



Gedanken zur nachhaltige Personalentwicklung - Sieben Schritte, um Verhaltensänderung abzusichern

Seminare, Training und Coaching - was bringt das? Nicht nur Personalentwickler müssen die strategische Bedeutung von Trainings- und Coaching-Maßnahmen nachweisen, dass die Qualifizierungs-Investitionen ziel- und erfolgsorientiert erfolgen, d.h. das Verhalten positiv verändert wird. Denn es wird zu Recht immer intensiver nach dem Nutzen von Qualifizierungsmaßnahmen gefragt.

Für die nachhaltige Personalentwicklung haben sich, nach Auffassung von Stefan Oppitz, im Sinne eines erfolgreichen Verhaltensänderung-Prozesses folgende Punkte bewährt:

„Nur was man messen kann, kann man verbessern“

Dieses Zitat des bekannten Vordenkers Peter Drucker ist Basis jedes Verhaltensänderungs-Prozesses. Es beschreibt zunächst durch eine GAP-Analyse den Soll-/Ist-Zustand in den Bereichen, in denen die Interventionen geplant sind. Um den Gap (engl. Lücke) zu schließen, müssen klar die Anforderungen beschrieben werden. Welches messbare Ziel soll z. B. erreicht werden: Erhöhung des Umsatzes um x %, Reduzierung der Fehlteile in der Produktion um y %. Im nächsten Schritt wird dann geprüft, ob und welchen Beitrag die jeweiligen Interventionen aus dem Bereich der Personalentwicklung bzgl. dieses Ziels liefern.

Erwarteter Return der Investition in die Human Ressourcen bestimmen

Bevor Sie als Verantwortlicher eine Intervention planen, fragen Sie sich zunächst einmal was es das Unternehmen kostet, wenn Sie nichts unternehmen. Ist die Bearbeitung bspw. der Rechnungseingänge so langsam, dass kein Skonto bei der Bezahlung genutzt werden kann, können Sie den Performance-Wert schnell und einfach bestimmen. Er zeigt Ihnen an, welchen Return on Investment Ihre Personalentwicklungsmaßnahme erzielen muss, um die Bearbeitungsgeschwindigkeit in der Buchhaltung z. B. durch verbesserte Zusammenarbeit im Team und schneller Prüfung/Genehmigung zu steigern. Es ist ein Irrglaube anzunehmen, dass vermeintliche weiche Maßnahmen der Personalentwicklung nicht als belastbare Größen für eine Investitionsrechnung dienen können, um zu belegen, dass sich die angestrebte Performance auch rechnet. Wie bei der Anschaffung einer neuen Maschine oder eines EDV- Systems sollten Sie sich auch bei jeder großen Personalmaßnahme nicht davor scheuen den Nachweis anzutreten, welchen Nutzen Ihre „weichen Maßnahmen“ in Bezug auf die definierte Geschäftsanforderung leisten.

Notwendige Bedingungen für das Verhalten klären

Haben Sie sich also entschieden etwas zu unternehmen, müssen Sie klären, welche notwendigen Kriterien oder Bedingungen erforderlich sind, um das oben beschriebene Verhalten zu verbessern. Hier hilft es, zusammen mit den Beteiligten festzulegen, unter welchen Bedingungen dies möglich ist. Statt zu klagen, warum etwas nicht geht, sind die Kriterien zu beschreiben, wie etwas gehen soll. Die Liste der hier genannten Bedingungen wird in der Regel zeigen, dass neben den Anforderungen an die Mitarbeiter organisatorische Rahmenbedingungen zu beachten sind. Die Erfüllbarkeit und Umsetzung der Bedingungen helfen sowohl bei der Auswahl, der realistischen Planung als auch beim Monitoring der Maßnahmen selbst.



Geeignete Kenntnisse und Fähigkeiten aufbauen

Gerade um neues Verhalten zu erzielen - z.B. bei der Einführung einer neuen Software - ist es wichtig, dass die Mitarbeiter die dafür notwendigen Kenntnisse aufbauen und umsetzen können. Dies ist für eine Führungskraft wichtig, um herauszufinden, was die Mitarbeiter schon kennen oder können. Wären Mitarbeiter in der Lage die Performance zu zeigen? Lautet die Antwort tatsächlich „nein“ kann die abgestimmte IT-Schulung für das neue Programm angesetzt werden. Oft aber lautet die Antwort „ja“, dann handelt es sich nicht um ein Know-how Problem, das mit klassischem Training oder Coaching zu lösen wäre, sondern um ein Dürfen-oder Wollen-Problem.

Organisatorische Stolpersteine beseitigen

„Ich würde ja gerne, aber in meinem Bereich als Teamleiter...“,so oder ähnlich beginnen Diskussionen, die im Verhaltensänderungs-Prozess aufzeigen, dass in der Struktur oder den Abläufen einer Organisation Blockaden aufgebaut sind. Diese verhindern vielleicht nicht die Etablierung des angestrebten Verhaltens, aber können dies erheblich erschweren. Da bedarf es Augenmaß, um vorgeschobene Befindlichkeiten von tatsächlichen Problembereichen zu trennen. Oft hilft es auch, durch internes Benchmarking diejenigen Personen als exemplarische Performer zu bestimmen, die das angestrebte Verhalten bereits zeigen. Was macht bspw. die Mitarbeiterin im Callcenter besser, schneller oder anders? Und beantwortet so durchschnittlich signifikant mehr Anfragen als die Kollegen? Und wo umgeht diese vielleicht hemmende, organisatorische Regeln?

Eigene Motivation und Konsequenzen klären

Es ist ein Mythos, zu glauben, dass Führungskräfte die Mitarbeiter motivieren können. „Motivation“ heißt sich selbst zu bewegen, sie kann also nur aus einem selbst heraus entstehen. Motive, eigene Antreiber aber sind vielfältig, einer wird über die Anerkennung des Chefs, der nächste durch einen großen Bonus im Verkauf und ein dritter wiederum durch eine spannende Aufgabe in einem neuen Projekt motiviert. Die Organisation ist also gehalten, den Spagat zwischen den unterschiedlichen Motiven und den grundsätzlichen Konsequenzen zu beschreiben, um diese Eigenmotivation zu stützen. Wollen und Dürfen müssen also Hand in Hand gehen. Sie greifen zurück auf die oben beschriebenen notwendigen Bedingungen.

Das neue Verhalten etablieren

Kennen, Können, Dürfen und Wollen sind Aspekte, um neues Verhalten zu ermöglichen. Um diese aber nachhaltig zu etablieren, bedarf es einer Kultur, in der Mitarbeiter auch langfristig das neue Verhalten zeigen. Nicht nur, um wirtschaftlichen Nutzen zu generieren, sondern auch um die Motivation der Beteiligten zu stärken, ist es wichtig, schnell erste Erfolge zu genießen, um das (neue) Verhalten zu stabilisieren. Pilotprojekte sind eine gute Möglichkeit dies zu dokumentieren und als Leuchttürme für weitere Projekte zu dienen. Gleichzeitig ist Feedback dabei der Treiber Nummer 1. Nur durch die permanente Bestätigung dessen, was gewünscht ist, kann sich dieses Tun auch als Haltung der Mitarbeiter manifestieren und zu gelebter Unternehmenskultur werden.

Quelle: Stefan Oppitz, „Von Training zur Performance“, GABAL Verlag, 2001