

Checkliste

Wie fit ist Ihre Personalentwicklung?

Kategorien: Organisationsentwicklung, Personal- und Managemententwicklung, Aus- und Weiterbildung |

Text: Olivier Inhelder | 29.04.2013

Gut gemeint reicht nicht. Verschiedene Faktoren tragen dazu bei, ob Personalentwicklung nachhaltig wirkt – oder eben nicht. Ein strategisches und systematisches Vorgehen schafft gute Voraussetzungen für den Erfolg.



Viele Unternehmen verstehen unter Personalentwicklung primär Seminare und Kurse. Doch die Palette ist viel breiter (Bild Key).

Wie steht es in Ihrem Unternehmen aktuell um die Personalentwicklung? Sind Sie und Ihre Mitarbeitenden zufrieden damit? Ein deutliches «Ja» auf diese Frage ist keine Selbstverständlichkeit.

Häufig ist es so, dass die Beteiligten mehr oder anderes von den PE-Massnahmen erwarten, als diese letztlich bewirken. So kommt zum Beispiel auf Seiten des Arbeitgebers Unzufriedenheit über den «Return on Investment» auf. Auf der anderen Seite ärgern sich die Mitarbeitenden darüber, dass sich ihre Erwartungen bezüglich Entwicklungen oder Veränderungen nicht erfüllen.

Personalentwicklung – mehr als ein Fachseminar

Gehören Sie zu den Organisationen, die punktuell und ad-hoc Weiterbildungsveranstaltungen aufgleisen, wenn sich ein Bedarf zeigt, zum Beispiel durch offensichtliche Defizite von Mitarbeitenden? Oder gehören Sie zu denjenigen, welche Personalentwicklung sehen als

1. Bündel aller Massnahmen
2. das im Rahmen der Unternehmensstrategie
3. die Anforderungen an die Mitarbeitenden und Gruppen
4. und deren Fähigkeiten, Fertigkeiten und Motivation
5. mittel- und langfristig in Übereinstimmung bringt?

Erfahrungsgemäss führt der zweitgenannte Ansatz eher zu nachhaltigen Ergebnissen.

Bedeutet Personalentwicklung für Sie mehr als ein «Kürsli»?

Sehen Sie dazu das Video [«Personalentwicklung – mehr als ein Kurs!»](#)

Personalentwicklung, insbesondere Weiterbildung, wird insbesondere in KMUs häufig als isolierte Aktion betrieben, die weder in die Strategie eingebunden ist, noch realistische Zielsetzungen aufweist, noch vom Prozess her professionell gesteuert ist. Eine provokative These, die allerdings von diversen Studien belegt wird. Forschungsergebnisse zeigen zum Beispiel, dass es für zahlreiche KMUs ausschliesslich die fachliche Weiterbildung ist, was sie als PE interpretieren und betreiben. Personalentwicklung im Bereich von Schlüsselqualifikationen ist in KMUs eher die Ausnahme und eine Verzahnung mit laufenden OE-Projekten findet kaum statt. Dabei liegt es auf der Hand, dass Personal nicht entwickelt werden kann, ohne dass sich die Organisation auch entwickelt und umgekehrt.

Es empfiehlt sich deshalb, Personalentwicklung als Unternehmensentwicklung im Ganzen anzusehen und nicht mehr lediglich als die gezielte Förderung von einzelnen Mitarbeitenden.

Das Potenzial von PE optimal nutzen

Fragen Sie sich jetzt, was Sie als Auftraggeber von Personalentwicklung tun können?

Hier sind ein paar Vorschläge:

Betrachten Sie Personalentwicklung als ein Projekt. Das erfordert ein Projektmanagement.

Vernetzen Sie PE-Massnahmen miteinander und auch mit OE-Projekten.

Achten Sie auf eine Balance zwischen dem Bedarf Ihres Unternehmens *und* den Bedürfnissen Ihrer Mitarbeitenden.

Binden Sie die verschiedenen Anspruchsgruppen bei der Planung mit ein: die Teilnehmenden, ihre Vorgesetzten, die (externe) Fachperson und die Personalabteilung.

Wählen Sie aus der reichhaltigen Palette an PE-Massnahmen jeweils diejenige aus, die am zielführendsten

und erfolgversprechendsten ist – und das ist längst nicht immer ein Seminar.

Sorgen Sie durch ein professionelles Auswahlverfahren dafür, dass Sie jeweils mit einer geeigneten Fachperson zusammen arbeiten. Spezialisierte Vermittler, wie der **Beratungspool**, können Ihnen teure (und frustrierende) Fehlbesetzungen vermeiden helfen.

Und: Ermöglichen Sie einen optimalen Praxistransfer durch kombinierte Lernprozesse, also die Kombination von externen Veranstaltungen *und* Lernen am Arbeitsplatz.

Checkliste zur Personalentwicklung

Solche und ähnliche Möglichkeiten regen zum Nachdenken über die gelebte Praxis an. Eine Standortbestimmung lohnt sich, um einerseits Hinweise auf Stärken und Schwächen der Personalentwicklung zu erhalten und andererseits um aufzuzeigen, wo eine Optimierung sinnvoll erscheint. Das Instrument **«Check Personalentwicklung»** hilft Ihnen dabei, allein oder im Team eine erste Situationsklärung zur PE in Ihrer Organisation vorzunehmen. Ausgehend von jeweils zwei eher gegensätzlichen Optionen definieren Sie auf einer Ratingskala, wie es bei Ihnen ist. Das zeigt Ihnen wertneutral die gegenwärtige Praxis. Auf einer zweiten Skala legen Sie für jeden betrachteten Aspekt fest, wie wichtig eine Veränderung für Sie beziehungsweise Ihre Organisation ist. Der Vorteil dieses zweistufigen Vorgehens liegt darin, dass nur dort ein Wandel herbeigeführt wird, wo auch Veränderungswille vorhanden ist. Nur so kann auch die Entwicklung der «Personalentwicklung an sich» nachhaltig wirken.

Videos

Personalentwicklung – lohnt sich (13:14)

Personalentwicklung – der Mix macht's! (4:17)

Personalentwicklung – die verschiedenen Akteure (6:59)

Personalentwicklung – kombinierte Lernprozesse (4:07)

Personalentwicklung – Praxistransfer inklusive! (5:45)

Literatur

Alke Marit (2008). *Praxistransfer inklusive!*. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH

Einsiedler, Herbert E. et al. (2003). *Organisation der Personalentwicklung: Strategisch ausrichten, zielgenau planen, effektiv steuern*. München: Wolters Kluwer Deutschland GmbH

Gonon, Philipp, Hotz, Hans-Peter, Weil, Markus, Schläfli, André (2005). *KMU und die Rolle der Weiterbildung. Eine empirische Studie zu Kooperationen und Strategien in der Schweiz*. Bern: h.e.p.-Verlag

Gonon, Philipp, Hotz, Hans-Peter, Weil, Markus, Schläfli, André (2007). *Best-Practice-Weiterbildung in KMU: Eine Befragung von Deutschschweizer KMU-Weiterbildungsverantwortlichen zu Strategien, Lernformen und Kooperationen in der Weiterbildung*. Zürich: SVEB

Ryschka Jurij, Solga Marc, Mattenkloft Axel (Hrsg.) (2008). *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*. Wiesbaden: Gabler

Schöni, Walter (2001). *Praxishandbuch Personalentwicklung: Strategien, Konzepte, Instrumente*. Chur: Rüeegger

Thom, Norbert & Zaugg, Robert J. (Hrsg.) (2007). *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler

Downloads

Checkliste Personalentwicklung



Text: Olivier Inhelder

Olivier Inhelder ist Weiterbildungsmanager & Coach BSO. Als Geschäftsführer der Beratungspool AG leitet er ein grosses BeraterInnen- und TrainerInnen-Netzwerk. Daneben berät und begleitet er Organisationen bei der Personal- und Führungskräfteentwicklung und vermittelt geeignete externe Fachpersonen.

www.inhelder-consulting.ch

www.beratungspool.ch

Weitere Artikel von **Olivier Inhelder**

E-Mail

Copyright © jobindex media ag

Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis der jobindex media ag ist nicht gestattet.
