

3 ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE PERSONALENTWICKLUNG

„Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.“ (Henry Ford)

Organisations- und Personalentwicklung (PE) sind untrennbar miteinander verbunden: Personalentwicklung berücksichtigt die Kultur, um möglichst wirksam zu sein. Sie formt aber auch Kultur und wird dadurch wirksam. Worauf es bei der PE in modernen leistungsorientierten Organisationen ankommt, fasst Mag. (FH) Iris Schatzl nachfolgend zusammen.

Unter Personalentwicklung versteht man nach Manfred Becker¹ „alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“. Welche Prozesse und Instrumente der Personalentwicklung ein Unternehmen braucht, ergibt sich dabei vor allem aus seiner Größe, dem Reifegrad und der Kultur. Allgemein betrachtet zeigen sich insbesondere 3 Erfolgsfaktoren:

1. Personalentwicklung ist Chefsache.

Wenn strategische, nachhaltige Personalentwicklung (PE) gelingen soll, braucht es die Verantwortung aller Beteiligten und den besonderen Fokus der Geschäftsführung. Das heißt in erster Linie:

- Auftrag von der Geschäftsführung
- Strukturelle Positionierung und Kompetenz der damit beauftragten Stelle
- Bewertung von Führungsleistung hinsichtlich der Mitarbeiterentwicklung

Nur wenn die mit Personalentwicklung beauftragte Stelle gut im Unternehmen positioniert ist und ausreichend Durchsetzungskraft und Kompetenz hat, wird die nachhaltige Umsetzung der PE-Strategie gelingen.

Operative Personalentwicklung ist dabei Aufgabe aller Führungskräfte. Sie werden von der Funktion Personalentwicklung unterstützt – nicht nur mit Prozessen und Werkzeugen, sondern auch in der Stärkung ihrer eigenen Entwicklungs- und Führungskompetenz. Ebenso wichtig ist die Stärkung der Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen für ihre individuelle Leistungserbringung und Entwicklung im Unternehmen.



2. Personalentwicklung hat eine strategische Ausrichtung, Zielsetzung und Kontrolle.

Im Sinn von Peter Druckers „you cannot manage what you cannot measure“ gilt es auch für die Personalentwicklung, Aufwand und Nutzen sichtbar zu machen.

Dafür sind vor allem von Bedeutung:

- Von den Unternehmensstrategien abgeleitete PE-Strategien und -Ziele sowie aussagekräftige Erfolgsindikatoren
- Erhebung der IST-Situation und Durchführung von zielorientierten Maßnahmen
- Kontrolle und Verbesserung aussagekräftiger Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators – KPIs) für PE-Maßnahmen sind zum Beispiel die interne Bewerbungsrate für Führungsfunktionen im Vertrieb, der Anteil weiblicher IT-Kräfte oder die Karriereentwicklung bei den AbsolventInnen eines High-Potential-Programms.. Die KPIs für PE-Maßnahmen können sich auch auf ein unternehmerisch übergeordnetes Ziel beziehen, wie zum Beispiel die Cross-Selling-Rate im Vertrieb zu steigern, um den Umsatz zu erhöhen. Wichtig ist, dass die Zielerreichung durch die getätigte PE-Maßnahme direkt beeinflussbar ist, und dass der KPI in Hinblick auf das gesetzte Ziel relevant ist.

3. Die Organisation lernt zu lernen.

In einem Unternehmen geht es um zwei Arten von Lernen: Das Lernen eines einzelnen Menschen und das Lernen der gesamten Organisation. Beide Arten sind essenziell, damit die Organisation sich weiterentwickeln kann. In diesem Zusammenhang sind vor allem folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Erhöhung der Partizipation und Selbstregulation
- Etablierung einer Reflexions-, Fehler- und Innovationskultur

■ Wissensmanagement und Prozessorientierung

Erfolgsfaktoren für individuelles Lernen sind erfahrungsbasierte und umsetzungsorientierte Lernmethoden, das Verinnerlichen sowie das Anwenden des „Neuen“ im Alltag. Hilfreich für eine Organisation, um Lernen zu lernen, sind möglichst flache und dezentrale Strukturen, funktions- und bereichsübergreifende Kommunikation, Prozessdenken, Netzwerkbildung und ein gesammeltes, für alle zugängliches Wissen.

Was ein Unternehmen also in Zukunft braucht, um lebensfähig zu bleiben, sind insbesondere die Fähigkeiten zu Reflexion, Flexibilität, Resilienz, Kollaboration und Kokreation. Diese Skills in die Unternehmens-DNA zu schleusen, ist die Herausforderung für die Personalentwicklung. Inwieweit diese 3 Erfolgsfaktoren für postmoderne pluralistische bzw. integrale evolutionäre Organisationen gemäß Frederic Laloux („Reinventing Organizations“) relevant scheinen, reflektiert die Autorin unter blog.wifiwien.at.



Mag. (FH) Iris Schatzl

Systemische Unternehmensberaterin für Personalwesen mit Erfahrung aus über zwei Jahrzehnten in namhaften Unternehmen unterschiedlicher Größe.



Erfolgsfaktoren für nachhaltige Personalentwicklung

19.11.2020 oder 8.6.2021
wifiwien.at/24336x