

Progetto

Didattica & Apprendimento degli Adulti
Didaktik & Erwachsenenlernen
Teaching & Adult Learning



Bolzano - Bozen
30-31 / 03 / 2006
Alto Adige - Südtirol (Italy)

Abstract

Kompetenzentwicklung und der Bedarf an Spitzenleistungen

Realizzato da/von

Hans Niederkofler

Performance Consultant

Area tematica/Themenbereich: *Modalità e pratiche/Methoden u. Anwendung*

Workshop: *Dove stiamo andando/Wohin gehen wir*

Die Überlebensfähigkeit und der Erfolg der Organisationen hängt immer mehr von der Fähigkeit ab, die Aktivitäten konsequent an den Zielen auszurichten, relevante Informationen schnell zu verarbeiten und Wissen und Können selbst zu erzeugen und in die Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen. Bei steigendem Wettbewerbsdruck steigt der Bedarf an Spitzenleistungen. Die Entwicklung der Humanressourcen und die kontinuierliche Verbesserung des Leistungssystems, hat daher einen immer höheren Stellenwert. Für die Investitionen in die Humanressourcen-Entwicklung verlangen die Unternehmen aber den Nachweis des Nutzens. Der Trainer hat daher die Lernziele mit den Unternehmenszielen zu verknüpfen und einen Rentabilitätsnachweis zu erbringen. Den Unternehmen kommt es nicht darauf an, daß breites Wissen vermittelt wird, sondern daß die Umsetzung der am Arbeitsplatz erforderten Kompetenzen beschleunigt wird. Der Lernherfolg wird nicht mehr nur im Seminar sondern auch am Arbeitsplatz evaluiert.

Das führt zu einem neuen Rollenverständnis des Trainers. Bisher wurden Trainer für bestimmte Seminare engagiert und sie beschränkten sich dabei auf die Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung. Die Anpassung an die aktuellen Aufgabenstellungen der Unternehmen erfordert eine Weiterentwicklung des Trainers zum Performance Consultant bzw. -Coach, der auf drei Ebenen arbeitet: 1. auf der Ebene der Kompetenz, wie bisher in Seminaren, 2. auf der Ebene der Performance am Arbeitsplatz und 3. auf der Management-Ebene (Organisation, Prozesse, Unternehmenskultur). Der Performance Consultant implementiert die Bedarfsanalyse, berät Maßnahmen, führt Interventionen durch, misst Ergebnisse, begleitet on the job, trainiert Kompetenzen, die zum geplanten Beitrag zur Wertschöpfung

(Return on Investment) führen. Damit wird das Leistungsspektrum auf folgende Bereiche ausgedehnt:

- Geschäfts- und Performance Analyse
- Kompetenz Assessment
- Kompetenzorientierte Interventionen (Training bzw. Coaching, Mentoring, Projekte, ...)
- Training on the Job
- Controlling und Evaluation

Trainer widmen bisher der Wissensvermittlung im Seminar ca. 80 % der Zeit, der Umsetzung ca. 20 % und mit dem Training on the Job befassen sie sich nur in Ausnahmefällen. In Zukunft werden die Maßnahmen der Wissensvermittlung im Seminar nur mehr ca. 20 % betragen, die Umsetzung wird ca. 60 % erfordern, und das Training on the Job etwa 20 %. Der Trainer wird wie bisher für die Entwicklung der Kompetenz der Mitarbeiter (Wissen, Können, Wollen) zuständig sein, daneben wird er aber Verantwortung für die ständige Verbesserung des Leistungssystems und die Entwicklung von Hochleistungsteams übernehmen.

In der Rolle des Performance Consultant arbeitet der Trainer künftig wesentlich enger als bisher mit den Mitarbeitern im Unternehmen zusammen. Voraussetzung für erfolgreiche Interventionen ist die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und das Grundverständnis für das Performance Improvement Programm bei der Unternehmensleitung, dem Controlling und der Personalentwicklung. Gemeinsam mit den Führungskräften identifiziert er zuerst den Verbesserungsbedarf, im zweiten Schritt grenzt er die Problemfelder ab und erfasst die Vernetzungen und die Dynamik des Systems und der Subsysteme. Erst im dritten Schritt wird er die Maßnahmen auswählen und entwickeln. Im vierten Schritt implementiert er



die Maßnahmen. Schließlich werden die Evaluations Prozesse und die Ergebnisse evaluiert. Diese Fase öffnet den Blick für den messbaren Beitrag der einzelnen Mitarbeiter

und Abteilungen zur Wertschöpfung des Unternehmens und für den weiteren Optimierungsbedarf im Leistungssystem.