
2.1 Abgrenzung von Weiterbildung und strategischer Personalentwicklung

Es ist die Aufgabe des Personalwesens, für das Unternehmen notwendiges und entsprechend qualifiziertes Personal zur Verfügung zu stellen, das zur Erreichung und Sicherung der Unternehmenstätigkeit erforderlich ist. Gleichzeitig gilt es Mitarbeiter zu betreuen, zu entwickeln, zu fördern, zu führen und zu verwalten. Ein Teilbereich des Personalwesens im Unternehmen ist die betriebliche Weiterbildung – oder Personalentwicklung –, die dazu beiträgt, die erworbenen beruflichen Qualifikationen der Mitarbeiter zu sichern, die Interessen der Mitarbeiter zu berücksichtigen und deren Kompetenzen im Unternehmensinteresse weiter auszubauen.

Unter *Qualifikation* sind die individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse eines Menschen zu verstehen. *Fähigkeiten* lassen sich in diesem Zusammenhang als Potenzial eines Menschen verstehen, seine Umwelt zu beherrschen und sich in Lebenssituationen angemessen zu verhalten. *Fertigkeiten* hingegen sind durch Übung entstandene Teile des menschlichen Potenzials, die durch gezielte Trainingsmaßnahmen erweitert und vertieft werden können. *Kenntnisse* stellen durch Schulungsmaßnahmen erworbenes kognitives Wissen dar (vgl. Staehle et al. 1999, S. 161 f.).

2.1.1 Definition betriebliche Weiterbildung

Bildung umfasst im klassischen Sinne alle Formen einer lernenden und selbstreflektierten Auseinandersetzung des Einzelnen mit sich selbst und den Anforderungen seiner Um-

gebung, der Lebenswelt, dem Arbeitsmarkt oder der Gesellschaft insgesamt. Historisch gesehen ist die *betriebliche Weiterbildung* aus der Berufsausbildung in Unternehmen hervorgegangen. Sie lässt sich wie folgt zusammenfassen (vgl. Arnold 1995, S. 7):

- *Anpassungsfortbildung*: Ziel ist es, die Qualifikation des Mitarbeiters an die aktuellen beruflichen Anforderungen anzupassen.
- *Aufstiegsfortbildung*: Durch eine Aufstiegsfortbildung oder Weiterbildung wird in der Regel eine höhere Qualifikation angestrebt. Die damit verbundene jeweilige Maßnahme kann mit oder ohne Zertifikat abschließen.
- *Interne betriebliche Weiterbildung*: Sie findet betriebsintern statt und richtet sich an Mitarbeiter des Unternehmens; sie kann der Wissensanpassung oder der Aufstiegsvorbereitung eines Mitarbeiters dienen.
- *Externe betriebliche Weiterbildung*: Sie wird außerhalb des Betriebes in einer betriebs-eigenen oder von mehreren Betrieben getragenen Weiterbildungseinrichtung veranstaltet. Auch hier kann die Wissensanpassung oder die Aufstiegsvorbereitung das Ziel der Personalentwicklungsmaßnahme sein.
- *Umschulung*: Die vorhandene berufliche Qualifikation reicht nicht mehr aus, um aktuelle Aufgaben umzusetzen, daher muss eine neue, zusätzliche Qualifikation erlernt werden.
- *Betriebliche Weiterbildung* hat die Aufgabe, bereits erworbene berufliche Qualifikationen der Mitarbeiter zu sichern und sie kontinuierlich an veränderte Arbeitsanforderungen anzupassen (vgl. Arnold et al. 2001, S. 45).

So haben betriebliche Lernprozesse immer zwei Komponenten: eine individuelle und eine unternehmensorientierte. Gegenstand der betrieblichen Weiterbildung sind innerbetriebliche Lernprozesse, deren Ausgangspunkt in den Unternehmensstrategien und den damit verbundenen Zielen liegt. Im Kern steht eine Optimierung der Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter, und zwar gleichermaßen in ihrem eigenen beruflichen Interesse wie im Interesse des Unternehmens.

2.1.2 Definition Personalentwicklung

Im Verständnis der klassischen Personalwirtschaftslehre werden betriebliche (Weiter-) Bildung und Personalentwicklung gleichgesetzt und dem Personalwesen zugeordnet (vgl. Staehle et al. 1999, S. 804). Folgende Definitionen fassen den Begriff erschöpfend zusammen: Nach Becker (Becker 2011, S. 8) versteht man unter *Personalentwicklung* „alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“. Daraus wird die prozesshafte Vorgehensweise in der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen deutlich. Meier (Meier 1991, S. 6) erweitert den Begriff als „einen organisierten Lernprozess, der im sozialen Umfeld des Unternehmens stattfindet und von ihm ausgelöst, gestaltet

und gesteuert wird. Ziel ist die Veränderung des Leistungspotenzials der Mitarbeiter oder einer Organisationseinheit, das heißt alle planenden, durchführenden und kontrollierenden Instrumente, Ergebnisse und Prozesse. Dabei ist der Vorgang (Bildung als Prozess) genauso wichtig wie das Ergebnis (Bildungsstand). [...] Die Maßnahmen sind also generell auf eine Erhöhung der Handlungskompetenz von Mitarbeitern und Organisation (Entwicklung und Verbesserung der fachlichen und der Verhaltensqualifikationen) und damit auf die Deckung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs gerichtet. Abgeleitet aus den Inhalten und Zielen der Personalentwicklung sind Strategie- und Innovationsorientierung selbstverständliche Dimensionen.“ Personalentwicklung ist daher „grundsätzlich strategisch zu interpretieren, also langfristig und problemorientiert in ein personalpolitisches Konzept integriert“.

- Aus diesen Ausführungen wird bereits deutlich, dass der klassische Ansatz von betrieblicher Weiterbildung und Personalentwicklung für die Bewältigung aktueller Anforderungen in Unternehmen nicht weit genug geht. Es ist daher ein strategischer Ansatz notwendig.

2.1.3 Definition strategische Personalentwicklung

Aus dem vorstehend Genannten ergibt sich zudem, dass für lernende und sich entwickelnde Organisationen in einem sich wandelnden Umfeld Personalentwicklung einer der zentralen und strategischen Erfolgsfaktoren für den Unternehmenserfolg ist. So wird die Trennung zwischen klassischer Personalarbeit und -entwicklung zunehmend aufgehoben, was dazu führt, dass beide Funktionsbereiche vermehrt aus einer Hand wahrgenommen werden. Der Zweck der strategischen Personalentwicklung liegt in der Entwicklung und Förderung der in einem Mitarbeiter angelegten Potenziale auf Basis der strategischen Unternehmensziele. *Strategische Personalentwicklung* bezieht sich auf alle Mitarbeiter im Unternehmen und legt einen besonderen Fokus auf die Sicherung der *Schlüsselpositionen*. Dabei sollen durch die konkreten Maßnahmen individuelle Ressourcen der Beschäftigten so entwickelt werden, dass die Menschen unter Berücksichtigung organisatorischer Rahmenbedingungen, der Veränderungen im Umfeld und im jeweiligen Unternehmen sowie ihrer individuellen Möglichkeiten die persönliche Entwicklung selbst mitgestalten. Jedoch zielt erfolgreiche Personalentwicklung nicht darauf ab, jeden Mitarbeiter im Unternehmen weiter zu qualifizieren, sondern sie soll einen konkret ermittelten Weiterbildungsbedarf umsetzen und Maßnahmen im Abgleich mit der Unternehmensstrategie suchen. Sattelberger fasst folgende Faktoren zusammen, die eine erfolgreiche und strategische Personalentwicklung in Unternehmen ausmachen und alle wesentlichen Aspekte berücksichtigen (in Anlehnung an Sattelberger 1995b, S. 21):

- Das Topmanagement ist der Motor für eine erfolgreiche und effektive Personalentwicklung. Die Ziele von Entwicklungsprogrammen sind abteilungsübergreifend und klar formuliert.
- Die Entwicklungsprogramme sind ein Instrument für die Bildung und Durchsetzung von Unternehmensstrategien.
- Das Management ist in die Programmplanung und -gestaltung einbezogen.
- Topmanager sind gleichzeitig auch als Managementtrainer tätig und unterrichten selbst.
- Jedes Qualifizierungsprogramm ist maßgeschneidert.
- Zwischen dem Management und dem für Personalentwicklung Verantwortlichen besteht ein Vertrauensverhältnis.

Auf Basis einer systematischen Analyse der gegenwärtigen Situation und künftiger möglicher strategischer Szenarien sollten für das Unternehmen langfristige Maßnahmen und Schritte entwickelt werden. „Eine strategieerfüllende beziehungsweise -unterstützende Bestimmung besitzt die Weiterbildung dann, wenn sie ausschließlich an den Belangen der Unternehmensplanung beziehungsweise an der Unternehmensstrategie orientiert ist. So etwa, wenn durch Weiterbildung die für den betrieblichen Funktionsprozess benötigten Qualifikationen bereitgestellt werden, oder wenn die Weiterbildung als unterstützendes Instrument zur Verbesserung der Motivation und der Identifikation der Belegschaft eingesetzt wird, wenn sie zur Verbesserung des Unternehmensimages beitragen soll oder wenn sie die vom Unternehmen benötigte personelle Flexibilität fördert. In allen Fällen erhält die Weiterbildung ihre Funktion, abgeleitet aus der jeweils vorherrschenden Unternehmensstrategie“ (Pawlowsky und Bäumer 1996, S. 41).

Die Personalentwicklung in der Praxis steht heute zudem zunehmend im Spannungsfeld, auch den Ansprüchen von Investoren gerecht werden zu müssen, deren Ziele in erster Linie monetäre Ausrichtung haben können. Eine für den Erfolg des Unternehmens im Markt wirksame Personalentwicklung zur Unterstützung der Unternehmensstrategie benötigt folgende Ausrichtung:

- Basis ist eine umfassende langfristig ausgelegte Nachfolgeplanung.
- Top-Führungskräfte müssen in die Personalentwicklungskonzepte eingebunden sein, etwa bei der Teilnehmerauswahl, aber auch bei der Umsetzung in der Rolle als Mentor.
- Personalentwicklungskonzepte müssen sich an den Unternehmenszielen orientieren und daraufhin hinterfragt werden.
- Unternehmensrelevante strategische Probleme sollten in Projektarbeit von Mitarbeitergruppen bearbeitet und gemeinsam analysiert werden.

Alle anderen personalwirtschaftlichen Aktivitäten sollten gleichermaßen auf diese Ausrichtung abgestimmt sein. Dies gilt beispielsweise für die Mitarbeiterauswahl (siehe hierzu Kap. 6.2), die Nachfolgeplanung (siehe hierzu Kap. 8.1.3) und die Erfolgsbeteiligung von Mitarbeitern. Die Internationalisierung der Wirtschaft und der dadurch notwendige Strukturwandel bestimmen fortwährend die Abläufe in Unternehmen. Globalisierung,

beschleunigte Produktionszyklen, die zunehmende Verlagerung von Arbeitsplätzen aus dem Industrie- in den Dienstleistungsbereich oder auch die elektronische Vernetzung von Arbeitsprozessen bedingen unternehmensintern grundlegende Reorganisationen, die bis heute noch nicht abgeschlossen sind. In diesem Wandlungsprozess werden traditionelle Muster der Zuordnung von Arbeitsfunktionen und fachlicher Qualifikation dynamisiert oder aufgelöst, um eine an betrieblichen Abläufen orientierte höhere Innovationsfähigkeit und Flexibilität gegenüber Marktentwicklungen und Kundenansprüchen zu erreichen. Die Anforderungen an Mitarbeiter bezüglich Flexibilität, Selbstständigkeit, Selbstorganisation, Kommunikationsfähigkeit und Koordinationskompetenz steigen entsprechend erheblich; es ist ein neues Verständnis des beruflichen Verhaltens notwendig.

Qualifizierungsangebote sind zunehmend stärker an konkreten Bedürfnissen ausgerichtet, arbeitsintegriertes Lernen wird systematisch ausgebaut, so dass das informelle Lernen einen hohen Stellenwert bekommt. Institutionalisierte formalisierte Weiterbildung wird so auch stärker an betrieblichen individuellen Anforderungen orientiert sein.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Aktivitätsniveau von Weiterbildung über alle Konjunkturzyklen hinweg zugenommen hat. Der Stellenwert von Personalentwicklung als Beitrag zum Unternehmenserfolg wird immer wichtiger. Es hat sich ein Wandel im Verständnis des Personalwesens von einem meist administrativ ausgerichteten hin zu einem strategischen, aktiven Personalmanagement (im Weiteren auch HR abgekürzt) vollzogen. Dieser Wandel ist evolutionär verlaufen und nicht revolutionär. Die in den Unternehmen eingesetzten neuen Formen der Personalorganisation – speziell so genannte „Wertschöpfungs-Center“ – sollen dabei einen strategischen Prozess unterstützen, denn die Wertschätzung der Kernkompetenz Personal seitens der Unternehmensleitung ist wesentlich mitentscheidend für den Umsetzungserfolg (vgl. Wunderer und Arx 2002). Einzelne Personalentwicklungsinstrumente haben für sich betrachtet jeweils eine konkrete Ausrichtung und Zielsetzung. Um bei Mitarbeitern und im Unternehmen selbst einen kontinuierlichen Entwicklungs- und Veränderungsprozess zu erreichen, muss eine Kombination der Einzelmaßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung erfolgen. So bekommt ein Konzept, das aus einzelnen Personalentwicklungsmaßnahmen besteht, die unter Berücksichtigung der jeweiligen Zielausrichtung in einer entsprechenden Abfolge miteinander kombiniert werden, eine strategiefördernde und dauerhafte Komponente in Bezug auf die Sicherstellung des Unternehmenserfolgs in der Praxis (siehe hierzu Kap. 5.4). Eine langfristige Ausrichtung von Personalentwicklung zielt also nicht nur auf die Entwicklung von Führungskräften ab, sondern bezieht Organisationsprozesse mit ein, um Strukturen und Abläufe des Unternehmens zu optimieren. Damit wird auch der Zusammenhang von Personal- und Organisationsentwicklung deutlich. Dabei ist allen strategisch ausgerichteten Entwicklungsmaßnahmen gemeinsam, dass sie prozessbegleitend sind und entsprechend den zu erreichenden Zielen geplant, gestaltet und durchgeführt werden. Die einzelnen eingesetzten Methoden selbst sind so zu wählen, dass die entsprechende Zielsetzung möglichst optimal erfüllt werden kann.

2.2 Verständnis strategischer Personalentwicklung in der Praxis

Im Folgenden wird die Zielsetzung strategischer Personalentwicklung aus Sicht der Praxis dargestellt. Hierzu das Modell der PwC AG (Wegerich 2011, S. 26 ff., in Anlehnung an Douglas Ready, Director of the International Consortium for Executive Development Research, PwC), das sich in drei Entwicklungsstufen des Personalentwicklungsbereichs und seines Beitrags zur Wertschöpfung der Organisation beschreiben lässt (siehe Abb. 2.1: Drei Stufen der Personalentwicklung nach PwC):

1. Stufe: Die Personalentwicklung als Dienstleister

Schnelle und zuverlässige Abwicklung von Personalentwicklungsmaßnahmen. Diese Stufe stellt in der Praxis die Grundlage für eine reibungslose Umsetzung der Maßnahmen dar. Sie ist somit die Basis einer professionellen Personalentwicklungsarbeit. Im Rahmen einer klassischen Personalentwicklung in Unternehmen erwarten Führungskräfte und Mitarbeiter von der Personalentwicklung eine professionelle Umsetzung aller Personalentwicklungsmaßnahmen: zeitnahe Buchung von Seminaren, Informationen zu den Veranstaltungen oder auch Abwicklung der Zahlung. Die Frage nach der Zielsetzung der Maßnahmen wird zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vereinbart.

2. Stufe: Die Personalentwicklung setzt strategische Konzepte um

Der Ansatz der zweiten Stufe orientiert sich an den Unternehmenszielen und gibt daher einen strategisch ausgerichteten Personalentwicklungsansatz wieder. In der Unternehmenspraxis übernimmt die Personalentwicklung in dieser Stufe eine aktive Rolle und hinterfragt die Ziele für den Mitarbeiter bei der Teilnahme an möglichen Maßnahmen. Im Fokus steht immer der Beitrag zur Unterstützung der Unternehmensziele – das heißt: wie ein Mitarbeiter seine Aufgabe so optimal ausfüllen kann, dass er seine Mitarbeiterziele erreicht. Messbare Ziele lassen sich dabei auch anhand konkreter Situationen aus dem Berufsalltag beschreiben, in denen ein Mitarbeiter zukünftig anders reagieren möchte oder Fachwissen benötigt, um seine Aufgabe auszufüllen oder um sich weiterzuentwickeln.

3. Stufe: Die Personalentwicklung leistet einen Wertschöpfungsbeitrag

In der dritten Stufe ist der Ansatz einer strategischen Personalentwicklung weitreichender. Hier steht der Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen im Fokus. In dieser Stufe ist die Personalentwicklung zum einen aktiv bei der Ansprache von Themen und geht auch von sich aus auf Abteilungen zu. Zeigen etwa Kennzahlen zukünftige Themen auf, die frühzeitig angegangen werden müssen, übernimmt die Personalentwicklung einen aktiven Part. Wirft die Altersstruktur im Verhältnis zur Anzahl der Auszubildenden Fragen auf? Wie lassen sich Trends in der Altersentwicklung aufzeigen? Auch die Sensibilisierung aller Mitarbeiter in Bezug auf ein Auftreten in der Öffentlichkeit sowie die Analyse von Rankings bei den Zielgruppen möglicher zukünftiger Mitarbeiter spielen hier eine Rolle. Wie stark ist die Talentpipeline vor dem Hintergrund von Marktpotenzialen besetzt, etwa in wichtigen Schwellenländern oder -märkten?

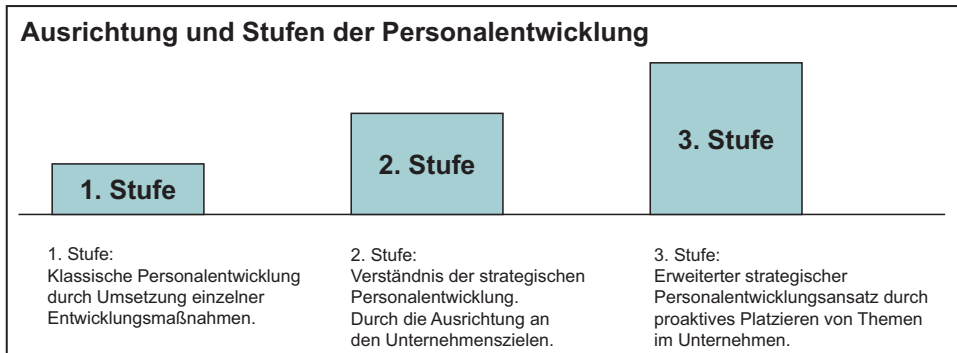


Abb. 2.1 Drei Stufen der Personalentwicklung nach PwC

Zum anderen ist es entscheidend, die Personalentwicklung in diesem Entwicklungsgrad zu einem frühen Zeitpunkt in unternehmerische Entscheidungsprozesse einzubinden. Personalentwicklung kann so die Grundlage oder die Rahmenbedingungen für ein bestimmtes Geschäftsmodell oder eine strategische Entscheidung schaffen.

Der inhaltliche Zusammenhang dieser drei Stufen soll durch Statements aus der Praxis verdeutlicht werden. Die gewählten Unternehmensbeispiele zeigen den jeweils gewählten Personalentwicklungsansatz (Anmerkung der Autorin: Die Ergebnisse sind alle aus persönlichen Gesprächen mit den Experten entstanden).

2.2.1 PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Jörg Dassel, HR Director, PwC Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, analysiert in diesem Zusammenhang den Reifegrad der Personalabteilung folgendermaßen: „Dass Personaler nur allzu häufig darunter leiden, dass sie nicht mit am Tisch sitzen dürfen, wenn wichtige Entscheidungen im Unternehmen getroffen werden, liegt nicht selten an ihrer eigenen Personalentwicklung. Zu wenigen Vertretern dieser Zunft gelingt es, hinreichendes Verständnis für das Geschäft zu entwickeln und proaktiv Themen zu setzen, die das Unternehmen strategisch nach vorne bringen.“

2.2.2 Siemens AG

Strategische Personalentwicklung muss nach Gerhard Warnick, Director Executive Development, verantwortlich für die weltweite Entwicklung und Nachfolgeplanung der Konzernschlüsselfunktionen bei Siemens, natürlich fester Bestandteil der Unternehmensstrategie sein: „Doch selbst die besten Entwicklungspläne werden oftmals von kurzfristigen Veränderungen im Produktportfolio oder den Anforderungen eines Marktes überholt. Es wird daher zunehmend wichtig, Mitarbeitern ein bestimmtes Set an Erfahrungen, Fä-

higkeiten und Kenntnissen zugänglich zu machen, das es ihnen ermöglicht, schnell und flexibel neue Aufgabenprofile übernehmen zu können. Die Wege zu dieser Employability unterliegen inzwischen sehr unterschiedlichen Erwartungshaltungen der Generation XYZ hinsichtlich dessen, was beruflich sowie privat erstrebenswert ist. Die Herausforderung ist der Spagat, die junge Generation im Job zu begeistern und dabei auch unkonventionelle Entwicklungsschritte zu ermöglichen, dabei die etablierten Talente aber nicht zu frustrieren. Personalentwicklung wird damit individueller und gleichzeitig weniger vergleichbar, und dies alles in gemischten Teams mit flacher Hierarchie unter einem ‚Dach‘. Gelingen wird dies nur in einem Klima hoher gegenseitiger Wertschätzung, mit einer Führungskraft, die immer mehr die Rolle des integrierenden Beraters übernimmt.“

2.2.3 arvato AG

Strategische Personalentwicklung muss nach Christine Scheffler, Vorstand Personal der arvato AG, Gütersloh, „eng mit der Unternehmensplanung verzahnt sein und daraus ihren Handlungsspielraum ableiten“. So ist für Scheffler Personalentwicklung dann strategisch ausgerichtet, „wenn Personalentwicklungsmaßnahmen nicht einzig aus der Perspektive der individuellen Mitarbeiterentwicklung konzipiert werden, sondern in gleichem Maße auch die Herausforderungen der Organisation im Blick haben.“

2.2.4 Bürgel Wirtschaftsinformationen GmbH & Co. KG

Als Vertreter eines Mittelständlers formuliert Jan Möllhoff, Leiter Personal und Verwaltung, Bürgel Wirtschaftsinformationen GmbH & Co. KG, die Zielsetzung strategischer Personalentwicklung wie folgt: „Formal betrachtet ist strategische Personalentwicklung die Fähigkeit, aus den mittel- und langfristigen Unternehmenszielen die für deren Erreichung notwendigen Qualifikationen abzuleiten und entsprechende Maßnahmen zu deren Sicherstellung zu ergreifen.“

In der komplexen, dynamischen und unbeherrschbaren Zeit von heute und vermutlich erst recht morgen verstehe ich unter strategischer Personalentwicklung die Fähigkeit zur Antizipation von zukünftigen Entwicklungen im System Arbeit und daraufhin die Entwicklung und Anwendung zukunftsweisender Systeme, Instrumente, Methoden und Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung.“

2.2.5 Phoenix Contact GmbH & Co. KG

Prof. Dr. Gunther Olesch, Geschäftsführer der Phoenix Contact GmbH & Co. KG, definiert den Ansatz strategischer Personalentwicklung wie folgt: „Um in der globalisierenden Welt der Zukunft erfolgreich zu sein, ist visionäres und mutiges Management gefragt.“

Personalentwickler sollten sich an den Megatrends orientieren und vorausdenken, wo die Welt in zehn und zwanzig Jahren sein wird und welchen Beitrag sie dafür leisten können. Das Meistern der demografischen Herausforderung wie auch eine höhere Flexibilität der Unternehmen werden eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von morgen sein. Dabei sollte eine begeisterte Führungskultur ein optimales Employer Branding erzeugen. Denn nur in einem guten Betriebsklima gedeiht der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens.“

2.2.6 SKF GmbH

Welche Rolle das Personalmanagement bei der Umsetzung einer strategischen Personalentwicklung spielen sollte, erläutert Wolfgang Sutterlütli, Leiter Personalentwicklung der SKF GmbH: „Strategische Personalentwicklung muss Antworten auf die Frage liefern, welchen Beitrag sie zur Wertschöpfung und nachhaltigen Unternehmensentwicklung leistet. Neben der meist vorhandenen Qualitäts- und Servicorientierung bedarf es hierzu einer Stärkung der Wirtschaftlichkeits- und Wertschöpfungsorientierung bei den handelnden Personen. Um sich als Business Partner zu positionieren, müssen Personaler ihre Kompetenzen in den Bereichen Markt und Strategie sowie unternehmerisches Denken und Handeln deutlich ausbauen. Um in dieser Rolle als strategischer Business Partner wahrgenommen und akzeptiert zu werden, muss es HR gelingen, aus dem administrativen Dienstleisterverständnis herauszutreten und sich zu behaupten. Dazu bedarf es erweiterter Kompetenzen, die Personaler in die Lage versetzen, sich bei der Strategieentwicklung mit HR-Themen klar zu positionieren und das Management bei der Umsetzung der Strategie lösungsorientiert zu beraten. Dabei haben viele Personaler noch einiges zu lernen. In der Praxis sind viele noch sehr mit der Erbringung administrativer Dienstleistungen beschäftigt.“

2.3 Personalentwicklung als Management- und Führungsaufgabe

Führungskräfte sind es, die Mitarbeiter bei der Erreichung ihrer aufgabenbezogenen Ziele begleiten und als erster Ansprechpartner bei der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung zur Verfügung stehen. Folgenden Beitrag im Rahmen einer gezielten Personalentwicklung können Führungskräfte leisten (in Anlehnung an: Wunderer 2011, S. 367 f.):

Bedeutung der Personalbeurteilung

Eine Personalbeurteilung hat im unternehmerischen Kontext den Zweck, die Persönlichkeit eines Menschen im Hinblick auf seine berufliche Tätigkeit einzuschätzen. Diese Einschätzung bezieht sich auf die Leistung eines Mitarbeiters, damit auch auf sein Verhalten im täglichen Arbeitsumfeld, sowie auf seine vorhandenen Potenziale. Vorgesetzte arbeiten so eng mit dem einzelnen Mitarbeiter zusammen, dass sie in der Lage sind, das Potenzial von Mitarbeitern, die Interessen und mögliche weitere berufliche Schritte einschätzen zu

können und im Gespräch mit dem Mitarbeiter herauszuarbeiten – und das vor dem Hintergrund, dass sie die Anforderungen der Aufgaben in ihren Betreuungsbereichen am besten kennen und wissen, welcher Mitarbeiter die Aufgaben erfolgreich umsetzen kann. Diese Einschätzung dient als Basis einer möglichst effektiven Personalentwicklung. In der Praxis wird dazu in aller Regel das Mitarbeitergespräch (siehe hierzu Kap. 5.3) genutzt. Es kann aber auch ergänzend ein zusätzliches Beurteilungsgespräch durchgeführt werden, das sich auf die persönlichen und fachlichen Ziele und Potenziale des Mitarbeiters bezieht. Aufgrund dieser individuellen Personalbeurteilung kann eine gezielte Laufbahnplanung mit dem Mitarbeiter durchgeführt und weitere berufliche Schritte ausgelotet werden. Gleichzeitig ist die Personalbeurteilung auch ein Motivationsinstrument für die Führungskraft. Mitarbeiter, die in diesem Rahmen erfahren, welcher Wert auf die individuelle Planung und Entwicklung gelegt wird, erleben eine große Wertschätzung.

Relevanz des Führungsstils

Durch die Art und Weise, wie Führungskräfte sich gegenüber Mitarbeitern verhalten, wird ein bestimmter *Führungsstil* geprägt. Dabei lässt sich der Erfolg des Führungsverhaltens daran festmachen, wie die Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter gestaltet ist und wie es einer Führungskraft gelingt, in einer beruflichen Situation angemessen zu reagieren. Das zeigt sich beispielsweise darin, ob die Führungskraft den Mitarbeiter zum eigenverantwortlichen Handeln anleiten oder ihm auch verantwortungsvolle Aufgaben und Projekte übergeben kann. Die Herausforderung für die Führungskraft liegt darin, jedem Mitarbeiter das geeignete Maß an Verantwortung und Spielraum zu übertragen und die individuellen Potenziale der Mitarbeiter zu erkennen und zu fördern. Unterschiedliche Führungsstile geben damit dem Mitarbeiter weniger oder mehr eigenen Entscheidungsspielraum in seinem Tätigkeitsfeld. Im Rahmen eines *autoritären Führungsstils* etwa analysiert die Führungskraft selbst die Problemstellung, entwickelt alternative Lösungsansätze und entscheidet über die Umsetzung. Der Mitarbeiter setzt die Anweisungen zur Zielerreichung des Problems um und wird vom Vorgesetzten kontrolliert. Im Gegensatz dazu fördert etwa ein *beratender Führungsstil* die Beteiligung und Eigenverantwortung der Mitarbeiter dadurch, dass sie Vorschläge zu anliegenden Entscheidungen machen können. Weiter gefasst ist der so genannte *delegative Führungsstil*, der durch eine Selbststeuerung von Mitarbeitern innerhalb eines vorgegebenen Spielraumes geprägt wird. Hervorzuheben ist, dass Führungsstile die Eigenverantwortung der Mitarbeiter fördern und fordern können, je nachdem, wie groß der Verantwortungsrahmen der Mitarbeiter ist. Je mehr Freiraum einzelne Mitarbeiter in der Praxis haben, umso mehr lernen sie, Eigenverantwortung im Rahmen ihrer konkreten Aufgabenstellung zu übernehmen. Prägnant formuliert: Die Art des Führungsstils selbst stellt bereits ein wesentliches Personalentwicklungsinstrument dar, da die Führungskraft den Entscheidungsspielraum des Einzelnen festlegt und eine Eigenverantwortlichkeit fordern und fördern kann (siehe auch Macharzina und Wolf 2012, S. 575 ff.).

Strategische Personalentwicklung in der Praxis
Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten,
Praxisbeispiele

Wegerich, C.

2015, XXVII, 296 S. 56 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-662-43698-1