

## Management 5.3

### Hörtext

Bevor bestimmt werden kann, welche Personalentwicklungsinstrumente modernen Unternehmen zur Verfügung stehen, muss die Frage gestellt und beantwortet werden, was Personalentwicklung eigentlich ist. Und das ist nicht einfach. Denn Personalentwicklung scheint von Unternehmen zu Unternehmen ein wenig anders verstanden zu werden. Für die einen geht es um die Gewinnung und Entwicklung von eigenem Führungskräftenachwuchs. Andere stellen ihre gesamten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen unter den Begriff mit dem Kürzel „PE“. Oder die Weiterbildung der Mitarbeiter, nicht jedoch die Ausbildung. Und einige schließlich fassen den Begriff so weit, dass auch bestimmte Teile der Organisationsentwicklung eingeschlossen sind.

Zusammenfassen kann man die unterschiedlichen Auffassungen wohl in dem Punkt, dass es um die Verbesserung von Kompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte der jeweiligen Unternehmen und Verwaltungen geht. Diese sind natürlich fachlicher Natur, es geht aber auch in starkem Maße um Sozial- und Methodenkompetenz, kurz gesagt um Handlungskompetenz. Selbstverständlich spielt dabei die Entwicklung kommunikativer Fähigkeiten und - vor allem in international agierenden Unternehmen und Organisationen - auch die Verbesserung der interkulturellen Kompetenz eine zentrale Rolle.

In einer engen Auslegung des Begriffs kommt insbesondere der Fort- bzw. Weiterbildung in Form von Seminaren und Trainings, eventuell auch dem Coaching die Rolle des Personalentwicklungsinstrumentes zu. In einer weiter gefassten Definition kommen zahlreiche weitere solcher Instrumente hinzu, im Fachjargon auch „PE-Tools“ genannt. Zu nennen wären hier Instrumente wie Personalplanung, Personalsuche und -auswahl, Zielvereinbarungen, Potentialanalysen und die Kommunikations- und Informationspolitik in der Organisation und darüber hinaus.

Ein häufig genutztes Personalentwicklungsinstrument ist das PE-Seminar. Hier wird einer mehr oder weniger geschlossenen Gruppe von Mitarbeitern ein speziell auf den Personenkreis zugeschnittenes Weiterbildungsangebot unterbreitet. Je nachdem, ob es sich um eine einfache Weiterbildung im Rahmen der ausgeübten Tätigkeit oder um eine systematische Führungskräfteentwicklung handelt, kann die Gruppe nach Tätigkeitsmerkmalen zusammengestellt sein oder das Ergebnis eines Auswahlverfahrens beziehungsweise einer Potentialanalyse sein. Das Ergebnis eines PE-Seminars soll entweder einfach die Verbesserung der angesprochenen Kompetenzen oder der Nachweis der Befähigung für eine Tätigkeit auf einer höheren Ebene in der Hierarchie der Organisation sein.

Eine systematische Personalentwicklung mit einem gezielten Einsatz von PE-Tools ist bisher vor allem in großen Organisationen zu finden. Bei den KMUs, den kleinen und mittleren Unternehmen, machen Untersuchungen zufolge deutlich weniger als 20 Prozent Gebrauch davon. Dies hat vor allem Kostengründe, ist aber auch auf ein großes Angebot an gut oder zumindest ausreichend qualifizierten Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt zurückzuführen.