

# Personalwesen: Personalentwicklung

## 1. Zur Theorie der Personalentwicklung (PE)

Quelle: nach <http://de.wikipedia.org/wiki/Personalentwicklung>; erweitert durch *Schwan*.

### 1) Definition

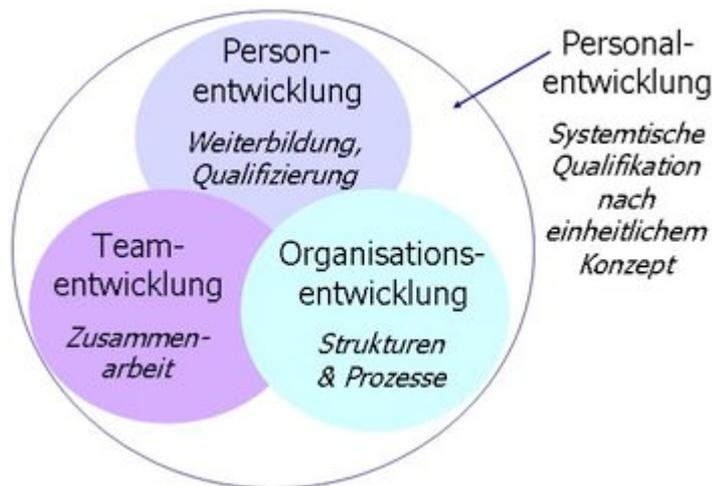


Abbildung: Personalentwicklung zwischen individueller und systemischer Arbeit

Der Begriff wird in Theorie und Praxis uneinheitlich definiert. Weite und enge Begriffsfassungen stehen nebeneinander. Enge Begriffsfassungen begrenzen Personalentwicklung inhaltlich auf die Aus- und Weiterbildung. Weiter gefasste Definitionen stellen auch die Förderung der Unternehmensentwicklung durch zielgerichtete Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen in den Bereich betrieblicher Personalentwicklung und überschneiden sich mit einzelnen Elementen der [Organisationsentwicklung](#).

Zusätzlich wird Personalentwicklung entweder auf bestimmte Klientelgruppen bezogen oder die Eingrenzung erfolgt bei den Aktivitäten der Personalentwicklung.

Eine andere und weitere Definition liefert *Peterke*:

**„Personalentwicklung ist (...) die Aufgabe und Disziplin zur Förderung der Unternehmensentwicklung durch zielgerichtete Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen.“**

Er geht davon aus, dass Lernen im Unternehmen immer wichtiger wird. Dennoch schwindet die Bedeutung der breiten Personalentwicklung als Funktion oder Abteilung in Unternehmen, da ein relatives Überangebot von Fachkompetenzen am Arbeitsmarkt in Verbindung mit kurzfristigen Rationalisierungsmöglichkeiten durch Freisetzung oftmals einen wesentlich größeren Beitrag zu betrieblich geplanter Kostenoptimierung erwarten lassen, als der relativ teure und langwierige Aufbau von Fach- und Schlüsselkompetenzen. Ob die Ansichten von *Peterke* allerdings so zu bewerten oder eine stark reduzierte Sicht der Personalentwicklung und ihrer Bedeutung in der Praxis sind, wird bezweifelt! Die zukunftsorientiertere Sicht der Personalentwicklung von *Peterke* ist einmal losgelöst von der derzeitigen Praxis vieler

Betriebe und Organisationen unbestritten. Unabhängig davon gewinnt die hoch spezialisierte Personalentwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern mit Kundenkontakt, aber natürlich auch anderer Funktionsträger neben der rein fachlich notwendigen Basisarbeit zur Bedienung beispielsweise von Werkzeugen und Software gegenwärtig stark und weiter ansteigend an Bedeutung. Die Qualifikationsfrage wird für die Entwicklung und den Erfolg von Unternehmen und Organisationen zunehmend zu einer unternehmenspolitischen Kernfrage, wie beispielsweise sehr deutlich der Fragenkreis der Innovation und ihrer Rolle als Schlüsselfaktor einer beachtlichen und steigenden Zahl von Betrieben zeigt.

## 2) Ziele der Personalentwicklung

Ziel der strategischen Personalentwicklung ist es, die **Kompetenzen** der Mitarbeiter auf die aktuellen und künftigen Anforderungen des Unternehmens vorzubereiten. Strategische Personalentwicklung ist Teil der **Unternehmensstrategie** und leitet sich daher von der **Unternehmensvision** und den **Unternehmenszielen** ab. Dies geschieht in der Regel durch eine Bedarfsanalyse. Die geforderten Qualifikationen und Kompetenzen werden mit deren aktuellen Stand verglichen und so der Schulungs- und Entwicklungsbedarf ermittelt. Die Bedarfsanalyse berücksichtigt dabei nicht nur die fachliche **Qualifikation**, sondern auch Führungs- und Sozialkompetenz. Werden Mitarbeiter nach ihren potenziellen Entwicklungschancen beurteilt, nennt man das **Potenzialanalyse**. Die strategische Personalentwicklung ist naturgemäß ganzheitlich zu bestimmen. Dem entspricht auch die vorgenannte Sicht der Personalentwicklung durch *Peterke*.

## 3) Ort der Personalentwicklung

Räumlich gesehen werden Maßnahmen der Personalentwicklung, je nach Ort bzw. Setting nicht nur am Arbeitsplatz - **on-the-job** - und innerhalb der dort anfallenden Arbeiten geleistet, sondern auch **off-the-job**, d.h. außerhalb der normalen Arbeitsumgebung und gelegentlich **near-the-job** (z.B. nach Dienstschluss im Außendienst).

### Wichtig:

**Die Personalentwicklung on-the-job ist mit weitem Abstand die wichtigste und am umfangreichsten praktizierte Art und Weise der PE. Sie steht und fällt damit, dass der Vorgesetzte gegenüber seinen Mitarbeitern seine essentielle Rolle als deren Trainer erkennt und wirksam ausübt!**

## 4) Bedarfserfassung

Treten soziale oder fachliche Mängel auf, müssen die Ursachen hierfür gesucht werden, um passende PE-Maßnahmen anbieten zu können. Ursachen können in folgenden Bereichen liegen:

- **Wissen** (Sind die Mitarbeiter informiert? Haben sie es verstanden?)
- **Wollen** (Sind sie motiviert? Was demotiviert sie?)
- **Können** (Sind sie ausgebildet? Haben sie genug trainiert?)
- **Dürfen** (Sind sie aus ihrer Sicht berechtigt? Trauen sie sich, kreativ / kollektiv zu handeln?)

Zur Frage der Motivation von Mitarbeitern kann die Personalentwicklung sowohl in Richtung einer **Defizitorientierung** ansetzen (was hindert unsere Mitarbeiter daran, erfolgreich zu sein?), als auch **Ressourcenorientierung** zeigen (welche Fähigkeiten, Träume und Kenntnisse haben unsere Mitarbeiter noch zur Verfügung?). Je nach **Motivationsstrategie** des Einzelnen kann die PE diese durch entsprechend psychologisch ausgerichtete Einzelmaßnahmen aus dem Katalog o.g. Elemente umsetzen oder entsprechend den Bedürfnissen einer Mehrheit von Mitarbeitern in einer **Arbeitsgruppe** geeignete Strategien zur Zielerreichung anbieten.

## 5) Bereiche der Personalentwicklung



### Wichtig:

**Die Tiefenwirkung ist auch für die PE on-the-job zu sichern, um deren Wirksamkeit als entscheidender Bereich der PE zu erreichen. Dabei ist sehr sorgfältig darauf zu achten, dass die Einwirkungen – z.B. solche psychologischer Art – die Rechte der Mitarbeiter auf ihre persönliche Sphäre und menschliche Würde respektieren.**

Im Kontext mit dem **Eisbergmodell** reicht die innerbetriebliche Spannweite und Tiefe möglicher Personalentwicklungsmaßnahmen von der reinen Handlungsanweisung und Wissensvermittlung, über die Vermittlung sozialer Kompetenzen und Methodenwissen bis hin zum Individualcoaching und der Unterstützung von Verhaltensmodifikationen sowie psychologischer Betreuung, s.a. vorhergehende Abbildung: *Bodo Wiska*, Berlin. Wie beim Eisberg sieht man auch bei der Personalentwicklung über der Oberfläche und vordergründig nur deren kleineren Teil!

Die Personalentwicklung beinhaltet neben der Förderung beruflich relevanter Kenntnisse, Fertigkeiten und Einstellungen via Maßnahmen der Weiterbildung (Seminare und Trainings), auch die Beratung zur Arbeitsgestaltung. Damit sind sämtliche Maßnahmen gemeint, die zur *systematischen Förderung der beruflichen Handlungskompetenz* der in einer und für eine Organisation arbeitstätigen Individuen dient. Diese Bereiche sollten gem. *Solga, Ryschka/Mattenklott* (vgl. auch *Holling/Liepmann, Sonntag*) an den strategischen Zielen

einer Organisation orientiert sein (Unternehmensstrategie, **strategische Personalentwicklung**).

„Strategieorientierte PE ist somit darauf ausgerichtet, systematisch **Schlüsselqualifikationen** zu entwickeln, die zur **Bewältigung unternehmensstrategisch begründeter Leistungsanforderungen benötigt werden**“ (Solga, Ryschka & Mattenklott, 2005).

Wissenschaftlich wird die Personalentwicklung durch die Psychologie und die Betriebspädagogik begleitet. Sie findet ihre Anwendung u.a. bei:

- Erstausbildung
- Qualifizierung
- Fort- und Weiterbildung
- Umschulung
- Outsourcing
- Mentoring
- Unternehmensnachfolge

Die Personalentwicklung ist eng mit den Teilbereichen Personenentwicklung, Teamentwicklung und Organisationsentwicklung verzahnt. So können die genannten Bereiche bei einem weiteren Verständnis der Personalentwicklung als Teilbereich der Personalentwicklung aufgefasst werden, da mit ihnen stets auch Personalentwicklungsmaßnahmen verbunden sind.

Immer mehr wird die Relevanz der Personalentwicklung für die nachhaltige Modernisierung von öffentlichen Verwaltungen erkannt.

## 6) Personalentwicklung in KMU

Formalisierte Personalentwicklung in kleineren und mittelgroßen Unternehmen (KMU) ist derzeit in Deutschland bzw. im deutschsprachigen Bereich (2007) nicht weit verbreitet. Insgesamt regeln nur etwa 15 Prozent aller kleinen und mittleren Betriebe die entsprechenden Zuständigkeiten in ihren Unternehmen. Dies zeigt bereits eine Studie des Rationalisierungskuratoriums der deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2002, die nach wie vor aktuell ist.

Eine gute Möglichkeit zur Nutzung der Möglichkeiten von Personalentwicklungsmaßnahmen für mittelständische Unternehmen ist die "Personalentwicklung im Verbund".

Ein weiterer Ansatz, Personalentwicklung in KMU zu verankern, stellen Modellprojekte dar. Der Ansatz konzentriert sich auf den Wissenstransfer in kleinen und mittleren Unternehmen. Ein(e) so genannte(r) PE-Kümmerer(in) - eine grauenhafte Formulierung, die Bedarf an Personalentwicklung für sprachliche Ausdrucksfähigkeit signalisiert – wird mit den angewandten Methoden und Instrumenten so vertraut gemacht, dass Nachfolgeplanung, Wissenstransfer und Qualifizierung auch in KMU strukturiert, systematisch und pragmatisch durchgeführt werden können.

## 7) Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung

Die systematische Personalentwicklung kann als **Aktionsfolge** zur Beschaffung, Analyse, Aufbereitung, Nutzung, Verwendung und Aussonderung von Informationen verstanden werden, die konkret die Gestaltung der Personalentwicklung zum Gegenstand hat.

Der **Funktionszyklus** ist ein abgestimmtes Verfahren zur Planung, Steuerung und Kontrolle konkreter Personalentwicklungsmaßnahmen und stellt, bezogen auf gegebene oder zu setzende Unternehmensziele, die Arbeitsschritte Planung, Entscheidung, Gestaltung und Bewertung der Personalentwicklung sicher. Auch die systematische Personalentwicklung verwendet den Systembegriff. Hierbei lässt sich die Personalentwicklung ihrerseits in **Subsysteme** zerlegen. Allerdings ist als entscheidender Nachteil festzuhalten und zu bedenken, dass der sog. Funktionszyklus einer einfachen und **idealtypischen Modellvorstellung** folgt, die sich an einer formalen Entscheidungslogik orientiert, die der tatsächlichen Komplexität der Personalentwicklung nicht gerecht wird bzw. daher durch essentielle Leere geprägt ist bzw. ganzheitlichen Aspekten widerspricht - **Nachteile** die nicht leicht zu beherrschen sind.

1. **Bedarfsanalyse**
2. **Zielsetzung**
3. **Kreatives Gestalten**
4. **Durchführung**
5. **Erfolgskontrolle**
6. **Transfersicherung**

Diese Phasen systematischer Personalentwicklung im Funktionszyklus sollen ein in den einzelnen Phasen aufeinander abgestimmtes Verfahren zur Planung, Realisierung, Steuerung und Kontrolle konkreter Personalentwicklungsmaßnahmen darstellen (vgl. Becker, S. 112ff., 1999), was in der Praxis eher oft theoretisches Wunschdenken bleiben dürfte, aber zumindest einen Erklärungsmechanismus liefert, der mit PE-Substanz angereichert werden kann.

Vertiefende Subsysteme sind z. B. die Bildung, die Förderung und die Organisationsentwicklung. Die Subsysteme oder Handlungsfelder der Personalentwicklung erhalten ihre Aufträge, Ressourcen und Legitimation aus dem übergeordneten System Unternehmung und aus dem Auftrag der Personalentwicklung. So kann methodisch und (!) durch konsequentes tatsächliches Handeln auch der Funktionszyklus als ganzheitliches System aufgefasst und angewendet werden. Die Elemente des Funktionszyklus wirken dann in einer ganzheitlichen Systematik kontextuell zusammen und bedingen einander im Interesse der Zielerreichung systematischer Personalentwicklung.

## 8) Phasenmodell nach Becker – Darstellung und kritische Würdigung:

Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung



**Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung;** Bild: *Becker, M. (2005): Systematische Personalentwicklung: Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus, Stuttgart 2005, S. 17.*

### Phase 1: Bedarfsanalyse

Zunächst wird in einer **Tätigkeitsanalyse** festgestellt, welche Aufgaben derzeit in einer Stelle oder einem Stellenbündel zu erledigen sind. Die **Anforderungsanalyse** klärt anschließend, welche fachlichen, führungsbezogenen, methodischen und sozialen Anforderungen erforderlich sind, um die Tätigkeiten einer Stelle bzw. eines Stellenbündels professionell zu erledigen. In Stellenbündeln werden gleiche und gleichartige Tätigkeiten und Anforderungen zusammengefasst. Aufgenommen werden nur "kritische" wertschöpfungsrelevante, relativ dauerhafte Tätigkeits- und Anforderungselemente gleicher oder vergleichbarer Funktionen. Die **Adressatenanalyse** untersucht danach die **Ist-Befähigungen** (Qualifikation und Motivation) und das **Potenzial** der Mitarbeiter. Die Gegenüberstellung der Ergebnisse von Anforderungs- und Adressatenanalyse zeigt, ob der Mitarbeiter anforderungsgerecht, über- oder unterqualifiziert und motiviert ist. Die **Potenzialanalyse** prognostiziert, inwieweit ein Mitarbeiter aus gegenwärtiger Sicht wahrscheinlich in der Lage wäre, eine andersartige oder höherwertige Tätigkeit wahrzunehmen. Die **Ursachenanalyse** soll zeigen, ob die Mängel im Wollen (Motivation), im Können (Qualifikation) oder im Dürfen (Ordination) begründet sind.

Zu unterscheiden sind individuelle, operative und strategische Bedarfsanalyse. Die Ursachenanalyse untersucht hierbei die Gründe der Abweichungen zwischen Soll-Anforderungen und vorhandener Befähigung. Die Abweichungsursache kann in einem Mangel an Dürfen (Ordination), einem Mangel an Wollen (Motivation) oder einem Mangel an Können (Qualifikation) begründet sein und entsprechende Personalentwicklungsbedarfe

nach sich ziehen, und zwar auch solche, die nicht lediglich „wertschöpfungsrelevant“ sind, sondern eher dem „Eisbergmodell“ entsprechen.

## Phase 2: Ziele setzen

Die Zielplanung legt als **Reichweitenplanung** den Horizont der Personalentwicklung fest. Sie bezeichnet das konkrete **Entwicklungsergebnis**, das mit den zu wählenden Inhalten und den anzuwendenden Methoden der Personalentwicklung erreicht werden soll und haben damit einen transitorischen Charakter. Diese Ziele sollten im **Dialog** erarbeitet werden, verbindlich und akzeptiert sein. **Akzeptanz** ist nur dann zu erwarten, wenn die Nutzenkalküle der Akteure jeweils zufrieden stellend ausfallen. Insofern schätzen die Beteiligten ab, ob die Ziele für sie bedeutsam, wertvoll, erreichbar, steuerbar und beeinflussbar sind. Bei der **Zielformulierung** sind der **Zielbereich** und die Zielebene zu bestimmen. Sie werden in kognitive, affektive und psychomotorische Lernziele differenziert. Kognitive Lernziele streben eine Veränderung intellektueller Befähigung an. Diese zeigt sich als Fähigkeit, die materielle und kulturelle Welt rational zu begreifen, Dinge und Ideen gedanklich zu fassen und für sich und andere nutzbar zu machen. Motivation und Begabung sind bei jedem Menschen anders ausgeprägt (**Individualaspekt des Lernens**). Weil dies so ist, unterscheiden sich die subjektiven Lern- und Entwicklungsbemühungen der Menschen.

## Phase 3: Kreatives Gestalten

Das Kreative Gestalten der Personalentwicklungsmaßnahmen legt zeitlich, sachlich und personell die Infrastruktur der **Personalentwicklungsmaßnahmen** fest. Es ist konkret zu klären, wann und wo Personalentwicklung durchgeführt werden soll. Die personelle Planung bestimmt die Anzahl der Teilnehmer und der Referenten, legt fest, wer die Administration der Personalentwicklung leistet und klärt z. B. auch mit Vergleichsstudien, welche Maßnahmen bei gegebenen Zielen kostengünstig zu Erfolgen führen. Kreatives Gestalten bestimmt die Lernorganisation, die Lernzeiten und die Abfolge der Maßnahmen. Ebenfalls zum Kreativen Gestalten gehören die Kostenplanung, die Kalkulation der Maßnahmen und die Verrechnung der Kosten.

## Phase 4: Durchführung

Die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen **erfolgt intern, extern, on-the-job, off-the-job und in Mischformen**. Die Verantwortlichen stellen fest, ob die Durchführung planmäßig verläuft oder Korrekturen notwendig sind (Ziel-, Inhalts- und pädagogische Korrekturen).

Teamorientiertes Arbeiten und gegenseitige Unterstützung im Lern- und Arbeitsprozess verändern die Personalentwicklung vor Ort. Insbesondere die Führungskräfte unterstützen in Team- und Gruppenkonzepten als Trainer, Berater, Coachs und Mentoren die Durchführung der Personalentwicklung. Die hauptamtlichen Personalentwickler unterstützen als "Facilitators" die Lern- und Arbeitsprozesse mit Medien, Moderation und Train-the-Trainer-Aktivitäten.

## Phase 5: Erfolgskontrolle

Die Erfolgskontrolle misst und bewertet die Effektivität und Effizienz erfolgter Personalentwicklungsmaßnahmen. **Die Phasen der Erfolgskontrolle sind Kontextkontrolle, Zielkontrolle, Input-Kontrolle, Lernfortschrittskontrolle, Lernerfolgskontrolle, Transferkontrolle.**

Als **Kontextkontrolle** werden im Allgemeinen die Kontrollaktivitäten bezeichnet, die während der Planungsphase einer Personalentwicklungsveranstaltung vorgenommen werden.

**Lernfortschrittskontrollen** überprüfen als Verlaufskontrollen den Lernzuwachs, die Lernmotivation, die Methoden und die Medien. Sie beinhaltet sowohl die pädagogische als auch die betriebswirtschaftliche Kontrolle und dient als **Entscheidungshilfe für die Planung künftiger Personalentwicklungsmaßnahmen**. Die Feststellung des Erfolges im Lernfeld motiviert die Teilnehmer zu mehr Lernbereitschaft und verbessert ihre Lernintensität und -ausdauer. Andererseits kann bei den Teilnehmern aufgrund der geplanten Erfolgskontrollen die **Angst des Versagens** verstärkt werden, was dazu führen kann, dass einzelne Teilnehmer bestimmten Personalentwicklungsmaßnahmen fernbleiben.

Die **Transferkontrolle** versucht zu ermitteln, in welchem Ausmaß sich die Personalentwicklungsmaßnahme in der Realsituation im Unternehmen tatsächlich positiv ausgewirkt hat und überprüft sowohl den Umfang (inhaltliche Transferkontrolle) als auch die Methoden der Transfersicherung (methodische Transferkontrolle). Die **inhaltliche Transferkontrolle** fragt, wie viel an Wissen und Können nach Abschluss der Maßnahme am Arbeitsplatz angewendet wird. Die **methodische Transferkontrolle** fragt, ob die Transferberatung, die Rückkehrgespräche und die Transferunterstützung am Arbeitsplatz systematisch und zeitnah vorgenommen werden.

Eine unsystematische Bedarfsanalyse, unklar formulierte Lernziele, unprofessionelles kreatives Gestalten, ungeeignete Evaluationsmethoden und die mangelnde Akzeptanz der an der Personalentwicklung Beteiligten behindern die Erfolgskontrolle.

#### **Phase 6: Transfersicherung**

Personalentwicklungsmaßnahmen sind erst dann **erfolgreich** abgeschlossen, wenn die **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gelernte am Arbeitsplatz dauerhaft zur Bewältigung ihrer Aufgaben anwenden**. Die Transferkontrolle erfolgt im Arbeitsfeld und stellt fest, ob Probleme, die vor der Durchführung einer Personalentwicklungsmaßnahme bestanden, dauerhaft behoben sind. Die Transfersicherung muss in enger **Kooperation der Führungskräfte und der Mitarbeiter** erfolgen. Die Führungskräfte leisten insbesondere dadurch Unterstützung, dass sie die Mitarbeiter ermuntern, die erworbenen Kenntnisse in ihre Arbeit einzubringen. Erfolgt **Personalentwicklung am Arbeitsplatz und am konkreten Lernobjekt, dann ist die Transferproblematik überwunden, weil Lern- und Arbeitsfeld zusammenfallen**.

Der **Erfolg und damit auch die Transfersicherung** werden entscheidend vom Träger und Ort der Personalentwicklungsmaßnahmen bestimmt. Er ist dann mit weitem Abstand am besten, wenn es gelingt einmal die **Vorgesetzten als Trainer ihrer Mitarbeiter** bestmöglich zu gewinnen und zum Zweiten die **Personalentwicklung im Rahmen des Arbeitsvollzugs**, also on-the-job erfolgt. Zahlreiche empirische Untersuchungen zeigen seit langem beispielsweise, dass PE-Inhalte zu Themenbereichen der Personal- und Führungsarbeit, also vornehmlich verhaltensbestimmte Lerngegenstände, welche nach der vorgenannten Vorgehensweise verfolgt werden, eine x-fache Effizienz im Vergleich zu anderen PE-Maßnahmen haben, wie z.B. nicht mit dem Arbeitsprozess verbundene Kurse oder Seminare über Führung und Management. Kurzum: **Nicht hohe Budgets für PE-Maßnahmen „off-the-job“ erlauben einen Rückschluss auf Erfolge und Transfersicherungen**. Wenn es einem Unternehmen nicht gelingt, die Vorgesetzten für ihre essentiell Führungsfunktion als Trainer der ihnen anvertrauten Mitarbeiter und deren konkrete Umsetzung im Arbeitsvollzug zu gewinnen, sind die betriebliche Personalentwicklung und die damit verbundenen vielfältigen Ziele weitgehend als gescheitert zu bewerten. Hohe PE-Budgets erweisen sich dann mit Sicherheit als Fehlinvestitionen und Selbsttäuschung.

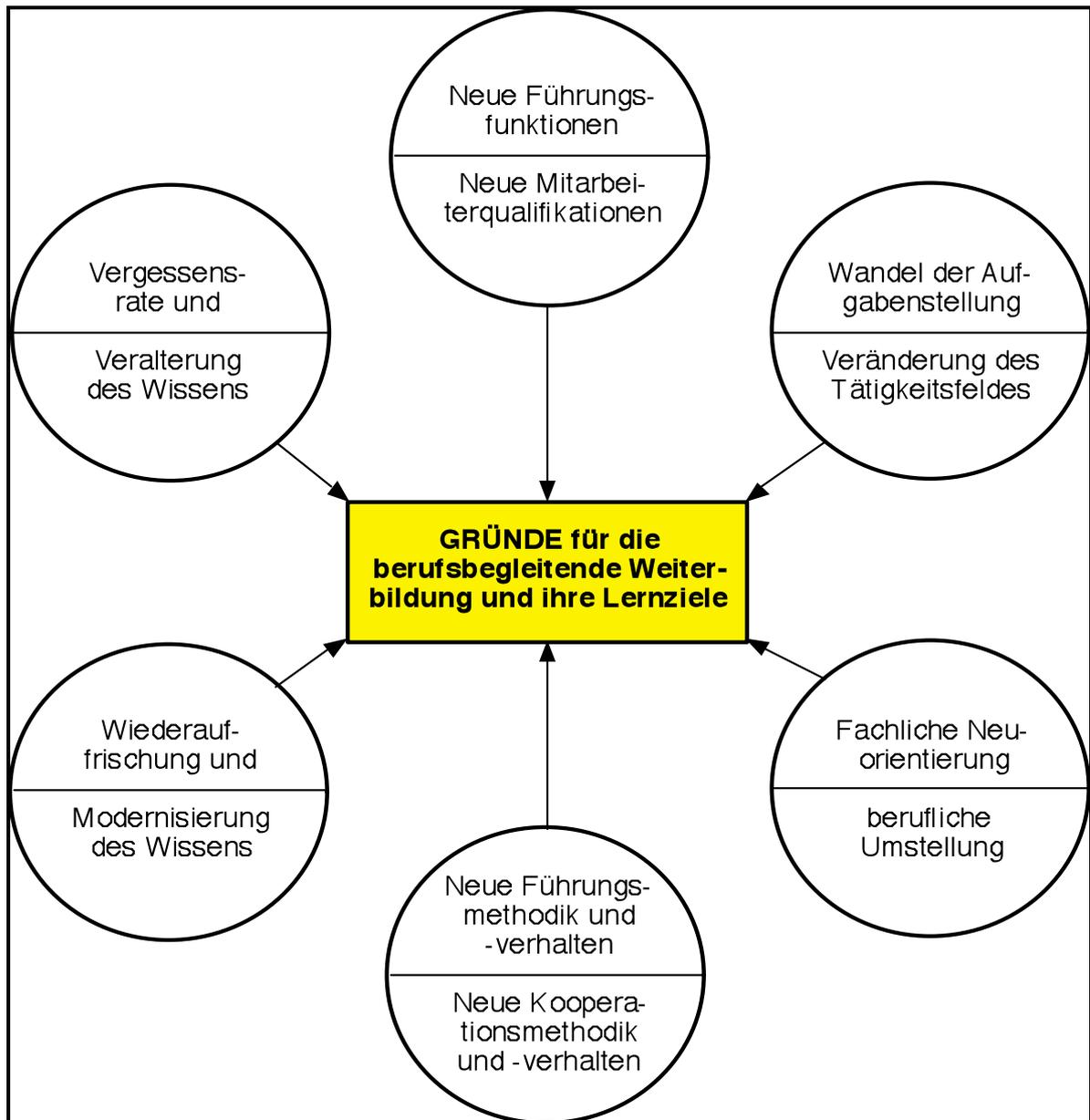
## 2. Zeitliche Phasen der Personal- und Organisationsentwicklung

	Ziel	Inhaltliche Ausprägungen
Phase 1 (ab ca. 1950)	Steuerung des Sozialsystems → <b>Administrator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Führungsstilkonzepte</li> <li>• Psychologische Eignungstests</li> <li>• „Entertainment without Development“</li> </ul>
Phase 2 (ab ca. 1965)	Instandhaltungs- und Reparaturbetrieb → <b>Lückenfüller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisierte Anpassungsqualifizierung an neue Technologien</li> <li>• Qualifizierung für künftige Führungskräfte</li> <li>• Motivationsprogramme</li> </ul>
Phase 3 (ab ca. 1975)	Anerkannte Servicefunktion durch strukturierte Personalentwicklung → <b>Dienstleister</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßgeschneiderte Auftragsarbeit für Organisationseinheiten</li> <li>• Längerfristige Personalentwicklungsprogramme für Potenzialträger</li> <li>• Systeme und Instrumente (z.B. Assessment Center) der FK-Planung und -Auswahl</li> </ul>
Phase 4 (ab ca. 1985)	Strategische Personalentwicklung → <b>Strategischer Mitspieler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Personalportfolios und Einbindung in Strategische Planung</li> <li>• Human-Ressourcen als Engpassfaktor (Personalmarketing und -rekrutierung, Schlüsselprogramme, Identifikations- und Kulturprogramme, Anreizsysteme, Development-Assessment)</li> </ul>
Phase 5	Integrierte Personal- und Unternehmensentwicklung → <b>Initiator für soziale und kulturelle Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenskapital als Erfolgsfaktor</li> <li>• Strategie folgt Personal und Personal folgt Strategie</li> <li>• (Kern-)kompetenzbasierte Gewinnung, Auswahl und Bindung von Talent (intellektuelles Kapital)</li> <li>• Personalentwicklung als Persönlichkeitsbildung</li> <li>• Individualisierte Karrierestrukturen und -wege</li> </ul>

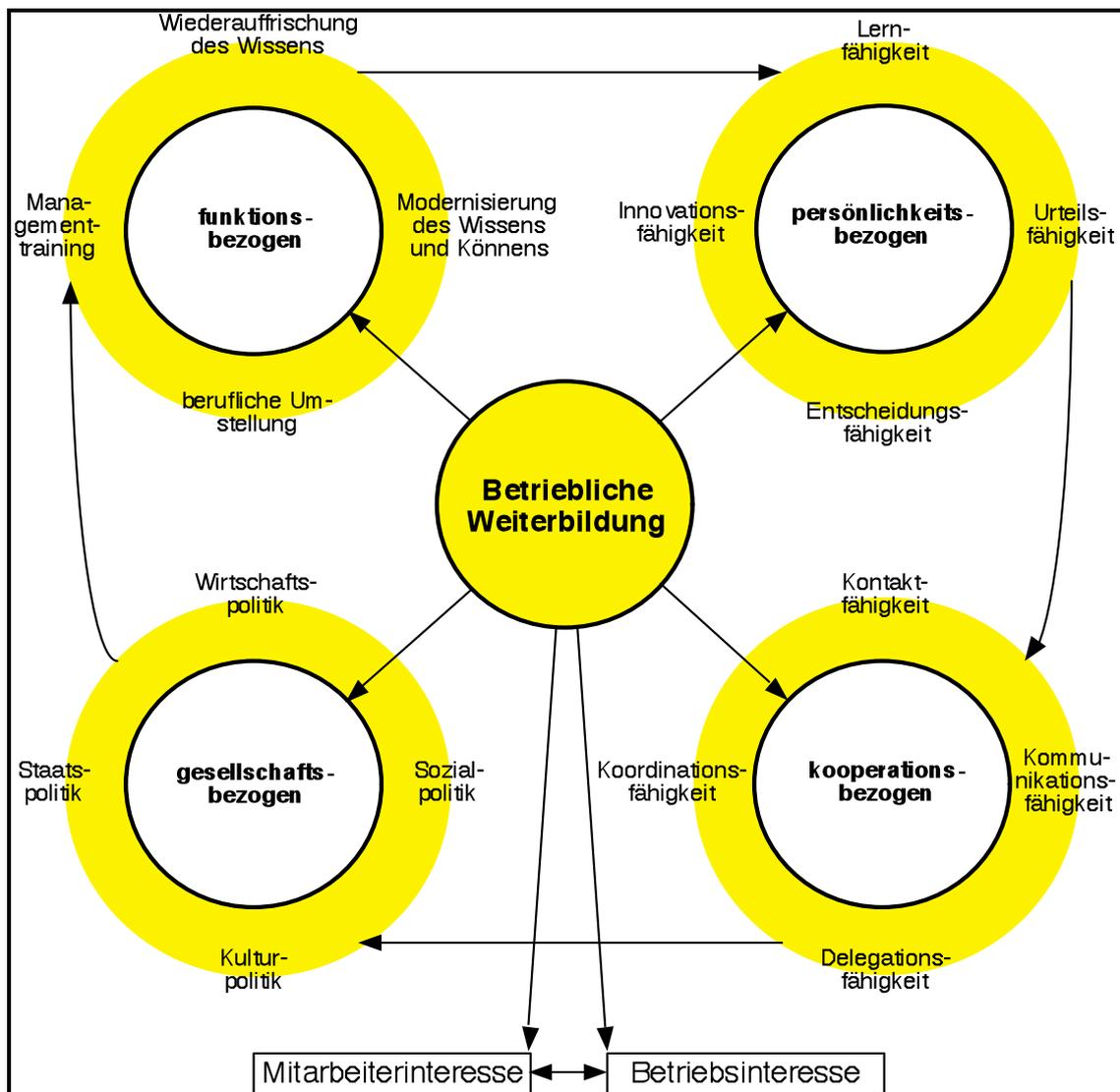
Quelle: Sattelberger 1999

### 3. Grundlagen und Schemata zur Personalentwicklung

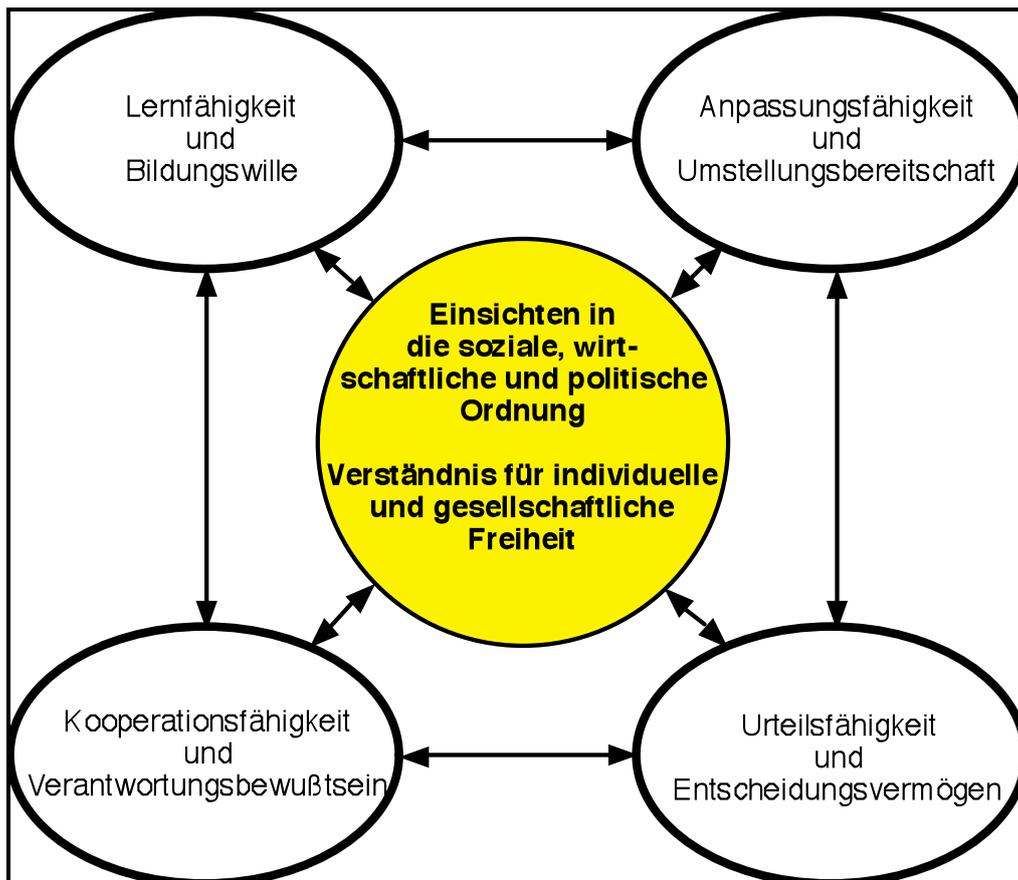
#### 1) GRÜNDE FÜR DIE NOTWENDIGKEIT BERUFSBEGLEITENDER LERNPROZESSE UND PERSONALENTWICKLUNG



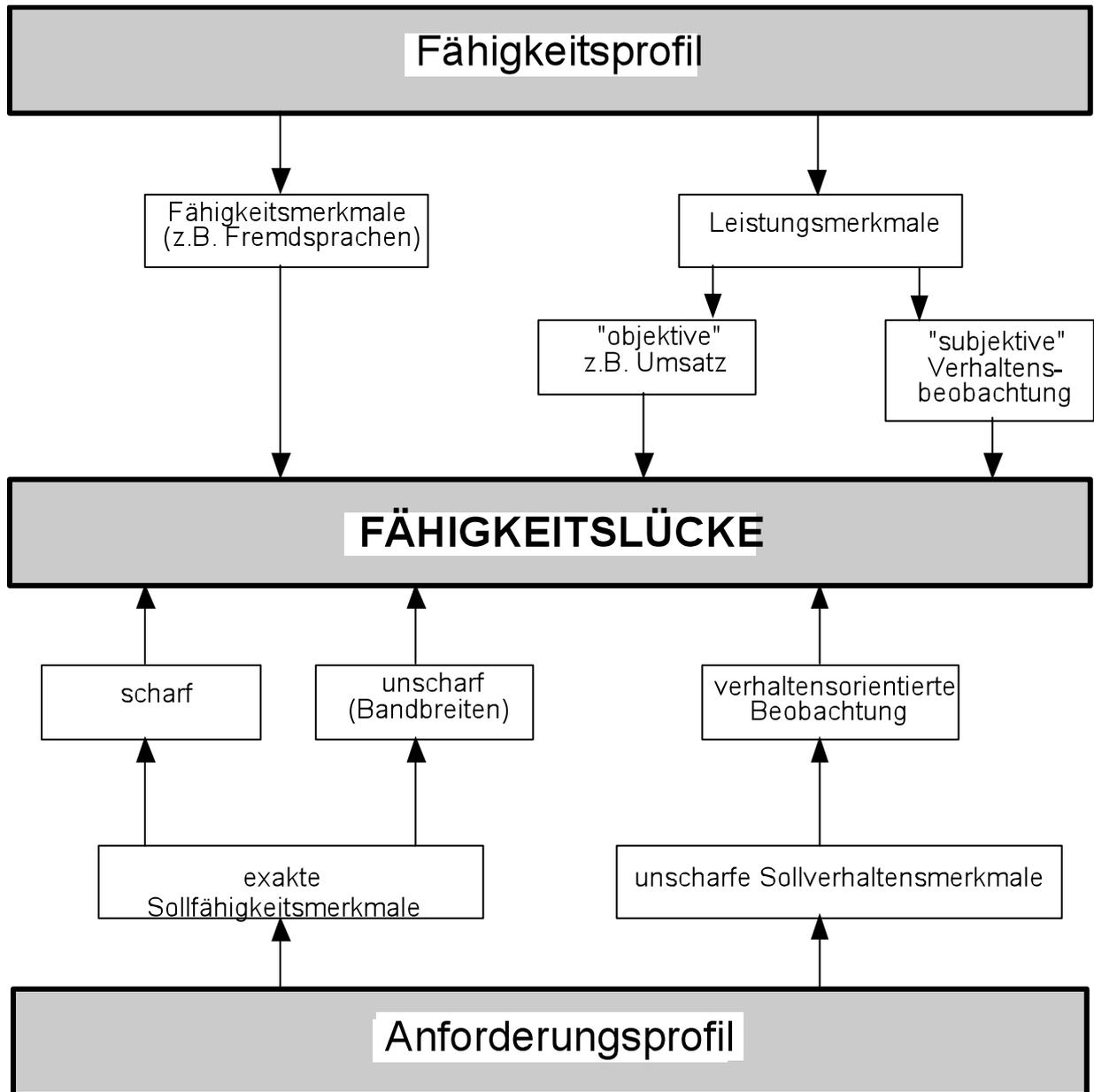
## 2) DIMENSIONEN UND INTERESSENLAGE BETRIEBLICHER WEITERBILDUNG



### 3) BILDUNGSZIELE IM ZUSAMMENHANG MIT DER BERUFLICHEN WEITERENTWICKLUNG

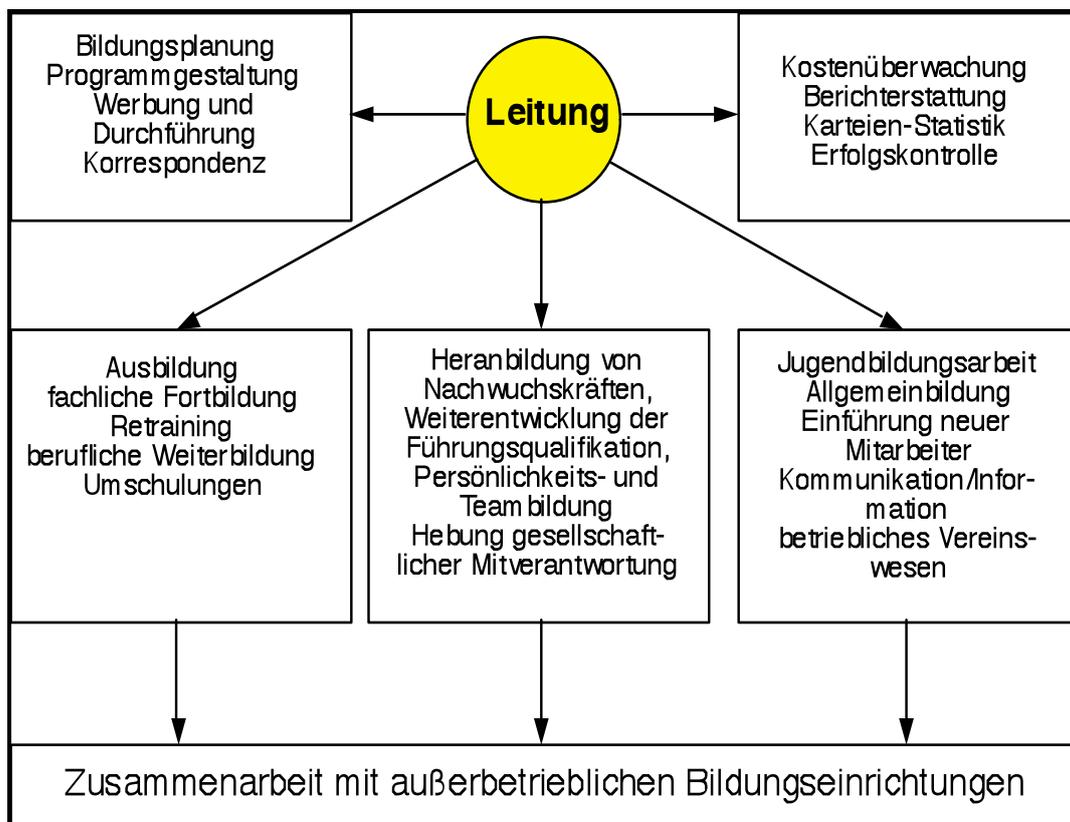


#### 4) FÄHIGKEITSLÜCKE - Ableitungsproblematik -



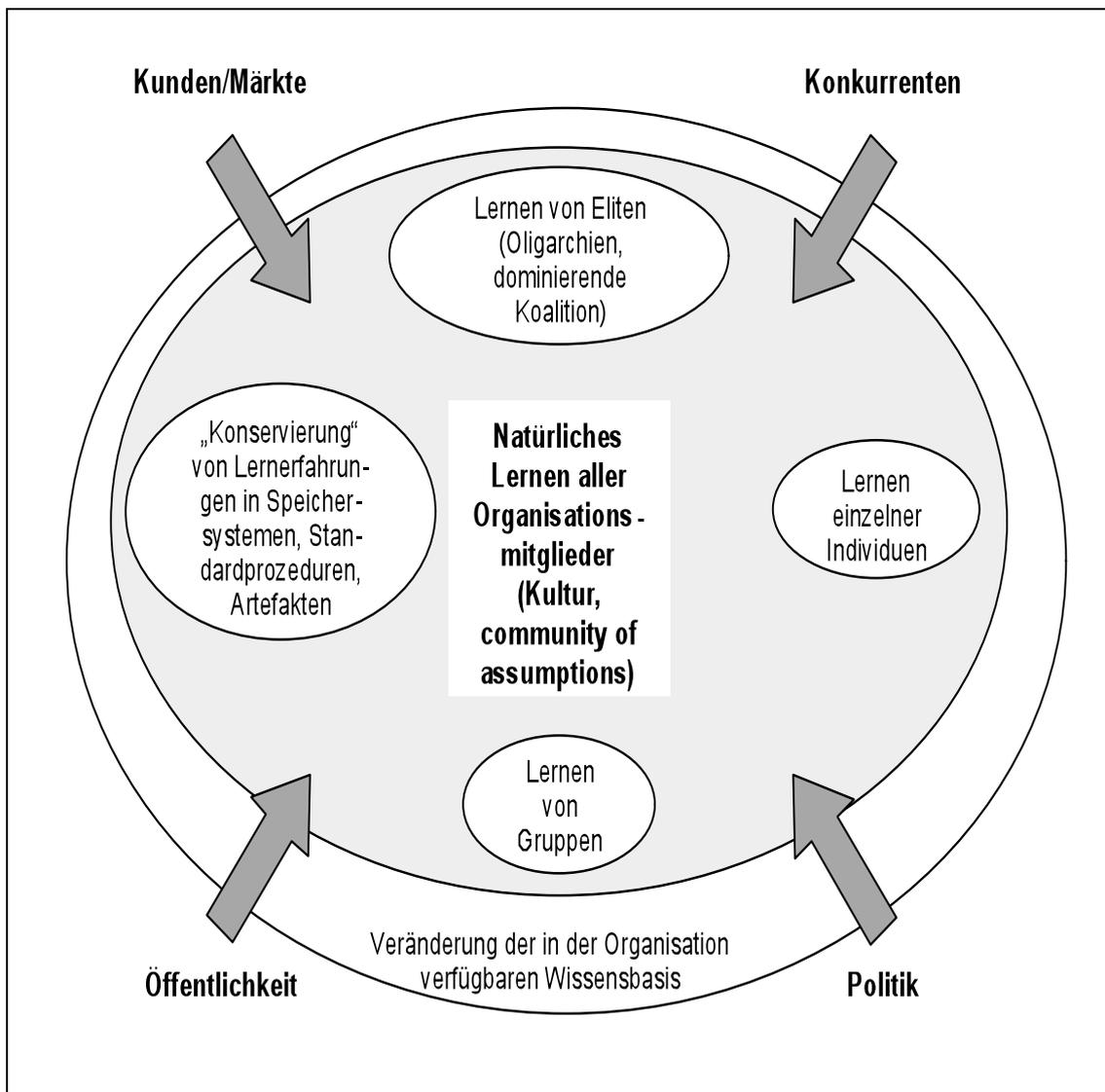
## 4. Struktur und Gestaltung der Personalentwicklung

### 1) FUNKTIONSGLIEDERUNG DER BETRIEBLICHEN BILDUNGSARBEIT UND PERSONALENTWICKLUNG



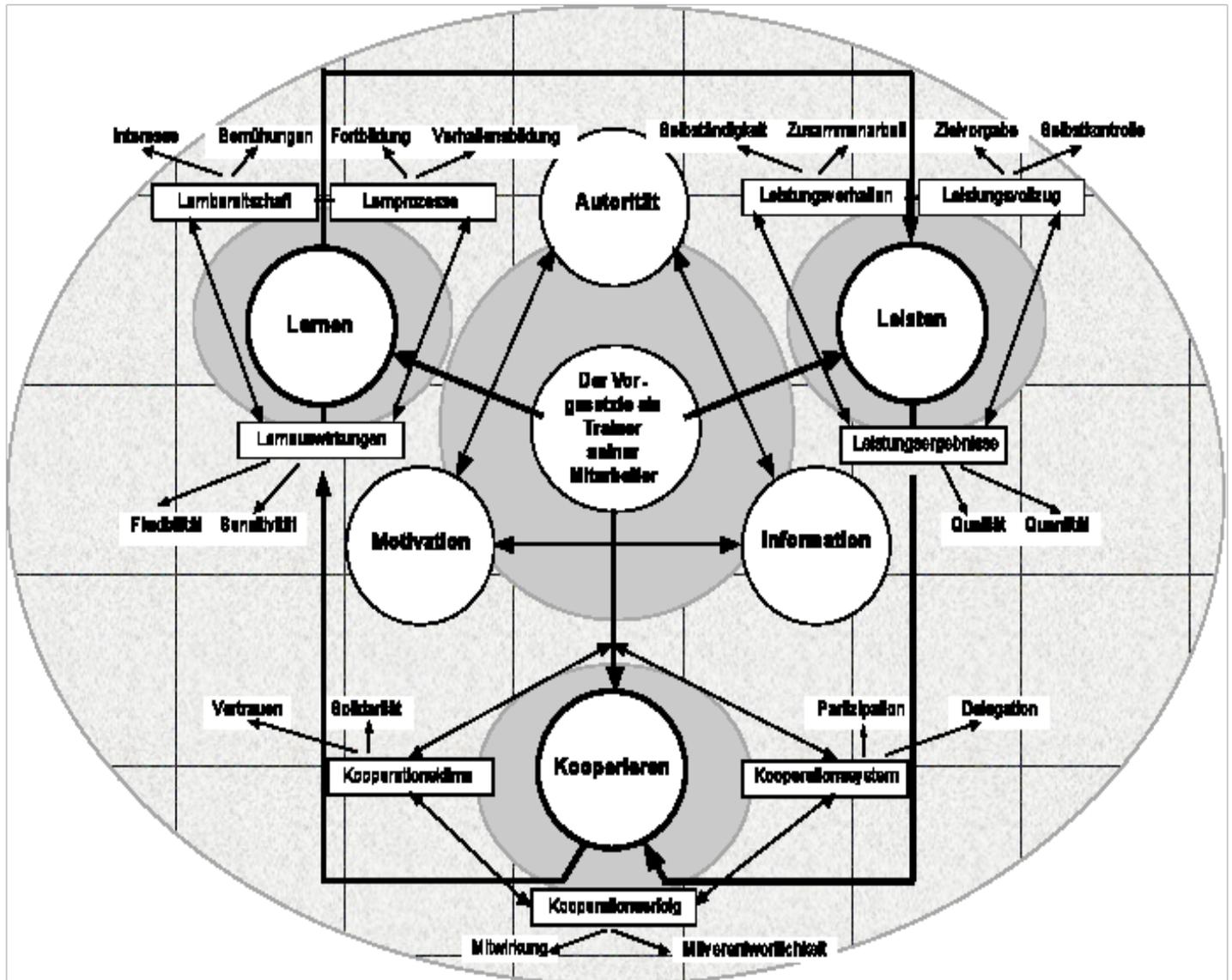
## 5. Funktionelle Träger des Lernens und der Personalentwicklung

### 1) Die lernende Organisation



Quelle: Probst, G. J./Büchel, B. S. T.: Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteile der Zukunft. Wiesbaden 1998, S.63

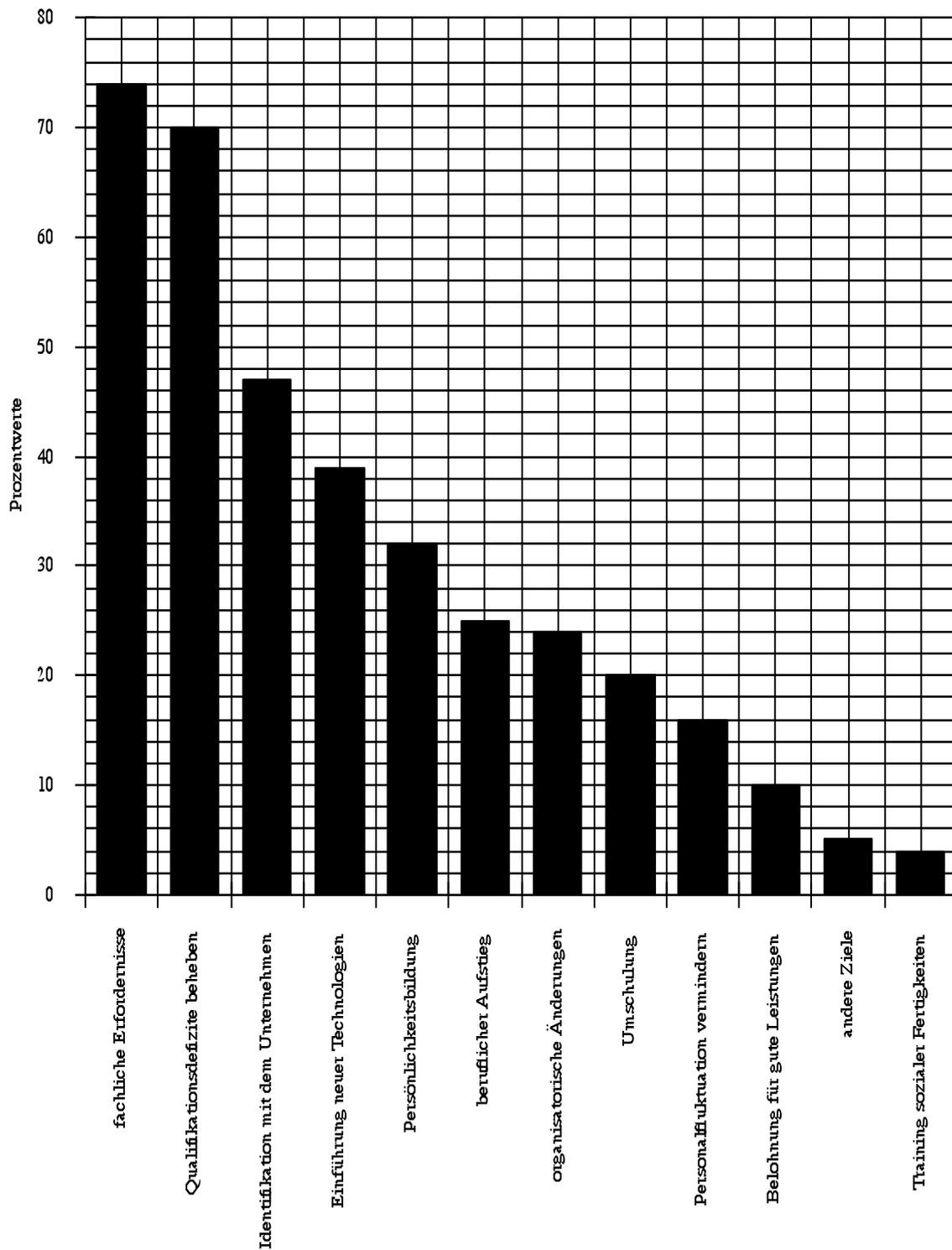
2) Der Vorgesetzte als Trainer seiner Mitarbeiter (nach A. Sahm)



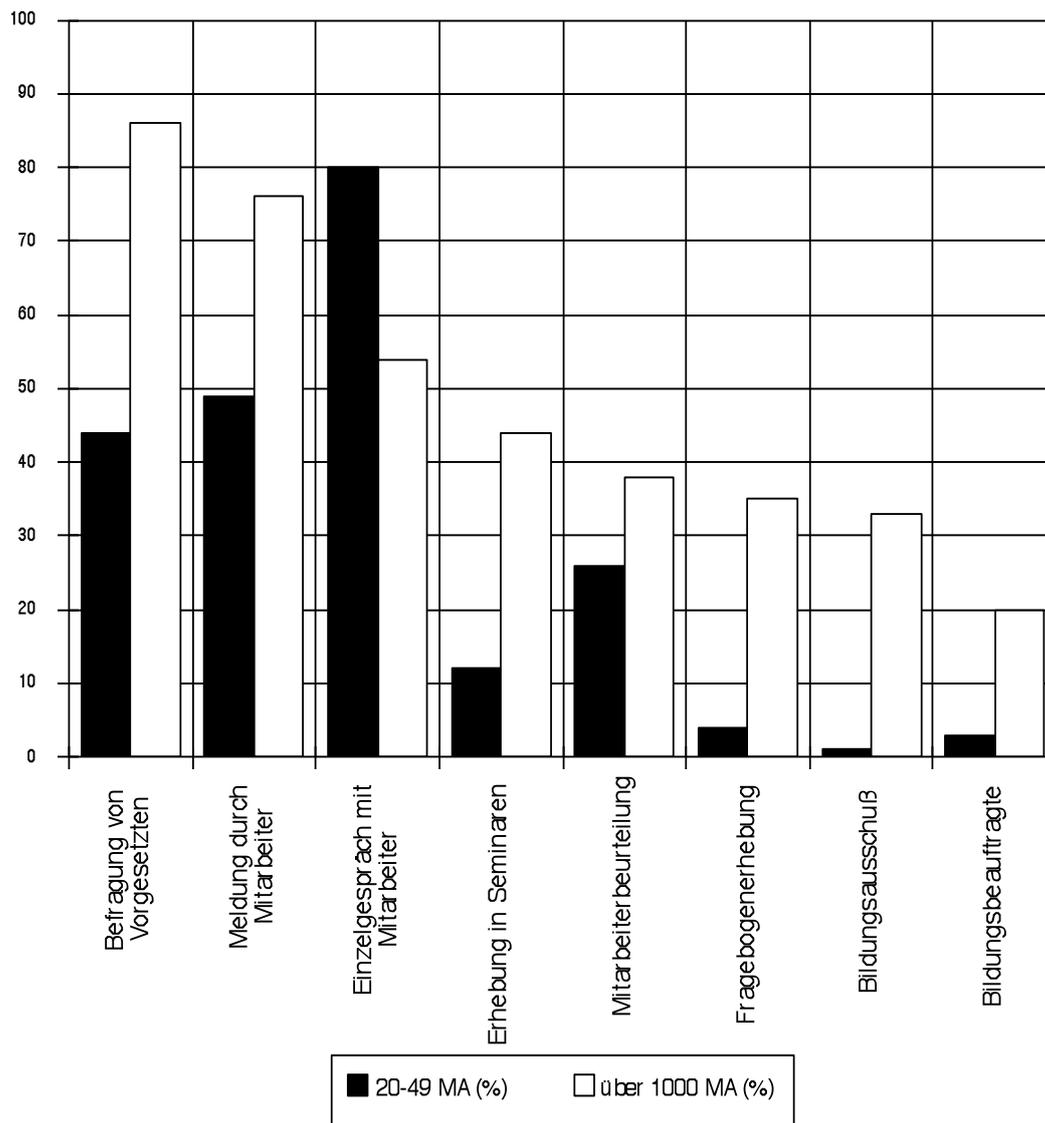
## **6. Ermittlung der Gegenstände der Personalentwicklung**

### **1) GRÜNDE FÜR DIE WEITERBILDUNG DER MITARBEITER**

Unternehmensgröße: 20 bis 50 Mitarbeiter, Quelle: Bundeswirtschaftskammer, 1998



## 2) Wie erheben Unternehmen ihren Weiterbildungsbedarf



Quelle: Bundeswirtschaftskammer, 1994

### 3) Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs – Instrumente

**a) Auf Arbeiterebene:**

Erstellung eines Anforderungsprofils  
Erstellung eines Qualifikations- und Potenzialprofils  
 Vergleich der Profile

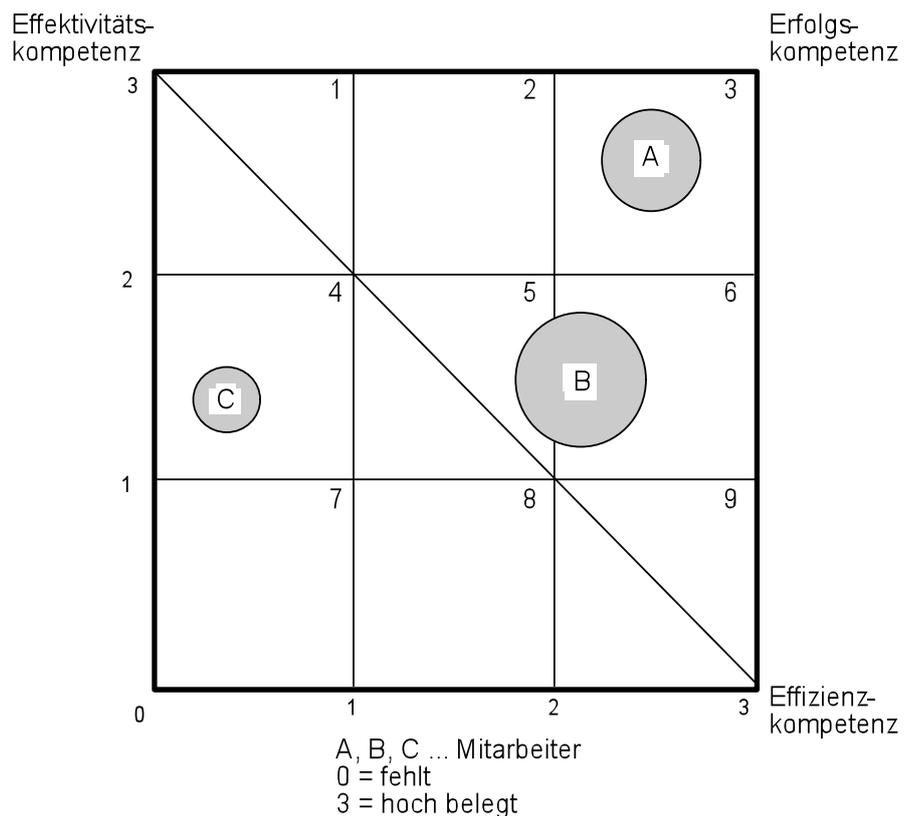
Ist-Soll-Analyse

**Instrumente der Qualifikations- und Potentialanalyse:**

Personalakten  
 Mitarbeiterbeurteilungen  
 Vorgesetztenbefragungen  
 Mitarbeitergespräche (Fördergespräche)  
 Vorgesetztenbeurteilungen

Quelle: Bühner, 1994

**b) Mitarbeiter-Qualifikationsportfolio**



Quelle: Nagel, 1990; Bühner 1994

- Effektivitätskompetenz** ► Faktoren, die die fachliche Qualifikation und das Wissen des Mitarbeiters beschreiben.
- Effizienzkompetenz** ► kommunikative und soziale Qualifikationsaspekte
- Erfolgskompetenz** ► die zur Anwendung von Effektivitäts- und Effizienzkompetenz notwendige Methoden- und Handlung

### c) Fragenkatalog zur PE-Bedarfsanalyse für Vorgesetzte als Trainer ihrer Mitarbeiter

1. Hatten und haben Sie in Ihrem Bereich irgendwelche auffälligen (gravierenden) Störungen festgestellt? – Welcher Art waren/sind diese Störungen?
2. Welche Störungen, Mängel, Unzulänglichkeiten in den von Ihnen direkt einsehbaren Arbeitsabläufen – und zwar vorwiegend bezogen auf Ihre Mitarbeiter, die Ihnen direkt unterstellt sind – haben welche Ursachen?

Beispiele:

- a) Mängel in formalen Kenntnissen und Fertigkeiten (z.B. Briefe schreiben, Telefonate führen, Konferenz leiten, Arbeitsplanung, Informations-Effektivität, Kommunikationseffektivität)
- b) Mangelhaftes Können (z.B. schwache Verkaufsargumentation)
- c) Mängel in führungstechnischen Fertigkeiten
- d) Wissenslücken, direkt auf ein umgrenztes Fachgebiet bezogen
- e) Unterforderung oder Überforderung eines einzelnen/einer Arbeitsgruppe
- f) Zeitmangel; Leerlaufperiode aufgrund stockendes Arbeitsflusses
- g) zu wenig Hilfsmittel (z.B. Fachliteratur, Informationsmaterial, Hilfsmittel technischer Art)

Welche Lösungswege schlagen Sie spontan vor?

3. Welche Veränderungen werden sich ggf. durch Umorganisation, neue Anforderungen usw. in Ihrem Bereich ergeben und welche Vorsorge wäre durch rechtzeitige Vorbereitung durch Bildungsmaßnahmen möglich?
4. Wo in Ihrem Bereich ergibt sich durch technische Veränderungen bzw. durch Veränderungen in den Anforderungen der größte Bedarf an neuem Wissen? – Wo sind die Veränderungen am geringsten?
5. Im Zusammenhang mit welchen Themenbereichen würden Sie es für sich selbst als notwendig erachten, Ihr Wissen
  - a) aufzufrischen
  - b) zu erweiternum auf zukünftige Aufgaben vorbereitet zu sein?
6. Für welche der Ihnen unterstellten Führungskräfte würden Sie das auch als notwendig erachten? – In welchen Kenntnis- und Fertigungsbereichen?
7. Können Sie auf Anhieb die Zahl der Mitarbeiter in Ihrem Bereich nennen, die Chancen für den Aufstieg haben sollten?
8. Wie gehen Sie bei der Qualifikationsermittlung Ihrer Mitarbeiter vor?
9. Wie groß schätzen Sie in Ihrem Bereich die Zahl der Bildungsfähigen/der Bildungswilligen?
10. Wüschen Sie für selbst einen Ausbau fachlicher Kontakte (z.B. Besuch von Maschinenfabriken, Messen, öffentlicher und privater Institutionen, anderer Firmen)?
11. Würden Sie das ebenfalls für Ihre Führungskräfte vorschlagen?
12. Könnte es für Ihre tägliche Arbeit nützen, wenn Sie erlernte Sprachen ausbauen,

- auffrischen, neue Sprachen hinzulernen? Sehen Sie darin eine zusätzliche Erfordernis in der Zukunft?
13. Für welche Ihrer Mitarbeiter könnte das ebenfalls zutreffen?
  14. Haben Sie bzw. Ihre Mitarbeiter in der Vergangenheit an der Verbesserung Ihrer Fremdsprachenkenntnisse gearbeitet? Wenn ja, mit welchem Erfolg? – Wünschen Sie einen intensiveren betriebsinternen Fremdsprachenunterricht?
  15. Aus unseren Unterlagen können wir ersehen, dass ... Mitarbeiter aus Ihrem Bereich in der Vergangenheit an internen/externen Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen haben; erkennen Sie bei diesen Mitarbeitern Erfolge aus jenen Bildungsbemühungen?
  16. Wieviel Zeit (pro Woche) verwenden Sie darauf, Ihren Mitarbeitern von Ihnen selbst erarbeitetes neues Wissen sowie Erkenntnis mitzuteilen, die Sie durch Rundschreiben, bei Informationsveranstaltungen im Hause, bei Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen, im Ausland erlangt haben?
  17. Geben Sie Ihren Mitarbeitern Informationsquellen an (Zeitungen, Zeitschriften, Fachlektüre)? – In welcher Form werden in Ihrem Bereich Publikationen ausgewertet?
  18. Sind in Ihrem Bereich Fort- und Weiterbildungsaktivitäten aus eigener Initiative gesetzt worden (z.B. Erfahrungsaustauschgespräche, Kurse zur Korrespondenzverbesserung)?
  19. Wie groß muss Ihrer Auffassung nach für Sie persönlich und für Ihre Mitarbeiter der Zeitaufwand der beruflichen Fortbildung sein (in % der jährlichen Arbeitszeit)?
  20. Wann im Jahr liegen für Sie selbst die günstigsten Termine, zu denen Sie an Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen teilnehmen können?
  21. Welche Termine würden Sie für Ihre Führungskräfte vorschlagen?
  22. Bis zu wie viele Mitarbeiter können Sie für welche Dauer entbehren, ohne dass in Ihrem Bereich ernsthafte Störungen auftreten?
  23. Würde es Ihnen viel Mühe machen, der Personalabteilung wichtige Termine, zu denen durch starke Arbeitsbelastung Seminarveranstaltungen unzweckmäßig sind, im voraus mitzuteilen?
  24. Welche Aktivitäten bzw. Veranstaltungen in Ihrem Bereich (Kollektionsvorlagen, Messebesuche, Informationsreisen im In- und Ausland) sollten Ihrer Ansicht nach Veranlassung für Informationsgespräche nicht nur mit Ihren Mitarbeitern, sondern auch mit Mitarbeitern aus anderen Bereichen geben, für die Ihre Erfahrungen von Interesse sein könnten?
  25. Könnten Sie aus Ihrem Bereich Mitarbeiter benennen, die sich zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter eignen?
  26. Könnten Sie Mitarbeiter benennen, die sich als Referenten für interne Fortbildungs- und Weiterbildungsveranstaltungen eignen?

27. Könnten Sie Mitarbeiter benennen, die sich besonders gut für die Betreuung von Auszubildenden eignen?
28. Wie groß schätzen Sie die Bereitschaft der Mitarbeiter in Ihrem Bereich, auf andere Arbeitsplätze (in andere Bereiche/im eigenen Bereich) zu wechseln, um Neues hinzuzulernen, mobiler zu werden?
29. Welche Möglichkeiten/Hindernisse würden sich bei solchem Vorhaben in Ihrem Bereich ergeben? – Wie groß ist Ihre Bereitschaft, einen eingearbeiteten, jedoch entwicklungsfähigen Mitarbeiter für Job-Rotation-Vorhaben freizugeben und dafür auf dessen Platz einen neuen Mitarbeiter anzulernen?
30. Teilen Sie Ihren Mitarbeitern die von Ihnen festgestellten Qualifikationsmängel/Fehler bei Arbeitsabläufen ausführlich mit?
31. Würde es Ihnen entscheidend helfen, wenn Sie ein betriebsinternes Beurteilungssystem als Führungsmittel zur Verfügung hätten? – Halten Sie überhaupt ein Beurteilungssystem für notwendig und sinnvoll?
32. Welche Vorteile/Nachteile/Hindernisse (z.B. menschlicher Art) würden Sie bei der Einführung eines Beurteilungssystems voraussehen?

## **7. Methoden der Personalentwicklung**

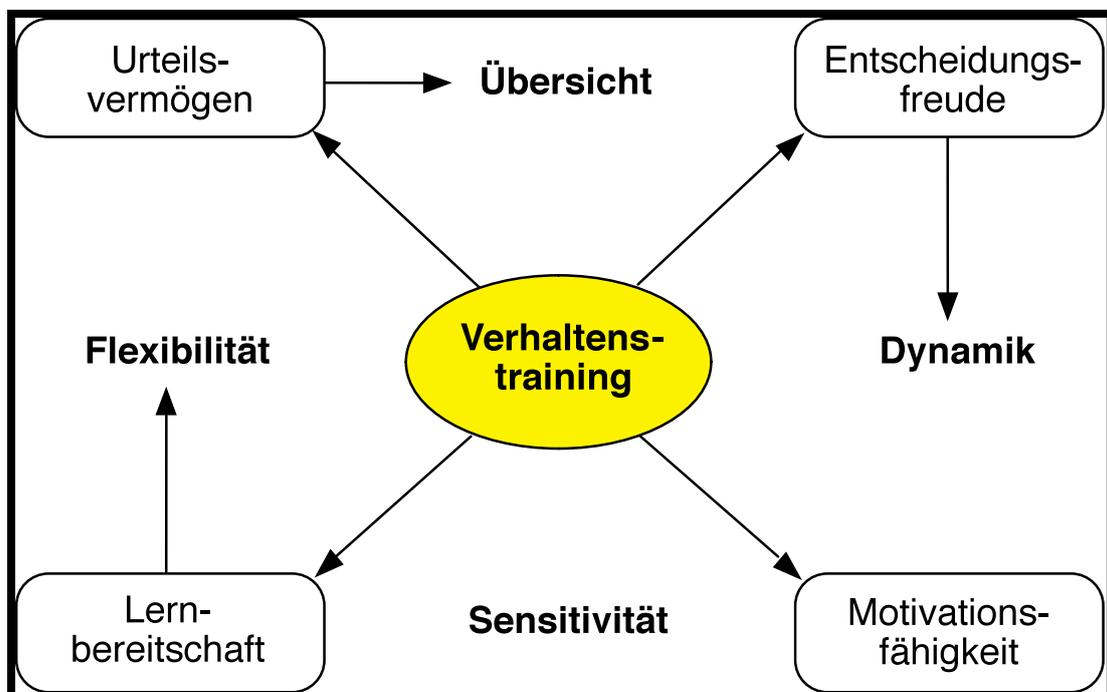
### **1) PE- Methoden**

1. Vormachen, Zeigen, Unterweisen, Demonstrieren
2. Beobachtungslernen
3. Selbststudium, Selbstentwicklung
4. Mentales Training, z.B. Mind Mapping
5. Arbeitsplatztausch (Job Rotation)
6. Arbeitsplatzvergrößerung (Job Enlargement)
7. Arbeitsbereicherung (Job Enrichment)
8. Überlappende Arbeitsplätze
9. Besichtigungen, Exkursionen
10. Vortrag, Teamteaching, Experten- oder Podiumsdiskussion, Präsentationen
11. Streitgespräch, Debatte, Pro-Contra-Diskussion
12. Lehrgespräch
13. Gruppendiskussion, Konferenzschaltungen, Gesprächstriaden (2 diskutieren, 1 Beobachtet und gibt Feedback)
14. Moderationstechniken, z.B. Metaplan
15. Computerunterstützte Unterweisung, z.B. CBT
16. Medientgestütztes Training, z.B. Video, Filme, Audiokassetten, Fachbücher, Fachzeitschriften, Lehrtexte, Arbeitshefte
17. Fälle, z.B.
  - a) kritische Vorfälle, kurze Skizzen (incidents)
  - b) ausgearbeitete Fallstudien
18. Simulationen, z.B.

- a) Maschinelle, wie Flug- oder Fahrsimulatoren; Arbeit an Übungsmaschinen oder -materialien; Arbeiten im "Methodenraum", "Sandkasten"
  - b) Planspiele, z.B. Manöver, business oder management games
  - c) Gruppendynamische Spiele
  - d) Rollenspiele
19. Projektarbeit: Definition und Bearbeitung konkreter Praxisprobleme bis zur Entscheidungsreife oder zur Umsetzung/Anwendung der Lösungen
  20. Einsatz als Assistent, Stellvertreter, Junior Board, Sonderaufträge
  21. Lernen mit/von Coach, Trainer, Mentor, Meister, Experten
  22. Tutoren-, Paten-, Helfer-Systeme; "Trainer auf Zeit", Netzwerkbildung, Lernpartnerschaften, Erfahrungsgruppen
  23. Gesteuertes Modell-Lernen, Lernen am Vorbild
  24. Qualitätszirkel, Werkstattzirkel, Lernstatt
  25. OE-Pate
  26. Teambildung, Innergruppenarbeit, Konfrontationssitzungen, Mirroring, Prozeßberatung
  27. Klinische Techniken - Therapie für Normale: Verhaltensmodifikation, systemische Therapie, Autogenes Training, Entspannungstechniken, Selbstsicherheitstraining
  28. Sensitivity Training, strukturierte Partnerübungen, Training Groups, Encounter Groups, Kommunikationstraining, Supervision
  29. Outwardbound Training, Wilderness Training
  30. Infomärkte, Fachmessen

Quelle: Neuberger, 1994

## 2) WELCHE FÜHRUNGSVORAUSSETZUNGEN KÖNNEN DURCH VERHALTENSTRAINING VERBESSERT WERDEN?



### 3) Kriterien zur Bewertung von PE-Interventionen

1. Ambiente, Lern-Stätte
2. Strukturiertheit
3. Ausschließlichkeit
4. Zertifizierung, inner- oder überbetriebliche Anerkennung und Verwertbarkeit
5. Technisierungsgrad, maschineller Aufwand, Ortsgebundenheit
6. Ich-Beteiligung der Teilnehmer
7. Störung des normalen Arbeitsablaufes
8. Dauer, erforderliche bzw. benötigte Trainerzeit
9. Zeitliche Terminierung
10. Steuerung
11. Problembezug
12. Realismus, Praxisnähe
13. Verwertbarkeit des im Training Produzierten
14. Träger, Entwickler
15. Exakt definiertes Zielverhalten, Ergebnis
16. Modifizierbarkeit, Anpassungsfähigkeit
17. Definition des Adressatenkreises
18. Zusammensetzung der Teilnehmergruppe
19. Bekanntheitsgrad/Vertrautheit der Mit-Teilnehmer
20. Anzahl der Lernenden
21. Soziale Situation
22. Aktivierung der Teilnehmer
23. Eingehen auf individuelle Differenzen in Vorkenntnissen, Lerntempo, -stil
24. Methodenvielfalt
25. Trainingsinhalte, Vielfalt aktivierter Modalitäten (kognitiv, affektiv, motorisch)
26. Kosten von Entwicklung und Organisation
27. Kosten von Durchführung, Betrieb, Updating
28. Änderbarkeit von Material, Settings usw.
29. Spezielle Trainerkompetenz nötig
30. Sichtbarkeit und Unmittelbarkeit von Lernfortschritt - erfolg
31. Sichtbarkeit und Erlebbarkeit des Zielbezugs (aus der Sicht der Teilnehmer)

**4) Aus- und Weiterbildung  
– externe Veranstaltungen –**

„pro“	„contra“
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungsaustausch ist möglich, da die Teilnehmer aus verschiedenen Unternehmen bzw. Branchen zusammentreffen („Blick über den Zaun“);</li> <li>• Problemlösungen ohne Betriebsblindheit;</li> <li>• professionelle Trainer, Schulungsräume und -materialien;</li> <li>• Möglichkeit der Kontaktknüpfung und des Informationsaustausches mit Kollegen aus anderen Unternehmen (Multiplikator-Effekt);</li> <li>• Gehemmtheit / Befangenheit durch die betriebliche Umgebung fällt weg;</li> <li>• Teilnehmer von externen Seminaren verhalten sich oft unbefangener und sind meist auch experimentierfreudiger (z.B. Selbsterfahrungs- bzw. Verhaltenstrainings);</li> <li>• objektive Kenntnisvermittlung;</li> <li>• Standardisierung;</li> <li>• Stimulation durch die Umgebung;</li> <li>• kein wesentlicher organisatorischer Vorbereitungsaufwand für den Betrieb;</li> <li>• gut für branchenunabhängiges Funktions-/Spezialwissen;</li> <li>• Anteilnahme an Fremderfahrung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmen- und Branchenprobleme können nicht immer ausreichend behandelt werden;</li> <li>• großes Abstrahierungsvermögen zur Übertragung auf die eigenen Arbeitsplatzprobleme notwendig;</li> <li>• Follow-up erschwert;</li> <li>• das Niveau ist vorher nicht bekannt (wenn das Niveau z.B. zu niedrig ist, ist der Teilnehmer in der Regel unterfordert, überschätzt sich selbst);</li> <li>• kein Einfluss auf die Teilnehmergruppe (Problem der Heterogenität);</li> <li>• meist fixiertes oder auch unscharfes Programm;</li> <li>• relativ hohe Kosten je Teilnehmer;</li> <li>• mehr Zeitaufwand für An- und Abreise.</li> </ul>