

## C 2.44

### Personalentwicklung

# Wie kann Personalentwicklung gelingen? Reflexionen aus der Praxis für die Praxis

Dr. Cornelia Knoch, Unternehmensberaterin und Expertin für Führungs- und Entwicklungsfragen



© AndreyPopov/Stock/Getty Images Plus

Der Beitrag erörtert, wie Personalentwicklung gelingen kann. Im Fokus stehen dabei Voraussetzungen, die notwendig sind, und zwar gesamtheitlich auf den Ebenen der Organisation, des Teams und des Mitarbeitenden. Ergänzt werden diese Aspekte mit Orientierungshilfen für die individuelle Führungsarbeit und Fragen zum Transfer auf den eigenen Arbeitsalltag.

---

#### KOMPETENZPROFIL

**Zielgruppe:**

Schulleitungen

**Schlüsselbegriffe:**

Eigenverantwortung, Entwicklung, Identifikation, Individualisieren, Leistung, Leitbild, Motivation, Performanz, Potenzial, Raum, Schwächen, Stärken, Team, Ziel in der Schulleitung, im Kollegium

**Einsatzfeld:**

**Thematische Bereiche:** Personalentwicklung

**Praxismaterialien:** 2 Reflexionshilfen

---

## Inhaltsverzeichnis

1. Quergefragt: Was ist für Sie Personalentwicklung?	3
2. Bitte Aufräumen: kontraproduktive Annahmen zur Personalentwicklung	3
3. Wie kann Personalentwicklung gelingen?	
4. Blick über den Tellerrand: Führungsstimmen aus der Praxis	7
5. Fazit	9
<b>Arbeitshilfen</b>	<b>10</b>
M 1: Reflexionsbogen Arbeitsschritte, die Personalentwicklung gelingen?	10
M 2: Reflexionsbogen Personalentwicklung möglich machen	10

## 1. Quergefragt: Was ist für Sie Personalentwicklung?

Fragt man Führungskräfte, was für Sie Entwicklung ist, ist die Bandbreite der Antworten groß. Für die einen ist sie ein Wert an sich und gibt der Führungsarbeit Sinn. Dafür nimmt sich die Führungskraft Zeit, auch wenn sie wenig davon hat. Für die anderen ist die Entwicklung von Mitarbeitenden das, was im Rahmen der Führungsarbeit von Seiten der Organisation erwartet wird. Beide werden bei der Umsetzung leider oft allein gelassen. Der einen schmerzt das mehr, den anderen weniger. Manchmal hört man selbstbewusste Aussagen wie „ich entwickle meine Mitarbeitenden“. Schaut man genauer hin, zeichnet sich ein Bild, auf dem der Vorgesetzte dem Mitarbeitenden sagt, an welchen Stellen ein Bedarf zur Entwicklung besteht, welche Leistung verbessert werden soll, welche Schulungen nötig sind. Das alles erfolgt „top down“.

→ Kommt Ihnen das bekannt vor? Wo stehen Sie in Ihrer täglichen Führungsarbeit?

## 2. Bitte Aufräumen: kontraproduktive Annahmen zur Personalentwicklung

Es gibt Führungskräfte, die glauben, dass Personalentwicklung bedeutet, jemanden innerhalb seiner Wachstumskurve von einem Level auf das nächsthöhere „zu entwickeln“. Viele Führungskräfte orientieren sich außerdem an Defiziten, die sie in ihrer täglichen Arbeit bei dieser Person wahrnehmen. Das ist leider eine eingeschränkte Sicht, die nur bedingt Erfolgsaussichten hat. Sie blendet aus, dass auf allen Ebenen einer Organisation Impulse zum Entwickeln gegeben werden können:

**Klarstellung Nr. 1:** Sie können eine andere Person nicht „entwickeln“. Das klingt wahrscheinlich in der Ferne, ist aber nicht in Ihrer Macht. Was Sie können, ist einen förderlichen Rahmen für die Entwicklung Ihres Mitarbeitenden herzustellen. Das ist der Weg, wie Sie als Vorgesetzte/r Einfluss auf Entwicklungsprozesse nehmen. Steuern können Sie diese nicht. Sie wissen selbst: Motivation z. B. ist schneller zerstört als aufgebaut. Bevor Sie darum einen wenig förderlichen Rahmen für Entwicklung schaffen, wenn auch in bester Absicht, machen Sie sich frühzeitig bewusst, was Sie konkret tun. Der Teufel steckt oft im Detail. Die Lösung besteht darin, sein Gegenüber mit seinen individuellen Bedürfnissen in den Blick zu nehmen und entsprechend zu (be-)handeln.

**Klarstellung Nr. 2:** Der Fokus auf Schwächen kostet alle Beteiligten sehr viel Kraft und ist negativ motiviert. Das bindet auf lange Sicht unnötig Energie, insbesondere, wie einschneidend diese Verbesserungen sind. An dieser Stelle sei darum die Frage erlaubt, ob Sie die richtige Person am richtigen Platz haben. Warum haben Sie jenen Mitarbeitenden, der nun z. B. fachlich so sehr den Anforderungen einer Stelle „hinterherhinkt“, eingestellt? Was ist passiert, das Sie heute Defizite fokussieren, die es zu beheben gilt? Haben Sie vielleicht etwas versäumt, vielleicht ein frühes Feedback, vielleicht verbindliche Vereinbarungen? Besser, Sie stärken die Stärken. Richten Sie den Blick auf das Potenzial, wenn es darum geht, Mitarbeitende in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Das motiviert Sie beide und zeigt langfristig die großen Erfolge.

**Klarstellung Nr. 3:** Mitarbeitende zu entwickeln heißt, ihnen nicht nur, jemandem die Möglichkeit zu geben, sich zu entfalten, sondern ihnen auch die individuelle Leistungsbereitschaft, die Motivation voraussetzt, zu erhalten und damit auch das Leistungsniveau. Sie haben bestimmt Mitarbeitende im Team, die ausgesprochen zufrieden sind mit dem, was sie tun. Diese Personen sind gut in dem, was sie machen. Erhalten Sie diese Zufriedenheit, indem Sie weiterhin das anbieten, was diese Zufriedenheit unterstützt. Vergessen Sie dabei nicht, in Kontakt zu bleiben. Vielleicht ist eine Anpassung ihrerseits ebenfalls hilfreich?

**Klarstellung Nr. 4:** Personalentwicklung findet nicht nur one-to-one statt, sondern auf allen Ebenen einer Organisation. Impulse werden überall gesendet, ob im Team selbst oder auf der gesamtorganisationalen Ebene. Die Frage ist: Werden über diese Impulse auch der organisationalen Rahmen, also Leitbild mit Vision, Mission, Werte sowie Grundsätze und den Kompetenzen, soweit vorgegeben, „ins Leben gebracht“? Wenn nicht: Werden Sie sich Ihrer Vorbildfunktion bewusst? Entweder Sie ändern das entsprechend oder adressieren es an die entsprechenden Stellen mit Vorschlägen zur Lösung.

### 3. Wie kann Personalentwicklung gelingen?

Personalentwicklung bedeutet, adäquate Voraussetzungen zu schaffen, die die Entwicklung der Besessenen ermöglichen. Es geht also darum, einen förderlichen Rahmen herzustellen. Aber wo fängt man an?

### Arbeitsschritt 1: Die Ebenen einer Organisation und ihre Ziele für Personalentwicklung

Nehmen Sie eine Beobachterposition ein und versuchen Sie, die Organisation, in der Sie arbeiten, von außen zu betrachten.

1. Nehmen Sie ein leeres Blatt und einen Stift zur Hand. Ziehen Sie zwei waagerechte Linien: Über die erste Linie schreiben Sie links *Organisation*, unterhalb der ersten Linie und über der zweiten Linie links *Team*, unterhalb der zweiten Linie links *Mitarbeiter/in*. Das sind die drei Ebenen Ihrer Organisation, die Sie im nächsten Schritt einzeln hinsichtlich der Instrumente, Tools, Programme etc. zur Personalentwicklung in Ihrem Haus analysieren werden.
2. Sicher haben Sie irgendwann für Ihre Organisation ein Leitbild mit Vision, Mission und Werten definiert. Vielleicht sogar Führungs- und Mitarbeitergrundsätze? Nehmen Sie das, was den „normativen Rahmen“ Ihrer Organisation definiert, zur Hand. Lassen Sie das, was vor Ihnen steht, wirken.
  - Was davon wird gelebt? Was nicht?
  - Betrachten Sie die Ebenen Organisation, Team, Mitarbeiter/in auf Ihrer Skizze: Wird der normative Rahmen auf allen Ebenen gleichverteilt gelebt? Wo steht er in den Vordergrund? Welche in den Hintergrund?
3. Nach Ihrem ersten Eindruck kehren Sie zu Ihrem Blatt mit den Ebenen Organisation, Team und Mitarbeiter/in zurück:
  - Was sind die Ziele der Personalentwicklung auf der jeweiligen Ebene?

Beachten Sie, dass Sie als Führungskraft nicht auf allen Ebenen den gleichen Einfluss haben, z. B. auf der Ebene der Organisation, außer Sie leiten die Organisation. Dennoch gilt: Sie sind in der Vorbildfunktion. Als Führungskraft vertreten Sie die Organisation nach innen und außen und haben einen nicht zu unterschätzenden Einfluss darauf, ob diese authentisch erlebt wird.

Personalentwicklung soll immer dazu beitragen, dass das Leitbild, die Grundsätze etc. in Ihrer Organisation gelebt werden. Fragen Sie sich darum bei der Zielfindung konsequent, ob die Ziele, die Sie nennen, dazu beitragen, dass der organisationale Rahmen gelebt wird.

4. Entscheiden Sie sich für ein klares, konkretes Meta-Ziel für die jeweiligen Ebenen, passend zu Ihrem Haus. Tragen Sie Ihre Ziele auf die entsprechenden Ebenen auf Ihrer Skizze ein:
  - Ebene der Organisation: Hier kann das Ziel von Personalentwicklung „Identifikation“ mit der Organisation sein. Identifikation be-

## Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



### Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über  
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch  
SSL-Verschlüsselung

**Mehr unter: [www.raabe.de](http://www.raabe.de)**