

Legenden der Personalentwicklung: Weiterbildung im Dunklen oder im Licht der Frage nach ihrem Beitrag zum Unternehmenserfolg

In der Personalentwicklung halten sich einige Legenden hartnäckig, und diese haben handfeste Auswirkungen auf die Wirksamkeit der Personalarbeit. Deren Überwindung kann die Effektivität der betrieblichen Personalentwicklung steigern – dazu muss man sie beleuchten. Ein Anfang.

1. Legende: „Sind die Teilnehmer am Seminarende zufrieden, ist das Ziel erreicht, und der Transfer gelingt von allein.“

In vielen Unternehmen gab es in den letzten Jahren zahlreiche Anstrengungen zur Verbesserung des Lerntransfers bei Seminaren. Und dennoch könnte man eine Legende – zugegeben zugespitzt - formulieren „Sind die Teilnehmer am Seminarende zufrieden, gelingt der Transfer von allein“. Die einseitige Fokussierung auf die Zufriedenheit der Teilnehmer am Seminarende kann in die Sackgasse führen, denn diese steht offenbar in keinem nennenswerten Zusammenhang zum tatsächlichen Transfer des Gelernten in die Praxis. Einer empirischen Studie von van Buren und Erskine zu Folge wird in 78 Prozent der befragten Unternehmen Zufriedenheit, in 32 Prozent Lernergebnisse, in 9 Prozent wird das Verhalten im Arbeitsbereich und nur in 7 Prozent werden Resultate erhoben. Das heißt nicht, dass die Zufriedenheit der Teilnehmer irrelevant ist. Jedoch können Zufriedenheit und Transfer in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen. Es lassen sich viele Beispiele für Seminare finden, bei denen die Zufriedenheit der Teilnehmer hoch ausgeprägt ist, ohne dass sich etwas verändert. Umgekehrt kommt es vor, dass Teilnehmer ein Seminar oder Workshop sehr nachdenklich verlassen und dann im Alltag viel angehen und etwas verändern. Zufriedenheit und Transfer sind gedanklich stärker zu trennen. Eine Teilnehmeräußerung am Seminarende wie „Das war mal ganz interessant“ sollte nicht zu optimistisch mit Blick auf den anstehenden Transfer gedeutet werden.

2. Legende: „Der Seminarerfolg entscheidet sich allein auf dem Seminar.“

Die 2. Legende kann mit einer zu hohen Orientierung der Unternehmen auf die Zufriedenheit der Teilnehmer am Seminarende einhergehen. Selbstverständlich entscheidet sich der Erfolg eines Seminars *auch* bei der Durchführung. Im Vergleich noch größere Potenziale sind bei dessen organisationaler und prozessualer Einbindung zu suchen. Zwei Beispiele.

(a) Vor dem Seminar. Die hohe Bedeutung der Vorgesetzten für den Transfer gilt als gesichert (vgl. Kauffeld, 2006). Dennoch werden Führungskräfte oft genug ihrer Rolle im Zusammenhang mit dem Transfer nicht gerecht. Der Transfer beginnt weit vor dem Seminar: Die Vorgesetzten müssen bei den Teilnehmern für Erwartungsklarheit sorgen, indem sie klären:

- Welche Kompetenzen genau sollen sie auf einem Seminar entwickeln?
- Welche Ziele sollen mit dem Seminar erreicht werden?
- Welche Probleme im Arbeitsbereich sollen gelöst werden?

Nicht nur einmal hieß es: „Gehen Sie da mal hin, hören sich das an.“

Offenbar ist es ebenso sinnvoll und wichtig, Arbeitskollegen bei der Durchführung von Seminaren einzubinden (vgl. Kauffeld, 2006). Die Offenheit des Teams für Neuerungen zeigt sich in Untersuchungen regelmäßig als wichtiger Prädiktor für den Transfer. Die Offenheit für Neues lässt sich auch durch Einbindung im Vorfeld eines Seminars erzielen.

(b) Nach dem Seminar. Transferverluste können auch als Führungsschwäche betrachtet werden, denn die Führung muss auch beim Transfer aktiv werden. Oft gehen Seminarinhalte in der Hektik des Tagesgeschäftes wieder unter. Jetzt kommt es darauf an: Wird nach dem Seminar tatsächlich etwas verändert? Fordert der Vorgesetzte einen Bericht ein? Lässt er einen Seminarteilnehmer womöglich Kernaussagen in einer Teambesprechung präsentieren? Fordert er die Kollegen auf, neue Instrumente auszuprobieren? Gibt es ein systematisches Transfermanagement? Gibt es ein mittelfristiges Bildungscontrolling, das den Namen verdient?

3. Legende: „Betriebliche Kompetenzmodelle – immer gut.“

Wissen und Fachwissen sind nicht unwichtig, aber diese sind nicht ausreichend. Es bedarf der Handlungskompetenz, d.h. der tatkräftigen Umsetzung gewonnener Erkenntnisse. Oder wie John Erpenbeck, Experte auf dem Feld der Kompetenzmessung, formuliert: „Es gibt viele hochqualifizierte Inkompetente“. Viele Experten sehen große Chancen im Kompetenzmanagement. Tatsächlich können mit Kompetenzmodellen Wissen, aber eben auch Kompetenzen fach- und professionsübergreifend dokumentiert und so gemanagt, dass sie gezielt und strukturiert entwickelt werden. Der Blick in die Unternehmen zeigt, dass es hier erhebliche Unterschiede bei der systematischen Nutzung betrieblicher Kompetenzmodelle gibt. Zu fragen ist: Existiert überhaupt ein unternehmensspezifisches Kompetenzmodell? Ist das betriebliche Kompetenzmodell aktuell? Ist es tatsächlich konsequent an der Strategie des Unternehmens ausgerichtet? Dieses kann dann wiederum als Ausgangspunkt für zahlreiche arbeitsnahe interne Kompetenzentwicklungsmaßnahmen dienen, wie das z.B. Mentoring, Patenmodelle, Lerntandems, Hospitationen, Job-Rotation etc.

4. Legende: „Produkte und Dienstleistungen bedürfen der Innovation, die Personalentwicklung an sich hingegen nicht.“

Bei dem Vergleich von Führungskräfteprogrammen von Unternehmen und Bildungseinrichtungen fällt auf, dass diese sich nicht selten in Struktur, Formaten und Inhalten ähneln. Sie finden Standardelemente wie Seminare, Mentoring, eine Projektarbeit und als Höhepunkt ein Kamingespräch mit einem Vorstand und Ähnliches. Das ist erstaunlich, weil hier erhebliche Differenzierungschancen von Unternehmen unnötig ausgelassen werden. Auf die Diskrepanz zwischen Innovationen von Dienstleistungen und Produkten einerseits sowie des Managementprozesses an sich andererseits hat Hamel (2008) kürzlich hingewiesen. Diese Diskrepanz gilt ebenso für die Führungskräfteentwicklung: Sie soll Führungskräfte zu Innovation befähigen, aber wie ist es um ihre eigene Innovationsfähigkeit bestellt? Oft sind Programme überschult und überdimensioniert, jedoch nicht immer kompetenzförderlich und innovativ. Es versteht sich von selbst, dass sich auch Weiterbildungen, namentlich die Führungskräfteentwicklungsprogramme, neu erfinden müssen.

5. Legende: „Wer die aktuellen Trends der Personalentwicklung mitmacht, ist ganz weit vorn dabei“

Immerhin ist ein Trend in der weiterbildungsnahen Begegnungsindustrie zu erkennen – der zur Verdunklung, d.h. Essen, Kletter- und Ballspiele werden in das Dunkle verlegt. Aber sollte es nicht vielmehr um Erhellung gehen? Das Führen mit Pferden, das Führen mit Wölfen, das kollektive Klettern im Hochseilgarten bei Tag (und seit Kurzem bei Nacht) sowie das Spiel mit übergroßen Hüpfbällen mit verbundenen Augen („Dark Ball“) sowie die Einnahme ungewöhnlicher Nahrungsmittel im Kollegenkreis in Dunkelräumen – das scheinen aktuell die Erkennungszeichen innovativer Personalentwicklung zu sein. Wie kann diese Leistung innovativer Maßnahmen in der Zukunft noch überboten werden? Nach einer einfachen psychologischen Laienregel neigen Menschen dazu, eher Dinge (z.B. Fähigkeiten, Tugenden) zu betonen, über die sie gerade *nicht* verfügen. Überträgt man diese Regel auf Organisationen, wäre zu fragen, in wieweit scheinbar innovative Maßnahmen gelegentlich als Kompensation für eine letztendlich wenig offene und innovationsfreundliche Unternehmenskultur dienen. Von hoch innovativen Unternehmen ist der übermäßige Einsatz dieser Maßnahmen nicht bekannt – möglicherweise weil sie über eine innovative Unternehmenskultur verfügen (und sie nicht künstlich betonen müssen).

Als Fazit bleibt selbstkritisch anzumerken, dass die Selbst- und Fremd-Applikation exotischer Nahrungsmittel im Kollegenkreis in Dunkelräumen spannender und aufregender klingt als Begriffe wie „Bildungscontrolling“, „Lerntransfer“ und "Kompetenz-Controlling". Dem ist entgegen zu setzen, dass viele Unternehmen, Beratungen und Wissenschaftler über sowohl höchst interessante, praktikable als auch effektive Instrumente und Systeme verfügen, deren Wirksamkeit sich - auch bei Tageslicht besehen - nachweisen lässt.

Der diesjährige 8. Deutsche Fachkongress für Bildungscontrolling am 12. und 13.10.2010 parallel zur Personalmesse in Köln steht unter dem Motto „Auf dem Weg vom Bildungscontrolling zum Kompetenzcontrolling? Bildungscontrolling im Kontext betrieblicher Veränderungs-, Innovations- und Excellence-Strategien“. Es werden Bildungscontrolling- und Personalentwicklungsstrategien und –Instrumente hoch innovativer Unternehmen sowie aus Beratungs- und Forschungssicht vorgestellt.

Der Link:

http://www.bildungs-controlling.com/content/e1339/index_ger.html

Dr. Sven Grote, hat eine Professur für Wirtschaftspsychologie an der Fachhochschule für angewandtes Management in Erding; zudem ist er Inhaber einer eigenen Unternehmensberatung; er beschreibt Legenden der Personalentwicklung. Dafür führt er einen neuen Begriff ins Feld: Kompetenz-Controlling. Dieser soll den Blick stärker auf den Transfer im Weiterbildungsbetrieb richten.

Kontakt: sven_grote@web.de

Literatur

- Brodbeck, F. (2008). Evidenzbasiertes (Veränderungs-)Management. *OrganisationsEntwicklung*, 1, S.4-9.
- Grote, S., Kauffeld, S. & Frieling, E. (2006). Herausgeberband. *Kompetenzmanagement in Organisationen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hamel, G. (2008). Das Ende des Managements. *Unternehmensführung im 21. Jahrhundert*. Econ.
- Kauffeld, S. (2006). Ergebnis statt Erlebnis: Ansätze für eine effektive Fortbildungsevaluation. In M. Gust & R. Weiß (Hrsg.), *Praxishandbuch Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit. Konzepte – Methoden – Instrumente – Unternehmenspraxis*, 2.Aufl. (S. 219-233). Ottobrunn: USP Publishing International.
- Shermann, L.W., Farrington, D.P., Welsh, B.C. & MacKenzie (2002). *Evidence-Based Crime Prevention*. Routledge.
- Van Buren, M. E., & Erskine, W. (2002). *The 2002 ASTD state of the industry report*. Alexandria, VA: American Society of Training and Development.