

Ihr Selbstlernkurs zum

Personalentwickler

Entwicklung von P.E.-Konzepten

Wie man professionelle P.E.-Konzepte entwickelt

Baustein 02

Inhalt:

1 Ein Wort zu Beginn	2	6 Schritt 5: Erfolg absichern	21
2 Schritt 1: Entwicklung von P.E.-Konzepten systematisch angehen	3	7 Schritt 6: Arbeitsplan entwickeln	25
3 Schritt 2: Basiselemente bestimmen	5	8 Stichwortverzeichnis	27
4 Schritt 3: Ansatzpunkt für die Einführung festlegen	13	9 Umsetzungshilfe	28
5 Schritt 4: Maßnahmen einbeziehen	15	10 Lernkontrolle	29

Ein Wort zu Beginn

Die Entwicklung eines Gesamtkonzeptes steht meist am Anfang der Einführung einer systematischen Personalentwicklung. Es gibt allerdings eine andere Möglichkeit: Sie beginnen gleich mit einzelnen Maßnahmen, z. B. der Entwicklung eines Leitbildes oder der Einführung von Zielvereinbarung.

Dieses Vorgehen ist sinnvoll, denn viele Behörden haben bereits einzelne Instrumente der Personalentwicklung implementiert und haben letztlich eine Art Personalentwicklung, ohne dass ihnen dies bewusst ist. Der Nachteil: Einzelne Maßnahmen lassen sich im Nachhinein oft schlecht zu einem guten Gesamtkonzept verbinden.

Achten Sie darauf, nicht unreflektiert Konzepte von anderen Behörden zu übernehmen. Dieser Punkt ist besonders wichtig, weil es kein ideales Konzept der Personalentwicklung gibt, sondern nur wirksame Konzepte. Damit ein Konzept seine Wirksamkeit entfalten kann, muss das Konzept so präzise wie möglich auf die spezifische Situation der jeweiligen Organisation abgestimmt sein.

Behörden unterscheiden sich deutlich voneinander, was nicht nur etwas mit der Marktposition und dem Wettbewerb, sondern auch mit der Behördenphilosophie, dem Umgang miteinander und dem Arbeitsklima zu tun hat.

Diese Besonderheiten müssen sich in dem P.E.-Konzept niederschlagen. Dies muss gleichzeitig Grundanliegen und hauptsächliches Erfolgskriterium des Projektes sein.

Folgende Fragen werden in diesem Baustein besprochen:

- ▶ Wie geht man an die Entwicklung von P.E.-Konzepten heran?
- ▶ Welche Elemente sollte ein P.E.-Konzept umfassen?
- ▶ Welche Modelle von P.E.-Konzepten gibt es?
- ▶ Wie wählt man Maßnahmen aus?
- ▶ Wie sichert man den Erfolg von P.E.-Konzepten ab?

Ich wünsche Ihnen schon jetzt viel Spaß und viel Erfolg beim Lernen und Umsetzen.

1. Gehen Sie die Entwicklung Ihres P.E.-Konzeptes systematisch an

Es dürfte wohl kaum eine Behörde geben, das nicht bereits mit einzelnen Maßnahmen der Personalentwicklung arbeitet. Ob dahinter ein vernünftiges Konzept steckt, ist eine andere Frage. Eine Ihrer wichtigsten Aufgaben als Personalentwickler ist es, einzelne Maßnahmen miteinander zu verzahnen und daraus ein schlüssiges Konzept zu entwickeln.

Bei der Entwicklung Ihres P.E.-Konzeptes sollten Sie auf eine gute Beteiligung achten. Auch sollten Sie nicht mit einzelnen Maßnahmen zur P.E. beginnen, ohne sich über das Gesamtkonzept Gedanken zu machen.



AUFGABE

Welche Probleme können bei solch einem Vorgehen auftauchen?

Die Gefahren, die durch ein solches Vorgehen entstehen können, sind:

- ▶ Sie planen am MA-Bedarf vorbei
- ▶ Sie verlieren sich in Einzelmaßnahmen.
- ▶ Maßnahmen können in der falschen Reihenfolge angegangen werden.
- ▶ Einzelmaßnahmen lassen sich wegen divergierender Ziele und Ansatzpunkte im Nachhinein schlecht verzahnen.



BEISPIEL

Es sind Mitarbeitergespräche eingeführt worden. Leider wurde versäumt, dafür zu sorgen, dass Ergebnisse zum Qualifizierungsbedarf systematisch an die Weiterbildung weiter gegeben werden als Grundlage für deren Planung.

Wenn bei Ihnen bereits MAG durchgeführt werden, stellen Sie sicher, dass der Weiterbildungsbedarf an Sie weitergeleitet wird. So können Sie Einzelmaßnahmen oder gebündelte Angebote für MA-Gruppen bedarfsgerecht konzipieren.



TIPP

Die bloße Auflistung von P.E.-Maßnahmen oder Werkzeugen z. B. nach dem Motto: *Erst machen wir eine Befragung, dann ein Assessment Center* ist kein Konzept.

Spätestens dann, wenn erste Maßnahmen nicht den gewünschten Erfolg haben, wenn sich eine Maßnahme an die andere reiht, ohne dass der Zusammenhang erkennbar ist, können Probleme auftauchen:

- ▶ Die Motivation der Mitarbeiter kann sinken, wenn sie sich auch noch bei einem vierten Projekt engagieren sollen, ohne den Gesamtzusammenhang zu kennen.
- ▶ Die Mitarbeiter engagieren sich nicht mehr, weil sie bei Vorgängerprojekten erfahren mussten, dass Ergebnisse nicht umgesetzt wurden.

Leider ist solch eine Konzeptionslosigkeit nicht selten zu beobachten. Konzeptionslosigkeit ist aber sicher kein guter Anfang. Außerdem vertut man die Chance, sich in einer Diskussion mit der Behördenspitze, den Führungskräften und den Mitarbeitern auf Leitlinien und damit letztlich wieder Ziele zu einigen, die einer P.E.-Konzeption und damit allen Maßnahmen zugrunde gelegt werden können.

Ein P.E.-Konzept ist keine Aneinanderreihung von Einzelmaßnahmen. Es ist auch kein Konzept, das lediglich den Ist-Zustand beschreibt.

Deshalb sollte ein solches **Rahmenkonzept** am Anfang einer systematischen Personalentwicklung stehen.

Der richtige Weg: Sie entwickeln ein Grobkonzept, diskutieren dieses auf breiter Basis im Hause und sicher so ab, dass alle hinter dem Konzept stehen. Daraufhin planen Sie die Einzelmaßnahmen auf Grundlage des Konzepts.



TIPP

Versuchen Sie möglichst viele Informationen darüber zu erhalten, wie sich Werkzeuge in anderen Behörden bewährt haben und welche Erfahrungen dort beim Einführungsprozess gemacht wurden.

Man muss dieselben Fehler nicht immer wieder neu machen.

Das bedeutet für Sie: Suchen Sie den Kontakt mit anderen Personalentwicklern, auf Tagungen, in Arbeitskreisen, in Internetforen.

Verzahnte Personalentwicklungskonzepte, die nicht aus einer Aneinanderreihung von Einzelmaßnahmen bestehen, sind meist komplex. Deshalb muss erst überlegt werden, welche Elemente in das Personalentwicklungskonzept aufgenommen werden und wie die Einzelelemente ineinander greifen sollen.

Achten Sie immer darauf, dass Konzepte zur Personalentwicklung immer unter **Beteiligung der Betroffenen** entwickelt werden.



AUFGABE

Warum ist dies wichtig?

Nur so sind eine gute Passung, eine tatsächliche Praxisnähe und eine ausreichende Akzeptanz sichergestellt.

Früh sollten Sie sich auch Gedanken darüber machen, wie die Entwicklung eines Personalentwicklungskonzepts und die Durchführung einzelner Maßnahmen zu einem gemeinsamen Anliegen der ganzen Organisation gemacht werden können.

Wie gehen Sie am besten vor?

1. Analysieren Sie, welche Maßnahmen bei Ihnen in der Behörde bereits eingeführt sind.
2. Überprüfen Sie, wie gut die Maßnahmen angenommen und wie erfolgreich sie umgesetzt werden.
3. Dann sollten Sie nach Möglichkeiten suchen, die Maßnahmen (noch) besser miteinander zu verzahnen.
4. Spätestens dann dürfte es sinnvoll sein, ein Gesamtkonzept zu entwickeln.



BEISPIEL

Klassischerweise beginnt man mit einem einfachen Fortbildungsprogramm, einer Mitarbeiterbefragung und Mitarbeitergesprächen. Wenn diese Instrumente im Betrieb bereits eingeführt sind, sollten Sie analysieren, ob diese Maßnahmen bedarfsgerecht sind.

- ▶ Werden Mitarbeitergespräche tatsächlich mit allen geführt?
- ▶ Erfolgen etwa Qualifizierungen aufgrund der Ergebnisse der Mitarbeitergespräche?



UMSETZUNGSAUFGABE

Was wollen Sie von den Hinweisen in diesem Kapitel umsetzen?

Schreiben Sie sich bitte alle wichtigen Punkte auf. Nutzen Sie dazu die Umsetzungshilfe am Ende dieses Bausteins.



KAFFEPAUSE

Schritt 2: Basiselemente bestimmen

Bei der Entwicklung Ihres P.E.-Konzeptes sollten Sie sich als erstes fragen, welche Basiselemente es umfassen soll. Erst dann sollten Überlegungen folgen, welche Elemente in welcher Reihenfolge eingeführt werden. Anschließend planen Sie die einzelnen Maßnahmen im Detail.

Das Personalentwicklungskonzept kann verschiedene Komponenten beinhalten. Solche Basiselemente sind:

- ▶ Ausgangssituation beschreiben
- ▶ Ziele festlegen
- ▶ Zielfelder bestimmen
- ▶ Zielgruppen definieren
- ▶ Maßnahmen auswählen
- ▶ Erfolgskritische Faktoren bestimmen
- ▶ Erfolgssicherung vornehmen.

Allerdings gibt es einige Basiselemente, die in fast allen P.E.-Konzepten zu finden sind. Welche Komponenten tatsächlich aufzunehmen sind, richtet sich nach

- ▶ den Anforderungen der Behörde
- ▶ den Ergebnissen eines gemeinsamen Erarbeitungsprozesses.

Die möglichen Komponenten sind in der Folge aufgeführt. Sie sind nicht als vollständige Auflistung zu verstehen. Weitere Komponenten können als Ergebnis der Entwicklungsarbeit hinzu kommen.

So beschreiben Sie die Ausgangssituation richtig:

Da das P.E.-Konzept möglichst präzise auf die Besonderheiten der Behörde abgestimmt sein sollte, macht es Sinn, erst einmal die strukturellen Besonderheiten der Behörde, die aktuellen Stark- und Schwachstellen der Zusammenarbeit und den Stand der Personalentwicklung darstellen.

Dabei sollten Sie zwei Prinzipien beachten:

- ▶ Nehmen Sie nur solche Punkte in die Beschreibung der Ausgangssituation mit auf, die Relevanz für das Personalentwicklungskonzept haben.

BEISPIEL

Die Besonderheiten unserer Behörde lassen sich wie folgt zusammen fassen:

- ▶ Arbeitsverdichtung durch Wegfall von Stellen
- ▶ Umstrukturierung durch Zusammenlegen von Außenstellen
- ▶ Geringe Identifikation der Mitarbeiter mit der Behörde
- ▶ Geringes Interesse an Weiterbildung.

- ▶ Überlegen Sie, wie detailliert Sie die derzeitige Situation schildern, etwa Ergebnisse aus einer Mitarbeiterbefragung heran ziehen.

BEISPIEL

- ▶ Wie die MAB gezeigt hat, zeichnet sich die interdisziplinäre Zusammenarbeit aus durch unzureichende Kommunikation zwischen den Abteilungen
- ▶ Arbeitsverteilung, Beurteilungen und Beförderungspraxis wird als ungerecht empfunden
- ▶ Vorgesetzte zeigen wenig Führungsverantwortung.

Zur Ermittlung der Ausgangssituation können Sie die folgenden Fragen nutzen:

Fragen

- ▶ Welche strukturellen Besonderheiten weist Ihre Behörde auf?
- ▶ Welche Rahmenbedingungen existieren, welche werden sich verändern?
- ▶ Welche Ziele hat die Organisationsentwicklung? Wie ist der Stand?
- ▶ Welche Daten liegen über die Behördenkultur, über die Zufriedenheit, die Wünsche der Mitarbeiter vor? Sollen diese in die Beschreibung der Ausgangslage mit aufgenommen werden?

Ziele festlegen

Wenn man nicht weiß, wo man hinwill, darf man sich auch nicht wundern, wo man ankommt.

Diese einfache Erkenntnis trifft auch auf jedes P.E.-Konzept und auf jede P.E.-Maßnahme zu.



AUFGABE

Welche Funktionen haben Ziele in der Personalentwicklung?

Am Anfang müssen gut formulierte Ziele stehen, dann kann man am Ende überprüfen, ob diese Ziele auch tatsächlich erreicht worden sind.

Jedes Personalentwicklungskonzept intendiert bestimmte **Ziele**. Die Ziele haben dabei unterschiedliche Funktionen:



ARBEITSHILFE

Funktionen von Zielen

Steuerungsfunktion	Grundlage für die Gestaltung der P.E. insgesamt und auch für einzelne Maßnahmen Einfluss auf Planung, Steuerung und Information Mit präzisen Zielen wissen Sie, was Sie tun müssen und mit welchen Prioritäten.
Erfolgskriterium	Messgröße für den Erfolg der P.E. insgesamt und auch spezifischer Maßnahmen Mit präzisen Zielen können Sie nachweisen, dass Sie Ihre Ziele erreicht haben.
Entscheidungshilfe	Kriterium für die Beurteilung von Handlungsalternativen Mit präzisen Zielen können Sie leichter beurteilen, welches Vorgehen den größten Erfolg verspricht.
psychologische Hilfe	Voraussetzung für eine überzeugende Motivation Mit präzisen Zielen können Sie Mitarbeiter einfacher für Ihre Sache gewinnen.

Ziele können diesen Funktionen nur gerecht werden, wenn sie so präzise wie möglich formuliert sind.

 **BEISPIEL**

Die Personalentwicklung versucht, Mitarbeiter zu befähigen, derzeitigen und zukünftigen Anforderungen an ihrem Arbeitsplatz und in den Behörden besser gerecht zu werden und die berufliche Entwicklung zu fördern.

Die PE verfolgt insbesondere folgende Ziele:

- ▶ Defizite abbauen
- ▶ Leistung sichern
- ▶ Motivation erhalten
- ▶ Potentiale aufbauen
- ▶ Perspektiven entwickeln
- ▶ Behördenerfolg und Wettbewerb sichern.

Solche allgemeinen Definitionen reichen aber nicht aus. Die Ziele sollten möglichst präzise bestimmt sein, weil sich alle Einzelmaßnahmen der Personalentwicklung nach diesen Zielen richten und ihr Erfolg an den Zielen gemessen werden sollten.

- ▶ Die Ziele sollten auf die Situation in der Behörde zugeschnitten sein.

 **BEISPIEL**

Die Akzeptanz von Weiterbildung und die Nutzung von Weiterbildungsangeboten sind erhöht.

- ▶ Die Ziele sollten möglichst präzise gefasst sein.

 **BEISPIEL**

Jede Führungskraft nimmt mindestens alle zwei Jahre an einer verhaltensorientierten Schulung teil.

 **BESONDERS WICHTIG!**

Die Ziele müssen in Einklang stehen mit den verfügbaren Ressourcen und der verfügbaren Zeit. Utopische Vorhaben nach dem Motto „*Das schaffen wir schon*“ sind höchst problematisch.

Je genauer die Ziele formuliert sind, desto besser. Eine bekannte Formel dazu lautet, Ziele sollten SMART formuliert sein. S steht dafür für „spezifisch“, M für „messbar“, A für „aktionsorientiert“, R für „realistisch“ und T für „terminiert“.

Achten sollten Sie bei Ihrer Zieldefinition also auf folgende Punkte:

▶ **Ziele müssen erreichbar sein**

Es gibt wohl kaum etwas frustrierenderes, als Ziele vor Augen zu haben, von denen man weiß, dass man sie ohnehin nicht erreichen kann. Deshalb sollte als erstes überprüft werden, ob die Ziele überhaupt erreichbar sind.

Das Ziel: *Mit zwei Adlern zum Mond reisen und von dort 20 Kilogramm Seife mitbringen*, ist natürlich Unsinn. Aber auch in Personalentwicklungskonzepten finden sich immer wieder Ziele, die bei genauerem Hinsehen bei allem Bemühen nicht zu erreichen sind, rein sachlich, von Seiten der verfügbaren Ressourcen, von Seiten der Rahmenbedingungen.

▶ **Ziele müssen verständlich formuliert sein**

Verständlichkeit bezieht sich auf die sprachliche Formulierung und auf die logische Nachvollziehbarkeit.

▶ **Ziele sollten (möglichst) positiv formuliert sein**

Positive Ziele sind meist attraktiver und eindeutiger. Allerdings können auch Ziele, die bestimmte Dinge vermeiden wollen, sinnvoll sein.

► Ziele sollten operationalisiert sein

Operationalisierung bedeutet, Ziele so zu beschreiben, dass sie beobachtbar und damit bewertbar sind. Nur so lässt sich überprüfen, ob ein Ziel tatsächlich erreicht ist.

Die Formulierung muss konkret genug sein. Eine Formulierung wie „Das Mitarbeitergespräch erfolgreich einführen“ lässt sich ohne Präzisierung, was dies konkret bedeutet, nicht überprüfen.

Es müssen die genauen Bedingungen für die Zielerreichung genannt sein.



Die Mitarbeitergespräche werden mit 95 Prozent aller Mitarbeiter geführt. Die Zufriedenheit seitens der Führungskräfte und auf Seiten der Mitarbeiter soll mindestens 90 Prozent (zufrieden und sehr zufrieden) betragen, ermittelt in einer Nachbefragung.

► Ziele sollten für die Beteiligten akzeptabel, einsichtig und motivierend sein

Alle Beteiligten und Betroffenen sollten sich mit den Zielen identifizieren können. Dies ist eine gute Grundlage für eine engagierte Mitarbeit, aber auch eine Absicherung der Akzeptanz bei anderen Betroffenen.

► Achten Sie auf Zielwidersprüche und Zielredundanzen

Einige Ziele sind nicht zur gleichen Zeit zu erreichen oder schließen sich gegenseitig aus. So lässt sich ein P.E.-Projekt nicht bei langwierigen Arbeiten mit sehr wenig Aufwand und gleichzeitig in sehr kurzer Zeit erreichen. (Zielwidersprüche und Zielkonkurrenzen). In solch einem Fall müssen Sie abwägen, welches (Teil-) Ziel welche Priorität hat.

Andere Ziele unterscheiden sich so wenig voneinander, so dass man kaum von verschiedenen Zielen sprechen kann (Zielredundanzen).

Personalentwicklung sollte die Behörden- und Abteilungsziele zum einen, die persönlichen Entwicklungsziele der Mitarbeiter zum anderen unterstützen. Gibt es in der Behörde bereits **allgemeine Zielvorstellungen**, etwa in Form eines Leitbildes, von abteilungsspezifischen Zielvereinbarungen oder Führungsrichtlinien, sollte das Konzept der Personalentwicklung sich an diesen Leitvorstellungen und Zielen orientieren und die P.E. zum tragenden Element gemacht werden, diese umzusetzen.

Fragen

- Gibt es für die Behörden bereits ein Leitbild, Zielvereinbarungen oder Führungsgrundsätze?
- Wie können die Ziele des P.E.-Konzeptes auf diese Vorgaben hin gestaltet werden?
- Wie können diese Leitgedanken zur Richtschnur für die Entwicklung von P.E.-Maßnahmen gemacht werden?

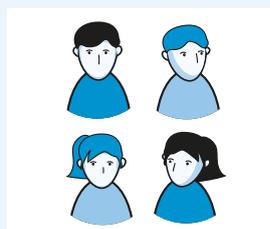
Zielfelder bestimmen

Die drei **hauptsächlichen Zielfelder** der Personalentwicklung kennen Sie bereits. Es sind die drei Bereiche Mitarbeiter, Team und die Behördenkultur.

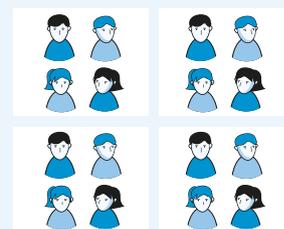
Felder der Personalentwicklung



Individuelle Entwicklung



Teamentwicklung



Entwicklung der Behördenkultur

Wegen der Vollständigkeit und der Interdependenzen ist es sinnvoll, alle drei Zielfelder in das P.E.-Konzept aufzunehmen. Allerdings sollten Sie prüfen, wo Sie Schwerpunkte setzen wollen und müssen. Dies hängt wieder mit den Rahmenbedingungen zusammen:

- ▶ Wird in den Abteilungen bereits teamorientiert gearbeitet?
- ▶ Ist dies überhaupt möglich und sinnvoll?
- ▶ Soll die Behördenkultur verbessert werden? Besteht von Seiten der Leitungsebene und der Mitarbeiter überhaupt ein Interesse daran?

Folgende Fragen sollten Sie in Ihrem P.E.-Konzept beantworten:

Fragen

- ▶ Sollen alle drei Zielfelder, Mitarbeiter, Team und Behörde inklusive Zielgruppen in das P.E.-Konzept aufgenommen werden?
- ▶ Welche Zielfelder sind derzeit von besonderer Bedeutung?

Zielgruppen definieren

Es gibt P.E.-Maßnahmen, die sich an alle Mitarbeiter wenden (kollektive PE), es gibt aber auch viele Maßnahmen, die speziell auf bestimmte Zielgruppen oder auf einzelne Mitarbeiter (individuelle PE) zugeschnitten sein sollten.



AUFGABE

Welche Zielgruppen sind für die Personalentwicklung in Ihrer Behörde wichtig?

Denken Sie nicht nur an Führungskräfte und neue Mitarbeiter. Wenn Sie systematisch vorgehen wollen, sollten Sie sich als erstes eine Übersicht über die verschiedenen Zielgruppen in Ihrer Behörde machen. Denken Sie dabei auch an

- ▶ unterschiedliche Aufgaben (etwa Vorzimmerkräfte, Assistenzstellen)
- ▶ Zusatzaufgaben (etwa Ausbilder)
- ▶ unterschiedliche Funktionen (etwa Unterstützungskräfte oder Mitarbeiter mit Kundenkontakt)
- ▶ besondere Arbeitssituationen (etwa Telearbeit)
- ▶ besondere Lebenssituationen (etwa Rückkehrerinnen nach der Elternzeit)

Fragen Sie sich bei den einzelnen Zielgruppen:

- ▶ Sind besondere Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen notwendig?
- ▶ Kann man für die Zielgruppen überhaupt gültige Anforderungen definieren oder handelt es sich meist um einen individuellen Bedarf?

Aufgrund der Fragen lassen sich drei verschiedene Bedarfsituationen bei Zielgruppen definieren.

Kategorie A:	Auswahl- sowie Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen erforderlich
Kategorie B:	Auswahlmaßnahmen erwünscht, Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich
Kategorie C:	Alle anderen Mitarbeiter sind der Kategorie C zugehörig

Qualifizierungsmaßnahmen abhängig von Anforderungen und Vorkenntnissen/Vorerfahrungen. Sehen Sie sich einzelne Zielgruppen an, beispielsweise

- ▶ Neue Mitarbeiter
- ▶ Auszubildende
- ▶ Ältere Mitarbeiter
- ▶ An- und ungelernte Mitarbeiter
- ▶ Führungskräfte
- ▶ Nachwuchskräfte (Trainees)
- ▶ Mitarbeiter, die vorübergehend an anderen Firmenstandorten im Ausland tätig sind (Expatriats)

Versuchen Sie im Konzept folgende Fragen zu beantworten:

Fragen

- ▶ Welche Zielgruppen gehören der **Kategorie A** an?
- ▶ Lassen sich neben Führungskräften auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen und Mitarbeitern noch andere Zielgruppen dieser Kategorie bestimmen?
- ▶ Können für diese Zielgruppen differenzierte Anforderungsprofile entwickelt werden?
- ▶ Welche Diagnoseinstrumente und –Prozeduren, welche Förder- und Qualifizierungskonzepte sind für diese Gruppen zielführend?
- ▶ Welche zeitlichen Rahmenbedingungen sind für die Auswahl, Förderung und Qualifizierung vorzusehen?
- ▶ Welche Zielgruppen gehören zur **Kategorie B**?
- ▶ Sollen für diese Zielgruppen Anforderungsprofile erstellt werden?
- ▶ Sind Auswahlverfahren notwendig? Wenn ja, wie sollen diese aussehen?
- ▶ Welche Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen sollen bei den Zielgruppen zur Anwendung kommen?
- ▶ Wie kann bei Zielgruppen der **Kategorie C** sichergestellt werden, dass deren Qualifikation auf dem aktuellen Stand verbleibt?
- ▶ Sollen auch für diese Zielgruppen Anforderungsprofile erstellt werden?
- ▶ Wie können Änderungen in der Aufgabenstruktur frühzeitig erkannt und über schnelle und gezielte Qualifizierungen drohende Defizite aufgefangen werden?

Erfolgskritische Faktoren bei der Umsetzung benennen

Der Erfolg vieler Personalentwicklungsmaßnahmen leidet darunter, dass auf bestimmte erfolgskritischen Faktoren bei der Einführung und Implementierung nicht genügend geachtet wird. Es ist zu überlegen, ob solche erfolgskritischen Faktoren in das Personalentwicklungskonzept aufgenommen werden sollen, um den Erfolg einzelner P.E.-Maßnahmen abzusichern. Beispiele erfolgskritischer Faktoren haben Sie schon in Baustein 01 kennengelernt. Hier finden Sie die wichtigsten noch einmal zusammengefasst:

1. Personalentwicklung muss von der Geschäftsführung als wichtiges Gestaltungsinstrument gesehen werden.
2. Personalentwicklung ist eine Führungsaufgabe.
3. Personalentwicklung muss einen erkennbaren Nutzen bringen, für die Organisation und für den einzelnen Mitarbeiter.