

Karl Lang

Personalmanagement 3.0



**Karl Lang**

# *Personalmanagement 3.0*

---

**22 Kernkonzepte  
aus der  
aktuellen Führungspraxis**

**Linde**  
*international*

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.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der  
Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe auf  
fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere elektroni-  
sche Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben,  
auch bei nur auszugsweiser Verwertung, dem Verlag vorbehalten.

ISBN 978-3-7093-0563-8 (Print)  
ISBN 978-3-7094-0513-0 (E-Book-ePub)  
ISBN 978-3-7094-0512-3 (E-Book-PDF)

---

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in diesem Werk trotz sorgfältiger Bearbeitung  
ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Autors oder des Verlages ausgeschlossen ist.

---

Umschlag: buero8  
Satz: LINDE VERLAG Ges.m.b.H., Wien 2014

---

© LINDE VERLAG Ges.m.b.H., Wien 2014  
1210 Wien, Scheydgasse 24, Tel.: 01/24 630  
[www.lindeverlag.de](http://www.lindeverlag.de)  
[www.lindeverlag.at](http://www.lindeverlag.at)  
Druck und Bindung: PBTisk a.s.  
Dělostřelecká 344, 261 01 Příbram, Tschechien – [www.pbtisk.eu](http://www.pbtisk.eu)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	11
<b>Kapitel 1: Bildungs-Controlling - Planung, Steuerung und Evaluierung von Personalentwicklungsmaßnahmen</b> .....	15
1.1. Einführung .....	15
1.2. Bildungs-Controlling ist mehr als nur Kostenkontrolle .....	17
1.3. Transferorientierte Steuerung von Kompetenzentwicklungsprozessen ..	17
1.4. Transferkontrolle .....	22
1.5. Ganzheitliches Bildungs-Controlling .....	24
<b>Kapitel 2: Compensation Management - Anreiz- und leistungsorientierte Vergütung</b> .....	25
2.1. Einführung .....	25
2.2. Total-Compensation-Ansatz .....	26
2.3. Komponenten eines anreiz- und leistungsorientierten Vergütungs- systems .....	28
2.4. Entgeltbandbreiten als Orientierungshilfe .....	31
<b>Kapitel 3: Diversity Management - Förderung der Vielfalt und Nutzung der Potenziale</b> .....	35
3.1. Einführung .....	35
3.2. Zielsetzungen des Diversity Managements .....	37
3.3. Gründe für die Etablierung eines Diversity Managements .....	38
3.4. Erfolgsvoraussetzungen .....	39
3.5. Handlungsfelder und Umsetzungsmaßnahmen .....	42
3.6. Maßnahmencontrolling .....	46
3.7. Fazit .....	47
<b>Kapitel 4: Expatriate Management - Professionelle Gestaltung von Auslandsentsendungen</b> ..	49
4.1. Einführung .....	49
4.2. Bedeutung des Expatriate Managements .....	50
4.3. Zentrale Elemente des Expatriate Managements .....	51
4.4. „Pre-Delegation Phase“ – Vorbereitung von Auslandseinsätzen .....	53

4.5.	„Delegation Phase“ – Betreuung während des Auslandseinsatzes.....	55
4.6.	„Repatriation Phase“ – Rückkehr nach dem Auslandseinsatz.....	57
4.7.	Fazit.....	58

<b>Kapitel 5: Fachlaufbahn - Karriere nicht nur im Management.....</b>	<b>61</b>
5.1. Einführung.....	61
5.2. Merkmale eines Fachexperten.....	63
5.3. Elemente einer Fachlaufbahn.....	63
5.4. Fazit.....	69

<b>Kapitel 6: Führung - Qualität im Management .....</b>	<b>71</b>
6.1. Einführung.....	71
6.2. Führungsgrundsätze für den Arbeitsalltag .....	73
6.3. Grundidee einer neuen Art des Führens.....	73
6.4. Konsequente Führung mit Nachhaltigkeitseffekt .....	74
6.5. Messung des Führungserfolgs.....	75
6.6. Feedback als zentrales Führungselement.....	77
6.7. Aufbau und Entwicklung von Führungskompetenzen.....	78

<b>Kapitel 7: Führungskompetenzen unter der Lupe - Das „360-Grad-Feedback“ als Methode in der Führungskräfteentwicklung .....</b>	<b>81</b>
7.1. Einführung.....	81
7.2. Feedback als Basis jeder Entwicklung.....	82
7.3. Zielsetzungen des Feedback-Verfahrens .....	83
7.4. Voraussetzungen bei der Einführung dieses Feedback-Verfahrens .....	85
7.5. Ablauf des Feedback-Verfahrens .....	88
7.6. Fazit.....	91

<b>Kapitel 8: Generation Development - Demografiesensible Personalpolitik und lebensphasenorientierte Mitarbeiterentwicklung.....</b>	<b>93</b>
8.1. Einführung.....	93
8.2. Wertschätzung von Erfahrung und Potenzial.....	94
8.3. Demografische Entwicklung und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt.....	95
8.4. Handlungsfelder einer an den Generationen orientierten Personalentwicklung.....	96
8.5. Maßnahmen eines Generation-Development-Konzepts .....	99
8.6. Fazit.....	104

<b>Kapitel 9: Karenz und Karriere - Maßnahmen für eine optimale Planung des Karenzurlaubs und des Wiedereinstiegs</b> .....	107
9.1. Einführung.....	107
9.2. Beteiligte am Entwicklungsprozess.....	109
9.3. Entwicklungsprozess und dessen Elemente .....	113
9.4. Fazit.....	118
<b>Kapitel 10: Kompetenzmanagement - strategisch, integriert und wissensorientiert</b> .....	119
10.1. Einführung.....	119
10.2. Ansätze und Grundfragen des Kompetenzmanagements .....	120
10.3. Kompetenz – eine Begriffsklärung .....	121
10.4. Erstellung eines Kompetenzportfolios .....	124
10.5. Berufsbilder als Grundlage des Kompetenzmanagements .....	126
10.6. Kompetenzanalyse anhand der Berufsbilder .....	128
10.7. Messung des Kompetenzentwicklungserfolgs .....	129
10.8. Fazit.....	130
<b>Kapitel 11: Mentoring als beziehungsorientiertes Konzept der Mitarbeiterentwicklung</b> .....	131
11.1. Einführung.....	131
11.2. Mentoring im Wandel der Zeit.....	132
11.3. Formen des Mentoring .....	133
11.4. Beteiligte beim Mentoring .....	135
11.5. Ziele beim Mentoring.....	137
11.6. Werte und Prozesselemente beim Mentoring.....	140
11.7. Fazit.....	141
<b>Kapitel 12: Mitarbeiterbefragungen - Nutzung von Feedback und Dialog zur Organisationsentwicklung</b> ...	143
12.1. Einführung .....	143
12.2. Mitarbeiterbefragungen als Instrumente der Organisationsentwicklung.....	144
12.3. Ablauf und Vorgangsweise bei Mitarbeiterbefragungen.....	145
12.4. Fazit.....	149
<b>Kapitel 13: Mitarbeitergespräch als ziel- und resultatorientiertes Führungsinstrument</b> .....	151
13.1. Einführung.....	151

13.2. Zielrichtung und Inhalte des Mitarbeitergesprächs.....	152
13.3. Für Ziele sorgen.....	154
13.4. Feedback und seine Funktion .....	155
13.5. Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs.....	156

**Kapitel 14: Performance Management -  
Strategiekonforme und zielgerichtete Steuerung  
der Mitarbeiterleistung** .....

14.1. Einführung.....	159
14.2. Performance Management – schon wieder ein neues Managementkonzept? .....	160
14.3. Idee des Performance Managements .....	161
14.4. Adressaten des Performance Managements .....	162
14.5. Phasen des Performance Managements .....	163
14.6. Elemente des Performance Managements .....	165
14.7. Mögliche Fehlerquellen bei der Implementierung.....	169
14.8. Fazit.....	169

**Kapitel 15: Personalentwicklung als  
laufbahnenorientierte Mitarbeiterförderung** .....

15.1. Einführung.....	171
15.2. Mehrdimensionale Laufbahngestaltung.....	172
15.3. Erarbeitung von Berufsbildern als Entwicklungsbasis.....	172
15.4. Differenzierung der Kompetenzbereiche .....	174
15.5. „Entwicklungslandkarte“ als Gesamtkonzeption .....	175
15.6. Fazit.....	176

**Kapitel 16: Personalentwicklung -  
Etablierung einer Entwicklungslaufbahn im  
Projektmanagement**.....

16.1. Einführung.....	177
16.2. Beweggründe für eine eigene Projektmanagementlaufbahn .....	178
16.3. Themenbereiche und Elemente der Projektmanagementlaufbahn .....	180
16.4. Fazit.....	185

**Kapitel 17: Potenzialanalyse - Identifizierung  
und Entfaltung der Mitarbeiterpotenziale** .....

17.1. Einführung.....	187
17.2. Potenzial – Versuch einer Begriffsklärung .....	188
17.3. Indikatoren zur Potenzialerkennung .....	189

17.4. Instrumente zur Potenzialeinschätzung .....	190
17.5. Prozess der Potenzialanalyse .....	192
17.6. Fazit.....	194

**Kapitel 18: Potenzialanalyse - Pro und Contra Assessment Center** ..... 195

18.1. Einführung .....	195
18.2. Entstehung und Grundidee des Assessment Centers .....	196
18.3. Vorteile von ACs .....	197
18.4. Schwachpunkte von ACs .....	200
18.5. Fazit.....	203

**Kapitel 19: Shared Services im Personalbereich - Professionalisierung des HR-Prozessmanagements** ... 205

19.1. Einführung .....	205
19.2. Rollen des Personalmanagements .....	206
19.3. Idee und Konzept eines Shared Service .....	207
19.4. Voraussetzungen für den Erfolg eines Shared Service Centers .....	208
19.5. Struktur eines Shared Service Centers .....	212
19.6. Organisation im Shared Service Center.....	214
19.7. Fazit.....	215

**Kapitel 20: Talent Management - Gewinnung der Garanten für den zukünftigen Unternehmenserfolg** ..... 217

20.1. Einführung .....	217
20.2. Wann spricht man von einem Talent? .....	218
20.3. Heuristische Begriffsdefinition .....	219
20.4. Prinzipien eines nachhaltigen Talent Managements .....	221
20.5. Struktur und Ablauf des Talent-Management-Prozesses.....	223
20.6. Fazit.....	226

**Kapitel 21: Trennungsmanagement - ein Ende ohne Schrecken** ..... 229

21.1. Einführung .....	229
21.2. Herausforderungen bei der Freisetzung von Mitarbeitern .....	231
21.3. Mögliche Folgen eines ungesteuerten Mitarbeiterabbaus.....	234
21.4. Etablierung einer Trennungskultur .....	235
21.5. Zielgruppengerechte Planung der Kommunikation.....	236
21.6. Fazit.....	242

**Kapitel 22: Zielvereinbarungen -  
Kardinalfehler beim Führen mit Zielen** ..... 243

22.1. Einführung ..... 243

22.2. Irrtümer und Fehler ..... 246

22.3. Fazit ..... 252

**Literaturverzeichnis** ..... 255

**Abbildungsverzeichnis** ..... 261

**Autorenprofil** ..... 263

**Stichwortverzeichnis** ..... 265

# Vorwort

*„Gehe so mit deinen Untergebenen um, wie du willst,  
dass ein Höherer mit dir umgehen möge.“*

Lucius Annaeus Seneca (ca. 4 v. Chr.–65 n. Chr.),  
römischer Politiker, Rhetor, Philosoph und Schriftsteller

Personalmanagement 3.0 erfordert ein neues Denken in Personal- und Führungsfragen. Die schöne heile Welt, in der sich zusätzlich zu den Personalverrechnern<sup>1</sup> einige HR-Manager mit den schönggeistigen HR-Themen zur Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern beschäftigt – wenn nicht sogar selbstverwirklicht – haben, ist längst vorbei. Veränderungen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft erfordern ein neues Selbstverständnis des Personalmanagements, das sich nicht auf die reine Themenverantwortung für HR-Prozesse und deren Abwicklung zurückzieht, sondern vielmehr gezielt auf die strategische Unternehmenssteuerung Einfluss nimmt. Dies verlangt nach einem neuen Typus – nämlich nach einem HR-Manager, der die Entscheidungsträger als Partner mit seinem unternehmerischen Weitblick für die Belange des Personalmanagements sensibilisiert und so einen nachhaltigen Wertschöpfungsbeitrag zur Erreichung der Geschäftsstrategien liefert.

Mit dem Business auf gleicher Augenhöhe zu agieren, ist jedoch leichter gesagt als getan, denn erfahrungsgemäß besteht die Personalarbeit oftmals aus dem Bohren dicker Bretter. Führungskräfte lassen sich bei Personalfragen nicht gerne dreinreden, wird hier als Gegenargument gerne ins Treffen geführt. Gerade dann erscheint es umso wichtiger, deren Wahrnehmung zu rechtzurücken und als HR-Manager dafür zu sorgen, dass das Personalmanagement jenen Stellenwert erhält, den es verdient. Will man sich als HR-Manager, der nur mal bei einzelnen Führungsfragen oder arbeitsrechtlichen Themen punktuell kontaktiert wird, nicht auf die reine „Angebotsfunktion“ reduzieren lassen, ist es stets notwendig, die konkreten – am besten auch messbaren – Beiträge im Hinblick auf die strategische Geschäftsausrichtung aufzuzeigen und sich so als gleichberechtigtes Mitglied am Tisch der Entschei-

---

<sup>1</sup> Gemeint sind stets Personengruppen beiderlei Geschlechts. Zugunsten der Einfachheit und Lesbarkeit wird nur auf die männliche Form zurückgegriffen.

dungsträger zu positionieren. Schließlich geht es darum, einen permanenten Austausch zwischen Business und Personalmanagement zu gewährleisten, der idealerweise dazu führt, dass Führungskräfte die HR-Manager vertrauensvoll und selbstredend in ihre Entscheidungen laufend einbeziehen und diese darüber hinaus auf Basis der HR-strategischen Inputs auch umsetzen. Hat man dies in den Chefetagen verankert, so muss man sich um das Personalmanagement keine Sorgen mehr machen, sondern kann sich vielmehr als Vordenker zur Gestaltung der Arbeit von morgen profilieren.

Klar, wie jedes Fachgebiet hat auch das Personalmanagement eine eigene Sprache, die ein HR-Manager sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte transformieren muss, um nicht als abgehoben und fern jeglicher Praxis zu gelten. Demografiesensible Personalpolitik, Diversity Management, Entwicklung von Talenten, Kompetenzmanagement, Mentoring, Shared Services – alles in allem Themen, die heute für das Überleben eines Unternehmens erfolgskritisch, aber auch beim ersten Mal hören nicht sofort selbsterklärend sind. Daher ist es primäres Anliegen des vorliegenden Buches (welches ausgelöst durch den Erfolg eines früheren Werks des Autors entstanden ist), Führungskräften und im Personalmanagement tätigen Mitarbeitern, offene Fragen zum Fachgebiet zu beantworten, für ihre eigenen Überlegungen erfahrungsbasierte Denkanstöße zu liefern sowie gleichzeitig erprobte Umsetzungskonzepte aus der aktuellen Führungspraxis an die Hand zu geben, die eine zielgerichtete Realisierung der Personal- im Hinblick auf die Geschäftsstrategien ermöglichen. Das Begleiten und auch Initiieren von Veränderungen, das Binden von Leistungs- und Potenzialträgern an das Unternehmen sowie das Gestalten einer arbeitsteiligen Personalarbeit (insbesondere im Bereich der Administration) stehen dabei im Fokus, um dem permanenten Wandel adäquat zu begegnen und eine bewegliche Organisation zu formen, die auch bei Gegenwind erfolgreich agiert und sich nicht durch Widerstände an den Rand des wirtschaftlichen Abgrunds drängen lässt. Gerade dafür ist ein strategisch ausgerichtetes Personalmanagement notwendig, das nicht nur die eigenen Prozesse auf seinem Radar hat, sondern da und dort auch mal über den Tellerrand blickt und Innovationen entsprechend zum Durchbruch verhilft. Dies geschieht, in dem es zusätzlich zur wertschöpfenden Positionierung im Unternehmen Rahmen-

bedingungen schafft, welche zu den dafür erforderlichen Verhaltensänderungen und geänderten Werthaltungen bei den Mitarbeitern im Sinne einer Weiterentwicklung der Organisation führen.

Zahlreiche Abbildungen veranschaulichen die jeweiligen Ausführungen, um den individuellen Nutzen des Lesers zu erhöhen. Die 22 Themenfelder sind alphabetisch geordnet und bieten so die Möglichkeit, daraus Ideen für die Gestaltung der eigenen Personalarbeit zu entnehmen sowie noch nicht bekannte Begriffe für die tägliche Arbeitspraxis nachzuschlagen, um der eingangs erwähnten Richtungsänderung im Personalmanagement nachzukommen. Die einzelnen Kapitel sind in sich abgeschlossen, sodass das Buch nicht zwangsläufig von vorne nach hinten durchgearbeitet werden muss. Je nach Bedarf und Interesse kann jedes Kapitel für sich betrachtet werden.

Zur Zielgruppe zählen sowohl HR-Manager, die ihre strategische Steuerungsfunktion ernst nehmen und bei Entscheidungen in ihrer Organisation mitreden wollen sowie die sich als Gestalter und Promotoren ihres Fachgebiets im obigen Sinne verstehen, als auch Führungskräfte, die sich gegenwärtig und zukünftig mit strategierelevanten Fragen des Personalmanagements auseinandersetzen müssen. Darüber hinaus finden facheinschlägige Trainer und Berater eine kompakte Zusammenfassung jener Themen, die für ihre Dienstleistungen von Bedeutung sind. Schlussendlich ist das Buch auch für all jene gedacht, die am Fachgebiet interessiert sind oder dieses studieren und sich immer wieder mit aktuellen Konzepten sowie Begrifflichkeiten des Personalmanagements konfrontiert sehen, die noch Neuland für sie darstellen.

Wien, im September 2014

*Mag. Karl Lang*



## Kapitel 1:

# *Bildungs-Controlling – Planung, Steuerung und Evaluierung von Personal- entwicklungsmaßnahmen*

---

### **1.1. Einführung**

Haben Sie in letzter Zeit an einer Trainingsmaßnahme wie beispielsweise einem Seminar, einem Workshop oder einem Praxistraining teilgenommen? Wenn Sie kurz rekapitulieren: Welchen Nutzen bzw. welchen Erfolg hat Ihnen diese Maßnahme gebracht? Wie viel von den dabei gelernten Fähigkeiten und Kompetenzen konnten Sie in der Praxis bereits umsetzen? Sie wissen es nicht (oder nicht mehr)? Dann geht es Ihnen vermutlich so wie vielen anderen, die ebenfalls Maßnahmen der Personalentwicklung

bzw. der Aus- und Weiterbildung absolviert haben, ohne zu wissen, mit welchem Erfolg. Für die einen, an ihrer eigenen Entwicklung Interessierten, ist diese Situation unbefriedigend, für die anderen schlichtweg egal.

Umfrageergebnisse zeigen, dass das Hinterfragen des Nutzens von Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen meist verblüffte Gesichter zurücklässt, da diesem Gedanken bei der Planung und Kontrolle von Kompetenzentwicklungsprozessen meist keine hohe Aufmerksamkeit geschenkt wird. Sehr oft hinterlässt die mangelnde Übertragbarkeit in die tägliche Arbeitspraxis (auch Transfer genannt) von Seminar- und Trainingswissen sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Führungskräften einen schalen Nachgeschmack. Gründe dafür können im Bereich der mangelnden Bedarfsanalyse von Qualifizierungserfordernissen, in der nicht immer professionellen Planung von Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen und in der kaum durchgeführten Umsetzungskontrolle von neu erworbenem Wissen liegen.

Jedes Unternehmen, das strategisch denkt, ist gut beraten, wenn es den Bildungs- bzw. Entwicklungserfolg langfristig steuert. Die Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen erfordert eine laufende Orientierung an den strategischen Markt- und Unternehmenszielen, um die Konkurrenzfähigkeit gegenüber den Mitbewerbern zu sichern. Daher ist es erforderlich, nach Abschluss einer Entwicklungsperiode oder Ausbildungssequenz festzustellen, inwieweit ein bestimmter Qualifizierungsprozess eine Verhaltensänderung beim Mitarbeiter und damit eine langfristige Verbesserung seiner Leistungsergebnisse im Sinne der Unternehmensstrategie bewirkt hat. Unterbleibt dies oder werden Kompetenzentwicklungsprozesse nicht oder falsch gelenkt, so kann dies im Endeffekt dazu führen, dass das Wissen im Unternehmen veraltet, die Innovationskraft nachlässt und man den Anschluss verpasst. Zusätzlich sind auch die negativen Folgen auf die Mitarbeitermotivation nicht unerheblich, die den Abgang der Leistungsträger mangels zielgerichteter Förderung und entsprechender Entwicklungsmöglichkeiten nach sich ziehen können. Der „worst case“ ist folglich (in der Kausalkette) gekennzeichnet von Umsatzrückgängen, Auslastungsproblemen und Gewinneinbrüchen, an deren Ende eine negative Gesamtperformance oder sogar die Geschäftsauflösung stehen kann.

## **1.2. Bildungs-Controlling ist mehr als nur Kostenkontrolle**

Immer mehr wächst aufgrund der aktuellen ökonomischen Situation in den meisten Unternehmen der interne Druck, die Personal- bzw. Bildungsaufwendungen zu stabilisieren bzw. auch – sofern möglich – zu reduzieren und gleichzeitig den Beweis zu erbringen, dass sich Kosten und Nutzen von Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen die Waage halten. Der Ruf nach einem strategischen Bildungs-Controlling-Konzept wird dadurch immer lauter.

Bisher stand primär das Kosten-Controlling im Personal- bzw. Bildungsbereich im Vordergrund, d. h. die Erfassung und Auswertung – meist kennzahlenunterstützt – der gesamten in einer Periode aufgewendeten Personal- und Bildungskosten oder des durchschnittlichen Aufwandes pro absolviertem Bildungstag und Mitarbeiter. Aufgrund dieser starken ökonomischen Ausrichtung wurde meist die pädagogisch-didaktische Komponente vernachlässigt und weniger darauf geachtet, ob eine Bildungs- oder Entwicklungsinvestition auch tatsächlich zu einer Verhaltensänderung bzw. Kompetenzsteigerung bei Mitarbeitern geführt hat. Ein quantitatives Bildungs-Controlling ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Durchführung von Bildungsmaßnahmen und deren Kostenerfassung, es erlaubt aber kaum Rückschlüsse auf den konkreten Nutzen. Viele Unternehmen waren (bzw. sind!) daher mit diesem rein monetären Ansatz unzufrieden. Die nicht zufriedene stellende Argumentation: „Bildung schadet nie, und irgendeine Verhaltensänderung wird sie bei den Mitarbeitern schon bewirken“, wird nicht mehr unwidersprochen hingenommen.

## **1.3. Transferorientierte Steuerung von Kompetenzentwicklungsprozessen**

Um dieser unbefriedigenden Situation gegenzusteuern, bedarf es einer professionellen Planung, Steuerung und Durchführung von Kompetenzentwicklungsprozessen, welche in drei Phasen ablaufen und ein Bildungs-Controlling beinhalten, das nicht nur die ökonomische Kostenkontrolle, sondern primär

die pädagogisch-didaktische Perspektive der Erfolgskontrolle ins Blickfeld rückt. Diese Phasen unterscheiden sich durch ihre Zielrichtung, ihren Inhalt und die jeweils angewandte Methodik. Insgesamt ergeben sie einen Regelkreislauf, der bei der Entwicklung von Mitarbeitern stets eingehalten werden sollte, um den Ansprüchen einer transferorientierten Steuerung von Bildungs- und Entwicklungsprozessen zu genügen. Die Phasen gliedern sich wie folgt:

### **Planungsphase**

In der Planungsphase wird mittels Einsatz verschiedener Methoden analysiert, welche Stärken und Entwicklungsfelder (auch Kompetenzdefizite genannt) bei einem Mitarbeiter vorhanden sind. Konkret werden hier die Anforderungen des jeweiligen Jobs bzw. der zurzeit ausgeübten oder in Zukunft auszuübenden Funktion mit den aktuellen Kompetenzen des Mitarbeiters und seinem Potenzial abgeglichen („Matching“), um den derzeitigen Kompetenzstatus (Abweichung des Ist vom Soll) festzustellen. Als Instrumente dafür sind

- Potenzialanalyseverfahren (z.B. Assessment Center),
- Fördergespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (oftmals moderiert durch einen Personalentwickler),
- strukturierte Interviews mit situativen Fragestellungen, bei denen konkrete Problemsituationen aus der Arbeitspraxis im Fokus stehen und bei denen anhand der Antworten des Mitarbeiters analysiert wird, über welche Handlungskompetenzen er aktuell verfügt,

hilfreich. Dieser Zusammenhang lässt sich wie in Abbildung 1 (siehe folgende Seite) modellieren.

Das Ergebnis dieser Analyse mündet in die Ableitung des Kompetenzentwicklungsbedarfs eines Mitarbeiters und die Festlegung von Entwicklungszielen. Die Entwicklungs- und Bildungsziele sind dabei operational hinsichtlich der beabsichtigten Verhaltens- und Einstellungsänderungen zu definieren (Wie soll sich das Verhalten ändern? Welche Kompetenzen sollen aufgebaut werden?), damit auch die erzielten Endresultate gemessen werden können. Dabei werden durch die Zielformulierung richtungweisende Vorentscheidungen für die Zusammenstellung der Entwicklungsmaßnahmen getroffen. Unpräzise oder gänzlich fehlende Ziele können im Gegensatz dazu den angestrebten Entwicklungserfolg gefährden.

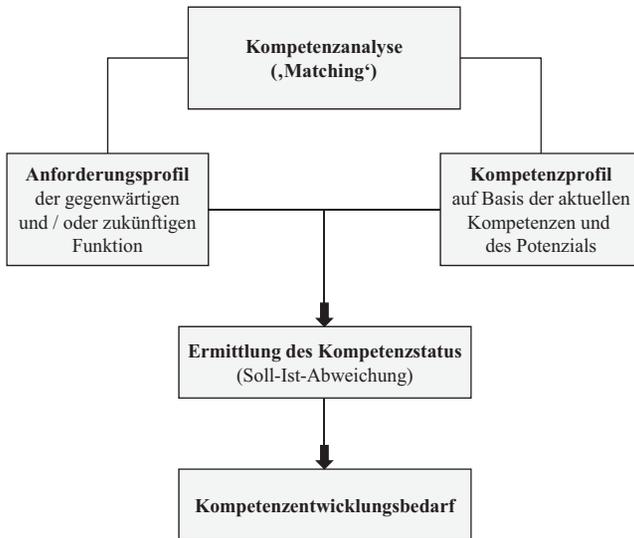


Abb. 1: Kompetenzanalyse als Basis der Personalentwicklungsplanung

Darauf aufbauend werden im Anschluss daran entsprechende Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen geplant und organisiert, die eine bedarfs- und nutzenorientierte Weiterentwicklung des Mitarbeiters ermöglichen. Wesentlich erscheint in diesem Zusammenhang nochmals die Feststellung, dass die Maßnahmen auf die Entwicklungsziele abzustimmen sind, da ansonsten die Wirksamkeit der Personalentwicklung fraglich ist, was sich unmittelbar in der anschließenden Leistungserbringung – oder Nichterbringung – niederschlagen kann.

### Durchführungsphase

Nach umfassender Bedarfsermittlung folgt die Durchführungsphase, in der es darum geht, die geplanten Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen in didaktischer und methodischer Hinsicht einwandfrei umzusetzen. Die Realisierung ist natürlich auch während der einzelnen Entwicklungssequenzen durch regelmäßiges Feedback des Mitarbeiters an seine Führungskraft zu steuern, um den Transfer der dabei erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen zu forcieren. Wird die Anwendbarkeit der neuen Kenntnisse im Rahmen der Vermittlung – aus welchen Gründen auch immer – außer Acht gelassen, so kann ein Transfer kaum oder nur sehr schwer gelingen.

Welche Maßnahmen können dabei zum Einsatz kommen? Entwicklung findet nicht nur in Seminaren und Trainings statt, sondern die erlebte Alltagspraxis ist vielmehr ein erfolgskritisches Entwicklungsfeld, dem meist zu wenig Beachtung geschenkt wird. Punktuelle Einzelmaßnahmen bringen meist nicht jenen Erfolg, den man sich erwartet, sodass mehrstufige, miteinander kombinierte Qualifizierungsmaßnahmen, die wiederholt konkrete Lernchancen bieten, Feedback gewährleisten und den Transfer des Gelernten in den Berufsalltag sicherstellen, zu favorisieren sind. Es gilt dabei, passende Maßnahmen dem individuellen Kompetenzentwicklungserfordernis zuzuordnen. Je nach organisatorischer, inhaltlicher und räumlicher Verbundenheit zum Arbeitsplatz und der Zielrichtung des Entwicklungsprozesses können die möglichen Maßnahmen wie folgt klassifiziert werden:

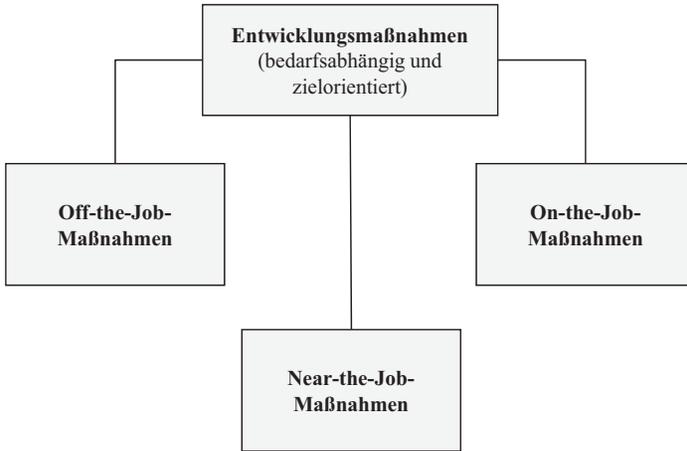


Abb. 2: Klassifizierung von Entwicklungsmaßnahmen

### **Off-the-job-Maßnahmen**

finden losgelöst von der eigentlichen Tätigkeit und außerhalb des Arbeitsplatzes statt. Jene, die diese Maßnahmen durchführen (Trainer, Tutoren, Referenten ...), sind daher im Besonderen gefordert, den didaktischen und methodischen Aufbau so zu wählen, dass eine Verbindung zum Teilnehmer und eine Einordnung des vermittelten Wissens in dessen Arbeitsfeld stets gewährleistet bleibt. Beispiele dafür sind:

- Besuche von Seminaren und Trainings,
- Fortbildungskurse,
- Tagungen,
- universitäre Lehrgänge,
- Postgraduate-Ausbildungen,
- Trainee-Programme,
- Online-Trainings,
- Blended-Learning-Systeme<sup>2</sup>,
- Teilnahme an Kongressen und Tagungen etc.

### **On-the-job-Maßnahmen**

finden am Arbeitsplatz selbst und in Form einer laufenden Auseinandersetzung mit der jeweiligen Tätigkeit statt. Es besteht damit ein direkter Problembezug zur Alltagspraxis, womit ein hoher Realitätsgehalt erreicht wird. Das „Learning by doing“ ist gekennzeichnet durch einen höheren Transfer und das direkte Zusammenwirken aller Beteiligten (Mitarbeiter, Führungskraft, Kollegen). Beispiele dafür sind:

- Job Rotation (systematisch geplanter Arbeitsplatzwechsel),
- Job Enlargement (Verbreiterung des bisherigen Aufgabengebiets),
- Job Enrichment (Übertragung von mehr Verantwortung im aktuellen Aufgabengebiet),
- Arbeitsunterweisung durch Kollegen oder Führungskräfte,
- Übertragung begrenzter Verantwortlichkeiten zur Vorbereitung auf die Übernahme neuer Aufgaben,
- Zuordnung von Stellvertreter- oder Assistenzfunktionen,
- Leitung von Arbeitssitzungen,
- Moderation von Mitarbeiterbesprechungen etc.

### **Near-the-job-Maßnahmen**

behandeln aktuelle und konkrete Arbeitsprobleme, finden aber nicht im Rahmen der unmittelbaren Alltagspraxis und auch nicht direkt am Arbeitsplatz statt, sondern werden meist nach Abschluss der regulären Tätigkeiten in organisatorischer Nähe zum Berufsumfeld durchgeführt. Sie verbinden

<sup>2</sup> Didaktisch sinnvolle Verknüpfung von „traditionellem Klassenzimmerlernen“ und modernen Formen des e-Learnings.