

Drei wichtige Ebenen der Personalentwicklung

von Gerhard Klocker (10/2000)

Häufig agiert Personalentwicklung ausschließlich auf der personen- bzw. potentialbezogenen Ebene und nimmt primär auf die Kenntnisse, Fähigkeiten und das Verhalten der Mitarbeiter Einfluss. Durch die Schulung der Mitarbeiter wird versucht, deren Potentiale zu fördern und zu entwickeln.

Personalentwicklung ist ein Teil des Ganzen und muss sich daher immer an den Strategien und Leistungszielen der Organisation orientieren. Personalentwicklung ist primär nicht Selbstzweck. Sie liefert einen wertvollen Beitrag zur Umsetzung von Strategien.

Da Menschen in Organisationen in ganz bestimmten Strukturen und Beziehungen stecken (Hierarchie, Arbeitsinhalte, Funktionen, Rollen usw.), die die Handlungsmöglichkeiten jeweils definieren, werden allein mit personenorientierten PE-Maßnahmen nicht die erwünschten Ergebnisse erreicht. Auch hier hat die Personalentwicklung die Aufgabe, an diesen Strukturen und Mustern mitzugestalten (z.B. Einflussnahme auf die Besprechungskultur, Auswahl-, Beförderungs-, Belohnungs- und Sanktionssysteme, Arbeitsplatzwechsel usw.).

Hier einige Fragen, mit denen Sie Ihre PE-Konzepte und Maßnahmen auf Wirkung und Verknüpfung auf diesen drei Ebenen überprüfen können:

PE Strategie	1. Wie sieht die Wechselbeziehung PE - Unternehmensstrategie aus? 2. Inwieweit orientiert sich PE an den Zielsetzungen des Unternehmens? 3. Wie sieht die Verknüpfung PE - Kernkompetenzen des Unternehmens aus? 4. Inwieweit ist Wissensmanagement ein Thema der PE? 5. Welche Strategie gilt für die PE?
PE Organisation (Strukturen, Prozesse)	6. Wie nahe ist PE an den primären Leistungsprozessen? 7. Wirkt PE strukturverändernd, d.h. werden mit PE die Muster und Beziehungen zwischen den Organisationseinheiten bzw. -mitgliedern verändert? 8. Wie wird auf die manifesten und latenten Regeln, nach denen in der Organisation gehandelt wird, Einfluss genommen? 9. Inwieweit ist Wissensmanagement ein Thema der PE?
PE Personen, Potenziale	10. Wie wirkt PE auf Verhalten und Fähigkeiten der Mitarbeiter? 11. Stehen Maßnahmen wie Schulungen und Trainings im Mittelpunkt der PE? 12. Wie werden die Bedürfnisse der Menschen berücksichtigt? 13. Inwieweit ist die/der PersonalentwicklerIn selbst in Bewegung?