

PERSONALENTWICKLUNG HEUTE STRATEGISCHER ERFOLGSFAKTOR ODER AUSLAUFMODELL?

Die Personalentwicklung steht vor großen Herausforderungen.

Einer Umfrage des Handelsblattes zufolge, glaubt nur jeder sechste Manager, dass die Personalabteilung wertschöpfend arbeite. „It´s time to fire the HR department“, meint Dr. John Sullivan von der San Francisco State University sogar.

Kathleen Barclay, selbst HR Managerin bei General Motors, sagt ganz selbstkritisch „HR is dead – long live HR“.

Wie kommt es zu solch' kritischen Aussagen und welche Konsequenzen sollten Personalentwickler daraus ziehen?

Ganz sicher hatte die Abteilung Personalentwicklung in der Vergangenheit in fast jedem Unternehmen eine Sonderstellung. Die Mitarbeiter kamen und kommen in den seltensten Fällen aus dem operativen Geschäft, also aus dem Bereich, in dem die Wertschöpfung durch die Produktion von Waren oder Dienstleistungen entsteht.

Häufig sind Personalentwickler Pädagogen, Psychologen oder Betriebswirte, die sich auf das Thema Personal schon in ihrer Ausbildung spezialisiert haben und auch später ihre fachliche und persönliche Weiterbildung außerhalb des Unternehmens beschaffen. Der direkte Kontakt zu Führungskräften und Mitarbeitern ist zwar gegeben, aber der Austausch mit Kunden eher die Ausnahme.

Seminarkataloge zeigen in vielen Fällen nicht nur die Arbeitsschwerpunkte der Personalentwicklung, sondern dokumentieren gleichsam den Anschluss an die Diskussionen innerhalb der Sozialwissenschaften und ihrer „Schulen“, die außerhalb der Unternehmen ein reges Eigenleben entwickelten.

Selbstkritisch muss heute gefragt werden:

- Hat sich die PE früher zu sehr auf die in ihrer „Szene“ entwickelten und gelehrten Methoden beschränkt und wurde die Wirksamkeit dieser Methoden nicht überschätzt?
- Wurde in den Unternehmen eine ausreichende Bedarfsabklärung durchgeführt?
- Hat sich die PE früher zu sehr auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichtet?
- Welche Rolle hat der Kunde in der Entwicklung von PE-Maßnahmen gespielt?



Worauf kommt es heute aber an?

Die Unternehmen stehen heute in einem hart umkämpften Markt.

Kaum ein Produkt verkauft sich von alleine und kaum ein Produkt ist so einzigartig, dass der Kunde es in jedem Fall kauft, wenn er es nur braucht oder haben will. Der Kunde kann aus einer Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen auswählen und tut dies auch. Das einzig nennenswerte Differenzierungsmerkmal zwischen den Wettbewerbern ist heute das Personal und die Dienstleistungen und Stimmungen, die es erzeugen kann.

Kreativität, innovatives Verhalten und Dienstleistungsbereitschaft sind nach wie vor an Menschen gebunden. Die Reaktion auf sich rasch verändernde Bedingungen im Markt erfordert ein waches, engagiertes und qualifiziertes Personal, das gerne Verantwortung übernimmt und Initiative zeigt. Wer ein solches Personal nicht hat, hat nur noch den Preis als Marktbearbeitungsinstrument.

Wer heute im Markt bestehen will, braucht vor allem gute Ideen und Mitarbeiter, die diese guten Ideen hervorbringen und auch eigenverantwortlich umsetzen. Die viel beschworene Kundenbindung ist in aller Regel das Ergebnis von guten und angenehmen Erfahrungen, die der Kunde in der Vergangenheit gemacht hat. Kundenorientierung bedeutet, den Kunden in die Entwicklung des Unternehmens einzubinden, damit das, was dem Kunden jetzt und später Geld wert ist, auch angeboten werden kann. Das Personal ist in diesem Fall das wichtigste „Kapital“ eines Unternehmens, vorausgesetzt es ist persönlich und fachlich so qualifiziert, dass es selbst den Blick auf den Markt hält und mit den Kunden im regen und sympathischen Austausch bleibt.

» Fortsetzung auf Seite 2

UNSERE TOPS

Personalentwicklung heute -
Strategischer Erfolgsfaktor
oder Auslaufmodell? **1/2**

3 E-Learning in der
betrieblichen Weiterbildung

Marktleiter-Ausbildung in filialisierenden
Handelsunternehmen

4

» Fortsetzung von Seite 1

Die künftige Rolle des Personalmanagements wird der Aufbau eines strategischen Human Capital Managements sein.

Die Personalentwicklung wird ihre Rolle im Unternehmen neu definieren müssen. Personalabbau und Lean-Management haben dazu geführt, dass Mitarbeiter nicht nur mehr Aufgaben zu erfüllen, sondern diese auch immer häufiger zu verantworten haben.

Der gesellschaftliche Wandel, die Verkürzung der Produktlebenszyklen und die wachsenden Ansprüche der Kunden erfordern einen besonderen Typus von Mitarbeitern. Gefragt ist heute nicht mehr der Mitarbeiter, der nur macht, was ihm gesagt wird, sondern der Mitarbeiter, der die Dinge selbst in die Hand nimmt und Initiative ergreift. Unternehmer wünschen sich deshalb so gerne den „Unternehmer im Unternehmen“ als Mitarbeiter. Es wird jedoch immer offensichtlicher, dass Mitarbeiter dazu erst befähigt werden müssen.

Das geht aber nicht von heute auf morgen, sondern erfordert intensive Lernprozesse und Persönlichkeitsentwicklung. Hintergrundwissen, vermittelt in Seminaren und intensive Trainingsmöglichkeiten abseits des Alltagsgeschäfts, werden ergänzt werden müssen durch das Training on the job, dass von einem erfahrenen Coach begleitet wird. Erfahrungen werden mit dem Coach unter vier Augen reflektiert und weitere Lernschritte individuell vereinbart.

Der Input für die Bildungsmaßnahmen wird künftig neben den sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen und Entwicklungen, auch von dem Kunden selbst kommen. Was hilft es, wenn Personalentwickler methodisch alles richtig machen, die „richtigen“ Inhalte vermitteln und Skill-Training perfekt durchführen, wenn es der Kunde nicht merkt oder gar nicht will?

Folgende Aufgaben werden künftig vom Personalmanagement bearbeitet werden:



- Gemeinsam mit der Marketingabteilung und den Mitarbeitern werden permanent die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken des Unternehmens analysiert, Schlussfolgerungen gezogen und Entwicklungsmaßnahmen geplant.
- Die Stakeholder werden in viele Überlegungen einbezogen, um Verbesserungsvorschläge und Anregungen aufzunehmen.
- Die Organisationsstrukturen werden permanent kritisch untersucht und gegebenenfalls optimiert.
- Die Arbeitsabläufe werden permanent optimiert und Prozesse vernetzt.
- Einsparpotenziale werden erkannt und genutzt.
- Kreativität und Innovationsfähigkeit werden gefördert.
- Fachliche Upgrades werden angeboten.
- Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen dienen der Erstausbildung, der fachlichen Weiterbildung, der Persönlichkeitsentwicklung und der beruflichen Sozialisation in die aktuellen Marktverhältnisse.

Das Personalmanagement entwickelt die Unternehmenskultur

Das Personalmanagement leistet künftig einen aktiven Beitrag, um

- die Führungskultur und -qualität im Unternehmen zu verbessern,
- den Markenwert des Unternehmens zu verbessern,
- eine gelebte Unternehmenskultur hervorzubringen, an der Mitarbeiter teilhaben wollen,
- eine gelebte Unternehmenskultur hervorzubringen, die für künftige Bewerber attraktiv ist.

Fazit

Präsenzunterricht, Seminare und Trainings werden auch weiterhin angeboten, aber oft ergänzt durch ein Lernen und Üben in Echtzeit. Projekte und Maßnahmen im Verkauf, in der Produktion sowie in der Unternehmensentwicklung werden dabei als ideales Lernfeld genutzt werden können. Trainer und interne Berater zeichnen sich dann dadurch aus, dass sie in einem Projekt nicht nur aktiv mitarbeiten, sondern zusätzlich noch die Aufgabe haben, Verhalten, Fachkompetenz und Kooperationsverhalten kritisch zu reflektieren.

Der Lernbedarf eines jeden Einzelnen wird somit im Arbeitsalltag erfasst und Lernschritte und Übungen definiert und geplant. Während der Umsetzung der Lernschritte in der Praxis fungiert der Trainer als Coach für den Mitarbeiter. Für den Projektverantwortlichen wird der Personalentwickler Business Partner, Change Agent, Berater und Betreuer und in besonderen Fällen auch Spezialist.

» Rolf Karges

IMPRESSUM

HERAUSGEBER Rolf Karges • TOP Trainings-, Organisations- und Personalentwicklungsgesellschaft mbH
 BDU, Pestelstraße 2, 66119 Saarbrücken • Tel.: 0681-9 54 54 0 • Fax: 0681-9 54 54 54
 www.top-saarbruecken.de • info@top-saarbruecken.de • **INHALT** Rolf Karges • **LAYOUT** Sabine Herber
REDAKTION Rolf Karges, Sabine Herber • **ISSN** 1439-510X



E-Learning in der betrieblichen Weiterbildung...

...nicht genutzte Chancen medial gestützter Bildungsprozesse

Immer mehr Lehr- und Lernprozesse im Bereich betrieblicher Weiterbildung beinhalten E-Learning - oder besser: *medial gestützte* Lernprozesse.

Die erwarteten Vorteile liegen auf der Hand:

- effektiverer Wissenserwerb und stärkere Motivation der Lernenden im Vergleich mit anderen Lernformen,
- via Internet unbegrenzter Zugang zu nahezu allen Informationen und Themenbereichen ("Nichts ist unmöglich"),
- Reduzierung der Reise- und Ausfallzeiten sowie zeitliche und örtliche Unabhängigkeit des Lernens.

Dass es dennoch nicht überall reibungslos funktioniert hat verschiedene Ursachen:

Die neuen Medien führten nicht automatisch zu einer Steigerung von Motivation, Lerneffektivität und -effizienz.

Der nahezu unbegrenzte Zugang zum Wissenspool Internet verhindert oft genug, aufgrund seiner chaotischen Struktur, effizientes Aufsuchen von Inhalten ("Lost in Cyberspace").

Die geforderte Integration von E-Learning und Präsenzseminaren („alte“ Lernkultur) findet vielfach nicht oder nur unzureichend statt.

Das mediale Lernen wird überwiegend in den Freizeitsektor der Bildungswilligen verlagert, ohne dass eine Anerkennung des Lernens in Form von Arbeitszeitausgleich während der beruflichen Routine erfolgt.

So nicht...: Es genügt nicht, ein Produktdatenblatt oder ein Präsenz-Studienbrief zu digitalisieren und die Mitarbeiter aufzufordern, sich dieses Wissen gefälligst anzueignen, um es nachher in Marketingprozessen erfolgreich anzuwenden. Fehlen didaktisch und methodisch durchdachte Lehr-/Lernkonzepte, wird alleine die mediale Ausgestaltung des Lernens zu keinem nachhaltigen Erfolg führen. Fehlen gesteuerte Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten, fühlen sich die Lerner schnell alleine gelassen und ziehen sich aus den Lernprozessen zurück. Diese Effekte erscheinen dann als Drop-out-Quoten in den Statistiken und werden pauschal dem E-Learning als Lernmethode angelastet.

Das in der PISA-Studie zu Recht kritisierte „Ansammeln von Faktenwissen“ darf nicht länger im Vordergrund der (Weiter-)Bildung stehen.

Dam schon eher so...: Die Anwendung des Gelernten, die Bewertung von konkreten Sachverhalten und die Entwicklung von eigenen Problemlösungsstrategien müssen in den Vordergrund rücken. Das Gelernte muss für den Lerner einen unmittelbaren und erlebbaren Erfolg zeigen.

Damit dies eintritt, müssen Lernprozesse gezielt initiiert werden, indem internes „Lern-Marketing“ betrieben wird. Überall dort, wo keine positive Lern- und Weiterbildungskultur vorgelebt wird und Lernprozesse nicht in Unternehmensziele integriert sind, scheitern insbesondere medial basierte Weiterbildungsformen, die ein hohes Maß an Eigenmotivation und Selbstlernkompetenz erfordern.

Weiterhin müssen die Lernprozesse begleitet werden, um über den Weg zu den gesteckten Zielen jederzeit auf dem Laufenden zu sein und bei Abweichungen frühzeitig reagieren zu können. Die neuen Medien bieten dazu vom einfachen Text-Chat über Foren und E-Mail bis hin zu Audio-Video-Conferencing ideale synchrone wie asynchrone Werkzeuge. Die „Lernbegleiter“ können dabei sowohl externe Prozess- oder Fach-Experten als auch interne „Lern-Paten“ sein.

Aus zwei Gründen haben sich projektorientierte Lernszenarien am Arbeitsplatz als besonders erfolgreich erwiesen.

Die Lerner bringen ihre neu erworbenen Kompetenzen in - je nach Weiterbildungsgang - unterschiedlich komplexe Praxis-Projekte ein.

Dabei dokumentieren sie, dass sie Wissen und Kompetenzen nicht nur speichern, sondern auch praxisbezogen anwenden können.

Da die Praxis-Projekte jeweils aus den vier klassischen Phasen (Planung, Organisation, Realisierung und Controlling) bestehen, lernen sie mit knappen Ressourcen umzugehen, Ziele zu formulieren, Marketing für ihr Projekt zu betreiben, Projektdurchführungen zu steuern und ihren eigenen Erfolg zu messen.

Die Praxis-Projekte sind „wertschöpfend“ im tatsächlichen Arbeitsprozess. Sie diskutieren keine theoretischen Labor-Ergebnisse, sondern finden in der Arbeits-Realität statt. In den meisten Fällen erhalten die Unternehmen bereits während der laufenden Weiterbildung eine Verzinsung ihrer Investition (Weiterbildungsgebühr) in Form von messbaren Umsätzen und Erträgen. So werden medial begleitete Weiterbildungen einer Forderung gerecht, die mit zunehmender Verknappung der Ressourcen immer lauter wird:

Nachweisliche Wertschöpfung im betrieblichen Leistungsprozess.

Für die Zukunft der (Weiter-)Bildung in den Unternehmen wird es darauf ankommen, Wissen und Kompetenzen dort aufzubauen und zu fördern, wo sie „just in time“ benötigt werden. Dazu brauchen die Betriebe eine große Zahl von Lernern, die in hohem Maße eigenmotiviert und selbstorganisiert formell und informell zu lernen bereit sind. Den Grundstein dazu legen die Unternehmen durch eine entsprechend ausgerichtete Aus- und Weiterbildung selbst. Medial gestützte Lernprozesse sind für diese Herausforderungen bestens geeignet, wenn sie richtig gestaltet, angewendet und in die Unternehmensziele integriert sind.

Marktleiter-Ausbildung in filialisierenden Handelsunternehmen

(IHK-zertifiziert)

Wie wird man Marktleiter, Filialleiter oder Standortleiter in einem filialisierenden Handelsunternehmen?

Das ist eine Frage, die oft von jungen, engagierten Mitarbeitern gestellt wird. Klare und zufrieden stellende Antworten findet man in den wenigsten Unternehmen. **Das liegt daran, dass es selten eine klare und strukturierte Ausbildung gibt.**

Es ist dann zwar oft die Rede von Praxiserfahrung, Fachkompetenz, Sozialkompetenz sowie Engagement und Zuverlässigkeit.

Wie man aber zu diesen Fähigkeiten kommt, bleibt in aller Regel unklar.

Um den Bedarf an neuen Marktleitern zu decken, werden dann förderungswillige und förderungsfähige Mitarbeiter in Seminare zum Thema Führung oder Teamarbeit geschickt. Die betriebswirtschaftlichen Themen und Controllingmaßnahmen werden oft von internen Referenten vermittelt. Und dann hoffen alle Beteiligten, dass es gut geht.

Worauf kommt es aber heute an?

Erfolge und Spitzenleistungen kommen nicht von ungefähr. Sie werden getragen von der Qualität und Kompetenz der Führungskräfte. Gerade in einer Zeit, in der Veränderungen immer rascher vonstatten gehen und die Ansprüche der Kunden immer höher werden, kommt der Führungskraft vor Ort eine ganz besondere Bedeutung zu.

Betriebswirtschaftliche Erfolge sind das Resultat exzellenter Führung, Motivation und Coaching der Mitarbeiter und natürlich dem zielorientierten Zusammenspiel aller Teammitglieder. Erfolge entstehen mit und durch Menschen.

Das Wichtigste, worauf es heute ankommt, ist die Unternehmerkompetenz, also die Kompetenz, die für Kaufleute immer von besonderer Wichtigkeit war.

Das Gefühl etwas unternehmen zu wollen und unternehmen zu dürfen ist der Motor für eine gute Geschäftsentwicklung, eine hohe Mitarbeitermotivation und Kundenzufriedenheit.

Alles Andere, was der angehende Marktleiter lernen muss, ist Werkzeug und somit Mittel zum Zweck.

Wie sieht die ideale Marktleiterschulung aus?

Idealerweise integriert die Ausbildung Anwendungspraxis und Lernen gleichermaßen. Alles was erarbeitet und gelernt wird, wird unmittelbar danach auf die Praxisaugenlichtigkeit hin untersucht. Lernen, anwenden und kritische Reflektion wechseln einander ab. Vor allem werden die im Unternehmen eingeführten Instrumente gelernt und angewendet.

Besonderes Augenmerk wird aber auf die Entwicklung des eigenen Führungsstils und der Unternehmerpersönlichkeit gelegt.

Wie kann das aber vermittelt werden?

Vermutlich gar nicht!

Ein eigener Führungsstil und eine Unternehmerpersönlichkeit ist immer das Ergebnis von guten Erfahrungen mit sich selbst. Was in einer Ausbildung deshalb angeboten werden muss, ist die Gelegenheit kreativ zu sein, Projekte zu planen und durchzuführen und die altbewährte „Manöverkritik“ folgen zu lassen. Erfolge zu erleben und Schwächen beim Namen zu nennen und abzustellen wird somit eine Referenzerfahrung für künftige Aktivitäten als Marktleiter.

Das Design des Traineeprogramms zum Marktleiter:

In insgesamt fünf Trainingsmodulen lernen die Teilnehmer mittels Fallstudien, der Besprechung von Praxisfällen und Übungen, konstruktiv an der Lösung von Problemen zu arbeiten. Sie lernen aber auch Aktivitäten und Projekte, mitarbeiter- und kundenorientiert zu unternehmen und die betriebswirtschaftliche Entwicklung professionell zu analysieren.

Zwischen den Modulen können die Teilnehmer sich mit ihren Trainern via **E-Learning** über Erfahrungen und Aktivitäten austauschen und an der Vertiefung und Umsetzung der behandelten Themen arbeiten.

Hauptbestandteil der Ausbildung ist eine **praxisorientierte Projektarbeit**, die die Teilnehmer durchführen und vor einem Gremium des eigenen Unternehmens präsentieren.

Das Projekt sollte eine deutliche Wertschöpfungskomponente aufweisen, die Mitarbeiter einbinden und dem Kunden zugute kommen. Auf diese Weise wird das erworbene Wissen in der Praxis nutzbringend angewandt.

Inhalte des Traineeprogramms zum Marktleiter (Dauer 12 Monate):

1. Modul	2. Modul	3. Modul	4. Modul	5. Modul
<ul style="list-style-type: none"> ■ Handel heute - Chancen und Risiken ■ Der Kaufmann als Unternehmer ■ Ethisches Handeln ■ Leistung fordern und fördern ■ Teamarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Projektmanagement/ Aktionsmanagement ■ Veränderungsmanagement ■ Unternehmerisches Denken und Handeln 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Führungs-Training ■ Standortmarketing und Verkaufsförderung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zeitmanagement und persönliches Arbeitsverhalten ■ Coaching von Mitarbeitern ■ Neues wagen und tun 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Controlling und Kontrolle ■ Umgang mit Kennzahlen ■ Abschlusstest und Projektpräsentation

Zwischen den Modulen finden zahlreiche Online-Konferenzen und E-Learning statt.