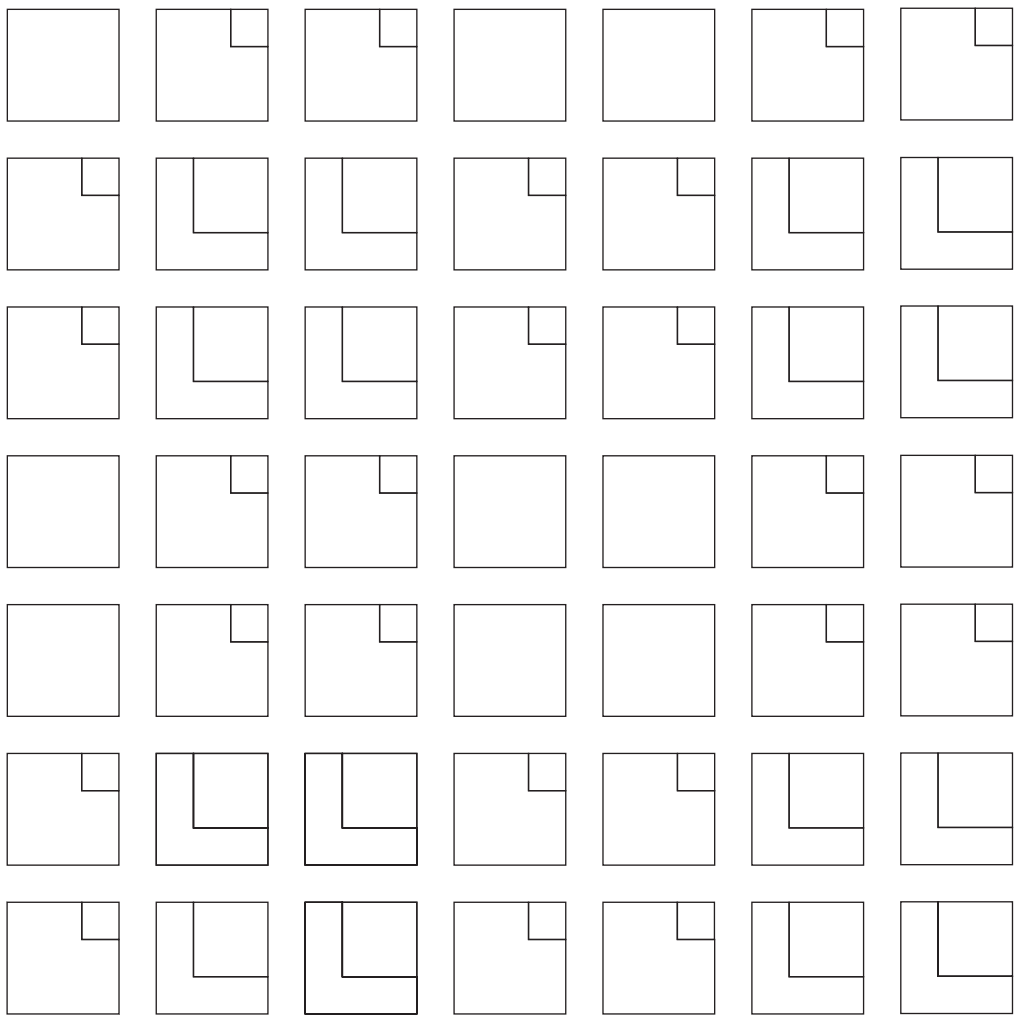




**RKW  
BW**



Personalentwicklung

Auf die Mitarbeiter  
kommt es an



# Rückenwind für Strategie und Wertschöpfung

Personalentwicklung ist ein schillernder Begriff. Fragen Sie fünf Personalmanager, was er bedeutet, und Sie erhalten fünf verschiedene Antworten. Kein Wunder, dass viele mittelständische Unternehmen mit Personalentwicklung ihre Schwierigkeiten haben.

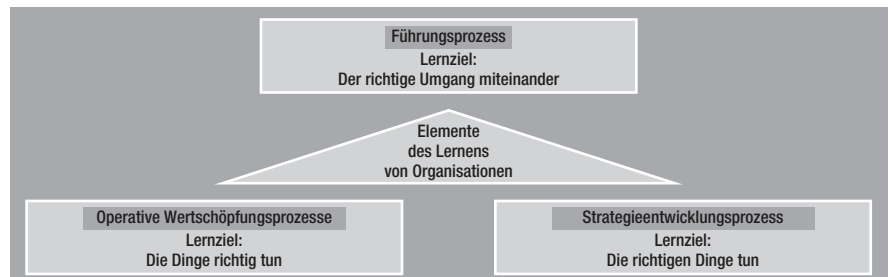
## Was ist Personalentwicklung?

**Personalentwicklung ist die planmäßige, im Unternehmen verankerte, systematische, zielorientierte Veränderung von Qualifikationen/Kompetenzen der Mitarbeiter.**

Akzeptieren Sie diesen Maßstab? Dann werden Sie künftig zufällig und aus der Not heraus erfolgte Qualifizierungsaktivitäten nicht mehr als Personalentwicklung bezeichnen wollen. Sie wissen: dazu gehört mehr.

Was können Sie tun, damit der Inhalt hält, was das Etikett verspricht? Richten Sie die Qualifizierung der Mitarbeiter auf die drei wichtigsten übergreifenden Lernprozesse im Unternehmen aus.

## Die Dinge auf den Punkt bringen



(Quelle: Wieselhuber & Partner)

Personalentwicklung ist eine Servicefunktion. Sie hat Dienstleistungscharakter. Als solche muss sie natürlich ihr Dasein rechtfertigen. Deshalb tut sie gut daran, ihren Auftrag klar zu formulieren.



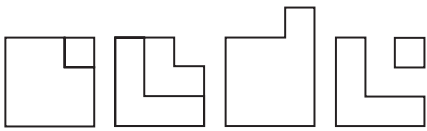
Erfolgsdreieck für unternehmerische Personalentwicklung (Quelle: Wunderer/von Arx, modifiziert)

## Das Selbstverständnis zeitgemäßer Personalentwicklung

Wenn Strategien entwickelt werden, muss die Personalentwicklung mit am Tisch sitzen. Denn was nützt die beste Strategie, wenn die Qualifikationen zur Umsetzung fehlen? Im operativen Geschäft hilft die Personalentwicklung die Wertschöpfung zu verbessern – Alibi-Maßnahmen sind Verschwendung. Und schließlich hat sie sich als interne Dienstleistung an den geltenden Qualitätsmaßstäben messen zu lassen.

## Personalentwicklung: Aktion statt Reaktion





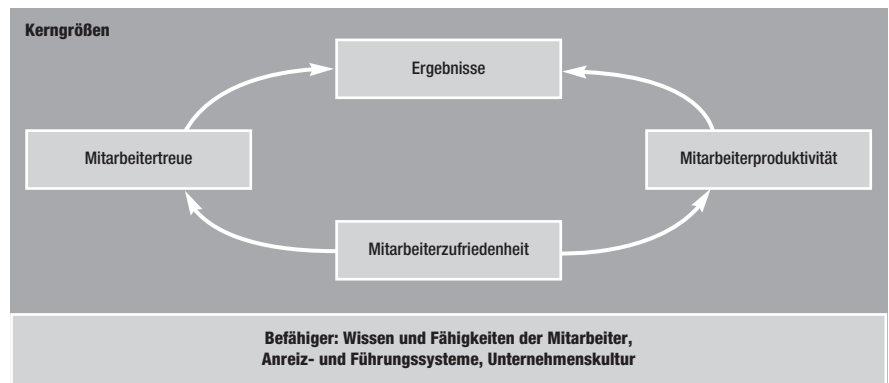
# Das Humankapital hüten und mehren: Vermögen, das in keiner Bilanz steht

## Können Sie Ihren Controller überzeugen?

Machen Sie sich als Personalentwickler nichts vor! Wenn die nächste Kostenwelle rollt, steht Ihre Dienstleistung unter verschärfter Beobachtung. Es ist deshalb wichtig, den Nutzen der Personalentwicklung nachweisen zu können. Wie das geht? Beantworten Sie die einfachen Fragen: Welchen Beitrag leisten Sie zum Überleben des Unternehmens? Was tun Sie für Ihre internen Kunden?

Setzt das Unternehmen eine Balanced Scorecard ein, gelingt der Nachweis auf diesem Weg. Über die Lern- und Entwicklungsperspektive wird der Beitrag zum Unternehmenserfolg sogar quantifiziert. Die entscheidenden Kerngrößen sind dabei: Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitertreue, Mitarbeiterproduktivität.

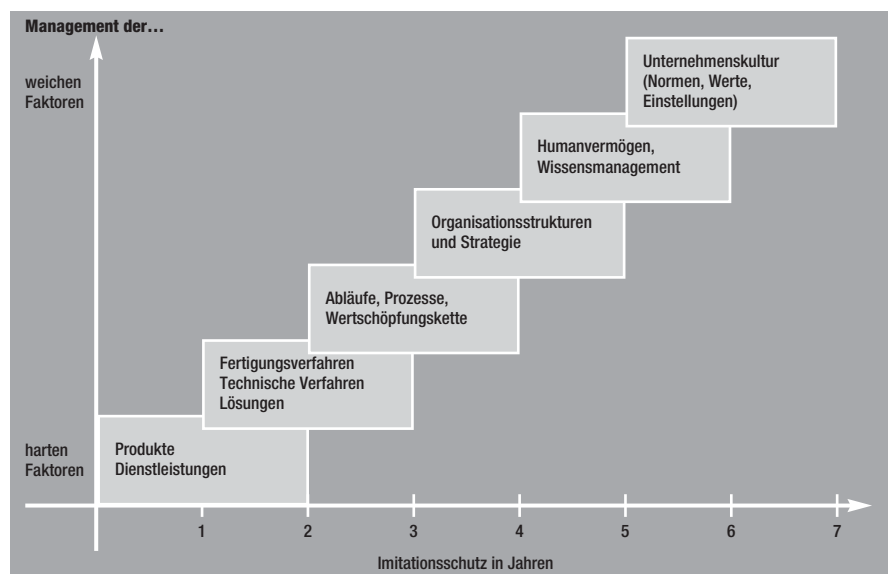
## Zufriedene und loyale Mitarbeiter sind produktiver



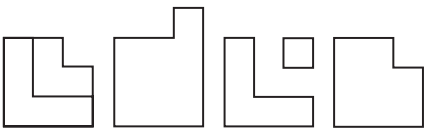
(Quelle: Kaplan, Norton; modifiziert)

Viele, über lange Zeiten erfolgreiche Firmen erzielen traditionell in diesen Werten gute Ergebnisse. Gerade heute, wo Produkte und Dienstleistungen immer schneller kopiert werden, verschaffen sie sich damit einen hohen Wettbewerbsvorteil. Warum? Weil dieser von der Konkurrenz nur schwer zu imitieren ist – wenn überhaupt.

## Mitarbeiter: ein strategisches Unterscheidungsmerkmal der besonderen Art



**Was Mitarbeiter kosten, wissen alle – was sie wert  
sind, die wenigsten.**



# Der Griff in den Werkzeugkasten: Instrumente der Personalentwicklung

Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitertreue und Mitarbeiterproduktivität fallen nicht vom Himmel. Was können Sie tun, um diese Ziele zu erreichen? Klar, in die Werkzeugkiste der Personalentwicklung greifen und die für die strategische Situation des Unternehmens passenden Instrumente einsetzen. Und nicht vergessen: In der Beschränkung liegt die Kunst.

**Ein Mensch, der recht zu wirken denkt, muss auf das beste Werkzeug halten (nach Goethe)**

Instrumente der Personalentwicklung		
Die Organisation betreffend (systembezogen)	Teamfördernde Instrumente (Methoden)	Mitarbeiterbezogene Instrumente
Zielvereinbarungssystem Institutionalisiertes Mitarbeitergespräch Weiterbildungsplanung Beurteilungssystem Organigramm Funktions-, Stellenbeschreibung Führungsgrundsätze Unternehmensleitbild Nachwuchsförderung Mitarbeiterbefragung Arbeitszeitmodell Schlüsselpositionen Entlohnungssystem	Teamentwicklung Teamcoaching Projektmanagement Wertanalyse Gruppenarbeit	Zielvereinbarung Mitarbeitergespräch Potenzial-Analyse Weiterbildung/Qualifizierung Beurteilungsgespräch Coaching Funktions-, Stellenbeschreibung Führungsinstrumente Aufgabenerweiterung und -anreicherung Job rotation Entlohnung (mit zusätzlichem Anreizcharakter)

**Was bringt Sie am schnellsten weiter?**

**Sie machen nichts falsch, wenn Sie sich auf folgende Instrumente konzentrieren:**

- Weiterbildung
- Zielvereinbarung
- Mitarbeitergespräch (institutionalisiert)
- Führungsgrundsätze/Unternehmensleitätze
- Bonussystem

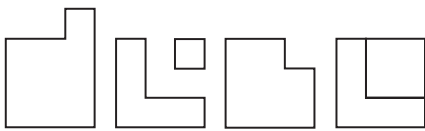
Diese Instrumente bewirken jeweils für sich und in ihrer wechselseitigen Verstärkung, dass die Potenziale der Mitarbeiter in einem nachhaltigen Interessenausgleich erfolgsorientiert genutzt werden. Mitarbeiter und Unternehmen profitieren davon.

**Stein auf Stein**



**Worauf warten Sie noch?**





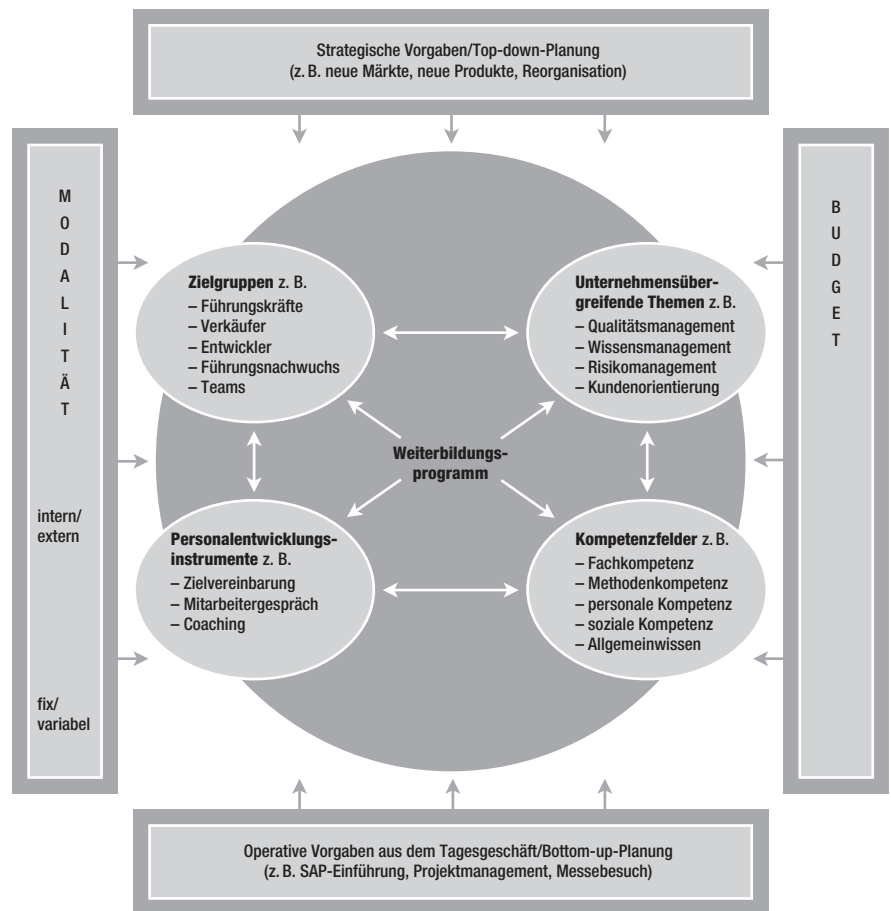
# Der „Lehrplan“ fürs Unternehmen – Oder: Genau so viel, wie nötig

**Auch darf man ja nicht alles wissen (Horaz)**

Seminare und Trainings sind wirksame Mittel, die Qualifikation der Mitarbeiter zu verbessern – vorausgesetzt, sie werden richtig geplant. Richtig planen heißt abwägen: Für welche Anlässe und welche Mitarbeiter in welchen Bereichen das begrenzte Budget ausgeben? Wo ist die optimale Wirkung für das Unternehmen zu erreichen? Müssen alle Wünsche erfüllt werden?

Versuchen Sie es einmal mit dieser Planungshilfe.

**Ja, mach nur einen Plan, Sei nur ein großes Licht Und mach dann noch 'nen zweiten Plan – Gehn tun sie beide nicht (Brecht)**

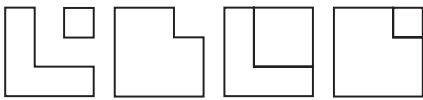


(Quelle: RKW Baden-Württemberg)

Steht Ihr Plan? Dann machen Sie den Härtestest. Tragen die Trainings zur Wertschöpfung bei? Unterstützen sie die Strategie? Denken Sie daran: Nutzen geht vor Mode. Trend-Surfen können Sie den Schönwetterkapitänen überlassen. Und halten Sie sich Scharlatane vom Leib.

**Wissen: der vierte Produktionsfaktor**



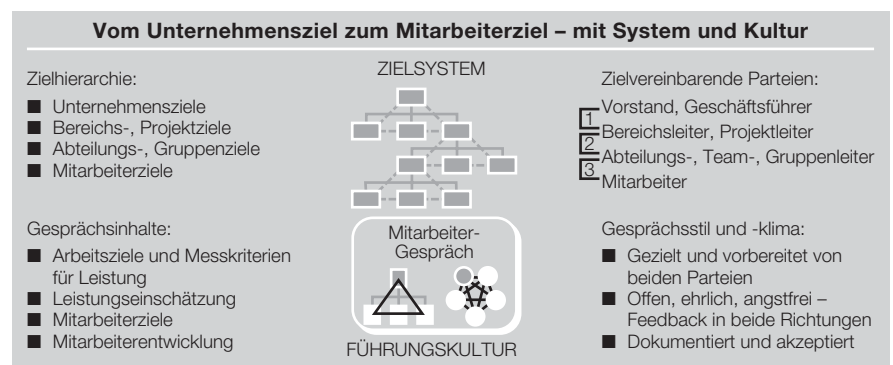


# Dem Handeln Orientierung geben: Mit Zielen führen

**'s ist ein Ziel aufs innigste  
zu wünschen  
(Shakespeare)**

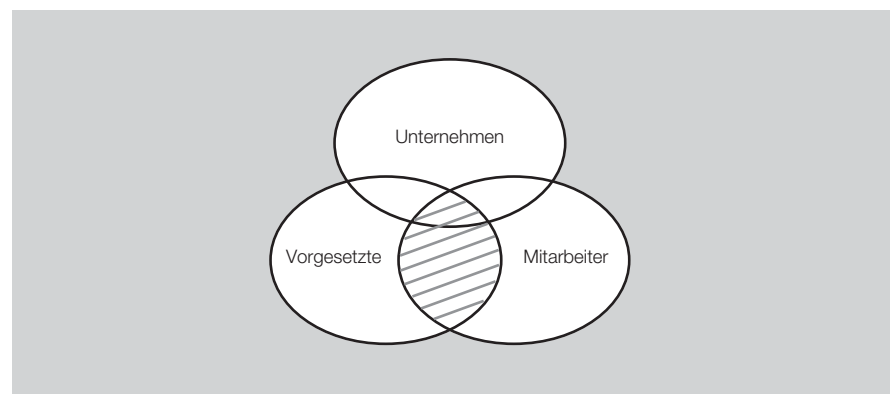
Die Unternehmensstrategie bildet den Rahmen für das Handeln– sie ist aber immer nur so gut wie ihre Umsetzung. Die operative Jahresplanung ist der erste Schritt, um die Strategie zum Laufen zu bringen. Und wie kommt sie zum Mitarbeiter? Ein bewährter „Transmissionsriemen“ ist das Führen mit Zielen. Die aus der Strategie abgeleiteten operativen Ziele werden in einem Kaskadeverfahren von oben nach unten heruntergebrochen.

**Alles auf einen Blick**



(Quelle: Den Erfolg vereinbaren, Refa)

Führen mit Zielen heißt, mit Mitarbeitern Ziele zu vereinbaren. Es handelt sich dabei um einen Prozess des Aushandelns: Unterschiedliche Interessen müssen unter einen Hut gebracht, Zielakzeptanz erreicht werden. Das ist eine Führungsaufgabe par excellence; hier trennt sich die Spreu vom Weizen.



(Quelle: Den Erfolg vereinbaren, Refa)

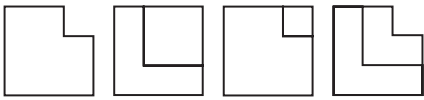
**Ziel: Die Aufgabe, der wir  
unsere Wünsche anpassen  
(Ambrose Bierce)**

Zwischendurch und nach Ablauf der Zielvereinbarungsperiode (meistens 1 Jahr) überprüfen Mitarbeiter und Vorgesetzter das Ergebnis in einem Feedback-Gespräch. Gemeinsam legen sie fest, wie der Mitarbeiter seine Aufgaben weiterhin gut oder sogar noch besser erfüllen kann.

Der Personalentwicklung kann aus den Feedback-Schleifen eine Reihe von Entwicklungsmaßnahmen ableiten – das Instrument der Zielvereinbarung ist eine wahre Fundgrube für ihre Tätigkeit.

**Zielvereinbarung:  
Bringen Sie Leben in die Führungslandschaft**

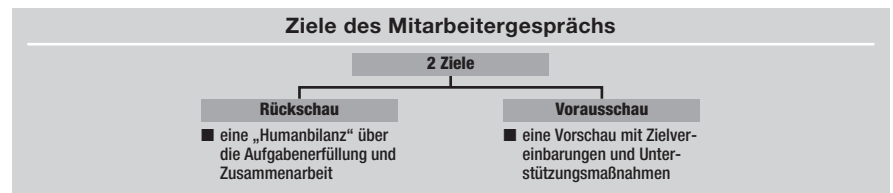




# Das Mitarbeitergespräch: Dreh- und Angelpunkt des Führens

**Net schwätza, schaffa!**  
**(Schwäbisches Arbeitsmotto)**

Was ist das Besondere am Mitarbeitergespräch? Warum ist es so wichtig? Schließlich reden doch Führungskräfte (fast) jeden Tag mit ihren Mitarbeitern. Ziele und Anlass des Mitarbeitergesprächs machen den Unterschied aus. Hier verlassen Mitarbeiter und Vorgesetzter den üblichen Rahmen der Alltagskommunikation, die meistens operative Aufgaben betrifft.



(Quelle: Nagel, Oswald, Wimmer)

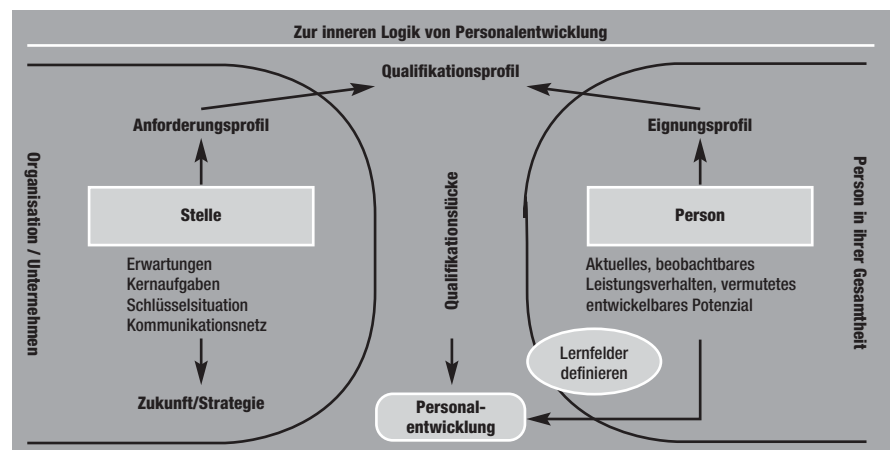
Das Mitarbeitergespräch ist dem Grundsätzlichen vorbehalten – in diesem Sinne behandeln Mitarbeiter und Vorgesetzte fünf Themen/ Schwerpunkte:

**Ein Gespräch setzt voraus,  
dass der Andere Recht haben  
könnte (Hans-Georg Gadamer)**

- Rückschau auf die Aufgaben der vergangenen Periode
- Eignungsschwerpunkte des Mitarbeiters
- Zusammenarbeit und Führung
- Vereinbarung über künftige Aufgaben und Verständigung über Erfolgsmaßstäbe
- Maßnahmen zur Unterstützung des Mitarbeiters

Für die Personalentwicklung ist das institutionalisierte Mitarbeitergespräch ein unverzichtbares Element. Sie erhält Informationen für notwendige Anpassungsprozesse – quantitative und qualitative. Den Nutzen des Mitarbeitergesprächs erntet man allerdings nur dann, wenn es organisatorisch im Unternehmen verankert ist.

**Personalentwicklung ist Teil  
des Problems, als dessen  
Lösung sie sich ausgibt  
(Reinhard K. Sprenger)**



(Quelle: Nagel, Oswald, Wimmer)

**Die Art und Weise, wie Menschen miteinander umgehen, wird  
zum entscheidenden Erfolgsfaktor (nochmals R. Sprenger)**





**RKW  
BW**

**RKW Baden-Württemberg**

Postfach 10 40 62  
70035 Stuttgart

Königstraße 49  
70173 Stuttgart

Telefon (07 11) 2 29 98-0  
Telefax (07 11) 2 29 98-10

E-Mail [info@rkw-bw.de](mailto:info@rkw-bw.de)  
Internet [www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)