



Vortrag

„Individuelle und systematische Steuerung personaler Entwicklung – Erfahrungen in Wirtschaft und Schule“

**Fachtagung: „Lehrerfortbildung als
Personalentwicklung
– Persönliches Lernen begleiten**

Jena, 01. Oktober 2005

Eckhard Münch
Hubert Sonntag





Überblick zur Präsentation

- Wer ist und wie arbeitet das HATTINGER BÜRO?
- Entwicklungslinien und -tendenzen in der personalen Entwicklung
- Praxisbeispiel 1: Mittelständisches Produktionsunternehmen
- Praxisbeispiel 2: Entwicklungsprojekte im Kontext Schule
- Fazit (Chancen systeminduzierter personalen Entwicklung)



Trainerprofil



Eckhard Münch

Diplom-Sozialwissenschaftler

geb. 1958

„Heimathafen“: Wuppertal

Arbeitsbereiche

- Organisationsanalyse und -diagnostik
- Unternehmenskultur
- Change-Management
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Qualitätsmanagement
- Team- und Bereichsentwicklung
- Evaluation

HATTINGER BÜRO



für Personal- und Organisationsentwicklung

Die Mannschaft...





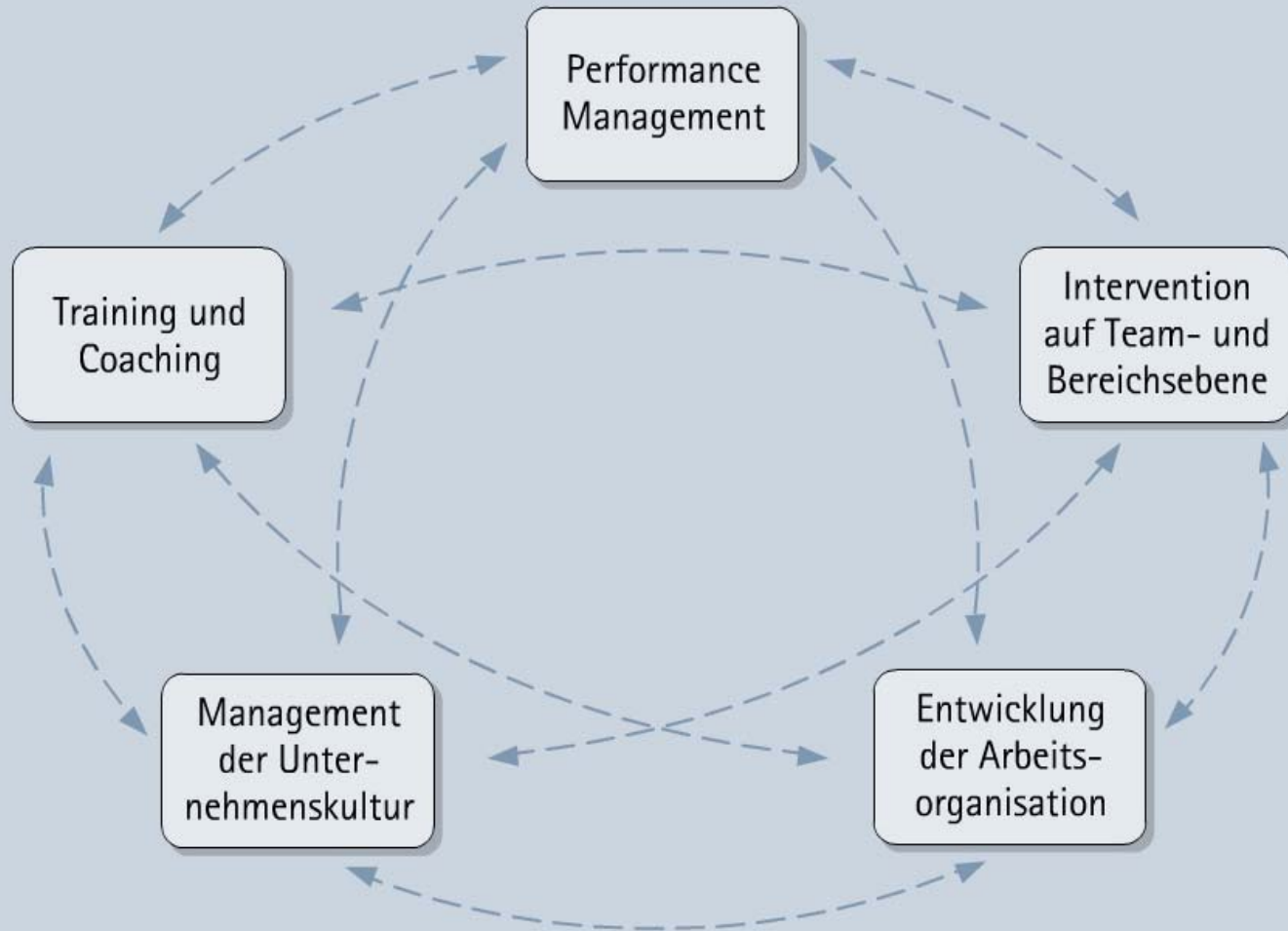
Das Team

- interne Mitarbeiter
3 Mitarbeiterinnen im Office-Management
- freie Mitarbeiter
ca. 30 Kollegen
je nach Projektanforderung
Kooperation mit weiteren Experten





Kernkompetenzen





Die Schwierigkeit besteht nicht so sehr darin,
neue Ideen zu entwickeln, sondern alten zu
entkommen.“

John Maynard Keynes





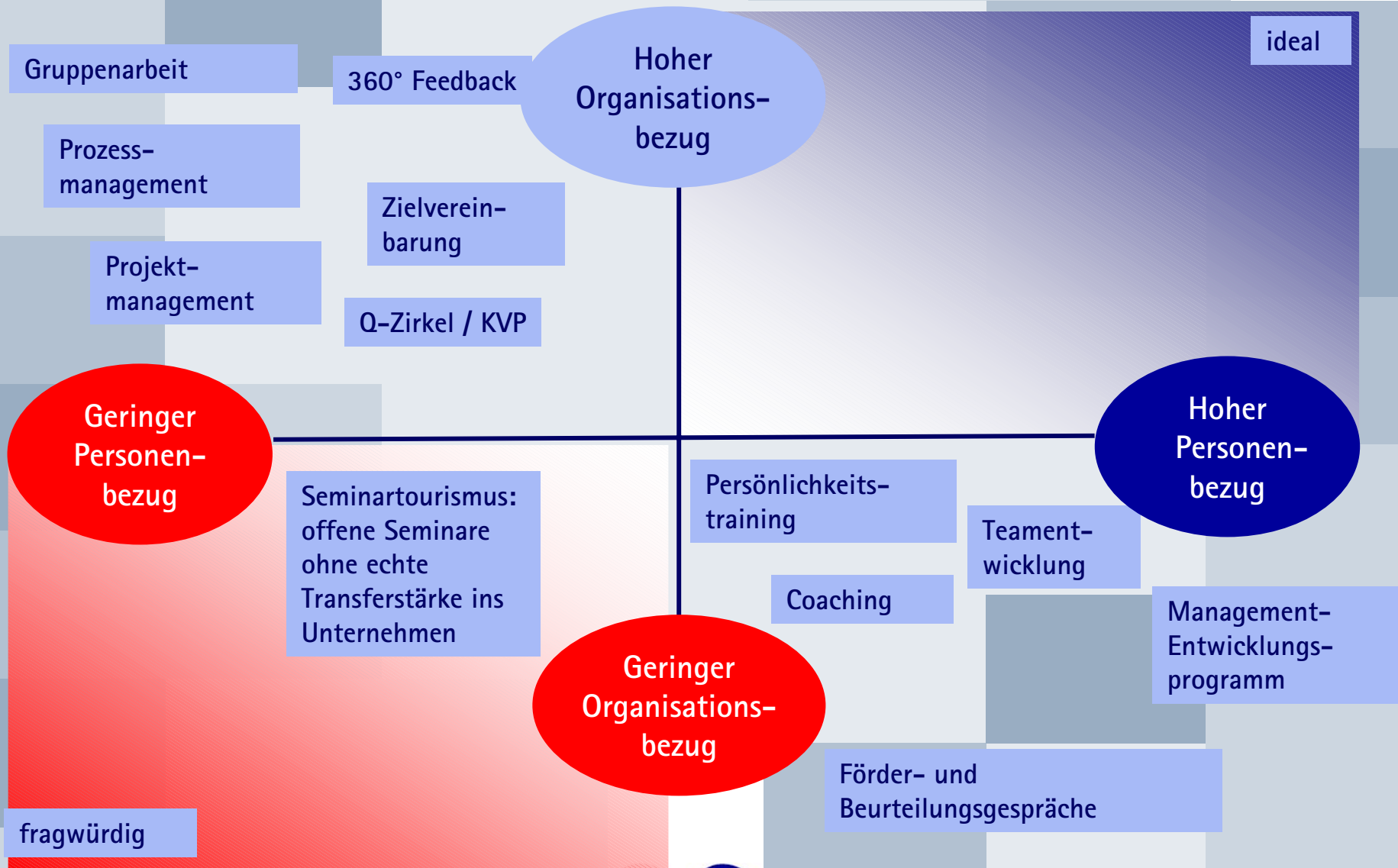
Unser Arbeitsstil



Wir versuchen Arbeit und Spaß miteinander zu verbinden, schon im eigenen Interesse.

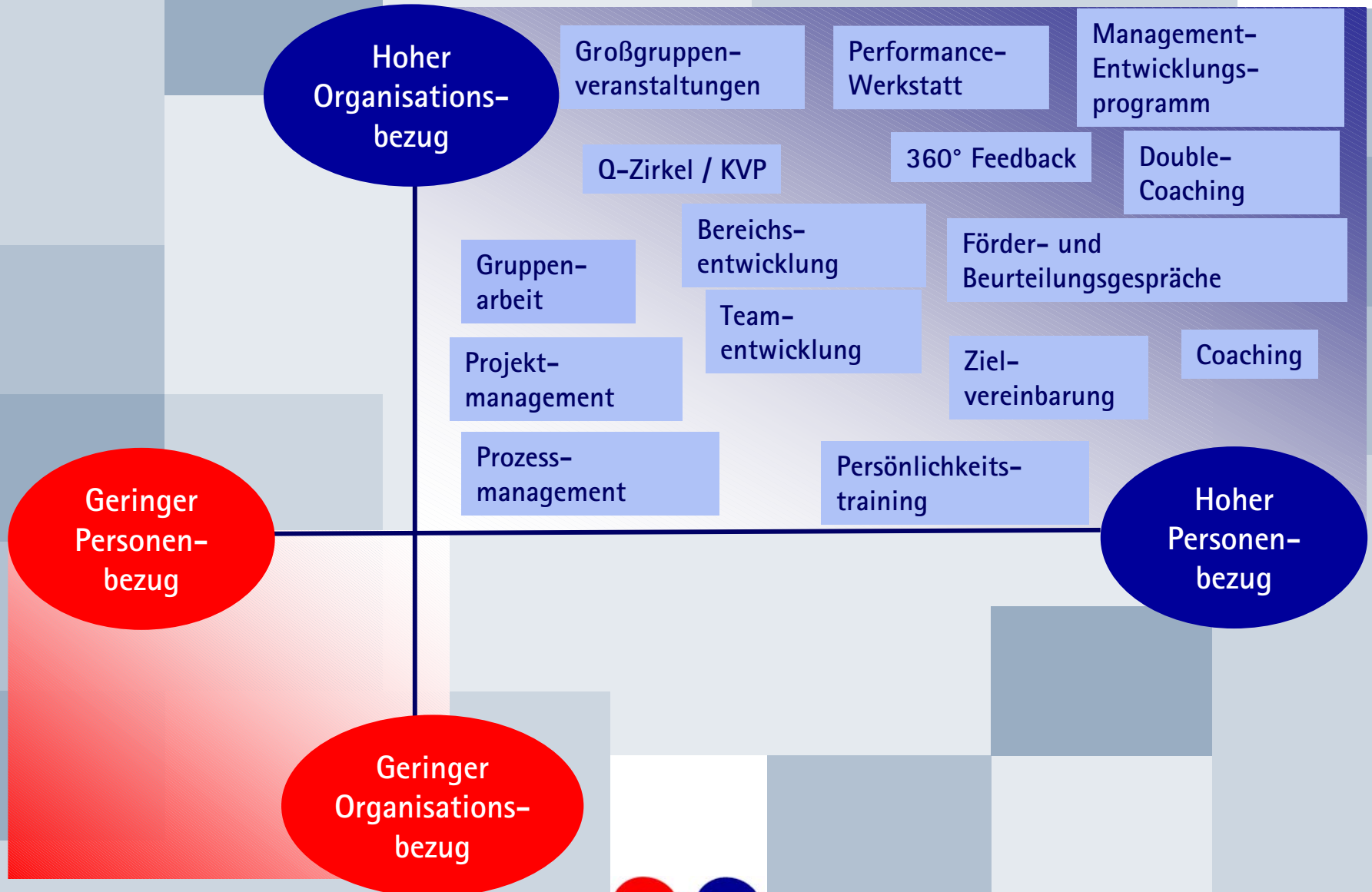
Unser Ziel ist es, die Entwicklungskräfte zu mobilisieren:
beim Einzelnen, im Team und im gesamten Unternehmen.







Zielszenario





Aktuelle Diskussion zum Thema „Kompetenzkapital“

„Ein 7 Jahre alter Schreibtischstuhl wird im Anlagevermögen eines Unternehmens als Wert bilanziert. Ein Ingenieur mit internationaler Projekterfahrung ist darin nicht vorgesehen!?“

(HARVARD Business Manager)




Entwicklungslinien und -tendenzen in der personalen Entwicklung



Entwicklung der PE in den letzten drei Jahrzehnten

80er Jahre

- Betriebliche Fortbildung wird als individuelle Kompetenzentwicklung – unabhängig von OE und dem Bedarf der Organisation betrachtet
 - eher Bildungskataloge und angebotsorientierte Weiterbildung
 - Inanspruchnahme überwiegend auf Basis individueller Initiative
 - Entwicklung extrafunktionaler Kompetenzen wird in Großunternehmen und im Mittelstand fester Bestandteil von Fortbildung
 - Anteil „offener“(nicht systemabbildender) Fortbildungen ist klar dominierend
 - Kaum innerbetriebliche Feedbacksysteme bzw. untaugliche Instrumente
 - Zunehmend Evaluation über Feedbackbögen
- 



Konsequenzen für die Organisation

	Vorteil	Nachteil
80 er	<ul style="list-style-type: none"> • Relativ geringer Fortbildungsaufwand (zeitlich, Kosten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig Veränderungsimpulse für die Organisation
	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig Aufwand für Transferleistungen in der Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Mitarbeiter wandern ab
		<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzstagnation bei großen Teilen der Mitarbeiter






Konsequenzen für die Einzelnen

	Vorteil	Nachteil
80 er	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter mit geringerer Lernbereitschaft konnten sich „verstecken“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Eher mangelnder praktischer Bezug der Qualifizierungsinhalte
	<ul style="list-style-type: none"> • Geringeres Controlling zur Umsetzung der neuen Kompetenz (Umsetzungsfreiheit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Frustration durch eingeschränkte Transfermöglichkeiten im Arbeitsprozess
	<ul style="list-style-type: none"> • Größere Freiheit bei der Auswahl von Entwicklungsthemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig Unterstützung beim Transfer durch Vorgesetzte und Kollegen (mangelndes Feedback)



Entwicklung der PE in den letzten drei Jahrzehnten

90er Jahre

- Coaching (Supervision) kommt als Angebot auf
 - Bereichsentwicklungen/Teamentwicklungen nehmen deutlich zu
 - Gruppenarbeit, lean-production, Kaizen etc. sind Management-Entwicklungen, die den Humanfactor unmittelbarer mit den Organisationszielen in Verbindung bringen
 - Individuell gewählte externe Fortbildung laufen nach wie vor auf hohem Niveau, aber die Nutzen- bzw. Evaluationsfrage steht stärker im Vordergrund
 - Feedbacksysteme für Vorgesetzte (Audits) nehmen zu
- 



Entwicklung der PE in den letzten drei Jahrzehnten

Aktuell 00er Jahre

- Zusammenbruch des klassischen Fortbildungsmarktes
- HRM wird stärker denn je am Nutzen für die Prozesse und die Ziele der Organisation bewertet
- Qualifizierungsaufträge ergeben sich primär aus strategischen Veränderungsvorhaben und sollen diese stützen
- HRM ist häufig unmittelbar in die Organisationsstrategie eingebunden
- Qualifizierung findet überwiegend in der Abbildung von Echtsystemen statt
- Prozesskompetenz der FK und MA wird wichtiger als formale Abschlüsse
- Feedbacksysteme für alle FK und MA sind an der Tagesordnung



Konsequenzen für die Organisation

	Vorteil	Nachteil
00 er	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenswertsteigerung durch Kompetenzentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Höherer zeitlicher und Kostenaufwand für Kompetenzentwicklung
	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Kompetenzen werden unmittelbar in Prozessoptimierungen eingebracht 	<ul style="list-style-type: none"> • Höheres Maß an offenen Konfliktsituationen durch hohe Transferleistung





Konsequenzen für die Einzelnen

	Vorteil	Nachteil
00 er	<ul style="list-style-type: none"> • gute Umsetzungsmöglichkeiten und damit Entwicklung von Kompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Transparenz und Controlling der eigenen Entwicklung
	<ul style="list-style-type: none"> • Hohes Umsetzungsinteresse bei Vorgesetzten und Kollegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere(r) Leistungsverdichtung, Leistungsdruck
	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback zur eigenen Entwicklung 	





Praxisbeispiel 1

- Mittelstandsunternehmen, eigentümergeführt
- 1.800 Mitarbeiter
- Produktionsunternehmen
- Zentrale Personalentwicklung
- z.Zt. Einführung eines Kompetenzmodelles

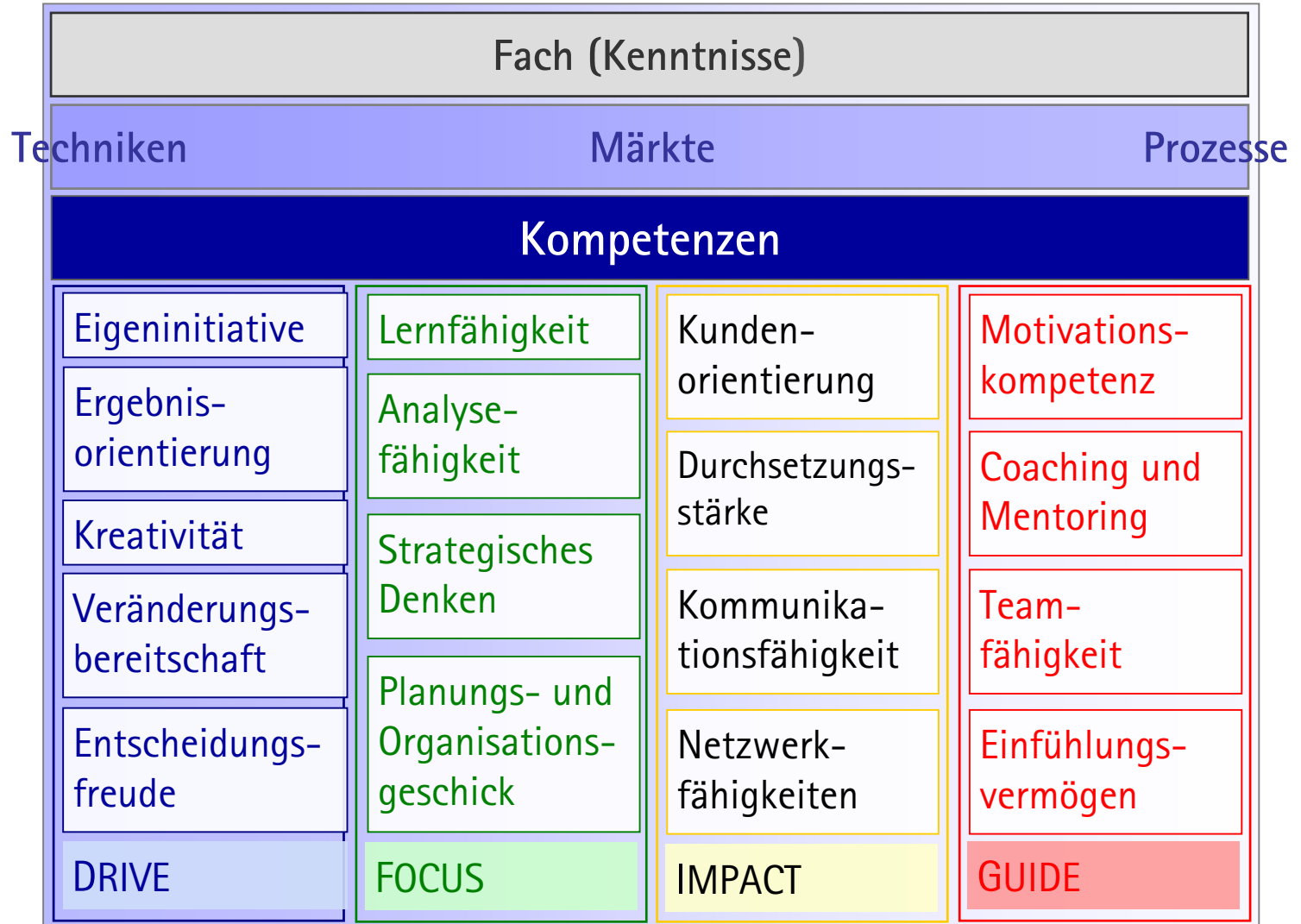


Ziele & Strategie - Führung

„Wir müssen die Stärke entwickeln, im gesamten Unternehmen qualifizierte Führungskräfte zu positionieren.“



Kompetenzmodell





Kompetenzübersicht

DRIVE

Initiative ergreifen

- schnell wachsende, herausfordernde Märkte erschließen
- neue Geschäftsideen aufgreifen und ehrgeizige unternehmerische Ziele setzen
- Innovationen und visionäre Ideen fördern

FOCUS

Erfolgsstrategien entwickeln

- komplexe Sachverhalte durchdringen
- Situationen sowohl aus abstrakter Perspektive, als auch auf konkrete Weise durchdenken
- erfolgreiche Strategien und Maßnahmepläne entwickeln

IMPACT

Partner gewinnen

- andere überzeugen und deren Unterstützung gewinnen
- mit den internen und externen Partnern aus unterschiedlichen Kulturen zusammenarbeiten
- gezielt und fair Einfluss nehmen
- andere begeistern

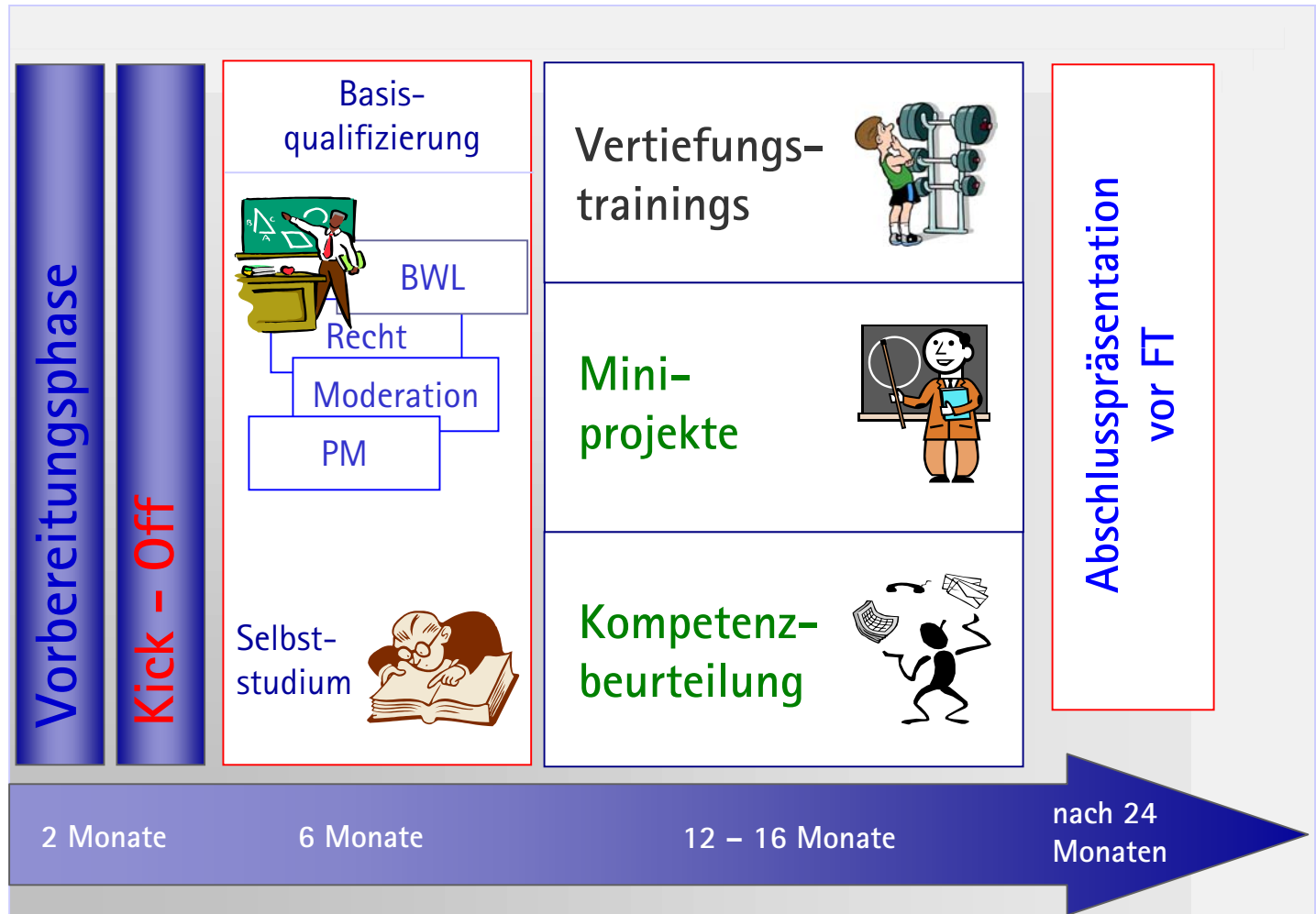
GUIDE

Team führen

- klar die Richtung kommunizieren
- Mitarbeiter fördern, Potenziale entwickeln, Besetzungen mit Sorgfalt vornehmen
- eine motivierende und herausfordernde Atmosphäre im Team schaffen



Zeitlicher Überblick





Erfolgsfaktoren des Programms

- Ein klar definiertes und kommuniziertes Kompetenzmodell
- Eine Ausgangsdiagnostik und Entwicklungsziele entsprechend den Prozessanforderungen
- Qualifizierungen über Mini-Projekte (Action-Learning) unterstützt durch Trainings und Coaching
- Regelmäßiges Feedback über die Kompetenzentwicklung



Fazit für die selbstgesteuerte personale Entwicklung in Wirtschaftsunternehmen

- Personalentwicklung ist zunehmend eine zentrale Führungsaufgabe
- Kompetenzmodelle und Feedbacksysteme geben Orientierung für individuelle Entwicklungsziele
- Der durch Feedbacksysteme erzeugte „Leidensdruck“ bzw. Veränderungsdruck verhindert persönliche Vermeidungs- bzw. Verdrängungstendenzen
- Am unmittelbaren Arbeitsplatz orientierte Qualifizierungsprogramme unterstützen den Transfer



Praxisbeispiel 2

Entwicklungsprojekte im Kontext „Schule“



Personale Entwicklung im Kontext Schule

offene Seminare

- Studienkreis Schule–Wirtschaft
- Vlbs (Verband der Lehrer an berufsbildenden Schulen)
- VBE (Verband Bildung und Erziehung)
- GEE (Gemeinschaft evangelischer Erzieher)
- Institut für Lehrerfortbildung, Mülheim



Unsere Themen

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Durchführung von Pädagogischen Tagen mit dem Lehrerkollegium• Veränderungsprozesse gestalten• Grundlagen der Personal- und Organisationsentwicklung• Konfliktmanagement• Mitarbeitergespräche führen• Teamentwicklung• Moderationstechniken | <ul style="list-style-type: none">• Projektmanagement• Zukunftswerkstatt• Zielvereinbarung• Gespräche und Instrumente der Personalauswahl• Evaluation von Schulprogrammen• Erfassen und Bewerten von Sozialkompetenzen• Prozessbegleitung |
|---|---|



Entwicklungsprojekte: Integration von PE und OE

<p>OE-Projekt Netqua (1999-2002)</p>	<p>Projekt Selbstständige Schule NRW (2003-2005)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des Unterrichtsprozesses und seiner Supportprozesse innerhalb der Schule • Impulsprozess über 2 Jahre • 2 Berufskollegs im gemeinsam organisierten Prozess 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des Unterrichtsprozesses • Ca. 30 Lerngruppe à 2-4 Schulen • Steuergruppen der verschiedenen Schulen • Prozessbegleitung und Training über 12 Qualifizierungstage in ca. 24 Mon.



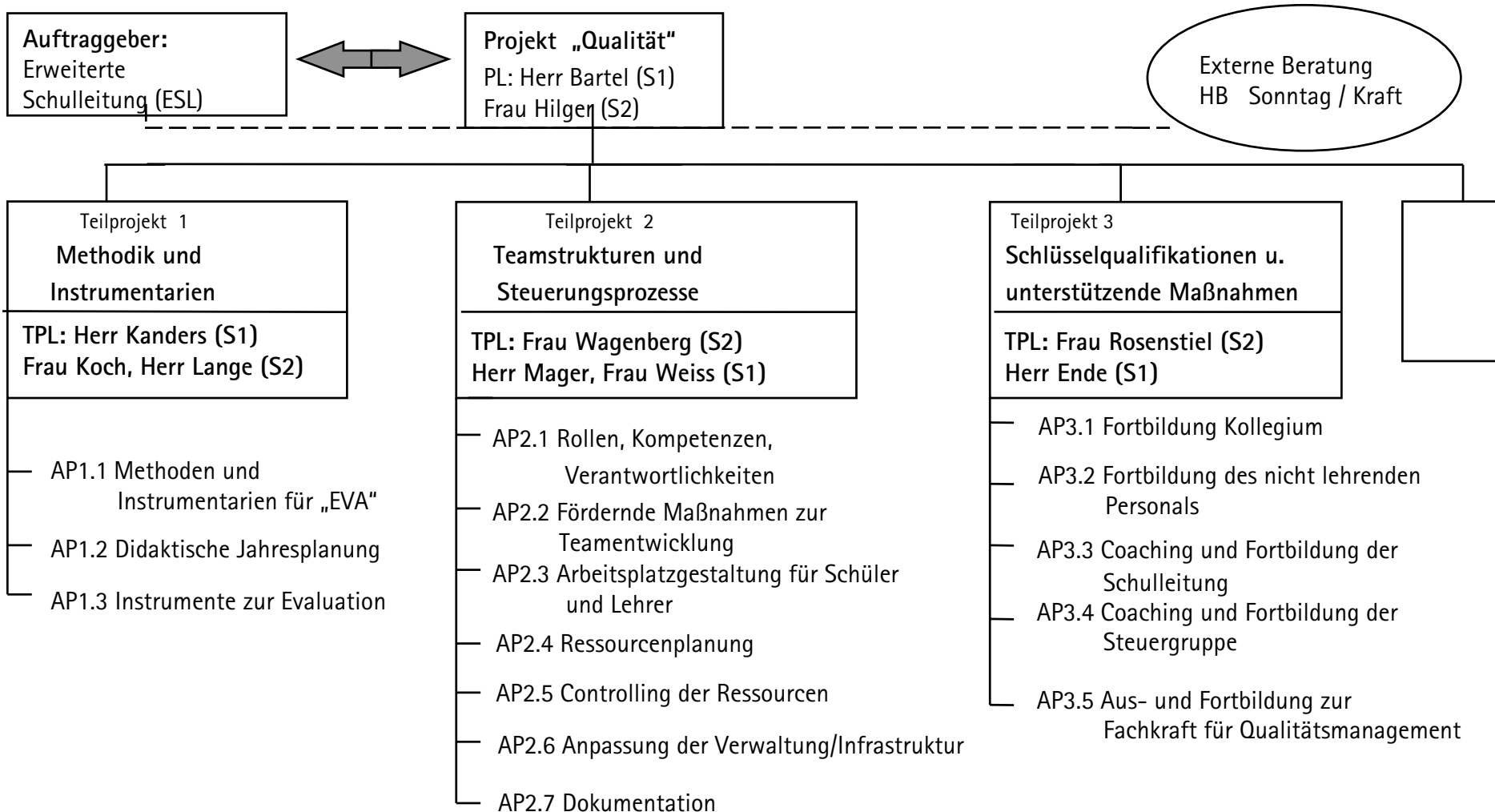


Qualifizierungsschwerpunkte für die schulischen Steuergruppen





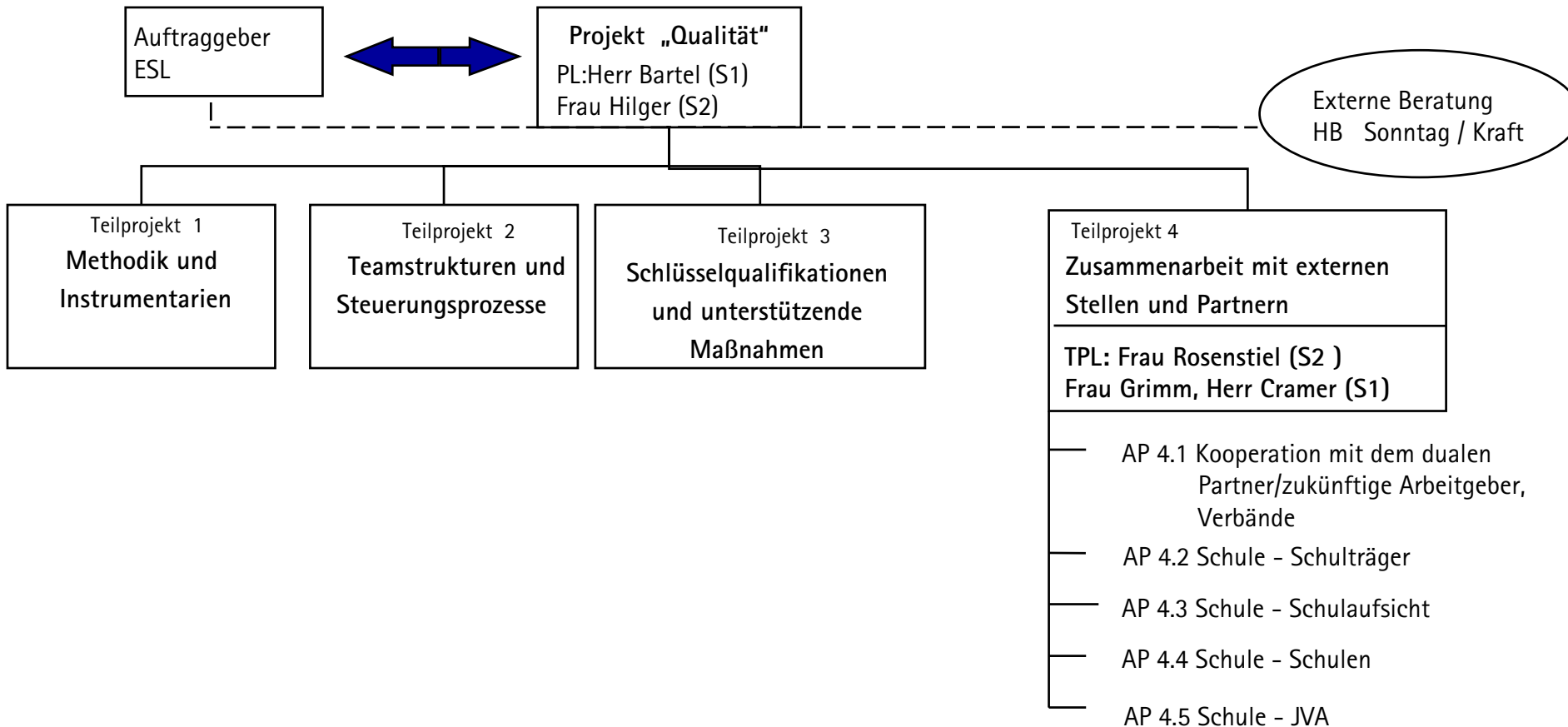
Gemeinsamer Projektstrukturplan Version 2





Projektstrukturplan – Fortsetzung

Gemeinsamer Projektstrukturplan Version 2





Charakter der Qualifizierung

- Know how-Vermittlung zur Steuerung von Projekten
- Transferberatung zur Umsetzung im eigenen Schulprojekt
- Beratung zu critical incidents in den einzelnen Steuergruppen
- Kollegiale Praxisberatung

→ Inhalte und Umfang sind konsequent an den Projektzielen ausgerichtet



Nutzen für Schule und Teilnehmer

Steuergruppenmitglied (PE)	Schule (OE)
<ul style="list-style-type: none">• Projektmanagement-Kompetenz• Steuerungskompetenz• Konfliktmanagement• Kompetenz zur Gestaltung von Mikropolitik• Change Management-Kompetenz• Teamkompetenz	<ul style="list-style-type: none">• Organisation und Aufrechterhaltung von Veränderungsmaßnahmen• Institutionalisierte Gruppe zur dauerhaften Steuerung von Veränderungsvorhaben• Regelkommunikation über Umsetzungsstatus• Implizites PE-Programm (evtl. auch Nachwuchskräfte)



Fazit


Chancen systeminduzierter personaler Entwicklung
(im Vergleich zur selbstgesteuerten)



Vorteile systemisch induzierter personaler Entwicklung

- Eine auf den Bedarf zugeschnittene Qualifizierung (Action Learning)
- Hohe Transfer- bzw. Anwendungschancen
- OE-Charakter impliziert systemisches Interesse an Feedbackschleifen
- Systemisch erzeugter Entwicklungsdruck erzeugt stärkere Fokussierung auf die individuelle Entwicklung (vs. Vermeidungs- und Verdrängungstendenz)
- Höhere Entwicklungsdynamik im gesamten System erzeugt eine kollektive Entwicklungsaufmerksamkeit

Anforderungen an Trainer / Qualifizierer

- Statt angebotsorientierter Weiterbildung (Kataloge) wird kundenorientierte Beratung und Qualifizierung erwartet
 - Statt mit Personalabteilungen über Bildungsbedarfe zu reden, wird mit Fachabteilungen über (Business-)Ziele gesprochen
 - Die Weiterbildungsstrukturen ändern sich: weg von Trainingstagen als Wertnachweis hin zu Projekten mit messbaren Kompetenz- und Prozessleistungs-Steigerungen
 - Trainer müssen zu Prozessbegleitern qualifiziert werden: von der adäquaten Lernarchitektur über die Qualifizierung bis hin zur Evaluation für Personen und Organisation
- 



Anforderungen an die Organisation

- Aktive Vernetzung von Organisationszielen mit der entsprechenden Kompetenzentwicklung
- Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften für die (Personal-)Entwicklungsaufgabe
- Entwicklung und Kommunikation von Kompetenzmodellen
- Aktive Steuerung und Unterstützung der Kompetenzentwicklung
- Entwicklung und verbindliche Implementierung von Feedbacksystemen
- Schaffung einer offensiven Entwicklungskultur



Anforderungen an die einzelne Person

- Bereitschaft zur personalen / persönlichen Entwicklung
- Bereitschaft die Systemziele und Kompetenzanforderungen als Grundlage der eigenen Entwicklung zu akzeptieren
- Bereitschaft zum Kompetenzfeedback







**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit !**

