



## **Erfahrungen mit Personalentwicklung in Wissensorganisationen – zwischen Binnenstabilität und externen Flexibilitätsanforderungen**



Ulrich Klauer  
ffw Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung

### **Projektdesign**

- Fünf Software-Unternehmen bilden für drei Jahre ein Projektverbund zur strategischen Personalentwicklung
- Projektnehmer verantwortet Strategiefindung der PE sowie Implementierung, Durchführung und Kontrolle der Instrumente
- Beratung und Steuerung erfolgt in betrieblichen Steuerkreisen, Beratung in überbetrieblichen Erfahrungsrunden

## Kennzeichen der Unternehmen

- Starke (personale) Wachstumsphase
- Hohe Kunden- und Dienstleistungsorientierung
- Geringe Stammhausbindung und „Black-Box-Teams“
- Sehr hoher Akademikeranteil
- Wenige Kernkunden

## Die Strategie- und Themenfindung

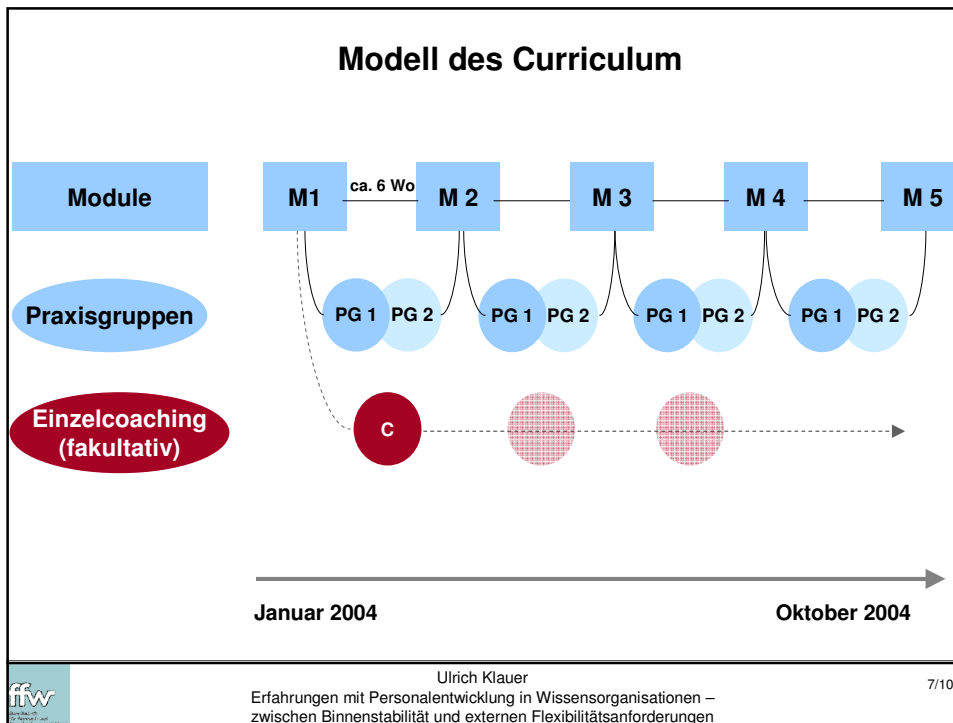
- Start-up-Workshops (zum zukünftigen Wollen, Können, Dürfen und Sollen der Mitarbeiter), Projektimplementierung
- Identifizierung der zu bearbeitenden Themen, Festlegung der Reihenfolge
- Schaffung der Rahmenbedingungen, Auswahl der MitarbeiterInnen
- Gründung einer betrieblichen Steuergruppe mit Geschäftsführung, Betriebsrat und einem Vertreter der 2. Führungsebene sowie den Beratern

## Projektziele

- Reflexion von unterschiedlichen Rollenanforderungen stärkt Corporate Identity.
- Die Mitarbeiter erwerben stärkere Selbststeuerungskompetenzen.
- Qualifizierung muss die internen Strukturen und Prozesse stabilisieren *und* Veränderung ermöglichen.
- Sicherung der Kommunikations- und Informationsstrukturen über das Projekt hinaus.
- „Lernen vom Anderen“: Überbetrieblicher Transfer von etablierten Verfahren und Prozessen, Stolpersteinen etc.

## Das Konzept

- Vertikal und horizontal modulares Konzept zu methodischen und sozialen Kompetenzen
- Ganztägige Trainings bieten neben dem theoretischen Input insbesondere:
  - Verhaltensorientierung
  - Ressourcenorientierung
  - Umsetzungsorientierung
  - Bedarfsorientierung
- Moderierte Praxisgruppen dienen der kollegialen Beratung
- Freiwillige Einzelcoachings bearbeiten individuelle Fragestellungen



- ### Inhalte der Trainingsmodule
- M1: Umgang mit eigenen Ressourcen
  - M2: Kommunikation reflektieren – wirksam kommunizieren
  - M3: Mit Konflikten umgehen
  - M4: Kooperationsbeziehungen gestalten
  - M5: Umgang mit eigenen Ressourcen 2
  - M6: Auswertungsmodul (halbtägig)
- ffw**  
Ulrich Klauer  
Erfahrungen mit Personalentwicklung in Wissensorganisationen –  
zwischen Binnenstabilität und externen Flexibilitätsanforderungen
- 8/10

## Überbetrieblicher Erfahrungsaustausch

- Etablierte Verfahren und Prozesse diskutieren
- Stolpersteine reflektieren
- Innovative Problemlösungen erörtern
- Ungewohnte Sichtweisen kennen lernen
- Eigene Organisationskultur reflektieren
- Aufdeckung von „hidden rules“

## Erfahrungen und Ergebnisse

- Einsicht in Notwendigkeit – Widerstand gegen Zeitintensität
- 2. Führungsebene sieht bessere Kooperation und Kommunikation
- Praxisgruppen arbeiten über Projektende hinaus
- Gestiegenes Zusammengehörigkeitsgefühl
- Integrationsprogramm für neue MitarbeiterInnen
- Rollenreflexion und Konfliktbewältigungskompetenz
- Gesteigerte Kundenakzeptanz