Erfolgskonzept für Ihre Personalentwicklung

Keine Trockenübungen!

René Moser,
dipl. Kaufmann HKG,
Visura Solothurn

Seminare sind eine beliebte Institution, sie werden gerne und häufig besucht, sie bleiben aber leider nur allzu oft ohne wertvolle Umsetzungserfolge. Nur wenn Personalentwicklung als langfristiger Prozess verstanden wird, werden Weiterbildungsmassnahmen auch tatsächlich langfristig einen Return on Investment bringen, und zwar für alle Beteiligten.

Ist es nicht häufig so, dass nach einem Seminar die gut gelaunte Teilnehmerschar ihre Unterlagen zusammenpackt, sich durchaus im Bestreben verabschiedet, das viele vernommene Nützliche dem Härtetest der Praxis auszusetzen. Doch bereits nach spätestens vier Wochen hat der Alltag die Seminarteilnehmer längst erbarmungslos eingeholt. Der Ordner steht im Schrank. Die gefassten Vorsätze sind (meistens) vergessen. Geblieben ist die positive Erinnerung an einige gelungene Seminartage. Spürbar verändert hat sich aber kaum etwas.

Sie kennen dieses Szenario nicht? Dann müssen Sie nicht weiterlesen, sondern setzen Sie Ihre Zeit nutzbringender ein!

BEDÜRFNISANALYSE

Entwicklungsmassnahmen für Mitarbeitende und Kader werden noch immer häufig bloss «verordnet». Oft geschieht dies mit der Absicht, fehlende Kenntnisse oder mangelhaftes Verhalten kurzfristig und reaktiv zu korrigieren. Eine konsequente Bedarfsabklärung wird selten vorgenommen. Wird dieser erste Schritt aus Unkenntnis, Ungeduld oder Zeitmangel ignoriert, resultieren erfahrungsgemäss bestenfalls oberflächliche und zur Steuerung der angestrebten Personalentwicklung zu wenig wirkungsvolle Konzepte.

Eigentümer, Geschäftsleitung, Mitarbeitende und Kunden haben nur vordergründig verschiedene Interessen. Auffallend gute Leistungen zu erbringen ist als Ziel einer jeden Unternehmensstrategie definiert. Heute gilt es bei der Unternehmensentwicklung mehr denn je, auch die künftigen Anforderungen an die Kompetenzen des Personals aller Stufen vorausschauend und gesamtheitlich zu betrachten.

Eine gezielte Auseinandersetzung mit den Stärken und Defiziten sowie das bewusste Erkennen von Chancen und Risiken sind in jedem Fall äusserst sinnvoll. Weniger wichtig ist es, wie diese Auseinandersetzung geschieht:

- mittels Workshops «auf der grünen Wiese» mit den Betroffenen;
- auf schriftlichem Weg mittels Analyseinstrumenten bei ausgewählten Interessenträgern;
- oder durch eine geeignete Kombination von beidem.

Die Ergebnisse aus der Bedürfnisanalyse können mit zusätzlichen Erhebungen ergänzt und somit verdichtet werden:

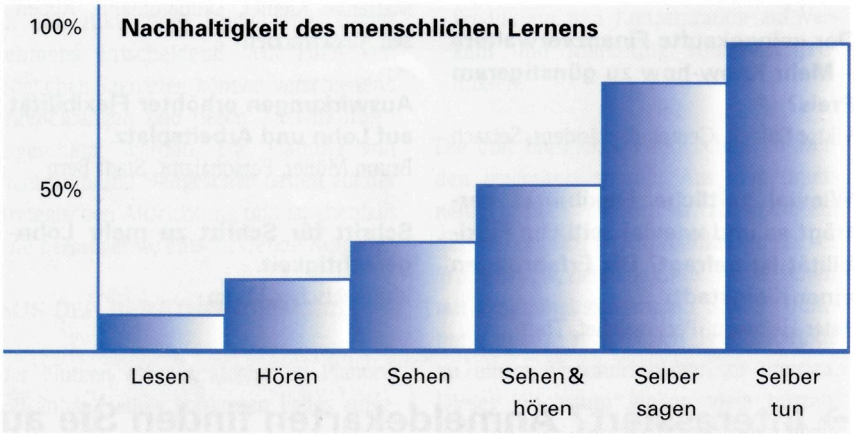
- unstrukturierte Interviews;
- strukturierte Befragungen;
- (Feld-)Beobachtungen.

Das ideale Vorgehen ist situativ auf die Komplexität der vorgegebenen Fragestellung abzustimmen. Wichtig ist der Einbezug von kompetenten Moderatoren, welche geeignete Methoden und Mittel kennen und entsprechend anwenden können.

ZIELE ALS FIXSTERNE

Häufig ist ein fehlendes Verständnis für die Langfristigkeit von Entwicklungsprozessen im Verhaltensbereich festzustellen. Diese Haltung verhindert die Bereitschaft zur bewussten Auseinandersetzung mit der Personalentwicklung bzw. mit der konzeptionellen Planung zukünftiger Massnahmen.

Die Ursachen hierfür sind vielfältig:
- tatsächlicher oder vermeintlicher Mangel an Zeit und/oder Geld;



– das Tagesgeschäft hat Vorrang;
– wenig ausgeprägte Weiterbildungskultur;
– Kosten- statt Investitionssichtweise.

Die gezielt gesammelten Informationen bieten eine geeignete Grundlage zur Zielformulierung und zum massgeschneiderten Einsatz von finanziellen und personellen Ressourcen. In dieser Phase der Konzeptentwicklung soll auch die Frage nach der Messbarkeit der Zielerreichung, dem Erfolgs-Controlling, geklärt werden. Fehlende Entwicklungsziele in der Konzeptphase, vergessene Messbarkeitskriterien führen zwangsläufig zu ungenügender Zielerreichung und zum Vorwurf, dass Kosten ohne grossen Nutzen verursacht wurden. Wird die Personalentwicklung aber als dauerhafter Prozess verstanden, bleiben solche Fehlleistungen aus. Ein integriertes Informationskonzept unterstützt zudem die Akzeptanz für bevorstehende Trainingsmassnahmen.

Nur ein gezieltes Eintauchen in die Materie und ein nachhaltiges Coachen verhindern, dass Weiterbildungsveranstaltungen zu teuren Trockenübungen verkommen.

GRAUE THEORIE – HARTE PRAXIS

Zu knappe Zeitvorgaben und fehlende Konsequenz bei der Massnahmenumsetzung gelten als weitere Stolpersteine. Insbesondere bei Trainings im Verhaltensbereich gilt: Gesagt ist noch nicht gehört – Gehört ist noch nicht verstanden – Verstanden ist noch nicht einverstanden – Einverstanden ist noch nicht getan und – Getan ist noch nicht beibehalten *(vgl. Grafik)*!

Erfolgreiche Bildungsveranstaltungen zeichnen sich dadurch aus, dass Trainer als Moderatoren im Hintergrund coachen. Falsch verstandener Geltungsdrang, «Musik von vorne», hat heute in Seminaren nichts mehr zu suchen. Der Kampf im Markt muss ja schliesslich auch von den Teilnehmenden selbst gewonnen werden. Es gilt deshalb den Weg zur Lernzielerreichung mit geeigneten Methoden zu begleiten. Mitunter darf dieser Weg auch etwas «Erlebnisschmerzen» verursachen.

Eigenverantwortliches Handeln der betroffenen Teilnehmenden und die Auseinandersetzung mit neuen Denkanstössen sollen im Vordergrund stehen. Selten ist die Chefin oder der Chef die kompetente Persönlichkeit, um derartige Prozesse neutral zu begleiten. Damit der Transfer in den Alltag gewährleistet ist, d.h. der eigentliche Workshop-Nutzen erreicht wird, empfiehlt es sich, ausreichend Zeit für die Praxisumsetzung einzuplanen. Wirkungsvolle Instrumente zur Unterstützung sind zum Beispiel:

– Bildung von Lernpartnerschaften unter den Seminarteilnehmenden;
– konsequenter Einbezug der nicht am Seminar teilnehmenden direkten Vorgesetzten;
– dynamische Teamprozesse mit verpflichtenden Abmachungen.

Ein herausragendes Merkmal all dieser Methoden ist ihr verbindlicher Charakter.

ERFOLGE MESSEN

Der bereits angesprochene Schritt des Erfolgs-Controlling wird häufig der Einfachheit halber weggelassen. Begründet wird diese Vereinfachung mit fehlenden gültigen und anerkannten Instrumenten zur Messung von Personalentwicklungserfolgen. Zugegeben, es ist schwierig, Veränderungen im Verhalten zu messen. Die Bilanz und die Erfolgsrechung als Messinstrument des Markterfolgs können hier nicht herangezogen werden. Aber in der Praxis gibt es durchaus brauchbare Ansätze. Bereits bei der Zielformulierung sollen die Grundlagen für ein wirkungsvolles Erfolgs-Controlling gelegt werden. Dabei stellen sich folgende Fragen:

– Controlling-Bereiche (Zufriedenheits-, Lern-, Transfer- und betriebswirtschaftlicher Erfolg);
– Controlling-Instrumente (Interview, Fragebogen, Beobachtung, Bericht);
– Controlling-Zeitpunkt (vor, während und/oder nach den Massnahmenumsetzungen);
– «Controller» (Auftraggebende, Vorgesetzte, Teilnehmende, Mitarbeitende, Seminarleitende);
– Ort (Erhebung im Lernfeld und/oder im Funktionsfeld)
– Interessierte Empfänger der Auswertungen.

Unentbehrlich nach der Erhebung ist die systematische Auswertung der Resultate mit Interpretation und anschliessender Diskussion. Daraus werden neue Erkenntnisse gewonnen, und es kann gezielt Handlungsbedarf abgeleitet werden. Die Information an die betroffenen und interessierten Stellen gehört ebenso zum Prozess wie die Bestimmung des weiteren Vorgehens. Ein Erfolgs-Controlling sollte nur geplant und realisiert werden, wenn ein echtes Interesse zur konstruktiven Auseinandersetzung mit den Resultaten und eine hohe Bereitschaft zu allenfalls nötigen Folgehandlungen vorhanden ist, denn wo kein wahrer Wille, gibt es auch keinen wahren (Erfolgs-) Weg. ■