

# DAA Wirtschafts-Lexikon

## Personalentwicklung

### ■ Inhalt

Die *Personalentwicklung* umfasst alle Aktivitäten, die von Seiten des betreffenden Unternehmens eingeleitet werden, um das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter zu erhalten, zu erweitern und zu vertiefen und die Identifikation mit den Zielen des Unternehmens zu stärken, damit letztlich die gegenwärtigen und künftigen Arbeitsanforderungen bewältigt werden können und die Mitarbeiter Erfüllung im Beruf finden.

*Ganzheitliche Personalentwicklung* zielt vor allem darauf ab,

- den Führungskräften und Mitarbeitern ausreichende *Orientierungen* für das eigene Tun bei der Umsetzung von Unternehmens-Strategien in einer sich rasch wandelnden Welt zu geben und in diesem Zusammenhang die Lern- und Veränderungsbereitschaft sowie die Leistungsmotivation, das Engagement, die Selbständigkeit und Entscheidungsfähigkeit zu stärken,
- die *Identifikation* mit dem Unternehmen, seinen Zielen und Handlungen zu stärken und so unternehmensbezogenes, markt- und kundenorientiertes Denken und Handeln zu entwickeln,
- die *Kompetenz, Professionalität, Innovationsfähigkeit* und das *Qualitätsbewusstsein* der Führungskräfte und Mitarbeiter zu festigen und zu stärken, die *kooperative* und *teamorientierte* Arbeitsweise zu verbessern u. a. m.

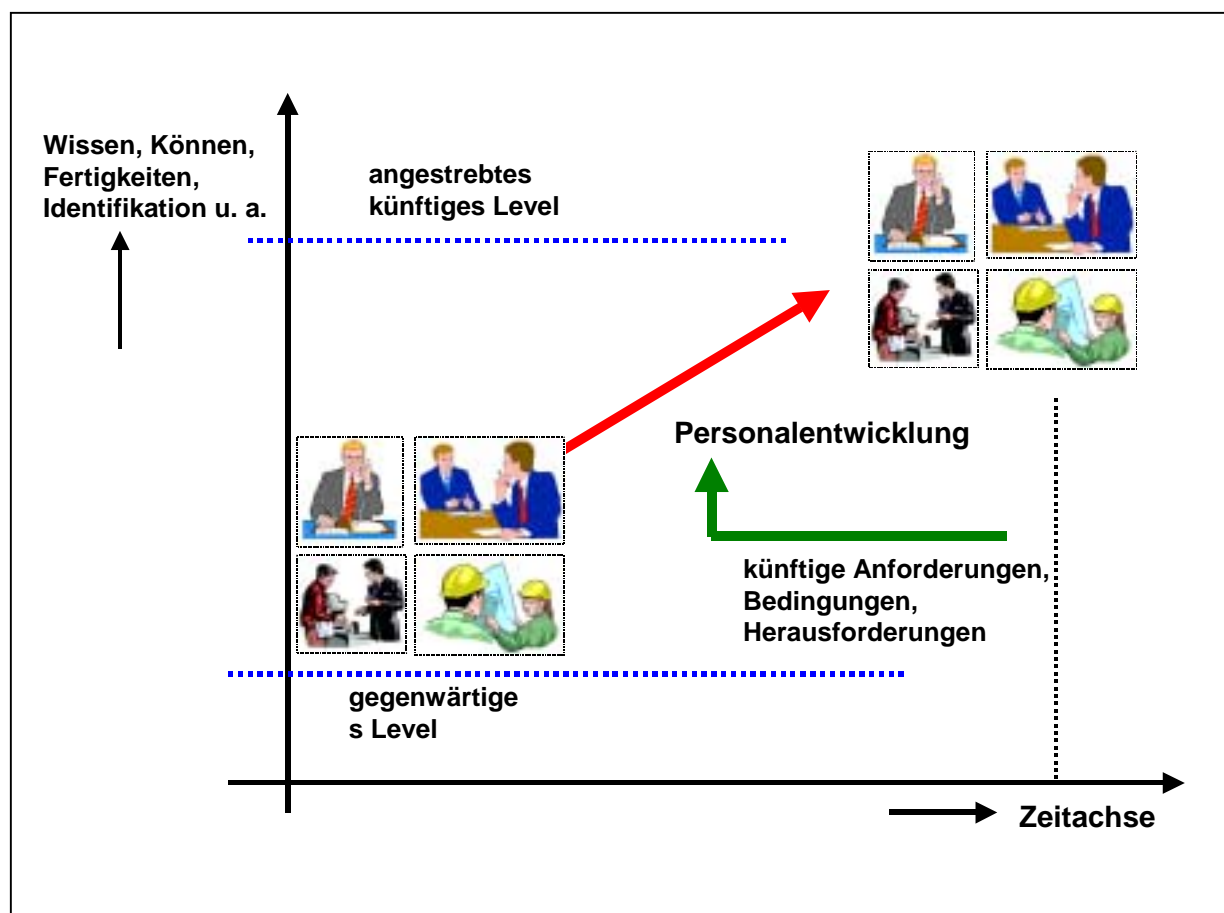
Geeignete *Instrumente* zu Erkennen eines Personalentwicklungsbedarfs bei Mitarbeitern und Führungskräften sind vor allem

- Erstellen von Qualifikationsanalysen,
- Leistungsbeurteilungen im Ergebnis von Mitarbeitergesprächen.
- 360° - Beurteilungen (als mehrdimensionale Beurteilung der Leistung und Verhaltens, und zwar von "oben" durch Führungskräfte), von "unten" durch Mitarbeiter, in gleicher Ebene durch Kollegen sowie durch Kunden),
- Potenzialeinschätzungen mittels Assessment-Center (als systematisches Verfahren der qualifizierten Feststellung von Verhaltensleistungen und Verhaltensdefiziten mehrerer Mitarbeitern durch mehrere Beobachter im Hinblick auf definierte Anforderungen) u. a.

Bei der Bestimmung der *Zielgruppen* und der zu realisierenden *Maßnahmen* ist solchen Aspekte wie *Aufwand zu Nutzen, Dringlichkeit, Angebot* und *Nachfrage* auf dem Arbeitsmarkt, Nutzung von *Fördermitteln* und anderes besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

*Verantwortlich* für die Personalentwicklung ist zunächst jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft selbst.

Daher wird dem Selbstmanagement, der Selbstorganisation und Selbststeuerung der persönlichen Weiterbildung ein hoher Stellenwert beigemessen.



**Abb. 1:** Personalentwicklung

### ■ Spezielle Ziele

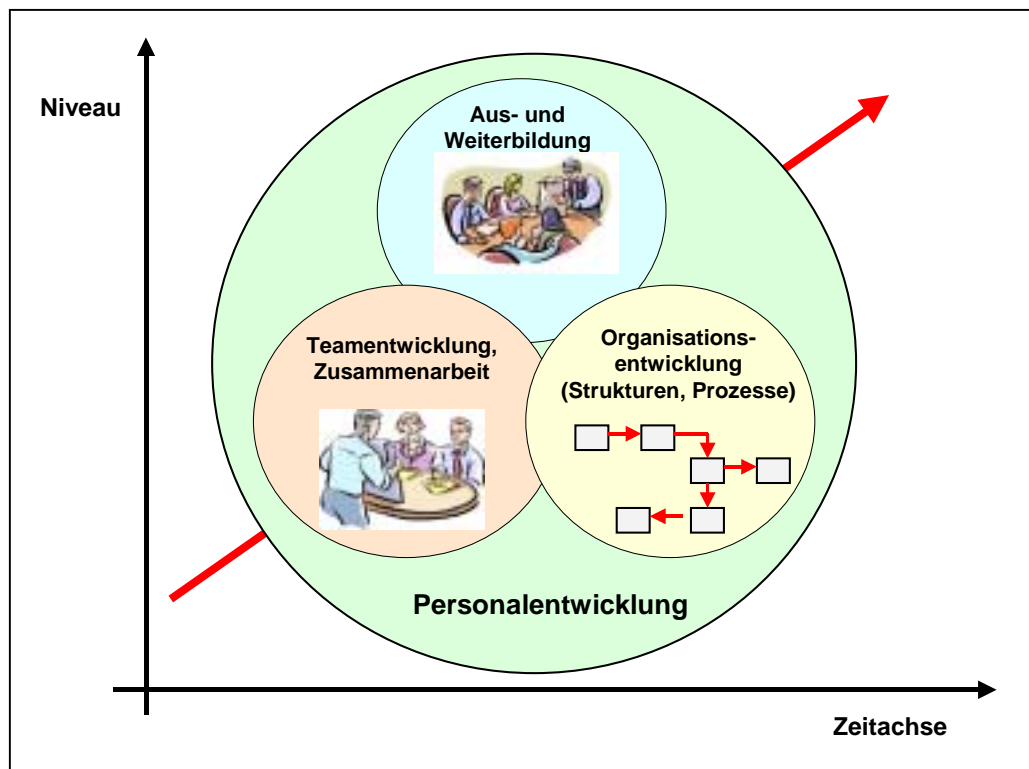
Personalentwicklung zielt auf die Herausbildung, Festigung und Erweiterung der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz der Führungskräfte und Mitarbeiter im betreffenden Unternehmen und damit auf die Festigung, aber vor allem auf die Änderung menschlichen Verhaltens ab.

Dabei gilt es, die Personalentwicklung in ihrem wechselseitigen Bezug zur Organisationsentwicklung sowie auch im Bezug zur Teamarbeit - unter Beachtung der verschiedenen Mitarbeiter- bzw. Anspruchsgruppen im Unternehmen (wie Berufseinsteiger, Fachkräfte, Spezialisten, Führungskräfte) - zu gestalten.

Spezielle Ziele der Personalentwicklung sind vor allem:

- Entwicklung eines firmenbezogenen qualifizierten Personals mit enger Verbundenheit zum Unternehmen,
- Auslösen und Fördern von Innovationen in Bezug auf Produkte, Technologien, Strukturen, Arbeitsweisen u. a.,
- Verbesserung der Motivation im kooperativen Zusammenwirken in den Arbeits- und Managementprozessen,
- Förderung der Lernbereitschaft und der Lernfähigkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter,
- Berücksichtigung des individuellen und sozialen Wertewandels und der Wünsche nach beruflicher und persönlicher Entwicklung,

- Entwicklung einer Personalreserve im Kontext zur Nachfolgeplanung,
- Erkennen von Mitarbeiterpotenzialen, aber auch von möglichen Fehlbesetzungen,
- Erhöhung der Flexibilität und Mobilität der Führungskräfte und Mitarbeiter u. a.



**Abb. 2:** Ziele der Personalentwicklung

### ■ Entwicklung eines PE-Konzepts

Die Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzepts geht in der Regel von zwei Grundelementen aus, und zwar a) von Aufgaben-/Stellen-Daten und b) von Mitarbeiter-Daten.

Anhand dieser Daten wird das PE-Konzept über mehrere Phasen erstellt und mündet schließlich in der Erfolgskontrolle (Evaluierung) des PE-Prozesses.

Wichtig ist dabei, eine weitgehend Übereinstimmung zwischen den Interessen des Unternehmens und den Erwartungen und Interessen der Mitarbeiter, vermittelt durch die Arbeit der Führungskräfte, zu erreichen.

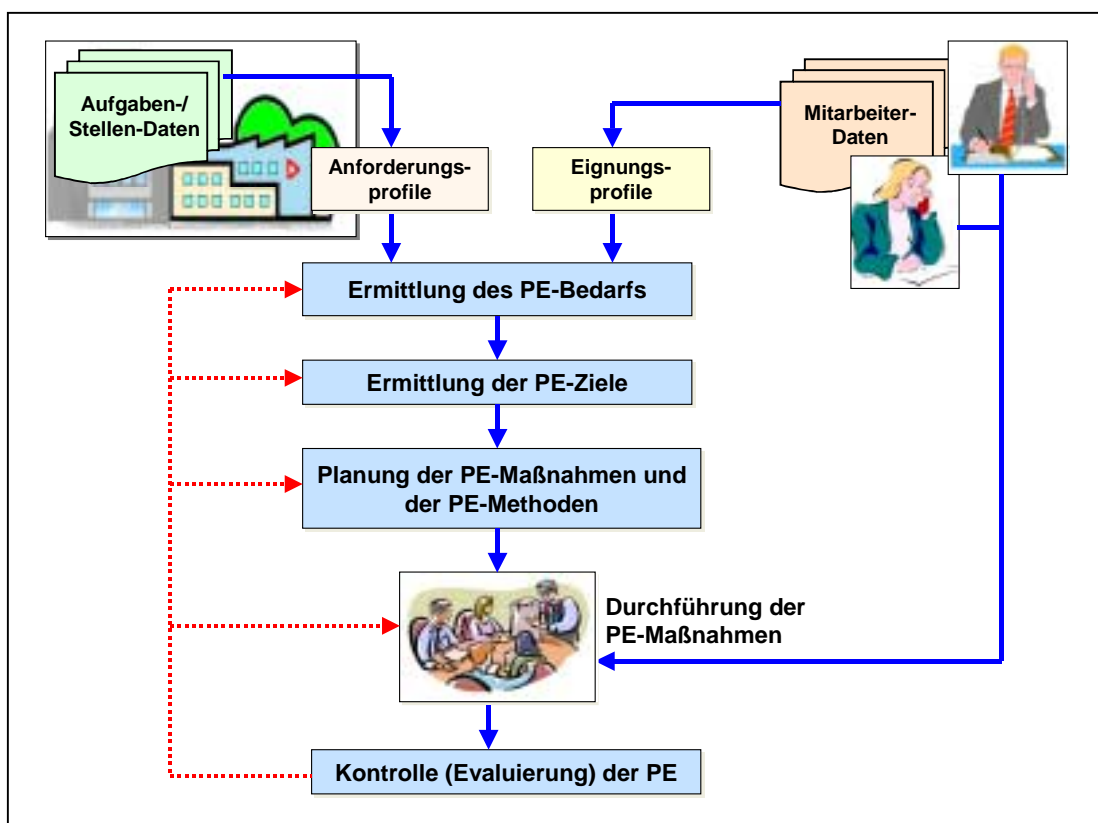


Abb. 3: Entwicklung eines PE-Konzepts

### ■ Instrumente der Personalentwicklung

Nr.	Instrument	Anmerkungen
1	<b>Stellenbeschreibung</b>	<p>Ein wichtige Grundlage für die Personalbeschaffung und die Personalentwicklung sind der Stellenplan und der Stellenbesetzungsplan. Der <b>Stellenplan</b> gibt die Anzahl und die Bezeichnung der Arbeitsplätze in den einzelnen Organisationseinheiten entsprechend der gewählten Aufbauorganisation des Unternehmens an (= SOLL-Vorgabe für einen bestimmten Zeitraum). Der <b>Stellenbesetzungsplan</b> enthält den Namen, das Geburtsjahr und das Eintrittsjahr der Mitarbeiter, die die betreffenden Stellen besetzen, ferner deren eventuelle Vollmachten, die Einordnung in eine Tarif-, Lohn- oder Gehaltsgruppe und die Rechtsstellung (z. B. als außertariflicher bzw. als leitender Angestellter).</p> <p>Aus dem Stellenplan und auch aus dem Stellenbesetzungsplan ist jedoch nicht erkennbar, welche inhaltliche Ausgestaltung die Stelle hat und mit welchem Anforderungs- und Qualifikationsprofil die Tätigkeit in der betreffenden Stelle verbunden ist. Derartige Aussagen liefert erst die zugehörige <b>Stellen- bzw. Funktionsbeschreibung</b>.</p> <p>Die Stellenbeschreibung dient - außer als Grundlage für eine Stellenausschreibung und als Maßstab für die Bewertung hierzu eingegangener Bewerbungen - auch ein wichtiges Instrument für die Ableitung von Maßnahmen der Personalentwicklung.</p>

2	<b>Anforderungsprofil</b>	<p>Unter <b>Anforderungsprofil</b> einer Stelle ist die Gesamtheit von Anforderungen an den Stelleninhaber zu verstehen. Dieses Profil ergibt sich aus den in der jeweiligen Stelle auszuführenden Arbeiten und schließt auch die Bewertung der Ausprägung der zu erfüllenden Anforderungen mit ein.</p> <p>Durch den Vergleich des Anforderungsprofils mit dem <b>Eignungs- bzw. Qualifikationsprofil</b> eines Mitarbeiters lassen sich fachbezogene oder personenbezogenen Maßnahmen der Personalentwicklung ableiten (siehe die weiteren Ausführungen in dieser Lerneinheit).</p>
3	<b>PE-Gespräche</b>	<p><b>Personalentwicklungsgespräche</b> dienen vornehmlich dazu, Erfordernisse und Maßnahmen für eine weitere Qualifizierung eines Mitarbeiters zu erkennen und zu bestimmen. Dabei ist ein systematischer Gesprächsverlauf zu sichern (siehe die weiteren Ausführungen in dieser Lerneinheit).</p>
4	<b>Potenzialanalyse</b>	<p>Gegenstand, Inhalt und Ziel einer <b>Potenzialanalyse</b> ist es, aufzeigen, inwieweit ein Mitarbeiter bereits jetzt für <b>höherwertige</b> Aufgaben "fit" ist bzw. was noch zu tun wäre, um den Mitarbeiter auf die Übernahme einer künftigen Aufgabe mit höheren Anforderungen vorzubereiten.</p> <p>Derartige Potenzialanalysen sind insbesondere im Komplex "<b>Führungs-kräftenachwuchs</b>" zu realisieren.</p>