

Der baz-gast: Professor Norbert Thom*

Personalentwicklung ist Chefsache



In einer Studie des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern wurden Personalchefs nach ihren grössten Herausforderungen befragt. Das Ergebnis für die Gegenwart war eindeutig. Mit grossem Abstand schwang die Personalentwicklung (PE) oben aus.

Auch in Zukunft wird sie ihren hohen Rang behalten und zusätzlich durch Instrumente des Electronic Human Resource Managements unterstützt werden. PE ist nicht alleine eine Spezialistenaufgabe, sondern für alle Führungskräfte gehört die Mitwirkung an der PE ihrer Mitarbeitenden zur primären Führungsverantwortung.

Nachhaltige PE basiert auf drei Säulen. Zunächst sind Informationen über die Leistung sowie das Entwicklungspotenzial von Personen zu erarbeiten. Weiterhin braucht es eine klare Vorstellung von den Anforderungsprofilen. Dies gelingt nur, wenn auch die marktorientierten Strategien einbezogen werden. Darüber hinaus benötigen wir Informationen über den Arbeitsmarkt (befinden sich dort Personen mit den gewünschten Qualifikationen?) und über den Bildungsmarkt (wer bietet Aus- und Weiterbildungsleistungen an, die anforderungsgerecht sind?). Die zweite Säule besteht aus bildungsbezogenen Massnahmen. Sie reichen von der Ausbildung bis zur Weiterbildung auf höchstem Niveau. Die dritte Säule der PE bilden stellenbezogenen Massnahmen. So kann man auf der Stelle selbst wachsen (Arbeitsplatzbereicherung), jemand kann in systematischer Abfolge verschiedene Stellen einnehmen oder es ist möglich, in die Stelle einer höheren Führungsperson hineinzuwachsen.

Wichtig ist, dass die drei Säulen der PE ein gleichwertiges Ausreifungsniveau erreichen. Es nützt wenig, wenn ein Unternehmen Weiterbildungen durchführt, den Weitergebildeten jedoch keine adäquaten Stellen gibt.

THESEN. An der Universität Bern fand eine Expertentagung statt, die sich mit der PE auseinandersetzte. Zieht man die Bilanz aus den Erkenntnissen, so lassen sich folgende Thesen aufstellen:

➤ **1. These:** Zahlreiche Einzelmassnahmen ergeben kein integriertes Gesamtkonzept. Es fällt auf, dass im Bereich der PE immer wieder Einzelaktivitäten einen besonderen Stellenwert erreichen. In diesem Zusammenhang ist erneut auf das stimmige Drei-Säulen-Konzept zu verweisen. Darüber hinaus bedarf die PE einer Ausrichtung auf die strategische Unternehmensentwicklung. Nur dann lässt sich die Frage nach den zukünftigen geforderten Fähigkeiten schlüssig beantworten.

➤ **2. These:** Im Rahmen von Gesamtkonzepten soll es durchaus Schwerpunkte geben. Auf der Basis eines ausgewogenen Drei-Säulen-Konzeptes können Schwerpunktprogramme erstellt werden. Diese lassen sich ausrichten auf einzelne Zielgruppen (wie Förderung von Frauen oder gezielte Anpassungsweiterbildung älterer Personen) oder strategische Neuausrichtungen (wie Entwicklung von international einsetzbarem Personal).

➤ **3. These:** Die Grundlage der PE besteht im Erkennen von Kompetenzen und Potenzialen. Es setzt sich die Erkenntnis durch, dass sich Investitionen in Beurteilungssysteme bestens auszahlen werden. Die Beurteilung soll aus der Sicht mehrerer Personen vorgenommen werden und auch verschiedenste Situationen des Berufsalltages berücksichtigen. Daher lassen sich häufiger Ansätze zu einer Rundum-Beurteilung (durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeitende und externe Partner) und eine vermehrte Anwendung der Assessment-Center-Verfahren feststellen. Ein Assessment-Center am Arbeitsplatz besteht in der Übernahme von Projektaufgaben. Danach lässt sich einschätzen, ob Potenzial für neue Herausforderungen vorliegt.

Die Grundlage der Personalentwicklung besteht im Erkennen von Kompetenzen und Potenzialen.

➤ **4. These:** Lernen am Arbeitsplatz und Karrierechancen werden immer weiter differenziert. Die Akzeptanz von Fach- und Projektkarrieren als Alternative zur Führungskarriere nimmt bei wissensintensiven Grossunternehmen zu. Coaching hat sich in der stellenbezogenen PE-Arbeit etabliert. Die bedeutendsten Anlässe liegen neben dem Führungstraining in der Konfliktlösung, Verbesserung der Arbeitsqualität sowie in Vermeidung von Job-Stress und Burn-out. Die Auswahl der qualifizierten Coaches wird zu einer anspruchsvollen Aktivität für Führungskräfte und Personalabteilungen.

KOORDINATION. Erfolgreiche PE erfordert stets die Koordination von Führungskräften und PE-Spezialisten. Die Führungskräfte kennen die Anforderungsprofile und sie sehen den täglichen Arbeitseinsatz ihrer Mitarbeiter. Es wird ihnen jedoch unmöglich sein, den Arbeits- und Bildungsmarkt vollständig zu durchschauen und die konzeptionelle Ausgewogenheit der PE für das ganze Unternehmen im Auge zu behalten. Dies ist eine Aufgabe der PE-Spezialisten. Beide zusammen sorgen für eine hochqualifizierte Belegschaft, die sich im Wettbewerb behaupten kann.

* **Norbert Thom** ist Direktor des Instituts für Organisation und Personal an der Universität Bern und Mitherausgeber des Buches Moderne Personalentwicklung (Wiesbaden 2006).