



## Weiterbildung: Die Umsetzungsfall

"Weshalb erreichen Seminare, Managementbücher und eine Vielzahl von Fachartikeln nicht die Umsetzungswirkung, die sie eigentlich haben müssten? Wieso gehen Mitarbeitende in Seminare, aber setzen die Inhalte im Nachgang nicht um?" Diese Fragen stellte mir eine Führungskraft, die den Glauben an die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden verloren hatte. Und diese Fragen haben durchaus ihre Berechtigung, denn schließlich fließen jährlich Milliarden an Euros in die Weiterbildung der Unternehmensmitarbeitenden. Doch irgendwie scheinen sich diese Investitionen nur gering zu verzinsen. Woran liegt das?

Wissen ersetzt noch keine Handlung bzw. Umsetzung. Viele Menschen sind der Meinung, wenn sie z. B. ein Seminar besuchen, erhalten sie das notwendige Wissen, um eine Veränderung einzuleiten. Daraus folgt die Gleichung:

$$\text{Seminar} = \text{Wissen} = \text{Umsetzung}$$

Leider hat sich über viele Jahre bei den Teilnehmenden das gedankliche Konstrukt "Wissen = Umsetzung" verinnerlicht, was dazu geführt hat, dass Wissen angehäuft wurde, ohne konkrete Umsetzungen voranzutreiben. Wissen wurde zum Ersatz für Umsetzung. Willkommen in der Umsetzungsfall! Die Gleichung können Sie auch auf das Lesen von Fachbüchern anwenden:

$$\text{Bücher} = \text{Wissen} = \text{Umsetzung}$$

Das Lesen und Verstehen eines Buches garantiert noch nicht die Umsetzung der Inhalte. Pfeffer/Sutton haben in ihrem Buch "The Knowing-Doing Gap" mehrere Beispiele von Umsetzungsfallen aufgeführt. Da werden Meetings und Präsentationen zu Ersatzritualen von Umsetzungen. Endlose Gespräche und getroffene Entscheidungen suggerieren eine bessere Zukunft, die jedoch noch konkret zu gestalten ist. Aber ohne Umsetzung keine sichtbaren Ergebnisse! Aber wer ist dafür zuständig? Wer übernimmt diesbezüglich die Verantwortung?

Die Frage lautet: "Wie können wir den Umsetzungsfallen in Zukunft entgehen?" Was wäre, wenn wir im Vorfeld Seminare und Meetings auf Umsetzungsfallen analysieren und neue Lernformen integrieren würden, um die starren Rituale des Lernens zu verändern? Was wäre, wenn wir die Führungskräfte stärker in Richtung Personalentwicklung fördern würden, damit sie Verantwortung für die Umsetzungsprozesse übernehmen könnten? Was wäre, wenn langfristiges Lernen (Umsetzungskompetenz) durch das Unternehmen ermöglicht und belohnt würde? Ich denke, es ist an der Zeit, seine internen Maßnahmen auf den Prüfstein zu stellen und eine neue/andere Form des Lernens zu entwickeln, damit die Umsetzungsfallen immer weniger Chancen haben, sich durchzusetzen.