

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 förderlich 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
Einsatzfeld:	in der Schulleitung, im Kollegium
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
4. Blick über den Tellerrand: Führungsstimmen aus der Praxis	7
5. Fazit	9
Arbeitshilfen	10
M 1: Reflexionsbogen Arbeitsschritte in 3. Wie kann 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. Den 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 der Meinung sind, 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 irritierend, 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, je nachdem, 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, dass Sie heute Defizite fokussieren, die es zu beheben gilt? Haben Sie möglicherweise 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 größten Erfolge.

Klarstellung Nr. 3: Mitarbeitende zu entwickeln heißt eben nicht nur, jemandem die Möglichkeit zu geben, sich zu entfalten, sondern eben 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 kleine 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 Entwicklungsprozesse möglich machen. 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 alles, 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? Welche Ebene tritt in den Vordergrund? Welche in den Hintergrund?
3. Nach Ihrem ersten Eindruck kehren Sie zu Ihrem Blatt mit den Ebenen Organisation, Team und Mitarbeitende zurück:
 - Was sind die Ziele von 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-

deutet Bindung. Man fühlt sich wohl. Der Energielevel ist hoch. An diesem Ort möchte man arbeiten und sich einbringen.

- Ebene des Teams: Hier kann das Ziel von Personalentwicklung „Teamperformanz“ sein. Man möchte also die Ressourcen im Team nutzen, um wertvolle Synergien für die Organisation zu gewinnen.
- Ebene des Mitarbeitenden: Hier kann das Ziel „individuelle Performanz“ sein. Es geht also um die motivationalen Voraussetzungen, die dann zur Leistungsbereitschaft, deren Erhalt und weiteren Entwicklung beitragen.

Arbeitsschritt 2: Passung bestehender Instrumente auf die Ebenen und Ziele

Betrachten Sie das Bild, das entstanden ist. Überlegen Sie, welche Instrumente, Programme, Tools etc. es in Ihrem Haus für Personalentwicklung gibt. Notieren Sie alles, was Ihnen in den Sinn kommt, auf ein leeres Papier. Nehmen Sie im Anschluss wieder Ihre Skizze mit den Ebenen zur Hand:

1. Ordnen Sie Ihre Notizen den Ebenen Organisation, Team, Mitarbeiter/ in zu. Welches Instrument, Programm, Tool etc. wirkt auf welcher Ebene?
 - Hinterfragen Sie sich bei der Einordnung konsequent, ob das Instrument das Ziel erfüllt, das Sie für die jeweilige Ebene definiert haben. Wenn nicht, übertragen Sie das Instrument nicht.
2. Lassen Sie das Ergebnis auf sich wirken:
 - Welche Instrumente decken sich auf welchen Ebenen mit der Zielsetzung, die Sie für diese Ebene formuliert haben?
 - Können bestimmte Instrumente auf mehreren Ebenen eingeordnet werden? Sortieren Sie noch einmal konzentriert aus und grenzen Sie ein.
 - Haben Sie den Eindruck, die Instrumente helfen, den normativen Rahmen Ihrer Organisation umzusetzen? Was gelingt besonders gut? Was weniger? Was gar nicht?
 - Zu guter Letzt: Erkennen Sie ein Gesamtkonzept?

Das Ergebnis zeigt Ihnen,

- a) wie stringent in Ihrer Organisation die Instrumente (Programme, Tool etc.) und der normative Rahmen verzahnt sind
- b) worauf Sie Ihren Fokus in Ihrer Führungsarbeit richten müssen, wenn es um das Entwickeln Ihrer Mitarbeitenden geht. Es geht also insbesondere um die Ebenen Mitarbeitende und Team.

4. Blick über den Tellerrand: Führungsstimmen aus der Praxis

Einen klaren Zusammenhang zwischen Struktur und Entwicklung sieht bspw. Gisela Grimme, Schulleiterin an einer berufsbildenden Schule, die 2017 mit dem deutschen Schulpreis für ihr besonderes Engagement in Sachen Schulentwicklung und Teamarbeit ausgezeichnet wurde. Ihre Sicht deckt sich mit Erkenntnissen aus der Führungsforschung, die herausfindet, dass Struktur und Leistung korrelieren. Leistung ist in diesem Verständnis das sicht- und greifbare, auf den Moment bezogene Ergebnis einer Entwicklung.

Strukturen sind also für diese Schulleiterin wichtig. Sie bezieht sich dabei auf das Leitbild und die Ziele Ihrer Schule als Orientierungsrahmen für alle. Dieser Rahmen ist einerseits klar, andererseits nicht einengend. In dieser Balance spielen die organisationalen und individuellen Ansprüche gut zusammen und so kann das Gesamtkonzept stringent umgesetzt werden. Das spiegelt das offensichtlich hohe Engagement und Commitment der Lehrerschaft: Sie scheinen sich in genau dieser Idee und Struktur wiederzufinden.

Zum Nachdenken:

- Nehmen Sie noch einmal das Bild zur Hand, das Sie entwickelt haben. Werden Engagement und Commitment auch in Ihrem Haus gelebt?
- An welchen Stellen hakt es? Haben Sie eine Hypothese, warum das so sein könnte?
- Was bietet Ihr Haus konkret auf der organisationalen Ebene zur Identifikation an?
- Was tragen Sie selbst als Führungskraft dazu bei, dass Leitbild und Grundsätze im Team gefördert und gelebt werden? Machen Sie Leitbild und Grundsätze z. B. zum Arbeits- und Diskussionsthema in Ihren Teamrunden?
- Was tun Sie für „Engagement und Commitment“ in der Zusammenarbeit auf der individuellen Ebene? Individualisieren Sie Personalentwicklung?

Was die Schulleiterin Strukturen nennt, ist für andere Führungspersonen „Raum“ oder „Raum geben“. Andreas Gebhard, CEO der re:publica, verweist bspw. auf einen Korridor, den er vorgibt. Seine Erwartung ist, dass dieser eigenständig beschriftet wird. „Eigenverantwortung“ wird so zum Thema des Mitarbeitenden. Eigenverantwortung ist z. B. für Maria Groß Gestaltungsfreiheit. Für die ehemals jüngste deutsche Sterneköchin war es die Gestaltungsfreiheit in ihrem Verantwortungsbereich, die sie in ihrer professionellen Entwicklung weiterbrachte. Diese Gestaltungsfreiheit half ihr auch, mit Kontrollmechanismen umzugehen.

Zum Nachdenken:

- Wie wird das Prinzip Eigenverantwortung in Ihrer Organisation verwirklicht? Existieren „Räume“ hierfür? Was stellt die Organisation konkret bereit?
- Was tun Sie als Führungskraft für die Eigenverantwortung auf den Ebenen Team und Mitarbeiter/in? Wie gehen Sie mit „Freiräumen“ um? Ermöglichen Sie Eigeninitiative?
- Machen Sie Ihre Analyse entlang der Ebenen Organisation, Team, Mitarbeiter/in.

Entwicklung möglich machen bedeutet also, „Räume“ in der Organisation bereitzustellen, und zwar auf allen Ebenen. „Eigenverantwortung“ ist der Schlüssel, diese Räume zu füllen. Das bedingt einerseits das Vertrauen des Systems und seiner Führungskräfte sowie andererseits Mitarbeitende, die Verantwortung übernehmen dürfen und wollen, z. B. für ihre eigene Entwicklung, Leistung und Motivation.

Damit das gelingen kann, ist das „Individualisieren“ ein wichtiger Zugang. So können der Einzelne und sein persönliches Potenzial in den Blick genommen und abgeholt werden. Auf dieser Ebene ist die Führungskraft aufgefordert, optimale Voraussetzungen für Motivation, Leistung und Entwicklung zu schaffen. Die Ansatzpunkte sind so vielfältig wie es Individuen gibt. Hans Thomann bspw. ist überzeugt, dass man Mitarbeitende in ihren Stärken stärken muss. Für ihn, der ein mit großem Erfolg weltweit agierendes Musikhaus leitet, ist es selbstverständlich, dass Mitarbeitende auf ihre Stellen passen müssen, sie also dort tätig sind, wo sie „Spaß“ haben. Für ihn heißt das aber auch: „Loslassen und machen lassen“. Nur nicht vorschnell in Verantwortungsbereiche hineingreifen, denn das demotiviert nur.

Zum Nachdenken:

- Wie individualisieren Sie?
- Was tragen Sie dazu bei, dass die Leistungsbereitschaft individuell erhalten bleiben kann?
- Greifen Sie in Handlungsräume ein?
- Wie gehen Sie mit Kontrolle und Freiraum um?

5. Fazit

Personalentwicklung ist umfassend. In der Praxis wird oft übersehen, dass Personalentwicklung über die üblichen Schulungen und Trainings hinausgeht und längst nicht beim „Reparieren“ eines Defizits stehen bleibt. An dieser Stelle wird Personalentwicklung komplex und betrifft die persönliche Führungsarbeit. „Individualisieren“ ist der Schlüssel. Hier gilt es, sich mit dem Einzelnen und seinen Bedürfnissen ernsthaft auseinanderzusetzen und gemeinsam Lösungen zu finden. Eigenverantwortung ist ein weiterer Zugang, um Entwicklungsprozesse möglich zu machen. In diesem Zusammenhang sollten Sie und Ihre Organisation „Räume“ schaffen, die Eigeninitiative und eigenverantwortliches Handeln möglich machen. Ob virtuell oder real: Schauen Sie, an welchen Stellen und mit welcher Funktion Sie die für Ihre Organisation passenden Räume verwirklichen können. Dabei kann es sich z. B. um ein Projekt, ein Mentoring, eine Patenschaft, Partnerschaften oder eine Arbeitsgruppe handeln. Wichtig ist: Sie sollten als Vorbild vorangehen und Vertrauen in die Prinzipien, Prozesse und Mitarbeitenden leben.

Zu guter Letzt: Prüfen Sie regelmäßig Ihre Organisation hinsichtlich der Ebenen Mitarbeiter/in, Team, Organisation. Machen Sie sich Ihr Ziel für Personalentwicklung auf der jeweiligen Ebene bewusst. Initiieren Sie ggf. auch eine Arbeitsgruppe und prüfen Sie, ob Ihre bestehenden Instrumente (Programm, Tool etc.) diese Ziele erfüllen. Entrümpeln Sie und passen Sie an, wo notwendig. Bauen Sie neu, was sich überholt hat. Seien Sie mutig. Werfen Sie in diesem Prozess immer auch einen Blick auf Ihren normativen Rahmen (Leitbild, Grundsätze) und fragen Sie sich kritisch, ob das, wofür Sie sich verpflichtet haben, durch Ihre Instrumente gefördert wird. Wenn nicht, sorgen Sie dafür, dass das in Zukunft besser wird.

Literatur

- ▶ Knoch, Cornelia (2019): *Gespräche über Führung. Zehn Führungspersönlichkeiten geben Einblick.* Wiesbaden: Springer Gabler.
- ▶ Knoch, Cornelia (2016): *Professionalisierung von Personalentwicklung.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Arbeitshilfen

M 1: Reflexionsbogen Arbeitsschritte in 3. Wie kann Personalentwicklung gelingen?

Ebene	Ziel	Instrument
Organisation	<i>Bsp. „Identifikation“</i>	
Team	<i>Bsp. „Teamperformance“</i>	
Mitarbeiter/in	<i>Bsp. „individuelle Performance“</i>	

M 2: Reflexionsbogen Personalentwicklung möglich machen

Fragen	Notizen
Ebene Organisation: Werden Engagement und Commitment in Ihrem Haus gelebt?	
Ebene Organisation: An welchen Stellen hakt es? Haben Sie eine Hypothese, warum das so sein könnte?	
Ebene Organisation: Was bietet Ihr Haus konkret zur Identifikation an?	
Ebene Organisation: Wie wird das Prinzip Eigenverantwortung in Ihrer Organisation verwirklicht?	
Ebene Organisation: Existieren „Räume“ hierfür? Was stellt die Organisation konkret bereit?	

Ebene Team: Was tragen Sie selbst als Führungskraft dazu bei, dass Leitbild und Grundsätze im Team gefördert und gelebt werden?	
Ebene Team: Machen Sie Leitbild und Grundsätze z. B. zum Arbeits-/Diskussionsthema in Ihren Teamrunden?	
Ebene Team: Was tun Sie als Führungskraft für die Eigenverantwortung auf den Ebenen Team und Mitarbeiter/in?	
Ebene Team: Wie gehen Sie mit „Freiräumen“ um?	
Ebene Team: Ermöglichen Sie Eigeninitiative?	
Ebene Mitarbeiter/in: Was tun Sie für „Engagement und Commitment“ in der Zusammenarbeit auf der individuellen Ebene?	
Ebene Mitarbeiter/in: Individualisieren Sie Personalentwicklung?	
Ebene Mitarbeiter/in: Wie und in welchen Situationen individualisieren Sie?	
Ebene Mitarbeiter/in: Was tragen Sie dazu bei, dass die Leistungsbereitschaft individuell erhalten bleibt?	
Ebene Mitarbeiter/in: Greifen Sie in Handlungsräume ein?	
Ebene Mitarbeiter/in: Wie gehen Sie mit Kontrolle und Freiraum um?	
Ebene Organisation, Team, Mitarbeiter/in: Leben Sie als Führungskraft den normativen Rahmen Ihrer Organisation auf allen Ebenen? Was gelingt nicht? Was gelingt gut?	

