



SRH Hochschule
Heidelberg

Modul Strukturen Personal Masterkurs

3-1

Grundlagen der
Personalentwicklung

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksæter



Einbindung des Themas



- Personalentwicklung ist aus mehreren Gründen ein zentrales Thema in Unternehmen.
- Wissen veraltet und es entstehen laufend neue Aufgaben / Prozesse; das Unternehmen verändert sich permanent.
- Neue / junge Mitarbeiter müssen auf weiterführende Positionen vorbereitet werden (Nachfolgeplanung).
- Mit zunehmender Überalterung der Belegschaftsstrukturen wird der Leistungserhalt bei älteren Mitarbeitern immer wichtiger für den Unternehmenserfolg.
- Um die Schlagkraft des Unternehmens zu erhalten oder zu verstärken, müssen Mitarbeiter immer wieder für wichtige Themen sensibilisiert und entsprechend geschult werden.

Lernziele



- Personalentwicklung als (Teil-)**Lösung** für ein konkret benennbares Qualifizierungsproblem verstehen, das eine Investition ist wie jede andere auch und sich deswegen amortisieren muss
- Ein grundlegendes PE-Sortiment für ein kleineres bis mittleres Unternehmen nach wenigen Eckwerten zusammenstellen können
- Anhand einer kleinen Massnahme ausschnittweise Bausteine und Einzelmodule einschliesslich **Trainerleitfaden** selbst erstellen lernen

- Grundlagen / Systematik
- Organisation PE / PE-Planung / PE-Bedarf
- Das PE-Sortiment
- Tätigkeit PE
- Personalentwicklung als Problemlösung
- Konzeption
- PE-Tools
- Evaluation und Bildungscontrolling (EVA / BC)
- Ausblick

-> Personalentwicklung (PE) bezeichnet die Gesamtheit aller Massnahmen im Unternehmen, die zur Steigerung des Wissens und Könnens der MA umgesetzt werden.

Abgrenzung Personalentwicklung / Ausbildung

Ausbildung umfasst alle berufsvorbereitenden Massnahmen, z.B.

- Anlernen ungelernter Mitarbeiter
- Trainee-Ausbildung
- Praktika / Werkstudenten
- Sowie Berufsausbildung, z.B. ...
 - Büro- und Industriekaufleute, ...
 - Schlosser, Mechatroniker, ...

Inhalte der Ausbildungsarbeit in Unternehmen

- Zielgruppenansprache, Gewinnung und Selektion geeigneter „Azubis“ sowie „Onboarding“
- Schulung / Koordination der Ausbilder
- Kontaktsteuerung mit Berufsschulen
- Überwachung der Einhaltung gesetzlicher Regelungen
- Koordination regelmässiger Bewertungen und Statusgespräche mit AZB
- Koordination der Übernahmegespräche und Schnittstelle zur Personalplanung
- Meist eigene Ausbildungsabteilung!

-> stark reglementiert, wenig Steuerung möglich

Personalentwicklung im *engeren* Sinne ...

- ... ist zielgerichtete berufsbegleitende Weiterbildung von Mitarbeitern
- ... richtet sich auf die Entwicklung spezifischer Kompetenzen
- ... hat einen konkreten Anlass oder wird turnusmässig durchgeführt
- ... fokussiert meist (funktionale) Zielgruppen
- ... setzt entweder „on / near the Job“ oder „off the Job“ an
- ... findet entweder in „offenen“ Seminaren oder „inhouse“ im Unternehmen statt
- ... ist entweder defizit-orientiert oder strategieumsetzend

Typische **Ziele** der Personalentwicklung sind:

- Erhöhung der Leistungsfähigkeit für bestehende Aufgaben
- Weiterqualifizierung der MA (auf weiterführende Aufgaben / eine höhere Position)
- Breitflächige, unternehmenseinheitliche Vermittlung von Schlüsselkompetenzen (z.B. zur Strategiejumsetzung)
- Standardisierung von Qualifikationsniveaus
- Qualifizierungs“reserve“ für künftige Aufgaben schaffen
- Erhöhung der „Employability“ von Mitarbeitern
- Die Organisation in Bewegung halten, Impulse setzen
- MA binden, Anreize bieten

Grundlagen – Systematik - Ansatz



SRH Hochschule
Heidelberg

Defizitorientierte PE (-> Einzel-, Klein- oder Flächenformat)

- Setzt am individuellen Bedarf des MA an (Diskrepanz zwischen „sollen“ und „können“)
- Setzt die Erfassung dieser Diskrepanz voraus (wer wie viel?)
- Gleicht Schwächen aus

Strategieumsetzende PE (-> ausschliesslich Flächenformat)

- Setzt am Bedarf des Unternehmens an
- Schafft Mindestqualität, Kalibrierung, Fokussierung
- Baut Stärken aus

-> „Das Eine tun und das Andere nicht lassen“

Identifikation individueller Defizite

- *Im jährlichen MA-Gespräch bringt Sekretärin Susi Janus ihre Unsicherheit im Umgang mit Formatierungsfragen (MS-Word) zum Ausdruck. FK Petra Gernsupp empfiehlt einen EDV-Kurs.*
- *Susanne Tischler, Teamleiterin im Aussendienst, soll den Posten ihres ausscheidenden Chefs, Vertriebsleiter Dr. Jost Wohlrabe, übernehmen. Da sie erst seit kurzem dabei ist und das FKE-Programm nicht durchlaufen hat, setzt PE in Absprache mit Dr. Wohlrabe Einzelmassnahmen an.*

Identifikation spezieller Bedarfe einer Zielgruppe

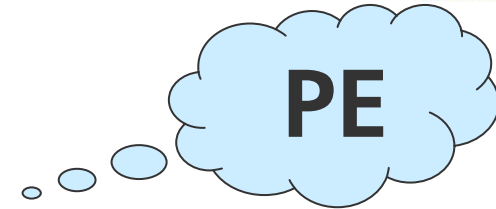
- *Die Meisterbesprechungen, eine neu eingeführte Form der Regelkommunikation, erfüllt die Erwartungen nicht: sie sind eher Präsentation als Partizipation. PE setzt in enger Abstimmung mit den Produktionsleitern ein Programm auf.*
- *Aufgrund hoher Anforderungen häufen sich die Kündigungen seitens neuer MA während der Probezeit. PE konzipiert ein Einarbeitungsprogramm.*

Umsetzung von bereichs- / unternehmensweiten Veränderungsprozessen oder neuen Strategien

- *Die Happy Pharma AG hat die Perfect Pillen GmbH „geschluckt“ (Merger). Die Zusammenarbeit ist mehr als holprig; dadurch entstehen Verluste. PE setzt einen OE-Prozess (Workshopreihe) auf, um die Gründe zu finden und dann weitere Massnahmen vorzuschlagen.*
- *Ein neues Beurteilungssystem soll eingeführt werden. PE sorgt dafür, dass allen Führungskräften die notwendigen Kenntnisse vermittelt werden.*

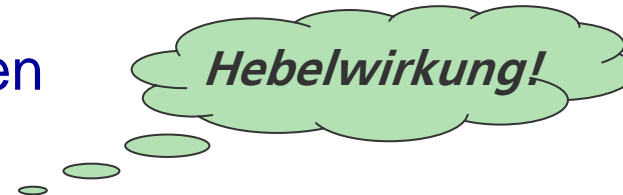
Merkmale „off the Job“ Massnahmen

- Kostengünstige Flächenformate
- Design und Koordination ausschliesslich bei PE
- Effektivität eingeschränkt durch Transferproblem sowie Standardisierung



Typische „off the Job“ Massnahmen

- Klassisches 3-Tages-Seminar
- Trainings, AC's, Lehrgänge
- Fachkongresse, Tagungen



-> *Flächenformate*

„Offene“ Seminare

- Über externe Veranstalter, Standardinhalte
- Sollen meist fachliche und / oder methodische Kompetenzen entwickeln
- Einsatz bei geringem Bedarf / Teilnehmerzahlen

„Inhouse“ Seminare

- Konzeption durch interne PE mit individuellen Unternehmensinhalten
- Sollen meist methodische / soziale Kompetenzen entwickeln
- Einsatz bei spezifischem Bedarf / hohen TN-Zahlen

-> betrifft Flächenformate

Grundlagen – Systematik



Typische „near the Job“ Massnahmen

- Qualitätszirkel, Gremienarbeit
- Mentoring, Patenschaften
- Multiplikator, interner Trainer

PE/FK

-> Einzel- und
Kleinformat

Typische „on the Job“ Massnahmen

- Job Enrichment, Enlargement, Rotation
- Projekt- und Gruppenarbeit
- Stellvertretung, Assistenz

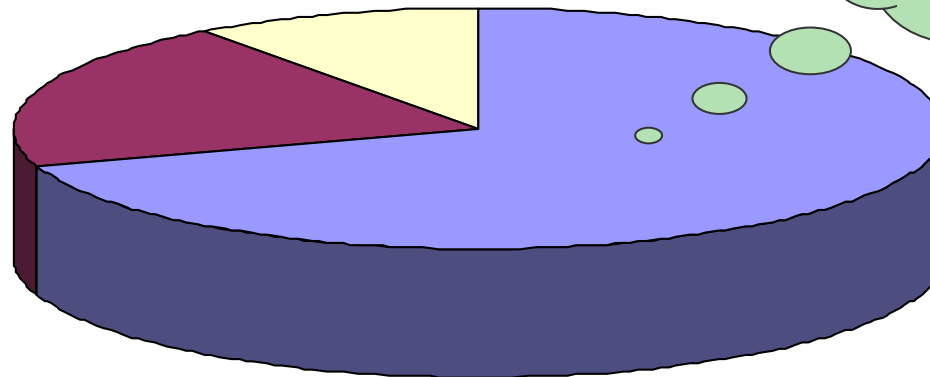
FK

Effektivität!

Merkmale „on / near the Job“ Massnahmen

- Aufwands- und kostenintensive Klein- oder Einzelformate
- Koordination und MA-Betreuung durch FK
- Beratung (ggf. Konzeption) bei PE
- Hohe Effektivität; jederzeit anpassbar auf individuellen Bedarf

Tätigkeitsschwerpunkte PE



- Trainings und Seminare
- Veränderung der Aufgabenstellung, incl. Auslandseinsatz
- Sonstige

Ca. 50-80%
Flächen-
formate

Konsequenz?

Typische Varianten der PE-Organisation

- PE-Verantwortliche in PER
Massnahmen v.a. offene Seminare; Verpflichtung von Einzeltrainern im Bedarfsfall; keine eigene PE-Konzeption
- PE-Team
konzeptionell aktiv, eigene Seminarorganisation, viele Inhouse-Massnahmen, separates FKE-Programm; PEler trainieren und moderieren selbst, unterstützen OE-Prozesse; ggf. Seminarkatalog
- Corporate University
Hauseigene Trainer für unterschiedlichste Themen, meist eigene (feststehende) Schulungsräume, unternehmensweite Komplett-Konzeption aller PE-Programme und –Massnahmen, Einsatz unterschiedlichster Trainingsformate („on“ oder „off“ the Job, „blended learning“, OE-Workshops, etc.); oft auch Dienstleistung an externe Kunden

Bedarfsplanung durch **Fortschreibung**

- Trainer- oder Teilnehmertage je Thema plus / minus zu erwartende Veränderungen (grobe Schätzung)
- Planungshorizont begrenzt auf Folgejahr

Bedarfsplanung durch **Erhebung**

- Bedarfsmeldung durch FK
- Bedarfserfassung anhand jährlicher LBU
- Befragung der FK (Themen und ca.-Mengengerüst)
- Befragung der MA (z.B. Softwareanwendung)
- Planungshorizont mehrjährig / Arbeit mit Qualifikationsprofilen bzw. -Matrizen

Steuerungsaufgaben der PE

- Bedarfserhebung und -steuerung
- Redesign / Konzeption bestehender Massnahmen
- Design / (Mit)-Konzeption neuer Massnahmen, meist in Zusammenarbeit mit externen Anbietern
- Aktive Beteiligung an / Übernahme von OE-Prozessen
- (Re-)Design / Konzeption von Führungs- und Orga-Tools (Regelkommunikation, LBU, Karrierepfade, ...)
- Aktiver Kontakt mit / Einbezug von FK

-> *„strategischer Kraftverstärker“ vs. „Abwickler“*

Das PE-Sortiment – Inhalte

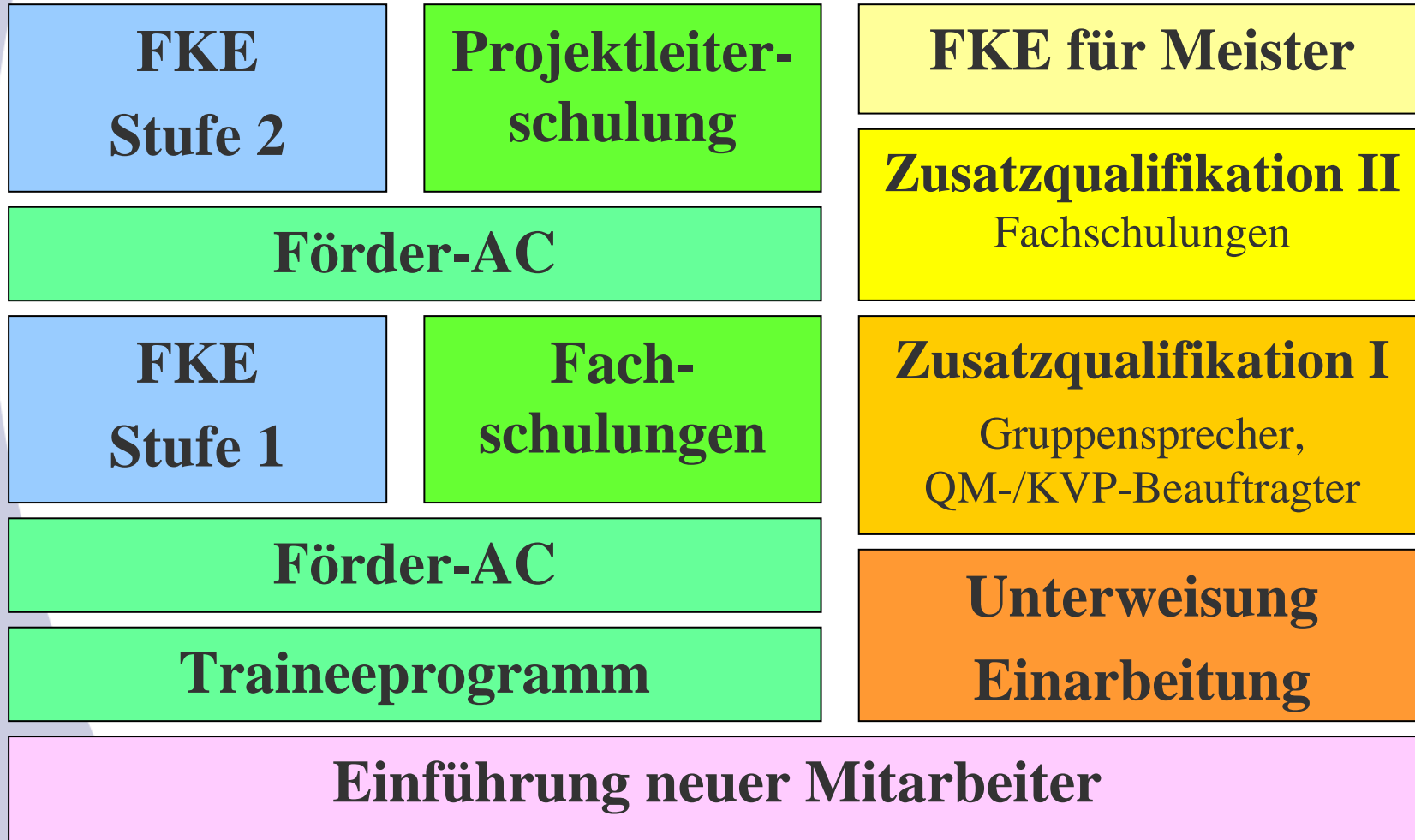


Typische Inhalte / Formate eines PE-Sortiments

- FKE-Programm(e)
- Methodenseminare (Kommunikation, Präsentation, Moderation, Problemlösung, Konfliktmanagement, ...)
- Projektleiterschulung
- Vertriebstraining
- Persönlichkeitsentwicklungstrainings
- Coaching für Führungskräfte
- Einführung neuer Mitarbeiter, Sicherheit und Datenschutz
- Fachschulungen

-> üblich: „Seminarkatalog“

Das PE-Sortiment - Inhalte



Das PE-Sortiment - Inhalte



Typische Inhalte von Standardtrainings

Kommunikation

- Kommunikationsmodelle (z.B. Sender-Empfänger, 4-Ohren-Modell, Transaktionsanalyse), Gesprächs- und Fragetechniken, Kommunikationsstile, Feedback

Projektmanagement

- Organisation eines Projekts, Planungstechniken, Projektteam, Sitzungsleitung, Projektcontrolling und Abweichungsanalyse, Projektdokumentation

Präsentation / (Workshop-)Moderation

- Präsentationstechniken, Körperhaltung, Sprache, Visualisierung, Stoffsammlung erstellen (Kartentechnik / Metaplan), Priorisierung, Themenbearbeitung, Massnahmenformulierung

Verkauf / Verhandlung

- Der Kunden-/Verkaufsprozess, Verkäuferrolle, Bedarfsanalyse, Nutzenargumentation, Konditionenverhandlung, Win-Win-Situation schaffen, Abschlusstechniken, Kundenakquisition, Kundenbindung

Das PE-Sortiment - Inhalte



Typische Inhalte von Standardtrainings ff.

Konfliktmanagement

- Typische Konfliktarten und –quellen, Konfliktdiagnose, Phasen der Konflikteskalation, Deeskalationsstrategien und Lösungsansätze

Sitzungsleitung

- Sitzungsvorbereitung / -organisation, Zieldefinition und Agendaerstellung, Themenstrukturierung / Visualisierung, Diskussionsleitung, Umgang mit Störungen, Protokolle, Nachbereitung / EVA

Führung

- Führungsrolle, Führungserwartungen, Führungsmodelle, Führungsstile, Einsatz von Führungsinstrumenten, sowie „*Kommunikation*“, „*Konfliktmanagement*“, ...

Persönlichkeitsentwicklung

- Persönliche Positionsbestimmung, Biografiearbeit, Selbstkonzept, Persönlichkeitsstruktur (Diagnostik), Kommunikation mit Anderen

PE als Problemlösung



Tagesgeschäft der PE

- Abwicklung der Massnahmen im Sortiment
(= Standardlösungen für Standardqualifizierungsprobleme)
- Optimierung dieser Massnahmen, Sortimentsanpassung, Beratung der FK und MA, (Mit-)Gestaltung der Nachfolgeplanung

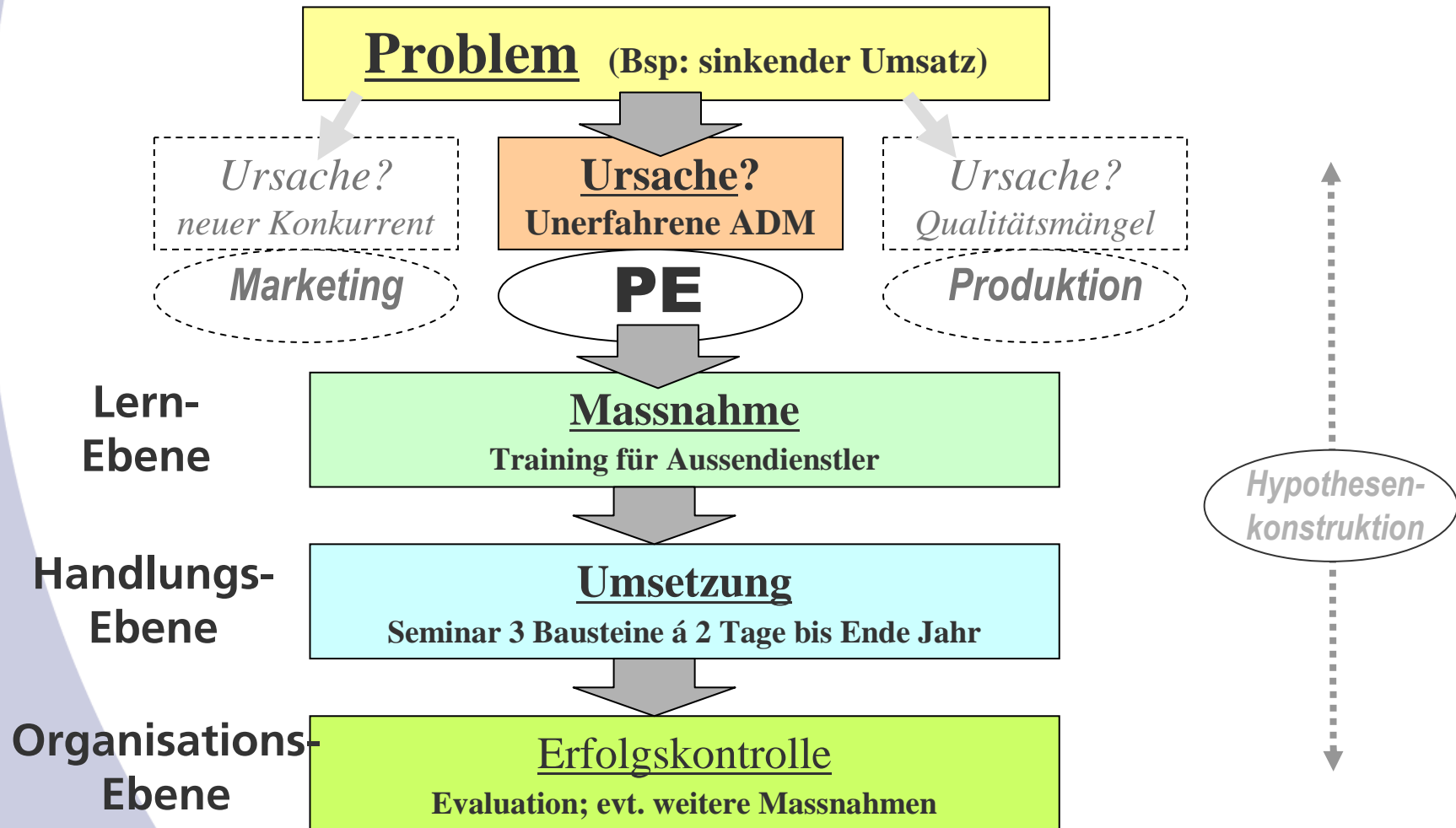
Anlassbezogene Aufträge an die PE

- „Houston, wir haben ein Problem“ 😊
(und dieses Problem hat eine [von ggf. mehreren]) Wurzel[n]
in der Qualifizierung der MA
- Auftraggeber: i.d.R. GF, Bereichs-/(Haupt-)Abteilungsleiter
- Rolle der PE: Lösung des Qualifizierungsproblems

PE als Problemlösung



Grundstruktur eines Problemlösungsprozesses



PE als Problemlösung



PE als Problemlösung bedeutet:

- Die Massnahme kann nur dann erfolgreich sein, wenn Qualifikationsmangel eine **wesentliche** Ursache für das Problem war / ist

Die dahinterstehende Hypothesenkonstruktion ist wie folgt:

- ADM machen zu wenig Umsatz; ihnen fehlt offenbar die Kenntnis für die Führung erfolgreicher Verkaufsgespräche
- Die Führung erfolgreicher Gespräche ist a) in ihrer Technik bekannt (best practice), b) lernbar und c) als Trainingsinhalt vermittelbar
- Wenn sie es gelernt haben, werden sie es umsetzen, und infolgedessen werden mehr / rentablere Abschlüsse getätigt

-> Transferproblem!

Das PE Transferproblem

- Das zwischen Konzeption der Massnahme über das trainieren der TN bis hin zum Ergebnis auf der Organisations- bzw. ROI-Ebene eine Reihe von Filtern wirken, die das Ergebnis von Stufe zu Stufe schmälern
- Nur ein Teil des Gelehrten wird gelernt (-> Ziele auf Lernebene)
- Nur ein Teil des Gelernten wird umgesetzt (-> Ziele auf Handlungsebene)
- Nur ein Teil des Umgesetzten wird zur Gewohnheit (-> Ziele auf Organisationsebene)
- Nur ein Teil der neuen Handlungsgewohnheiten liefert den erwarteten Erfolg (-> ROI-Ziele)

PE als Problemlösung



Besonderheiten der Andragogik (= Erwachsenenbildung)

- Die TN sind teils schon länger dem systematischen Lernprozess entwöhnt, verlassen sich auf eigene Erfahrung
- Sie stellen besondere Ansprüche an die unmittelbare praktische Verwertbarkeit der Erkenntnisse
- Nachhaltige Verhaltensänderungen sind schwer zu erzielen (Transferproblem)

Didaktischer Filterprozess

Gesagt ist nicht gehört

Gehört ist nicht verstanden

Verstanden ist nicht getan

Getan ist nicht geübt

Geübt ist nicht verändert

Effektivität von Vermittlung

Sehen

Hören

Vorführen

Selbst tun

Zur Schlüsselrolle der Konzeption in der PE / OE

- Konzept = gedankliche Vorwegnahme einer avisierten Massnahme
- PE-Konzept = Planungs- und Entscheidungsgrundlage für neue Massnahmen
- Beschreibung von Problem und Lösungsansatz aus PE-Sicht, der detaillierten Massnahme sowie Umsetzungs- und Investitionsraster (siehe Standardbestandteile PE-Konzept)
- SMARTe Zielformulierung (-> Ebenen) entscheidend!
- Grob- bzw. Kurzkonzept umfasst ca. 2-10 Seiten, Feinkonzept bis 50 Seiten und mehr je nach Massnahmenumfang

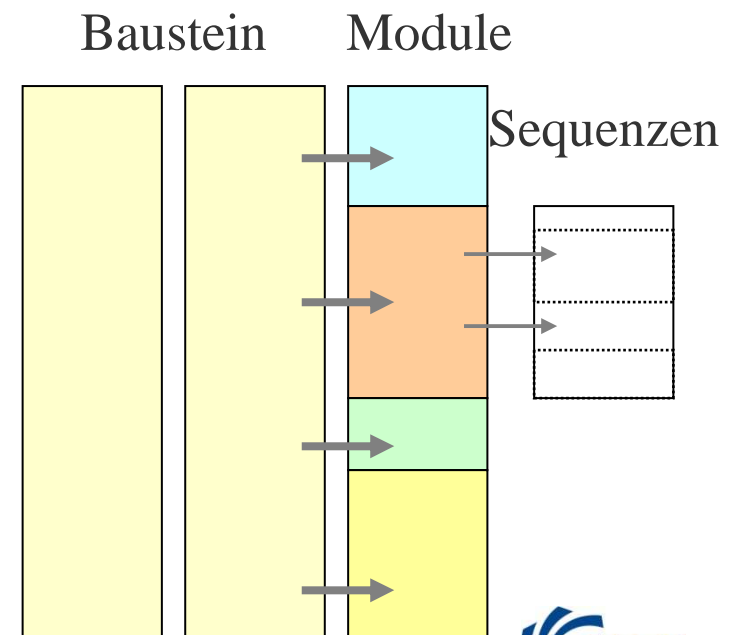
-> Konzepte selbst erstellen / prüfen können

Standardbestandteile eines Konzepts

- Ausgangssituation (Hypothesenkonstruktion)
- Ziele der Massnahme (SMART auf Lern- Handlungs- und Organisationsebene)
- Zielgruppe (wer? Vorkenntnisse? Besonderheiten?)
- Rahmenbedingungen (Restriktionen? Sonst. Besonderheiten?)
- **Detailbeschreibung der Massnahme (Bausteine, Transfersicherung, Trainerleitfäden)**
- Umsetzungsraster (Grobplanung: Meilensteine der Umsetzung)
- Evaluation (wie Zielerreichung prüfen? Vorgehensweise)
- Fazit / nächste Schritte / Ausblick (ggf. Anschlussmassnahmen)
- Investition / Aufwand
- Ggf. Anhang (Trainerprofile, Daten / Tabellen, ...)

Vorgehensweise beim Massnahmendesign

- Gesamtumfang der Massnahme entsprechend der vorgegebenen Eckwerte (wie viele Tage / Budget?); wichtig: Transfersicherung!!
- Themenbereiche auf Bausteine verteilen; innerhalb der Bausteine die einzelnen Themenmodule festlegen; weitere Präzisierung der Inhalte
- Jedes Themenmodul in Einzelsequenzen unterteilen; übliche Abfolge: Trainer-Input, Fragen/Diskussion, Übung, Auswertung
- Mindestens je Themenmodul, ggf. auch je Sequenz jeweils Dauer (10-Min-Einheiten), Lernziele, Methoden und benötigtes Material festlegen (siehe **Trainerleitfaden**)



Konzeption



Herzstück des Massnahmendesigns: der Trainerleitfaden

Zeit		Inhalt / Sequenz	Methode / Material	Lernziel
08.30-08.40	10'	Begrüßung der TN, Vorstellung Trainer, Ziele / Themen des Bausteins, Tagesstruktur	Flip	Einstimmung
08.40 – 09.00	20'	Vorstellungsrunde TN	Soziometrie, Interview	Abbau von Lernblockaden
09.00 – 09.20	20'	Präsentation Vertriebsleiter: Positionierung Full Service Anbieter Anmoderation: „In fünf Jahren wollen wir europaweiter Marktführer sein ...“	Präsentation Beamer, Flip	Rahmenbedingungen des Verkaufs deutlich machen
09.20 - 09.40	20'	Fragerrunde	Diskussion	Details / offene Punkte klären
09.40 – 10.10	30'	Gruppenarbeit mit Leitfragen; Anmoderation: „stellen Sie sich vor, Sie müssten einem Kollegen die strategische Positionierung erklären ...“	Moderierte Gruppenarbeit, Flip, Metaplan	Internalisierung der Strategie auf verkaufspraktischem Level
10.10 – 10.30	20'	<i>KAFFEEPAUSE</i>	<i>Kaffee, Wasser und Obst</i>	
10.30 – 11.00	30'	Präsentation der Gruppenergebnisse und Auswertung im Plenum	Diskussion, Stoffsammlung	Spektrum möglicher Sichtweisen darstellen
11.00 – 11.30	30'	Ableitung von allgemeingültigen praxisrelevanten Leitsätzen	Diskussion, Stoffsammlung	Zielführende Sichtweisen in Prämissen formulieren
...

Flächenformat: Training / Seminar

- Nach wie vor stark dominierendes Format, hohe Hebel-/Kalibrierungswirkung, unverzichtbar für strategieumsetzende PE, aber Transferproblem

Grossgruppenformate

- Beispiele: Zukunftskonferenz, Open Space Technology, Real Time Strategic Change (RTSC)
- Einsatz: “das ganze System in einem Raum”, über 1.000 TN möglich, schnelle Ergebnisse und Umsetzung, schnelle Lösung von (simultanen) Koordinationsproblemen, hoher Konzeptions- und Organisationsaufwand; TREND!

Kollegiale Fallberatung / Erfa-Kreise

- Fraktales Kleingruppenformat, in dem sich TN in mehreren Sitzungen gegenseitig austauschen / unterstützen; (mit Moderation oder Leitfragen); Transfersicherung

PE-Tools – Formate und Methoden



Coaching / Supervision

- Tandemformat (TN – Experte); übliches Set = 10 Sitzungen á 1 oder 2 Stunden; gezielte Arbeit an persönlichen Stärken, schwierigen Situationen, möglichen Lösungen

Sonstige Formate:

- Outdoortraining (Hochseilgarten, Segeltörn, Zelten, ...)
- Distance Learning: meist webbasiertes Einzelformat, z.B. Lernprogramm
- Planspiel: Simulation einer Unternehmenstätigkeit, eines Projekts, ... in mehreren Spielrunden kombiniert mit Input-Einheiten
- Blended Learning: Kombination unterschiedlicher Formate; Ziel: Reduktion der Lernzeit bzw. der Trainingskosten und / oder Transferoptimierung
- Multiplikatorenmodell: interne MA als Interimstrainer
- Train-the-Trainer (TTT): Vorbereitung von Trainern für Flächendurchführungen

PE-Tools - Methoden

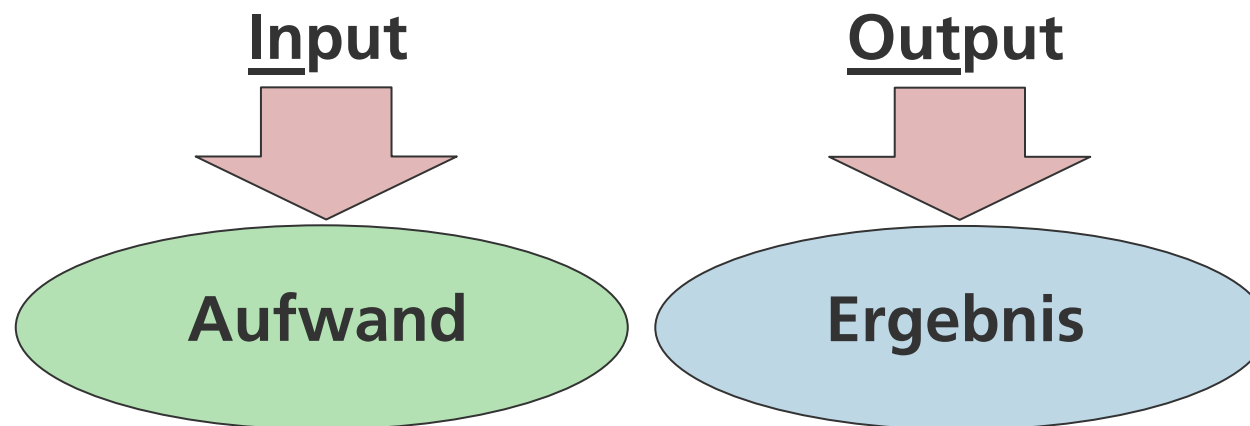


- **Anmoderation:** Einleitung / Rahmung eines neuen Themas durch Trainer
- **Input / Vortrag / Referat / Präsentation:** Platzierung von fachlichen / thematischen Inputs
- **Gruppendiskussion / Fragerunde:** Meist nach Präsentation / Inputeinheit
- **Lehrgespräch:** Kombination zwischen Input und Zuruffragen / Moderation des Trainers
- **Blitzlicht:** Auf Traineranfrage kurzer Kommentar der TN zu einem Thema / Modul / dem Tag
- **Gruppenwahl:** System bei der Zusammensetzung der Kleingruppen
- **Übung:** Aufgabenstellung für Teilnehmer für eigenaktive Arbeit
- **Rollenspiel:** Situationssimulation zu Übungszwecken
- **Auswertung:** grundsätzlich nach jeder Übung! Varianten: Plenumsdiskussion, Ergebnispräsentation, „Aquarium / Fishbowl“, Prozessanalyse

EVA / BC – begriffliche Abgrenzung



- Bildungscontrolling (BC) ist die Gesamtheit aller Massnahmen, die zur erfolgreichen und strategiekonformen Steuerung der Weiterbildung im Unternehmen beitragen.



- PE-Personal
- Trainertage
- ...

- *Anzahl Massnahmen?*
- *Trainingserfolg / EVA?*
- ...

EVA / BC – mögliche Inputkennzahlen



- PE-Budget insgesamt
- PE-Aufwendungen je Zielgruppe
- Anzahl (Kosten) Trainer- und / oder Teilnehmertage
- Durchschnittliche Massnahmendauer (TN-Präsenz)
- Anzahl Massnahmen / TN-Tage je Thema
- Soziostrukturkennzahlen der TN (m./w., Alter, ...)
- Anzahl nicht besetzter Plätze
- Anteil TN an avisierter Zielgruppe
- Jeweiliger Anteil der Formate
- Anteilige Reisekosten / Abwesenheitskosten
- Eigen- oder Fremderstellung, ... usw.usf...

Typische Massnahmen zur Kostensenkung:

- Kürzere Massnahmendauer
- Streichen / Straffen von Inhalten
- Streichen / Zusammenfassen von Massnahmen
- Ersatz von Präsenzzeiten durch „blended learning“ / WBT
- Mehr TN je Veranstaltung
- Einsparen von Reisekosten durch TN-Zusammensetzung oder Fraktalformate
- Trainerauswahl: interne statt externe und / oder Freelancer statt Agenturen einsetzen
- Multiplikatorenmodelle für „Feld-, Wald- und Wiesentrainings“

Fragestellung für die **Seminarbewertung**

- Erfahrung / Kompetenz / Didaktik des Trainers?
- Verständlichkeit / Neuigkeitsgehalt der Inhalte?
- Praxisrelevanz – voraussichtliche Anwendung?
- Optimierungsvorschläge

Fragestellung für die **Transferbewertung**

- Tatsächliche Umsetzung der Inhalte im Tagesgeschäft
- Konkreter praktischer Nutzen
- Organisationale Konsequenzen / entstandene Verbesserung

EVA / BC - Rentabilitätsprüfung



Beispiel: Verkaufstraining für Autohaus

Aufwand

Konzeptionskosten Anbieter	2.800 €
Kalk. Konzeptionskosten int. PE	2.200 €
5 Durchführungen á 2 Tage	
10 Trainertage á 1.300 €	13.000 €
Kosten Tagungshotel incl. Raum- Miete, Unterbringung, Material	9.800 €
Kalkulatorische Abwesenheitskosten	
70 TN x 2 Tg x 350 €	49.000 €
Reisespesen 70 x 120 €	8.400 €
Kalk. Kosten Seminarorganisation Incl. Evaluation	<u>2.800 €</u>
SUMME	88.000 €

Ergebnis

Derzeitige Verkaufsleistung:
Ca. 50 Einheiten pro MA p.a.
Ø Reingewinn je Einheit
265 €
Ø Trainingskosten je TN
1.260 €
Erwartete Steigerung der
Verkaufsleistung: 10% p.a.
-> 1.323 € Mehrgewinn

Amortisationszeit:
11,4 Monate

Rentabilitätsprüfung oft schwierig, weil ...

- ... zu wenig BWL'er in den PE-Abteilungen sind ☺
- ... die Ziele der Massnahme nicht SMART formuliert oder nur Lernziele, nicht aber organisationale Ziele definiert sind
- ... Kosten nicht vollständig / präzise kalkuliert sind
- ... der Nutzen schwer zu bewerten ist (z.B. Massnahme zur Persönlichkeitsentwicklung – pekuniärer Wert?)
- ... externe / nicht absehbare Effekte / Ereignisse das Trainingsergebnis beeinflussen können
- ... PE-Massnahmen *prinzipiell* ein kaum überprüfbarer Zusatznutzen unterstellt wird (Mitarbeiterbindung, höhere Leistungsbereitschaft, Kalibrierung, ...)

Ausblick - Rolle der PE im Unternehmen



- Lippenbekenntnis vs. ökonomische Realität: „Der MA ist das wichtigste Gut im Unternehmen“
- Nutzen (Beitrag zum Unternehmenserfolg) nur behelfsweise quantifizierbar
- Transferkontrolle durchgehend mangelhaft
- Oft überfrachtete Erwartungen an die PE „wenn’s brennt“, aber wenig Rückhalt im Tagesgeschäft
- Parkstation für Problemfälle
- Rückdelegation von Führungsverantwortung (mangelndes FK-Involvement)
- Diskrepanz zwischen Gewünschtem (Dienstleisterrolle PE) und Wünschbarkeit im Sinne des Gesamtunternehmens (Beraterrolle der PE)
- Oft sehr ungenaue Vorstellungen der FK über Entwickelbarkeit von MA
- PE-Budgets konjunkturabhängig -> Schwierigkeit einer konsequenten PE
- Fremdsicht der PE im Unternehmen: irgendwo zwischen
 - „eierlegende Wollmilchsau“
 - „letzte Bastion professionellen Gutmenschentums“
 - „unverzichtbar in Tagesgeschäft und Strategieumsetzung“

Ausblick - Trends künftiger PE-Arbeit



- Bei Flächenformaten: zunehmender Abschied vom klassischen 2-Tages-Seminar; mehr Fraktalformate
- Anteil des IT-gestützten Trainings (WBT) steigt langsamer als erwartet; ebenso „blended Learning“
- Insgesamt weniger Präsenz-/Flächenformate, mehr Einzel- und Kleinformate
- Coaching wird zunehmend üblich, weitgehend unabhängig von der hierarchischen Position des Coachees bzw. der Unternehmensgröße
- PE-Aktivitäten werden sich auf eine längere Lebensspanne der MA beziehen (Demographie); dadurch neue Themen
- Mit zunehmend sich verschärfendem Arbeitsmarkt wird ein Schulterschluss zwischen Rekrutierung und PE stattfinden
- Die Bedeutung der PE im Unternehmen wird (selbst mangels Rentabilitätsberechnung) weiter zunehmen; ggf. organisatorisch als gleichrangige Abteilung neben PER oder eigenes Vorstandsreferat
- Es wird insgesamt mehr PE-Bedarf geben; gute Jobaussichten also für „Jung-PE-ler“!

Selbstlernzeit - Übungsfragen



1. Welche Erklärung haben Sie für die Beliebtheit von Flächenformaten in der Personalentwicklung – obwohl doch angeblich Kleingruppen- und Einzelformate viel effektiver sind?
2. Angeblich ist ja die PE eine wesentliche Steuerungsgrösse für die Personalarbeit im Unternehmen. Gleichwohl ist offenbar auch hier viel Routinearbeit (z.B. Seminarorganisation) angesiedelt. – Wie passt das zusammen?
3. Wenn es um ein Standardtraining wie bspw. „effiziente Sitzungsleitung“ geht – was spricht für eine „inhouse“, was für eine „offene“ Lösung?
4. Erklären Sie in wenigen Sätzen das Transferproblem der PE. Welche Formate / Methoden sind geeignet für die Transfersicherung?
5. Erstellen Sie einen Trainerleitfaden für die Veranstaltung „Einführung neuer Mitarbeiter“. Eckdaten: Beginn 09.30, Ende 16.00 mit einer Betriebsführung; Inhalte: Markt und Produkte, Philosophie, Unternehmensstruktur / Abteilungen, Sicherheit und Datenschutz, übergreifende IT-Systeme.
6. In welchen Fällen würden Sie Grossgruppenformate empfehlen? Bitte mindestens 5 Anlässe!

Selbstlernzeit - Übungsfragen



7. Über Sinn und Unsinn von Outdoortraining (z.B. Expedition, Segeltörn, Hochseilgarten) gibt es immer wieder Diskussionen. Argumentieren Sie!
8. Erklären Sie anhand kleiner Beispiele, welchen Einfluss die Gruppenwahl auf die Arbeitsergebnisse von Kleingruppen im Training haben kann.
9. Bitte begründen Sie das Prinzip: „Keine Übung ohne Auswertung“!
10. Wenn Sie sich im Bildungscontrolling auf fünf Kennzahlen beschränken müssten: welche würden Sie wählen, und warum?
11. Formulieren Sie für die Einführungsveranstaltung aus Frage 7 die Veranstaltungsziele, natürlich SMART und auf den drei Ebenen Lernen, Handeln und Organisation. Wie könnte dann die Zielerreichungskontrolle (EVA) aussehen, welche Methoden wenden Sie an?
12. Erstellen Sie eine Rentabilitätsschätzung für Ihre Einführungsveranstaltung! (Sie wissen ja: eine schlechte Schätzung ist besser als gar nichts)
13. Wie könnte „blended learning“ für ein Seminar „Effiziente Sitzungsleitung“ aussehen? Bitten mindestens 5 Komponenten!

Das Letzte ...



SRH Hochschule
Heidelberg

Vom Wege des Schaffenden.

Willst du, mein Bruder, in die Vereinsamung gehen?
Willst du den Weg zu dir selber suchen? Zaudere
noch ein Wenig und höre mich.

„Wer sucht, der geht leicht selber verloren. Alle
Vereinsamung ist Schuld“: also spricht die Heerde.
Und du gehörtest lange zur Heerde.

Die Stimme der Heerde wird auch in dir noch
tönen. Und wenn du sagen wirst „ich habe nicht
mehr Ein Gewissen mit euch“, so wird es eine Klage
und ein Schmerz sein.

Siehe, diesen Schmerz selber gebar noch das Eine
Gewissen: und dieses Gewissens letzter Schimmer glüht
noch auf deiner Trübsal.

Aber du willst den Weg deiner Trübsal gehen,
welches ist der Weg zu dir selber? So zeige mir dein
Recht und deine Kraft dazu!

Bist du eine neue Kraft und ein neues Recht?
Eine erste Bewegung? Ein aus sich rollendes Rad?
Kannst du auch Sterne zwingen, daß sie um dich sich
drehen?

Ach, es gibt so viel Lüsterheit nach Höhel! Es

gibt so viel Krämpfe der Ehrgeizigen! Zeige mir, daß
du keiner der Lüsternden und Ehrgeizigen bist!

Ach, es gibt so viel große Gedanken, die thun
nicht mehr als ein Blasebalg: sie blasen auf und machen
leerer.

Frei nennst du dich? Deinen herrschenden Ge-
danken will ich hören und nicht, daß du einem Joche
entronnen bist.

Bist du ein Solcher, der einem Joche entronnen
durfte? Es giebt Manchen, der seinen letzten Werth
wegwarf, als er seine Dienstbarkeit wegwarf.

Frei wovon? Was schiert das Zarathustra! Hell
aber soll mir dein Auge künden: frei wozu?

Kannst du dir selber dein Böses und dein Gutes
geben und deinen Willen über dich aufhängen wie ein
Gesetz? Kannst du dir selber Richter sein und Rächer
deines Gesetzes?

Furchtbar ist das Alleinsein mit dem Richter und
Rächer des eignen Gesetzes. Also wird ein Stern hinaus-
geworfen in den öden Raum und in den eisigen Athem
des Alleinseins.

Heute noch leidest du an den Vielen, du Einer: heute
noch hast du deinen Muth ganz und deine Hoffnungen.

Aber einst wird dich die Einsamkeit müde machen,
einst wird dein Stolz sich krümmen und dein Muth
knirschen. Schreien wirst du einst „ich bin allein!“

Einst wirst du dein Hohes nicht mehr sehn und
dein Niedriges allzunah; dein Erhabnes selbst wird
dich fürchten machen wie ein Gespenst. Schreien wirst
du einst: „Alles ist falsch!“

Das Letzte ff



SRH Hochschule
Heidelberg

Es giebt Gefühle, die den Einsamen tödten wollen; gelingt es ihnen nicht, nun, so müssen sie selber sterben! Aber vermagst du das, Mörder zu sein?

Kennst du, mein Bruder, schon das Wort „Verachtung“? Und die Qual deiner Gerechtigkeit, Solchen gerecht zu sein, die dich verachten?

Du zwingst Viele, über dich umzulernen; das rechnen sie dir hart an. Du kamst ihnen nahe und giengst doch vorüber: das verzeihen sie dir niemals.

Du gehst über sie hinaus: aber je höher du steigst, um so kleiner sieht dich das Auge des Neides. Am meisten aber wird der Fliegende gehaßt.

„Wie wolltet ihr gegen mich gerecht sein! — müßt du sprechen — ich erwähle mir eure Ungerechtigkeit als den mir zugemessnen Theil.“

Ungerechtigkeit und Schmutz werfen sie nach dem Einsamen: aber, mein Bruder, wenn du ein Stern sein willst, so mußt du ihnen deshalb nicht weniger leuchten!

Und hüte dich vor den Guten und Gerechten! Sie freuzigen gerne Die, welche sich ihre eigne Tugend erfinden, — sie hassen den Einsamen.

Hüte dich auch vor der heiligen Einfalt! Alles ist ihr unheilig, was nicht einfältig ist; sie spielt auch gerne mit dem Feuer — der Scheiterhaufen.

Und hüte dich auch vor den Anfällen deiner Liebel! Zu schnell streckt der Einsame Dem die Hand entgegen, der ihm begegnet.

Manchem Menschen darfst du nicht die Hand geben, sondern nur die Tazze: und ich will, daß deine Tazze auch Krallen habe.

Aber der schlimmste Feind, dem du begegnen kannst, wirst du immer dir selber sein; du selber lauerst dir auf in Höhlen und Wäldern.

Einsamer, du gehst den Weg zu dir selber! Und an dir selber führt dein Weg vorbei, und an deinen sieben Teufeln!

Ketzer wirst du dir selber sein und Heze und Wahrsager und Narr und Zweifler und Unheiliger und Bösewicht.

Verbrennen müßt du dich wollen in deiner eignen Flamme: wie wolltest du neu werden, wenn du nicht erst Asche geworden bist!

Einsamer, du gehst den Weg des Schaffenden: einen Gott willst du dir schaffen aus deinen sieben Teufeln!

Einsamer, du gehst den Weg des Liebenden: dich selber liebst du und deshalb verachtest du dich, wie nur Liebende verachten.

Schaffen will der Liebende, weil er verachtet! Was weiß Der von Liebe, der nicht gerade verachten mußte, was er liebte!

Mit deiner Liebe gehe in deine Vereinsamung und mit deinem Schaffen, mein Bruder; und spät erst wird die Gerechtigkeit dir nachhinken.

Mit meinen Thränen gehe in deine Vereinsamung, mein Bruder. Ich liebe Den, der über sich selber hinaus schaffen will und so zu Grunde geht. —

Also sprach Zarathustra.

* * *

hugh!