

# Mitarbeitende beraten Mitarbeitende

## *Personalentwicklung mit internen Beratungsstellen*

Die heutige Personalentwicklung ist parallel zur technischen Entwicklung entstanden. Heute soll die Personalentwicklung auch strategisch relevant sein. Dabei haben sich interne Beratungsstellen bewährt. Der Beitrag zeigt, was beim Aufbau von internen Beratungsstellen beachtet werden muss.

---

*Jürg Gabathuler*

---

Personalentwicklung als ein Bereich des Personalmanagements ist ein Begriff aus neuerer Zeit. Im deutschen Sprachraum tauchte er zum ersten Mal in den 1970ern auf (Scholz 2019). Zu Beginn des 19. Jahrhunderts war der Faktor Mensch vor allem ein Produktionsfaktor, den man einplanen, verplanen und verbrauchen konnte. Hauptaufgabe des Personalmanagements war damals die optimale Verwaltung der Ressource Mensch, eine Personalentwicklung brauchte und gab es nicht.

### **Aus Personalverwaltung wird Personalentwicklung**

Dies sollte sich ändern. Am Modell der Menschenbilder von Schein (1980) lässt sich der Weg zur heutigen Personalentwicklung gut illustrieren. Das soziale

Menschenbild entwickelte sich nach ca. 1930 bis in die 1950er-Jahre. Grund dafür war die zunehmende Komplexität der Arbeits- und Fertigungsprozesse aufgrund des technischen Fortschritts. Jetzt waren nicht mehr menschliche Arbeitsroboter gefragt, sondern Mitarbeitende, die Arbeitsprozesse optimieren und erfolgreich miteinander in Teams zusammenarbeiten konnten. Ein praktisches Beispiel dafür sind die Studien in den Hawthorne-Werken von Röthlisberger und Dickson in den 1920er-Jahren und die Einführung von Kanban Ende der 1940-er bei den Toyota-Werken. Hier lassen sich bereits erste Tätigkeitsfelder für eine Personalentwicklung erkennen, auch wenn es diesen Begriff damals noch nicht gab.

Das Selbstverwirklichungs-Menschenbild begann in den 1960er-Jahren, also in einer Zeit, in der auch Maslow seine Bedürfnispyramide (Heckhausen & Heckhausen 2010) entwickelte und seinen Beitrag für



die humanistische Psychologie erbrachte. Zunehmend erkannte man, dass die Arbeitsleistung umso besser ist, je stärker sich Mitarbeitende mit der Tätigkeit und dem Beitrag zum Ganzen identifizieren. Gemäss Scholz & Scholz (2019) tauchte in dieser Zeit auch der Begriff «Personalentwicklung» zum ersten Mal im deutschen Sprachraum auf.

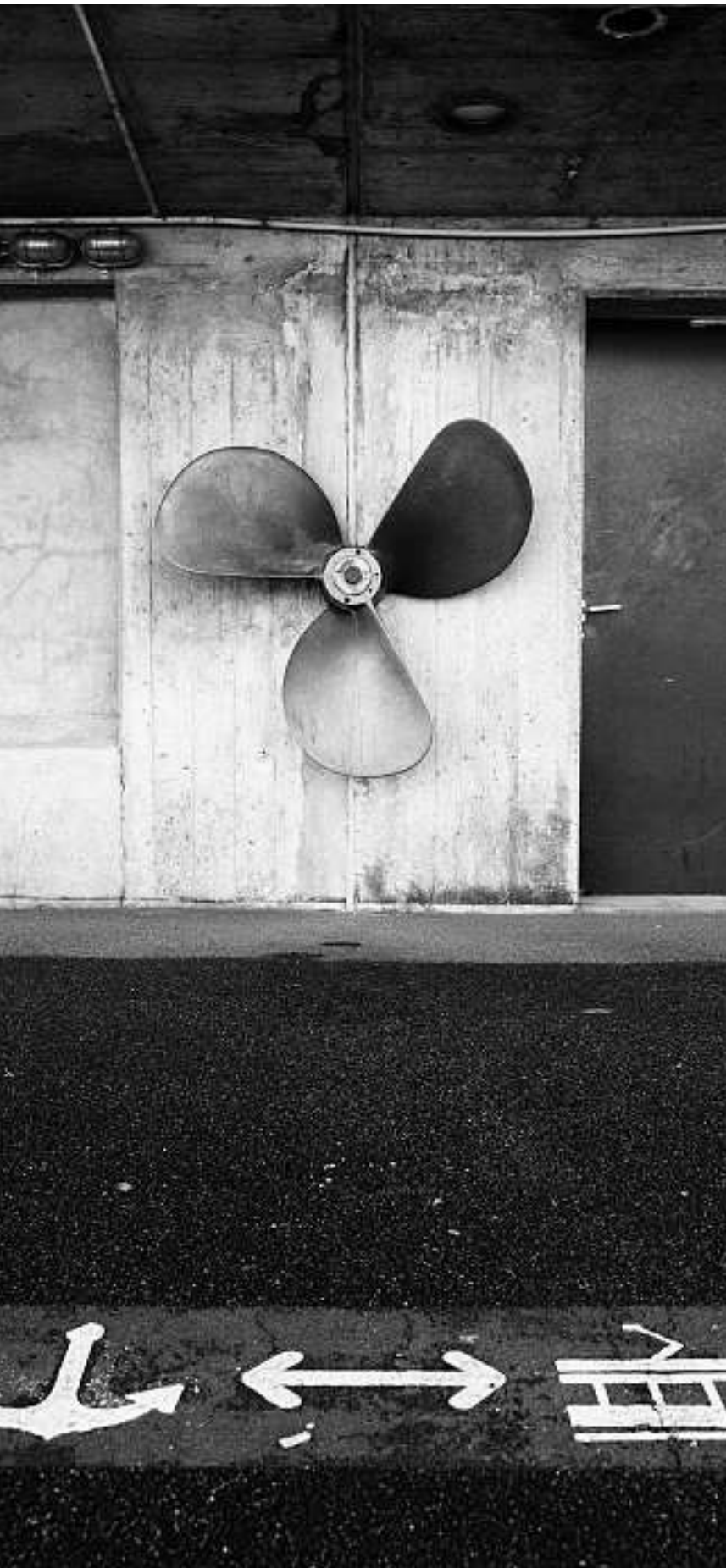
*Viele Unternehmen versprechen sich von zufriedenen Mitarbeitenden ein höheres Commitment.*

Das komplexe Menschenbild tritt ab den 1980er-Jahren in Erscheinung und berücksichtigt vor allem die zunehmende Komplexität der Interaktion zwischen den verschiedenen Akteuren in einer Organisation. Deshalb hat es aus Sicht des Autors auch heute noch

Gültigkeit. Durch den Abbau von Hierarchien und durch die Delegation von typischen Führungsaufgaben an Teams nehmen die Anforderungen an die Kommunikation und kollaborative Formen der Zusammenarbeit zu. Personalentwicklung wird hier zur strategischen Personalentwicklung, wenn es gelingt, damit einen Beitrag zur verbesserten Anpassungsfähigkeit des Unternehmens zu generieren. Ein unbestrittener Vorteil in einer VUCA-Welt.

**Personalentwicklung weckt unterschiedliche Erwartungen**

Mit der oben skizzierten Zunahme der Komplexität im Arbeitsalltag brauchte es spezialisierte Stellen, die geeignete Angebote für die Mitarbeitenden ausarbeiteten. Die ersten Angebote aus den Händen «Personalentwicklung» entstanden. Zu Beginn wurden diese Aufgaben noch von Mitarbeitenden des Personalmanage-



ments erledigt, so wie es auch heute in vielen KMU noch häufig der Fall ist. Zunehmend wurden jedoch die entsprechenden Fachexperten eingesetzt, die sich ausschliesslich mit diesen Aufgaben beschäftigten.

Mit dem sozialen Menschenbild erwachte auch das Forschungsinteresse für den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung: Führt eine hohe Arbeitszufriedenheit auch zu einer höheren Arbeitsleistung? Die Ergebnisse dazu sind nicht eindeutig und werden bis heute kontrovers diskutiert (vergleiche dazu auch Haarhaus 2012). Dennoch versprechen sich viele Unternehmen von zufriedenen Mitarbeitenden ein höheres Commitment, eine höhere Loyalität, eine geringere Absenzenrate, eine höhere Leistung oder anderes mehr. Auch wenn nicht alle Zusammenhänge wissenschaftlichen Untersu-

### *Die grösste Gefahr für die interne Beratungsstelle liegt in der Selbstüberschätzung.*

chungen standhalten, so darf doch die Schlussfolgerung gezogen werden, dass es mehr Spass macht, mit zufriedenen Mitarbeitenden in einer Unternehmung zu arbeiten als mit unzufriedenen. Deshalb lohnt es sich, entsprechende Massnahmen für die Mitarbeitenden bereitzustellen, die dann häufig an die Personalentwicklung delegiert werden.

### **Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis**

Fragt man Mitarbeitende, was denn die Personalentwicklung so tut, so erkennt man rasch die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis. Für die meisten Mitarbeitenden, inklusive vieler Führungskräfte, erbringt die Personalentwicklung Leistungen in der Aus- und Weiterbildung oder stellt sogenannte «Kürsli» zur Verfügung, die einem helfen, in schwierigen Situationen Problemlösungen zu finden.

Es liegt auf der Hand, dass die Interessen der Organisation nicht immer den Interessen der Mitarbeitenden entsprechen. Während die Organisation möglichst kosteneffiziente Massnahmen bevorzugt, wollen Mitarbeitende häufig formale Bildungsabschlüsse erwerben, die nicht immer im Einklang mit den Zielen der Organisation sind.

Leitet man eine moderne Personalentwicklung aus dem komplexen Menschenbild von Schein (1980) ab, dann müssten die Ziele einer Personalentwicklung wie folgt definiert werden (in Anlehnung an Rosenstiehl et al. 2005, S. 403):

Die Personalentwicklung stellt an der Unternehmensstrategie und damit an der Zukunft ausgerichtete Massnahmen bereit, damit Mitarbeitende über



die notwendige Anpassungsbereitschaft verfügen, um für das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Anpassungsbereitschaft bedeutet hier Offenheit für neue Lernerfahrungen vonseiten der Organisation als auch vonseiten der Mitarbeitenden.

### Zu grosse Defizitorientierung

Aus der beruflichen Erfahrung des Autors ist aber die Personalentwicklung häufig immer noch stark defizitorientiert. Erst wenn Probleme und Schwierigkeiten auftreten, wird reagiert. Obwohl es genügend Theorien über eine strategische oder moderne Personalentwicklung gibt, sieht die Praxis häufig anders aus. Oftmals fehlen konkrete Vorstellungen oder Ziele, wie Mitarbeitende und Führung sich entwickeln sollen oder welche Kompetenzen zu trainieren sind. Oder es fehlt an der Bereitschaft und Hartnäckigkeit, den Transfer von Weiterbildungsmassnahmen so sicherzustellen, dass sie nachhaltig werden. Gleichzeitig ist es schwierig, dem Management die Wirksamkeit von Personalentwicklungsmassnahmen zu «verkaufen». Es fehlen effiziente und effektive Messinstrumente, und so bleibt es dann leider häufig beim «Happy Sheet» als wichtigste Kennzahl der Wirksamkeit.

## *Beratung in der Form von Mentoring ist in vielen Organisationen beliebt.*

### Die Personalentwicklung als Beratungseinheit im Unternehmen

Hauptaufgabenfelder einer strategischen und modernen Personalentwicklung sind die Kompetenzorientierung, die Entwicklung und Durchführung von Weiterbildungen und die berufliche Entwicklung und Förderung der Mitarbeitenden. Je nach Unternehmensgrösse und Struktur können Aufgaben im Bereich der Organisationsentwicklung hinzukommen.

Beratende Aufgaben fallen in den Bereich der beruflichen Entwicklung und Förderung. Unter Beratung sind nachfolgend alle informellen und individuellen Lernerfahrungen gemeint, wie sie beispielsweise in einem Mentoring stattfinden. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich dabei um ein Top Down Mentoring (Führungskraft berät Mitarbeitende), um ein Reverse Mentoring (junge Mitarbeitende beraten ältere Mitarbeitende) oder Peer Mentoring (hierarchisch gleichgestellte Mitarbeitende beraten Mitarbeitende) handelt. Beratung in der Form von Mentoring ist in vielen Organisationen verbreitet und beliebt, weil viele Führungskräfte Mentoring persönlich positiv erlebt haben. Gleichzeitig ist Mentoring auch eine effektive Form des Wissensmanagements, individualisiert auf

den Mitarbeitenden zugeschnitten und kostengünstiger als standardisierte Seminare und Trainingsprogramme. Ausserdem erweitern Mitarbeitende mit Mentoring ihr persönliches Netzwerk und erhalten so die Möglichkeit, sich persönlich im Unternehmen zu positionieren.

### Aufbau einer internen Beratungsstelle

Diese Beratungsaufgaben können nicht nur von Mitarbeitenden der Personalentwicklung, sondern von erfahrenen Mitarbeitenden aus anderen Organisationseinheiten übernommen werden.

Aus eigener Erfahrung ist es jedoch häufig so, dass sich fast jeder für die Beratung berufen fühlt, aber nicht alle dafür qualifiziert sind. Deshalb sind eine sorgfältige Evaluation der Beratungspersonen und ein gemeinsames Beratungsverständnis essenziell für ein erfolgreiches Beratungsprogramm. So lohnt sich zu Beginn die Durchführung eines Workshops, an dem alle interessierten Beratungspersonen/Mentoren teilnehmen und an dem die nachfolgenden Fragen für ein gemeinsames Beratungsverständnis diskutiert und geklärt werden:

#### *Triage/Problemlösung*

- Welche Frage- oder Problemstellungen eines Mitarbeitenden oder eines Teams können in einer internen Beratung bearbeitet werden, und welche müssen an einen externen Berater oder Coach weitergegeben werden?
- Wer entscheidet über interne oder externe Beratung?

#### *Prozessebene*

- Wer kann/darf bei wem eine Beratung in Anspruch nehmen, und wie läuft der Anmeldeprozess?
- Wer wird noch informiert?
- Wie wird die Beratung intern verrechnet?
- Wie läuft eine prototypische Beratung ab?
- Wie viele Sitzungen sind sinnvoll?
- Wie findet die Ergebnisevaluation statt?

#### *Kompetenzebene des Beraters*

- Welche Beziehungs- und Kommunikationskompetenzen werden erwartet (Sozial- und Selbstkompetenzen)?
- Welche Beratungskompetenzen werden erwartet (Fach- /Methodenkompetenz)?

#### *Zielsetzung der Beratung*

- Beratung soll die Selbst- und Handlungssteuerung erhöhen. Nicht die Weitergabe von Expertenwissen steht im Vordergrund, sondern die Erhöhung der eigenen Handlungsfähigkeit.

- Wie erfolgt in der Beratung die Zielklärung mit den betroffenen Mitarbeitenden?

*Erwartungsebene für Mitarbeitende, die eine Beratung in Anspruch nehmen*

- Freiwilligkeit
- Bereitschaft zur aktiven Auseinandersetzung
- Offenheit für Veränderung

### **Interne Beratungsstelle: Chancen, Herausforderungen und Grenzen**

Mit der Einführung einer internen Beratungsstelle ergeben sich aus persönlicher Erfahrung Chancen. Die Beratungsstelle ist ein wirksames Mittel für den Umgang mit Komplexität. Mitarbeitende (und Führungskräfte) lernen, wie sie selbst ihre Handlungsoptionen erweitern können. Die Personalentwicklung stärkt dabei ihre Positionierung als Befähigungsinstanz für interne Beratungskompetenz. Zudem wird eine Feedback- und Wertschätzungskultur in der Organisation verankert.

Die Herausforderungen liegen im Aufsetzen eines sauberen Prozesses, in der Befähigung der internen Beratenden und im Erkennen von Rollenkonflikten, die bei der Triage der Fragestellungen entstehen:

- Eine interne Beratungsperson ist nie neutral. Dies muss bei Behandlung der Frage-/Problemstellung erkannt und die richtige Massnahme abgeleitet werden (interne oder externe Beratung). Dies ist v.a. in schwierigen sozialen Situationen der Fall, beispielsweise bei Konflikten mit Vorgesetzten und Problemen im privaten Bereich.
- Interne Beratungspersonen haben als Mitarbeitende der Organisation blinde Flecken, es fehlt eine externe, neue/neutrale Perspektive auf die Frage- oder Problemstellung. Deshalb lohnt es sich, bei immer wieder auftretenden Problemstellungen auch einmal eine externe Beratung in Anspruch zu nehmen.

Die grösste Gefahr für die interne Beratungsstelle liegt aus Sicht des Autors in der Selbstüberschätzung der Beratungskompetenz der Personalentwicklung und der internen Beratenden. Das Modell der internen Beratungsstelle darf den externen Beratenden nicht ausschliessen, sondern muss immer wieder hinterfragt und überprüft werden. Auch hier sind Selbstreflexion und Selbstkritik wesentliche Kompetenzen, die eine interne Beratungsstelle ausmachen.



**Jürg Gabathuler** ist Arbeits- und Organisationspsychologe. Er war viele Jahre Leiter Personalentwicklung im Bereich Finanzen und Telekommunikation. Seit 2017 ist er Dozent und Berater am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW und Studiengangleiter für den MAS Ausbildungsmanagement. [gabt@zhaw.ch](mailto:gabt@zhaw.ch)

### **LITERATUR**

- Heckhausen, J., Heckhausen, H.: Motivation und Handeln. Springer, Berlin/Heidelberg 2010 (Kapitel 3.3.3 Das Hierarchie-Modell von Maslow).
- Haarhaus B., 2012, Mythen der Arbeitszufriedenheit. DGP-Informationen, 53, 39–43, abgerufen am 29.11.2019 von <https://arbeitszufriedenheit.net/arbeitszufriedenheit-und-leistung/>
- Loebbert, M. Coaching in der Personal- und Organisationsentwicklung: Für selbstbestimmtere Mitarbeitende. essentials. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019.
- Pielorz, M. (2009). Personalentwicklung und Mitarbeiterführung in Weiterbildungseinrichtungen. Bielefeld: Bertelsmann.
- Schein, E. H. (1980). Organisationspsychologie. Wiesbaden: Gabler.
- Scholz, C., & Scholz, T. (2019). Grundzüge des Personalmanagements. Vahlen: München
- Stock-Homburg, R., Gross, M., Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. (2019)