



Heinrich Keßler

## Anforderungen an die Umsetzung einer mediengestützten Beratung - Beraterkongress 2000:

Das Manuskript enthält die Stichworte für einen Beitrag des Autors auf einem Beraterkongress im Jahre 2000. Es wurde am 05.06.2017 vom Autor in die aktuell vorliegende Form gebracht.

Das Dokument wurde am 05.06.2017 vom Autor in diese Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



## Gliederung:

1. Mögliche Titel
2. Das Setting oder: Die Aktiven im Netzwerk
3. die gleichzeitigen, sich bedingenden und durchdringenden, permanenten Prozesse
4. Das gelöste Problem, bzw. das immer wieder neu zu lösende Problem
5. Die Ausgangslage = der Alltag der Personalarbeit
6. Die Aufgabenstellung
7. Die Problemstellungen
8. Die konkreten Lösungen

Ergänzungen 2017:

9. Die Umsetzungen
10. Aktueller Stand (2017)



## 1. Mögliche Titel (Reihenfolge meiner Präferenzen):

Der Kernpunkt meines Beitrages soll auf den gefundenen Lösungen liegen.

| Nr. | Titel                                                                                                                                          | Fokus:                                                                                                                                                                                  |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | <b>Wie Quantensprünge von Human Potenzialen über Human Resources zum Human Capital möglich werden.</b>                                         | <b>Unternehmen, konkrete betriebliche Personalarbeit:</b><br><br>Praxis einer neuen Kombinatorik moderner Personalarbeit.<br>(Betrachtung entlang von Prozessketten der Personalarbeit) |
| 2.  | <b>Wie aus einem Netzwerk eine Leistungsgemeinschaft wurde und wird.</b>                                                                       | <b>Berater und Beratungsorganisationen:</b><br><br>Methodik mediengestützter Führung, Kooperation und Beratung<br>(Betrachtung der Netzwerk-Entwicklung)                                |
| 3.  | <b>Netzwerke sind Netzwerke, die sich vernetzen und vernetzen, ohne sich zu verheddern, oder zu Fangnetzen oder Gefangenennetze zu werden.</b> | <b>Interne und externe Beratungsorganisationen:</b><br><br>Organisationsmodell und Dynamik von Netzwerken (Betrachtung der Innenseite eines Netzwerkes).                                |
| 4.  | <b>Nur Vögel im Käfig träumen vom Fliegen. Die Vögel in der Natur fliegen.</b>                                                                 | <b>„Einzelkämpfer Berater“:</b><br><br>Wie die Pole Eingebunden-Sein und Eigenständigkeit versöhnt werden müssen und können.<br>(Betrachtung der Beratersituationen)                    |

Untertitel (bei allen gleich):

*Ein Praxisbeispiel für mediengestützte Beratung zur Integration von Unternehmensentwicklung, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung.*



## 2. Das Setting der Beteiligten und Betroffenen – oder: Die Aktiven im Netzwerk:

Interne Berater  
Externe Berater („Einzelkämpfer“)  
Beratungsunternehmen  
Bildungseinrichtungen  
mehrere Beraternetzwerke (Netze, getragen von persönlichen Beziehungen)  
IT (Hard- und Software)  
Provider  
Internet, allgemeinzugänglich  
Internet, geschlossener Nutzerkreis  
Autoren  
Webdesigner  
Informationsmakler  
Testpersonen  
Lizenzierte Produkte  
Unternehmer, Geschäftsführer  
Führungskräfte (Vorgesetzte)  
Personalleiter  
Bildungsverantwortliche  
Trainer  
OE-Berater  
Personalberater  
Verkäufer  
Teleconsulting  
Hotline  
Interessensverbände  
Wirtschaftsverbände



### 3. Die gleichzeitigen, sich bedingenden und durchdringenden, permanenten Prozesse:

- Entwicklung des Produktangebotes
- Entwicklung des Beratungssettings
- Entwicklung des Organisationsnetzwerkes
- Entwicklung des formalen Organisationsverbundes
- Entwicklung der Justiziabilität (Kontrahierungsfähigkeit)
- Entwicklung der Lizenzen
- Entwicklung der Einzelleistungen
- Entwicklung der Leistungsbeziehungen und -abrechnungen
- Entwicklung der Kooperationsbeziehungen
- Entwicklung der inhaltlichen, prozeduralen und prozessualen Kombinatorik
- Entwicklung der Kommunikationssteuerung
- Entwicklung der inhaltlichen und methodischen Steuerung
- Entwicklung der Selbststeuerung
- Entwicklung der Spielregeln
- Entwicklung der Evaluation
- Entwicklung der Selbststeuerung des Gesamtsystems und der Teilsysteme
- Entwicklung des Informationsmanagements und des Informationsbrokerings
- Entwicklung der Qualifikationen
- Entwicklung der eigenen „Marke“ (Human Capital Scout)
- Entwicklung des Marktauftrittes
- Entwicklung des Kopierschutzes
- Entwicklung des Vertrauensschutzes und Datenschutzes
- Entwicklung des KVP
- Entwicklung des Qualitätsmanagements

### 4. Das gelöste Problem, bzw. das immer wieder neu zu lösende Problem:

In Organisationen arbeiten immer mehr Menschen mit immer wieder neuen Menschen nur relativ kurze Zeit zusammen. Dazu tragen sowohl die befristeten Arbeitsverträge, das Projektmanagement als Arbeits- und Organisationsform, die Umstrukturierungen und die heute üblicheren rascheren Aufgabenwechsel bei. Eigentlich weiß niemand mehr, über welche Kompetenzen und Fähigkeiten die Mitarbeiter und Führungskräfte tatsächlich verfügen. Die formalen Systeme wie Zielvereinbarungen, leistungsbezogene Vergütungen, Leistungsbeurteilungen, Assessmentcenter und Orientierungsmaßnahmen konnten nur marginal Hilfe bieten.

Andererseits ändern sich permanent und manchmal unmerklich Anforderungsprofile. Alte Anforderungsprofile sind überholt, manche sind so innovativ, dass sie nur vage beschrieben werden können.

Und ferner orientieren sich Mitarbeiter längst nicht mehr nach langfristigen Perspektiven, die ihnen eine Organisation bietet. Ein jeder weiß und hat längst akzeptiert, dass er während seines Berufslebens mehrfach sowohl die Funktion als künftig auch das Unternehmen wechselt. Die Informationen über die Perspektiven in einer Organisation sind also für die Mitarbeiter nur eine von vielen Informationsquellen.



## 5. Die Ausgangslage = Der Alltag der Personalarbeit:

- Mitarbeiter, die mit ihrem Job zufrieden sind, kümmern sich oft nicht um die Antworten auf die Frage, was anstatt oder danach sein könnte.
- Mitarbeiter, die wechseln wollen, weisen oft nicht das Eignungsprofil aus, welches nach den aktuell anstehenden neuen Stellen und Aufgaben gefordert wird.
- Für neue Aufgaben und Stellen werden oft Mitarbeiter und Führungskräfte gesucht, die Eignungsprofile aufweisen, die bislang kaum entwickelt und gemessen wurden. Man weiß auch oft nicht, wer über die neuen Kompetenzen verfügt oder bereit und in der Lage ist, sie relativ schnell zu entwickeln, weil diese Entwicklung in die persönliche Lebens- und Karriereplanung passt.

Und:

- Mitarbeiter, die mit ihrem Job zufrieden sind, aber dennoch über den Zaun schauen wollen, reden mit niemandem darüber, um nicht das Gerücht zu setzen, sie seien unzufrieden und wollten sich verändern.

Ferner:

- Veränderungswillige Mitarbeiter und Führungskräfte suchen ihre Potentiale bei Veränderungen oft nur in den Feldern und Beziehungen, die sie bisher hatten. D.h. sie suchen auf einem zu kleinen oder unattraktiven oder falschen Suchfeld. Sie merken dies auch nicht, weil niemand an einen gelben Elefanten denken kann, wenn ihm niemand sagt oder er selbst die Eingebung hat, dass „an gelbe Elefanten denken“ eine mögliche Option ist.

Wer in der Personalabteilung beschäftigt ist oder Vorgesetzter ist, weiß wie mühsam und schwierig Personalgespräche mit Firmenangehörigen sind, die zwar unzufrieden oder veränderungswillig sind, selbst aber nur vage oder widersprüchliche oder unausgegrenzte Vorstellungen über ihre eigene berufliche Zukunft haben.



## 6. Die Aufgabenstellung:

- Unternehmensentwicklung
- Personalentwicklung und
- Persönlichkeitsentwicklung
- Organisationsentwicklung

so zu verbinden, dass die Impulse und Tendenzen wechselseitig transparent und sich in ihrem Impetus, ihrer Drift und ihrer Dynamik ergänzen werden.

Das ist neu, wenn man die Herausforderungen so versteht:

1. Generelle bessere Verankerung der Unternehmenszukunft in den Zielen und Aufgaben der Personalentwicklung und der Persönlichkeitsentwicklung der Einzelpersonen,  
= **Aufbau von Human Capital**,  
auf welches man analog „Rücklagen“ (in der Bilanz) zurückgreifen kann, wenn man es/sie benötigt,
2. Gezielte Entwicklung der künftig von der Organisation voraussichtlich nachgefragten Kompetenzen und hier für sowohl die Führung als auch die Mitarbeiter gewinnen,  
= **Aufbau von Human Ressourcen**,  
die man relativ rasch in „Vermögen“ analog „Liquide Mittel“ in der Bilanz umwandeln kann,
3. Persönliches Engagement und Adaption der Entwicklungsimpulse aus der Organisation in die eigene Lebens- und Karriereplanung und Transparent-machen und Mut zur Profilierung, wenn entsprechende „neue“ Kompetenzen gesucht werden,  
= **Aufbau von Human Ressourcen Potenziale**,  
die man analog „Rohstoffe“ in der Bilanz relativ rasch zu „Produkten“ oder Dienstleistungen entwickeln und verändern kann.
4. Schaffung oder Anpassung von Beziehungen, Strukturen, Prozessen, Methoden und Verfahren für
  - für das Netzwerk und im Netzwerk und
  - für jede beteiligte Organisation und in jeder Organisation.= **Aufbau von Human Capital Entwicklung**,  
analog „Organisationsentwicklung“ als Prozess einer geplanten und gesteuerten Veränderung und Entwicklung.



## 7. Die Problemstellungen:

Es galt und gilt, Lösungen zu suchen und zu finden, die zumindest für folgende Anforderungen Polaritäten einheitliche Lösungen zu finden, obwohl die Anforderungen sich aufgrund ihrer Polarität z.T. wechselseitig ausschließen. Solche Polaritäten waren und sind z.B.

|                           |   |                                    |
|---------------------------|---|------------------------------------|
| Standard                  | ↔ | individuelle Lösungen              |
| Normen                    | ↔ | neue Lösungen                      |
| Allgemeine Prozesse       | ↔ | spezifische Prozesse               |
| Prinzipielle Lösungen     | ↔ | Einzelfalllösungen                 |
| Langfristprozesse         | ↔ | Kurzfristlösungen                  |
| einheitliche Ausrichtung  | ↔ | Zuständigkeiten, Hoheitsrechte     |
| Transparenz               | ↔ | Wahrung von Geheimnissen           |
| Öffentlichkeit            | ↔ | Vertraulichkeit                    |
| Loyalität gegenüber Firma | ↔ | Loyalität gegenüber Einzelpersonen |
| Selbststeuerung           | ↔ | Hierarchie                         |
| Angebot aus einem Guss    | ↔ | Einzelleistungen                   |
| Spielregeln               | ↔ | Entscheidungsmacht                 |
| Kooperation beim Ganzen   | ↔ | Konkurrenz im Einzelfall           |
| Nutzen von Know How       | ↔ | Schutz eigenen Know How            |
| Kooperative               | ↔ | Copyright an eigenen Ideen         |
| Selbstqualifizierung      |   |                                    |
| Einbringung in Verbund    | ↔ | Abgrenzung, Profilierung           |
| Freiheit zur Veränderung  | ↔ | Druck ausüben zu Veränderungen     |
| Offenheit für andere      | ↔ | geschlossener Kreis                |
| Selbststeuerung           | ↔ | eindeutige Verantwortungen         |
| Flexibilität              | ↔ | Kontrahierungsfähigkeit            |
| Generalaufträge           | ↔ | Einzelaufträge                     |
| usw.                      | ↔ | usw.                               |

Diese Polaritäten bestanden und bestehen

beim Netzwerk,  
bei den Klienten,  
bei den Beteiligten.





## 8. Anforderungen an konkrete Lösungen

Inspiziert von der Philosophie einer Lernenden Gesellschaft bedarf es eines völlig neuen Verbundes, um die obengenannten Aufgaben zu lösen. Eines der Themenfelder ist das Thema: „*Mein Weg im neuen Jahrtausend führt zu Human Ressourcen, die zu Human Capital führen.*“

Das dynamische, soziale Netzwerk muss verbinden:

Unternehmensverantwortliche,  
Personalverantwortliche,  
Personalbereiche,  
externen Berater,  
internen Berater  
Dienstleister,  
Mitarbeiter und  
Führungskräfte.

Der Verbund ist verbindlich und offen zu gestalten: d.h. es können jederzeit Menschen in allen Rollen und Funktionen und Organisationen dazukommen und jederzeit wieder weggehen, Zeiten größeren Engagements werden mit Pausen und Neufindungszeiten ebenso wechseln, wie die Inhalte und Methoden durch permanente Integration der Erfahrungen in die alle Systeme weiterentwickelt werden. Die Beiträge und Nutzniehungen laufen dennoch nach geordneten Mustern ab.

Dieses Netzwerk (in vielfacher Bedeutung), das Funktionalität und Leistungsfähigkeit, sowie mediengestütztes Lernen anhand konkreter Personalarbeit und Leistungsaustausch ermöglicht, halte ich für ein Modell, das man auch für andere Aufgaben übernehmen kann. Natürlich kann dies jeder auch gleich nutzen, wenn er will.

Denn: Die größten Schwierigkeiten bestehen tatsächlich darin, einfache, „eigentlich selbstverständliche“ Lösungen zu finden, die in der Dynamik und Komplexität jederzeit für jeden Betroffenen und Beteiligten seine Position und die daraus resultierende Motivation berücksichtigt. Ferner gilt es, jedem in seiner Situation bewährte Handlungsoptionen und Informationen anzubieten und dies mit geringstmöglichem administrativem Aufwand. Kombiniert werden sollen:

Führungsprozess – nach Zielen und Usancen der Organisationen,  
Personalentwicklung – Generalauftrag innerhalb der Organisationen,  
Einzelpersonalentscheidungen – im Rahmen aktueller Stellenbesetzungen,  
usw.

unterstützt durch

Internet – Providing,  
Organisationsspezifische, interne Daten – Pflege durch Organisationspersonal,  
Standardmodule – Pflege nach Erkenntnissen und Vorgaben des Netzwerkes,  
Forum – jeder kann sich beteiligen,  
Teleberatung – durch erfahrende Systemberater für Technik, Funktionalität,  
Adaptionen usw.  
Prozessberatung – durch erfahrene Prozessberater und -begleiter,  
Coaching.- durch erfahrene Supervisoren.



## 9. Die Umsetzungen

Die Anforderungen wurden ab dem Jahre 2000 nicht nur auf die qualitative Personalarbeit begrenzt, sondern auch auf die Fachgebiete Projektmanagement, Ausbildung, Fortbildung, Weiterbildung, Controlling, Informationsmanagement und Wissensmanagement erweitert. Prototypen wurden erstellt und formell sowie informell eingebracht in:

Industriekonzerne,  
Softwarekonzerne,  
Medienkonzerne,  
Provider,  
Verlage,  
Bildungskonzerne,  
Öffentliche, private, regionale und spezialisierte Bildungseinrichtungen,  
Parteien, politische Einrichtungen,  
Öffentliche Hand, Verwaltungen,  
Anbietende von sozialen Medien,  
Verbände und Vereinigungen der Wirtschaft, Gesellschaft, Politik, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Kirchen, Kreditwirtschaft und Sozialwirtschaft,

Die für die individuellen Umsetzungen jeweils reifen und geeigneten Lösungsansätze in den Prototypen sind vielfach aufgenommen und in den neuen oder aktualisierten individuellen Lösungen für die eigenen Klienten aufgegangen. Die Rückmeldungen, eigenen Beobachtungen, Auswertungen und Erfahrungen sind immer wieder in die weiteren Entwicklungen der Prototypen und Anforderungen aufgenommen worden: Der Anspruch wurde immer anspruchsvoller. Die Entwicklungen der Technologien versprachen immer besser Lösungsmöglichkeiten – und begrenzten sie schließlich radikal durch Dienste, die der Autor als „*Die Tyrannei des Service*“ bezeichnet.

Die vom Autor erstellten und bereitgestellten Prototypen sind mit der Beendigung seines Berufslebens sämtlich eingestellt und aus dem öffentlichen Raum entfernt worden.

## 10. Der aktuelle Stand (2017)

Die Anforderungen bleiben bestehen. Die Grenzen der Medien und die Begrenzungen der mediengestützten Beratung, Bildung, Qualifizierung und des mediengestützten Lehrens und Lernens sind klarer und bleiben unüberwindlich.

Im „Prototyp Lebenswerk“ wird jetzt (2017) die vollständige Erfüllung der Anforderungen gefordert, ermöglicht und aufgezeigt, wie es geht und gehen kann.