



## Der Zweck und Ihr Nutzen

Personalentwicklung umfasst Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung sowie generell die Mitarbeiterförderung.

Personalentwicklung wird immer dann erforderlich, wenn Diskrepanzen zwischen Fähigkeiten und Anforderungen nicht über Personalbeschaffung beziehungsweise Personalfreisetzung ausgeglichen werden können und sollen.

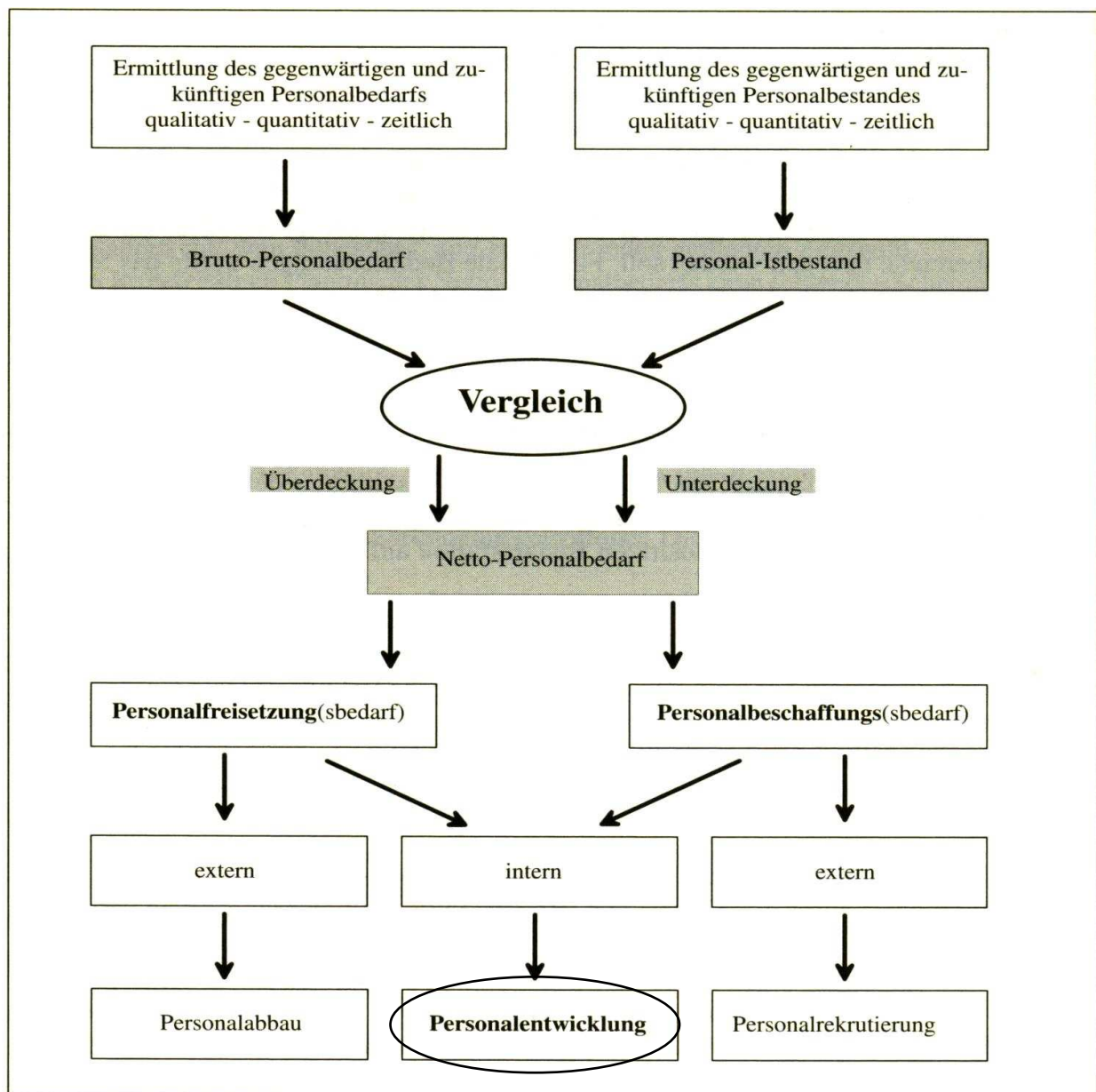


Abb.: Personalbedarfsplanung und Personalentwicklung (Berthel/Becker)



## Die Methode

Die Aktivitäten der Personalentwicklung umfassen acht Teilaspekte, die bei der Formulierung der Entwicklungsziele beginnen und bis zur Kontrolle des Entwicklungserfolges reichen.

Jeder Teilaspekt hat entscheidenden Einfluss auf die Qualität und die Erfolge der Personalentwicklung. Nur die gesamt-heitliche Betrachtung und gezielte strukturierte Bearbeitung der Teilaspekte sichert Ihren Personalentwicklungserfolg.

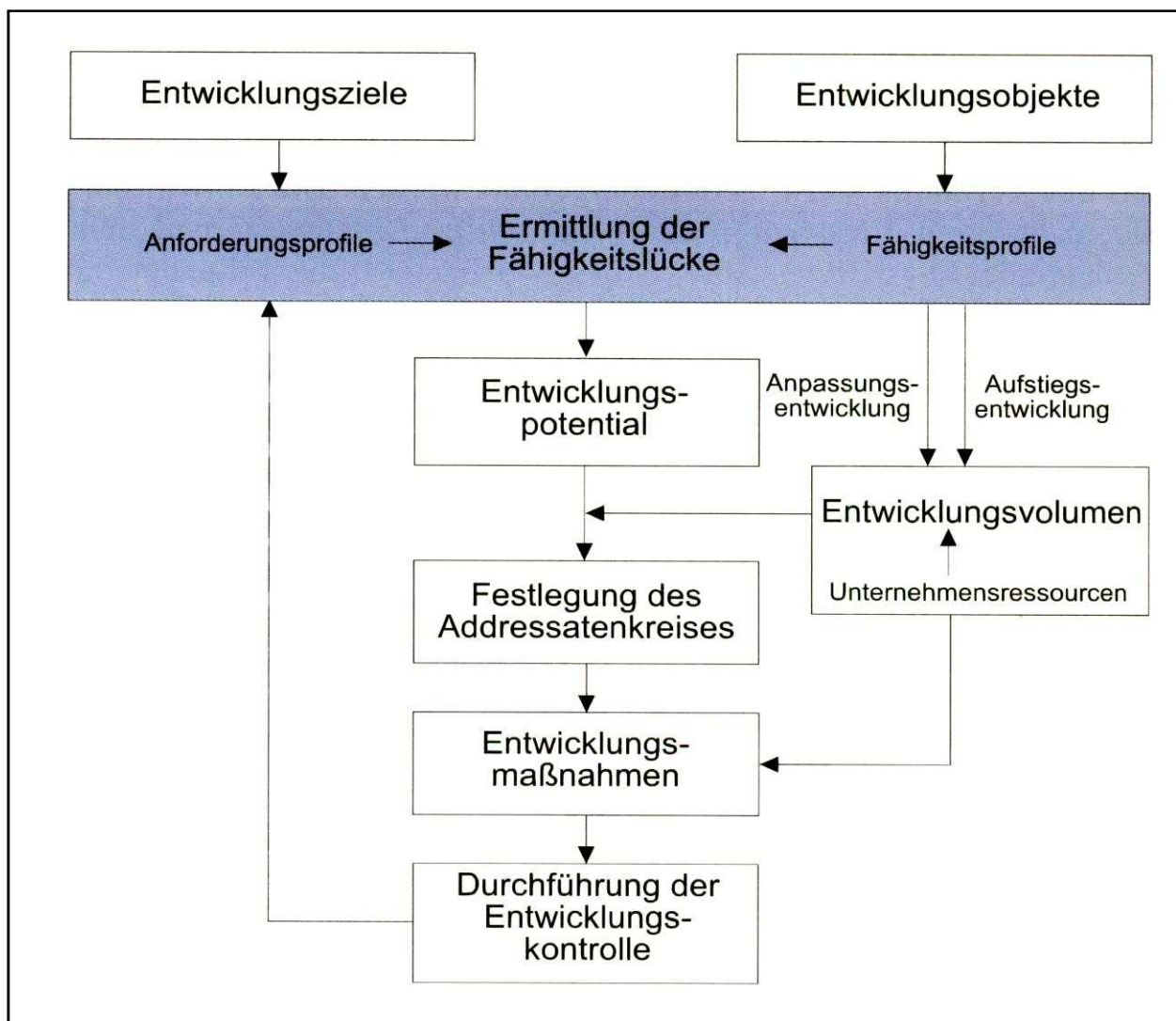


Abb.: Ablauf der Personalentwicklung (Scholz)



## So setzen Sie die Methode ein

### Entwicklungsziele

Entwicklungsziele sind Beschreibungen eines gewünschten zukünftigen Zustandes. Kundenorientierung, mehr Flexibilität, höhere Wirtschaftlichkeit, schnellere Innovation, höhere Qualifikation, offene Kommunikation, Abbau von Statusdenken, raschere Reaktionszeiten, kürzere Entscheidungswege und Verringerung von Fehlzeiten sind Beispiele für derartige Entwicklungsziele.

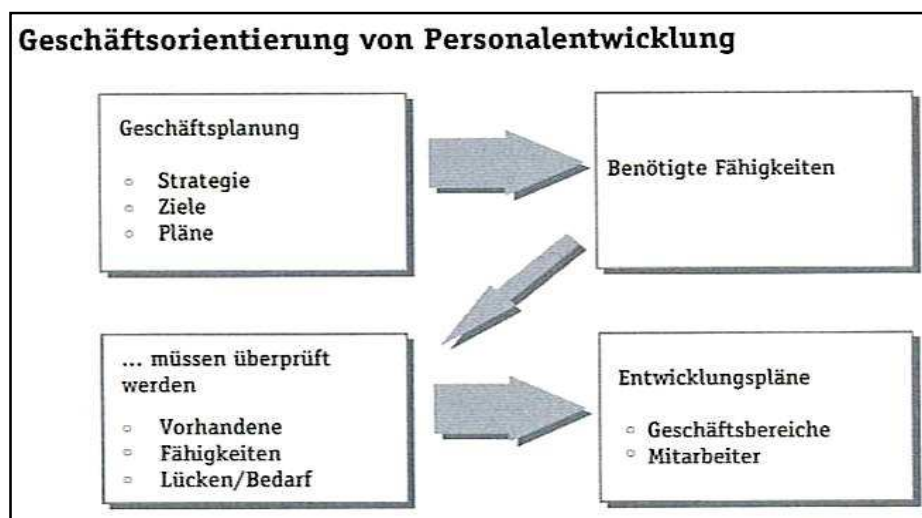


Abb.: Geschäftsorientierung der Personalentwicklung (Böhme)

### Strategie und Personal-Entwicklung

Strategische Fragen stellen sich sowohl markt- und produktbezogen als auch mitarbeiter- und bereichsentwicklungsbezogen und orientieren sich an Mission und Vision. Beantwortet wird mit einer Strategie die Frage »Wie?«. Wie soll die Mission, also der Auftrag, erreicht werden? Wie kann geschafft werden, was Sie sich vorgenommen haben? Konkrete Ergebnisse, also Antworten auf diese Fragen in Unternehmen liefert in der Regel der »Businessplan«. Dieser beschreibt, wo das Geschäft hingehen soll und wie das erreicht werden kann.

Aufgrund strategischer Aussagen des Unternehmens stellen sich folgende Fragen im Bereich der strategischen Personalentwicklung:

- Wie ist die Geschäftsplanung unseres Unternehmens, d.h. welche Strategien, Ziele und Pläne verfolgen wir?
- Welche Fähigkeiten auf Seiten von Mitarbeitern und Führungskräften benötigen wir, um diese Planungsziele zu erreichen?
- Welche Fähigkeiten sind vorhanden und wo gibt es Lücken bzw. Bedarf?
- Wie müssen die Entwicklungspläne für meinen Geschäftsbereich bzw. meine Mitarbeiter und Führungskräfte aussehen?



Vorrangiges Ziel der Personalentwicklung ist die Integration der Mitarbeiter in das Gefüge des Unternehmens in Bezug auf

- die festgelegte Strategie
- die gelebten Werthaltungen und Verhaltensweisen
- die benötigten Qualifikationen (Wissen und Können)
- die Organisation

Damit soll sichergestellt werden, dass die Angehörigen aller hierarchischen Ebenen bereit und in der Lage sind, den an sie gestellten Leistungs- und Verhaltensanforderungen zu entsprechen und sich an Veränderungen dieser Anforderungen laufend anzupassen bzw. diese Veränderungen selbst aktiv zu beeinflussen versuchen.

Auf eine Kurzformel gebracht: Personal-Entwicklung zielt darauf ab, Menschen zu Personal zu machen.

Und noch eine Formel: Die richtige Person, zur richtigen Zeit, am richtigen Platz.

## Entwicklungsobjekte

Personal-Entwicklung muss sich auf strategisch wichtige Felder ausrichten:

- Strategische Unternehmensqualifikationen
- Schlüsselqualifikationen
- Strategische Zielgruppen

Personal-Entwicklung ist dann erfolgreich, wenn sie Ziele setzt, die einerseits die Zukunftssicherung von morgen betreiben und andererseits die gegenwärtige Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bei der Problemlösung von heute verfolgen.

Gelernt wird, wo Bedarf entsteht. Sämtliche laufende Strategie- und Strukturprojekte sowie Leistungsprozesse des Unternehmens enthalten Qualifizierungsbedarf und sind somit Anknüpfungspunkte für Personal-Entwicklung.

Bei der Personal-Entwicklung gilt wie oft: weniger ist mehr. Die Personal-Entwicklung soll sich auf jene Projekte konzentrieren, bei denen die größte Hebelwirkung im Unternehmen erreicht wird.



Die Idee, Personen weiterzuentwickeln, ist verführerisch, stammt jedoch aus der Steinzeit der Personal-Entwicklung und ist nur zum Teil richtig. Personen sind durch kurze Bildungsmaßnahmen nur begrenzt entwicklungsfähig, da deren Handeln massiv vom organisatorischen Umfeld und Hintergrund bestimmt ist.

Wesentlicher Bestandteil der Führungsaufgabe ist das Erkennen und Fördern von Mitarbeiterpotenzialen.

Nach dem Prinzip, gelernt wird nur dort, wo auch Interesse besteht, muss für die eigene Entwicklung der einzelne Mitarbeiter selbst Verantwortung übernehmen. Personal-Entwicklung muss ihre Beiträge und Qualität messbar machen.

## Entwicklungsbedarf

Ausgangsbasis für die Personalentwicklung ist das Gegenüberstellen von Anforderungsprofil und Fähigkeitsprofil. Dieser Vergleich führt zur Bestimmung einer Fähigkeitslücke. Die Ausgangsinformation dafür liefern die Personalbedarfsplanung und die Personalbestandsanalyse.

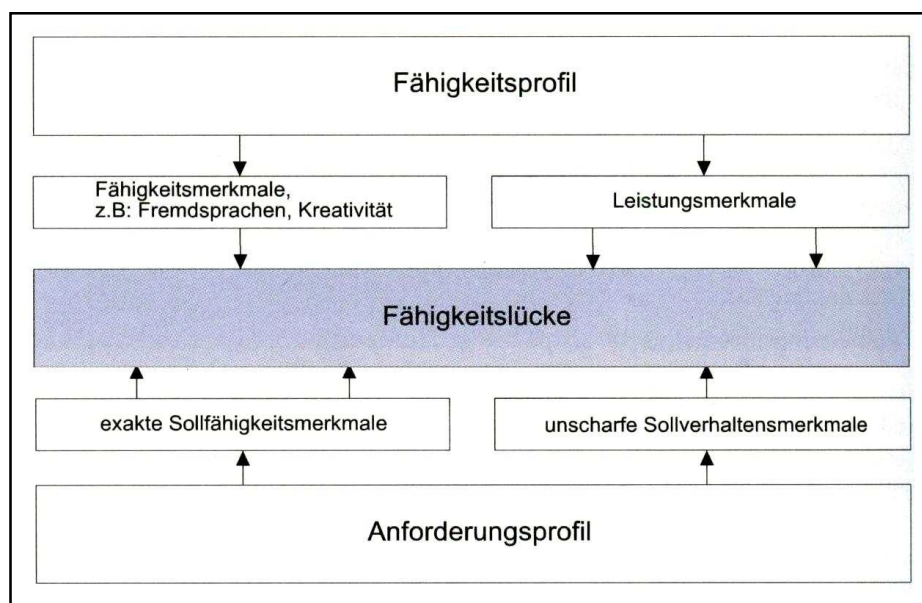


Abb.: Ableitung der Fähigkeitslücke (Scholz)



## Defizit-Orientierung

Personal-Entwicklungsmaßnahmen sind dann erforderlich, wenn zwischen den Anforderungen der gegenwärtigen oder künftigen Arbeitsplätze und den Leistungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter Abweichungen bestehen. Die Differenz zwischen den vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter und den Arbeitsplatzanforderungen wird als Personal-Entwicklungsbedarf bezeichnet.

Folgende Ausgangssituationen sind denkbar:

- Die Mitarbeiter erfüllen die Anforderungen ihres Arbeitsplatzes.
- Die Mitarbeiter erfüllen die Anforderungen ihres gegenwärtigen Arbeitsplatzes nicht.
- Durch technische oder organisatorische Änderungen kommt es zu einer Veränderung der Aufgabeninhalte an den Arbeitsplätzen.
- Die Mitarbeiter sollen andere Aufgabenstellungen auf gleicher Ebene übernehmen (Versetzung).
- Die Mitarbeiter sollen in anspruchsvollere Positionen auf einer höheren hierarchischen oder fachlichen Ebene aufsteigen (Beförderung).

## Potenzial-Orientierung

Gute Führungskräfte haben erkannt, dass jeder Mensch seine eigene Motivationsstruktur besitzt, seine eigene Denkweise, seinen eigenen Umgangsstil. Sie wissen auch, dass sich Menschen nur bedingt ändern lassen. Doch sie beklagen diesen Sachverhalt nicht. Sie versuchen nicht Differenzen abzuschleifen. Stattdessen setzen sie alles daran, die Unterschiede zu nutzen. Ihr Bestreben ist es, dem Mitarbeiter zu helfen, noch mehr von dem, was er ist und hat, aus sich herauszuholen.

„Menschen sind weniger veränderbar, als wir glauben. Verschwende nicht deine Zeit mit dem Versuch etwas hinzuzufügen, das die Natur nicht vorgesehen hat. Versuche herauszuholen, was in ihnen steckt. Das ist schwer genug.“

## Entwicklungspotenzial

Entscheidend für eine Personalentwicklung ist nicht nur die Fähigkeitslücke als Entwicklungsbedarf, sondern auch ein entsprechendes Entwicklungspotenzial als individuelle Entwicklungsmöglichkeit der Mitarbeiter. Eine gängige Methode zur Beurteilung des Entwicklungspotenzials der Mitarbeiter ist das Expertenurteil der Führungskräfte. Die Auffassung, nach der diese Aufgabe intuitiv überwiegend richtig erfüllt wird, ist jedoch gefährlich: Sie führt zu einem nicht begründeten Sicherheitsgefühl und verstellt den Blick auf weitere Vorschläge.

Aus diesem Grund bietet es sich an, gerade bei derartigen Fragestellungen systematisierende Verfahren zu verwenden. Ein Beispiel dafür ist die Portfolio-Technik. Hiermit lassen sich Entwicklungspotenzial und Leistungsverhalten gegenüberstellen, um Leistungsträger als Stars, Fragezeichen/Talente oder Mitläufer zu lokalisieren. Darauf aufbauend lassen sich individuelle Entwicklungsprogramme konzipieren:





Für jeden Mitarbeiter im Unternehmen werden die **aktuelle Leistung** sowie das **zukünftige Potenzial** eingeschätzt. Daraus ergeben sich vier Arbeitertypen:

■ **Talente:**

Mitarbeiter, von denen man nicht weiß, ob sie auf Dauer im Unternehmen bleiben möchten (z.B. Nachwuchsführungskräfte). Durch Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten lassen sie sich zu Stars entwickeln.

■ **Stars:**

Hochmotivierte Mitarbeiter, die dem Unternehmen ihr Fähigkeitspotenzial längerfristig zur Verfügung stellen. Um eine hohe Motivation zu halten, braucht man entsprechende Anreizsysteme.

■ **Leistungsträger:**

Mitarbeiter, die stark an das Unternehmen gebunden sind, aber nur über ein geringes Entwicklungspotenzial verfügen (z.B. Stabsspezialisten, ältere Mitarbeiter).

■ **Mitarbeiter mit verbesserungsfähigem Leistungsniveau:**

Mitarbeiter, die eine geringe Entwicklungsmotivation aufweisen. Dies lässt sich z.B. ändern, indem man ihnen Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt.

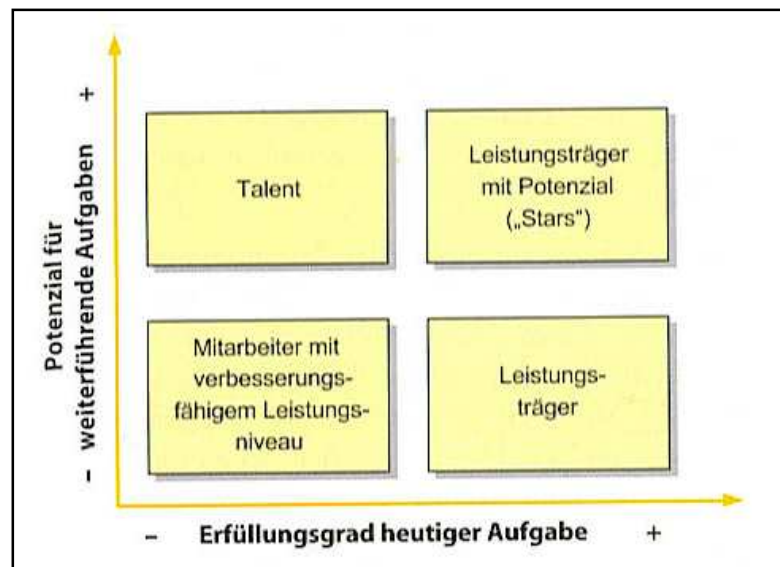


Abb.: Personal-Portfolio - Personal-Qualität (Trauner/Lucko)

Ausgehend vom Ist-Portfolio lassen sich vier Grundstrategien entwickeln:

- **Wachstums-Strategie:** Personal-Quantität und Personal-Qualität im angestammten Bereich erhöhen
- **Diversifikations-Strategie:** Aufbau eines Personal-Stammes in einem neuen Tätigkeitsfeld
- **Konsolidierungs-Strategie:** Personal-Qualität halten bei gleichzeitiger Nutzung von Rationalisierungspotenzialen
- **Eliminierungs-Strategie:** Personal-Abbau

Das Basis-Portfolio der Leistungs-Potenzial-Matrix kann für die Analyse und Gestaltung im Mitarbeiter-Lebenszyklus genutzt werden.

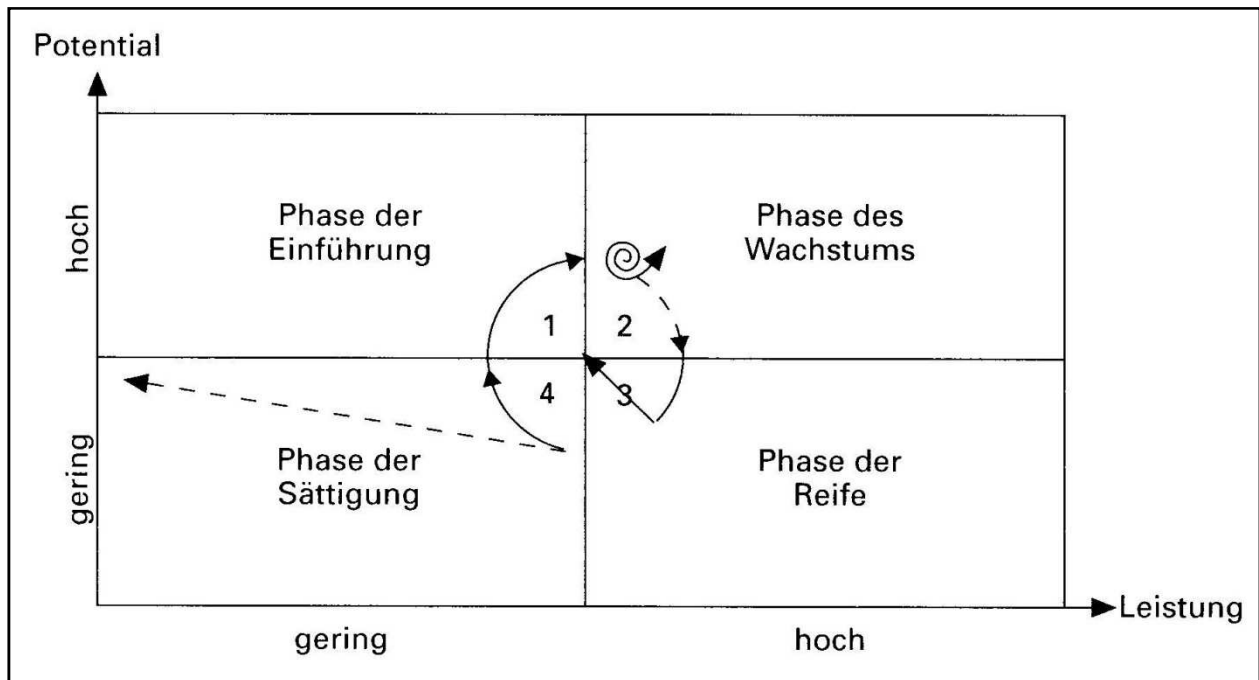


Abb.: Personal-Portfolio - Phasen im Mitarbeiter-Lebenszyklus (Hilb)

Das **erste Ziel** besteht darin, Mitarbeiter mit Entwicklungspotenzial einzustellen, sie umfassend und rasch mit den neuen Aufgaben und der ungewohnten Arbeitsumgebung vertraut zu machen und damit die Phase der Einführung möglichst kurz zu gestalten.

Als **zweites Ziel** sollten die Mitarbeiter durch das Angebot von Tätigkeiten, die Sinn, Spielraum und Spaß vermitteln, möglichst lange in der Wachstumsphase verbleiben.

Das **dritte Ziel**: Jene Mitarbeiter, die in die Phase der Reife gelangen, sollen so lange die gleiche Funktion ausüben, wie sie gutes Leistungsverhalten zeigen. Um sinkende Leistungen zu vermeiden, sollten rechtzeitig neue Herausforderungen angeboten werden (Rückkehr zu Phase I).

Das **vierte Ziel** besteht darin, jenen Mitarbeitern, die in die Phase der Sättigung gelangt sind, zwei Möglichkeiten anzubieten: entweder eine neue Position, mit der sie sich wieder identifizieren können (Rückkehr in Phase I) oder ein unterstütztes und begleitetes Ausscheiden aus dem Unternehmen.





## Entwicklungsvolumen

Da Unternehmen dem Wirtschaftlichkeitspostulat unterliegen, wird die Personalentwicklung nicht immer das gesamte Entwicklungspotenzial ausschöpfen. Das Entwicklungsvolumen hängt daher nicht nur von der Fähigkeitslücke und dem Entwicklungspotenzial ab, sondern auch von

- den zur Personalentwicklung bereitstehenden Ressourcen
- der Entwicklungsstrategie, wie sie sich aus der strategischen Ebene ableitet
- den individuellen Entwicklungszielen, deren Abstimmung zu den Entwicklungsmaßnahmen den Erfolg der Personalentwicklung bestimmt

Die notwendige Abstimmung erfolgt in Zusammenwirkung mit unternehmerischen Planungsaktivitäten. So ist die Festlegung der zukünftigen Anforderungsprofile bereits vor dem Hintergrund der zur Verfügung stehenden Ressourcen zu sehen.

## Entwicklungsadressaten/Zielgruppen

Personalentwicklung kann hinsichtlich ihrer Zielgruppe vier Prinzipien folgen:

- Das gesamte Personal gilt als Zielgruppe von Entwicklungsmaßnahmen (**Chancengleichheit**). Hier wird das Prinzip der Gleichbehandlung erfüllt und Personen unabhängig von ihrem Leistungspotenzial sowie unabhängig von der Fähigkeitslücke ausgewählt.
- Die Personalentwicklung wird auf bestimmte Beschäftigtengruppen wie zum Beispiel auf Führungskräfte beschränkt (**Privilegierung**).
- In den Genuss von Personalentwicklungsmaßnahmen kommen primär solche Mitarbeiter, bei denen noch ein hohes Entwicklungspotenzial gesehen wird (**Begabtenförderung**).
- Die Mitarbeiter werden danach sortiert, wie groß der zu erwartende Schaden von nicht geschlossenen Fähigkeitslücken für das Unternehmen ist (**Engpassregel**). Zum individuellen Entwicklungspotenzial kommt bei diesem Prinzip der Nutzenmaximierung somit der spezifische Beitrag, den der Mitarbeiter zu leisten in der Lage sein wird.

Die Entscheidung über den Adressatenkreis wird erfahrungsgemäß primär durch die Existenz von Engpassituationen bestimmt. Erst dann stellt sich die Frage nach Verfolgung der Grundsätze der Chancengleichheit, der Privilegierung und/oder der Begabtenförderung.



## Entwicklungsmaßnahmen

Nach den vorangegangenen Schritten sind noch grundsätzliche Aussagen über die einzusetzenden Maßnahmen nötig. Während auf der operativen Ebene beispielsweise geprüft wird, ob ein bestimmter Mitarbeiter tatsächlich einen speziellen Spanischkurs besuchen soll, ist bereits auf der vorgelagerten strategischen Ebene zu prüfen, ob überhaupt Fremdsprachenkurse zur Erreichung der strategischen Ziele sinnvoll sind und wie generell mit individuellen Schulungswünschen von Mitarbeitern zu verfahren ist.

Für die eigentliche Durchführung der Maßnahmen gibt es vier Gruppen von Aktivitäten:

- Personalentwicklung **into the job** als Hinführung zu einer neuen Tätigkeit,
- Personalentwicklung **on the job** als direkte Maßnahmen am Arbeitsplatz, (beispielsweise planmäßiger Arbeitswechsel, Sonderaufgaben, Projektarbeit oder Strategie-Workshops), dazu Personalentwicklung **along the job** als laufbahnbezogene Entwicklung wie bei lebenszyklusorientierten Ansätzen
- Personalentwicklung **near the job** als arbeitsplatznahes Training und Stellvertretung, dazu Personalentwicklung **off the job** als Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit, (beispielsweise Seminare, Fallstudien, Sensitivitätstraining oder der Besuch einer Corporate University)
- Personalentwicklung **out of the job** als Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit und Vorbereitung auf ein Verlassen des Unternehmens

Die Zusammenstellung eines Aktivitätenbündels für die Personalentwicklung richtet sich dabei situativ nach den Vorgaben der Unternehmens- und Personalstrategie.

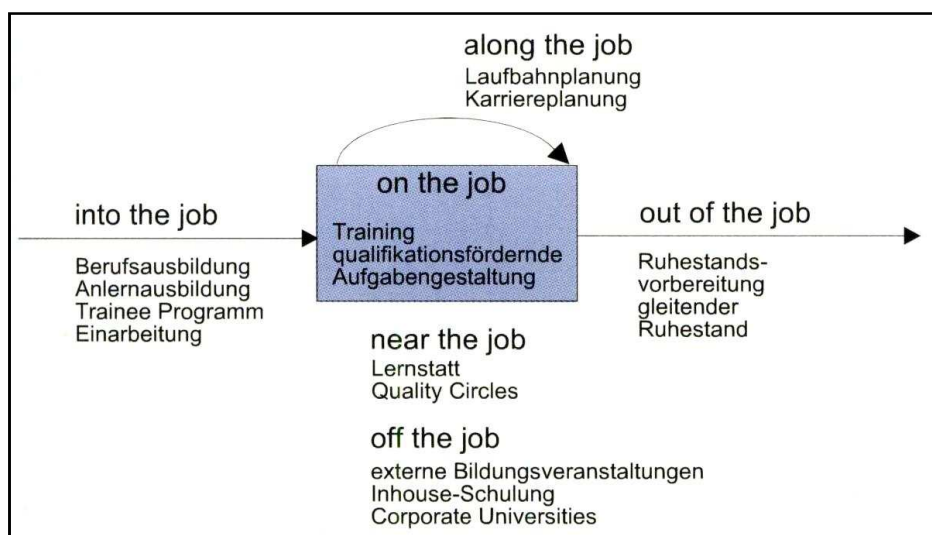


Abb.: Personalentwicklungsmaßnahmen (Scholz)



## Entwicklungskontrolle

Jeder formal vollständige Personalentwicklungsplan beinhaltet auch Aussagen über die Kontrollphase: Sie bezieht sich auf alle Teilaspekte eines Personalentwicklungsmanagements, beginnt also bei der Erfassung der Leistungspotenziale und reicht bis zur konkreten Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen. Zugrunde liegen dabei zwei Kontrollobjekte:

- Die prozessorientierte Kontrolle bezieht sich auf die Erfüllung der entsprechenden Aufgabe. So wird z.B. geprüft, ob Fähigkeits- sowie Anforderungsprofile erstellt und Fähigkeitslücken bestimmt wurden.
- Die ergebnisorientierte Kontrolle fokussiert auf den Output. Hier interessiert also nicht, ob eine bestimmte Maßnahme durchgeführt wurde, sondern nur, inwieweit sie zur Erreichung der Ziele der Personalentwicklung beitragen konnte.

## Fördern durch Fordern

Diese Weisheit ist uralte, hat aber an Aktualität nichts eingebüßt. Für eine kooperative Führungskraft ist es eine zentrale Aufgabe, die Entwicklung der ihm zugeteilten Mitarbeiter ständig im Auge zu haben und individuell zu fördern.

Fordern bedeutet in diesem Zusammenhang, Mitarbeiter in der richtigen Dosis unter „sportlichen“ Leistungsdruck zu setzen, ihnen zu helfen, bisherige eigene Grenzen zu überwinden. Da diese Grenzen absolut individuell sind, macht dieser Führungsansatz die persönliche Beschäftigung mit jedem einzelnen Mitarbeiter notwendig.

Dies sagt sich einfach, bedeutet im hektischen Alltag jedoch eine hohe Herausforderung. Denn Führungskräfte müssen dazu immer wieder erkunden, wo jeder Mitarbeiter auf seinem Entwicklungsweg steht, welche Limitationen ihn behindern, ob die „Dosis“ zu hoch war, welchen „Push“ er gerade brauchen könnte, etc.

Sollte der Mitarbeiter den Aufforderungen der Führungskraft nicht nachkommen, ist die einfache Frage „Kann er nicht oder will er nicht?“ sehr hilfreich, da je nach Antwort und Kombination sich die notwendigen Führungsinterventionen fast von alleine ergeben.

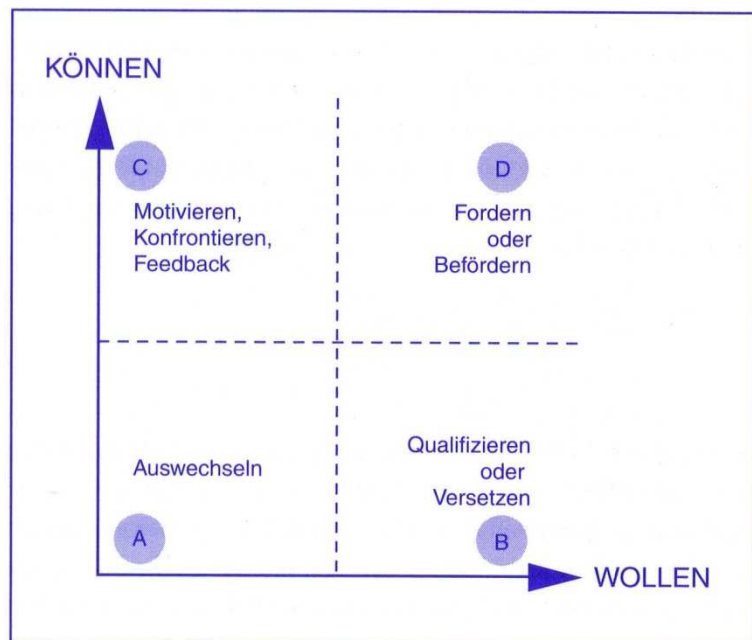


Abb.: Führungstrategien im Spannungsfeld von Können und Wollen (Nagl)



## Ein Beispiel zur Orientierung

Aufgrund der Fülle möglicher Beispiele wird hier auf die Darstellung von Beispielen verzichtet. Sie finden zu jedem Thema passende Beispiele in den Kapiteln, in denen die jeweilige Methode ausführlich dargestellt wird.

## Die Konsequenzen für Ihr weiteres Vorgehen

Identifizieren Sie Ihren konkreten Personalentwicklungsbedarf und nutzen Sie die Hinweise in den jeweiligen Kapiteln zur gezielten Durchführung Ihrer Personalentwicklung.