

Uta Rohrschneider / Michael Lorenz

Der Personalentwickler

Uta Rohrschneider / Michael Lorenz

# **Der Personalentwickler**

Instrumente, Methoden, Strategien



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

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



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: STRAUSS GMBH, Mörlenbach

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2289-2

## Vorwort

Zukunfts- und Leistungssicherung heißt für Unternehmen, talentierte und leistungsstarke Mitarbeiter für das eigene Unternehmen zu gewinnen und auch zu binden. Allein über monetäre Anreize ist dies nicht möglich. Mitarbeiter wollen in ihrer Leistungsfähigkeit und mit ihren Potenzialen gesehen, entsprechend gefördert und eingesetzt werden. Hierzu gehören die eigene Qualifizierung und Weiterbildung genauso wie die Möglichkeit, sich selbst weiterentwickeln zu können. Dies sind die zentralen Aufgabenfelder der Personalentwicklung, der damit eine hohe Bedeutung für die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft von Mitarbeitern zukommt. Der Personalentwicklung obliegt es, Instrumente und Prozesse zu entwickeln und zu implementieren, die dazu beitragen, dass Mitarbeiter die an sie gestellten Anforderungen gut erfüllen können und so aktiv zur Leistungsfähigkeit des Unternehmens beitragen.

Diese Aufgabenfelder der Personalentwicklung stehen im Mittelpunkt dieses Buches. Unser Ziel ist, einen Beitrag zur Beantwortung der Frage „Was muss ich wann tun, um mit Personalentwicklung den größten Nutzen zu erzielen?“ zu leisten.

Wir zeigen auf, wie Sie für Ihr Unternehmen zu den richtigen und passenden Personalentwicklungsstrategien und -maßnahmen kommen und wie Sie sich und Ihre Leistung erfolgreich im Unternehmen platzieren. Wir haben unsere praktische Erfahrung aufbereitet und möchten dazu beitragen, dass Sie die richtigen Fragen stellen und zu zielführenden Lösungen kommen.

Ein Schwerpunkt des Buches liegt darauf, darzustellen, welche Instrumente der Diagnostik, Laufbahngestaltung und Qualifikation überhaupt zur Verfügung stehen und worauf Sie bei der Konzeption und Implementierung der Instrumente besonders achten sollten. Dabei wollen wir nicht auflisten, was es alles gibt. Wir wissen, dass in großen, global operierenden Konzernen vor allem mit IT-Unterstützung hervorragende Instrumente und Verfahren etabliert sind. Unser Anliegen ist es vielmehr, zu verdeutlichen, wie Sie die Prozesse der Entwicklung und Implementierung sinnvoll und zielgerichtet gestalten.

Aus Erfahrung wissen wir, wie wichtig für die Personalentwicklung eine gute Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmervertretung ist. Wesentliches Wissen zum Betriebsverfassungsgesetz, aber noch mehr Informationen dazu, wie Sie die Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmervertretung erfolgreich gestalten, geben wir Ihnen in diesem Buch.

Eine häufig geäußerte Kritik an der Personalentwicklung ist, dass diese primär Kosten verursacht, aber nichts einbringt. Die Schwierigkeit, den Kritikern nachhaltig zu begegnen, liegt darin begründet, dass die Leistungen und Erfolge, die Sie mit Ihrer Personalentwicklungsarbeit erbringen, nicht immer – und vor allem nur selten direkt – messbar und monetär zu belegen sind. Dass Sie trotzdem einiges tun können, um zu beweisen, dass Sie einen klaren Mehrwert zum Unternehmenserfolg leisten, zeigen wir im Folgenden auf.

Mit unserem Buch bieten wir Ihnen eine handlungsorientierte, praxisnahe und alltagstaugliche Unterstützung bei den vielfältigen Aufgaben eines Personalentwicklers. Wir unterstüt-

zen Sie bei Ihrer persönlichen Positionierung im Unternehmen und geben Ihnen für viele Fragen des Alltags ein Nachschlagewerk mit erprobten und sofort umsetzbaren Arbeitshilfen an die Hand. Um dies zu erreichen, berichten wir aus unserer Erfahrung und der Personalentwicklungspraxis – ein Buch aus der Praxis für die Praxis.

Der besondere Dank des Autorenteam gilt unseren Mitarbeitern Natalie Lutschinski, Martin Dick und Johanna Geißler, ohne deren hohe Einsatzbereitschaft, tatkräftige Unterstützung und konstruktive Kritik dieses Buch so nicht entstanden wäre.

Auf unserer Website [www.grow-up.de](http://www.grow-up.de) finden Sie weitere Artikel, Literatur und Anregungen zur Vertiefung. Sie erreichen uns für Anregungen und Gedankenaustausch jederzeit unter [rohrschneider@grow-up.de](mailto:rohrschneider@grow-up.de).

Gummersbach, Oktober 2010

Uta Rohrschneider  
Michael Lorenz

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	9
Tabellenverzeichnis.....	11
Verzeichnis der Checklisten.....	11
Anhangverzeichnis.....	12
1 Die Bedeutung der Personalentwicklung für den Unternehmenserfolg.....	13
<i>Uta Rohrschneider</i>	
2 Die erfolgreiche Positionierung der Personalentwicklung im Unternehmen .....	31
<i>Susanne Eckel</i>	
3 Die richtigen Maßnahmen für das eigene Unternehmen finden – Was brauchen wir wirklich?.....	49
<i>Uta Rohrschneider</i>	
4 Machen Sie Ihr Unternehmen fit für die Zukunft – Nachwuchskräfteentwicklung, Nachfolge- und Laufbahnplanung .....	77
<i>Uta Rohrschneider</i>	
5 Instrumente der Potenzial- und Persönlichkeitsdiagnostik – Einsatz und Nutzen in der Personalentwicklung .....	101
<i>Sarah Friedrichs</i>	
6 Qualifizieren – Aber richtig! Etablieren Sie passgenaue und bedarfsgerechte Maßnahmen.....	135
<i>Sandra Rings</i>	
7 Führungs- und Feedbackinstrumente erfolgreich nutzen .....	171
<i>Uta Rohrschneider</i>	
8 Erfolgscontrolling – Was haben wir erreicht? .....	195
<i>Andrea Osthoff</i>	
9 Erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat .....	223
<i>Sandra Rings</i>	

Anhänge.....	247
Literaturverzeichnis .....	253
Die Autorinnen und Autoren .....	255

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1.1:</b>	Ausgangsbasis für Ihr Handeln: Personalentwicklungsziele ableiten.	17
<b>Abbildung 1.2:</b>	Handlungsfelder der Personalentwicklung	21
<b>Abbildung 1.3:</b>	Aufwand/Nutzen von Maßnahmen	22
<b>Abbildung 1.4:</b>	Systematisches Vorgehen bei der Entwicklung und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen	24
<b>Abbildung 1.5:</b>	Verantwortung für Personalentwicklung im Unternehmen klären	27
<b>Abbildung 1.6:</b>	Personalentwicklung als Begleitung der Erwerbstätigkeit	29
<b>Abbildung 2.1:</b>	Unser Leistungskatalog – Ihre Ansprechpartner	43
<b>Abbildung 2.2:</b>	Nachwuchsförderungsprogramm	45
<b>Abbildung 2.3:</b>	Kommunikationsplan Personalentwicklung (2. Hj.)	47
<b>Abbildung 3.1:</b>	Berücksichtigung der Unternehmensumwelten – Klären der Rahmenbedingungen	53
<b>Abbildung 3.2:</b>	Fördernde und hemmende Faktoren erkennen	57
<b>Abbildung 3.3:</b>	Vom Grob- zum Feinkonzept	65
<b>Abbildung 3.4:</b>	Prozessverlauf nach Erstellung eines Feinkonzepts	66
<b>Abbildung 4.1:</b>	Laufbahnplanung für Führungskräfte	78
<b>Abbildung 4.2:</b>	Quantitativer und qualitativer Nachwuchskräftebedarf	81
<b>Abbildung 4.3:</b>	Von der Bedarfsklärung zum Entwicklungsprogramm	83
<b>Abbildung 4.4:</b>	Persönlichkeitspyramide – Potenzial- und Talentträger erfolgreich identifizieren	86
<b>Abbildung 4.5:</b>	Leistungsportfolio – Auszug für einen Unternehmensbereich	88
<b>Abbildung 4.6:</b>	Laufbahnen und ihre Bezeichnungen	93
<b>Abbildung 4.7:</b>	Unterscheidungsmerkmale einzelner Laufbahnmodelle	94
<b>Abbildung 5.1:</b>	Planungsschritte zur Einführung einer Potenzialanalyse	109
<b>Abbildung 5.2:</b>	Die „Drei-Schritte-Analyse“ zur Definition der Anforderungen für eine Position	111
<b>Abbildung 5.3:</b>	Mögliche Bausteine für das Assessment-Center und Auszüge der jeweils zu beobachtenden Kompetenzen	113
<b>Abbildung 5.4:</b>	Beispiel für einen Interviewleitfaden im Management-Audit mit integrierter Beurteilungsskala	120
<b>Abbildung 5.5:</b>	Kombination und Ablauf der Instrumente für das multimodulare Audit mit positionsspezifischer Variation	123
<b>Abbildung 5.6:</b>	Die vier Bewertungsbereiche des BIP und die dazugehörigen Dimensionen	126
<b>Abbildung 5.7:</b>	Ein exemplarisches BIP-Ergebnisprofil	127
<b>Abbildung 5.8:</b>	Ein exemplarisches Reiss-Profil (Business-Version)	130
<b>Abbildung 6.1:</b>	Planungsgrundlage: Qualifikationsbedarf ermitteln	138
<b>Abbildung 6.2:</b>	Gezielte Kompetenzerweiterung	143
<b>Abbildung 6.3:</b>	Methoden der Mitarbeiterqualifizierung	145

<b>Abbildung 6.4:</b>	Mehr als Seminare: Methoden der Personalentwicklung.....	146
<b>Abbildung 6.5:</b>	Qualifikungskategorien für Weiterbildungen und Seminare.....	157
<b>Abbildung 6.6:</b>	Lernen durch kollegiale Arbeitsgruppen .....	165
<b>Abbildung 6.7:</b>	Strategische Führungskräfteentwicklung .....	168
<b>Abbildung 6.8:</b>	Beispiel eines Programms zur Führungsqualifikation – Qualifizierungsmodule und transfersichernde Maßnahmen im Überblick .....	170
<b>Abbildung 7.1:</b>	Training zur Einführung und Durchführung von Zielvereinbarungssystemen .....	188
<b>Abbildung 7.2:</b>	Beispiel für Verhaltensanker einer Beurteilungsdimension.....	191
<b>Abbildung 7.3:</b>	Beispiel für eine Bewertungsskala.....	192
<b>Abbildung 7.4:</b>	Beurteilungsergebnisse und Gauß'sche Normalverteilung.....	193
<b>Abbildung 8.1:</b>	Konsequent abgeleitete Prozesse, Instrumente und Maßnahmen in der PE.....	198
<b>Abbildung 8.2:</b>	Qualität sichern und Ergebnisse kontrollieren.....	201
<b>Abbildung 8.3:</b>	Erfolgskontrolle für ein Führungsnachwuchsprogramm.....	208
<b>Abbildung 8.4:</b>	Evaluation von PE-Maßnahmen zur Verbesserung der Führungsleistung .....	212
<b>Abbildung 8.5:</b>	Aussagefähige Kennzahlen ableiten .....	214
<b>Abbildung 9.1:</b>	Das Betriebsverfassungsgesetz .....	225
<b>Abbildung 9.2:</b>	Beteiligungsrechte des Betriebsrates.....	226
<b>Abbildung 9.3:</b>	Erfolgreich verhandeln – Die vier Grundregeln .....	241

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 5.1:</b>	Die 14 Dimensionen des BIP und ihre Bedeutungen .....	128
<b>Tabelle 5.2:</b>	Die 16 Lebensmotive des Reiss-Profiles und die Bedeutung der möglichen Ausprägungen .....	131
<b>Tabelle 7.1:</b>	Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument.....	173
<b>Tabelle 7.2:</b>	Die Mitarbeiterbeurteilung als Führungsinstrument.....	174
<b>Tabelle 7.3:</b>	Das Motivationsgespräch als Führungsinstrument .....	175
<b>Tabelle 7.4:</b>	Das Förder- und Entwicklungsgespräch als Führungsinstrument.....	175
<b>Tabelle 7.5:</b>	Das Rückkehrgespräch als Führungsinstrument .....	176
<b>Tabelle 7.6:</b>	Die Zielvereinbarung als Führungsinstrument .....	176
<b>Tabelle 7.7:</b>	Das Führungskräftefeedback als Führungsinstrument .....	177
<b>Tabelle 7.8:</b>	Das 360 Grad-Feedback als Führungsinstrument .....	177
<b>Tabelle 7.9:</b>	Das Kollegenfeedback als Führungsinstrument .....	178
<b>Tabelle 8.1:</b>	Übersicht Kennzahlen zur Ergebniskontrolle .....	211
<b>Tabelle 8.2:</b>	Erfolgskriterien für unterschiedliche Personalentwicklungsinstrumente .....	217
<b>Tabelle 8.3:</b>	Kosten- und Leistungskennzahlen .....	219
<b>Tabelle 9.1:</b>	Frageformen .....	239

## Verzeichnis der Checklisten

<b>Checkliste 1.1:</b>	Leitfaden zur Entwicklung einer PE-Strategie .....	19
<b>Checkliste 3.1:</b>	Wesentliche Fragen zur Konzeptionierung von Personalentwicklungsmaßnahmen .....	68
<b>Checkliste 5.1:</b>	Zehn Schritte für die erfolgreiche Konstruktion unternehmensspezifischer AC-Simulationen .....	114
<b>Checkliste 5.2:</b>	Notwendige Materialien für das Verfahren.....	116
<b>Checkliste 6.1:</b>	Wichtige Fragen für die Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen.....	136
<b>Checkliste 6.2:</b>	Lernzielvereinbarung Projektarbeit .....	147
<b>Checkliste 6.3:</b>	Lernzielkontrolle Rotation/Hospitation .....	148
<b>Checkliste 6.4:</b>	Transferbegleitung durch den Vorgesetzten .....	162
<b>Checkliste 8.1:</b>	Controlling-Kriterien für PE-Maßnahmen.....	199
<b>Checkliste 8.2:</b>	Maßnahmen zur Transfersicherung von Weiterbildungen.....	202
<b>Checkliste 9.1:</b>	Vorbereitung der Verhandlung mit dem Betriebsrat .....	237

## Anhangverzeichnis

<b>Anhang 7.1:</b>	Zielvereinbarungsbogen.....	247
<b>Anhang 8.1:</b>	Trainingsevaluation .....	248
<b>Anhang 8.2:</b>	Seminarrückmeldung .....	249

# 1 Die Bedeutung der Personalentwicklung für den Unternehmenserfolg

*Uta Rohrschneider*

Wenn es um das Thema Personal und Personalentwicklung geht, wird gern der Satz „Die Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital“ genutzt. Dieser Satz soll deutlich machen, dass Mitarbeiter das Leistungskapital von Unternehmen sind. Zu Recht stehen sie damit im Handlungsfeld Personalentwicklung im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Personalentwicklung will und soll Mitarbeiter in ihrer Leistungsfähigkeit für das Unternehmen fördern und qualifizieren. Das ist gut und richtig, denn ohne Mitarbeiter geht es tatsächlich nicht.

Für die Ausrichtung Ihrer Personalentwicklungsarbeit ist es von Vorteil, sich über ein paar grundlegende Aspekte der Personalentwicklung Gedanken zu machen. Sie können auf diese Weise für sich klären, wie Sie heute Ihre Personalentwicklungsarbeit gestalten und wie Sie es zukünftig tun wollen. Auf wichtige Fragen zu diesem Prozess gehen wir in diesem Kapitel ein. In Kapitel 2 werden Fragen zur persönlichen Positionierung im Unternehmen erörtert und in Kapitel 3 zeigen wir, wie Sie unter Beachtung Ihrer konkreten Unternehmenssituation zu den für Ihr Haus richtigen Personalentwicklungsmaßnahmen kommen.

Die grundlegendsten Fragen für den persönlichen Orientierungsprozess lauten: „Was meint Personalentwicklung eigentlich? Gibt es eine Definition?“ und „Was verstehen wir bei uns darunter?“. Bei der Suche nach einer Definition findet man unterschiedliche Ansätze. Sie sind zum Teil sehr eng gefasst und primär auf das Thema berufliche Bildung ausgerichtet. Andere Definitionen sind sehr weit gefasst und schließen die Organisationsentwicklung mit ein. Unserem Verständnis von Personalentwicklung entspricht eine weiter gefasste Definition besser. Gerne folgen wir der Aussage, dass Personalentwicklung „die Gesamtheit aller Maßnahmen und Aktivitäten umfasst, die dazu dienen, die Handlungskompetenz von Mitarbeitern weiterzuentwickeln, zu erhalten, aber auch zu erneuern“ (nach Samuel Falk: Personalentwicklung, Wissensmanagement und lernende Organisation in der Praxis, Rainer Hampp Verlag, München und Mehring 2007). Damit umfasst die Personalentwicklung Maßnahmen der Bildung (z. B. Berufsausbildung, Weiterbildung, Umschulung) und Förderung (z. B. Karriereplanung, Mitarbeitergespräch, Coaching) aller Mitarbeiter. Sie enthält die Konzeption und Implementierung von wichtigen Personalentwicklungs- und Führungsinstrumenten sowie einen Teilbereich der Organisationsentwicklung (z. B. Teamentwicklung, Projektarbeit, Gruppenarbeit). Dabei ist zu beachten, dass nicht jede Maßnahme für jeden Zweck und für jedes Unternehmen geeignet ist. Deshalb ist es notwendig, für jede Anforderung immer den strategisch besten Instrumenten-Mix zu finden. Welche Ansätze in einer Organisation erfolgreich sind, hängt von Faktoren der

jeweils spezifischen (und ständig wechselnden) Unternehmens- und Arbeitersituationen ab. Ziel ist immer, den Unternehmenserfolg und die unternehmerische Leistungsfähigkeit unter weitgehender Berücksichtigung von Kompetenzen, Potenzialen und Interessen der Mitarbeiter zu sichern. Diese Zielsetzung ist breit und vielfältig angelegt und genauso vielfältig und unterschiedlich können vor diesem Hintergrund die einzelnen Zielsetzungen der Personalentwicklung sein:

- Beurteilung und Entwicklung des Potenzials von Mitarbeitern auf allen Ebenen,
- besserer Kommunikations- und Informationsfluss im Unternehmen,
- Steigerung der internen/externen Kundenzufriedenheit,
- Weiterentwicklung der Unternehmenskultur,
- Förderung der Veränderungsbereitschaft,
- Aufbau und kontinuierlicher Ausbau des Qualifizierungsniveaus und des Leistungspotenzials im Unternehmen,
- rechtzeitige Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal hinsichtlich neuer Produkte und Dienstleistungen und neuer Arbeitsweisen und Organisationsformen,
- Sicherung und Entwicklung beruflicher Perspektiven für Mitarbeiter sowie
- Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens.

Mit ihren konkreten Aktivitäten kann sich die Personalentwicklung auf eine einzelne Person beziehen, auf Gruppen von Menschen, aber auch, wie die obige Definition schon nahelegt, auf die gesamte Organisation. Es ist z. B. ein Unterschied, ob im Rahmen einer Nachfolgeplanung mit einer einzelnen Person ein Audit gestaltet wird und diese Person dann noch notwendige Qualifizierungen erhält oder ob – bezogen auf eine Gruppe – für alle Nachwuchskräfte eines Unternehmens eine Potenzialeinschätzung mit nachfolgenden Qualifizierungsmaßnahmen angeboten wird oder – auf das Gesamtunternehmen bezogen – ein Kompetenzmodell etabliert wird, an welchem zukünftig alle personellen und personalentwicklungsorientierten Maßnahmen ausgerichtet werden. Bei den einzelnen Maßnahmen können wir nicht nur danach unterscheiden, ob sie sich an Personengruppen und Organisationen richten, sondern auch, welchen zeitlichen Horizont sie haben. Grundsätzlich kann es sich bei Personalentwicklungsmaßnahmen um eine kurzfristige Aktion handeln, z. B. eine Anpassungsqualifizierung für eine bestimmte Position. Sie können aber genauso gut eine mittelfristige Perspektive haben, wenn es z. B. um die Etablierung eines Talentmanagements im Unternehmen geht.

Die unterschiedlichen Möglichkeiten, wie die Personalentwicklung ausgerichtet sein kann, verdeutlichen, dass Ihr Aufgabengebiet als Personalentwickler sehr breit gefächert ist. Personalentwicklung kann alle Maßnahmen der Qualifizierung, also Aus- und Weiterbildung, genauso wie diagnostische Maßnahmen, Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit, die Begleitung von Veränderungsprozessen, die Begleitung von Organisationsentwicklungsprozessen, Maßnahmen zur Kulturbildung im Unter-

nehmen u. v. m. umfassen. Der Übergang von der Personal- zur Organisationsentwicklung ist dabei oft fließend. Beide Ansätze arbeiten z. T. mit gleichen Instrumenten und greifen vielfach ineinander. Vor diesem Hintergrund schließen wir die Organisationsentwicklung in die Betrachtung der Personalentwicklung mit ein.

Wichtig ist auch zu beachten, dass Personalentwicklung sich immer auf verschiedene kompetenzgestaltende Bereiche beziehen kann:

- Das Wissen: Sind Mitarbeiter informiert? Haben sie etwas verstanden?
- Das Wollen: Sind sie motiviert? Was motiviert sie? Was demotiviert sie?
- Das Können: Sind sie fähig? Haben sie die notwendigen Handlungskompetenzen?
- Das Dürfen: Wird ihnen der Rahmen gegeben, z. B. Ideen einzubringen, selber zu entscheiden und zu gestalten?

Von der Herangehensweise kann noch unterschieden werden, ob mit den Maßnahmen eher ein Ansatz verfolgt wird, der aus einer Defizitorientierung oder aus einer Ressourcenorientierung resultiert. Bei der Defizitorientierung steht die Frage „Was hindert Mitarbeiter daran, Leistung zu erbringen bzw. erfolgreich zu sein?“ im Vordergrund. Bei der Ressourcenorientierung wird gefragt: „Welche Fähigkeiten, Kenntnisse, Kompetenzen und Motivationen haben unsere Mitarbeiter und wie können sie sie optimal einbringen?“. Beide Ansätze haben ihre Berechtigung. In manchen Situationen ist es richtig und wichtig, leistungshemmende Defizite zu beseitigen, also auch erst einmal die Frage zu stellen: „Was verhindert eine bessere Leistung?“. Dies ist z. B. der Fall, wenn es um fehlende Kompetenzen oder fehlendes Wissen geht. Die Frage kann sich aber genauso auf Aspekte der Unternehmens- und Führungskultur beziehen. Defizite können herausgearbeitet und im nächsten Schritt behoben werden. Grundsätzlich bevorzugen wir die ressourcenorientierte Herangehensweise. Sie führt eher dazu, ein Unternehmen bzw. seine Mitarbeiter – aufbauend auf dem, was diese schon mitbringen – noch besser zu machen und zu Spitzenleistungen zu führen. Versucht man dagegen, primär Defizite auszugleichen, erhält man oft nur Mittelmaß, weil die vorhandenen Potenziale nicht ausreichend beachtet und genutzt werden.

## 1.1 Die grundsätzliche Zielsetzung der Personalentwicklung

Mit Ihrer Personalentwicklung verfolgen Sie immer bestimmte Ziele, denn Sie wollen mit den initiierten Maßnahmen etwas erreichen. Wesentlich ist dabei für uns, dass das Ziel einer strategischen Personalentwicklung immer sein sollte, die Kompetenzen der Mitarbeiter auf die aktuellen bzw. zukünftigen Anforderungen des Unternehmens hin auszurichten und die Mitarbeiter zur Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen zu befähigen. Dann sind und bleiben Mitarbeiter auch ein wertvolles und erfolgsgestaltendes Kapital des Unternehmens.

Um die zukünftigen Anforderungen zu erkennen, muss Ihre Personalentwicklung zum einen konsequent an den Unternehmenszielen ausgerichtet sein (vgl. Kapitel 1.2). Zum anderen empfiehlt sich ein Blick auf die Unternehmensumwelt. Dabei wird i. d. R. deutlich, dass – ganz unabhängig von der Größe, Branche oder auch dem Standort – bestimmte Herausforderungen bestehen, denen sich Unternehmen stellen müssen:

- die zunehmende Globalisierung,
- die beschleunigte technologische Entwicklung,
- die verkürzten Produktlebenszyklen und
- nicht zuletzt der demografische Wandel und der Wandel der gesellschaftlichen Werte.

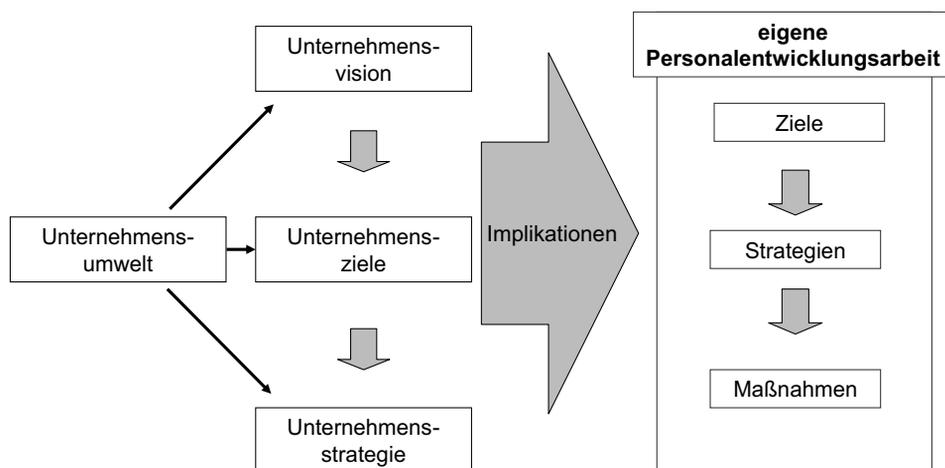
Auch wenn nicht für alle Unternehmen alle Herausforderungen zutreffen, bedeuten die aufgeführten Faktoren, dass Unternehmen neue Fähigkeiten entwickeln müssen, um ihre Leistungsfähigkeit zukünftig auf hohem Niveau zu erhalten. Prüfen Sie, welche Herausforderungen Ihr Unternehmen und seine Ziele beeinflussen. Welche technologischen Entwicklungen werden die Mitarbeiter Ihres Unternehmens z. B. zwingen, neue Fähigkeiten zu entwickeln, um ihre Leistungsfähigkeit zukünftig auf hohem Niveau zu erhalten? Welchen Beitrag kann die Personalentwicklung hierbei leisten? Denn neue Fähigkeiten können nicht die Dinge, sondern nur die Menschen in Unternehmen entwickeln. Und dies ist wiederum ein Beleg dafür, dass der unternehmerische Erfolg in hohem Maße von seinen Leistungsträgern – den Mitarbeitern – abhängt. Moderne Technologie ermöglicht und vereinfacht vieles, aber ohne einen Menschen, der diese Technologie bedient, bringt sie keinen Mehrwert. Gern nutzen wir hier einen von Fredmund Malik stammenden Satz, um diesen Sachverhalt auf den Punkt zu bringen: „Management ist die Transformation von Ressourcen in Nutzen.“ (Fredmund Malik, Management: Das A und O des Handwerks, Campus Verlag 2007, S. 33). Dies gilt zweifellos auch für die Personalentwicklung, ist sie doch nichts anderes als das Management der Mitarbeiterfähigkeiten. Die Personalentwicklung und alle mit ihr verbundenen Aktivitäten erfüllen also keinen Selbstzweck und sind auch kein Unterhaltungsprogramm für Mitarbeiter oder Führungskräfte. Die Personalentwicklung muss sich immer daran messen lassen, in welchem Umfang es ihr gelingt, einen tatsächlichen Mehrwert für das Unternehmen zu generieren und somit zum Unternehmenserfolg beizutragen.

## 1.2 Von den Unternehmenszielen zu den Personalentwicklungszielen

Die Unternehmensvisionen, -ziele und -strategien bilden die Grundlage für die Entwicklung Ihrer eigenen Personalentwicklungsziele, -strategien und -maßnahmen. Diese einfache Grundregel sichert Ihnen für Ihr Handeln eine hohe Zukunftsorientierung und auch ein systematisches Ineinandergreifen der einzelnen Maßnahmen und Instrumente.

Zur Gestaltung Ihrer eigenen Personalentwicklungsarbeit ist es im ersten Schritt wichtig, dass Sie die Unternehmensvision (soweit vorhanden) bzw. die Unternehmensziele und die Unternehmensstrategie kennen und sich, beispielsweise in einem Workshop im Kollegenteam, die Frage stellen: Was bedeuten diese Unternehmensziele, bedeutet diese Unternehmensstrategie für unsere Personalentwicklungsarbeit? Auf diese Weise können Sie schrittweise beantworten, was Ihre Personalentwicklungsziele sind, mit welcher Strategie und mit welchen Maßnahmen Sie diese erreichen. Die nachfolgende **Abbildung 1.1** macht das noch einmal deutlich.

**Abbildung 1.1:** Ausgangsbasis für Ihr Handeln: Personalentwicklungsziele ableiten



Aus der Zusammenarbeit mit vielen Personalentwicklern in den unterschiedlichsten Unternehmen wissen wir, dass es zwar nicht selbstverständlich, aber sehr wertvoll ist, diesen Prozess tatsächlich einmal durchzuarbeiten. Meistens unterbleibt der Schritt, weil das Gefühl vorherrscht, dafür keine Zeit zu haben. Letztendlich verhalten wir uns dann aber wie der Waldarbeiter, der mit einer stumpfen Säge mühsam einen Baum zersägt, weil er keine Zeit hat, sie zu schärfen. Die Zeit, die Sie sparen, werden Sie in Ihrem täglichen Handeln in hohem Maße verlieren, wenn Sie nicht genau wissen, wie Sie Ihre Personalentwicklungsaktivitäten ausrichten sollen und wo für Sie z. B. in diesem Geschäftsjahr die Prioritäten liegen. Ein klares Zielsystem ermöglicht Ihnen, Ihre Aktivitäten gezielt, systematisch und konzentriert auszuführen und einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen zu können.

Nehmen Sie sich für die Klärung Ihrer Ziele und Ihrer grundsätzlichen Positionierung als Personalentwickler die Zeit, im Kollegenkreis mit oder ohne externe Unterstützung einen Workshop durchzuführen. Je nachdem, wie weit Sie bei der Etablierung einer strategischen Personalentwicklung sind, sollten Sie hierfür mehr oder weniger Zeit einplanen. Stehen Sie am Anfang der Etablierung einer strategischen Personalentwicklung, planen Sie

ruhig zwei Tage ein, um wirklich alle Themen ausreichend beleuchten zu können. Grundsätzlich denken wir, dass ein zweitägiger Workshop für die Ausrichtung der Personalentwicklungsarbeit jedes Jahr gut investiert ist. Je nachdem, wie erfahren Sie in diesen Themen sind, sollten Sie entscheiden, ob Sie einen externen Moderator hinzuziehen, der Sie zum einen in der Prozessstrukturierung, zum anderen aber auch inhaltlich bei der Klärung der einzelnen Fragen unterstützt.

Der Workshop beginnt mit der Auseinandersetzung mit den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie. Was sind die Unternehmensziele und -strategien und was bedeuten sie für die Ausrichtung der Personalentwicklungsarbeit? Wie wichtig der Schritt der Ableitung der Personalentwicklungsziele aus den Unternehmenszielen ist, soll an einem Beispiel verdeutlicht werden:

*Ein Unternehmen stellte seit Jahren fest, dass es kontinuierlich Marktanteile an einen starken Wettbewerber verlor. Wurden aktuelle Marktzahlen hochgerechnet, war vorhersehbar, dass in wenigen Jahren die Top-Position am Markt an den Wettbewerb übergehen wird. Vor diesem Hintergrund waren die Unternehmensziele, die Wettbewerbsposition zu festigen, Marktanteile zurückzugewinnen und sich als Nummer 1 fest zu etablieren. Um diese Ziele zu erreichen, waren vielfältige Fragen zu klären und Maßnahmen einzuleiten, die nicht alle allein durch die Personalentwicklung geleistet werden konnten. In der Verantwortung der Personalentwicklung lag es, die Mitarbeiter so zu qualifizieren, dass sie den Kampf um Marktanteile bestehen und jeder Einzelne seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens tatsächlich leisten konnten.*

Die Personalentwicklungsziele, die aus diesem Unternehmensziel abgeleitet werden, könnten z. B. folgendermaßen lauten: Es soll erreicht werden, dass

1. bei Führungskräften und Mitarbeitern das Wissen und Bewusstsein zur aktuellen Markt- und Wettbewerbssituation besteht.
2. die Führungskräfte über die entsprechenden Kompetenzen verfügen, ihre Mitarbeiter auch in schwierigen Marktsituationen zu motivieren und leistungsorientiert zu steuern.
3. die Vertriebsmitarbeiter über die vertrieblichen und beraterischen Kompetenzen verfügen, Neukunden zu gewinnen und Bestandskunden fest an das Unternehmen zu binden.

Die drei Ziele erscheinen auf den ersten Blick vielleicht nicht spektakulär, aber sie machen deutlich, dass sie allen weiteren Schritten und Maßnahmen eine klare Richtung geben. Zudem kann zu jedem Zeitpunkt überprüft werden, ob eine Maßnahme zur Zielerreichung beiträgt.

Nutzen Sie den oben dargestellten Workshop, um auch andere, mit der Klärung Ihrer PE-Strategie eng zusammenhängende, Fragen zu klären. Die nachfolgende Checkliste 1.1 zeigt einige wichtige Leitfragen auf.

---

**Checkliste 1.1: Leitfaden zur Entwicklung einer PE-Strategie**

- ✓ Welchen Auftrag haben wir von der Unternehmensleitung bekommen?
  - ✓ Warum gibt es uns? Welchen Zweck wollen wir erfüllen? (Mission)
  - ✓ Wo wollen wir hin? (Vision)
  - ✓ Was wollen wir wann erreicht haben? (Ziele)
  - ✓ Welche großen Herausforderungen sehen wir?
  - ✓ Welche Rahmenbedingungen sind für die nächsten X Jahre zu erwarten?
  - ✓ Was erwarten unsere Kunden und Auftraggeber? (intern und extern)
  - ✓ Wie wollen wir gesehen und verstanden werden? (Image)
  - ✓ Welche Bedeutung wollen wir im Unternehmen erreichen? (Selbstverständnis)
  - ✓ Was ist uns bei der Leistungserbringung besonders wichtig? (Selbstverständnis)
  - ✓ Wie kommunizieren wir? (Verhalten nach außen)
  - ✓ Welche Werte sollen unser Handeln leiten?
  - ✓ Mit welchen Tools/Instrumenten arbeiten wir?
  - ✓ Was sind unsere Qualitäts-/Erfolgskriterien? Woran wollen wir uns messen?
  - ✓ Wie qualifizieren wir uns selbst?
- 

Die Orientierung an den Unternehmenszielen hat noch weitere wichtige Vorteile für Sie. Sie gewährleistet

- eine stärkere Unterstützung und Rückendeckung durch die Unternehmensleitung,
- eine bessere Durchsetzungskraft für einzelne Maßnahmen und Projekte,
- einen gezielten Ressourceneinsatz im eigenen Bereich und eine klare Prioritätensetzung,
- eine klare Positionierung im Unternehmen,
- eine höhere Wertschätzung für das Erreichte, da der Beitrag zur Verbesserung der Unternehmensleistung erkennbar ist und
- ein eigenes Erfolgserleben, da Erfolge gemessen werden können.

Auch ein nicht stringent an den Unternehmenszielen ausgerichtetes Vorgehen kann funktionieren, führt aber zu einer Ad-hoc-Personalentwicklung, bei der Sie als Personalentwickler in eine reaktive Rolle gedrängt werden, in der Sie lediglich akute Bedarfe bedienen. Ein proaktiv gestaltendes und zukunftsorientiertes Arbeiten ist so kaum möglich. Nur die Ausrichtung an den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie versetzt Sie

tatsächlich in die Lage, einen Wertschöpfungsbeitrag zu leisten und das Unternehmen insgesamt zu befähigen, Veränderungen in der Unternehmensumwelt und speziell am Markt erfolgreich zu begegnen.

Was aber beinhaltet den mit der Personalentwicklung zu erreichenden Mehrwert und Beitrag zum Unternehmenserfolg? Die folgenden Punkte beschreiben die möglichen Beiträge der Personalentwicklung zum Unternehmenswert:

- Umsetzung und Unterstützung der Unternehmensstrategie durch die Optimierung und Qualifizierung des Personals
- Steigerung des Unternehmenswertes durch qualifiziertes Personal
- Sicherung des Bedarfs an Nachwuchskräften
- Ausschöpfung der vorhandenen Potenziale und Fähigkeiten aller Mitarbeiter
- Erhöhung der Mitarbeiterbindung aufgrund beruflicher Perspektiven und persönlicher Entwicklungsmöglichkeiten
- Verbreiterung des Kompetenzspektrums bewirkt schnellere Reaktionen auf Veränderungen am Markt und im Wettbewerb
- Optimierung der unternehmerischen Fähigkeiten der Führungskräfte
- Optimierung des Nutzens für Mitarbeiter und Unternehmen durch den richtigen Einsatz der Potenziale
- Entwicklung der von vielen Mitarbeitern benötigten Kompetenzfelder
- Konzeption und Implementierung von Systemen, die benötigte Kompetenzen definieren helfen
- Unterstützung von Organisations- und Teamentwicklungsmaßnahmen
- Entscheidungshilfe für Positionsbesetzungen
- Angebot von Beratungs- und Organisationsleistung bei externer und interner Weiterbildung

Im Gesamtprozess der Zielfindung kann es sehr hilfreich sein, zu prüfen, welche der wesentlichen Handlungsfelder der Personalentwicklungsarbeit Sie bereits abdecken. Auf diese Weise können Sie die verschiedenen Personalentwicklungsziele besser einordnen und notwendige Aktivitäten ableiten. Die Handlungsfelder lassen sich an zwei verschiedenen Dimensionen darstellen. Die erste Dimension beinhaltet die zeitliche Perspektive. Unterschieden werden Handlungsfelder, die einen eher kurzfristigen, gegenwartsbezogenen Zeithorizont aufweisen, und solche mit einem langfristigen, strategischen Zeithorizont. Die zweite Dimension unterscheidet Handlungsfelder mit dem Fokus auf Prozesse und Werkzeuge sowie dem Fokus auf Mitarbeiterorientierung. Die nachfolgende Abbildung 1.2 verdeutlicht die Handlungsfelder der Personalentwicklung in den beiden Dimensionen.

Abbildung 1.2: Handlungsfelder der Personalentwicklung

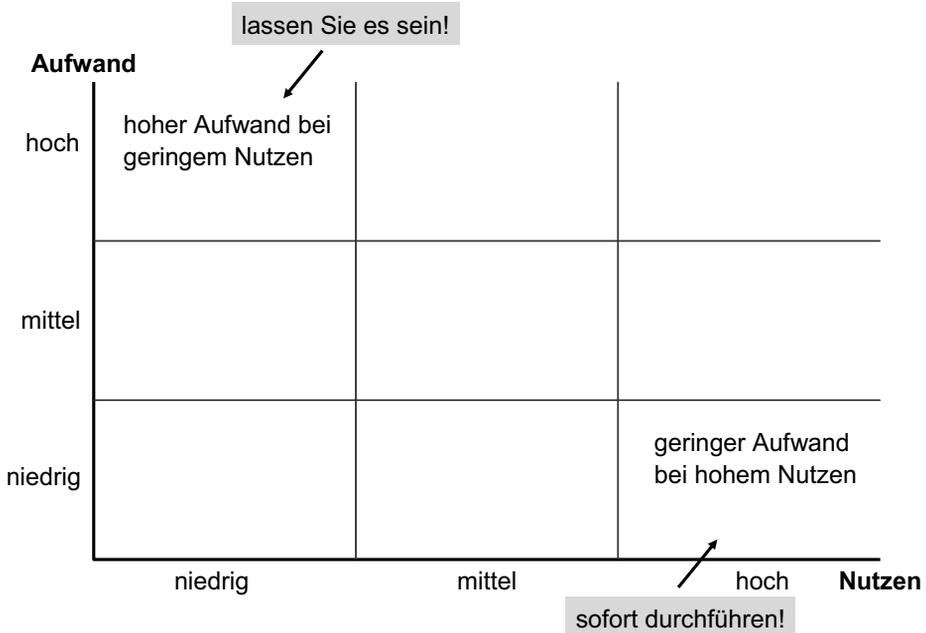


Nachdem Sie überprüft haben, ob Sie mit Ihren Zielen die wesentlichen Handlungsfelder abdecken, gilt es, im darauf folgenden Schritt die Personalentwicklungsstrategie und darauf aufbauend konkrete Maßnahmen für die nächsten ein oder zwei Jahre abzuleiten. Auch dabei ist es wichtig, Einflussfaktoren, die Auswirkungen auf Ihre Arbeit haben, zu erfassen und zu beachten. Da dieser Prozess sehr wichtig ist, gehen wir in Kapitel 3 ausführlich darauf ein.

### 1.2.1 Die richtigen Prioritäten setzen

Wenn Sie den Prozess der Ziel- und Strategiekklärung durchgearbeitet haben, kommen Sie vielleicht auf eine ganze Reihe von Maßnahmen, die Ihnen alle wichtig erscheinen, die Sie aber gar nicht alle realisieren können. Dann gilt es, Prioritäten zu setzen. Sie können die Maßnahmen z. B. danach beurteilen, welchen Nutzen sie auf der einen Seite für die Zielerreichung haben und wie hoch auf der anderen Seite die Investition an Zeit und Geld ist. Diese beiden Variablen machen schnell deutlich, mit welchen Aktivitäten Sie den höchsten Gewinn für das Unternehmen erzielen können. Die nachfolgende Abbildung 1.3 zeigt ein entsprechendes Prioritäten-Portfolio.

Abbildung 1.3: Aufwand/Nutzen von Maßnahmen



Weitere Fragen für die richtige Setzung der Prioritäten sind:

- Inwieweit erfüllt eine Maßnahme die Unternehmensinteressen und inwieweit befriedigt sie gleichzeitig auch Mitarbeiterinteressen?
- Erfüllt das angedachte Vorgehen pragmatische Anforderungen, also die Frage: Was ist überhaupt möglich?
- Erfüllt das angedachte Vorgehen normative Anforderungen, also die Frage: Inwieweit ist das gerechtfertigt?
- Erfüllt das angedachte Vorgehen ökonomische Anforderungen, also die Frage: Inwieweit ist das wirtschaftlich?

Nachdem Sie diese Schritte durchgearbeitet haben, erhalten Sie für die nächsten ein bis drei Jahre ein klares Bild über Ihre Personalentwicklungsziele und Aktivitäten und darüber, wie sie aufeinander aufbauen.

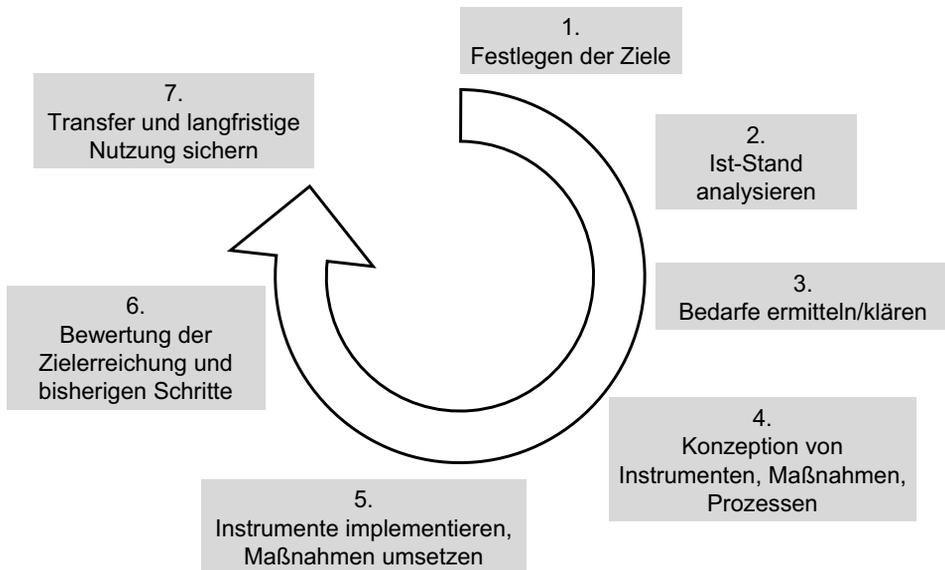
## 1.3 Von der richtigen Maßnahme zum sichtbaren Erfolg

Mit den zuvor beschriebenen Schritten haben Sie alles getan, um Ihre Personalentwicklungsaktivitäten an den Unternehmenszielen auszurichten, und die Voraussetzungen dafür geschaffen, einen echten Mehrwert für das Unternehmen zu erbringen. Ein Mehrwert wird allerdings nur sichtbar, wenn er auch in das Unternehmen hinein kommuniziert wird. Was Sie tun können, um sich und Ihre Leistungen im Unternehmen richtig zu positionieren und zu kommunizieren, erfahren Sie in Kapitel 2. An dieser Stelle liegt unsere Aufmerksamkeit darauf, dass Sie Erfolge für sich selber messen können, um sie später zu kommunizieren. Dafür ist es wichtig, bei den Aktivitäten Ihrer Personalentwicklung einen gewissen Rhythmus bzw. eine gewisse Schrittfolge einzuhalten. Diese Schrittfolge gilt sowohl für die übergeordneten Maßnahmen, die Sie aus den Unternehmenszielen abgeleitet haben, als auch für die im Alltag darüber hinaus auftauchenden akuten Personalentwicklungsthemen. Die Schrittfolge im Gesamtprozess sollte immer folgendermaßen aufgebaut sein:

1. Zielsetzung: Was wollen wir erreichen, was soll am Ende des Prozesses vorhanden bzw. nicht mehr vorhanden sein?
2. Ist-Zustand analysieren: Was haben wir bereits? Wo stehen wir heute mit Blick auf das Ziel?
3. Bedarfsanalyse: Was brauchen wir, um die Ziele zu erreichen? Was genau fehlt, was genau hindert, was kann helfen?
4. Konzeption von Maßnahmen, Instrumenten und Vorgehensweisen
5. Durchführung der Maßnahmen
6. Erfolgskontrolle: Was haben wir erreicht? Stimmen die Ergebnisse mit unserer Zielsetzung überein?
7. Transfersicherung: Wie können wir das Erreichte für die Zukunft bewahren und im Unternehmen verbreiten?

Nachfolgende Abbildung 1.4 stellt die Schrittfolge noch einmal graphisch dar.

Abbildung 1.4: Systematisches Vorgehen bei der Entwicklung und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen



Wenn Sie diese Schrittfolge einhalten, haben Sie klare Erfolge, die Sie im Unternehmen kommunizieren können und mit denen Sie Ihren Mehrwert, den Sie für das Unternehmen geleistet haben, dokumentierbar und erlebbar machen können.

## 1.4 Rollen und Verantwortung des Personalentwicklers im Unternehmen

Die Aufgaben der Personalentwicklung können einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Wie bereits festgestellt, kann die Personalentwicklung eine Schlüsselfunktion für die zukünftige Leistungsfähigkeit des Unternehmens einnehmen. Um dies zu erreichen, ist es sicherlich auch wichtig, sich damit auseinanderzusetzen, in welchen Rollen Sie Ihre Aufgabe als Personalentwickler im Unternehmen wahrnehmen. Personalentwickler und andere Mitarbeiter aus dem Personalbereich, mit denen wir in Seminaren gemeinsam arbeiten, verdeutlichen uns immer wieder, dass für sie das Unterstützende und Fördernde an ihrem Aufgabenfeld die wesentlichen Elemente sind. Leider führt das häufig dazu, dass sie eine ernsthafte Positionierung als wichtiger Mitgestalter des Unternehmenserfolgs versäumen und in ihrer Rolle und ihren Aufgaben nicht, zu wenig oder auch falsch wahrgenommen werden. Vor diesem Hintergrund finden wir es immer hilfreich, dass Sie sich einmal die folgende Frage stellen: Warum sind Sie als Personalentwick-

ler überhaupt im Unternehmen? Vielleicht fallen Ihnen zu dieser Frage die unterschiedlichsten Antworten ein, wie Führungskräfte ausbilden, Veränderungen begleiten, Mitarbeiter fördern, Konflikte schlichten und vieles mehr, was in das Aufgabenfeld eines Personalentwicklers fällt. Am Ende des Tages ist die Antwort jedoch viel einfacher. Letztendlich werden Sie vom Unternehmen beschäftigt und bezahlt, damit das Unternehmen gewinnbringender arbeitet, damit es seine Leistungsfähigkeit erhält und ggf. steigert. Diese Funktion erfüllen Sie in unterschiedlichen Rollen, die mit Ihrer Positionierung fest verbunden sind.

Zum einen haben Sie die Rolle des Hüters des hoheitlichen Auftrags inne. Mit dieser etwas schwergewichtigen Bezeichnung ist gemeint, dass Sie bei vielen Ihrer Aktivitäten natürlich auch dafür verantwortlich sind, dass gesetzliche Regeln und Vorgaben eingehalten werden. Hierzu erfahren Sie in Kapitel 9 mehr.

Eine zweite Rolle, die fest mit Ihrer Positionierung im Unternehmen verbunden ist, ist die des Dienstleisters. Als Dienstleister stellen Sie z. B. Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräche oder Zielvereinbarungen in einem reibungslosen Prozess zur Verfügung. Ggf. sind Sie auch für die Organisation und Buchung von Weiterbildungsveranstaltungen zuständig – auch dies wäre eine klassische Dienstleistung in der Personalentwicklung.

Ihre dritte Rolle, und sicherlich die Rolle, mit der Sie am meisten Aufmerksamkeit und Ansehen im Unternehmen erzielen können, ist die des internen Beraters. Ihnen wird die Fachexpertise zugeschrieben, das Management und die Führungskräfte bei der Auswahl der richtigen Vorgehensweisen, Strategien und Instrumente zur Auswahl, Förderung und Beurteilung von Mitarbeitern, aber auch zur Gestaltung der generellen unternehmerischen Leistungsfähigkeit und von Veränderungsprozessen zu unterstützen. Als Berater sollen Sie Führungskräfte und Management in diesen Fragen beraten. Aus der Rolle resultiert der Wunsch, dass sich Personalentwickler und Personaler insgesamt noch stärker als strategischer Partner des Managements etablieren sollen. Nur in dieser Rolle können Sie das Management über Ihre Expertise als Experte bei der zukünftigen Ausrichtung der Personal- und Personalentwicklungsarbeit im Unternehmen wirklich unterstützen.

Die drei genannten Rollen lassen sich nicht immer klar voneinander trennen und die mit ihnen verbundenen Aufgaben fließen häufig ineinander. Wichtig ist, dass Sie sich für Ihre interne Positionierung darüber im Klaren sind, wann Sie aus welcher Rolle heraus agieren und was hier Ihr Leistungsspektrum ist. Je nachdem, wie groß Ihr Bereich ist, können unterschiedliche Rollen auch im Team durch unterschiedliche Personen besetzt werden. Dies mindert mögliche Rollenkonflikte.

Zusätzliche Klarheit bezüglich Ihres rollenbezogenen Agierens können Sie gewinnen, wenn Sie für sich selbst noch einmal klären, wer im Unternehmen eigentlich Auftraggeber, Kunden und Leistungsempfänger für Sie sind. Als Personalentwickler sind Sie Vertreter der Interessen des Managements. Sie sollen über Ihre personalbezogenen Aufgaben zur Steigerung der unternehmerischen Leistungsfähigkeit beitragen. D. h., Ihr Auftraggeber ist in jedem Fall das Management. Etwas schwieriger zu beantworten ist die Frage: Wer sind Ihre Kunden? Sie werden vielleicht sagen: Alle Mitarbeiter, alle Führungskräfte, auch

externe Ansprechpartner, für die Leistungen erbracht werden, sind Kunden. In einem grundsätzlichen Verständnis ist dies auch richtig, weil es Ihre kundenorientierte Haltung gegenüber Ihren Gesprächspartnern prägt. Für Ihre Leistungserbringung ist aber wichtig zu realisieren, dass Kunden i. d. R. für empfangene Leistungen auch bezahlen. D. h., übertragen auf das Unternehmen sind Ihre Kunden zum einen das Management, weil sie das Budget zur Leistungserbringung zur Verfügung stellen, oder aber Führungskräfte, die über ein eigenes Personalentwicklungs- oder Weiterbildungsbudget verfügen. Führungskräfte, Mitarbeiter, der Betriebsrat oder externe Ansprechpartner sind dagegen Leistungsempfänger, weil diese für Ihre Leistungen keinen Cent aufwenden. Häufig bedienen sie sich mit den erhaltenen Leistungen aus einem übergeordneten Personalentwicklungsbudget, das Sie selbst verantworten. Die Zuordnung von Kunden, Auftraggebern und Leistungsempfängern verdeutlicht noch einmal, worauf Sie Ihre Kräfte konzentrieren sollten. Selbstverständlich ist es schön und erstrebenswert, dass sich Mitarbeiter und Führungskräfte aus dem Unternehmen an Sie wenden, wenn ein entsprechender Bedarf besteht. Im Sinne des Nutzens für das Unternehmen ist es aber wichtig, dass Sie sich bei aller Hilfsbereitschaft und Spontaneität auf die Erreichung Ihrer PE-Ziele konzentrieren. Vor diesem Hintergrund ist es an der einen oder anderen Stelle vielleicht besser, auch einmal „Nein“ zu einem Auftrag zu sagen.

Im Zusammenhang mit Ihrer Rolle gibt es eine weitere wichtige Frage, über die Klarheit bestehen sollte: Wer ist eigentlich für was im Rahmen der Personalentwicklung zuständig? Gerne übernehmen Führungskräfte und auch Mitarbeiter die Haltung: Entwickle mal meinen Mitarbeiter bzw. entwickle mich mal. Das kann nicht Sinn und Zweck Ihrer Tätigkeit sein. Als Personalentwickler tragen Sie die Verantwortung dafür, über Ihre Fachexpertise eine zielführende Beratung zu leisten, reibungslose Prozesse zu implementieren, funktionierende und unterstützende Instrumente für die Personalentwicklung zu entwerfen und im Sinne der Instrumente und Prozesse auch eine Dienstleistung zu erbringen.

Die Entwicklungsarbeit vor Ort fällt aber in den Aufgabenbereich der Führungskraft. Nicht umsonst wird die Aussage „die Führungskraft ist Personalentwickler ihrer Mitarbeiter“ immer wieder in den Vordergrund gerückt. Achten Sie bei allen Maßnahmen darauf, dass sich Führungskräfte, Mitarbeiter und Management nicht aus der Verantwortung ziehen. Hierfür ist es wichtig, von Anfang an bei allen neu angestoßenen Prozessen und Maßnahmen deutlich zu machen, wer für was zuständig ist. Die nachfolgende Abbildung 1.5 gibt noch einmal einen Überblick über die einzelnen Aufgabenbereiche.