change is our business

flow consulting

personal flow®

Fachartikel

Personalentwicklung

- Autoren: Team der flow consulting gmbh
- Dieser Fachartikel ist ein Ausschnitt aus dem „Handbuch Führung“ der flow consulting gmbh. Er unterliegt dem Urheberrecht und darf weder reproduziert noch wieder verwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Artikels in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-ROM. Die Verbreitung ist nur mit schriftlicher Genehmigung der flow consulting gmbh gestattet.
- Copyright: flow consulting gmbh
- Celle, im Juni 2014
- www.flow.de

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89
D-29221 Celle

Inhaltsverzeichnis

Personalentwicklung 3
Begriff 1: Anforderungen 3
Begriff 2: Qualifikationen 5
Strukturierung und Systematisierung der Anforderungen und Qualifikationen 6
Personalentwicklungsmaßnahmen 8
Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen 9
Strategische Personalentwicklung 11
Potenzialbeurteilung 13
Zusammenfassung 16
Quellen und Literaturhinweise 17

copyright :: flow consulting gmbh

Personalentwicklung

Personalentwicklung ist ein Teil der Personalplanung und somit nicht ausschließlich Aufgabe der unmittelbaren Führungskraft, sondern auch anderer Unternehmensteile wie der Personalabteilung.

Sie „umfasst die Gesamtheit aller Systeme, Programme und Methoden, um die Mitarbeiter aller Hierarchiestufen für gegenwärtige und zukünftige Anforderungen zu qualifizieren."[1] Mit dieser Definition wird zweierlei deutlich:

1. Die Resultate von Personalentwicklung haben für die unmittelbare Führungskraft große Bedeutung, da diese auf das Qualifikationsniveau ihrer Mitarbeiter angewiesen ist.
2. Personalentwicklung umfasst zwei Zeiträume: den jetzigen und den zukünftigen.

Diese zwei Punkte weisen darauf hin, dass eine Führungskraft nicht nur die gegenwärtige ‚Passung' von Anforderungen des Arbeitsplatzes und Mitarbeiterqualifikation im Auge haben sollte, sondern auch die zukünftige. Daraus ergeben sich die beiden Hauptfunktionen der Personalentwicklung: die reparierende und die vorbereitende.

Abb. 1: Hauptfunktionen der Personalentwicklung

Funktion	**reparierend**	**vorbereitend**
Fokus	Gegenwärtige Qualifikation	Zukünftige Qualifikation
Orientiert sich an	Vergleich der Anforderungen des gegenwärtigen Arbeitsplatzes mit den gegenwärtigen Qualifikationen des Mitarbeiters	Vergleich der Anforderungen des zukünftigen Arbeitsplatzes mit den Potenzialen des Mitarbeiters
Instrumente	Personalbeurteilung Arbeitsproben	Potenzialbeurteilung Assessment Center

Begriff 1: Anforderungen

Anforderungen gehen immer von der Aufgabenstellung aus, die einen Arbeitsplatz kennzeichnet. Sie sind Bindeglied zwischen den Merkmalen einer Stelle und denen des *Verhaltens* einer Person auf dieser Stelle. Um diese Funktion zu erfüllen, sollten sie so formuliert werden, dass mit ihnen auch persönliches Verhalten beschrieben wird. In der folgenden Tabelle sind die drei Möglichkeiten dargestellt, einen Arbeitsprozess zu beschreiben:

copyright :: flow consulting gmbh

Abb. 2: Arbeitsplatzbeschreibungen

Arbeitsprozess	**Input**	**Transformation**	**Output**
Inhalt der Beurteilung	Eigenschaften des Mitarbeiters	Arbeitsverhalten des Mitarbeiters	Arbeitsergebnis des Mitarbeiters
Ansatz	Eigenschaftsorientierter Ansatz	Tätigkeitsorientierter Ansatz	Ergebnisorientierter Ansatz
Fokus	Persönlichkeit des Mitarbeiters	Art des Tätigkeitsvollzugs	Güte des Ergebnisses
Bezug	relevant erachtete Eigenschaften	spezifische Anforderungen an die Tätigkeit	(individuell!!) festgelegte Ziele
Prämisse	Eigenschaften sind universelle und generelle Verhaltensdispositionen	konkret beobachtbares Arbeitsverhalten ist umfassender Leistungsmaßstab	erreichte Ergebnisse sind allgemeiner Erfolgsmaßstab

Für die Personalentwicklung ist die Unterscheidung zwischen eigenschaftsorientiertem und tätigkeitsorientiertem Ansatz relevant – der in der Tabelle beschriebene ‚ergebnisorientierte Ansatz' findet sich bei der ‚Zielvereinbarung' wieder.

In der Praxis der Personalentwicklung geschieht die Zuordnung von Begriffen wie Vermögen, Kompetenz oder Fähigkeit häufig nachlässig. So haben sich „in der überwiegenden Anzahl von Unternehmen merkmalsorientierte Einstufungsverfahren der Leistungsbeurteilung durchgesetzt."[2] Doch diese Form der Personal- oder Potenzialbeurteilung bewertet das Vermögen einer Person, nicht ihr Verhalten. Als Instrument der Personalentwicklung, bei der das Verhalten ausschlaggebend ist, taugen sie also nicht. Jürgen Berthel und Fred G. Becker kommentieren das so: „Die Erfahrung zeigt dabei, dass vielfältige eigenschaftsorientierte Kriterien (z.B. Initiative, Zuverlässigkeit, Flexibilität) als Standardmerkmale ausgewählt werden. Diese Kriterien sind für die Leistungsbeurteilung ungeeignet."[3] Und Nerdinger ergänzt: „Wenn möglich, sollten mit Beurteilungsverfahren keine Eigenschaften und Fähigkeiten erfasst werden."[4]

Beschriebene Tätigkeiten und diesen entsprechendes Arbeitsverhalten werden also durch die Anforderungen zum Ausdruck gebracht.

Zur groben Differenzierung von Tätigkeiten dient das Genfer Schema, der international übliche Regelansatz zur Beschreibung von Anforderungsarten – danach werden vier Hauptmerkmale unterschieden:

- geistige Anforderungen
- körperliche Anforderungen
- Verantwortung

copyright :: flow consulting gmbh

- Arbeitsbedingungen

Um die Anforderungen, die an das Verhalten an einem Arbeitsplatz anfallen, zu beschreiben, bietet es sich an, zunächst einmal nach diesen vier Punkten vorzugehen. Ist das Ergebnis dieser Beschreibung zu allgemein, so können weitere Differenzierungen vorgenommen werden, wie die in verschiedene Anforderungsarten[5]:

Abb. 3: Hauptmerkmale zur Beschreibung der Anforderungsarten

Anforderungsarten	**Anforderungsarten**
1. geistige Anforderungen	a) Fachkenntnisse b) Nachdenken
2. körperliche Anforderungen	a) Geschicklichkeit b) Muskelbelastung c) Belastung der Nerven und Sinne
3. Verantwortung	a) Betriebsmittel und Produkte b) Sicherheit und Gesundheit anderer c} Arbeitsablauf
4. Arbeitsbedingungen (Belastung durch)	a) Temperatur b) Nässe c) Schmutz d) Gase, Dämpfe e) Lärm, Erschütterung f) Blendung, Lichtmangel g) Erkältungsgefahr, Arbeit im Freien h) Unfallgefährdung

Begriff 2: Qualifikationen

Auf eine einfache Formel gebracht ist Qualifikation = (Kennen + Können) x Wollen.

Die gegenwärtige Qualifikation einer Person zeigt sich also darin,

- welche Fähigkeiten sie hat, um eine Aufgabe zu bewältigen (Kennen),
- welche Fertigkeiten sie besitzt, um die Kenntnisse praktisch einzusetzen (Können) und
- welche Einstellungen sie hat, die Fertigkeiten und Fähigkeiten unter den gegenwärtigen Bedingungen einzubringen (Wollen).

Diese drei Bestandteile zeigen sich im konkreten Verhalten der Person, sie sind Gegenstand von Personalbeurteilung, Arbeitsproben oder anderen Instrumenten der reparierenden Personalent-

copyright :: flow consulting gmbh

wicklung. Bei der vorbereitenden Personalentwicklung geht es darum, Potenziale, Talente und Trends zu Kennen, Können und Wollen einer Person festzustellen. Aufgrund des hohen prognostischen Gehalts ist dieses ein wesentlich schwierigeres Vorhaben.

Strukturierung und Systematisierung der Anforderungen und Qualifikationen

Damit es zwischen Beurteiler und Beurteiltem und zwischen Führungskräften und Personalabteilung nicht zu Missverständnissen und Ungereimtheiten kommt, sind beschreibende und beobachtbare Dimensionen für Stellenmerkmale und Mitarbeiterverhalten zu definieren. Der folgende Merkmalskatalog zeigt ein Beispiel für die beiden Dimensionen ‚Kooperation' und ‚Arbeitsplanung':

Abb. 4: Merkmalskatalog für Kooperation und Arbeitsplanung

Dimension	Merkmal
Kooperiert mit anderen	greift andere Ideen und Meinungen auf berücksichtigt andere Interessen setzt sich nicht auf Kosten anderer durch teilt Erfolgserlebnisse mit anderen
Plant die eigene Arbeit	hält gesetzte Zeiten ein hält Absprachen ein setzt sich Arbeitsziel geht strukturiert und gegliedert vor

Damit nicht in den oben beschrieben Fehler verfallen wird, persönliche Eigenschaften zu beurteilen, wird in diesem Beispiel vorbildhaft auf Substantivierungen von Eigenschaftswörtern (Beispiel: ‚Kooperationsfähigkeit') verzichtet. Denn das Kooperations*verhalten* kann beobachtet werden und eignet sich daher zur Beurteilung. Die Kooperations*fähigkeit* einer Person zu beurteilen, ist psychologischen Laien wohl kaum möglich – „sie artet allzu leicht in eine bloße Reproduktion von Vorurteilen aus."[6]

Die Einstufung anhand solcher Merkmale sollte nicht anhand von Punkten, Noten oder Plus- und Minuszeichen erfolgen, sondern verbal. Herbert Einsiedler u. a. schlagen dazu folgendes Verfahren vor: „Eine sinnvolle verbale Darstellung des Ausprägungsgrades ermöglicht eine Rasterung in fünf Stufen, die für alle Dimensionen verwendbar ist. Die Beschreibung der Qualifikationsstufen sieht hierbei z. B. für die Dimension ‚Arbeitsorganisation' folgendermaßen aus:

1. Stufe:
Der Mitarbeiter weiß um Verfahren zur Arbeitsorganisation.

copyright :: flow consulting gmbh

2. Stufe:
Der Mitarbeiter kennt einzelne Verfahren zur Arbeitsorganisation.

3. Stufe:
Der Mitarbeiter kann einzelne Verfahren zur Arbeitsorganisation anwenden.

4. Stufe:
Der Mitarbeiter beherrscht diese Verfahren und kann sie an veränderte Situationen in der Praxis anpassen.

5. Stufe:
Der Mitarbeiter hat ein so hohes Fachwissen zu diesen Verfahren, dass er z. B. als Coach *für andere* Mitarbeiter eingesetzt werden kann."[7]

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Anforderungsmerkmale und -einstufungen sowie die Qualifikationsbeurteilung der Führungskraft über den Mitarbeiter in einer Tabelle darzustellen – beim folgenden Beispiel markiert ein „+" die Soll-Anforderung des Arbeitsplatzes (hier die eines QM-Beauftragten):

Abb. 5: Soll-Anforderungen eines Qualitätsbeauftragten

1	MA fasst Entscheidungen sehr schnell und sicher	MA fasst Entscheidungen nach längerem Überlegen	MA weicht Entscheidungen aus
Entscheidungsverhalten		+	

2	MA geht immer Routinewege	MA geht häufig Routinewege	MA optimiert vertraute Abläufe	MA erkennt neue Möglichkeiten	MA schafft neue Möglichkeiten
Routine und Innovation		+			

3	MA gibt Informationen unaufgefordert weiter	MA gibt Informationen schnell weiter	MA gibt Informationen korrekt weiter	MA gibt Informationen vollständig weiter
Informationsweitergabe		+		

copyright :: flow consulting gmbh

Der Vorteil eines solchen Formulars besteht in der Abwechslung hinsichtlich

- Der Positiv- und Negativ-Reihung der Antworten
- Frage- und Aussageform
- Der Skalenanzahl
- Der Spaltenformulierungen: Verben und Adjektive
- Von Wertung und Beschreibung: Unter,3' werden mehrere Informationsweitergaben beschrieben, ohne sie zu bewerten.

Zum Abschluss des Vergleichs zwischen Arbeitsplatzanforderungen und Mitarbeiterqualifikation – gleichgültig, ob es sich um gegenwärtige oder um zukünftige handelt – sollte also immer eine strukturierte Gegenüberstellung stehen. Eine solche Struktur zu erstellen, ist nicht Aufgabe der einzelnen Führungskraft, es ist Aufgabe der Organisation. Doch sollten sie sich an der Entwicklung einer Strukturierung und Systematisierung beteiligen, um ihre Erfahrungen und Erwartungen einfließen zu lassen. Die strukturierte Gegenüberstellung ist Ausgangspunkt für die Maßnahmen der Personalentwicklung.

Personalentwicklungsmaßnahmen

Zur Qualifizierung – das ist die Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten – werden in der Praxis der Personalentwicklung verschiedene Lehr- und Lernmethoden eingesetzt. Sie lassen sich, je nach Nähe zum Arbeitsplatz, in Training-on-the-job, Training-near-the-job und Training-off-the-job aufteilen:

Abb. 6: Übersicht über Personalentwicklungsmethoden

Training-on-the-job	Training-near-the-job	Training-off-the job
▪ Unterweisung am Arbeitsplatz ▪ Einsatz als Assistent und Stellvertreter ▪ Modell-Lernen ▪ Job Enlargement ▪ Job Enrichment ▪ Job Rotation ▪ Gruppenautonomie	▪ Qualitätszirkel, Lernstatt ▪ Mentoring, Coaching ▪ Projektgruppenarbeit ▪ Mitarbeitergespräche ▪ Ausbildungswerkstatt	▪ Vortrag ▪ Tagungen, Workshops ▪ Kurse ▪ Verhaltenstraining, Rollenspiel ▪ Fallstudie, Planspiel ▪ gruppendynamisches Training ▪ Teamentwicklung

Becker, F-G. (2002), S. 419ff.

Aufwand und Kosten für die Qualifizierung außerhalb des Arbeitsplatzes (Training-off-the-job) sind sehr hoch. Diese sind bei on-the-job Maßnahmen deutlich geringer. Darüber hinaus gelingt der

copyright :: flow consulting gmbh

Transfer auf die Bedingungen des Arbeitsplatzes wesentlich besser bzw. entfällt ganz. Deshalb erlangen in den vergangenen Jahren die Training-on-the-job Maßnahmen immer größere Bedeutung. Die drei wichtigsten Formen der Training-on-the-job-Maßnahmen sind:

- Job Enlargement
- Job Enrichment
- Job Rotation

Job Enlargement bedeutet, die bisherige Tätigkeit wird ausgeweitet, beispielsweise indem neben der bisherigen Vertriebsregion noch eine weitere zu betreuen ist.

Job Enrichment bedeutet, eine qualitativ andere Tätigkeit zusätzlich zu übernehmen, also beispielsweise neben dem Vertrieb auch noch die Budget- und Personalplanung.

Job Rotation bedeutet, zeitweise in einen anderen Bereich zu wechseln und mit den dort gewonnenen Fähigkeiten und Fertigkeiten im bisherigen Tätigkeitsbereich besser zu arbeiten. Ein Beispiel ist das ‚Reinschnuppern' eines Vertriebsleiters in Marketing oder Produktentwicklung.

Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen

Auch für die Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen sind die verschiedenen Formen von Enlargement, Enrichment und Rotation die wichtigsten Kategorien. Der folgende Aufbau zeigt die Elemente einer PE-Planung:

Abb. 7: Elemente der PE-Planung

Bezeichnung und Funktion	**job enlargement**	**job enrichment**	**job rotation**
zu entwickelnde Hauptaufgabe	Maßnahme	Maßnahme	Maßnahme
zu entwickelndes Verhalten	Maßnahme		Maßnahme
ausgewählter erster Schritt (PE-Start)	weitere Folgeschritte (PE-Plan)	verändertes Arbeitsfeld (OE-Konsequenz)	PE-Dauer

Die so aufgestellten Maßnahmen sind – als eine Art Ideensammlung – gut geeignet, die verschiedenen Möglichkeiten der Qualifizierung aufzuzeigen und anschließend diejenigen auszuwählen, die zur Stelle, zur Person und zur Organisation am besten passen. Vermieden wird damit ein in vielen Organisationen beobachtbarer Hang zu einigen wenigen – und immer gleichen – Maßnahmen.

copyright :: flow consulting gmbh

Abb. 8: Elemente der PE-Planung – Beispiel ‚Gruppensprecher'

Gruppensprecher	**job enlargement**	**job enrichment**	**job rotation**
Funktion Zwischen- und Endkontrolle	Messkalibrierung	Einsteller-Audit	Springer in Vertretung für Vorarbeiter
Hauptaufgabe Teams führen	**Maßnahme** Leiten von Planerbesprechungen	**Maßnahme** Konflikte moderieren	**Maßnahme** Einsatz in anderen Abteilungen
Verhalten Schulung zur Besprechungsleitung	**Maßnahme** Springer in eigener Abt.; Einsatz in anderen Abt.	**Maßnahme** PC-Zugang; Teilnahme an Leitungsrunden	**Maßnahme** 4 Monate
(PE-Start)	**Folgeschritte**	**OE-Konsequenz**	**PE-Dauer**

Abb. 9: Elemente der PE-Planung – Beispiel ‚Teamleiter'

Teamleiter	**job enlargement**	**job enrichment**	**job rotation**
Funktion Coachings durchführen	*- nicht jedes Element muss benannt werden -*	Patensystem für Nachwuchsführungskräfte	Personalabteilung (Coaching-Supervision)
Hauptaufgabe delegieren	**Maßnahme** Projektarbeit	**Maßnahme** Meetings vorbereiten, leiten	**Maßnahme** Stellvertretung für Abteilungsleitung
Verhalten Führungskräfte-Schulung	**Maßnahme** Patensystem > Projektarbeit	**Maßnahme** Co-Teamleiter	**Maßnahme** 8 Monate
(PE-Start)	**Folgeschritte**	**OE-Konsequenz**	**PE-Dauer**

An den Beispielen wird in der Zelle ‚OE-Konsequenz' deutlich, wie wichtig die Konsequenz einer organisatorischen Umgestaltung ist, um die PE-Maßnahme wirksam werden zu lassen. Erst die organisatorischen Konsequenzen geben der PE-Maßnahme ihre Verankerung in der Organisationswirklichkeit. Zu solchen Konsequenzen können technische Veränderungen (wie der PC-Zugang im ersten Beispiel), funktionale Veränderungen (die Ernennung zum stellvertretenden Teamleiter) oder auch Veränderungen bei Berechtigungen (wie zusätzliche Vollmachten) gehören. Bleibt die Organisationsstruktur unverändert, so

copyright :: flow consulting gmbh

wird die qualifizierte Person in ihr früheres Verhaltensmuster zurückfallen. Effizienz und Effektivität von Personalentwicklung sind also von den Maßnahmen auf Seite der Organisationsentwicklung abhängig.

Strategische Personalentwicklung

Strategische Personalentwicklung beginnt mit der Frage: „Welche Potenziale sind zukünftig erforderlich?“ Um diese Frage zu beantworten, müssen von Seiten der Organisation klar sein:

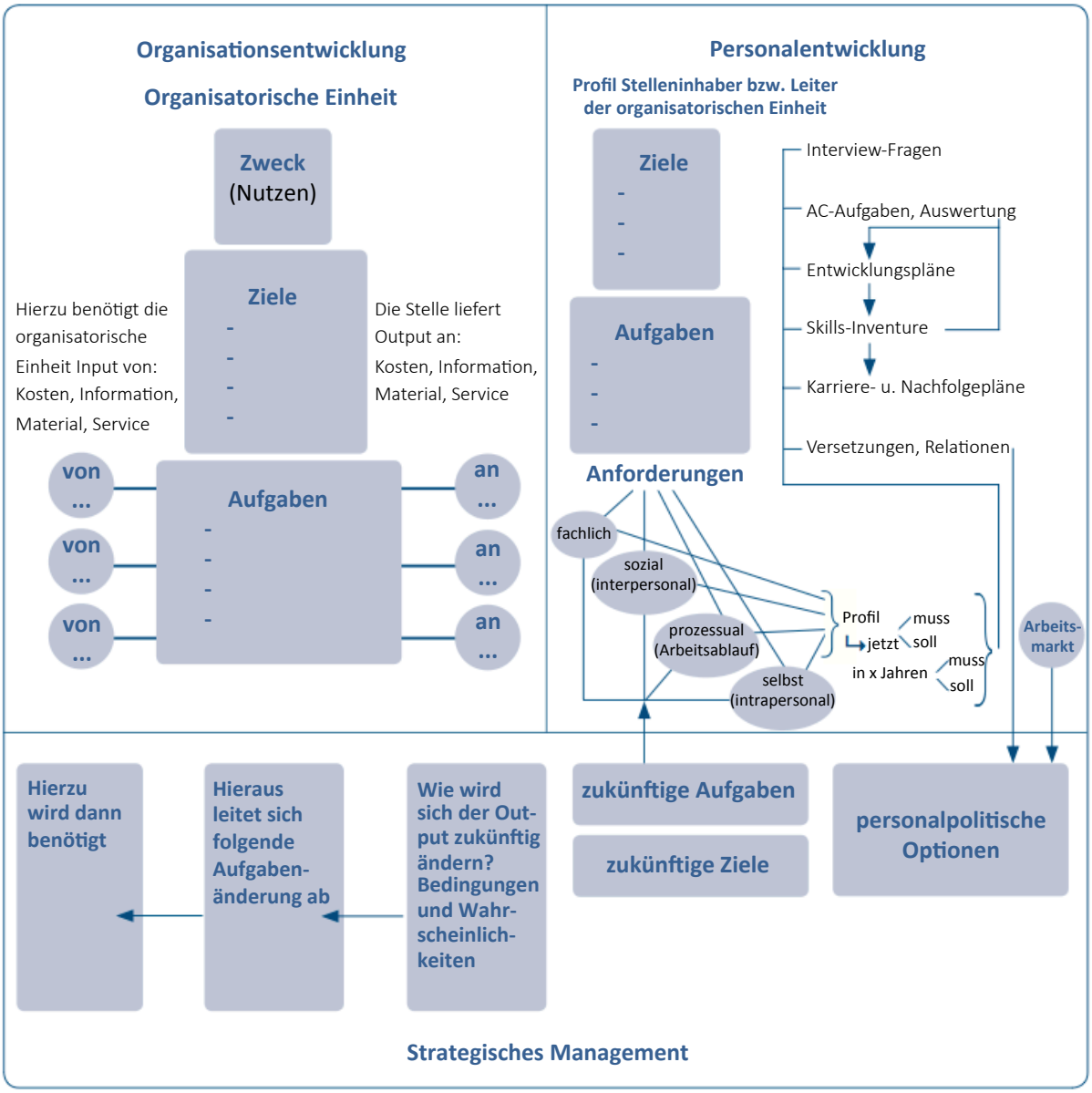
- ihre Ausrichtung,
- die Stärken, auf die sie setzt,
- die Schwächen, die sie vermeiden möchte und
- die Kundenprobleme, die sie zukünftig lösen will.

Die Abbildung 9 verdeutlicht, wie sich die Aussagen des strategischen Managements auf die Änderungen von Arbeitsplätzen und anschließend auf die zukünftigen notwendigen Qualifikationen auswirken. Erst wenn diese grundlegenden Aussagen zur strategischen Personalentwicklung vorliegen, wird ersichtlich, welche Potenziale bei welchen Mitarbeitern entwickelt werden sollen, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Doch bevor es an die Entwicklung ausgewählter Mitarbeiter hinsichtlich zukünftiger Anforderungen geht, sollte das Potenzial der zukünftigen Qualifikation dieser Mitarbeiter betrachtet werden. Denn auch wenn Sie einem Mitarbeiter zutrauen, die ersten Schritte auf dem Weg zu einer herausfordernden Aufgabe zu bewältigen, so bleibt die Frage unbeantwortet, wie dieser Mitarbeiter sich bewähren wird und wie er die dann folgenden, anspruchsvolleren Schritte ausführt. Jeder hat das Potenzial, Geige spielen zu lernen, doch bei den meisten ist schon weit vor den Beethovenschen Sonaten Schluss.

Um abschätzen zu können, wie viel Potenzial bei welchem Mitarbeiter hinsichtlich bestimmter Verhaltenskriterien vorhanden ist, gibt es Potenzialbeurteilungsverfahren. Diese Verfahren sollten Bestandteil jeder strategischen Personalentwicklung sein. Was bedeutet die Strategie für den Arbeitsplatz? Wie wird sich dieser verändern? Das bedeutet für die Potenzialbeurteilung für den Mitarbeiter: Wie wird sich dieser verändern?

copyright :: flow consulting gmbh

Abb. 10: Strategisches Management, Organisations- und Personalentwicklung



Einsiedler, H. u.a. (2003), S. 59.

Potenzialbeurteilung

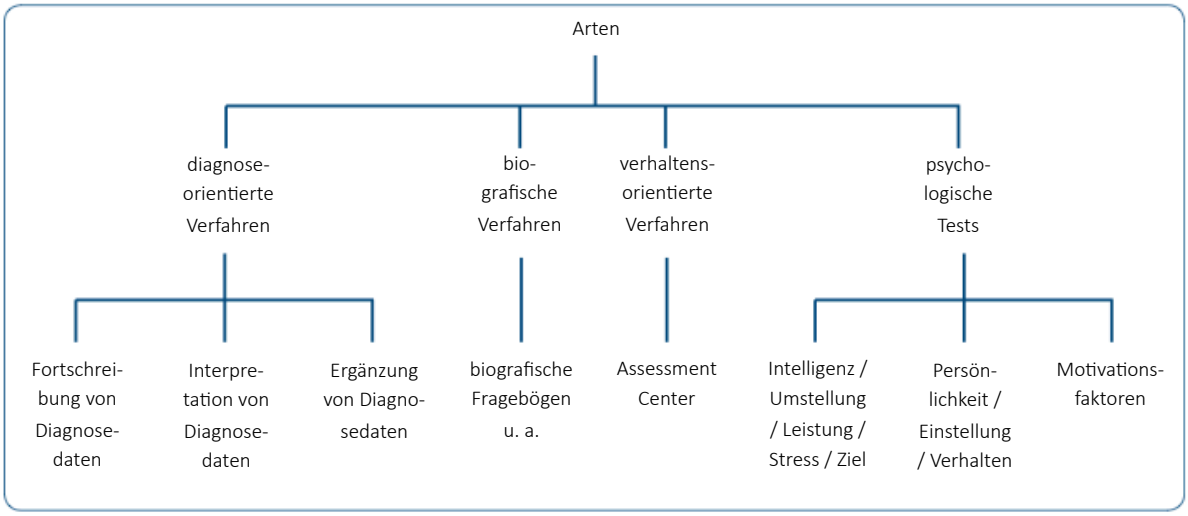
Der Zukunftsaspekt der Qualifikation ist also Gegenstand der Potenzialbeurteilung. Mit dieser werden die Entwicklungschancen bereits realisierter Qualifikationsmerkmale wie auch die Entwiclungschancen noch nicht realisierter Qualifikationsmerkmale beleuchtet. Die Potenzialbeurteilung löst sich also von der derzeit ausgeübten Tätigkeit und betrachtet möglichst viele Verhaltensmerkmale. Unterschieden werden:

- die sequentielle Potenzialbeurteilung, die die nächste hierarchische Stufe betrachtet
- und die absolute Potenzialbeurteilung, die viele Einsatzmöglichkeiten für einen längeren (Zukunfts-) Zeitraum umfasst.

Wie alle prognostischen Verfahren unterliegen auch diese einer Unsicherheit. Diese Unsicherheit lässt sich durch die Nutzung valider Verfahren beträchtlich senken. Gemeinsamkeit solch valider Verfahren ist, dass sie das gesamte Spektrum der (zukünftig erforderlichen) Qualifikation abdecken, also Kennen, Können und Wollen.

In der Praxis werden als Potenzialbeurteilungsinstrumente das diagnoseorientierte Verfahren, biografische Verfahren, Assessment Center und psychologische Tests angewendet.

Abb. 11: Potenzialbeurteilungssysteme



Nach Becker, F.G. (2002), S. 455 f

copyright :: flow consulting gmbh

Die Validität von (gut konzipierten) Assessment Centern und von psychologischen Tests ist dabei am höchsten.[9] Die folgende Tabelle zeigt den Steckbrief von zwei psychologischen Instrumenten zur Potenzialbeurteilung:

Verfahren	Jobfidence	Power Potential Profile
Fokus	Messung von sechs Aspekten: ▪ Intelligenz-Anpassung ▪ Intelligenz-Organisation ▪ Umstellungs-Bereitschaft ▪ Leistungs-Motivation ▪ Stress-Stabilität ▪ Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung	Messung von drei Aspekten: ▪ Persönlichkeit: Jungian Personality Profile (JPP) > Präferenzen nach C.G. Jung ▪ Haltung: Matrix for the Development of Attitude (MDA) > Verhältnis von Autorität und Verantwortung ▪ Verhalten: Future Skills for Leadership (FSL) Future Skills for Sales (FSS) > Messung ausgewählter Kompetenzbereiche
Ablauf	Aufgaben lösen Fragen beantworten mit Zeitvorgaben nach einem standardisierten Verfahren (PC-gestützt oder als Papier-Version)	Ausfüllen von Online-Fragebögen ohne Zeitvorgaben
Modus	Fremdbewertung	Selbsteinschätzung
Rück-meldung	Vier-Augen-Feedback-Gespräch: Ergebnis steht fest	Vier-Augen-Feedback-Gespräch: Ergebnis kann verändert werden
Einsatz	Anwendung eher in der Personalauswahl, in Assessment-Centern und als Vorlauf für Gespräche	Anwendung ausschließlich in der Personalentwicklung und -förderung – auch in (PE-orientierten) Assessment-Centern
web	www.jobfidence.de	www.power-potential-profile.de

copyright :: flow consulting gmbh

PE-Evaluation

Sind die Maßnahmen der Personalentwicklung durchgeführt, so bleibt nur noch die Frage nach der Wirkung und dem Erfolg. Um diese Frage beantworten zu können, sollte bereits bei der Planung einer PE-Maßnahme mitbedacht werden, woran sich die – möglichst positive – Wirkung dieser Maßnahme festmachen lassen soll.

Es ist hilfreich, folgende fünf Ebenen der Evaluation zu unterscheiden:

Ebene	Erkenntnisgewinn	Instrumente
1. Reaktion	Teilnehmerzufriedenheit: Wie zufrieden sind die Teilnehmer mit der Maßnahme, deren Durchführung und Rahmenbedingungen?	Seminarbeurteilungsbogen, strukturiertes Interview, Feedback im Training
2. Lerneffekte	Wissenszuwachs: Welche Methoden, Verhaltensweisen oder welches Fachwissen haben die Teilnehmer gelernt?	Tests, (teil)strukturierte Interviews, Fallstudien, Trainingsleistung
3. Transfer	Umsetzung: Welche Methode bzw. welches Fachwissen wird in der Praxis angewandt? Welche veränderten Verhaltensweisen sind zu beobachten?	Verhaltensbeobachtung, Beurteilung durch Vorgesetzten, Assessment-Center
4. Performance	Erfolgsrate: Welche Auswirkungen haben die veränderten Verhaltensweisen? Wie reagiert der Kunde / der Markt auf die veränderten Verhaltensweisen?	operative Kennzahlen, Marktforschungsergebnisse, 360º-Feedback, Kundenbefragungen
5. Ergebnis	Wirtschaftliches Ergebnis: Wie wirkt sich das veränderte Verhalten bzw. die Nutzung von Fachwissen / Methoden auf das wirtschaftliche Ergebnis des Unternehmens aus? Inwiefern bewirkt ein verändertes Verhalten tatsächlich eine Ergebnisverbesserung?	Kennzahlen, Szenarien, Opportunitätskosten, Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

nach: Einsiedler, H. u.a. (2003), S. 237 und 238

copyright :: flow consulting gmbh

Hier ein Beispiel zu den fünf Ebenen der Evaluation: Eine Bank wollte die Effektivität ihrer Mitarbeiter erhöhen. Dies sollte über eine Steigerung der Cross-Selling-Aktivitäten erreicht werden. Hierzu wurde ein Verkaufstraining aufgesetzt. Ziel war eine Ergebnisverbesserung durch die Steigerung der tatsächlichen Cross-Selling-Quote. Das Training brachte den gewünschten Erfolg: Die Mitarbeiter waren zufrieden mit der Maßnahme (Reaktionsebene) und wussten nun, wie mittels Cross-Selling zusätzliche Produkte beim Kunden platziert werden konnten (Lernebene). Tatsächlich wurden die erlernten Cross-Selling-Techniken auch in der Praxis eingesetzt (Transferebene). Die Cross-Selling-Quote stieg, immer mehr Kunden waren bereit, eine entsprechende Unterschrift zu leisten (Performance-Ebene). Auch das wirtschaftliche Ergebnis der Bank konnte durch die gestiegene Cross-Selling-Quote verbessert werde (Ergebnisebene).

Wirkungen auf der Reaktions- und der Lernebene lassen sich selbstverständlich wesentlich einfacher nachweisen als Wirkungen auf der Ergebnisebene. Denn dort wirken viele andere Einflüsse ebenfalls.

Das sollte Sie als Führungskraft jedoch nicht davon abhalten, bei der Formulierung von Evaluierungskriterien möglichst über die Reaktions- und der Lernebene hinauszugehen. Denn erst dann haben Sie die Möglichkeit, nicht nur unmittelbare PE-Wirkungen zu verfolgen, sondern auch Auswirkungen auf andere Personen und auf die Organisation. So wird Personalentwicklung dann zu einem integrierten Bestandteil nicht nur der Personal-, sondern auch der Unternehmensplanung.

Zusammenfassung

- Personalentwicklung ist Führungsaufgabe. Denn nur die direkte Führungskraft ist in der Lage, einen Mitarbeiter hinsichtlich seines Verhaltens am Arbeitsplatz einschätzen zu können.
- Bei strukturierter Personalentwicklung wird die Einschätzung des Mitarbeiterverhaltens den Anforderungen des Arbeitsplatzes gegenübergestellt, um so Hinweise auf Maßnahmen zur Personalentwicklung zu bekommen.
- Bezieht sich die Personalentwicklung nicht auf die gegenwärtige, sondern auf eine zukünftige Tätigkeit, so sind Instrumente der Potenzialbeurteilung geeignet, den Mitarbeiter einzuschätzen.
- Organisatorische Veränderungen sollten immer mit Maßnahmen der Personalentwicklung einhergehen, um der Weiterqualifizierung des Mitarbeiters auch strukturell oder technisch zu entsprechen.

copyright :: flow consulting gmbh

Quellen und Literaturhinweise

1 Schwarz, A. (2004), S. 159.

2 Berthel, J. (2003), S. 159.

3 Berthel, J. (2003), S. 148.

4 Nerdinger, F.W. (2001), S. 55-57.

5 Vgl. auch REFA (1987), S. 43.

6 Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005), S. 695.

7 Einsiedler, H. u.a. (2003), S.121-123.

8 Becker, F-G. (2002), S.419ff.

9 Vgl. Schuler, H. (1998), S. 77-150, S. 164-174

BECKER, F.G. (2002): Lexikon des Personalmanagements. 2. Aufl., München.

BERTHEL, J./BECKER, F.G. (2003): Personalmanagement. 7. Aufl. Stuttgart. EINSIEDLER, H. E./HOLLSTEGGE, S./JANUSCH, M./BREUER, K. (2003): Organisation der Personalentwicklung. Strategisch ausrichten – Zielgenau planen – Effektiv steuern. 2. Aufl. Neuwied.

NERDINGER, F.W. (2001): Formen der Beurteilung in Unternehmen: Anforderungen, Verfahren, Anwendungen. Weinheim/Basel.

REFA – Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V. (Hrsg.) (1987): Methoden- lehre der Betriebsorganisation: Anforderungsermittlung (Arbeitsbewertung). München.

SCHULER, H. (1998): Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik. 2. Aufl. Göttingen u.a.

SCHWARZ, A. (2004): Grundlagen der betrieblichen Personalentwicklung – Eine Einführung. In: B+P Personalpraxis (3), S. 159-161.

STEINMANN, H./SCHREYÖGG, G. (2005): Management. 6. Aufl. Wiesbaden.

copyright :: flow consulting gmbh