

# Die Personalentwicklung und ihre vielfältige Aufgaben

*von Heike Berger*

*In vielen Unternehmen ist die Personalentwicklung (PE) neben der klassischen Personalbetreuung, der Rekrutierung neuer Mitarbeiter und der Gestaltung von Anreizsystemen schon lange ein etablierter Bestandteil des Personalwesens. Ist sie erfolgreich, ziehen sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeiter Nutzen daraus. PE unterstützt und fördert dann die Unternehmensentwicklung und hilft maßgeblich dabei, strategische Ziele zu erreichen. Sie wird somit als gesamtunternehmerische Aufgabe verstanden und ist aus Unternehmenssicht **kein reiner Kostenfaktor**, sondern eine **nützliche und notwendige Investition in die Zukunft**.*

Häufig aber laufen die Personalentwicklungs-Maßnahmen noch nach dem **Feuerwehrprinzip**: Gelöscht wird erst, wenn es brennt. Das bedeutet, dass der PE in diesen Unternehmen keine aktive, sondern eine re-aktive Rolle zugeschrieben wird. Um die Möglichkeiten von PE wirklich nutzen zu können, muss sie jedoch mehr sein als eine Reparatur-Abteilung.

Moderne und erfolgreiche PE richtet sich sowohl am aktuellen Bedarf wie auch an den strategischen Zielsetzungen des jeweiligen Unternehmens aus. PE-Arbeit gewährleistet also zum einen die gegenwärtige Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und zum anderen unterstützt sie die **Zukunftssicherung des Unternehmens**. Das bedeutet:

## **PE muss die richtigen Dinge tun!**

Ein erfolgreicher Personalentwickler denkt und handelt wie ein Unternehmer. Zu seinen Aufgaben gehört es, kontinuierlich herauszufinden, mit welchen Produkten und Dienstleistungen und mit welchem Service er dem Unternehmen nutzen kann. Um die Überlebensfähigkeit von Unternehmen zu gewährleisten, müssen immer wieder Strukturen, Abläufe und Mitarbeiterqualifikationen in Frage gestellt und kritisch beleuchtet werden.

Das A&O einer erfolgreichen PE ist also die **Bedarfsermittlung**. Bei ihr ist es wichtig, nicht automatisch nur nach Defizitsituationen zu fragen oder zu suchen. Denn sonst wird PE, wie oben beschrieben, in die Feuerwehr- und Retter-Rolle gedrängt und bleibt damit immer re-aktiv. Vielmehr denkt und handelt der Personalentwickler als Unternehmer im Unternehmen also mehrheitlich **pro-aktiv und zukunftsorientiert**, arbeitet eng mit der Geschäftsführung und den Führungskräften zusammen und hat die Soll-Ziele und die Soll-Kultur im Fokus.

## **PE muss die Dinge richtig tun!**

Zu der Aufgabe der frühzeitigen und präzisen Bedarfsanalyse kommt die Aufgabe, unter Kosten- und Nutzens Gesichtspunkten die richtigen PE-Instrumente einzusetzen und die Bedingungen für lern- und entwicklungsförderndes Verhalten im Unternehmen zu schaffen oder auszubauen.

### **Einige PE-Instrumente seien hier genannt:**

- Weiterbildungsangebote = Seminare und Workshops (intern/extern)
  - zielgruppen-übergreifend
  - zielgruppen-spezifisch



- Coaching und Supervision
- eLearning
- Action Learning
- Projektarbeit
- Job rotation, Job enrichment, Job enlargement
- Selbstorganisierte Förderkreise, Erfahrungsaustauschgruppen (intern/extern)
- Nachfolgeplanung und Karriereplanung
- gezielte, firmeninterne Nachwuchsförderung

Die Personalentwickler übernehmen hierbei häufig die Rolle von **Beratern, Moderatoren und Prozessbegleitern**. Vielfach setzen sie bei der Durchführung von Seminaren, Workshops und bei Coachingbedarf externe PE-Anbieter ein. Nachdem sie den Weiterbildungsbedarf eruiert und die Konzepte erarbeitet haben, geht es darum, die passenden Partner für die Umsetzung zu finden.

### **Wie finden Personalentwickler die passenden Partner für die Umsetzung der PE-Maßnahmen?**

Egal, ob die Personalentwickler firmeninterne Weiterbildungsmaßnahmen durchführen oder Mitarbeiter zu offenen Seminaren schicken wollen; wenn sie nicht auf ihre Stammtrainer, Stammcoaches oder Stamm-Trainingsinstitute zurückgreifen wollen oder können, haben sie verschiedene Möglichkeiten die passenden PE-Anbieter zu finden:

- Sie archivieren die Werbeflyer und diversen Prospekte, die sie in der Regel unaufgefordert von PE-Anbietern zugesandt bekommen.
- Sie archivieren die Anzeigen aus den verschiedenen Weiterbildungszeitschriften.
- Sie bedienen sich der diversen Datenbanken
  - als Handbücher,
  - als Anhang in den Weiterbildungszeitschriften,
  - als offene Datenbanken im Internet oder
  - als CD-Roms im Handel erhältlich.
- Sie suchen in den Internet-Suchmaschinen und schauen sich dann die einzelnen Websites der Trainer, Institute und Coachs an.
- Sie besuchen Weiterbildungs-Messen und Kongresse.
- Sie fragen PE-Kollegen.

Bei all diesen Recherche-Möglichkeiten müssen die Personalentwickler willens und bereit sein, sehr viel Zeit zu investieren, da die Angebote untereinander nicht vergleichbar sind. Der Suchende wird mit Informationen unterschiedlichster Art überfrachtet, das Angebot ist nicht strukturiert, relevante, für den jeweils Suchenden ausschlaggebende Informationen fehlen häufig (z.B. Honorar, zeitliche Verfügbarkeit).

In Zeiten knapper Budgets und ständig steigender Anforderungen ist auch die PE gezwungen, ihre Prozesse zu optimieren und Prioritäten zu setzen. Die **mühsame Recherche nach den passenden PE-Anbietern** kann daher nicht mehr zu ihren Aufgaben gehören. Im Fokus stehen vielmehr Gespräche mit der Geschäftsführung, den Führungskräften und den Mitarbeitern.

Entscheidend ist die präzise Bedarfsermittlung und die Ableitung und Konzipierung der erfolgsversprechenden Maßnahmen. Wichtig ist die Erstellung eines Anforderungsprofils für externe PE-Anbieter und unerlässlich ist die Auswahl der passenden externen Trainer, Institute und Coachs. Die Vor-Recherche nach genau diesen können und müssen sie jedoch zunehmend delegieren.



## **An wen können Personalentwickler die Recherche nach geeigneten PE-Anbietern delegieren?**

Ähnlich wie Personalberatungsagenturen und Headhunter mit der Suche und Vorauswahl geeigneter Mitarbeiter beauftragt werden, können Personalentwickler die Recherche an Trainervermittlungen delegieren. Ein Angebot der besonderen Art ist PE-Support. PE-Support ist sowohl eine klassische als auch eine **virtuelle Trainervermittlung**. Das bedeutet, Personalentwickler können im gemeinsamen Gespräch mit den Vermittlern das Anforderungsprofil der Trainer oder Coachs erstellen und sie persönlich mit der Suche beauftragen oder ihren genauen Bedarf als Ausschreibung auf der Internet-Plattform von PE-Support platzieren.

## **Wie funktioniert eine virtuelle Trainervermittlung?**

Der Personalentwickler erstellt auf der Internet-Plattform von PE-Support menügesteuert ein Gesuch. Er kann dort Angaben zum Seminarinhalt, der Zielgruppe, dem Schulungsniveau, der Teilnehmeranzahl und dem Tageshonorar machen. Darüber hinaus kann er angeben, ob der PE-Anbieter über Führungserfahrung oder Branchenerfahrung verfügen und wie lange er schon im Trainingsgeschäft tätig sein sollte. Wünscht der Auftraggeber sich einen Trainer oder Coach mit bestimmten Aus- und Weiterbildungen, kann er dies im Anforderungsprofil genauso angeben wie den Termin und den Ort der Durchführung. Das suchende Unternehmen bleibt dabei anonym, so dass die Personalentwickler von unaufgeforderten Offerten verschont bleiben und die Kontaktaufnahme selber bestimmen.

Die in der Datenbank von PE-Support registrierten Trainer und Coachs werden über neu eingehende und passende Ausschreibungen informiert, können diese jederzeit einsehen und sich bewerben, sollte ihr Profil zum Bedarf des suchenden Unternehmens passen und sie zum angegebenen Zeitraum noch über freie Termine verfügen. Die Personalentwickler erhalten wiederum bei Eingang einer neuen Bewerbung eine Information per E-Mail. Mit ihrem Passwort können sie sich jederzeit die Bewerbungen auf der Plattform anschauen und natürlich ausdrucken.

*Bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter werden Online-Jobbörsen bereits erfolgreich für die Vorauswahl genutzt.*

Vorteile für die Personalentwickler:

- Sie stehen mit ihrem Bedarf, ihren Wünschen und Anforderungen im Mittelpunkt, das heißt die passenden Anbieter kommen zu ihnen.
- Sie bekommen vergleichbare, sehr aussagefähige Profile von Trainern, Instituten und Coachs, die ihrem Anforderungsprofil entsprechen, zum gewünschten Termin zeitlich verfügbar sind und zum angegebenen Honorar arbeiten.
- Sie bekommen sämtliche Kontaktmöglichkeiten, Links zu den Homepages und die Möglichkeit, direkt von der Plattform aus E-Mails an die Bewerber zu verschicken.
- Sie prüfen die Qualität gemäß ihrer Maßstäbe.
- Sie treffen die Auswahlentscheidung.
- Sie bestimmen selber, mit wem sie wann Kontakt aufnehmen.
- Sie sparen wertvolle Zeit, die sie in die Gespräch mit den relevanten Weiterbildungs-Anbietern investieren können.

Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass alle mit der Suche nach passenden Trainern und Coachs im Unternehmen beauftragten Mitarbeiter eine Ausschreibung platzieren können. Auch Privatpersonen nutzen die Plattform bei der Suche nach einem geeigneten Coach.

