 2.450 DM je Teilnehmer im Jahr 2001 im oberen Preissegment für Handwerkerseminare angesiedelt war. Und obwohl eine weite Anreise nach Alsdorf erforderlich und mit Kosten für Übernachtungen etc. verbunden war.)
2. Die einzigen Inhalte, die die TN in ihrem Unternehmen in die Praxis überführt hatten, waren solche, die sie ohne eigenes Zutun an ihre Mitarbeiter weitergeben konnten. Bspw. Formulare, die sie als „Fix-und-fertig-Lösung“ auf Datenträger erhalten hatten und ihren Mitarbeitern ohne weitere Eigenbearbeitung (außer vielleicht das eigene Logo einfügen) zur sofortigen Anwendung aushändigen konnten.
3. Inhalte bzw. Lösungen, die hingegen eine Bearbeitung oder eine entscheidende Verhaltensänderung seitens des Chefs, also des Seminarteilnehmers selbst, erforderlich gemacht hätten, wurden innerhalb der ersten sechs Monate nach dem Seminar nicht aufgegriffen und verfolgt, auch solche nicht, die noch während des Seminars als nützliche, effektive Problemlösung bewertet worden waren.
4. Der überwiegende Teil der Befragten ging davon aus, ihren Mitarbeitern die wichtigsten Inhalte und Erkenntnisse vermittelt zu haben. Konkret glaubten sie, sie hätten zwischenzeitlich ca. 80 Prozent der Inhalte mit ihren Mitarbeitern besprochen. Die Zeitspanne, die sie dafür aufgewendet hatten, wurde durch genaueres Nachfragen auf zwei Stunden festgelegt. Die eingesetzten Methoden beschränkten sich auf mündliche Überlieferung und das Präsentieren von erhaltenen Musterformularen.

Fazit

1. Teilnahmen von Handwerksunternehmern an einzelnen Seminaren, die Inhalte zur Verbesserung der Prozessorganisation und der Managementqualität vermitteln, ohne thematische Vorbereitung, ohne Betreuung im Nachgang, verfehlen fast immer ihre Wirkung.
2. Die anfänglich große Begeisterung für die vorgestellten „Lösungen“ und selbst der wieder neu gefasste Vorsatz: „Ab jetzt wird alles anders“, verlieren sich im unternehmerischen Alltag oft schon nach wenigen Tagen.
3. Für die Implementierung der „Lösungen“ im eigenen Unternehmen benötigen die Teilnehmer ein möglichst fix und fertig ausgearbeitetes Transferkonzept. D. h. einen sowohl zeitlich wie inhaltlich strukturierten Maßnahmenplan, dazu eine komplett ausgestaltete Präsentation und alle vorbereiteten Arbeitsmittel, sodass nur noch eine minimale Individualisierungsleistung erforderlich ist.
4. Ohne ganzheitlichen Ansatz, ohne die Einbeziehung aller Mitarbeiter und ohne Bereitschaft der Führung, „sich selbst zu verändern“, bleiben selbst die Möglichkeiten, die die besten Konzepte bieten, ungenutzt. D. h., jeder Veränderungsprozess muss mit einer Veränderung resp. mit einer Neuausrichtung der obersten Führung beginnen.

Konsequenzen: Wir empfehlen deshalb ...

1. Seminarteilnahmen immer zu zweit vornehmen. Die „Mitwisserschaft erhöht die Aufklärungsquote“. Idealerweise Chef mit LebenspartnerIn, wenn es um grundsätzliche Inhalte und Strategie geht, und zwar selbst dann, wenn der/die LebenspartnerIn nicht im Unternehmen tätig ist. Wenn es um Prozessoptimierung geht, dann Chef mit Prozess- bzw. Ergebnisverantwortlichen gemeinsam (das Deine-Verantwortung-Prinzip).
2. Parallel zur Anmeldung für eine Weiterbildung muss auch die Zeit für eine Nachbereitung und die Weitergabe des Wissens an die „Daheimgebliebenen“ eingeplant werden. Dazu bedarf es eines Blended Learning Konzeptes, einer Kombination von Präsenstseminaren, Hausaufgaben und Webinaren sowie eins im UN veröffentlichten Erfolgsplanes.
3. Alle Mitarbeiter in den Veränderungsprozess miteinbeziehen. Jeder im Unternehmen muss erfahren und begreifen: Wozu (Ziel) machen wir das? Was wird sich (für mich) ändern? Welche Aufgabe fällt dabei jedem Einzelnen zu, was wird von uns, von mir in Zukunft erwartet? Hierbei kommt es vor allem auf die klare Kommunikation der Erwartungshaltung an! Und zu guter Letzt: Welchen persönlichen Nutzen habe ich persönlich, hat jeder Mitarbeiter davon, wenn wir uns für die Sache engagieren?
4. Jeder Veränderungsprozess bedarf am Anfang einer klaren Zielbeschreibung, einer Standortanalyse und einer permanenten Kursüberwachung in der Weiterbildung einer sog. Evaluation. Nur so kann die Wirkung gesichert und dokumentiert werden.
5. Selbst ein einmal erreichtes Ziel muss immer wieder neu verteidigt werden und jede erneute Verteidigung ist eine noch größere Herausforderung. Einmal Europameister zu werden, ist selbst aus dem Kreis der Besten eines Landes nur wenigen gelungen, doch neun Mal Europameister (Sascha Klein) hintereinander zu werden, das ist wirklich einzigartig.

Ergänzung (2019):

Um die nachhaltige Umsetzung der Seminarinhalte, die persönliche Entwicklung der Unternehmerqualitäten und die Einbindung aller Mitarbeiter zeitnah und praxisorientiert zu ermöglichen, ist eine Begleitung der Unternehmer/Unternehmen mit einem praxistauglichen Konzept durch einen externen Mentor/Coach erforderlich.