

# Integrierte Personalentwicklung für die Kompetenz- und Führungskräfteentwicklung

Dr. Frank Edelkraut, Geschäftsführer der Mentus GmbH

Mentus GmbH

Büro Hamburg

Die Mentus GmbH ist auf die Konzeption und Moderation von Mentoring-Programmen sowie die Mentoren-Qualifikation spezialisiert. Eine Innovation ist das blended Mentoring mit dem Tool eMentus.

Ansprechpartner:

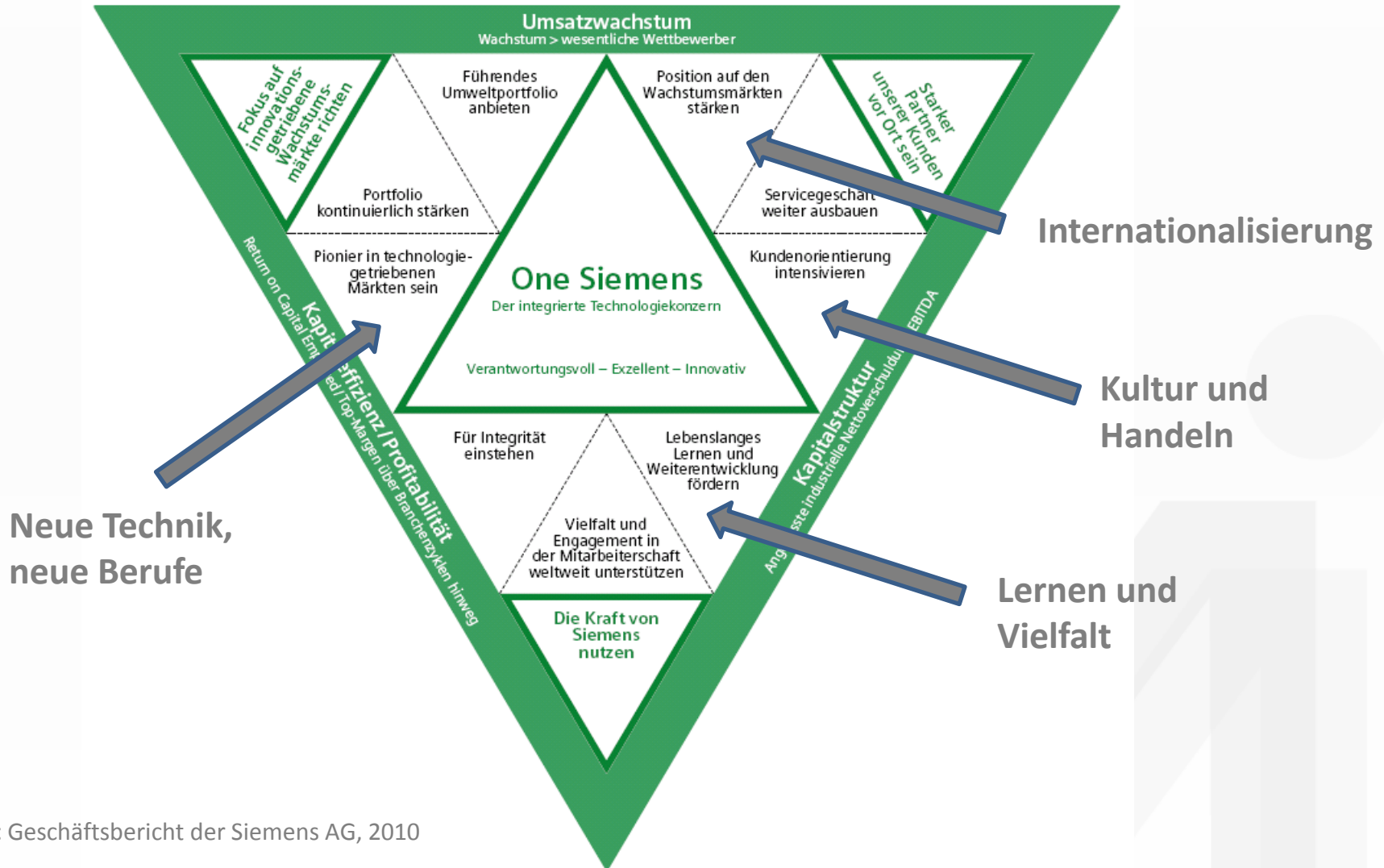
Dr. Frank Edelkraut



Geschäftsführer der Mentus GmbH  
Studium: Technische Chemie und Management  
Führungskräftetrainer seit 1994  
Personalleiter und Interimsmanager im  
Personalwesen, u.a. bei eBay, Merck und SAP  
Kontakt: [fe@mentus.de](mailto:fe@mentus.de) oder 0171 / 6806893

- Organigramm vs. Individuum – Wie neue Ansprüche die PE verändern
- Kompetenz statt Training – Lernen durch soziale Interaktion im Unternehmen
- Selbststeuerung und Eigeninitiative – Mitarbeiter als Treiber der PE-Prozesse
- Cloud learning – Was die Personalentwicklung von anderen Fachbereichen lernen kann

- Organigramm vs. Individuum – Wie neue Ansprüche die PE verändern
- Kompetenz statt Training – Lernen durch soziale Interaktion im Unternehmen
- Selbststeuerung und Eigeninitiative – Mitarbeiter als Treiber der PE-Prozesse
- Cloud learning – Was die Personalentwicklung von anderen Fachbereichen lernen kann



Quelle: Geschäftsbericht der Siemens AG, 2010

70% of learning from experiences and practice

20% of learning from others

10% of learning through formal structured learning courses and curricula.

Charles Jennings, CLO

## Most learning comes through four channels: **Experience, practice, conversation and reflection**

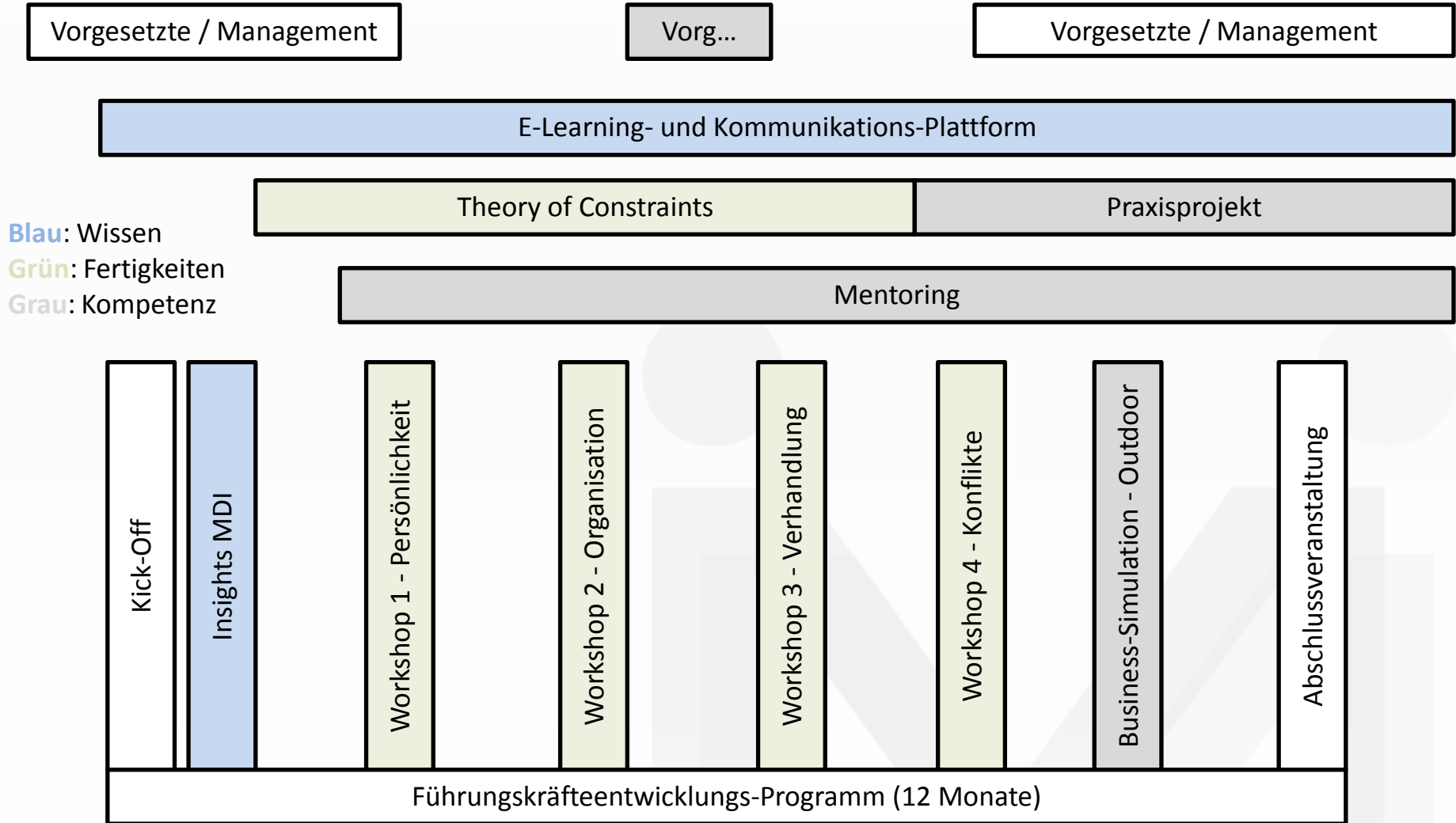
Methods for Experiential Learning:

- rotating members through various roles within their team, or
- through other approaches such as job shadowing, informal coaching and mentoring,
- establishing professional and role-related networks for knowledge and experience sharing
- and so on.

<http://www.trainingzone.co.uk/topic/strategy/power-x-experiential-learning-today-s-world>

- Organigramm vs. Individuum – Wie neue Ansprüche die PE verändern
- **Kompetenz statt Training – Lernen durch soziale Interaktion im Unternehmen**
- Selbststeuerung und Eigeninitiative – Mitarbeiter als Treiber der PE-Prozesse
- Cloud learning – Was die Personalentwicklung von anderen Fachbereichen lernen kann

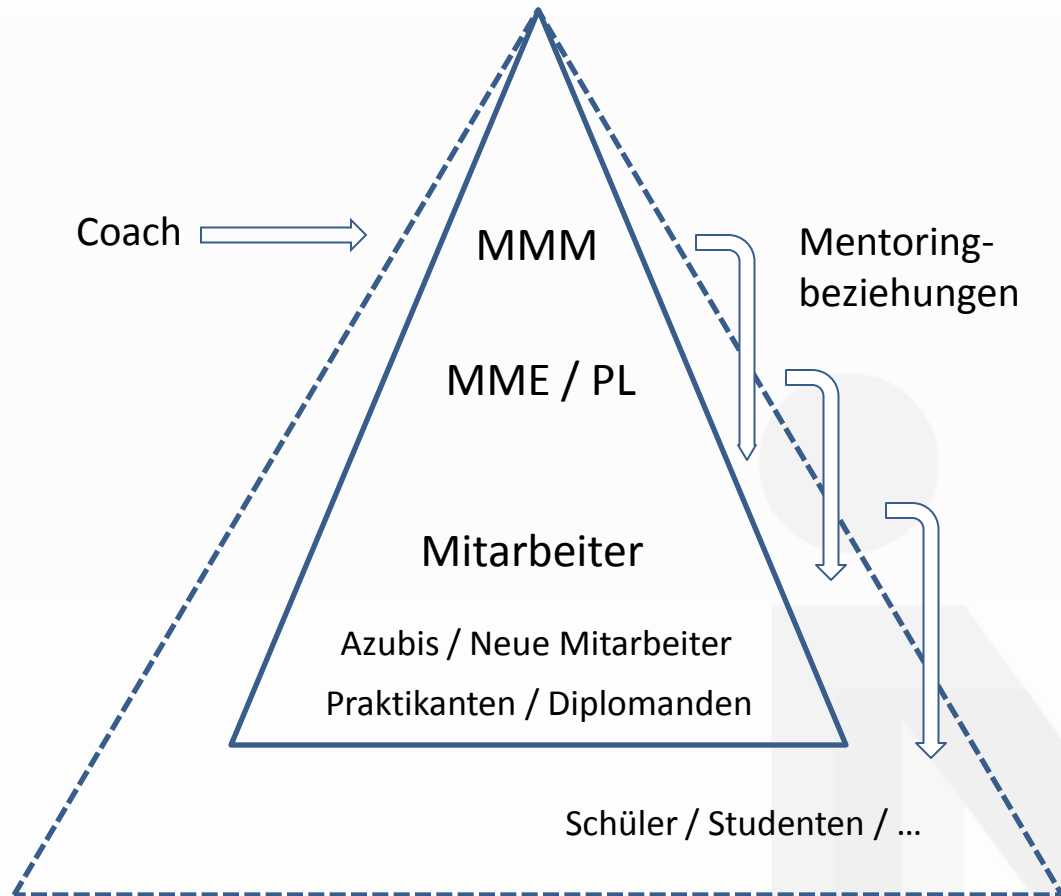
# Aufbau des Systems – Die Bestandteile



**Blau:** Wissen  
**Grün:** Fertigkeiten  
**Grau:** Kompetenz

1. Führungskräftenachwuchs wird durch erfahrene Führungskraft gefördert
  2. Reverse Mentoring – der Erfahrene ist der Junge
  3. Begleitung der Qualifizierung von Gering-Qualifizierten
  4. Integration von Migranten, neuen Mitarbeitern usw.
  5. Ältere Mitarbeiter werden in ihrer Karriere unterstützt
  6. Cross-Mentoring – Mehrere Unternehmen schließen sich zusammen (Branche, Region, Supply Chain, ...)
- a. Mentoring wirkt immer in beide Richtungen
  - b. Mentoring basiert auf intensiver, wertschätzender Interaktion

**Menschen lernen von Menschen!**



Grundidee: Jeder Mentee ist selber Mentor. Über diese Beziehungen werden:

- Nachwuchskräfte früh in eine verantwortungsvolle Führungsrolle geholt
- eine intensive Vernetzung vertikal und horizontal erreicht
- Eine Kultur des Lernens und gegenseitigen Förderns implementiert
- Kommunikation intensiviert und Entscheidungen beschleunigt (Rückkopplung auf Mentoren)
- Vielfältige Fragestellungen können durch Mentoring bearbeitet oder unterstützt werden. Bsp.: Demografische Entwicklung auf Folgefolie

Jeder ist für die lernende Organisation wichtig. Wir lernen miteinander und voneinander!

MMM: Manager managing Managers, MME: Manager managing Employees, PL: Projektleiter

Dynamic - factors

① WEDNESDAY 1pm Bridge  
CHAOS, PROJECT UNCLEAR  
NO MONEY, NO MOTIVATION  
PROJECT ABORTED

---

② WEDNESDAY AFTERNOON  
SEEMED LIKE MISSION IMPOSSIBLE  
FRUSTRATION. TIME PRESSURE  
MONEY PRESSURE. STRESS.  
CRISIS POINT. - STRUCTURE  
FROM THIS POINT...

---

③ THURSDAY MORNING  
STRUCTURE, PLAN IN PLACE  
FOR REST OF PROJECT.  
PREPARED!  
OVERVIEW: € (V)

EVERYBODY INFORMED.  
EVERYBODY FEELS RESPONSIBLE  
BETTER DELEGATION  
**FLOW!**



- Organigramm vs. Individuum – Wie neue Ansprüche die PE verändern
- Kompetenz statt Training – Lernen durch soziale Interaktion im Unternehmen
- **Selbststeuerung und Eigeninitiative – Mitarbeiter als Treiber der PE-Prozesse**
- **Cloud learning – Was die Personalentwicklung von anderen Fachbereichen lernen kann**

**Was kann  
WoW,  
was PE  
(vielleicht)  
nicht kann?**



Tom Chatfield: [http://www.ted.com/talks/tom\\_chatfield\\_7\\_ways\\_games\\_reward\\_the\\_brain.html](http://www.ted.com/talks/tom_chatfield_7_ways_games_reward_the_brain.html)

## Wanting + Liking = Engagement

Seven ways games reward the brain:

1. Experience bars measuring progress
2. Multiple long and short-term wins
3. Rewards for effort
4. Rapid, frequent, clear feedback
5. An element of uncertainty
6. Windows of enhanced attention
7. Other people !

### Drei Erkenntnisse:

1. Gute Spiele verhalten sich wie gute Führungskräfte. Sie sind transparent, konsequent und hoch interaktiv.
2. PE-Konzepte sollten alle 7 Aspekte abdecken.
3. PE-Maßnahmen gehören in die Unternehmen und deren sozialen Kontext!

## Raum für Ihre Fragen!

- 
- 
- 
- 



Kontakt:

Dr. Frank Edelkraut

[fe@mentus.de](mailto:fe@mentus.de)

[www.mentus.de](http://www.mentus.de)

0171 / 6806893



Themes

Speakers

Talks

Translations **NEW**

TED Conferences

TED Community

About TED

TEDx Events **NEW**

TED Blog

TED Prize

TED Fellows

## TALKS

# Chris Anderson: How web video powers global innovation

TEDGlobal 2010, Filmed Jul 2010; Posted Sep 2010



01:36 | 18:53 [Share](#) [Rate](#)

### About this talk

[Open interactive transcript »](#)

TED's Chris Anderson says the rise of web video is driving a worldwide phenomenon he calls Crowd Accelerated Innovation -- a self-fueling cycle of learning that could be as significant as the invention of print. But to tap into its power, organizations will need to embrace radical openness. And for TED, it means the dawn of a whole new chapter ...

### About Chris Anderson (TED)

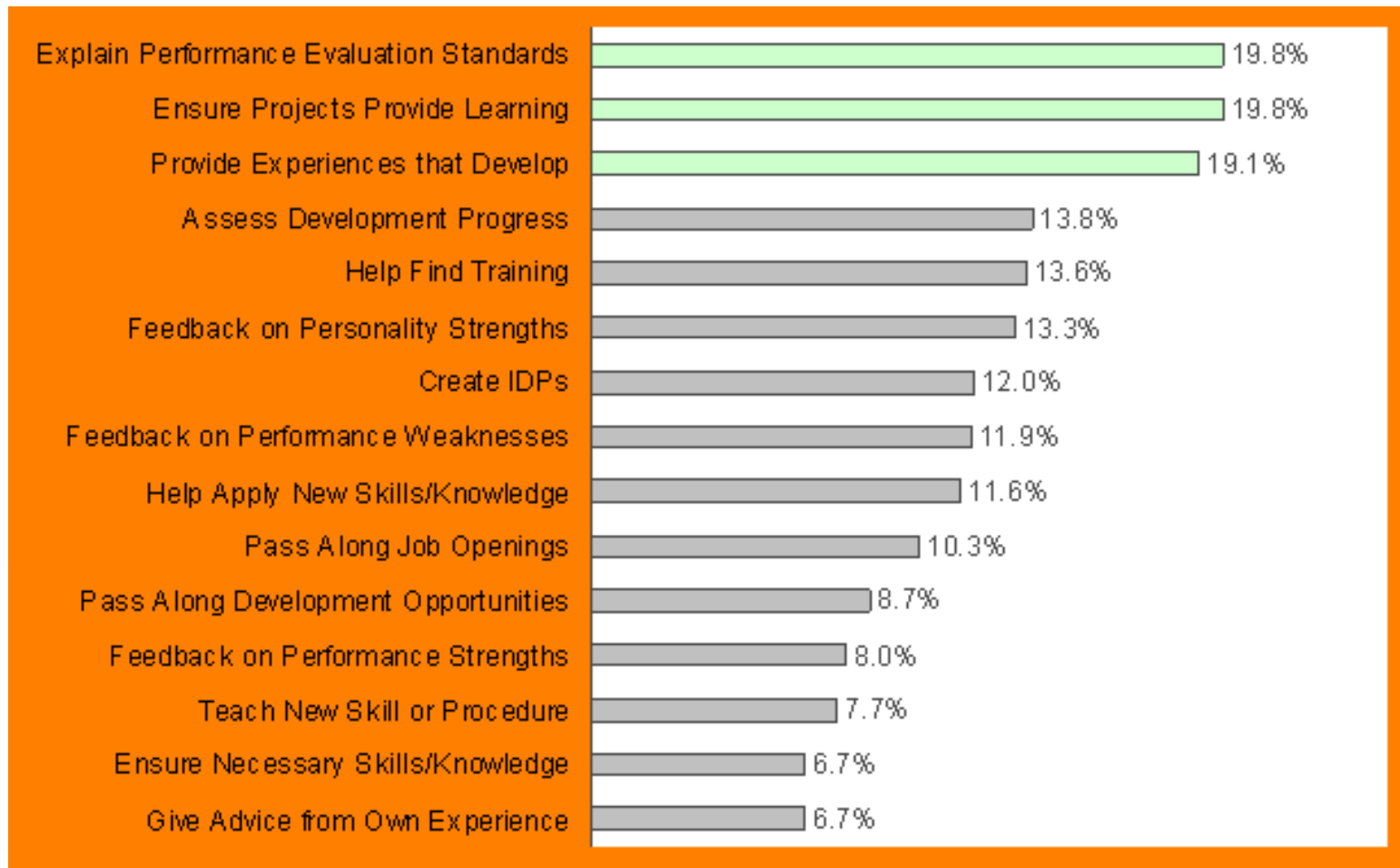
After a long career in journalism and publishing, Chris Anderson became the curator of the TED Conference in 2002 and has developed it as a platform for identifying and disseminating ideas worth... [Full bio and more links](#)

### Thanks to our sponsor



- „Weil wir nicht jede Erfahrung selbst machen können, werden andere Menschen (und die von ihnen gemachten Erfahrungen) zum Ersatz für eigenes Wissen.“
- „Lernen passiert im Menschen, aber auch außerhalb. Wir speichern unser Wissen in Computern und in anderen Menschen.“
- „Es zählt nicht mehr, was Sie wissen. Es geht darum, was Sie lernen können. Und das entscheidet sich anhand Ihrer Verbindungen zu Ihrer Community!“

Steve Wheeler  
Associate Professor of  
Learning Technology an  
der University of  
Plymouth



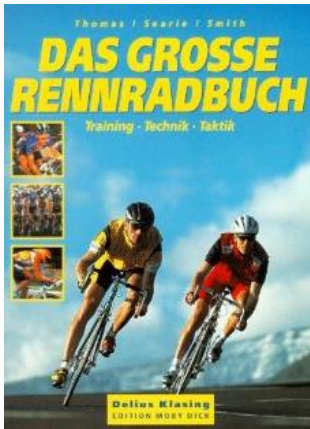
<http://charles-jennings.blogspot.com/2009/06/making-your-l-department-meaningful.html>



On – the – Job



Seminar



Wissen



Fertigkeit  
(durch üben)



Können  
= Kompetenz ?



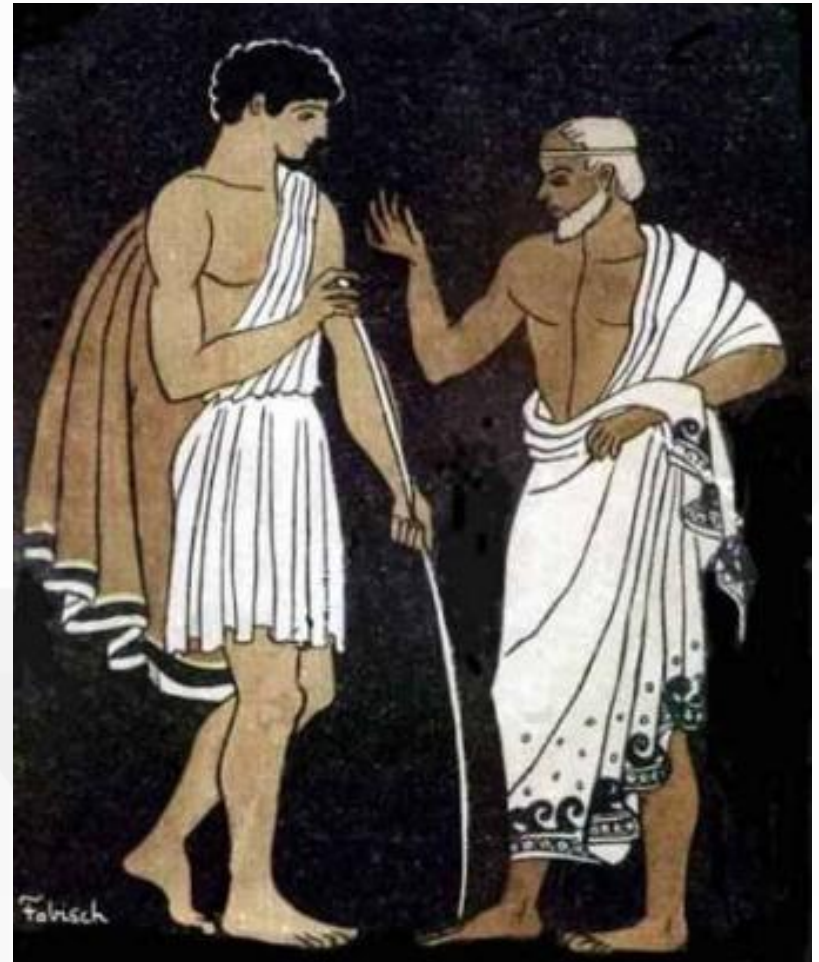
Produktivität  
=  
Kompetenz  
+  
(sozialer) Kontext

**Wie groß ist der Anteil kompetenzorientierter on-the-job Maßnahmen?**



Anhand der Methodik Theory of Constraints untersuchen die Teilnehmer ihren Verantwortungsbereich hinsichtlich der jeweiligen Optimierungspotenziale. So wird das unternehmerische Denken und die Organisationsfähigkeit trainiert. Aus den Ergebnissen der TOC wird ein Praxisprojekt abgeleitet, das eine substantielle und quantifizierbare Verbesserung der Leistung des Verantwortungsbereiches erbringen soll. Da die TOC auch Schnittstellen erfasst, werden viele Praxisprojekte als Gruppenprojekte definiert. Neben der Umsetzungsfähigkeit wird so auch die Kooperationsfähigkeit trainiert. Am Ende steht eine reale Ergebnisverbesserung für das Unternehmen.

- ✓ Erfahrene Person (Mentor/in) gibt ihr fachliches Wissen und ihr Erfahrungswissen an eine unerfahrenere Person (Mentee oder Protégé) weiter.
- ✓ Ziel ist, den Mentee in seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen.
- ✓ Personalentwicklungsinstrument zum Wissenstransfer in persönlichen Beziehungen



32-stündige Unternehmenssimulation in der die Teilnehmer alle erlernten Kenntnisse und Fertigkeiten unter Stress (Zeitdruck, hohe Arbeitslast, Konflikte, Organisationsaufwand) anwenden.

Durch die hohe Belastung wird die Bedeutung menschlichen Verhaltens (Bezug zur Persönlichkeit) auf den Alltag im Unternehmen erlebt.

Die Teilnehmer erhalten ein präzises Feedback zu ihrer gezeigten Führungskompetenz durch eigenes Erleben, die anderen Teilnehmer und die Trainer.

Outdoor-Elemente bilden den unternehmerischen Rahmen.

Business-Simulation - Outdoor

## Adecco Stellenindex 2010

1. Servicepersonal + Kraftfahrer 78.000
2. Medizinische + Soziale Berufe 70.000
3. Kaufmännische Berufe 59.000
4. Facharbeiter + Handwerker 46.000
5. Sonstige Akademiker 25.000
6. Ingenieure 24.000
7. Vertriebsfachleute + Verkäufer 18.000
8. Techniker + Laborkräfte 16.000
9. Betriebswirte 14.000
10. Call Center Mitarbeiter 13.500

Die IT macht es vor:

- Cloud Computing; Grundidee der Kooperation und Dezentralisierung
- Standardisierung; Vereinheitlichung und Zertifizierung von Grundlagenausbildungen (Bsp.: Katalog der IT-Berufe)

Fragmentierte und schnell veränderliche Berufsbilder (Unternehmen) und fragmentierte Karrieren (Mitarbeiter) erfordern:

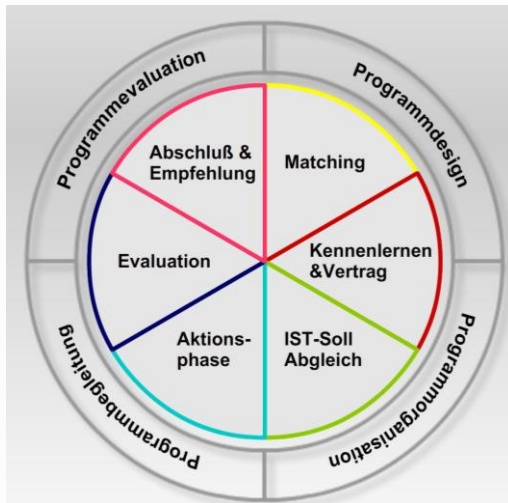
- Freiraum für Spezialistentum und schnelle, selbstgesteuerte Entwicklung
- Zertifikate („Führerschein“) für Basisqualifizierungen

Die (neue) Rolle der PE:

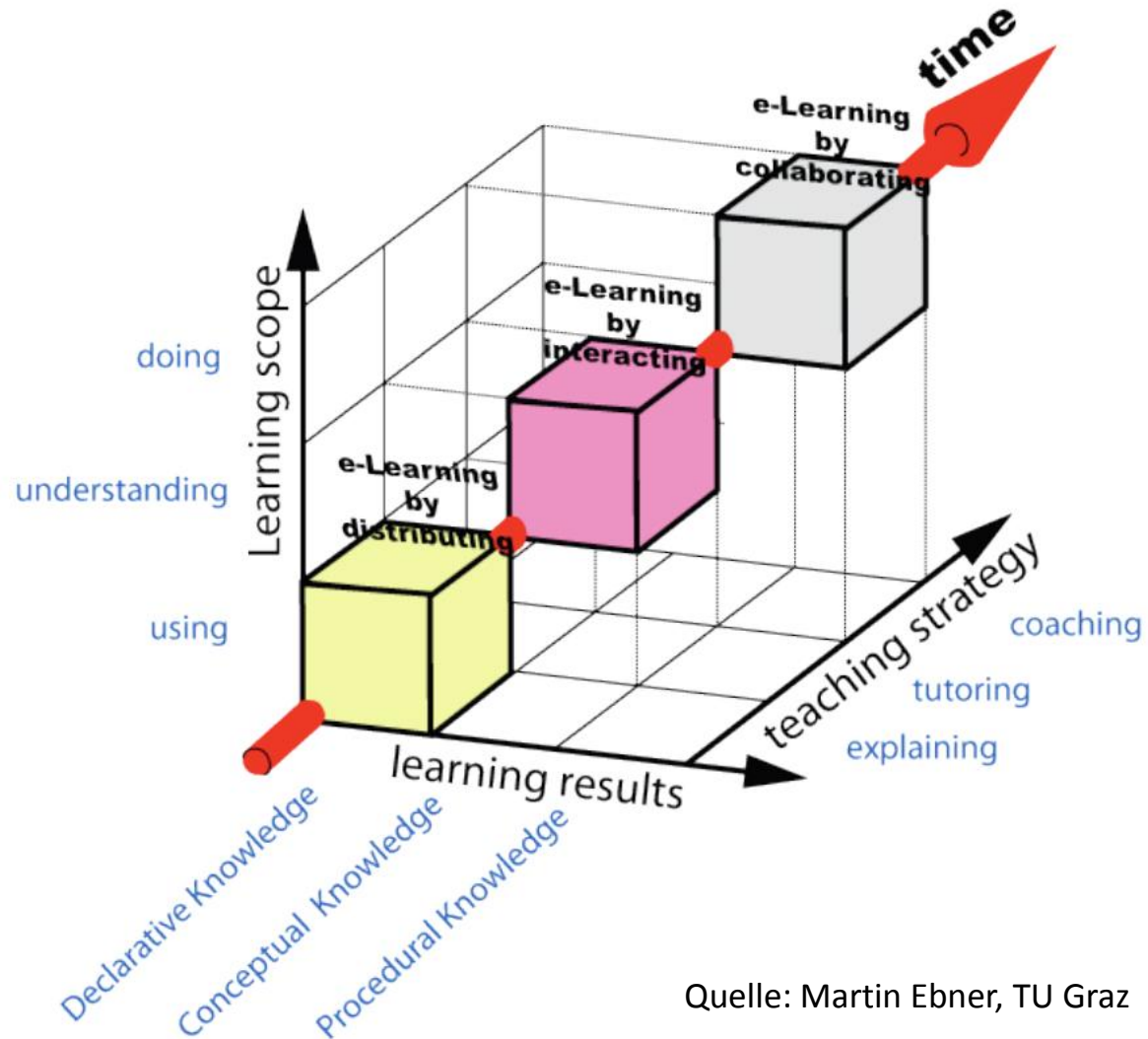
- Organisator und Moderator → Rahmen schaffen für das individuelle Change Management
- Treiber und Qualitätsgarant → Grundlagenqualifizierung
- Entertainer und Motivator → PE als Computerspiel!

## Das Mentoring-Modell der Mentus GmbH

Und seine Umsetzung in einer e-Learning- und Kollaborations-Plattform (vergl. Datei „Mentus-Kurz...“)



Wissensmanagement, Talent Management und Mentoring sind in einem System kombinierbar.

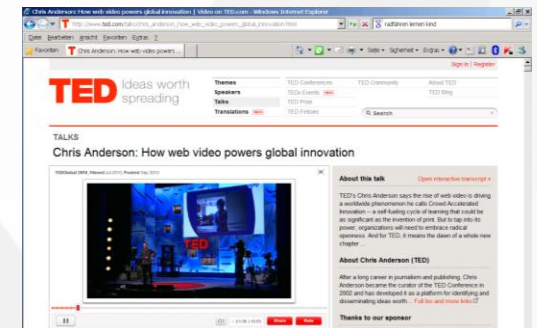


Quelle: Martin Ebner, TU Graz

Die Mitarbeiter mit der größten Wertschöpfungsbeitrag zeigen die stärksten Veränderungen im Lern- und Arbeitsverhalten:

- Arbeitsformen: Projektarbeit, Freiberufler, Home-Office, ...
- Erwerbsbiografien: Aus- und Arbeitszeiten, Mobilität, ...
- Aus- und Weiterbildung: Communities of Practise, Methoden (Wiki, Boot Camp, Jam,...)

→ Möglichkeiten (Der 6.Kondratieff-Zyklus: Cooperation)



- Der Mangel an Jobs wird zu einem Mangel an Arbeitskräften. Die Zahl der Schulabgänger sinkt rapide, die Migrationsbilanz ist negativ. Deshalb wird ein internationales [Personalmarketing](#) und ein positives Deutschlandbild gebraucht.
- Innovation wird durch Multikulturalität befeuert. Gewinner sind multiethnisch aufgestellte Unternehmen, denn ihre offeneren Firmenkultur fördert Innovationen.
- Das Wachstum der Zukunft ist weiblich. Die Ausschöpfung des Potenzials weiblicher Arbeitskräfte könnte das Bruttosozialprodukt um 9 Prozent steigern. Abgesehen davon sind Unternehmen mit hohem Frauenanteil im Top-Management heute schon erfolgreicher.
- Die Alten verändern den Arbeitsalltag. Man muss gar keine Angst vor einem [Alter](#)n der Belegschaften haben, wenn dieser Prozess gut gemanagt wird. Deshalb wird [Diversity](#) Management immer wichtiger.

**Süddeutsche Zeitung 2011, Jahrgang: 2011**

- Die regionale Differenzierung wird weiter wachsen. Bis zu zwei Dutzend Zukunftsregionen gewinnen an Attraktivität, in manchen davon herrscht bereits heute praktisch Vollbeschäftigung.
- Feste [Arbeitszeit](#)en sind ein Phänomen der Vergangenheit. Die Arbeit wird vernetzter, temporär und stärker verquickt mit dem Privatleben werden. Allerdings sterben klassische Beschäftigungsverhältnisse noch lange nicht aus.
- Wir bekommen nicht weniger Arbeit, sondern andere. Der Schwerpunkt der Beschäftigung verschiebt sich von der klassischen [Produktion](#) zu wissensbasierten und auch zu sozialen Dienstleistungen, Logistik, [Kommunikation](#)stechnik und anderen Branchen.
- Ein neuer Mittelstand entsteht. Die Grenzen zwischen Arbeitnehmer und Unternehmer verschwimmen, selbstständige Tätigkeiten nehmen zu.
- Vergütungsmodelle werden stärker auf Mitarbeiterbindung setzen. Modelle, die sich am kurzfristigen Unternehmenserfolg orientieren werden abnehmen, die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenskapital bekommt Aufwind.
- Bildung ist Beschäftigungspolitik. Die Folgekosten unzureichender Bildung werden bis 2043 auf weit über 300 Milliarden Euro geschätzt.