

Herausforderung Personalentwicklung Projekterfolg messen in der Personalentwicklung

Bruno Schmalen, Vizepräsident BDVT e.V.

Der Personalentwickler braucht als strategischer Planer von nachhaltiger Personalarbeit Managementkompetenzen, die ihn dazu befähigen, als ein anerkannter Partner der Unternehmensführung zu handeln. Er muss in der Lage sein, Kompetenzmodelle zu entwickeln und Diagnoseinstrumente einzusetzen. Er trägt Verantwortung für nachhaltige Personalentwicklungsprogramme und das Talent Management. Nicht zuletzt ist er Berater: er berät das Management, wenn es um Organisationsentwicklung geht, und er berät den Mitarbeiter, wenn es um Karriere und Weiterbildung geht. Und nicht zuletzt ist er gefragt, wie leistungsorientiert die Unternehmenskultur in Veränderungssituationen ist.



Dies belegt auch eine Umfrage, die der Personaldienstleister ADP Employer Services GmbH durchführte.

Die Umfrage in Zahlen: Welche Herausforderungen sehen Sie in der kommenden Zeit?

- | | |
|--|--------------|
| • Nachhaltigkeit in der Personalentwicklung ausbauen: | 83,6 Prozent |
| • Prozessoptimierung: | 82,6 Prozent |
| • Unternehmerisches Denken und Handeln fördern: | 82,4 Prozent |
| • Kosteneinsparungen bei gleichzeitiger Qualitätssteigerung: | 77,9 Prozent |
| • Fachkräftemangel: | 71 Prozent |
| • Unternehmenskommunikation verbessern: | 71 Prozent |

Quelle: ADP Pressemitteilung 2010

Nachhaltigkeit, Prozessoptimierung, unternehmerisches Denken und Kosteneinsparungen bei gleichzeitiger Qualitätssteigerung sind die Herausforderungen der Personalentwicklung.



Der Berufsverband
für Trainer, Berater
und Coaches

News & Facts

Nachhaltigkeit

Viele Jahre Arbeit in und an der Personalentwicklung haben gezeigt, dass es drei wichtige Bedingungen für Erfolgskontrolle in der Personalentwicklung gibt.

Erste Bedingung ist die **Beteiligung der Teilnehmer** selbst. Die explizite Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen und individuellen Teilnehmerzielen verbunden mit dem Vertrauen in das Verantwortungsbewusstsein der Teilnehmer für Ihren eigenen Lernprozess steigert den Wert der Personalentwicklung und sorgt für größeren Erfolg.

Die zweite Bedingung für Erfolgskontrolle ist die Ausrichtung der Personalentwicklung auf das ganze Unternehmen und auf die **Unternehmensstrategie**. Dieser zweite Zielbereich steht neben den individuellen und teamorientierten Zielen. Die Strategieorientierung muss in einer engen Abstimmung alle Personalentwicklungsprojekte ausrichten.

Die dritte Bedingung verlangt von der Personalentwicklung eine Beteiligung an der **Wertschöpfung** des Unternehmens. Letztlich muss sich Personalentwicklung aus der Wirkung heraus finanzieren.

Gerade der Aspekt der Wertschöpfung ist stark gefordert. Kann die Personalentwicklung einen eigenen Beitrag zur Wertschöpfung nicht erbringen, werden Budgets und Projekte konsequent zusammengestrichen.

Aber wann ist eine Personalentwicklung wertschöpfend? Und wie ist Wertschöpfung in der Personalentwicklung messbar?

Wir unterscheiden in der Erfolgskontrolle zwischen harten Kriterien und weichen Kriterien, wobei das kennzeichnende der weichen Kriterien ebenfalls eine mindestens beobachtbare und darstellbare Entwicklung sein muss, die wertschöpfend ist.

Harte Kriterien sind der Gewinn von mehr monetären Mitteln, der Gewinn von Zeit und die Steigerung von Qualität. All dies ist messbar, und das Messen muss bereits in der Planung von personalentwickelnden Maßnahmen bedacht werden.

Weiche Kriterien sind die Steigerung von Kompetenz, die Steigerung von Mitarbeiterzufriedenheit, von Kundenzufriedenheit und eine höhere Imagewirkung des Unternehmens. Auch diese Kriterien sind messbar.

Personalentwicklung hat sich in Bezug auf die Bedingungen der Nachhaltigkeit selbst nachhaltig verändert – oder ist dabei, diese Veränderung zu vollziehen. Wo dies nicht geschieht, beobachten wir erhebliche Budgetreduzierungen.



Der Berufsverband
für Trainer, Berater
und Coaches

News & Facts



In unseren Personalentwicklungsprojekten erreichen wir den Nachweis von Entwicklung und die Nachhaltigkeit der Wirkung durch eine Workflow-Lösung. Das Personalentwicklungstool Er:Kon bezieht Teilnehmer und Auftraggeber beim Formulieren der Projektziele ein. Einmal angelegt geschieht dieser Prozess weitgehend automatisiert über das Tool. Er hilft Personalentwicklern, Vorgesetzten, Teilnehmern und Trainern, die Nachhaltigkeit von Projekten schon im Vorfeld abzusichern.

Prozessoptimierung

Die Personalentwicklung im Unternehmen bietet den Mitarbeitern vor allem die Möglichkeit, sich fortzubilden und sich weiter zu qualifizieren. Sie unterstützt den Mitarbeiter, den eigenen Fortschritt zu reflektieren, weitgehend eigenverantwortlich zu gestalten und alle Aktivitäten der eigenen Kompetenzentwicklung so erfolgreich wie möglich zu machen.

Dies ist ein im hohen Maße kritischer Aspekt. Allzu oft berichten Personalentwickler über das wenig erfreuliche Ergebnis gerade von teuren externen Trainingsmaßnahmen: kurze Motivationschübe ohne nachhaltigen Transfer der Inhalte in den Arbeitsalltag. „Für einige Wochen wurde das Niveau angehoben, sind aber dann wieder in gewohnte Routinen zurückgefallen und alles war wieder beim Alten.“ Aber die Alternative ist nicht der Verzicht auf Weiterbildung oder die Abstinenz von externen Bildungsimpulsen. Gerade in komplexen Veränderungssituationen ist die externe Moderation von Weiterbildung oft hilfreich und für die teilnehmenden Führungskräfte und Mitarbeiter motivierend. Weiterbildung und nachhaltige Personalentwicklung bedarf eines professionellen und auf die Situation der Teilnehmer ausgerichteten Begleitprozesses, der die Teilnehmer und ihre Lernerfahrungen mit den Personalentwicklern, den Trainern, den Vorgesetzten und dem Team verzahnt. Dieser Prozess muss durchdacht sein und darf Personalentwickler und Vorgesetzte zeitlich nicht überfordern.

Die Reaktionen der Mitarbeiter und Führungskräfte auf Weiterbildungssysteme sind oft gemischt: Auf der einen Seite begeistert und dankbar, weil Kompetenzen ausgebaut werden können und Teilnehmer gefordert werden. Auf der anderen Seite wird der Zugriff auf die Ressource Zeit, den Weiterbildung mit sich bringt, von vielen Teilnehmern auch kritisch kommentiert. Das Arbeitsleben ist meist extrem ausgelastet. Da wird jede zusätzliche Trainingseinheit – so kurz sie auch ausfällt – mitunter als Belastung empfunden.



Der Berufsverband
für Trainer, Berater
und Coaches

News & Facts

Auch Führungskräfte wissen oft um die Notwendigkeit von Transferbegleitung und Transferunterstützung. Die guten Vorsätze im Zusammenspiel mit Weiterbildungsprojekten bleiben oft in der Schublade, weil im Arbeitsalltag Transfervereinbarungen nicht nachgehalten werden. Es empfiehlt sich daher, die Transferunterstützung und jedes Engagement um Nachhaltigkeit bereits im Weiterbildungskonzept anzulegen und über externe Begleitung in enger Zusammenarbeit mit Teilnehmern, Vorgesetzten und Personalentwicklung in das Konzept hineinzuschreiben und vor allem auch hinein zu kalkulieren. Hier kann jeder externe Begleiter als Trainer, Berater und Coach wertvolle Unterstützung leisten. Und das Auftrag gebende Unternehmen sorgt für Erfolgskontrolle und Nachhaltigkeit.