

## Wie Personalentwicklung Veränderungen und Ergebnisse verbessert

*Der Veränderungsdruck in Unternehmen wird stärker. Im Mittelpunkt stehen Strukturen, Arbeitsinhalte, Prozesse, Methoden. Meistens besteht ein Engpass darin, dass das vorhandene Personal nicht zu dem passt, was aus den Veränderungen folgt. Mehr Fach- und Methodenfähigkeiten sind nötig. So wächst der Bedarf an gut ausgebildetem Personal. Doch das wird auf dem Arbeitsmarkt immer knapper. Zudem haben intensiv gesuchte Experten höhere Erwartungen in Bezug auf Führung, Work-Life-Balance, sinnvoller Arbeit und persönlicher Entwicklung. Wenn Personalentwicklung funktioniert können Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft gesteigert und die Interessen des Unternehmens und des Personals synchronisiert werden.*

### Das belastbare Fundament

Als wir den in Deutschland meistzitierten Klassiker zum Bildungscontrolling veröffentlichten (Bronner, Schröder: Weiterbildungserfolg - Modelle und Beispiele systematischer Erfolgssteuerung 1983) wurde schon deutlich, was Studien erst wesentlich später belegten: Dem Aufwand für Personalentwicklung steht kein entsprechender Nutzen gegenüber, weil gerade Weiterbildung wenig Veränderung am Arbeitsplatz bewirkt.

Der Weg vom Bildungs- zum Veränderungscontrolling war deshalb vorgezeichnet. Um neue, bessere Lösungen zu realisieren wurde ein Feldforschungsansatz genutzt. Auf der Basis einer Ist-Situationsanalyse wurden Gestaltungsvorschläge entwickelt mit Zielen, die erreicht werden sollen. Erfolg wurde an der Zielerreichung gemessen. Nach über 200 so gestalteten Projekten zur Personalentwicklung in mehreren Branchen zeigten sich 7 Faktoren, die Veränderungserfolg grundsätzlich ermöglichen, Unternehmensergebnisse messbar verbessern und Interessen synchronisieren.

### 1. Die Ziele der Personalentwicklung müssen klar sein

Personalentwicklung muss und kann folgende Ergebnisse bringen:

- Alle Positionen im Unternehmen sind möglichst immer richtig besetzt.
- Personalrelevante Veränderungsmaßnahmen bringen die erwünschten Ergebnisse.
- Personalentwicklung steigert Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft.
- Personalentwicklung ist wichtiges Argument für Personalmarketing und stärkt die Mitarbeiterbindung.

Dazu muss geeignetes Knowhow angewendet werden.

### 2. Personalentwicklung ist ein System

Um konzeptionelle und methodische Unzulänglichkeiten klassischer Ansätze zu überwinden, muss Personalentwicklung als System verstanden werden. Es besteht aus den Elementen

- Gesamtkonzept und Regeln
- Maßnahmen und Prozesse
- Instrumente und Methoden

Fehlt ein Element oder zeigt ein Element gravierende Schwächen funktioniert das System nicht. Zuerst wurden Maßnahmen isoliert verbessert. Dann zeigte sich der enorme Einfluss von indirekt wirkenden Faktoren. Erst als beides kombiniert wurde konnten Ergebnisse sicher erreicht werden. IT-Anwendungen, z.B. Excel, machten die Umsetzung noch einfacher.

Die Qualität der Elemente bestimmt die wesentlichen Schritte der Personalentwicklung:

1. Analyse der personalrelevanten Handlungsfelder
2. Durchführung einer Personalklausur
3. Umsetzung von Veränderungs- und Entwicklungsmaßnahmen

### 3. Bedarfsanalysen zur Personalentwicklung sind der Ausgangspunkt

Je besser der personalrelevante Handlungsbedarf von Veränderungen ermittelt wird, desto mehr Nutzen wird erreicht. Drei von fünf Bedarfen werden im System Personalentwicklung ermittelt:

- Mit einer quantitativen und qualitativen Personalanalyse werden neben einer Situationsanalyse die Bedarfe aus absehbaren Veränderungen erfasst.
- Aus Mitarbeitergesprächen werden personen- oder teambezogene Bedarfe und die Entwicklungsinteressen von Mitarbeitern ermittelt.
- Der notwendige Veränderungsbedarf, der sich aus Geschäftsplänen und Unternehmensstrategien ergibt, wird eingeschätzt.

(Auch Mitarbeiter ist hier eine Funktionsbezeichnung und schließt natürlich weibliche, diverse und männliche Personen ein).

#### Personaldatenanalyse

Die Personaldatenanalyse zeigt die Ist-Situation, absehbare Veränderungen und Engpässe. Es werden aber auch interessante, weiterführende Ergebnisse deutlich. Beispiel: Die meisten Personen, die auf eigenen Wunsch ein Unternehmen verlassen, sind unter 40 Jahre alt, mit drei bis fünf Jahren Betriebszugehörigkeit. Genau das sind die Personen, die für die Zukunft wichtig sind. Für Personaldatenanalysen gibt es einfache Instrumente, die insbesondere an die Unternehmensgröße angepasst werden müssen.

### 4. Das Mitarbeitergespräch – eine Instrument mit kritischer Vergangenheit

Klassische Mitarbeitergespräche waren Beurteilungsinstrumente, die weder Führungskräften noch Mitarbeitern große Freude bereiteten.

Geeignete Formen beziehen Mitarbeiter in Führung ein. Im Mittelpunkt steht gegenseitiges Feedback, das zu drei Ergebnissen führt:

- Vorschläge für individuelle Entwicklungsmaßnahmen der Mitarbeiter
- Vorschläge der Mitarbeiter, damit deren Arbeit effektiver wird
- Wünsche und Interessen der Mitarbeiter

Die folgende Abbildung 1 zeigt ein Beispiel für Ergebnisse aus 74 Mitarbeitergesprächen, die mit einem fortschrittlichen Gesprächsinstrument durchgeführt wurden.

Ergebnisinhalte	Zahl	
1. Vorgeschlagene individuelle Entwicklungsmaßnahmen	144	davon 20 x Fachwissen 10 x Software 6 x Sprachen 17 x Führung Management  70 x Learning on the job!!!! 13 x Learnig on the job + Seminar!!!  8 x Training allgemein
2. Vorschläge des Mitarbeiters um Rahmenbedingungen für die eigene Arbeit effektiver zu gestalten	102	
3. Wichtige Anliegen - aus Sicht des Mitarbeiters	92	
Weitere Vereinbarungen	29	

**Abb. 1 Ergebnisse von Mitarbeitergesprächen Dr. Wolfgang Schröder**

Bemerkenswert ist, dass bei 83 von 144 individuellen Entwicklungsmaßnahmen „Learning on the job“ vorgeschlagen wird. Weil das Instrument ergebnisorientiert aufgebaut ist, wird sofort klar, dass zum Beispiel Seminare kaum ausreichen, Veränderungsprozesse am Arbeitsplatz erfolgreich zu gestalten.

Unter den 102 Vorschlägen der Mitarbeiter, um die eigene Arbeitseffektivität zu steigern, waren direkt ergebniswirksame Vorschläge. Vermutlich haben allein diese Vorschläge einen Teil der Kosten für die Gespräche gedeckt.

Wenn das Gespräch über eigene Wünsche und Interessen auch zu Konsequenzen führt, hat es mancher Kündigung vorgebeugt. Zu Konsequenzen führen die Gespräche aber nur, wenn die Ergebnisse aus vielen Gesprächen ohne großen Aufwand zusammengefasst und geordnet werden können. Dafür gibt es in fortschrittlichen Instrumenten einfache Lösungen.

## 5. Die Personalklausur – Wenn aus Planungen Entscheidungen werden sollen

Der zukünftige Veränderungsbedarf aus Geschäftsplänen und Strategien kann nur durch die Leitung oder obere Führungskräfte eingeschätzt werden. Müssen unsichere und komplexe Entscheidungen getroffen werden hilft das „Mehr-Augen-Prinzip“ und der Austausch von Einschätzungen. Das ist das Grundprinzip der Personalklausur.

An der Klausur nehmen die Geschäftsleitung und die oberen Führungskräfte teil. Die Personal- oder HR-Leitung stellt die Ergebnisse der Bedarfsanalysen aus den Personaldaten und Mitarbeitergesprächen vor.

Die Geschäftsleitung und die oberen Führungskräfte bringen ihre Einschätzungen zu Veränderungen ein, die sich aus Geschäftsplänen und Strategien ergeben. Zwei Fragen sind von großer Bedeutung:

- Ist absehbar, ob und wie sich Strukturen und die Stellenanzahl (Aufbau, Abbau) als Konsequenz der Geschäftsstrategie verändern?
- Ist absehbar, ob und wie sich Aufgabeninhalte und Prozesse verändern mit personalrelevanten Auswirkungen; zum Beispiel durch Digitalisierung?

Diese Fragen sind hochsensibel. Es hängt nicht nur von der Unternehmenskultur ab,

wie offen darüber gesprochen werden kann. Gerade bei absehbaren Personalüberhängen führt aber eine frühzeitige Analyse dazu, Alternativen zu entwickeln, die dem Unternehmen Kostenersparnisse bringen und um mit weniger Zeitdruck handeln zu können.

Zu den Analysen gehört eine Übersicht zu besetzungskritischen Stellen und zu potenziellen Nachfolgern. Dabei spielt Potenzialeinschätzung eine wesentliche Rolle, für die es ebenfalls einfache praktische Hilfestellungen gibt, die funktionieren.

Potentielle Nachfolger werden in Pools zusammengefasst, aus denen bei Bedarf ausgewählt wird. Sind keine oder wenige Personen in den Pools, könnte das zum Risiko werden. Die Pools ersetzen das klassische Modell der Nachfolgeplanung in dem für Schlüsselpositionen konkrete Nachfolger bestimmt wurden. Diese stellenbezogene Nachfolgeplanung hat in der Regel nicht funktioniert. Entweder konnten Karrierewege nicht eingehalten werden oder das Nachfolgeproblem stellte sich unerwartet ein und der designierte Nachfolger war gerade nicht veränderungsfähig. Außerdem werden Erwartungen geweckt, die oft nicht eingehalten werden konnten. Das bessere Modell ist ein „Markt“-Modell. Einen „Markt“ von potenziellen Kandidaten und ein „Markt“ von (absehbar) freiwerdenden Stellen werden verknüpft. Auch hierfür sind veröffentlichte Regeln von großer Bedeutung.

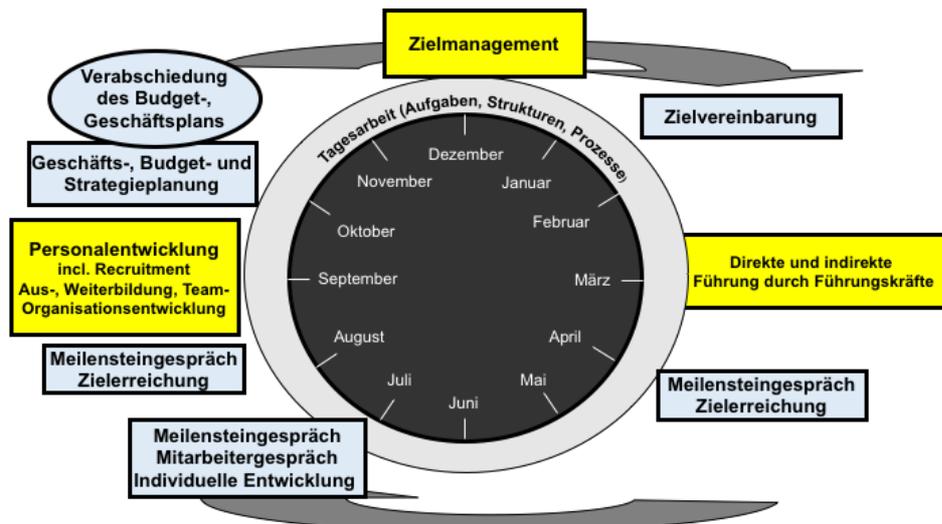
Die Personalklausur ist entscheidend für den Erfolg von Personalentwicklung. Denn:

- **Prioritäten** werden gesetzt und Entscheidungen zu Kosten und Investitionen getroffen.
- Für Transformationen über Organisationsentwicklung, die oft mehrere Unternehmensbereiche betreffen, kann nur die **Unternehmensleitung** der **Auftraggeber** sein; in der Personalklausur wird diese Rolle übernommen.
- Es werden **Regeln** vereinbart, die auch eingehalten werden. Dann entwickeln Führungskräfte und Mitarbeitende Vertrauen in Personalentwicklung. Die veröffentlichten Regeln werden in der Klausur angewendet und vorgelebt.
- Es werden **verbindliche Entscheidungen** getroffen.

Die Verbindlichkeit spielt eine wesentliche Rolle, wenn Veränderungen realisiert werden sollen. Personalentwicklung produziert „Veränderungswiderstände“, gerade bei Führungskräften. Müssen sie gute Mitarbeiter abgeben, die sich in anderen Bereichen entwickeln sollen, fehlen ihnen ihre Leistungsträger. Dagegen wehren sie sich erfahrungsgemäß mit allen Mitteln. Ohne verbindliche Entscheidungen in der Personalklausur auf der Basis veröffentlichter Regeln bleibt Personalentwicklung ein Papiertiger.

## 6. Einbindung der Personalentwicklung in die Unternehmensführung

Unternehmen benötigen zur Führung Systeme, die überall im Unternehmen wirken. Das sind Systeme zum Zielmanagement, zur direkten und indirekten Führung durch Führungskräfte und zur Personalentwicklung. Systeme für Entgelt und Leistungen sowie zur Arbeitszeit unterstützen diese drei Systeme. Den Zusammenhang der drei Systeme zeigt Abbildung 2.



**Abb. 2 Unternehmensführungsprozess Dr. Wolfgang Schröder**

Es beginnt mit der Budget- oder Geschäftsplanung. Darin werden Ziele oder Zielfelder für das kommende Jahr erarbeitet, die dann über Zielmanagement erreicht werden sollen. Zielklausuren haben sich als die einzige geeignete Maßnahme erwiesen, um wichtige Unternehmensziele erfolgreich mit Zielen für Abteilungen, Mitarbeiter zu verknüpfen.

Schon bei der Umsetzung der Unternehmensziele entsteht kurzfristiger personalrelevanter Handlungsbedarf. Das ist die vierte Bedarfsanalyse für personalrelevanten Handlungsbedarf. Danach setzen Führungskräfte diese und andere Ziele um. Dabei spielt Personalentwicklung ebenfalls eine wesentliche Rolle. Hier entsteht der fünfte Handlungsbedarf.

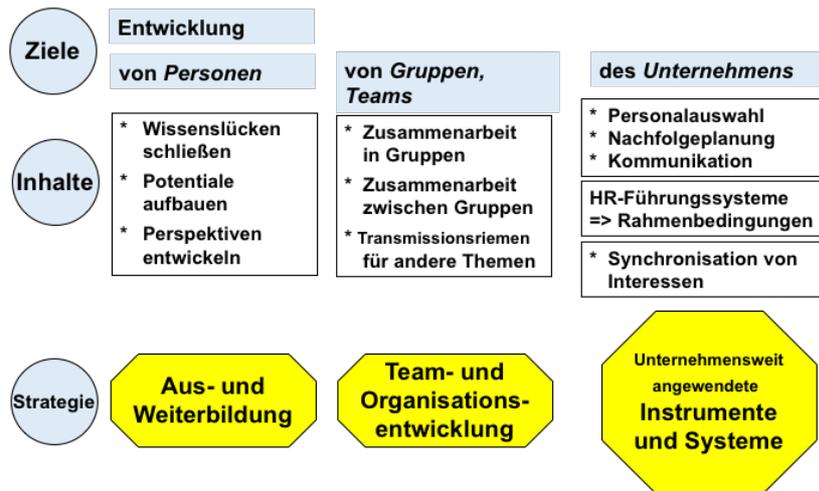
Akuter Handlungsbedarf aus Veränderungen, gleich welcher Art, wartet natürlich nicht auf Entscheidungen in der Personalklausur. Diese Bedarfe werden aber mit den gleichen Methoden bearbeitet. In der Personalklausur geht es um den grundsätzlichen Handlungsbedarf, der auf das Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit beim Personal zukommen wird. Personalentwicklung gestaltet für alle Bedarfe die Rahmenbedingungen.

Das System Personalentwicklung beginnt dann mit Mitarbeitergesprächen. Danach werden die Bedarfsanalysen erarbeitet zur Vorbereitung der Personalklausur. Sie ist Teil der Geschäftsplanung, die meistens im Herbst stattfindet, wenn das Geschäftsjahr am 1. Januar beginnt. Deshalb finden Mitarbeitergespräche vorher im Sommer statt.

Zielklausur und Personalklausur sind noch aus einem weiteren Grund von großer Bedeutung: Sie strukturieren und vereinfachen Prozesse. Termine für die Klausuren können langfristig geplant werden. Daraus leiten sich die Vorbereitungs- und Nachbereitungsaktivitäten ab. So können Aktivitäten im gesamten Unternehmen einfach gesteuert werden.

## 7. Veränderungsmaßnahmen effektiv gestalten

Es gibt unzählige Formen, Methoden und Ansätze für Lernen als Grundlage für Veränderungen. Sie lassen sich drei Strategien zuordnen (Abbildung 3).



**Abb. 3 Strategien für Lernen und Entwicklung Dr. Wolfgang Schröder**

### Aus- und Weiterbildung

**Weiterbildungsseminare** sind vielleicht geeignet, neues Wissen kennenzulernen, zu hinterfragen und zu üben. Wenn sie am Arbeitsplatz zu Veränderungen führen sollen, dann müssen zwei Bedingungen erfüllt sein:

- Im Lernprozess muss der Transfer des Gelernten an den Arbeitsplatz enthalten sein.
- Die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz müssen eine Anwendung des Erlernten zulassen.

Konkretes Verhalten ist immer ein Ergebnis von Persönlichkeitsmerkmalen und Einflüssen der Situation (Rahmenbedingungen). Die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz sind äußerst wirkungsvolle Veränderungswiderstände. Wenn sie nicht passen, wird nichts vom Erlernten umgesetzt. Das Transferproblem vom Lernfeld zum Anwendungsfeld ist seit langem bekannt. Das folgende Beispiel zeigt, wie die beiden Bedingungen für veränderungsförderliche Seminare erfüllt werden.

### Beispiel: Wie Führungstrainings in Führungsprozesse eingebunden werden

Vor einem Seminar, in dem es um zielorientierte Führung geht, werden mit den jeweiligen Führungskräften konkrete Ziele oder Zielfelder für die Seminarteilnehmer erfasst. Im Seminar lernen und wenden die Teilnehmer Theorie-Inputs auf die eigenen Ziele an. Sie können überprüfen, ob und wie Lerninhalte funktionieren. Ergebnisse besprechen sie nach dem Seminar mit ihrer Führungskraft und setzen sie dann um. So kann Umsetzungserfolg am Arbeitsplatz überprüft werden.

Das ist ein systemischer Ansatz, der Rahmenbedingungen einbezieht. Theorie und Umsetzung sind verknüpft, Vorgesetzter und Mitarbeiter sind eingebunden. Sind Unternehmensziele die Grundlage für die Ziele finanziert sich das Training aus der besseren Zielerreichung im Unternehmen.

### Team- und Organisationsentwicklung

Mit funktionierender Team- oder Organisationsentwicklung, die heute den wesentlichen Teil der Change-Projekte ausmachen, werden Veränderungsziele schon seit vielen Jahren erreicht. Der Veränderungsprozess hat einen Auftraggeber und hat konkrete Ziele. Betroffene werden zu Beteiligten. Prozesse werden durch Projektmanagement und Feedback gesteuert und der Transfer ist integriert.

## Unternehmensweit angewendete Instrumente und Systeme

Erfolgreiche Personalentwicklung entsteht nicht wenn Trainings- oder Coachingmaßnahmen zu **Lernerfolg** führen. Das Knowhow dafür sollte mittlerweile zum Standard gehören.

**Umsetzungserfolg** ergibt sich erst, wenn die Konsequenzen von Maßnahmen auch zu den gewünschten Veränderungen führen.

Nun sind Veränderungsprozesse und -projekte heute die Regel. Um diese Veränderungen erfolgreich zu realisieren benötigen Unternehmen eine Infrastruktur und Knowhow in Form von Systemen mit Prozessen, Instrumenten, Methoden und Regeln, die kontinuierlich überall im Unternehmen angewendet werden, weil sie kontinuierlich auftreten. Sollen die Chancen von Personalentwicklung bei Stellenneubesetzungen genutzt werden, dann müssen geeignete Kandidaten aus dem Unternehmen, also aus Pools, berücksichtigt werden. Das kann Prozesse zur Stellenbesetzung verändern. Wenn Erfahrungen, Wissen von erfahrenen Führungskräften oder Spezialisten auf jüngere Nachfolger übertragen werden sollen, reichen Gespräche nicht aus. Auch Training on the job für Führungskräfte braucht Instrumente, Tools, die sofort einsetzbar sind. Dazu müssen aber Führungskräfte ihre Rolle als Personalentwickler ihrer Mitarbeiter akzeptieren und es muss ihnen möglich sein, Lernen in Arbeitsprozesse zu integrieren.

So liefert das System Personalentwicklung kurz- und längerfristige Beiträge:

- Veränderungen im Unternehmen werden nachhaltig realisiert.
- Knappe, teure Personalkapazitäten werden sinnvoller eingesetzt.
- Führungskräfte und Mitarbeiter, die sich entwickeln wollen, werden ans Unternehmen gebunden.
- Funktionierende Personalentwicklung ist ein Wettbewerbsvorteil und macht das Unternehmen attraktiv. Es ist ein wesentliches Argument im Recruiting.

## Zugänge zu direkt einsetzbarem Knowhow

### Knowhow auf der Unternehmensebene

In einem Buch, das gerade in der 2. überarbeiteten Auflage erschienen ist, werden Hintergründe, Einführungsprozesse und Anwendungstipps für Personalentwicklung aber auch Zielmanagement detailliert beschrieben. Anhand von 30 Praxisbeispielen wird gezeigt, welche Ergebnisse erreicht werden. 40 Tools können im Original (Word, Excel, PowerPoint) zum Download übernommen und direkt angewendet oder angepasst werden. Die Tools enthalten personalorientierte Denkprozesse und direkt anwendbares Knowhow. Sie konkretisieren:

- Zielmanagement (u.a. Veränderungsbedarfe aus Unternehmenszielen ableiten. Über Zielklausuren, Smart-Ziele, Projektmanagement, Meilensteine erreichen)
- Personalentwicklung-Planung (u.a. Potenzialeinschätzung, Mitarbeitergespräch, qualitative Personalplanung, Personalklausur, Entwicklungswege)
- Personalentwicklungsmaßnahmen (u.a. Job-Matrix; Veränderungen durch Neuorganisation, Stellenneubesetzungen, Einarbeitung, Team-, Organisationsentwicklung, Training on the Job)
- ein toolgestütztes Lern- und Umsetzungsprogramm für Führungskräfte

Das Buch ersetzt manches, viel teureres Seminar, die Tools sichern die Umsetzung.

Das Buch

**„Führung, Personalmanagement, Personalentwicklung. Systemdenken, Erfahrungen, direkt einsetzbare Tools.“**

ist als Hardcover Version und als E-Book über den Buchhandel, Amazon, Internetshops oder direkt über den BoD-Verlag erhältlich.

Zum BoD-Verlag:

<https://www.bod.de/buchshop/fuehrung-personalmanagement-personalentwicklung-systemdenken-erfahrungen-direkt-einsetzbare-tools-wolfgang-schroeder-9783756819690>

Knowhow für Führungskräfte

Ein gerade erschienenes Buch enthält das um einige Inhalte ergänzte Trainings- und Umsetzungsprogramm mit dem Führungskräfte Knowhow über einen strukturierten Denkprozess direkt auf die eigene, individuelle Führungssituation anwenden können.

- Dazu gehören Tools, mit denen Ziele überarbeitet werden, um daraus die richtigen Aufgaben und Prozesse abzuleiten.
- Mit einer Jobmatrix werden Aufgaben und Mitarbeiter kombiniert.
- Mit Tools werden Bereich, Methoden und Mitarbeiter für Veränderungen entwickelt.
- Die Umsetzung sichert ein detailliert beschriebener Prozess, der zusammen mit der eigenen Führungskraft und insbesondere mit dem Team realisiert wird.
- 20 Tools (Word, Excel, PowerPoint) können aus einer Toolbox heruntergeladen und im Original eingesetzt oder angepasst werden.

Buch und downloadbare Tools sind ein individuelles Training „at home“.

Das Buch

**„Erfolgreich als Führungskraft: Ziele, Mitarbeiterinteressen und die eigene Work-Life-Balance in einer turbulenten, komplexen Welt in den Griff bekommen.“**

ist als Hardcover Version und als E-Book über den Buchhandel, Amazon, Internetshops oder direkt über den BoD-Verlag erhältlich.

Zum BoD-Verlag:

<https://www.bod.de/buchshop/erfolgreich-als-fuehrungskraft-unternehmensziele-mitarbeiterinteressen-und-die-eigene-work-life-balance-in-einer-turbulenten-komplexen-9783756294657>

Zum Autor: Dr. Wolfgang Schröder

<https://www.dr-schroeder-personalsysteme.de>