

PERSONALENTWICKLUNG IST SELBSTZWECK

Kompromisslose Konzentration
auf Talente und echtes Interesse
am Menschen

Mehr dazu auf Seite 2

DIE UREIGENSTE FÜHRUNGSAUFGABE

Ein Gespräch mit
Verena von Delleman,
Head of HR bei Gruber Logistics

Mehr dazu auf Seite 6

DER ERFOLGSFAKTOR MENSCH

Ein Gespräch mit Katharina Widmann,
Personalleitern von Bergmilch Südtirol

Mehr dazu auf Seite 8

PERSONALENTWICKLUNG UND DAS ENTSCHEIDUNGS- VERHALTEN VON MANAGERN

Wie eine gezielte Personalentwicklung
die Entscheidungsqualität erhöhen kann

Mehr dazu auf Seite 10



BEST BUSINESS
PRACTICE FÜR DIE
GESCHÄFTSFÜHRUNG

IN DIESER AUSGABE

PERSONALENTWICKLUNG

TALENTE FÖRDERN – MENSCHEN FÜHREN

EDITORIAL

Herzlich willkommen!

In weiten Teilen Zentraleuropas herrscht Vollbeschäftigung. Mitarbeiter selbst für erfolgreich wachsende Unternehmen zu finden ist seit geraumer Zeit eine Herkulesaufgabe geworden, und zwar nicht nur, wenn es sich um Fachkräfte handelt, sondern ebenso, wenn Mitarbeiter für jegliche Tätigkeiten im Unternehmen gesucht werden. Das Finden und langfristige Halten von Mitarbeitern ist mittlerweile zur bewusst wichtigsten Aufgabe eines jeden Unternehmens geworden. In dieser Ausgabe befassen wir uns mit dem Thema der Personalentwicklung und erörtern aus verschiedenen Blickwinkeln, was erfolgreiche Personalentwicklung stemmen muss und wo ihre Grenzen liegen. In diesem Zusammenhang möchten wir uns herzlich bei Frau Katharina Widmann, Personalleiterin von Bergmilch Südtirol Mila und Frau Verena von Dellemann, Head of HR von Gruber Logistics, für die sehr interessanten Einblicke in den Alltag von HR-Arbeit in einem sich stark verändernden Arbeitsmarkt bedanken. Ein herzlicher Dank geht auch an Prof. (FH) Dr. Dipl.-Kfm. Wolfgang Klose von der FH Kufstein, University of Applied Sciences, für die wissenschaftlichen Einblicke in die Welt der Entscheidungsfehler und wie man solche vermeiden kann.

Wir wünschen Ihnen, wie immer, eine spannende Lektüre und hoffen, dass Sie wertvolle Inputs für sich gewinnen können.

Herzlichst,



Stephan Bernhard
Herausgeber



Markus Weishaupt
Chefredaktion

SAGEN SIE UNS IHRE MEINUNG!

Ihre Wünsche und Anregungen sind unser Auftrag. Schreiben Sie uns an stephan.bernhard@weka.ch oder weishaupt@weissman.it

In Kooperation mit WeissmanGruppe – www.weissman.it



PERSONALENTWICKLUNG IST SELBSTZWECK

Kompromisslose Konzentration auf Talente und echtes Interesse am Menschen

Personalentwicklung. Was ist das eigentlich? Ein nüchterner Begriff, welcher der Komplexität der Aufgabe nicht wirklich gerecht wird und die stark damit verbundene Emotionalität hinter dem technokratischen Wort verbirgt. Das Personalwesen als eigene Funktion gibt es in strukturierter Form erst seit Anfang des 20. Jahrhunderts. Es hat die Aufgabe, Menschen für das Unternehmen zu gewinnen und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich für bestehende und zukünftige Aufgaben zu qualifizieren. Nur dadurch können diese ihren Beitrag zur Erreichung der heutigen und zukünftigen Unternehmensziele leisten.

■ **Von Markus Weishaupt**

Personalentwicklung ist demnach eigentlich unternehmerischer, auf Leistung ausgerichteter Selbstzweck und hat nicht die Aufgabe, Mitarbeiter in selbstlosem Altruismus weiterzuentwickeln. Durch intelligente Personalentwicklung entsteht eine erstrebenswerte Win-win-Situation zwischen den Mitarbeitern, die ihre Kompetenzen erhöhen, und dem Unternehmen, das diese Kompetenzen zur Leistungserbringung am Markt braucht.

Der weitverbreitete Trugschluss, der durch die Einführung der «Abteilung Personalentwicklung» entstanden ist und nach wie vor entsteht, liegt darin, dass die Gesamtverantwortung für die Entwicklung der Mitarbeiter auf die neue Abteilung abgeschoben wird, selbst wenn es augenscheinlich für alle ist, dass die Entwicklung von Mitarbeitern eine zentrale, nicht delegierbare Führungsaufgabe darstellt. Human Resources (HR), wie die Personalentwicklungsabteilung zu Neudeutsch heisst, hat hierbei eine rein unterstützende Aufgabe, die zwar proaktiv ausgeführt wird und strategisch ungemein wichtig ist, aber dennoch rein unterstützend für die operativen Manager bleibt.

HR ist Führungsaufgabe

Gute Manager wissen, dass jeder Mensch seine eigene Persönlichkeit und somit auch Motivationsstruktur hat. Sie befassen sich mit dem Menschen hinter der reinen «Arbeitskraft» und versuchen die individuellen Motivationsmuster und Persönlichkeitsausprägungen zu erkennen, um diese für die Entfaltung und Entwicklung des Mitarbeiters für das Unternehmen zu nutzen. Das Personalwesen kann hierbei Führungskräfte durch gezielte Schulungen, durch Persönlichkeitstests, deren Interpretation und vor allem deren wertfreie Anwendung helfen, aber die Verantwortung für die Mitarbeiter bleibt dennoch beim Manager. **Gute Führungskräfte lassen die Menschen so, wie sie sind, schleifen nicht an ihnen herum und geben ihnen nicht das Gefühl, dass sie besser wären, wenn sie doch nur ein wenig anders wären.** Im Gegenteil, sie nutzen die individuellen Eigenheiten der Persönlichkeit und bringen diese zur Entfaltung.

Gespräche führen

Empathische, persönliche Gespräche, respektvolle Einzelgespräche, klare Leistungsgespräche, wohlwollende

Als Synthese der genannten empirischen Befunde lassen sich wesentliche Gestaltungsfelder identifizieren, um das Auftreten bzw. die Auswirkungen von Entscheidungsfehlern zu reduzieren.

Ausgewählte Massnahmen zur Reduzierung kognitiver Verzerrungen: Eine stärkere Sensibilisierung der Entscheidungsträger hinsichtlich der Gefahren von Entscheidungsanomalien umfasst sowohl das generelle Verständnis über Ursachen, Merkmale und Konsequenzen dieser Effekte als auch eine stärker an Erkenntnissen der kognitiven Psychologie und verhaltensorientierten Managementforschung orientierte Gestaltung einer «fehlervermeidenden» Personalentwicklung. Folgende Massnahmen können hierbei zur Reduzierung der Gefahren von Entscheidungsanomalien beitragen:

Awareness, Aufklärung und Verständnis

Die grosse Gefahr der Anomalien liegt in ihrer «Unsichtbarkeit». Die Kenntnis, das Wissen und das Bewusstsein über Entscheidungsanomalien helfen dabei, das Verhalten zu verstehen – sind aber als Gegenmittel nur bedingt geeignet. Dennoch ist die Kenntnis bzw. Reflexion seitens der Entscheider über mögliche kognitive Verzerrungen grundlegende Voraussetzung, um Gegenmassnahmen des sogenannten Debiasing einleiten zu können. Somit kann die Aufklärung über Anomalien als erster Schritt zu ihrer Bewältigung angesehen werden.

Widerspruch bzw. Bedenkensträger zulassen und einbeziehen

Die gezielte Berücksichtigung herausfordernder bzw. gegenteiliger Meinungen und Daten kann dazu führen, Entscheidungsanomalien zu minimieren.

So ist hierdurch eine Reduzierung des *Overconfidence*-Bias möglich. Zudem sorgt das Hinterfragen der zustimmenden Evidenz für eine Einschränkung des *Confirmation Bias*. Kollegen sollten gezielt nach Argumenten gegen die eigene Meinung befragt werden, wobei eine Variation der Fragestellung der Bildung von Framing-Effekten im Sinnes eines «Devil's Advocate» entgegenwirkt.

«Vogelperspektive» bzw. «Outside View»

Kahneman/Lovallo 1993 unterscheiden zwischen Entscheidungen aus einem Inside View, bei dem ein verzerrter Entscheider mit einem «Tunnelblick» jede Situation betrachtet, und Entscheidungen aus einem Outside View, bei dem ein übergreifender Blickwinkel angenommen wird. Zur Verbesserung der intuitiven Prognosen wird daher eine stärkere Einbeziehung des Outside View vorgeschlagen.

Entscheidungstraining und Coaching

Massnahmen im Rahmen des Entscheidungstrainings folgen prinzipiell dem Prozessablauf des Change Managements: Auftauen (*Unfreezing*) zum Beispiel durch «Assessment-Tools» mit dem Ziel, Ansatzpunkte für Coachingmassnahmen der Entscheider zu ermitteln, Verändern (*Change*) durch Anwendung gezielter Trainings zur Prävention und Intervention von Entscheidungsfehlern sowie Stabilisierung (*Refreezing*) gelernter, rationalitätssichernder Denk-, Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsmuster.

Computergestützte Entscheidungsunterstützungssysteme bzw. Expertensysteme können bei komplexen Entscheidungen aufgrund hoher Datenverarbeitungskapazitäten Entscheidungsprozesse verbessern. Der kognitive Aufwand der Entscheidungsträger

wird verringert und die Erfüllung von Rationalitätsstandards gewährleistet.

Die vorgestellten Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen des **Debiasing** dienen als beispielhafte Ansätze zur Minimierung von Entscheidungsfehlern (Entscheidungsanomalien) im Management. Der noch frühe Forschungs- und Umsetzungsstand lässt verallgemeinerbare Aussagen und Empfehlungen oftmals allerdings nur begrenzt zu. Hinsichtlich Fehlervorbeugung und -vermeidungseffektivität ist zu beachten, dass personenbezogene Verhaltensdispositionen, teambezogene Merkmale und unternehmensspezifische Rahmenbedingungen eine wesentliche Rolle spielen. Für eine moderne Personalentwicklung ergibt sich zweifelsohne ein äusserst vielfältiges und vielversprechendes Forschungs- und Beratungsfeld.

LITERATUR

- Eichenberger, R. (1992): Verhaltensanomalien und Wirtschaftswissenschaft.
- Jeske, K. (2008): Risikoentscheidungsverhalten von Führungskräften.
- Kahneman, D./Lavallo, D. (1993): Timid choices and bold forecasts: a cognitive perspective on risk taking, in: *Management Science* 39 (1), S. 17–31.
- Klatt, T./Möller, K. (2011): Entscheidungsanomalien in der strategischen Unternehmensplanung, in: *Zeitschrift für Management* 6 (4), S. 427–449.
- Klose, W. (1994): Ökonomische Analyse von Entscheidungsanomalien.
- Tversky, A./Kahneman, D. (1974): Judgement under uncertainty: heuristics and biases, in: *Science* 185, S. 1124–1131.
- Weber, J./Schäffer, U. (1999): Sicherstellung der Rationalität der Führung als Funktion des Controlling?, in: *Betriebswirtschaft* 59 (6), S. 731–746.



AUTOR

Prof. (FH) Dr. Wolfgang Klose
 Professor für Unternehmensführung, Entrepreneurship & Management Managerial Decision Making, Entscheidungsrationale im Management, Wirtschafts- und Personalpsychologie, Experimentelle Wirtschaftsforschung.

IMPRESSUM

Verlag WEKA Business Media AG
 Hermetschloostrasse 77
 CH-8048 Zürich
 www.weka.ch

Herausgeber Stephan Bernhard

Redaktion Ivana Cuk
 Markus Weishaupt
 Armin Rainer

Publikation 10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Layout/Satz Dimitri Gabriel

Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG
 Alle übrigen Bilder: www.istockphoto.com

Bestell-Nr. NL577

Kooperationspartner: WeissmanGruppe, www.weissman.it

© WEKA Business Media AG, Zürich 2019
 Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.