

»Personalentwicklung Close Reality«

Der folgende Beitrag konkretisiert neue

Tendenzen im Bereich der Personalentwicklung, um sie unmittelbar anwendbar zu machen.

Von Peter Herbek

Ein Umdenken in der Personalentwicklung ist gefragt, beinahe ein Paradigmenwechsel!

Personalentwicklung wird in der betrieblichen Realität oftmals auf das Anbieten von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten reduziert, die mehr oder weniger bedarfsgerecht gestaltet werden. In der Regel kann aus einer Reihe von externen Ausbildungsangeboten gewählt werden und es bleibt dem einzelnen Mitarbeiter bzw. dessen Vorgesetzten überlassen, den Ausbildungsbedarf zu fixieren. In manchen Unternehmen wird dieses externe Angebot durch ein internes Weiterbildungsangebot ergänzt, das mehr an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet ist. Hier »lehren« Praktiker meist inhaltlich relevante Themenkreise, allerdings oftmals nicht in

der notwendigen didaktischen Qualität. Überspitzt könnte man formulieren: Man hat die Wahl zwischen didaktisch ausgefeilten Angeboten, die nur marginal den tatsächlichen Bedürfnissen des Unternehmens gerecht werden oder man freut sich über inhaltliche Relevanz und leidet an einem inadäquaten Vermittlungsstil. Immer aber bleibt es dem Einzelnen selbst überlassen, die gelernten Inhalte in die eigene betriebliche Realität zu transferieren. Bekanntlich ist der »Back-Home-Effekt« die konstanteste Größe von Aus- und Weiterbildungsangeboten im Rahmen der Personalentwicklung.

Der neue Zugang setzt ein umfassendes Umdenken, wenn nicht gar einen Paradigmenwechsel voraus – das Motto heißt »Personalentwicklung Close Reality«. Un-



ter diesem Gesichtspunkt lassen sich einige zentrale Prinzipien der neuen Personalentwicklung formulieren.

»Personalentwicklung Close Reality« ...

...entwickelt sich von der Angebots- zur Nachfrageorientierung.

Im Fokus steht das faktische Bedürfnis des einzelnen Mitarbeiters. Dazu ist es notwendig, anwendungsorientierte, funktionspezifische Gruppen von Mitarbeitern zu bilden, die ein möglichst homogenes Entwicklungsbedürfnis haben und auch als Peergroup imstande sind, eigenständig Entwicklungen zu gestalten. In der Praxis heißt das, ein Mittelmaß zwischen gleichen Bedürfnissen und der Anzahl dieser Peergroups zu finden.

... geht von der Problemlösung zur Erkenntnis.

Dieses Postulat stellt nicht die Defizite Einzelner oder Gruppen in den Mittelpunkt, sondern den gemeinsamen praxisrelevanten Erkenntnisgewinn.

Mit Ausnahme unseres Schulsystems hat sich die Erkenntnis weitgehend durchgesetzt, dass ein fokussiertes Arbeiten an den Schwächen – wobei Defizite nicht immer gleich zu setzen sind mit Schwächen – die Mittelmaßigkeit fördert. So werden Stärken nicht entwickelt – man braucht seine Energie ja, um eigene Schwächen zu beseitigen – und aus den Schwächen entwickeln sich in der Regel auch keine Stärken – unsere Talente sind nicht beliebig austauschbar. Das gilt sowohl für den Einzelnen als auch für soziale Systeme, wie das Unternehmen sind.

Die effizienteste Methode des Lernens sind konkrete unternehmensrelevante Fallstudien, deren Bearbeitung einen gemeinsamen Erkenntnisgewinn sichert. Werden diese Fallstudien didaktisch professionell aufgebaut – das ist Aufgabe der Personalabteilung – und mit unternehmensinternen Erfahrungswissen präsentiert und diskutiert – das ist Aufgabe der Führungskräfte und Spezialisten im Unternehmen – ist der Erkenntnisgewinn ein fast zwingendes Resultat. Aufbau und Inhalt dieser Fallstudien sind den Bedürfnissen der jeweiligen Peergroups angepasst zu gestalten.

... fokussiert den Wissenstransfer.

Ein entscheidendes Qualitätskriterium ist der Wissenstransfer des Gelernten in die

eigene berufliche Realität. Hier kann mit den üblichen Feedback- und Evaluierungsmethoden nicht das Auslangen gefunden werden. »Personalentwicklung Close Reality« muss das zu einem Schwerpunkt ihrer Aufgabe machen. So können beispielsweise aus den gewonnen Erkenntnissen konkrete Projekte gestaltet werden, die im Unternehmen Anwendung finden. Das gesamte Management ist hier gefordert, seine Beiträge zu leisten, sei es in der Initiierung solcher Projekte, sei es in der Begleitung oder Evaluierung derselben. So werden aus den gelehrten Fallstudien neue unternehmensrelevante Projekte, die ihrerseits wieder aktuelle Fallstudien generieren.

... gestaltet gelebten Wissensaustausch.

Diverse Projekte im Bereich Wissensmanagement bringen oft nicht den gewünschten Erfolg. Wer nimmt sich schon die Zeit und schreibt sein Wissen in eine anonyme Datenbank, um damit vielleicht noch mögliche firmeninterne Konkurrenten zu unterstützen? »Personalentwicklung Close Reality« bindet die Spezialisten und Führungskräfte bis hin zum Topmanagement aktiv in die Personalentwicklungsmaßnahmen ein. Wenn-

gleich nicht jede Führungskraft und nicht jeder Spezialist auch ein guter Lehrer ist, so ist er doch in der Regel immer ein spezifischer Wissensträger und daher in die Konzept-Arbeit im Rahmen der Personalentwicklung aktiv einzubeziehen. Gelebter Wissensaustausch setzt Manager und Spezialisten als Träger der Personalentwicklung voraus.

Lerngruppen und Entwicklung

»Personalentwicklung Close Reality« gestaltet sich zwischen den Lerndimensionen

- sach-rationales Lernen,
- sozio-kulturelles Lernen,
- programmorientiertes Lernen und
- projektorientiertes Lernen.

Es ist um vieles aufwändiger als herkömmliche Weiterbildung, bringt aber unvergleichlich mehr Nutzen.

Die sach-rationale Dimension behandelt die fachlich-inhaltlich relevanten Themen des Unternehmens, wie beispielsweise in einer Bank das Kreditgeschäft, während die sozio-kulturelle Lerndimension beispielsweise das Thema »Verhalten gegenüber Kunden« behandeln könnte.

Programmorientiertes Lernen vermittelt allgemeingültiges Basiswissen in

hersteininstitut
management
leadership

infotag
Entwicklungsprogramme

Information und Anmeldungen unter
www.herstein.at
t +43/1/514 50-5600
herstein@herstein.at

1. **Herstein General Manager Program**
Reflektieren Sie Ihre persönliche Bilanz als General ManagerIn.
2. **Herstein Manager Curriculum**
Für Ihren Erfolg im Spannungsfeld zwischen Fach- und Führungskraft.
3. **Herstein High Potentials Program**
Entwickeln Sie Ihre sozialen und persönlichen Fähigkeiten.
4. **KMU Kurz-Lehrgang für UnternehmerInnen**
Stärken Sie Ihre Wettbewerbssituation zur erfolgreichen Unternehmensführung.
5. **Management und Leadership Programme – Inhouse**
Steigern Sie die Management-Professionalität Ihres Gesamtunternehmens.

WKO WIEN
WIRTSCHAFTSKAMMER WIEN
Weiter kommen.

klassischer Seminarform – beispielsweise »Grundlagen des Rechnungswesen« – während projektorientiertes Lernen stärker auf Basis von Fallbeispielen und – darauf aufbauend – auf Lernen an Hand von konkreten, unternehmensrelevanten Projekten stattfindet. Während im ersten Fall die Wissensvermittlung im Mittelpunkt steht, geht es im projektorientierten Lernen um gemeinsamen Erkenntnisgewinn.

In diesem Spektrum werden nun individuell die einzelnen Peergroups zugeordnet und auf dieser Ebene individuelle Inhalte und Lernkonzepte entwickelt. Beispielsweise könnten in einem Unternehmen 4 Peergroups gebildet werden –

- die Newcomer,
- die Top-Specialists,
- die Gruppe »Manager's start« und
- die High Potentials

und – wie in folgender Abbildung dargestellt – im Spektrum der skizzierten Lerndimensionen zugeordnet werden.

Bei der Gruppe der »Newcomer« handelt es sich um ein Pflichtprogramm für neue Mitarbeiter, denen branchen- und konzernspezifisches Grundlagenwissen vermittelt wird. Hier stehen die sach-rationale und die programmorientierte Lerndimension im Vordergrund. Vorträge dominieren hier das Lerngeschehen.

Bei der Gruppe »Manager's start« wird ein verpflichtendes Programm für alle neuen Führungskräfte gestaltet, wobei alle 4 Lerndimensionen angesprochen werden. Das Spektrum reicht von spezifischen Vorträgen über Seminare bis hin zu Work-

shops auf Basis von praxisorientierten Fallbeispielen.

Im Entwicklungsfeld »Top-Specialist« dominiert die sach-rationale, projektorientierte Lerndimension. Hier geht es nicht mehr um den Aufbau von Basiswissen, sondern hier steht das gegenseitige Lernen auf Basis des Erfahrungswissens der anderen Top-Spezialisten im Vordergrund. Themenspezifischer Erfahrungsaustausch ist das zentrale Lernelement dieser Gruppe, wobei die sach-rationale Lerndimension klar dominiert. Beispielsweise wird sich ein Forschungsteam nicht primär mit Führungsfragen, sondern mit den neuesten Forschungsergebnissen auseinandersetzen wollen.

Das Entwicklungsfeld »High Potentials« zielt auf Mitarbeiter mit herausragenden Leistungen und hohem Entwicklungspotenzial. In diesem Bereich dominiert deutlich das projektorientierte Lernen. Darüber hinaus werden sowohl sach-rationale als auch sozio-kulturelle Themen angesprochen. Der Grundgedanke dieses Entwicklungsfeldes ist es, Grenzen zwischen den Disziplinen (beispielsweise zwischen Techniker und Kaufleuten) aber auch zwischen Funktionen (beispielsweise Produktion und Verkauf) durchlässig zu machen und damit interdisziplinäres ganzheitliches Lernen in den Mittelpunkt zu stellen. So könnte das

Top-Management Themenkreise festlegen, innerhalb derer die Gruppe der High Potentials, weitgehend eigenständig, die eigentlichen Lerninhalte und Methoden selber festlegen, entwickeln und testen.

Fazit

»Personalentwicklung Close Reality« ist um vieles aufwändiger als die Gestaltung herkömmlicher angebotsorientierter Aus- und Weiterbildungsprogramme, bringt aber unvergleichlich mehr Nutzen im Unternehmen, sowohl auf einer sach-rationalen als auch auf sozio-kultureller Ebene. Personalentwicklung in dieser Form erfordert die breite Zustimmung im Unternehmen und ein aktives Commitment der obersten Führungsebene.

»Personalentwicklung Close Reality« ist eine Unternehmensphilosophie und keine Funktion im Unternehmen. □

Gastautor: Dr. Peter Herbek, geschäftsführender Gesellschafter der WBG (strategische Beratung), wissenschaftlicher Leiter an der PEF Privatuniversität, Lektor an der Donau-Universität, TU Wien und WU Wien.

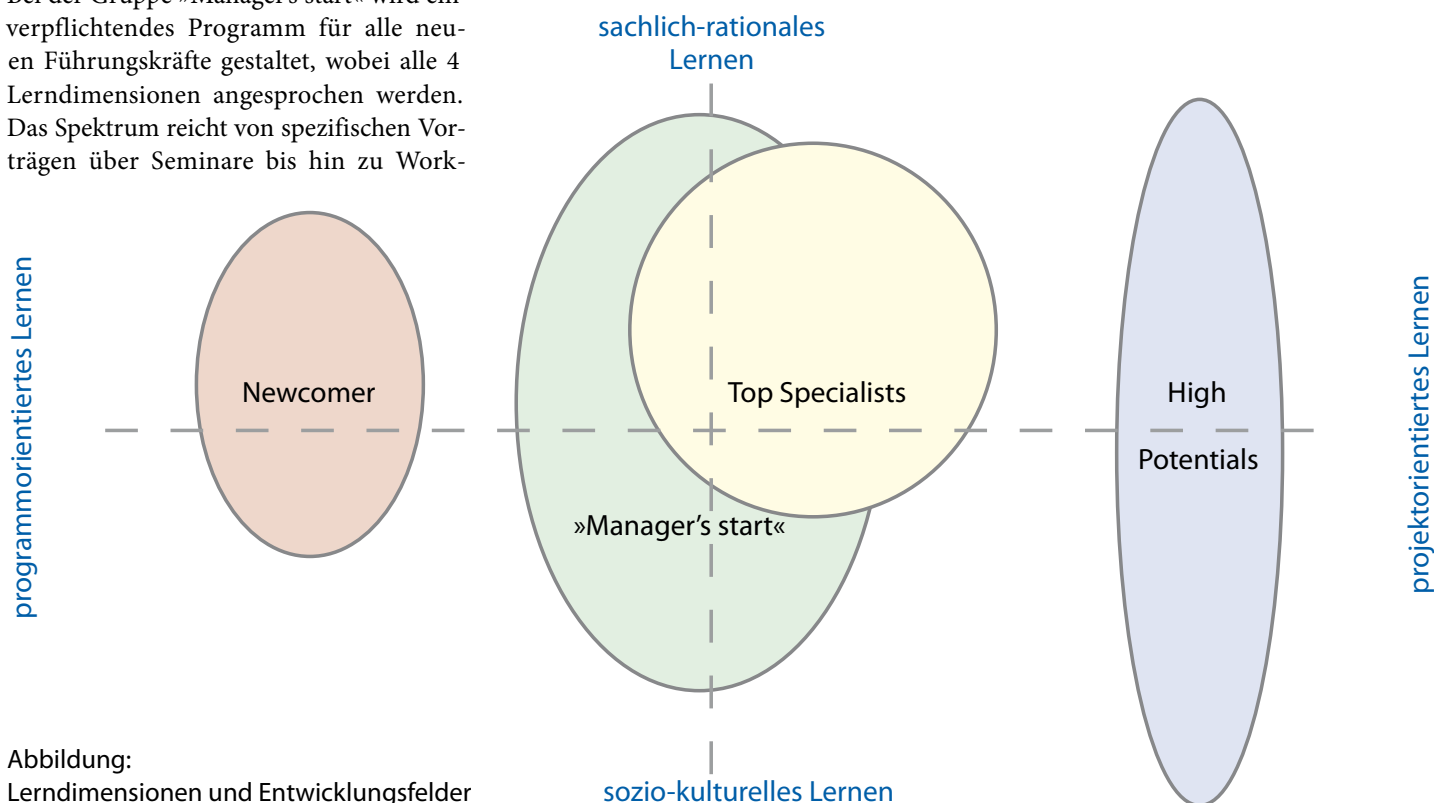


Abbildung: Lerndimensionen und Entwicklungsfelder