

Das Management von Fähigkeiten

Dieses Thema drängt sich in unserer Zeit richtig auf. Die Ereignisse der letzten Monate und der aktuelle Zeitgeist geben mir Anlass, Ihnen ein paar Gedanken anzubieten.

Die Schwerpunkte sind:

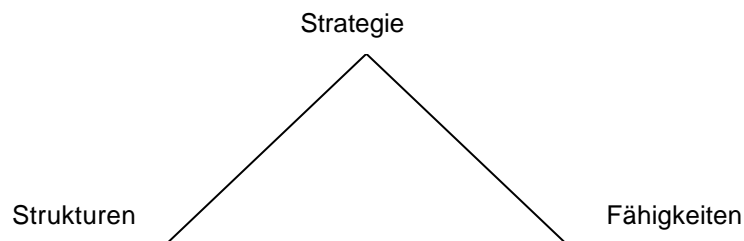
- Die "klassische Art" Fähigkeiten zu fördern
und
- die "strategieorientierte Art" Fähigkeiten zu fördern

Kurzsichtiger
Erfolgshunger mit
Spektakel gegen
mittelfristig
wirksame
Entwicklungen
ohne mediale
Aufmerksamkeit

Die "strategieorientierte" Art Fähigkeiten zu fördern ist sehr anspruchsvoll und noch wenig verbreitet. Versetzen wir uns in die Rolle der Personalleitung, dann ist festzustellen

- dass diese bei der Strategiefindung und -weiterentwicklung zu wenig involviert ist.
- dass Personalsysteme häufig Insellösungen, mit hohem Aufwand in der Linie und im Personalbereich sind, und das Schwergewicht auf Personaladministration liegt.
- dass die Entwicklung von Fähigkeiten nur teilweise strategieorientiert angelegt sind und fast nicht mit nachhaltigen Wirkungen zur Strategieumsetzung verbunden werden kann.

Das Personalmanagement muss die angesprochene Dreiecksbeziehung so gestalten, dass eine Wertschöpfung strategieorientiert erzielt wird, in Verbindung mit der Kostenoptimierung der Personaldienstleistungen:



Schule fürs Leben
oder Leben für die
Schule

Die "klassische Art" Fähigkeiten zu fördern liegt nahe beim Schulungsverständnis.

Der klassische Zugang zur Schulung kann im Zitat zusammengefasst werden "wenn alles schläft und einer spricht, so nennt man diesen Zustand Unterricht". Selbstverständlich hat sich in der betrieblichen Schulung dieser Ansatz überholt. Raffiniertere, methodisch-didaktisch geschickt aufgebaute Vorgehensweisen haben die "Paukere" und "Musik von vorne" abgelöst.

Wesentlich sind - aus meiner Sicht - nicht Raffinessen in der Art der Unterrichtsgestaltung. Ich gehe davon aus, dass nicht in der "Schulung", sondern am Arbeitsplatz gelernt wird.

Diese Überlegung führt zu anderen Lernformen, solchen die am Arbeitsplatz so integriert werden, dass Lernen ein integraler Bestandteil des Arbeitsprozesses ist.

Je dicker die
Schulungspro-
gramme, desto
weniger
Umsetzung in die
Praxis

Die hohe Blütezeit der Schulungsprogramme die den Personalentwicklern freien Lauf der Kreativität liess, ist noch nicht überall ausgestanden. Schulungsveranstaltungen, die vom "Benimm-Dich-Ansatz" bis zur Höhlenforschung, im Sinne der Erlebnispädagogik, reichen, begeistern nach wie vor viele Menschen. Auftritte von Pleite gegangenen Motivations- und Erfolgsgurus füllen Kongresshäuser, so dass der "Kongress" sprichwörtlich tanzt. Selbst wenn Transferuntersuchungen seit Jahren zeigen, dass Führungskurse wenig Praxisumsetzung beinhalten, finden dies Art zirzensische Veranstaltungen statt.

Die Minimalforderung ist die, dass die Transfer"sicherung" im Ablauf der Schulung integriert werden muss. Dieser Ansatz ist deshalb so anspruchsvoll, weil die Programmgestalter sich mit der Realität der Teilnehmenden intensiv auseinandersetzen müssen. Die vielerorts angebotene "Stangenware" auf hohem Abstraktionsniveau mit wenig Verbindlichkeit muss der Massschneiderung auf hohem Konkretisierungsniveau mit hoher Nachhaltigkeit Platz machen.

"Filz" ist normal,
schön und
angenehm

"Filz" gibt auch warm weil die Verfilzten angenehme, freundschaftliche Beziehungen pflegen. Es geht um die klassische Frage "können wir mit der richtigen Auswahl von neuen Mitarbeitern Schulungsaufwand reduzieren?" Die Antwort lautet klar: "Ja"! Die Personalauswahl auf allen Ebenen, welche auf "verfilzten Netzwerken" aufbauen sind risikoreich, weil Sympathie, der gleiche Club oder Verein, der Stab vom Militär etc. zu wenig Anhaltspunkte für das Vorhandensein der geforderten Fähigkeiten liefert.

Häufig sind diese Netzwerke sogar kontraproduktiv, weil in verfilzten Netzwerken gleiche Kommunikationsmuster, Routineprozesse, ähnliche Persönlichkeitsstrukturen oder Kaderegehorsam Einzug halten können. Die Komplementarität - sich gegenseitig in Fähigkeiten und Stärken ergänzen - ist das "Gebot der Stunde". Dieser Ansatz ist aber schwierig

umzusetzen, weil eine grosse Toleranzbandbreite für die Andersartigkeit, verbunden mit wertschätzendem Kommunikationsverhalten, gegeben sein muss.

unbewusste
"Kompetenz" als
Lernziel

Auch die "klassische Art" Fähigkeiten zu fördern will das Lernziel der "unbewussten Kompetenz" erreichen. Dieses Lernziel setzt voraus, dass die Entwicklungsschritte, welche dahin führen, erlebt werden.

Der Prozess beginnt in der Regel mit dem Zustand der "Glückseligkeit". In diesem Stadium befinden sich die Personen im Zustand der "unbewussten Inkompetenz". Damit kann jeder zufrieden sein und es auch bleiben. Problematisch wird es aber dann, wenn Leistung erbracht werden sollte, dazu noch in einem Umfeld komplexer Abhängigkeiten.

Der Lernprozess beginnt mit der Phase der "bewussten Inkompetenz". Ich weiss, dass ich unfähig bin. Das kann weh tun, löst aber dann einen Lernprozess aus, wenn ich die Einsicht über meine Unfähigkeit habe, die Inkompetenz beseitigen will und dabei noch Leidensdruck zur Veränderung besteht.

Von der "bewussten Inkompetenz" getrieben absolvieren viele Menschen Schulungsprogramme. Im günstigen Fall resultiert die "bewusste Kompetenz". Diese Phase kann dadurch gekennzeichnet sein, dass die Menschen übertreiben oder überdrehen. Nach dem Verhaltenstraining bin ich mit meinen Mitarbeitern so freundlich, dass diese nur darauf warten, bis diese "Anfälle" vorüber gegangen sind. Im Verhaltensrepertoire wird es dann vor allem peinlich, wenn die Zuschauenden merken, dass die Art und Weise des Mitteilens unecht, gekünstelt daherkommt; das Video-Training wird so quasi spürbar. Dies kann - je nach Persönlichkeit - so weit getrieben werden, dass aus einer Person ein "dressierter Affe" entstanden ist.

Die "bewusste Kompetenz" in Fachfragen kann dann wohltuend sein, wenn ich merke, dass ich Dinge besser umsetzen kann. Unreflektiert kann diese Phase aber auch zur Besserwisserei führen, die vor allem eine Kommunikationsbarriere darstellt.

Der Lernprozess endet und führt zu neuen Reflexionen, wenn das Lernziel "unbewusster Kompetenz" erreicht wird. Dieser Zustand ist gekennzeichnet durch Souveränität, Leichtigkeit und Bescheidenheit. Diese Personen haben ihre Potenziale optimiert und ihre Störungen so minimiert, dass sie die Anforderungen mit den Fähigkeiten kongruent leben.

Das Management von Fähigkeiten schliesslich noch in einem Bild zusammengefasst:

