



# Personalentwicklung

## Best-Pers-Tutorial (4)

Weichen Personalbestand und Personalbedarf in qualitativer Hinsicht voneinander ab, kann dies zum Austausch von Mitarbeitern oder aber zu Maßnahmen zur Personalentwicklung der Mitarbeiter führen: Hier wird das Fähigkeitsprofil des Mitarbeiters an das Anforderungsprofil der Stelle angepasst. Es gibt aber auch noch einen anderen Auslöser, nämlich durch Personalentwicklung den Mitarbeiter zu höherer Leistung zu bringen oder zum Verbleiben im Unternehmen zu motivieren. Dementsprechend werben Unternehmen gerne in ihren Angeboten mit Personalentwicklungsmöglichkeiten. Vor diesem Hintergrund dient Personalentwicklung im Idealfall den Zielen der Organisation und zugleich den Zielen der Mitarbeiter.

### Ausgangslage mit Defiziten

Wenn man sich jedoch die Personalentwicklung in vielen Unternehmen anschaut, erkennt man schnell, dass eine klare Systematik fehlt, die professionell für eine Qualitätssicherung bei der Personalentwicklung sorgt. Zwei Beispiele dafür:

Zum einen wird zwar stark und notwendigerweise auf Mitarbeitergespräche Wert gelegt, diese Gespräche dienen allerdings eher der Bonusfindung als der Personalentwicklung.

Zum anderen wird der Weiterbildungsbedarf ad hoc durch Führungskräfte oder Mitarbeiter selbst festgelegt und die Personalabteilung soll lediglich die Umsetzung liefern. Noch extremer: Der Zentraleinkauf wählt danach eine Veranstaltung aus, vielleicht auch nur deshalb, weil der Bildungsanbieter bereits als Lieferant geführt wird. Auch kann der von der Personalabteilung vorgeschlagene Anbieter, der genau die Anforderungen in Qualität und Güte umsetzen kann, einem kostengünstigeren Anbieter zum Opfer fallen, da dieser eher in die Einkaufsstrategie des Unternehmens passt. Passgenaue und individuelle Personalentwicklung sieht anders aus.

Spiegeln diese allgemein üblichen Beispiele den hohen Stellenwert der fachlichen Aussage des kompetenten Personalentwicklers in der Personalabteilung wider? Trotzdem beharren viele Unternehmen auf folgender Aussage: Mitarbeiter sind angeblich das wichtigste Gut der Unternehmen. Allerdings werden Personalentwicklung und somit auch die Mitarbeiter mehr denn je unter dem Aspekt der Kosten betrachtet. Kosten, die scheinbar um jeden Preis minimiert werden müssen.

Aber: Gerade deshalb brauchen Unternehmen ein klares Personalentwicklungskonzept, das Antworten auf die folgenden zentralen Fragen liefert.

## 1. Basis? Strategiebezug

Die Qualifikation der Mitarbeiter stellt potenziell einen zentralen Wettbewerbsvorteil dar. Nur: Ist auch Qualifizierung ein Wettbewerbsvorteil? Angesichts der abnehmenden Bindungsbereitschaft von Mitarbeitern prüfen Unternehmen zwangsläufig immer häufiger, ob es betriebswirtschaftlich sinnvoll ist, auf eigene Personalentwicklung zu setzen oder ob man lieber „fertige Qualifikationen“ einkauft. Diese „Make-or-Buy“-Entscheidung ist ein essenzieller Bestandteil der Personalentwicklungsstrategie.

## 2. Voraussetzungen? Bedarfsbestimmung und Bestandsanalyse

Die genaue Bestimmung von Entwicklungsmaßnahmen und Entwicklungskandidaten setzt eine quantitative plus qualitative Bedarfsanalyse im Unternehmen voraus, die mit einer quantitativen und qualitativen Bestandsanalyse abzugleichen ist. Was genau wird benötigt und für wen sind diese Maßnahmen sinnvoll?

## 3. Wer? Entwicklungsrollen

Im Regelfall sind drei Akteure involviert (1):

- Die Personalabteilung ist zum einen für die strategischen Leitplanken verantwortlich, legt also fest, welche Qualifikationsmaßnahmen als Mindestvoraussetzungen erforderlich sind. Zum anderen liefert sie Systemunterstützung.
- Die Führungskraft zeigt die unmittelbar für die Tätigkeit erforderlichen Fähigkeitslücken auf und initiiert entsprechende Maßnahmen.
- Der Mitarbeiter überlegt sich eigeninitiativ, wie er langfristig seine Karriere strukturieren möchte und welche Qualifikation er hierfür benötigt.

Danach erfolgt ein Abgleich der drei Initiativen, im Streitfall von der Personalabteilung moderiert.

## 4. Für wen? Entwicklungsadressaten

Im Hinblick auf die Zielgruppe, also die Entwicklungsadressaten, gibt es vier unterschiedliche Prinzipien, die in der Praxis zum Einsatz kommen (2):

- Das Prinzip Chancengleichheit, auch als „Prinzip Gießkanne“ bezeichnet, richtet Personalentwicklung an alle Mitarbeiter. Das ist zwar relativ demokratisch, auf der anderen Seite kostenintensiv und wenig gezielt.
- Das Prinzip Privilegierung richtet sich an bestimmte Beschäftigtengruppen, beispielsweise an Führungskräfte-nachwuchs. Hier reicht es aus, zu einer bestimmten Gruppe

zu gehören. Es ist egal, wie stark das Fähigkeitsprofil ausgeprägt ist und wie günstig die Entwicklungsprognose ausfällt.

- Das Prinzip Begabtenförderung leitet die Entscheidung für oder gegen eine Personalentwicklung aus dem Entwicklungspotenzial des Mitarbeiters ab. Bereits die Einstufung in die Gruppe der „Begabten“ führt zu einer Kategorisierung im Hinblick auf Personalentwicklungsmöglichkeiten.
  - Beim Prinzip Engpassbeseitigung entscheidet die Höhe des Schadens der nicht geschlossenen Deckungslücke über die Auswahl der zu entwickelnden Personen. Dieses Prinzip gilt besonders dann, wenn das Unternehmen nicht über entsprechend ausgeprägte Ressourcen verfügt.



## 5. Wie? Entwicklungsmethoden

Auch hierzu gibt es vier Prinzipien (3):

- Beim Prinzip Wunderdroge gibt es standardisierte Methoden, die unabhängig von der konkreten Notwendigkeit zum Einsatz kommen. Hier werden im Sinne einer Methodendominanz also Verfahren eingesetzt, die grundsätzlich sinnvoll sein können, aber vielleicht nicht auf das spezifische Problem passen. Oft auch durch aktuelle Hypes beeinflusst.
- Beim Prinzip Weihnachtsmann als Nachfragedominanz ist unter der Überschrift Kundenorientierung der Mitarbeiter als Kunde der König. Was immer er haben möchte, er bekommt es. Hier darf der Mitarbeiter über die für ihn geeigneten Verfahren entscheiden. Das Prinzip unterstellt jedoch, dass die Mitarbeiter tatsächlich in der Lage sind, die für sie geeigneten Entwicklungsmaßnahmen zu erkennen.

### BestPersAward

Der BestPersAward („BPA“) ist ein nicht-kommerzieller Arbeitgeberwettbewerb für den Mittelstand, der nach einem historischen Vorläufer (1991) an der Universität des Saarlandes (Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz) durchgeführt wurde. Seit 2017 wird der BPA von Univ.-Prof. Dr. Volker Stein (Universität Siegen) organisiert und erneut vom RKW unterstützt. Diese kleine Artikelserie in der HR Performance bringt wichtige Erkenntnisse aus der letzten BPA-Runde. Die bisherigen drei Folgen befassten sich mit Personalstrategie, Personalorganisation und mit der HR-Digitalisierung.

**Der BestPersAward 2018/19 ist gestartet:**

**Der Fragebogen und weitere Infos finden sich auf:**

**[www.BestPersAward.de](http://www.BestPersAward.de)**

**Direkter Link zum Fragebogen (Frist: 11. Juni 2018):**

**[https://www.wiwi.uni-siegen.de/pmg/forschung/fragebogen\\_bpa\\_2018.pdf](https://www.wiwi.uni-siegen.de/pmg/forschung/fragebogen_bpa_2018.pdf)**



- Beim Prinzip Versandhandel als Angebotsdominanz liefert das Unternehmen dem Mitarbeiter einen umfassenden Katalog an Maßnahmen, aus dem er auswählen kann. Das Entscheidende an diesem System ist die Breite des Angebots, wobei die Mitarbeiter je nach Unternehmenspolitik mehr oder weniger Möglichkeiten haben, sich frei zu entscheiden.
- Beim Prinzip Planwirtschaft als Kontingentierungsdominanz steuert eine zentrale Planungsstelle die Verteilung der vorgegebenen Personalentwicklungsmaßnahmen auf die Mitarbeiter. Das Ergebnis sind dann teilweise ausgefeilte Pläne dazu, wie vorgegebene Kurse in entsprechender Reihenfolge auf die Mitarbeiter verteilt werden.

## 6. Abschluss? Kontrolle

Am Ende steht – in der Theorie oft, in der Praxis selten – die Kontrollphase: Sie erstreckt sich zum einen auf die Durchführungskontrolle („Wurde alles so gemacht, wie es geplant war?“), zum anderen auf die Ergebniskontrolle („Stellten sich die geplanten Ergebnisse beziehungsweise Erfolge tatsächlich ein?“).

Ein Aspekt der Kontrolle ist die Auseinandersetzung mit dem Lerntransfer. Was soll der Mitarbeiter nach der Maßnahme besser oder anders können? Genau das muss die Führungskraft vorher und nachher thematisieren. Fehlt dies, können teure Weiterbildungen zu „Eintagsfliegen“ degenerieren.

## 7. Schlüsselrolle? Die Personalabteilung

Vom „War for talents“ bis zur „digitalen Transformation“: Die Personalentwicklung wird weiterhin zentral gesteuert. Nur wer ist eigentlich qualitätssichernd dafür zuständig? Trotz al-

ler Selbststeuerung wird deshalb die Personalabteilung immer wichtiger. Wer sonst könnte Mitarbeiterinteressen und Organisationsinteressen optimal zusammenbringen, Motivation steigern, Führung in neue Dimensionen verbessern, sowie Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterentwickeln?

Voraussetzung dafür ist allerdings eine Personalabteilung mit Kompetenz im Sinne von Befugnis und Kompetenz im Sinne von Befähigung (4).

## Zum Schluss: Ein Appel

Liebe HR-Abteilungen, lieber Personalbereich: Bitte kümmert euch selbst um eure Personalentwicklung und geht mit Vorbild voran! Bildet eure eigenen Leute gut aus, lasst sie „wachsen“ und sich entwickeln und dann redet drüber! Im Unternehmen müssen die „guten Leute“ aus dem Personalbereich bekannt sein. Dann und nur dann werden Unternehmensentscheider das Wissen und die Kompetenzen von HR nutzen.

## Literatur

- (1) Scholz, Christian, Grundzüge des Personalmanagements, München (Vahlen) 2. Auflage 2014, S. 271-272.
- (2) Scholz, Christian, Grundzüge des Personalmanagements, München (Vahlen) 2. Auflage 2014, S. 273.
- (3) Scholz, Christian, Grundzüge des Personalmanagements, München (Vahlen) 2. Auflage 2014, S. 273-274.
- (4) Scholz, Christian, Kompetenz4HR – Plädoyer für eine etwas andere Personalabteilung, in: Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim (Hrsg.), Jahrbuch Personalentwicklung 2011, München-Unterschleißheim (Luchterhand) 2011, S. 5-11.



**PROF. CHRISTIAN SCHOLZ,**  
Lehrstuhl für Organisation, Personal- und Informationsmanagement, Universität des Saarlands Saarbrücken



**BARBARA DITZLER**  
hat langjährige Erfahrung als Personalerin/Personalentwicklerin aus unterschiedlichen Unternehmen. Als selbstständige Beraterin ([www.passion-4hr.de](http://www.passion-4hr.de)) berät, coacht und trainiert sie Personaler.