

Evolution und Revolution

So überwinden Sie den Stillstand in der Personalentwicklung

von Doris Stempfle



Wer Untersuchungen zu den (Miss)Erfolgen traditioneller Personalentwicklungsmaßnahmen verfolgt und wen die Klagen der Personalentwickler über ineffektive Seminare und Trainings nicht unberührt lassen, muss neue Wege gehen, die abseits des Etablierten liegen. Die Autorin beschreitet ungewöhnliche, ja radikale Lösungswege.

Die Personalentwicklung in vielen Unternehmen gleicht einer Reparaturwerkstatt: Da kommt irgendjemand – vielleicht mit Hilfe einer Bildungsbedarfsanalyse – an seinem Schreibtisch zu dem Ergebnis, einige Mitarbeiter funktionierten nicht mehr so wie gewollt. Die nächste „Schreibtischtat“ besteht darin, flugs einige Personalentwicklungsmaßnahmen zu initiieren und Seminare einzukaufen; externe Trainer übernehmen Seminar-design und -durchführung, ohne dass ein ausführlicheres Gespräch zwischen den Verantwortlichen im Unternehmen, den Teilnehmern und dem Trainer stattfindet. Im Seminar dreht der Trainer an ein paar Stellschrauben – dort ein bisschen Verhaltenstraining, hier ein neuer Skill, zum Schluss noch ein wenig Motivation.

Schließlich kehrt der Seminarteilnehmer an seinen Arbeitsplatz zurück. Dort scheint dem Vorgesetzten immerhin aufgefallen zu sein, dass der Mitarbeiter ein paar Tage gefehlt hat: „Ach ja, Sie waren ja auf dem Seminar. Wie war's denn? ... Übrigens. Auf Ihrem Schreibtisch hat sich in Ihrer Abwesenheit ganz schön Arbeit angehäuft. Ich habe Ihnen eine Anfrage unseres wichtigen Kunden ganz oben auf den Stapel gelegt. Das bearbeiten Sie bitte zuerst!“

„Hauptsache, wir haben etwas getan!“

Und schon steckt der Mitarbeiter wieder im alten Trott; selbst wenn er die im Seminar gewonnenen Erkenntnisse – wenn er denn welche gewonnen hat – in seine Arbeit integrieren wollte: Die Verhältnisse sind, wie sie sind, und sie sind wie vor dem Seminarbesuch. Auch die Kollegen scheinen kein großes Interesse daran zu haben, am bewährten Alltagsrott etwas zu ändern und sich die Schilderungen des Kollegen anzuhören: „Als ich das Verkaufsseminar letzte Monat besucht habe, hat sich auch niemand dafür interessiert, dass ich ein paar bedenkenswerte Anregungen mit ins Haus gebracht habe!“

Und so existieren weder der Wille noch die Zeit, das Erlernte in die Praxis umzusetzen. Die Vorgesetzten und Führungskräfte, die die Entscheidung für Seminar und Trainer zu verantworten haben, wissen nun: „Zu dem Trainer schicken wir unsere Leute nicht mehr. Das Seminar hat überhaupt nichts gebracht!“ Schuldfrage geklärt – und: „Weiter so! – Hauptsache, wir haben etwas getan!“

Dass die Führungskraft aber vor der Maßnahme ein Gespräch mit den Mitarbeitern hätte führen können, in dem die Ziele der Weiterbil-

dung abgesteckt werden; dass sich Führungskraft, Mitarbeiter und Trainer an einen Tisch hätten setzen können, um die Maßnahme auf den Bedarf des Mitarbeiters und des Unternehmens abzustimmen; dass alle Beteiligten an dem Seminar-design hätten mitstricken und mitfeilen können; dass die Führungskraft mit dem zurückkehrenden Mitarbeiter ein Wiedereinstiegsgespräch hätten führen können, in dem Aktivitäten zur Umsetzung der Weiterbildungsinhalte am Arbeitsplatz festgelegt werden – all dies wird nicht berücksichtigt.

Personalentwicklung: Ungenügend! Setzen!

„So geht es bei uns nicht zu!“ – werden jetzt einige unter Ihnen ausrufen. Sicher – Sie gehören zu den rühmlichen Ausnahmen. Fest aber steht: In der betrieblichen Weiterbildung liegen erhebliche Potenziale brach: Dieser Meinung ist zumindest die Mehrheit der deutschen Spitzenmanager, die an einer Studie der Unternehmensberatung McKinsey, Düsseldorf, teilnahmen. McKinsey befragte Vorstände und Geschäftsbereichsleiter aus den deutschen Top-50-Unternehmen: Es fehle an der punktgenauen Abstimmung der Weiterbildungsprogramme mit dem konkreten Weiterbildungsbedarf

der Mitarbeiter sowie an der Integration der Weiterbildung in die zentralen Geschäftsprozesse. Und die konsequente Ausrichtung der Weiterbildung an den Unternehmenszielen werde sträflich vernachlässigt.

Woran liegt es, dass den Personalentwicklungsmaßnahmen ein derart schlechtes Zeugnis ausgestellt wird? Ein Merkmal komplexer Problematiken ist: Die Ursachenanalyse fällt ebenso komplex aus. Als wesentliche Ursache dafür, dass weiterhin Weiterbildung wie „vor tausend Jahren“ betrieben wird, ist allerdings die Einstellung festzumachen, die sich in dem Ausruf konkretisiert: „Warum sollen wir am Bewährten etwas ändern?“ – diese Einstellung prägt die meisten Unternehmenskulturen. Eingeschliffene Normen, Überzeugungen und Gewohnheiten verhindern den Aufbruch zu neuen Ufern. Hinzu kommt: Organisatorische Strukturen weisen ein gewisses Beharrungsvermögen auf und tendieren zur Erhaltung des Status quo.

Das Hauptproblem jedoch ist – der Mensch: Führungskräfte und Mitarbeiter, die das Veränderungstempo nicht mitgehen wollen oder können. Der genetische „Bauplan“ des Menschen hat sich in den letzten Jahrtausenden kaum geändert, und darum fällt es vielen schwer, die Konsequenzen aus den sich ständig ändernden Umfeldbedingungen und dem unleugbaren Veränderungsdruck zu ziehen. Wenig innovativ und kreativ sind die Begründungen, warum eine Veränderung scheitern muss und man deshalb lieber die Finger davon lassen sollte: „Das haben wir schon immer so gemacht“, „Das klappt doch nie“ und „Veränderung ja – aber bitte nicht bei mir und in meinem Bereich“ – so die heilige Trinität der Ausreden, ja nichts ändern zu müssen!

Bremsen der Veränderung

Der „veränderungsunwillige Mensch“ – würden wir uns damit abfinden, wäre jede Veränderung von vornherein zum Scheitern verurteilt. Untersuchungen aber zeigen: Nicht alle Menschen gehen mit Neuerungen und Veränderungen gleichartig um:

- Ein Drittel der Menschen verhält sich dem Neuem gegenüber offen. Sie besitzen die Fähigkeit, neue Verhaltensweisen rasch zu adaptieren.
- Ein weiteres Drittel verhält sich ambivalent und unentschlossen. Zum Teil möchten sie durchaus zu den Erneuerern gehören; andererseits orientieren sie sich eher an den Bewahrern und Erhaltern der alten Kultur.
- Das letzte Drittel bilden die Kulturbewahrer; sie haben am meisten zu verlieren, wenn sie sich auf das Abenteuer neuer Verhaltensweisen und Normen einlassen würden – so jedenfalls ihre unumstößliche Überzeugung. Innerhalb dieses Drittels gibt es einige Menschen, die zu den aktiven Verhinderern gehören. Sie wehren sich mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln gegen jede Veränderung.

Strategische Personentwicklung ohne Kulturkampf

Rein rechnerisch müsste in jedem Unternehmen ein Potenzial an Menschen vorhanden sein, das Veränderungen positiv gegenübersteht. Aber da sind ja noch die anderen. Was droht, ist ein „Kulturkampf“, eine endlose Auseinandersetzung zwischen den Bewahrern/Verhinderern und den Change Agents. Es würden sich Fraktionen bilden, jede Gruppe ginge auf die Suche nach Proselyten – wer aufmerksam die Wirtschaftspresse verfolgt, kann in den Unternehmen

die Auswirkungen dieser Flügelkämpfe verfolgen.

Worin besteht die Lösung? In einer strategisch ausgerichteten und strikt zukunftsorientierten Personalentwicklung, an der primär diejenigen Personen beteiligt werden, die die Veränderung ernsthaft wollen. So hart es sich angehört: Möglicherweise ist strategische Personalentwicklung mit der einen oder anderen etablierten Führungskraft nicht zu schaffen. Nämlich dann, wenn sie so stark in der Vergangenheit, in den erreichten Erfolgen verwurzelt ist, wenn sie die alten Werte, Normen und Verhaltensweisen so verinnerlicht hat, dass es ihr unmöglich ist, sich auf die Veränderung einzulassen und als Führungskraft die Mitarbeiter in den notwendigen Veränderungsprozess zu führen.

Beides aber ist erforderlich, wenn die Wege beschritten werden sollen, die allein eine strategische Personalentwicklung ermöglichen, weil jener Kulturkampf keine Chance hat: der revolutionäre und der evolutionäre Weg.

Der revolutionäre Weg: Eliten bilden

Wenige Unternehmen haben es bereits gewagt: Führungskräfte und Mitarbeiter alter Couleur mit ungenügendem Drang zur Veränderungsbereitschaft werden vom Veränderungsprozess geradezu ausgeschlossen. Die Erneuerer hingegen werden von den übrigen getrennt und isoliert und bilden eine Elitegruppe. Ihre Mitglieder sind zumeist Menschen, die noch nicht von der bestehenden und hemmenden Unternehmenskultur infiltriert sind – auch weil sie noch nicht so lange für das Unternehmen arbeiten. So ist es möglich, dass diese Führungskräfte und Mitarbeiter – als unbeschriebene Blätter – ungestört von Kulturkämpfen und Veränderungsblockieren

in Ruhe neue Wege beschreiten können, und zwar nicht nur bezüglich der Personalentwicklung. Sie bilden den Kern, um den herum sich das Gesamtunternehmen in die strategisch gewünschte Richtung entwickeln kann.

In der Elitegruppe wird das Rad gleichsam neu erfunden, alles wird auf den Prüfstein gelegt und neu definiert: bisherige Normen und Regeln, bisherige Verfahrensweisen, bisherige Verhaltensweisen, bisherige Führungsgrundsätze, bisherige Kommunikationsformen, bisherige Anforderungen an Führungskräfte, Mitarbeiter, Geschäftsleitung, Unternehmen – Letzteres wird dabei häufig geradezu revolutionär umgekrempelt, vom Kopf auf die Füße gestellt.

Dabei liegt es in der Verantwortung der Führungskräfte, dass sich nicht auch in der Elitegruppe nach und nach Normen und Gewohnheiten bilden, die Veränderung behindern. Denn wie gesagt: Jede Organisation, jede Gruppe tendiert zum Erhalt des Status quo. Die Elitegruppe aber muss ständig durchdrungen sein vom Willen zur Veränderung, der Hinterfragung des Bewährten und Etablierten. Und darum sollten die Führungskräfte in ständiger Rückkopplung den engen Kontakt und das Gespräch mit den Mitarbeitern suchen, die Verhaltensweisen der Zukunft etablieren

und durch entsprechendes Feedback unterstützen.

Aber ist jene Trennung wirklich notwendig? Sie ist es – radikale Ziele verlangen revolutionäre Maßnahmen. Erfolgt die Trennung nicht, besteht die Gefahr, dass die veränderungswilligen Führungskräfte und Mitarbeiter von der Garde des Establishments – die in der Regel allein zahlenmäßig überlegen ist – wieder mit dem Mehltau des „Weiter so!“ überzogen wird.

Ziel der neuen Arbeitsgruppe, der Elitegruppe muss es natürlich sein, Beweise dafür zu erbringen, dass mit den neuen Vorgehensweisen bessere Ergebnisse erzielt werden können. So lassen sich vielleicht auch die Zauderer und Bewahrer überzeugen und ins Veränderungsboot locken. Verführt durch den Erfolg der „Projektgruppe der Veränderung“, überprüfen sie ihre alten Verhaltensmuster.

Die „jungen Wilden“: (R)Evolution von unten

Revolution ist nicht jedermanns Sache. Wem der vorgeschlagene Weg allzu radikal ist, der wähle die evolutionäre Variante.

Die etablierten Führungskräfte werden die notwendigen Veränderungsprozesse zumeist nicht mehr einleiten können. Darum müssen die zukünftigen Führungskräfte dahingehend trainiert und geschult werden, diese Aufgabe zukünftig

übernehmen zu können. Mitarbeiter und Führungskräfte der unteren Ebenen, die sich bereits heute durch besondere Leistungen hervorgetan haben, werden zu den Change Leadern der Zukunft entwickelt.

Geschäftsleitung und Top-Management protegieren diese jungen Mitarbeiter – die „jungen Wilden“ –, geben ihnen positive Rückkopplungen, etablieren sie so als die zukünftigen Säulen des Unternehmens und erzeugen damit einen Entwicklungsdruck auf die etablierten Führungskräfte, die nun von unten, also von ihren Mitarbeitern, „gezwungen“ werden, sich mit dem neuen Denken und Handeln auseinander zu setzen und das Bewährte in Frage zu stellen.

Revolution vollzieht sich sprunghaft und schnell, Evolution hingegen in langsamen Entwicklungsschritten – ein langer Atem ist vonnöten. Beiden Varianten ist gemeinsam, dass sich die strategische Personalentwicklung an den Anforderungen der Zukunft ausrichten muss. Seminare sind dann integrierter Bestandteil einer Unternehmenskonzeption, die entsprechende Rückkopplungsschleifen vor und nach den Weiterbildungsmaßnahmen aufbaut.

Die Autorin:

- Doris Stempfle ist Betriebswirtin VWA und seit 1992 als Trainerin tätig. Seitdem hat sie sich als Unternehmens-Coach und Expertin für kreative Problemlösungen in Führung und Verkauf einen Namen gemacht.
- 1997 erhielt Doris Stempfle mit ihrer Firma „Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training“ den Trainingspreis in Gold für offene Seminare, 2004 den Internationalen Deutschen Trainingspreis in Silber für Finanzdienstleister, der vom Bundesverband der Verkaufsförderer und Trainer (BDVT) verliehen wird.