

KARL LANG

PERSONAL- MANAGEMENT 3.0

22 KERNKONZEPTE

AUS DER AKTUELLEN FÜHRUNGSPRAXIS

HIGH PERFORMANCE

Linde
international

Kapitel 1:

Bildungs-Controlling – Planung, Steuerung und Evaluierung von Personal- entwicklungsmaßnahmen

1.1. Einführung

Haben Sie in letzter Zeit an einer Trainingsmaßnahme wie beispielsweise einem Seminar, einem Workshop oder einem Praxistraining teilgenommen? Wenn Sie kurz rekapitulieren: Welchen Nutzen bzw. welchen Erfolg hat Ihnen diese Maßnahme gebracht? Wie viel von den dabei gelernten Fähigkeiten und Kompetenzen konnten Sie in der Praxis bereits umsetzen? Sie wissen es nicht (oder nicht mehr)? Dann geht es Ihnen vermutlich so wie vielen anderen, die ebenfalls Maßnahmen der Personalentwicklung

bzw. der Aus- und Weiterbildung absolviert haben, ohne zu wissen, mit welchem Erfolg. Für die einen, an ihrer eigenen Entwicklung Interessierten, ist diese Situation unbefriedigend, für die anderen schlichtweg egal.

Umfrageergebnisse zeigen, dass das Hinterfragen des Nutzens von Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen meist verblüffte Gesichter zurücklässt, da diesem Gedanken bei der Planung und Kontrolle von Kompetenzentwicklungsprozessen meist keine hohe Aufmerksamkeit geschenkt wird. Sehr oft hinterlässt die mangelnde Übertragbarkeit in die tägliche Arbeitspraxis (auch Transfer genannt) von Seminar- und Trainingswissen sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Führungskräften einen schalen Nachgeschmack. Gründe dafür können im Bereich der mangelnden Bedarfsanalyse von Qualifizierungserfordernissen, in der nicht immer professionellen Planung von Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen und in der kaum durchgeführten Umsetzungskontrolle von neu erworbenem Wissen liegen.

Jedes Unternehmen, das strategisch denkt, ist gut beraten, wenn es den Bildungs- bzw. Entwicklungserfolg langfristig steuert. Die Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen erfordert eine laufende Orientierung an den strategischen Markt- und Unternehmenszielen, um die Konkurrenzfähigkeit gegenüber den Mitbewerbern zu sichern. Daher ist es erforderlich, nach Abschluss einer Entwicklungsperiode oder Ausbildungssequenz festzustellen, inwieweit ein bestimmter Qualifizierungsprozess eine Verhaltensänderung beim Mitarbeiter und damit eine langfristige Verbesserung seiner Leistungsergebnisse im Sinne der Unternehmensstrategie bewirkt hat. Unterbleibt dies oder werden Kompetenzentwicklungsprozesse nicht oder falsch gelenkt, so kann dies im Endeffekt dazu führen, dass das Wissen im Unternehmen veraltet, die Innovationskraft nachlässt und man den Anschluss verpasst. Zusätzlich sind auch die negativen Folgen auf die Mitarbeitermotivation nicht unerheblich, die den Abgang der Leistungsträger mangels zielgerichteter Förderung und entsprechender Entwicklungsmöglichkeiten nach sich ziehen können. Der „worst case“ ist folglich (in der Kausalkette) gekennzeichnet von Umsatzrückgängen, Auslastungsproblemen und Gewinneinbrüchen, an deren Ende eine negative Gesamtperformance oder sogar die Geschäftsauflösung stehen kann.

1.2. Bildungs-Controlling ist mehr als nur Kostenkontrolle

Immer mehr wächst aufgrund der aktuellen ökonomischen Situation in den meisten Unternehmen der interne Druck, die Personal- bzw. Bildungsaufwendungen zu stabilisieren bzw. auch – sofern möglich – zu reduzieren und gleichzeitig den Beweis zu erbringen, dass sich Kosten und Nutzen von Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen die Waage halten. Der Ruf nach einem strategischen Bildungs-Controlling-Konzept wird dadurch immer lauter.

Bisher stand primär das Kosten-Controlling im Personal- bzw. Bildungsbereich im Vordergrund, d. h. die Erfassung und Auswertung – meist kennzahlenunterstützt – der gesamten in einer Periode aufgewendeten Personal- und Bildungskosten oder des durchschnittlichen Aufwandes pro absolviertem Bildungstag und Mitarbeiter. Aufgrund dieser starken ökonomischen Ausrichtung wurde meist die pädagogisch-didaktische Komponente vernachlässigt und weniger darauf geachtet, ob eine Bildungs- oder Entwicklungsinvestition auch tatsächlich zu einer Verhaltensänderung bzw. Kompetenzsteigerung bei Mitarbeitern geführt hat. Ein quantitatives Bildungs-Controlling ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Durchführung von Bildungsmaßnahmen und deren Kostenerfassung, es erlaubt aber kaum Rückschlüsse auf den konkreten Nutzen. Viele Unternehmen waren (bzw. sind!) daher mit diesem rein monetären Ansatz unzufrieden. Die nicht zufrieden stellende Argumentation: „Bildung schadet nie, und irgendeine Verhaltensänderung wird sie bei den Mitarbeitern schon bewirken“, wird nicht mehr unwidersprochen hingenommen.

1.3. Transferorientierte Steuerung von Kompetenzentwicklungsprozessen

Um dieser unbefriedigenden Situation gegenzusteuern, bedarf es einer professionellen Planung, Steuerung und Durchführung von Kompetenzentwicklungsprozessen, welche in drei Phasen ablaufen und ein Bildungs-Controlling beinhalten, das nicht nur die ökonomische Kostenkontrolle, sondern primär

die pädagogisch-didaktische Perspektive der Erfolgskontrolle ins Blickfeld rückt. Diese Phasen unterscheiden sich durch ihre Zielrichtung, ihren Inhalt und die jeweils angewandte Methodik. Insgesamt ergeben sie einen Regelkreislauf, der bei der Entwicklung von Mitarbeitern stets eingehalten werden sollte, um den Ansprüchen einer transferorientierten Steuerung von Bildungs- und Entwicklungsprozessen zu genügen. Die Phasen gliedern sich wie folgt:

Planungsphase

In der Planungsphase wird mittels Einsatz verschiedener Methoden analysiert, welche Stärken und Entwicklungsfelder (auch Kompetenzdefizite genannt) bei einem Mitarbeiter vorhanden sind. Konkret werden hier die Anforderungen des jeweiligen Jobs bzw. der zurzeit ausgeübten oder in Zukunft auszuübenden Funktion mit den aktuellen Kompetenzen des Mitarbeiters und seinem Potenzial abgeglichen („Matching“), um den derzeitigen Kompetenzstatus (Abweichung des Ist vom Soll) festzustellen. Als Instrumente dafür sind

- Potenzialanalyseverfahren (z.B. Assessment Center),
- Fördergespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (oftmals moderiert durch einen Personalentwickler),
- strukturierte Interviews mit situativen Fragestellungen, bei denen konkrete Problemsituationen aus der Arbeitspraxis im Fokus stehen und bei denen anhand der Antworten des Mitarbeiters analysiert wird, über welche Handlungskompetenzen er aktuell verfügt,

hilfreich. Dieser Zusammenhang lässt sich wie in Abbildung 1 (siehe folgende Seite) modellieren.

Das Ergebnis dieser Analyse mündet in die Ableitung des Kompetenzentwicklungsbedarfs eines Mitarbeiters und die Festlegung von Entwicklungszielen. Die Entwicklungs- und Bildungsziele sind dabei operational hinsichtlich der beabsichtigten Verhaltens- und Einstellungsänderungen zu definieren (Wie soll sich das Verhalten ändern? Welche Kompetenzen sollen aufgebaut werden?), damit auch die erzielten Endresultate gemessen werden können. Dabei werden durch die Zielformulierung richtungsweisende Vorentscheidungen für die Zusammenstellung der Entwicklungsmaßnahmen getroffen. Unpräzise oder gänzlich fehlende Ziele können im Gegensatz dazu den angestrebten Entwicklungserfolg gefährden.

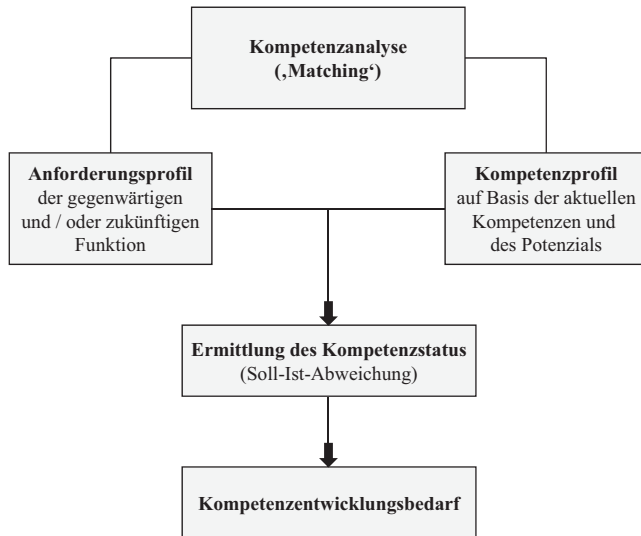


Abb. 1: Kompetenzanalyse als Basis der Personalentwicklungsplanung

Darauf aufbauend werden im Anschluss daran entsprechende Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen geplant und organisiert, die eine bedarfs- und nutzenorientierte Weiterentwicklung des Mitarbeiters ermöglichen. Wesentlich erscheint in diesem Zusammenhang nochmals die Feststellung, dass die Maßnahmen auf die Entwicklungsziele abzustimmen sind, da ansonsten die Wirksamkeit der Personalentwicklung fraglich ist, was sich unmittelbar in der anschließenden Leistungserbringung – oder Nichterbringung – niederschlagen kann.

Durchführungsphase

Nach umfassender Bedarfsermittlung folgt die Durchführungsphase, in der es darum geht, die geplanten Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen in didaktischer und methodischer Hinsicht einwandfrei umzusetzen. Die Realisierung ist natürlich auch während der einzelnen Entwicklungssequenzen durch regelmäßiges Feedback des Mitarbeiters an seine Führungskraft zu steuern, um den Transfer der dabei erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen zu forcieren. Wird die Anwendbarkeit der neuen Kenntnisse im Rahmen der Vermittlung – aus welchen Gründen auch immer – außer Acht gelassen, so kann ein Transfer kaum oder nur sehr schwer gelingen.

Welche Maßnahmen können dabei zum Einsatz kommen? Entwicklung findet nicht nur in Seminaren und Trainings statt, sondern die erlebte Alltagspraxis ist vielmehr ein erfolgskritisches Entwicklungsfeld, dem meist zu wenig Beachtung geschenkt wird. Punktueller Einzelmaßnahmen bringen meist nicht jenen Erfolg, den man sich erwartet, sodass mehrstufige, miteinander kombinierte Qualifizierungsmaßnahmen, die wiederholt konkrete Lernchancen bieten, Feedback gewährleisten und den Transfer des Gelernten in den Berufsalltag sicherstellen, zu favorisieren sind. Es gilt dabei, passende Maßnahmen dem individuellen Kompetenzentwicklungserfordernis zuzuordnen. Je nach organisatorischer, inhaltlicher und räumlicher Verbundenheit zum Arbeitsplatz und der Zielrichtung des Entwicklungsprozesses können die möglichen Maßnahmen wie folgt klassifiziert werden:

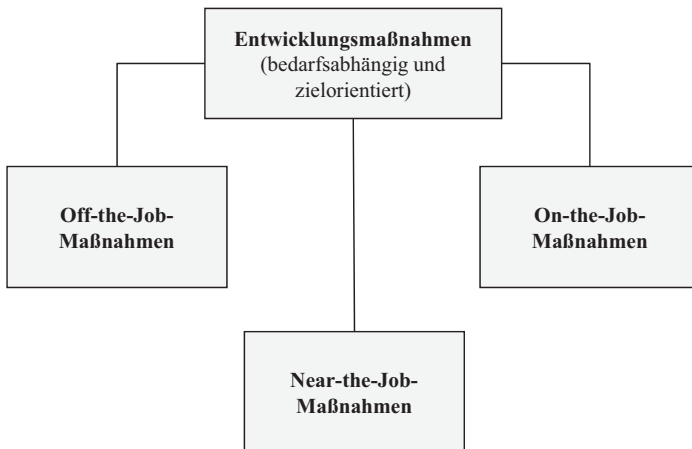


Abb. 2: Klassifizierung von Entwicklungsmaßnahmen

Off-the-job-Maßnahmen

finden losgelöst von der eigentlichen Tätigkeit und außerhalb des Arbeitsplatzes statt. Jene, die diese Maßnahmen durchführen (Trainer, Tutoren, Referenten ...), sind daher im Besonderen gefordert, den didaktischen und methodischen Aufbau so zu wählen, dass eine Verbindung zum Teilnehmer und eine Einordnung des vermittelten Wissens in dessen Arbeitsfeld stets gewährleistet bleibt. Beispiele dafür sind:

- Besuche von Seminaren und Trainings,
- Fortbildungskurse,
- Tagungen,
- universitäre Lehrgänge,
- Postgraduate-Ausbildungen,
- Trainee-Programme,
- Online-Trainings,
- Blended-Learning-Systeme²,
- Teilnahme an Kongressen und Tagungen etc.

On-the-job-Maßnahmen

finden am Arbeitsplatz selbst und in Form einer laufenden Auseinandersetzung mit der jeweiligen Tätigkeit statt. Es besteht damit ein direkter Problembezug zur Alltagspraxis, womit ein hoher Realitätsgehalt erreicht wird. Das „Learning by doing“ ist gekennzeichnet durch einen höheren Transfer und das direkte Zusammenwirken aller Beteiligten (Mitarbeiter, Führungskraft, Kollegen). Beispiele dafür sind:

- Job Rotation (systematisch geplanter Arbeitsplatzwechsel),
- Job Enlargement (Verbreiterung des bisherigen Aufgabengebiets),
- Job Enrichment (Übertragung von mehr Verantwortung im aktuellen Aufgabengebiet),
- Arbeitsunterweisung durch Kollegen oder Führungskräfte,
- Übertragung begrenzter Verantwortlichkeiten zur Vorbereitung auf die Übernahme neuer Aufgaben,
- Zuordnung von Stellvertreter- oder Assistenzfunktionen,
- Leitung von Arbeitssitzungen,
- Moderation von Mitarbeiterbesprechungen etc.

Near-the-job-Maßnahmen

behandeln aktuelle und konkrete Arbeitsprobleme, finden aber nicht im Rahmen der unmittelbaren Alltagspraxis und auch nicht direkt am Arbeitsplatz statt, sondern werden meist nach Abschluss der regulären Tätigkeiten in organisatorischer Nähe zum Berufsumfeld durchgeführt. Sie verbinden

² Didaktisch sinnvolle Verknüpfung von „traditionellem Klassenzimmerlernen“ und modernen Formen des e-Learnings.

den individuellen Lerneffekt mit den Anforderungen der Arbeitswirklichkeit. Beispiele dafür sind:

- Erfahrungsaustauschgruppen,
- temporäre Mitarbeit in Projektgruppen,
- Selbstlernverfahren,
- Qualitätszirkel³ (Methode der Problemlösung unter Mitwirkung aller Beteiligten am Arbeitsplatz zur qualitativen Verbesserung von Produkten, Arbeitsabläufen und Zusammenarbeitsformen),
- Web based Trainings etc.

Transferphase

Finalisiert werden Entwicklungsprozesse in der Transferphase, die die Anwendung der neuen Kenntnisse in der Echtsituation (gemeint ist damit die tägliche Arbeitspraxis) zum Inhalt hat. Durch die Überprüfung des Transfers kann festgestellt werden, in welcher Weise und Ausprägung sich die Mitarbeiter in Bezug auf ihre Kompetenz und damit auch in ihrem Verhalten durch die gesetzten Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen verändern konnten.

1.4. Transferkontrolle

Gerade der Transfer wird sehr oft vernachlässigt bzw. dem Mitarbeiter allein überantwortet. Dadurch wird aber die Kontrolle des aufwendigen Ressourceneinsatzes für die Personalentwicklung in personeller, organisatorischer und finanzieller Hinsicht ausschließlich dem Mitarbeiter zugestanden, was bei eigenverantwortlich Agierenden sicherlich seine Berechtigung hat. Allerdings vergibt man so die Chance, als Führungskraft die Effektivität und Effizienz von Bil-

³ Die Mitglieder eines Qualitätszirkels treffen sich in der Regel alle zwei Wochen während der Arbeitszeit für rund eine Stunde und diskutieren unter der Leitung ihrer Führungskraft (oder eines Moderators) Probleme, die im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit auftreten. Das Mitarbeiten ist freiwillig. Die Sitzung eines Qualitätszirkels verläuft nach besonderen Spielregeln und entspricht einer geführten Diskussion. Konkrete Lösungsvorschläge werden vorbereitet. Arbeitsergebnisse und Anträge werden einer Steuerungsgruppe vorgetragen. Diese umfasst Vertreter des Managements und andere Unternehmensvertreter. Die Steuerungsgruppe hat die erforderlichen Entscheidungsbefugnisse für die Umsetzung.