



***Wirkungsorientierte
Personalentwicklung (wirkPE)***

Kurzinfo zum aktuellen Stand im Projekt

Roland Mangold, Martin Kaufmann
Dornbirn im März 2009

Das Projekt ,Wirkungsorientierte Personalentwicklung (wirkPE)'

In diesem Forschungsprojekt – das proEval für eine professionelle PE-Organisation durchführt – geht es um die Frage

1. In wieweit die Erkenntnisse aus der Neurobiologie, der Kybernetik und der Verhaltenswissenschaft für die Personalentwicklung relevant sind und
2. Welche Veränderungen in den PE-Konzepten und -Instrumenten gemacht werden müssen, damit Betriebe von den Erkenntnissen in diesen Wissenschaftsfeldern profitieren können.

Die Durchführung des Projekt ist in drei Phasen gegliedert:

- Die Analysephase (bildet die Grundlage für die Phasen II und III). Der Status: Abgeschlossen.
- Die Entwicklung eines neuen, wirkungsorientierten PE-Konzepts (Phase II). Der Status: Läuft.
- Der Einsatz des neuen PE-Konzepts in der Praxis mit Evaluation und Auswertung.

Kontakt:

Dr. Martin Kaufmann, martin.kaufmann@proeval.vom

www.proeval.com bei der Forschergruppe Lernprozesse und- systeme.

Kurzinfo zu den Ergebnissen aus der Phase I: Analyse, Deltas, Lösungsansätze

Die Arbeitsschritte in der Phase I

1. Die Prozesse, Herausforderungen und Wirkungen der dzt. gängigen PE-Praxis analysieren.
2. Darauf aufbauend die für die PE relevanten Erkenntnisse aus den Grundlagenwissenschaften Kybernetik und Neurobiologie erschließen.
3. Beschreibung von zwei PE-Denkfiguren (klassische PE und eine konsequent an den neuen Erkenntnissen orientierte PE).
4. Analyse der PE-Praxis im Lichte der beiden (extremen) Denkfiguren durch Praktiker/innen und
5. daraus Ableitung von Empfehlungen für eine ‚neue‘, wirksame und alltagstaugliche PE (wirkPE).

Die ‚klassische‘ Denkfigur mit linearer Grundlage¹

Darin wird die PE als ein Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre betrachtet und ist daher auch stark von den dort herrschenden Sichtweise bestimmt. Viele der darin dominierenden Denkweisen entstanden in der Nachkriegszeit, als sich die Wirtschaft in Hochkonjunkturlage befand. Diese Denkfigur ist von einem linear-kausalen Verständnis geprägt. Darin ist ein Produkt oder eine Maschine nach einer bewusst vorgefassten Zwecksetzung und einem Plan entsprechend aus ihren Einzelteilen zu konstruieren. Sowohl die Eigenschaften der Einzelteile, als auch deren Zusammenspiel, ist bis ins kleinste Detail geplant, nichts ist darin dem Zufall überlassen. Diese Denkweise hat sich nicht nur in den Köpfen von Handelnden, sondern auch in PE-Modellen als dominante Methode etabliert. Die klassische PE, so wie wir sie im Rahmen dieser Projektphase als ‚Hilfskonstruktion‘ definiert haben, legt daher einen Plan vor,

- der definiert welche Arbeitsfunktionen zu besetzen sind,
- entwirft zu jeder Arbeitsfunktion die spezifischen Fach- und Schlüsselqualifikationen,
- die dann durch verschiedene Qualifizierungsmaßnahmen gefördert / entwickelt werden.

¹ Bei der Darstellung wurde bewusst zwischen zwei gegensätzlichen Denkfiguren unterschieden, da wir annehmen, dass die dadurch gewonnene Eindeutigkeit für die Beschäftigung mit diesem Thema hilfreicher ist, als die Beschäftigung mit Zwischenstadien.

Die ‚zirkuläre‘ Denkfigur als Extrem auf der anderen Seite des Kontinuums

Diese PE-Denkfigur orientiert sich konsequent an den Funktionsweisen von lebenden Systemen. Darin wird klar, dass PE nur dann sinnvoll sein kann, wenn sie auf die Dynamik und Unvorhersehbarkeit lebender Systeme Rücksicht nimmt. Vorgefertigte Pläne mit linearer Grundlage können dies nicht, Rückkopplungsschleifen mit zirkulärer Grundlage schon. Denn das Herzstück der Zirkularität bildet (a) die Dynamiken realer Situationen laufend wahrnehmen zu können, und (b) die Entwicklung relevanter Ausgleichsmechanismen, um trotz Störungen auf dem Kurs bleiben zu können. Zirkularität ermöglicht die Verantwortungsübernahme seines eigenen Lernprozesses und der produktive Umgang mit Komplexität. Komplexität wird darin nicht wie im linearen Paradigma auf wenige Variablen reduziert, sondern durch fortschreitende Rückkoppelungsprozesse informativ erschlossen bis die Komplexität vollständig wahrnehmbar wird. Erst dann können bewusst und reproduzierbar – und nicht zufällig – erwünschte Wirkungen angestrebt werden.

Die zirkuläre PE, so wie wir sie hier beschreiben,

- ermöglicht in allen Phasen der PE-Zirkularität des Denkens und Handelns,
- berücksichtigt unvorhergesehene Störungen und erlaubt neue unvorhergesehene Problemlösestrategien,
- ermöglicht die Verantwortungsübernahme über den eigenen Lernprozess und einen produktiven Umgang mit Komplexität und
- lässt erwünschte Wirkungen bewusst und reproduzierbar umsetzen.

Eine Schlüssel-Erkenntnis beim Blick mit diesen beiden Denkfiguren auf die Praxis

Beim Blick mit diesen beiden ‚Extremfiguren‘ auf die Praxis der PE wurde deutlich, dass viele Personalentwickler/innen auf Begriffe der zirkulären Denkfigur zurückgreifen, indem Sie die Wichtigkeit von Problemlösekompetenz, Selbstorganisation oder das Lernen selbst betonen. Das Problem jedoch ist, dass die organisationswirksamen Strukturen und die individuellen Denk- und Handlungsmuster großteils linear sind. Dies führt dazu, dass Organisationen bei zirkulären Kompetenzen wie Lernen, Problemlösen oder Selbstorganisation schnell an ihre Grenzen stoßen, da sie auf einen linearen Hintergrund treffen.



Die unterschiedlichen Lösungsansätze

Während aus der Sicht von Fachkräften, die sich mehr an der Wirtschaftspädagogik orientieren, eine Verfeinerung von Methodik / Didaktik und die Intensivierung der PE-Aktivitäten als Lösungsansatz deutlich wird, sehen PE-Fachkräfte, die sich mehr an den Erkenntnissen aus den ‚Lebenswissenschaften‘ orientieren die Notwendigkeit eines grundlegenden Systemwechsels hin zu mehr Zirkularität im Denken und Handeln. Sie argumentieren, dass die ‚neue‘ PE Strukturen bereitzustellen hat, indem sich Zirkularität im Denken und Handeln manifestieren kann, um zu einer neuen Innovativität in der PE zu gelangen.

Die weiteren Schritte

Im Rahmen des weiteren Projektverlaufs versuchen wir nun, den zweiten Lösungsansatz zu operationalisieren. Wir übertragen dazu die Erkenntnisse aus der lernHelix-Forschung² auf die wirkungsorientierte Personalentwicklung³. Wir definieren Handlungsfelder, die eine große Bandbreite von Werkzeugen zulassen, sodass viele der bereits existierenden Methoden in die PE integriert werden können. Neu ist jedoch, dass sämtliche Methoden in einen wirkungsvollen zirkulären Zusammenhang gebracht werden müssen.

Die Umsetzung ist Teil der Projektphase II und wird auch durch das Outdoor Lab⁴ unterstützt.

² Siehe: www.proeval.com/cgi-bin/ViewProjekteDetails.pl?ak=gonew&targetid=31&grp=alle&grpId=0

³ Siehe: www.proeval.com/cgi-bin/ViewProjekteDetails.pl?ak=gonew&targetid=33&grp=alle&grpId=0

⁴ Siehe: www.proeval.com/cgi-bin/ViewProjekteDetails.pl?ak=gonew&targetid=34&grp=alle&grpId=0