

WirtschaftsBild

Personalentwicklung:

KONZEPTE UND MODELLE AUF DEM PRÜFSTAND

*Personalentwicklung hat mittlerweile einen festen Stellenwert im Unternehmen.
Die Mitarbeiter werden umfassend geschult und auf die sich rasch verändernden Anforderungen
des Wirtschaftslebens unternehmensintern weitergebildet.*

Also alles in Ordnung? Die Modelle der Personalentwicklung wechseln von der Nachfrage- zu der Angebotsorientierung und zurück. So sind im Ergebnis oftmals dicke Weiterbildungskataloge die Folge und auch ein zur Routine gewordenes Bildungswesen — institutionalisiert in Schulungszentren und Corporate Universities. Auch die Themen sind vom Feinsten und State of the Art. An Referenten spart man ebenfalls nicht und gönnt sich hin und wieder theoretisch brillante Wissenschaftler oder bekannte Köpfe aus der Trainer-Szene.

Eigentlich sollte dann also ja alles in Ordnung sein. Oder etwa nicht!? Leider nicht! Glaubt man den wissenschaftlichen Untersuchungen z. B. der Universität Bochum aus dem

Jahr 1999, werden cirka 50 Prozent der Weiterbildungskosten mangels Verankerung der Maßnahmen an den Arbeitsplatz wirkungslos verpuffen. Vorgesetztenbefragungen ergeben regelmäßig, dass die Erfolgskontrolle bei überfachlichen Managementtrainings nahezu ganz unterbleibt. Wenn man die durchschnittlichen PE-Programme analysiert, stellt man schnell fest, dass PE gleichgesetzt wird mit Weiterbildung und diese mit dem Angebot von zeitaktuellen Themen. Die reichen vom „Heiße Kohle Laufen“ über „Outdoor-Training“ bis zum klassischen „Kreativitätstraining“ — das dann obendrein auch von der Buchhalterin besucht wird — offenbar in Verkennung des Begriffes „kreative Buchführung“.

Konzeptionellen Ansprüchen und prozessorientierter Auslegung entsprechen

nur wenige Programme. Was heißt aber konzeptionelle und prozessorientierte PE?

Im Gegensatz zu der angebotsorientierten Personalentwicklung, die hauptsächlich Weiterbildungsthemen anbietet, um idealerweise die operativen Anforderungen der Arbeitsstelle abzudecken, setzt konzeptionell begründete Personalentwicklung ganzheitlicher an.

Ganzheitliche Personalentwicklung

Vor dem Hintergrund der unternehmens- und abteilungsbezogenen Ziele wird in einer Art Bestandsaufnahme festgestellt, welche Kernkompetenzen, Rahmenbedingungen und Durchführungsmöglichkeiten existieren und welche Maßnahmen und Themen am besten die gegebenenfalls noch entstehende oder bereits entstandene Diskrepanz zwischen Anforderung und Qualifikation schließen helfen. Das müssen nicht immer Schulungen sein. Im Gegenteil. „Job rotations“, Hospitation in anderen Abteilungen oder die Übernahme von „Patenschaften“ für Lernen am Arbeitsplatz sind nachhaltig wirksame PE-Instrumente außerhalb des Seminarraumes.

Eine konzeptionell ausgelegte Personalentwicklung hat immer eine sorgfältige Analyse der strukturellen und personellen Gegebenheiten zur Grundlage und berücksichtigt ein integriertes Vorgehen in der Umsetzung. So sind zum Beispiel die Vorgesetzten gefordert für die Mitarbeiter geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, sie zu for-



Abb. 1: externe und interne Abhängigkeiten

dem und gezielt im Praxistransfer zu unterstützen. Das Einbetten von Schulungsmaßnahmen in ein Davor, um den Bedarf zu präzisieren und ein Danach, um den Erfolg zu garantieren, ist zugegebenermaßen aufwendig, da Vorgesetzte, Kollegen und gegebenenfalls auch die Strukturen diesen Anspruch unterstützen müssen.

Mit einem solchen prozessorientierten Ansatz lässt sich Personalentwicklung nicht reduzieren auf nur Seminare oder Trainings. Qualifizierungsmöglichkeiten sind zu suchen zum Beispiel in Projekten oder durch Erweitern von Handlungsspielräumen, Übertragen von größeren Verantwortungsbereichen etc. In welchem Netz von Abhängigkeiten Personalentwicklung zu analysieren ist und welche Aktivitätsfelder für die Umsetzung möglich sind, zeigen die Abbildungen 1 und 2.

Abgesehen von dieser mehr die Unternehmensstrategie und -planung betreffenden PE-Auslegung, werden besonders oft auf der operativen Ebene in der Realisierung von Personalentwicklung die Weichen für Fehlentwicklungen gestellt. Welche Fehler werden gemacht?

Fehler auf der Ebene der Unternehmen

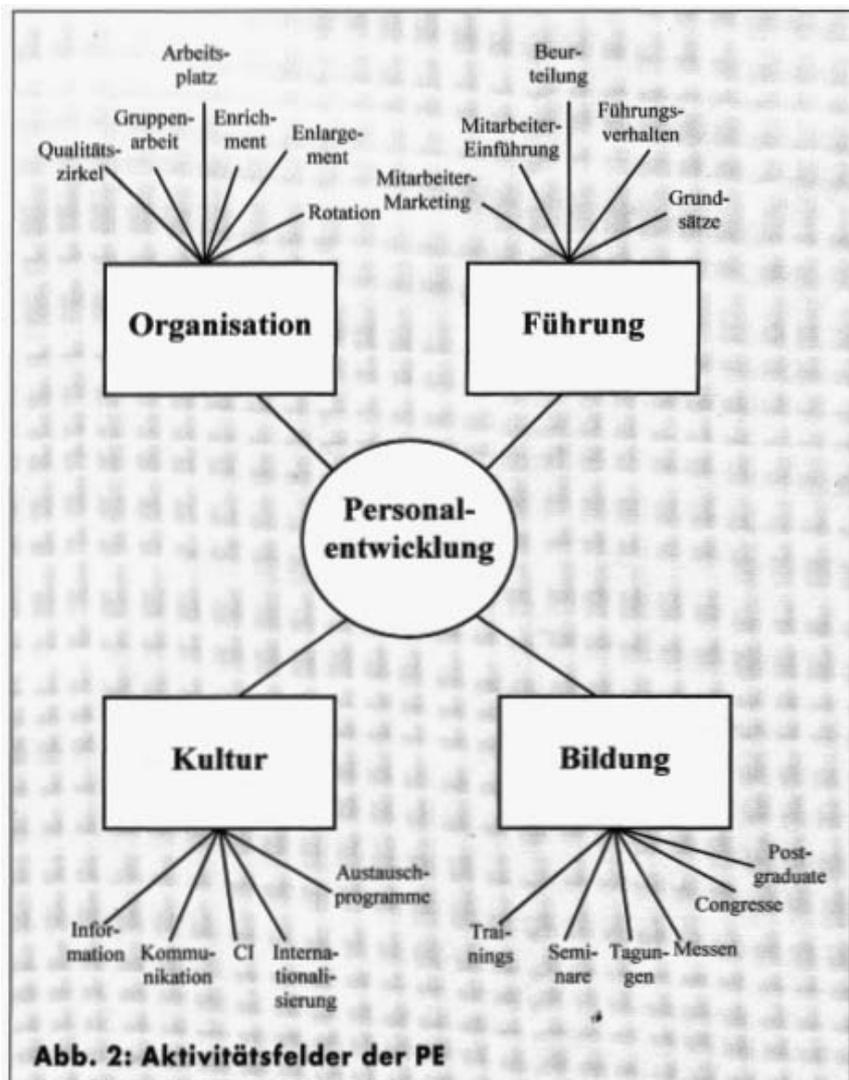
Zu wenig werden der konkrete anforderungsbezogene Bedarf analysiert und maßgeschneiderte Programme entwickelt, die die Umsetzung vor Ort als Teil der Durchführung beinhalten. In der Regel sind die PE-Verantwortlichen Stabsleute, die ihr Budget verteidigen und für dessen Auslastung sorgen und im Übrigen in variantenreichen Trainings und Trainern ihre Innovationskraft bewiesen sehen. Das größte Manko besteht allerdings darin, dass die Trainings sehr kurzfristig angelegt sind, selten über verschiedene Stufen den Praxistransfer absichern oder gar die Vorgesetzten in die Projekte mit einbeziehen. PE

Verantwortliche meiden komplexe PE-Projekte wie der besagte Teufel das bekannte Weihwasser, denn wer weiß, mit was man bei langfristig angelegten Veränderungsprozessen zu rechnen hat. Und bevor man sich auf ein „Abenteuer“ mit ungewissem Ausgang einlässt, bleibt man mit überschaubaren und wenig Konsequenzen verursachenden Seminaren auf der sicheren Seite — offiziell heißt das dann „... unsere Maßnahmen haben sich bewährt.“ Was soll man da dagegen sagen!

Auf der Seite der Trainer

Viel zu oft wird bei Verhaltenstrainings zu schnell der Erfolg gesucht. Die Grundprinzipien des Lernens und des

Zusammenhangs zwischen Einstellung und Verhalten werden kaum berücksichtigt. Etwas neues lernen heißt, unter Umständen vertraut und zur Routine gewordene Verhaltensweisen erst zu „verlernen“, um neuen Erkenntnissen ein Erprobungsfeld bieten zu können. Lernen durch Einsicht und durch Versuch und Irrtum sind die dominierenden Lernprinzipien. Dabei — das ist ein wichtiges Element für das selbstreflektierende Verändern von Routinen wird Verhalten durch einen recht stabilen Psychomechanismus bedingt: mehr oder weniger bewusste innere Bilder von Situationen treffen auf Einstellungen, Motive, Überzeugungen etc. und begründen über diese Einstellungsmuster dann



das typische Verhalten von Menschen. Ein durstiger Mensch sieht unter einer Vielzahl von Getränken und Speisen zuallererst, das, was er in diesem Augenblick besonders schätzt, das Getränk nämlich.

Das heißt, jeder Wunsch nach Verhaltensänderung bedingt die Reflexion des eigenen Standpunktes und der persönlichen Überzeugungen. Erst dann — und wirklich erst dann — können mit Techniken, Instrumenten oder Methoden neue Verhaltensweisen geübt werden. Dieser Prozess braucht Zeit, denn altes Verhalten muss erst ab- und neues mühselig und nach dem Versuch-Irrtum-Prinzip aufgebaut werden. Zwar sind die allermeisten Trainer gruppendynamisch versiert und beherrschen auch eine Seminarretorik, die Autorität verheißt. Der reine Trainer, insbesondere, der in offenen Seminaren seine Reputation gefunden hat, tut sich schon aus Zeitgründen schwer, als Berater und Begleiter für das Aufbrechen gewohnter und Etablieren neuer Verhaltensweisen zur Verfügung zu stehen.

Auf der Seite der Teilnehmer

Für die Teilnehmer bedeutet Schulung, einen individuellen Zugewinn, so weit sie dies wollen und bei sich zulassen. In der Regel wird eher aus einer Konsumentenhaltung heraus auf solche Trainings zugegriffen — außerdem stellen sie ja auch eine Art „öffentliche“ Anerkennung dar und sind förderlich für das persönliche Weiterkommen im Beruf, so dass man sie gerne annimmt, jedoch, mit der Grundhaltung „Wasch mich, aber mich nicht nass“ nicht allzu viel bei sich verändern möchte. Die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen, ist eher reduziert, da eine Reflexion mit der eigenen Persönlichkeit und den Veränderungspotenzialen in der Regel in

Trainingsgruppen unerwünscht ist. Jeder lebt in seinem Selbstkonzept und möchte in der auf Zeit zusammenarbeitenden Trainingsgruppe das Innerste nicht nach außen wenden.

Auf der Seite des Marktes

Zu viele schillernde Themen bevölkern einen Markt, der nach den Prinzipien „Höher“, „Weiter“, „Neuer“ wie geschmiert funktioniert. Hier werden Themen bis zur Unendlichkeit gedehnt, gestaucht, zerfleddert und wieder neu zusammengesetzt und mit lockenden Namen versehen. Ein Führungstraining in den fünfziger Jahren unterschied sich von den inhaltlichen Ansätzen zu manchen in der heutigen Zeit kaum. „Alter Wein in neuen Schläuchen“ bedient jedoch die menschliche Mentalität nach Neuerung ohne das Alte wirklich aufgeben zu müssen. Dazu gesellen sich erfolgsverheißende Turboseminare und persönlichkeitsbildende Intensivtrainings.

In drei Tagen im Schnellwaschgang einen „neuen“ Mitarbeiter. Welcher Chef könnte da widerstehen!?

Dieses Marktangebot funktioniert nach dem „Gesetz der großen Zahl“, je mehr Angebote, umso wahrscheinlicher die Nachfrage. Und wenn die Kugel erst ins Rollen gekommen ist, gibt es kein Halten mehr — zumindest bis zur nächsten Welle feuriger Populärthemen.

Wirkungsgrad der PE

Von den Besten lernen, führt zur Erkenntnis, dass besonders erfolgreiche PE-Projekte

- relativ viel Zeit in Anspruch nehmen
- einzeln aufeinander abgestimmte Maßnahmen beinhalten und
- mit Methodenvielfalt in die Praxis verankert sind.

Sie sind angelegt als langfristiger Veränderungsprozess, der von ganz „oben“ gewollt, unterstützt und bewertet wird.

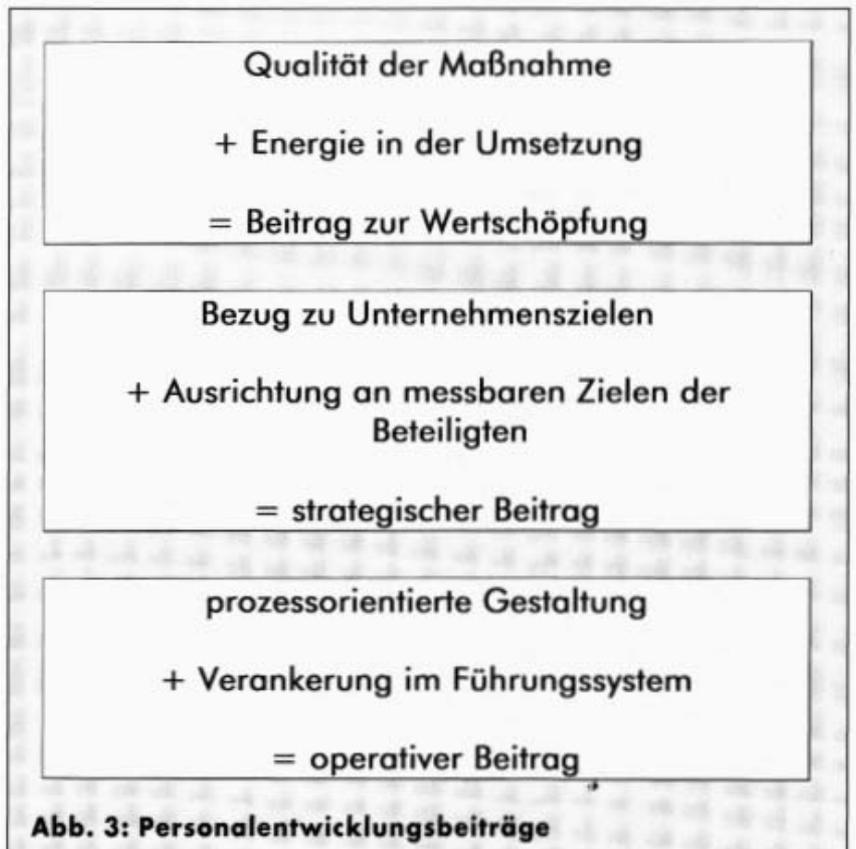
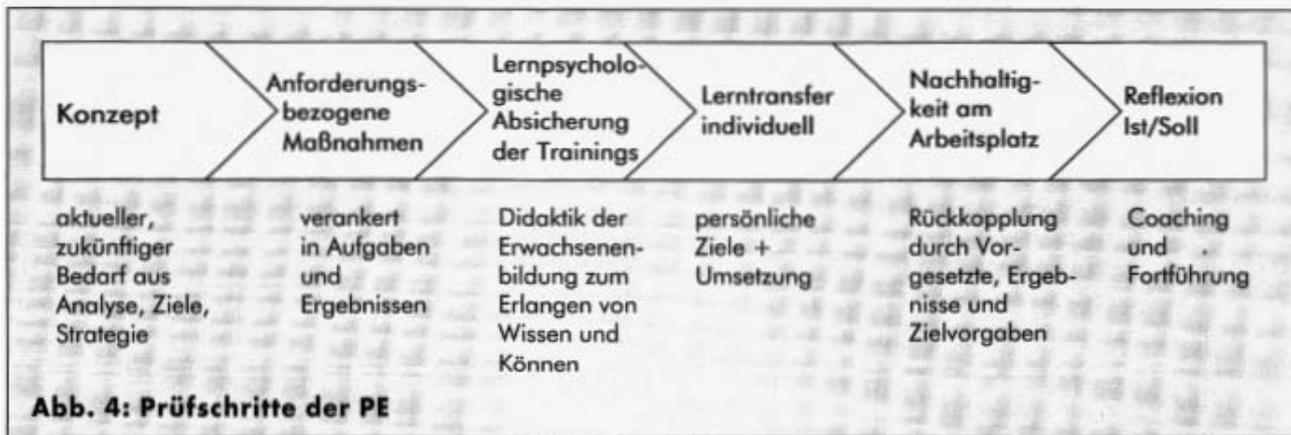


Abb. 3: Personalentwicklungsbeiträge



In welchen Stufen Veränderungsprozesse ablaufen, hat schon 1940 der Psychologe Kurt Lewin dokumentiert. Im ersten Schritt geht es um das Auftauen von zur Routine gewordenen Verhaltensweisen. Der zweite Schritt ersetzt dann mit gezielten Maßnahmen die alten Verhaltensweisen mit neuen, z. B. durch Trainings, Coachings oder Einzelberatung. Im dritten Schritt wird das neue Verhalten mit geeigneten Maßnahmen verfestigt, zum Beispiel im Rahmen von Mitarbeitergesprächen, gezielter Rückkopplung am Arbeitsplatz etc.

Dieser Prozessgedanke bestimmt den Wirkungsgrad der PE, die dann ihre Beiträge zur Unternehmenssicherung auf strategischer, operativer und wertschöpfender Ebene liefert. (siehe Abbildung 3)

Prüfkriterien für den Wirkungsgrad

Wenn man also überprüfen will, wie effektiv und effizient Personalentwicklung, insbesondere Schulung betrieben wird, sollte man differenziert die einzelnen Stufen der Veränderungsprozesse bewerten. Denn wie weiter vorne schon gesagt, es zählt nicht nur, dass innovative Weiterbildungsthemen angeboten werden oder die Seminarteilnehmer hohe Zufriedenheitsurteile abgeben. Es ist vielmehr erforderlich, dass alles aus einem Guss besteht und controllingfähig umgesetzt wird.

Personalentwicklung in all seinen Erscheinungsformen kann Schritt für Schritt entlang einer Kette von Einzelkontrollpunkten beurteilt werden (siehe auch Abb. 4):

1. Konzept
2. Maßnahmen
3. Didaktik
4. Lerntransfer
5. Nachhaltigkeit
6. Reflexion

Diese Glieder der PE-Prüfkette bieten ein Indikatorentableau zur Beurteilung der Personalentwicklungskonzepte und -maßnahmen. Jedes Glied dieser Kette ist so aufbereitet, dass es mit der Beantwortung von Fragen ein beurteilungsfähiges Bild über den Wirkungsgrad des einzelnen Kontrollpunktes bietet. Die Kettenglieder sind additiv zu sehen und entfalten demnach ihre größte Wirkung in der Gesamtbetrachtung. Gleichwohl sind einzelne Schwächen zum Beispiel in dem Bereich der Analyse auszugleichen mit besonderen Anstrengungen im Bereich zum Beispiel Lerntransfer.

Zu Konzept

Wie differenziert wird der PE-Bedarf erhoben? Werden der aktuelle und künftige Bedarf analysiert? Werden die internen und externen Abhängigkeiten erfasst? Wie stehen die Bedarfe mit messbaren Zielen in Verbindung? Das sind hier zum Beispiel die zu stellenden Fragen.

Die Bedarfserhebung sollte zwar auf der Ebene der Aufgaben beziehungsweise Abteilung stattfinden, hat aber auf dem Hintergrund der übergeordneten Unternehmensziele auch eine strategische Bedeutung. Um mögliche Messfehler zu vermeiden und breitbandig den Bedarf zu erfassen, sollte die Sicht der Vorgesetzten ebenso wie die der betroffenen Mitarbeiter berücksichtigt werden. Die Grundlage der Analyse bilden die künftigen und aktuellen Anforderungen, die in konkrete und damit messbare Verhaltensweisen übersetzt werden.

Für die Gestaltung eines Argumentationstrainings ist zum Beispiel das Analyseergebnis „Defizite im nutzenorientierten Argumentieren beim Kunden“ aussagekräftiger als die bloße Feststellung „Defizite im Verkaufsgespräch“. Aus den verhaltensbezogenen Anforderungen werden dann konkrete Ziele abgeleitet, in Inhalte übersetzt und in Maßnahmen umgesetzt.

Prüfkriterien

- Differenzierte Rahmenbedingungen
- Differenzierungsgrad der Anforderungen und Bedarfe
- Operationalisierung der Anforderungen
- Sind Ziele konkret, real und messbar?
- Einbettung in die strategischen Zielaussagen der Unternehmensführung

Zu Maßnahmen

Insbesondere sollten die PE-Maßnahmen verankert sein in die Aufga-

benbereiche der Teilnehmer. Alle geplanten Maßnahmen, ob Schulung, Workshop oder Projektarbeit, sollten einen möglichst direkten Bezug zu den Tätigkeiten der Teilnehmer aufweisen, denn bei fehlendem Aufgabenbezug wird maximal auf „Vorrat“ gearbeitet. Und wie schnell der Mantel der Vergessenheit ausgebreitet wird, ist hinlänglich bekannt.

Das oben erwähnte Argumentationsstraining steht also in unmittelbarem Bezug zu den Tätigkeitsanforderungen und kann als „Trockenübung“ wie eine Arbeitsprobe behandelt werden. Die Maßnahmen selbst sollten auf der Grundlage konkreter Veränderungsziele bzw. gewünschter Ergebnisse angelegt sein und ein Höchstmaß an Praxisrelevanz besitzen.

Prüfkriterien:

- Verankerung in den Aufgabenfeldern
- Ausgerichtet an messbaren Zielen
- Modularer Aufbau

Zu Didaktik

Erwachsene lernen anders als Kinder. Sie fordern Praxisbezug und schrittweises Vermitteln und Umsetzen. Sie können rascher komplexe Zusammenhänge erkennen und verfügen über ein gewachsenes Verhaltensrepertoire. Hier sollten also insbesondere die Prinzipien der psychologischen Verhaltensmodifikation und lernpsychologischen Gestaltung der Kurse Qualität und Wirkungsgrad sicherstellen.

Prüfkriterien:

- gibt es genügend Gelegenheit zum anforderungsbezogenen Üben?
- Gibt es Freiräume für Versuchs-Irrtums-Lernen?
- Wird auf das Verstärkerprinzip geachtet?
- Kann Theoriewissen im Vorfeld z. B. mit Selbstlernverfahren aufgebaut werden?
- Gibt es ausreichend Gelegenheit, neues

Verhalten mit Übungen zu festigen?

Zu Lerntransfer

Jede PE-Maßnahme, ob im Seminarraum oder am Arbeitsplatz hat zum Ziel eine dauerhafte Umsetzung sicherzustellen. Transfer erleichternd wirken daher alle Maßnahmen, die auf konkrete Projekte, „Hausaufgaben“ oder Umsetzungsvereinbarungen zielen.

Prüfkriterien:

- Hat jeder Teilnehmer Gelegenheit, persönliche Trainingsziele zu formulieren?
- Gibt es umsetzungsbezogene Vereinbarungen?
- Erhält der Teilnehmer ein persönliches Stärken/Reservenprofil mit Tipps und Anregungen?

Zu Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit der PE-Maßnahmen am Arbeitsplatz ist das Fernziel jeder Anstrengung. Vor Ort wird sich zeigen, ob der Mehrwert erzielt oder der Kosten-Nutzen-Saldo zum satten rot wird. Nachhaltigkeit verhält sich wie ein Schwungrad, das immer wieder angestupst werden muss, damit es nicht zum Stehen kommt. Sie wird durch ständiges Überprüfen und Austauschen von Erfahrungen unterstützt. Eine besondere Rolle spielt dabei die Rückkopplung der Vorgesetzten bezogen auf Ergebnisse und Zielvorgaben.

Prüfkriterien:

- Werden die PE-Inhalte am Arbeitsplatz erkennbar gefordert?
- Kümmert sich der Vorgesetzte um das Erreichen der PE-Ziele?
- Findet eine Beurteilung der Maßnahmen nach einer gewissen Zeit der Praxiserprobung statt?
- Gibt es Gelegenheit zu Erfahrungszirkeln, in denen sich die Teilnehmer der PE-Maßnahme

über Erfolge/Misserfolge austauschen können?

Zu Reflexion

PE-Maßnahmen werden auf der Grundlage konkreter Ist-Analysen und Zielvorgaben umgesetzt. Daher sollte eine Reflexion über die Umsetzung, Fortschritte und gegebenenfalls neue Bedarfe ständig geführt werden. Klassischerweise erfolgt das im Rahmen der Vorgesetztencoachings. Hier kann sich der Kreis schließen und je nach Status quo die PE-Maßnahme modifiziert, fortgeschrieben oder als beendet behandelt werden.

Prüfkriterien:

- Gibt es ein Coaching zu den PE-Maßnahmen?
- Werden Konsequenzen aus den Ergebnissen abgeleitet?
- Finden die Erkenntnisse Eingang in neue PE-Konzepte?

Wenn alle Prüfschritte sorgfältig abgeschlossen sind, ergibt sich ein valides und interpretierbares Bild über die Wirkung und Effizienz der PE-Maßnahmen. Damit haben PE-Verantwortliche eine Grundlage ihre PE-Aktivitäten zu begründen, sie gegebenenfalls zu verändern oder auf völlig neue Füße zu stellen. Das letztere mag zwar mühselig sein und viel Überwindung bedeuten, weil möglicherweise Traditionen in Frage gestellt werden müssen, aber außerordentlich wirksam. Denn schon Goethe wusste „Das sind die Weisen, die durch Irrtum zur Wahrheit reisen. Die beim Irrtum verharren, das sind die Narren“.

Der Autor: *Diplom-Psychologe*

Walter Braun ist Geschäftsführender Gesellschafter der SYSTEM-MANAGEMENT GmbH in 42579 Heiligenhaus, Telefon: (02056) 98290, Fax: (02056) 982920, Internet: <http://www.systemmanagement.com>, und Lehrbeauftragter für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.