

Organisationsentwicklung

DIP macht Weiterbildungen nachhaltig

Differenzierung – Individualisierung – Personalisierung: Was wir im Klassenzimmer oder Seminarraum von unseren Lehr- und Fachpersonen erwarten, muss ihnen auch bei organisationsinternen Weiterbildungen angeboten werden.

In Ihrer Organisation ist der Wunsch nach einer Veränderung entstanden, die für alle Organisationsmitglieder von weitreichender Konsequenz ist? Oder von aussen wird Ihre Organisation mit einer Vorgabe konfrontiert, aus der sich Veränderungen ergeben, auf die Sie teamweit reagieren müssen? Egal, ob das Veränderungsvorhaben intrinsisch oder extrinsisch ausgelöst wurde, was liegt näher, als für eine solche Veränderung mit einer breit angelegten Weiterbildung zu reagieren, die Sie selber organisieren und durchführen oder die Sie extern einkaufen. Aber Achtung: für eine organisations- oder teamweite Weiterbildung gilt es einige zentrale Punkte zu beachten, damit sie erfolgreich und nachhaltig wird.

Wissensvorsprung reduzieren

Sie werden als Person, die für die Entwicklung Ihrer Organisation zuständig ist, immer zu den ersten Personen gehören, die mit einem Veränderungsvorhaben konfrontiert werden. Sie werden zunächst immer mehr wissen. Gehen Sie so bald als möglich an die Öffentlichkeit. Informieren Sie Ihr Team über die geplanten Veränderungen, über deren Ausmass, deren Bedeutung, Konsequenzen für die Organisation und zeitliche Aspekte – und zwar so detailliert wie möglich. Informieren Sie auch über die angedachte Handhabung dieses Veränderungsvorhabens. Sie machen so Ihr Aufmerksamsein, Ihre Wahrnehmung und Wertschätzung deutlich und beugen Vermutungen und Gerüchten vor, weil Sie Ihre Teammitglieder einbeziehen.

DIP-Vorgehensweise antizipieren

Was wir im Unterricht und Seminaren von Lehr- und vermittelnden Personen verlangen – nämlich die Beachtung der Individualität der Schülerinnen und Schüler respektive der Kurs- oder Seminarteilnehmenden, muss im Umkehrschluss auch ihnen zugestanden und gewährt werden, wenn sie mit einer Veränderung konfrontiert werden, infolge derer sie sich ändern müssen. Das Verlassen der Komfortzone kann mit Zuversicht und Freude verbunden sein. Meist vorherrschend ist jedoch Sorge, Bedenken oder auch Angst und das aus ganz unterschiedlichen Gründen, die sowohl auf der Sach- als auch auf der Organisationsebene liegen. Zu diesen Gründen gehören individuelle zeitliche Belastungen und individuelle Zu- oder Abneigungen genauso wie unterschiedliche Interessen, Motivationen, Neigungen und Einschätzungen von Gefahren und Chancen in Bezug auf die anstehende Organisationsveränderung.

Bedenken Sie diese Unterschiedlichkeiten im Rahmen der Umsetzung einer entsprechenden Weiterbildung, wenn deren Effekt nachhaltig sein soll. Erörtern Sie die unterschiedlichen Ausgangssituationen Ihrer Weiterbildungsteilnehmer in Bezug auf die Inhalte und die Organisation der Massnahme und nutzen Sie diese Erhebungserkenntnisse zur **Differenzierung** der Teilnehmenden. Planen Sie Individualisierungsmöglichkeiten in den Verlauf der Weiterbildung ein, die sowohl im zeitlichen als auch sachlichen Rahmen liegen. Eine Weiterbildung muss nicht unbedingt in einem Halb- oder Ganztage absolviert werden. Wie wäre es zum Beispiel mit einer zeitlichen und räumlichen Individualisierung? Denkbar

sind Konzepte, bei denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer individuell selbstgesteuert bestimmen, wann sie wo an welchen Inhalten der Weiterbildung arbeiten und mit wem. Hierzu ist es möglich, Themengebiete jeweils in handhabbare Teilthemen abzugrenzen, Austausch- oder Arbeitsgruppen zu installieren, die sich selbstgesteuert treffen und an den Inhalten arbeiten. Zu berücksichtigen wären auch Weiterbildungskonzepte, bei denen die Teilnehmenden elektronisch unterstützt werden, indem ihnen Inhalte und Prozesse als Datenpool zur Verfügung gestellt werden. Oder was halten Sie von web-basierten Weiterbildungskonzepten? Wichtig bei der Individualisierung ist jedoch, dass die Teilnehmenden eine Anlaufstelle haben, die ihnen inhaltlichen oder technischen Support ermöglicht für den Fall, dass es zu Fragen auf der Sachebene oder zu technischen Schwierigkeiten kommt. Zudem brauchen diese frei gesteuerten Sequenzen eine Form der Supervision, die Ihnen als entwicklungsverantwortliche Person den Entwicklungsfortschritt der Teilnehmenden dokumentiert und für Sie sicherstellt, dass die intendierten Entwicklungsschritte von den Teilnehmenden auch vollzogen werden oder Ihnen offenlegt, an welcher Stelle Nachsteuerungsbedarfe im Sinne der Zielerreichung notwendig sind. Planen Sie in die Phase der Individualisierung auch bereits die Teilnehmenden als Coaches ein, die Ihnen bei der Erhebung der individuellen Ausgangssituation ein entsprechendes Verständnis für und Fachkenntnis im Sachverhalt signalisiert haben. Die Individualisierung der Weiterbildung unterliegt also vornehmlich einer dezentralen Steuerung, die Sie zur Strukturierung für Abfragen, Inputs oder Feedbacks auch durch zentral gesteuerte Sequenzen unterbrechen können. Wie bereits angedeutet können sich diese Sequenzen von zentraler und dezentraler Steuerung auch über einen längeren Zeitraum erstrecken, so dass den zeitlichen Bedenken der Teilnehmenden ebenfalls Rechnung getragen werden kann. Die Auswahl und Kombination geeigneter Vorgehensweisen in der Phase der **Individualisierung** wird massgeblich zur nachhaltigen Auseinandersetzung und Verarbeitung des Sachverhaltes, der Gegenstand der Organisationsentwicklung ist, beitragen.

In der Phase der **Personalisierung** der Weiterbildung binden Sie dann die persönlichen Fähigkeiten und Möglichkeiten der Teilnehmenden in den Prozess der Festigung des Weiterbildungsgegenstandes ein. In dieser Phase können die Teilnehmenden Produkte auf fachlicher Ebene erstellen, die dann der Gemeinschaft zur Verfügung gestellt werden. Teilnehmende unterstützen sich gegenseitig, für den Fall, dass noch Fragen offen sind, und profitieren voneinander. Andere Teilnehmende entwickeln Musterlektionen, Materialien, Checklisten oder sonstige praxisrelevante Hilfs- und Unterstützungsinstrumente, die ebenfalls der Gemeinschaft zu Gute kommen. Der Inhalt der Weiterbildung wird also mit der Persönlichkeit der jeweiligen Teilnehmenden in Verbindung gebracht mit dem Ziel, aus der Kombination von Person und Gegenstand einen Beitrag für die Gruppe zu generieren, der zum einen das Verständnis für den Sachverhalt nachdrücklich schärft und zum anderen wirksam für die Entwicklung der Teampartner ist. Die Phase der Personalisierung kann somit auch als Produktionsphase bezeichnet werden. Auch die Erstellung dieser Produkte kann sich über einen längeren Zeitraum erstrecken. Wichtig wäre aber darauf zu achten, dass zeitliche Verbindlichkeiten eingehalten werden und die Produkte thematisch zielführend sind.

Evaluation nicht vergessen

Sie haben viel Zeit für die Anbahnung, Organisation und Durchführung der Weiterbildung investiert. Sie haben ein wahres DIP-Meisterwerk entwickelt und gesteuert. Bravo! Aber Ihre Arbeit ist mit dem Abschluss der Weiterbildungsveranstaltung noch nicht beendet. Werten Sie die Konzeption und Durchführung der Weiterbildungsmaßnahme aus. Definieren Sie eine Erhebungsfrage – zum Beispiel zum Prozess, zur Wirkung oder Beteiligung - und bitten Sie die Teilnehmenden um eine Rückmeldung. Auf diese Weise erhalten Sie wertvolle Hinweise für die nächste Veranstaltung.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg.

DIP-Planungsübersicht für Weiterbildung
Ideensammlung

Weiterbildung am:

Weiterbildungsthema:

Differenzierung Sammlung	Individualisierung Sammlung	Personalisierung Sammlung