

Personalentwicklung – gestern und heute

Die Personalentwicklung hat sich in den letzten 40 Jahren stark gewandelt – von der betrieblichen Weiterbildung über verschiedene

Stationen zur strategischen Personalentwicklung.

Christoph Wirl hat

die wesentlichsten

Entwicklungslinien

herausgearbeitet und darüber mit Experten gesprochen.

»Früher wurde Personalentwicklung oft gleich gesetzt mit Entertainment. Ganz nach dem Motto und Aufruf an die Personalisten: ›Lasst euch was einfallen zur Aufmunterung und Belohnung der Mitarbeiter!«‹, erzählt Mag. Konrad Fankhauser (stellvertretender Geschäftsführer der Berater*).

Heute geht es vielmehr um Performance und Leistungswillen. Also um die Bereitschaft der Mitarbeiter, mehr zu geben. Darüber hinaus kommt es durch den demografischen Wandel heute zu neuen Themenstellungen für die HR-Abteilungen. Fankhauser weiter: »Generationengerechtes Lernen, Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und Nutzung der Potenziale älterer Mitarbeiter zählen zu den neuen Herausforderungen der Personalentwicklung.«

Personalentwicklung wird ein immer wichtigerer Teil der Personalarbeit. Seit den Anfängen der 70er-Jahre hat dieses Handlungsfeld einen deutlichen Bedeutungszuwachs erlebt. »Personalentwicklung ist mehr als Aus- und Weiterbildung« war eine der ersten Definitionen von Personalentwicklung«, weiß Mag. Clemens Stieger (Geschäftsführer GfP – Gesellschaft für Personalentwicklung).

Die Personalentwicklung ist eine vergleichsweise junge Profession, rund 40 Jahre wird mit diesem Begriff gearbeitet. Die Frage nach der eigenen Definition begleitet die Personalentwicklung schon seit Bestehen. Clemens Stieger weiter: »Fragt man heutzutage Mitarbeiter und Führungskräfte in Unternehmen nach einer Definition von Personalentwicklung, bekommt man als Antwort mit hoher Sicherheit: ›Personalentwicklung ist Aus- und Weiterbildung.« Dies ist zwar im Widerspruch zur gängigen Literatur, aber gelebte Tatsache. Personalentwicklung hat es also nicht geschafft, den eigenen Anspruch in die Pra-

xis umzusetzen und den Erfolg aus den 80er- und 90er-Jahren fortzusetzen. Personalentwicklung hat definitiv an Bedeutung verloren und man muss sich fragen, ob sie überhaupt noch ein zukunftssträchtiger und nützlicher Begriff ist.«

Eine moderne Definition bietet Mag. Rudolf Krcma (Geschäftsführer Workswell): »Personalentwicklung ist all das, was sich ein Unternehmen ausdenkt und umsetzt, um die Mitarbeiter fit zu machen. Den Begriff fit verstehe ich hier in zweifacher Bedeutung: Fit im Sinne von vital (z. B. in der kollegialen Kooperation), beweglich (z. B. dann, wenn etwas verändert wird) und leistungsfähig (z. B. als Führungskraft und bei anspruchsvollen Aufgaben). Andererseits übersetze ich fit mit ›passend machen‹. Darin steckt der Anspruch, dass Personalentwicklung darauf achten muss, dass ihre Maßnahmen zu den Werten, Zielen und Strategien des Unternehmens passen.«

Man erkennt sehr schön, was sich zwischen »Personalentwicklung = Aus- und Weiterbildung« und »Personalentwicklung = Summe von Maßnahmen für Mitarbeiter« alleine in der theoretischen Definition getan hat. Die Umsetzung ist ja (leider) wieder etwas ganz anderes.

Mag. Horst Krieger (Leiter Training & Optimum Performance, ipcenter.at) sieht die Veränderungen der letzten Jahre folgendermaßen: »Die Personalentwicklung wird heute ganzheitlicher gesehen, nicht mehr nur als finanzielles Anreizsystem. Aus- und Weiterbildung werden auch als Betätigungsfelder der Personalentwicklung gesehen und beinhalten Themen wie Kompetenzentwicklung, unternehmerisches Denken, Planungsverhalten, Innovationsfähigkeit und Ähnliches. Damit sind heute auch andere und unterschiedlichere Instrumente der Personalentwicklung gefragt als noch vor wenigen Jahren.«



Konrad Fankhauser



Barbara Haslinger



Horst Krieger



Rudolf Krcma



Clemens Stieger



Eva Maria Zimmerl

Konrad Fankhauser definiert den Begriff vor allem nach dem Output: »Systematische Personalentwicklung dient dem Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit, der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen sowie der Gestaltung von für Mitarbeiter attraktiven Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.«

Der kanadische Eishockeyspieler Wayne Gretzky (seinerzeit der weltbeste Spieler) sagte: »Die meisten Spieler sind ziemlich gut, aber sie laufen dahin, wo der Puck ist. Ich gehe dahin, wo der Puck sein wird.« Eva Maria Zimmerl (vbc-Partnerin) erklärt im Sinne dieses Zitates: »Moderne Personalentwicklung, besonders für Verkäufer, bedeutet, sich auf alle Eventualitäten des Marktes so gut vorzubereiten, dass der Verkäufer schon da ist, wenn das Ereignis eintritt.«

Veränderung der Investitionen

Es ist spannend zu sehen, wie sich die Investitionen der Unternehmen für Personalentwicklungsmaßnahmen in den letzten Jahren geändert haben. Das kann man durchaus als Indiz für den Bedeutungszuwachs heranziehen.

In Deutschland wurden Anfang der 70er-Jahre 1 Mrd. € ausgegeben, Anfang der 80er 4 Mrd. € und 1992 bereits 19 Mrd. Bis 2001 sind die Ausgaben ungefähr gleich geblieben und haben danach einen rasanten Anstieg bis 2004 auf 27 Mrd. € genommen. (Quelle: Lenske/Werner »Umfang, Kosten und Trends der betrieblichen Weiterbildung«, IW Trends 36, Heft 1/2009).

Mag. Barbara Haslinger (WIFI Wien Unternehmensentwicklung) kennt die Ausgaben in Österreich: »Studien sprechen davon, dass ca. 1,5 % der Personalkosten pro Mitarbeiter und pro Jahr für Trainings und Personalentwicklung im Durchschnitt von den Unternehmen ausgegeben werden. Mein Eindruck ist der, dass die Unternehmen über die Gesamtheit gesehen im Laufe der letzten 10 Jahre gleichbleibend viel ausgegeben haben. Es gab aber bei den einzelnen Firmen teilweise starke Verschiebungen. Einige Unternehmen, die früher viel Geld für Personalentwicklungsmaßnahmen und Trainings ausgegeben haben, haben sich durch die Krise zurückgezogen und stehen teilweise immer noch auf der Bremse. Dafür gibt es viele, die gerade jetzt vermehrt in die Entwicklung ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte investieren, weil sie den Nutzen für das Unternehmen sehen.«

Horst Krieger kann die Ausgaben anhand konkreter Zahlen darstellen und zitiert die Statistik Austria: »Sie weist für die Aus- und Weiterbildung des Jahres 2005 folgende Zahlen aus: Die Gesamtkosten je an einem Kurs teilnehmender Person lagen bei 1.669,- €. Die Beträge schwanken nach Branche (Dienstleistungen z. B. 1.707,- €, produzierender Bereich 1.589,- €) und Unternehmensgröße (10 – 49 Beschäftigte 841,- €, 50 – 249 Beschäftigte 1.726,- €, 250 und mehr Beschäftigte 1.947,- €).«

Aus subjektiver Sicht scheint dieser Betrag über die letzten Jahre relativ konstant geblieben zu sein. Allerdings hat die Wirtschaftskrise eine starke Zäsur bedeutet. Dadurch wurde aber eher das Qualitätsbewusstsein der Nachfrageseite gestärkt. Horst Krieger weiter: »Ich erwarte auch in den nächsten Jahren ein verstärktes Bedürfnis nach qualitätsgesicherten Leistungen in der Personalentwicklung.«

Eva Maria Zimmerl weiß, wie sich Personalentwicklung im Bereich von Verkäufern über die letzten Jahre geändert hat: »Was den Bereich der Trainingsmaßnahmen für Verkäufer betrifft, liegt der Fokus eindeutig am Thema Nachhaltigkeit. Viele Personalentwickler stehen vor dem Dilemma, ihre Verkäufer nicht allzu lange für Trainings-

Professionell. Innovativ. Grenzenlos.

engage!

Das Personalmanagementportal

-  Personalgewinnung
-  Personalentwicklung
-  Personalmanagement
-  Personalcontrolling

www.infoniqa-hr.com



Verkäufertraining

Menschen verkaufen an Menschen!

- positive Kommunikation im Vertrieb
- erzielen hoher Abschlusssicherheit
- entwickeln langfristiger Erfolge
- wissen, wie man Preise durchsetzt

Helmut S. Durinkowitz
www.idee-training.at

helmut.durinkowitz@idee-training.at
Idee-Training • Kellenweg 5/1 • 7100 Neusiedl a. See • +43-2167-20 129

maßnahmen aus dem Markt nehmen zu können. Gleichzeitig wissen sie, dass Verhalten nicht in zwei oder drei Tagen nachhaltig verändert werden kann.»

Häufig wird angenommen, dass die Höhe der Ausgaben in Relation zu den Mitarbeitern ein Qualitätskriterium von Personalentwicklung ist. Clemens Stieger: »Das ist leider falsch. Gute und wirkungsvolle Personalentwicklung korreliert nicht mit den damit verbundenen Ausgaben. Tendenziell ist sogar eher das Gegenteil der Fall.« Dennoch kann die Entwicklung der Ausgaben, vor allem in Deutschland, darstellen, wie sehr die Personalentwicklung in der gesamten Personalwirtschaft im deutschsprachigen Raum an Bedeutung gewonnen hat. Stieger ergänzt: »Im Vergleich zu den An-

fängen der Personalentwicklung wird heute sicherlich mehr Geld ausgegeben, weil die Themen und Angebote vielfältiger geworden sind. Waren es zu Beginn fast ausschließlich Fachausbildungen, sind Themen wie Führung und Persönlichkeit hinzugekommen. Die Ausgaben für (klassische) Personalentwicklung im Sinne von Trainings und Seminaren haben tendenziell abgenommen, sind aber für andere Entwicklungsmaßnahmen (Change, Wissensmanagement, Onboarding, Potenzialanalysen, ...) durchaus stark gewachsen.«

Entwicklung der Teilnehmer

Ein weiteres Indiz für die höhere Bedeutung der Personalentwicklung, neben den Ausgaben, ist die Entwicklung der Teilnehmerquote an betrieblicher Weiterbildung. Konrad Fankhauser kennt die aktuellen Zahlen zur Teilnehmerstruktur: »Eine Studie von Jänner 2011, durchgeführt von MAKAM Market Research, über die Verteilung der Weiterbildungstage pro Mitarbeiter kam zu folgendem Ergebnis: 17 % der leitenden Angestellten haben Weiterbildungsanspruch auf bis zu 2 Tage pro Jahr, 37 % auf 3 – 5 Tage und 40 % haben Anspruch auf mehr als 5 Tage pro Jahr. Wie im Jahr 2010 finden sich dabei Weiterbildungen im Bereich Technik und Produktion als wichtigste Maßnahme auf dem ersten Platz.«

Aufschlussreiche Zahlen, die die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen in Österreich im Vergleich der letzten 30 Jahre zeigen, gibt es leider nicht. Allerdings gibt es Zahlen aus Deutschland: 1979 waren es demnach rund 10 % der Bürger in Deutschland, die an berufsbezogener Aus- und Weiterbildung teilgenommen haben. 1988 bereits 18 % und der höchste Punkt wurde 1997 mit 30 % erreicht. Danach ging es wieder leicht bergab und war 2007 bei 26 %. Die Gründe für den enormen Anstieg von 10 % auf knapp 30 % dürften wohl in den technologischen Entwicklungen liegen, in einem immer schneller veränderten Umfeld und den dadurch steigenden Ansprüchen an die Mitarbeiter in fast jeder Branche.

Wandel der Themenfelder

Wir können bisher kurz zusammenfassen, dass sich die Personalentwicklung von den 70er-Jahren bis zum Jahr 2000 ziem-

Entwicklungsphasen der Personalarbeit und -entwicklung

Christian Scholz zeigt in dem Buch »Personalmanagement« aus dem Jahr 2000 eine Tabelle über die Entwicklung der Personalarbeit:

- Bis 1960: Personalverwaltung
- Ab 1960: Personalstrukturierung
- Ab 1970: Personalentwicklung**
- Ab 1980: Personalstrategie
- Ab 1990: Personalinterfunktionalität
- Ab 2000: Personalkompetenzintegration

In der Personalentwicklung spricht man demnach ab dem Jahr 1970 von der Pionierphase und ab 1980 von der Institutionalisierungsphase, in der erstmals eigene Abteilungen für Personalentwicklung entstehen.

Die dritte Phase wird in der Literatur als Phase der strategischen Neuorientierung bezeichnet und gilt bis 1989. Sie ist gekennzeichnet durch starke technisch-organisatorische Veränderungen, vor allem in der IT und Kommunikationstechnologie. Erstmals wird PE in der Managementliteratur erwähnt.

Phase 4, die Legitimationsphase, reicht bis zum Jahr 1997 und ist geprägt durch Schlagwörter wie Globalisierung und Outsourcing. Aufgrund des steigenden Drucks findet Bildungscontrolling immer mehr Nachfrage.

Ab 1998 wird von der Phase der Etablierung gesprochen, in der das Thema der Personalentwicklung stark Einzug in die Wissenschaftsliteratur findet. Schlagwörter sind jetzt: organisationales Lernen, Wissensmanagement und Kompetenzentwicklung.

Die Zeit von 2002 bis 2004 kann als Konsolidierungsphase bezeichnet werden. Kostendruck zwingt zu Einsparungen, und die Personalentwicklung verliert ein wenig an Bedeutung im Unternehmen. Um Kosten zu sparen, setzt man vermehrt auf E-Learning. Seit 2005 herrscht die Spezialisierungsphase. Es kommt wieder zu einer Zunahme des Weiterbildungsbedarfs. Es geht jetzt vor allem auch um Themen wie Ethik, Werte und Sozialkompetenz. Es zeigt sich eine Spezialisierung auf Themenbereiche in Verbindung mit Nachbardisziplinen wie z. B. der Sozialethik, der Rechtswissenschaft oder des Gesundheitsmanagements.

Quelle: »Personalentwicklung in Deutschland im Wandel der Zeit«, Diskussionspapier von Wiebke Mandel und Peter Pawlowsky, Technische Universität Chemnitz

lich rasant entwickelt hat. In den letzten 10 Jahren ist sie relativ konstant geblieben, zumindest in ihrer Bedeutung für die Personalarbeit.

Wie haben sich jedoch die Themenfelder entwickelt? Haben sie sich überhaupt weiterentwickelt? Clemens Stieger: »Es ist überraschend, dass sich viele klassische Themen noch immer in Unternehmen halten; sei es Kommunikation, Präsentation, Rhetorik etc. Meine These hier ist allerdings, dass diese nicht deshalb noch verfolgt werden, weil sie wichtig und wirksam sind. Sie gehören quasi zum Inventar und werden unhinterfragt weiter angeboten. Das ist gerade in der Personalentwicklung sehr typisch. Bei vielen Themen hat sich die Ausrichtung verändert. Auch wenn es weiterhin Führungstrainings gibt, haben sich diese stark weiterentwickelt. Es geht z. B. vermehrt um die Funktionsorientierung, Umgang mit unklaren und schwierigen Situationen etc., weniger um reine Skills und Theorien. Generell haben sich die Themen Richtung ›Veränderung von Mindset‹ entwickelt, anstatt Wissensvermittlung und reiner Verhaltensänderung.«

Rudolf Krcma erkennt einen Unterschied zwischen dem, was in der Personalentwicklungs-Literatur gedacht und beschrieben wird und dem, was in der real existierenden und meist mit Ressourcenknappheit konfrontierten Personalentwicklung praktiziert wird. Er zählt auf:

- Moderne Personalentwicklung stimuliert Beweglichkeit. Es geht nur noch in den seltensten Fällen darum, einen Mitarbeiter für eine bestimmte Funktion für eine halbe Ewigkeit auszubilden. Vielmehr steht die Befähigung zum leistungsfreudigen Navigieren in wechselndem Kontext im Vordergrund. Dazu gehört auch, dass die Kompetenz zur Selbststeuerung und zum autonomen Wissenserwerb vermittelt wird.
- Personalentwicklung konzipiert und agiert verstärkt interdisziplinär. Sie nützt für ihre Anliegen Erkenntnisse aus der Erwachsenenpädagogik und aus den Neurowissenschaften; sie nutzt und vereint Elemente aus der Organisationsentwicklung und dem Wissensmanagement. Hier spüre ich, dass synergiegeladene Konzepte nun doch ihren Weg aus den Büchern in die Unternehmen finden.
- Personalentwicklung ist zunehmend wir-

kungsbewusst. Der Erfolg von Personalentwicklung lässt sich nicht mehr einfach mit der Zahl der absolvierten Schulungsprogramme belegen. Die Unternehmen (zumindest manche) wollen nicht nur wissen, was die Personalentwicklung gemacht hat, sondern was sie im Sinne des Unternehmens erreicht hat. Das ist natürlich schwieriger als die Addition von Trainingstagen, aber es erzeugt Wirkung.

- Methodenvielfalt: Moderne Personalentwicklung erlaubt und fordert kreative und unkonventionelle Methoden. Das Klassenzimmer-Setting im Seminarraum ist nicht mehr das Maß aller Dinge. Körperliches Erleben wird dort, wo es passt, einbezogen. Künstlerischer Ausdruck bekommt da und dort Funktion in der Entwicklung der Mitarbeiter. Es gibt weniger Angst, dass etwas nicht ernst genommen wird, wenn es Spaß macht.
- Auffällig ist auch die verstärkte Nutzung interner Ressourcen für die Personalentwicklung. Das zeigt sich zum Beispiel an behutsamen Experimenten mit Job Rotation und der Einrichtung von kollegialer Beratung.

Barbara Haslinger bringt es zusammenfassend auf den Punkt: »Die Themen der Personalentwicklungsmaßnahmen gehen weg vom ›Nice-to-have-Incentive‹ hin zu Seminaren, die kompaktes Know-how vermitteln und die fachlichen Qualifikationen unterstützen oder gezielte Stärken weiter

ausbauen. Verschiedenste BWL-Themen, Projektmanagement, Kostenmanagement, Controlling etc. sind derzeit besonders gefragt.«

Bedeutung der Social Media

Seit wenigen Jahren ist auch das Thema Internet in der Personalentwicklung ein ganz großes. Angefangen von den modernen E-Learning-Möglichkeiten bis hin zu Social-Media-Plattformen. Der Personalentwickler von heute muss davon etwas verstehen. Horst Krieger: »Kommunikationsprozesse, Prozesse der Informationsverteilung, des Wissensaufbaus und des Zugangs zu Wissen sind mit Aufkommen von Social-Media-Werkzeugen im Internet einem Veränderungsprozess unterworfen. Social Media können die genannten Aufgabenstellungen vereinfachen. Voraussetzung ist aber, dass die für die Personalentwicklung verantwortlichen Personen selber das Know-how im Umgang mit Social Media haben. Es reicht eben nicht, eine Community-Plattform zu installieren und dann zu hoffen, dass die Mitarbeiter schon miteinander kommunizieren werden und so eine Community of Practice formen. Nein, der Aufbau derartiger Systeme erfordert eine Menge Wissen und Erfahrung auf Seiten der Personalentwicklung. Hier herrscht auch noch eine Menge Nachholbedarf.«

Rudolf Krcma sieht auch vor allem die



Academy Termine 2012
... jetzt online auf www.gfp.at

- GfP-Academy
- Inhouse Training
- Consulting

GfP – Gesellschaft für Personalentwicklung GfPH |
info@gfp.at, www.gfp.at

Wirkung durch Erleben

- Teambuilding
- Organisationsentwicklung
- Persönlichkeitsentwicklung



works^{well}

An der Scheibenviese 3a
A-1160 Wien
Tel +43 1 419 0 419
office@workswell.at
www.workswell.at

OFFENER WORKSHOP ZUM KENNENLERNEN AM 25. NOVEMBER 2011

Chancen des Web-2.0-Zeitalters: »Das Internet und die diversen webbasierten Technologien machen es ja mittlerweile sehr leicht, Entwicklungsinhalte an die Wissbegierigen heranzubringen. Viele Unternehmen nützen daher schon seit Langem die Funktionalität von Virtual Classrooms und E-Learning. Ganze Ausbildungscurricula basieren auf diesen Möglichkeiten und kombinieren klassische Vermittlungsmethoden mit webgestützten Programmen. Ich glaube, dass das Potenzial der Vernetzung bislang nur in geringem Maße erkannt und genutzt wird. Da steckt viel drin für die Kollaboration von Learning Communities, für die Integration von geografisch verstreuten Mitarbeitern und für die Einrichtung von adäquaten und leicht zu erreichenden Wissensspeichern. Bei Social Media werden wir wohl erst in den nächsten Jahren lernen, wie wir ihnen den zweifelhaften Ruf als Störenfriede am Arbeitsplatz nehmen und sie in den Dienst der Personalentwicklung bekommen können.«

Besonders in diesem Zusammenhang hat die HR-Community große Chancen in einem offensiven und wirkungsbezogenen Umgang mit dem, was das Internet hergibt: als Vermittler der nötigen Kompetenzen und als souveräne Vorbilder.

Gerade junge Menschen nutzen Social-Media-Plattformen, um sich über die Arbeitsbedingungen oder die Kultur auszutauschen. Die neuen Möglichkeiten im World Wide Web tragen also heute we-

sentlich zur Entscheidung der umkämpften Talente für den potenziellen Arbeitgeber bei.

Barbara Haslinger: »Um sich als Arbeitgeber gut zu positionieren, sollte dieser Kanal also von Unternehmen nicht außer Acht gelassen werden. Man kann sich in entsprechenden Netzwerken darüber informieren, welche Kriterien für die Arbeits- und Führungskräfte von morgen besonders entscheidend sind und dann seine Employer-Branding-Strategie dahin gehend anpassen. Selbstverständlich werden auch im umgekehrten Sinn soziale Netzwerke von Personalisten dazu verwendet, sich Informationen über ihre Bewerbungskandidaten einzuholen.«

Das Internet hat auch den gesamten Bereich des Recruitings und Employer Brandings verändert. Informationen über ausgeschriebene Positionen, über die jeweils zuständigen Ansprechpartner und weiterführende Infos zu den Unternehmen sind über die Homepages leicht für jeden zugänglich. Bewerbungen werden mittlerweile praktisch ausschließlich per E-Mail verschickt. Die Wege sind viel kürzer geworden und das Tempo des gesamten Bewerbungsprozesses hat sich massiv erhöht. Konrad Fankhauser: »Die sinnvolle und damit strategische Einbindung der sogenannten Social Media in die Personalentwicklung steckt aus meiner Sicht mit verstreuten Facebook-Buttons und Blogenträgen noch in den Kinderschuhen.«

Strategische Personalentwicklung

Unter strategischer Personalentwicklung versteht man, stark vereinfacht ausgedrückt, das Einbinden der Personalentwicklung in die Unternehmensstrategie. Es gibt sie schon lange, davon ist Barbara Haslinger überzeugt, »nur die Implementierung in den einzelnen Unternehmen hängt stark von Größe und Reifegrad des Unternehmens ab. Für die Umsetzung im Detail ist entscheidend, welche Kultur im Unternehmen vorherrscht und welchen Zugang die Unternehmensleitung zu dem Thema hat. Wichtig ist in jedem Fall bei der strategischen Personalentwicklung, dass sie integriert behandelt wird und als ein wesentlicher Faktor zum Erhalt und Erfolg des Unternehmens einen entscheidenden Beitrag leistet. Daher muss die Personalentwicklung von den Unternehmenszielen abgeleitet werden und die Ergebnisse müssen auch wieder zurückfließen.«

Clemens Stieger: »Mitte der 90er-Jahre ist die Personalarbeit und besonders die Personalentwicklung in ihre erste große Krise geschlittert. Sie ist zur ›Sanitätsabteilung‹ und zum ›internen Kümmerer‹ mit hohem ideologischen Ansatz verkommen und von den Unternehmensbedürfnissen weggedriftet. Gerade bei unternehmerischen Veränderungen hat sie sehr einseitig die Perspektive der Menschen vertreten. Das ist nicht gut angekommen und hat zum internen Bedeutungsabstieg in Unternehmen geführt.«

Die strategische Personalentwicklung stellt demnach die notwendige inhaltliche Kehrtwende und den Paradigmenwechsel der Personalentwicklung dar: Im Vordergrund aller Überlegungen, Projekte und Maßnahmen müssen der strategische Bezug und der unternehmerische Nutzen stehen. Stieger weiter: »Die Orientierung erfolgt am Bedarf des Unternehmens. Strategische Personalentwicklung bedeutet nicht, Unternehmensstrategie zu machen oder daran mitzuwirken, sondern viel mehr Strategieumsetzung. Obwohl es dazu ausreichend Konzepte, Know-how und Instrumente gibt, ist der Erfolg bisher bescheiden. Das liegt vorrangig an der gelebten Praxis und an der Kompetenz der Personalentwickler: Außer am Austausch der Türschilder und Visitenkarten hat sich im Mindset und am Verhalten der Personalentwicklungs-Abteilungen kaum etwas ge-

Info

GfP
ipcenter.at
WIFI Wien
die Berater®
Workswell
Wiener Volkshochschulen
VBC VerkaufsberaterInnencolleg

www.gfp.at
bildung.ipcenter.at
www.wifiwien.at/unternehmensentwicklung
www.dieberater.com
www.workswell.at
www.vhs.at
www.vbc.at

ändert. Wo »strategische Personalentwicklung« draufsteht, ist meist noch immer Aus- und Weiterbildung drinnen. Eigentümer und Geschäftsführer haben bis jetzt zugeesehen. Deren Skepsis und auch der Unmut von Mitarbeitern wächst. Nachdem die strategischen Ansätze in der Personalentwicklung meist nur alibiartig verfolgt werden, stehen wir nun vor der zweiten großen Krise der Personalentwicklung.«

Programme etc. sind, wenn sie strategisch geplant sind, einfacher handzuhaben und auch erfolgreicher. Mit der neueren, strategischeren Sichtweise ist die Personalentwicklung auch ganzheitlicher geworden und umfasst wesentlich mehr Aufgaben als bis noch vor ein paar Jahren.«

Personalentwickler-Ausbildungen

In der Ausgabe 06/2011 von TRAiNiNG haben wir einen umfangreichen Artikel über die Ausbildung von Personalisten gebracht. Die Kernaussage war und ist, dass nach wie vor viele HR-Mitarbeiter Quereinsteiger sind. Dennoch scheint sich ein Trend abzuzeichnen, nämlich dass Ausbildungen absolviert bzw. Qualifikationsnachweise erbracht werden. Diese werden zwar bisher kaum für die Stelle als Personalist verlangt, aber sind ein Nice-to-Have und werden gerne gesehen.

Clemens Stieger: »Die erste Generation der Personalentwickler konnte aufgrund der

eigenen Pioniertätigkeit lange Zeit auf keine strukturierte Ausbildung zurückgreifen. Man darf nicht vergessen, dass das Wort Personalentwicklung erst Mitte der 80er-Jahre im universitären Kontext Einzug gefunden hat. Bis in die 90er war Personalentwicklung geprägt durch Learning by Doing, aber auch stark durch »Blick über den Tellerrand« und durch Sammlung von Anregungen anderer Professionen (Psychotherapie, Gruppendynamik, Führungsforschung, Beratung, Pädagogik, Arbeitspsychologie etc.).«

Horst Krieger ergänzt die Entwicklung in den jüngsten Jahren: »Erst in den letzten Jahren kann man auch im Wege universitärer oder Fachhochschul-Ausbildungen die Basis der Personalentwicklung erlernen. Dazu kommen in letzter Zeit vermehrt Angebote von Personalentwickler-Netzwerken, de facto Communities of Practice, in denen Wissen und Erfahrungen geteilt werden können. Diese informellen Weiterbildungsmöglichkeiten sind heute sehr wichtig.« □

Ausbildung nach Maß

Für erfolgreiche Unternehmen die in punkto PM nach individuellen Lösungen suchen: **pmcc academy 2012**
– jetzt Ausbildungsprogramm anfordern!



Klicken Sie
sich rein!



Einen Besuch wert.
Jetzt online: unsere neue Website!
Umfangreicher. Vielfältiger. Informativer.
www.pmcc-consulting.com



pmcc

project
management
competence
center

**Training
Beratung
Coaching
PM auf Zeit
PM Tools**



setting milestones