

Rollenwechsel: Die neuen Personalentwickler/innen

© Dipl. Sozialökonomin Karin Peters 2014

1 Abstract

Die Bedeutung von Personalentwicklung wird in Organisationen weiterhin unterschätzt: „Wohl in keinem betrieblichen Handlungsfeld klaffen derart Anspruch und Wirklichkeit auseinander, wie auf dem Sektor der Personalentwicklung. Die betriebliche Personalentwicklung genießt allen Verlautbarungen zum Trotz nach wie vor den Hauch des Nachgeordneten, des Zweitrangigen, des Nicht-so-Wichtigen.“ (Meifert 2010)

Strategische Personalentwicklung setzt integrierte Prozesse und deren konsequente Steuerung voraus. Durch qualifiziertes und motiviertes Personal kann schnell und richtig auf Kontextveränderungen reagiert werden. Darüber hinaus bringen sich zufriedene Mitarbeiter/innen aktiv in die Organisation ein, steigern die Qualität der inhaltlichen Arbeit sowie die Wertschöpfung des Unternehmens. Einrichtungen, die heute erfolgreich Personalentwicklung betreiben, setzen auf Nachhaltigkeit und verschaffen sich einen deutlichen Vorteil gegenüber Mitbewerbern. Der Artikel geht der Frage nach, wie sich in diesem Kontext Personalentwickler für die Zukunft nachhaltig aufstellen können und, wie sich ihre neuen Rollen in der Organisation beschreiben lassen.

2 Zielsetzung

Wie sich aus dem Menschen- und Organisationsbild heraus Erwartungen, Aufgaben und beruflichen Rollen von Personalentwickler/innen verändern und, welche Bedeutung Rollenklarheit für den Organisationserfolg hat, das stellt der Beitrag dar.

3 Menschen- und Organisationsbild

Personalentwicklung geschieht vor dem Hintergrund von Vorstellungen, wie Menschen in Organisationen gemeinsam erfolgreich sein können. Nach der personalen Systemtheorie und konstruktivistischen Modellen lassen sich folgende Überlegungen anstellen:

- Menschen sind aktiv handelnde Wesen, die aktiv agieren, in dem sie sich Gedanken über ihre Situation machen und auf Basis dieser Überlegungen handeln/entscheiden.. (Radatz 2011, S.31ff).
- Freiraum, Vertrauen und Wertschätzung fördern langfristig Leistung und Engagement, weil sie in der Folge Motivation, Selbstorganisation und Commitment hervorbringen (Achouri 2011, S.242)
- Unternehmenserfolg ist wesentlich davon abhängig, ob es gelingt, die Werte, Interessen und Ziele der Organisation mit denen der Mitarbeiter/innen in einem dynamischen Gleichgewicht weiter zu entwickeln.
- Das Wissen, die Kreativität und die Lernfähigkeit der Mitarbeitenden machen den Reichtum einer Organisation aus (Ritz 2010, S. 4).

Unter diesen Maßgaben gehört es zu den zentralen Aufgaben der Personalentwicklung

- strategisch ausgerichtete Konzepte für ein nachhaltiges HRM (Human Resource Management) zu entwickeln,
- über Expertenwissen zu verfügen und dieses im Kontext der Organisation anzuwenden,
- zentraler Ansprechpartner und Berater sowohl für die strategische als auch für die

- operative Führungsebene zu sein,
- Konzepte für einen ressourcenorientierten Personaleinsatz zu entwickeln und Lernprozesse zu gestalten,
- Führungswissen und Methodenkenntnis zu vermitteln und
- den Prozess der Personalentwicklung einem strategischen Controlling zu unterziehen.

Wer in der Personalentwicklung seine berufliche Position findet, muss wissen, welches Verhalten und Leistungen in dieser Funktion erwartet werden. Professionalität in der Personalentwicklung erfordert Rollenklarheit. Sie gibt Antwort auf die Frage: Wer bin ich hier, und was soll und darf ich hier tun?

4 Was sind Rollen?

Die **Soziale Rolle** ist ein dem Theater entlehnter Begriff in der Soziologie und Sozialpsychologie. Laut Definition des US-amerikanischen Anthropologen Ralph Linton (1936) stellt die soziale Rolle die Gesamtheit der einem gegebenen Status (z. B. Mutter, Vorgesetzter, Priester etc.) zugeschriebenen „kulturellen Modelle“ dar. Dazu gehören insbesondere vom sozialen System abhängige Erwartungen, Werte, Handlungsmuster und Verhaltensweisen. Diesen Anforderungen muss sich ein Sozialer Akteur entsprechend seiner Position stellen.

Unabhängig von der sozialen Rolle bewirkt im Berufsleben die zugewiesene operationelle Rolle aufgrund von Qualifikationen eine die Arbeitsteilung bestimmende Unterscheidung. Personalentwickler/in ist eine von vielen möglichen operationellen Rollen, die man in Organisationen innehaben kann. Diese Rolle wird insgesamt, entsprechend der gegenwärtigen Veränderungen neu definiert. Daraus ergeben sich für die individuelle Personalentwickler/in wichtige Fragen und Klärungsbedarf. Zu wissen, in welcher Rolle man jeweils agiert, welche Erwartungen mit welcher Rolle erfüllbar sind und, wie die gewählten Rollen das Bild der Personalentwickler/in erzeugen, ist für das „Tun“ entscheidend.

Warum sind Rollen bedeutsam?

Rollen erfüllen eine wesentliche Aufgabe in Organisationen. Sie reduzieren Komplexität. Rollen schränken für Individuen (ganzer Mensch) zwar den Handlungsspielraum ein, geben aber auch Sicherheit. Wer seine Rolle kennt, muss sich nicht immer wieder fragen, was er in jeder Situation tun soll. Die Rolle definiert vorab, was zu tun ist und was zu lassen ist. „Unterschiedliche Personen als Träger derselben Rollen sind mit denselben Verhaltenserwartungen konfrontiert. Durch Konstanz der Rollen können Verhaltensmuster über die Zeit reproduziert und soziale Strukturen stabil erhalten werden, auch wenn die konkreten Akteure (Personen) ausgetauscht werden“ (Simon 2013, S. 44).

Rollen können sich jedoch im Laufe der Zeit verändern. Rollenklarheit ist nichts Fixiertes, sondern ein kontinuierlicher Prozess des Aushandelns und Klärens. Die jeweils situativ passende Rolle einzunehmen und durchzuhalten, erfordert innere Klarheit über die eigenen Aufgaben sowie hohe Aufmerksamkeit in Bezug auf die Umwelt, deren Anforderungen sich plötzlich oder kaum wahrnehmbar verändern können.

Die strategische Rolle

Eine der zentralen Anforderungen an die Personalentwicklung selbst, ist die Personalentwicklung in das strategische Management in einer Art und Weise zu integrieren,

die ihre Wirkungswahrscheinlichkeit erhöht. Der Schlüssel dazu liegt in der konsequenten Orientierung der Personalentwicklung an der Unternehmensstrategie oder kurz in der strategieorientierten Personalentwicklung. Das bedeutet konkret, dass Personalentwicklung in enger inhaltlicher und zeitlicher Nähe zur unternehmensstrategischen Planung vorbereitet wird. Die Personalentwicklung versteht sich so als Business-Partner der anderen Organisationseinheiten und unterstützt sie bei der Erfüllung der strategischen Vorgaben mit ihrem spezifischen Know-how. In diesem Verständnis entwickelt sich die ausschließlich Kosten produzierende Organisationseinheit Personalentwicklung zu einem vollwertigen Geschäftsbereich mit eigenem Leistungsspektrum und Beitrag zum Erfolg des Unternehmens. (Meifert 2010, S. 15)

Dabei geht es um mehr, als die persönliche und berufliche Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Personalentwicklung ist ein langfristig angelegter Prozess, der darauf ausgerichtet ist, die Leistungsanforderungen und -ziele der Organisation mit den Erwartungen, Bedürfnissen, Fähigkeiten und Potenzialen der Beschäftigten in Einklang zu bringen. Diese systematische Arbeit der Personalentwicklung ist in einem Personalentwicklungskonzept der Organisation veröffentlicht. Das Konzept fasst in kompakter Form die Aktivitäten auf dem Gebiet der Personalentwicklung zusammen und bildet den Rahmen für die mittel- und langfristige Ausrichtung. Im besten Fall wird das Konzept jährlich an neue Unternehmens- und externe Entwicklungen angepasst und fortgeschrieben. Ausgangspunkt ist jeweils ein Jahresbericht über die Aktivitäten der Personalentwicklung des vergangenen Jahres.

Ein zukunftsfähiges Personalentwicklungs-Konzept ist inhaltlich ausgerichtet an:

- den strategischen Zielsetzungen und den Werten des Unternehmens,
- der Art und Weise der Zukunftsentwicklung,
- der Wertschöpfungskette,
- der Organisationskultur und
- der Umwelt, in der die Organisation agiert.

Die methodische Absicherung der Personalentwicklung ist Voraussetzung zur Erreichung und Überprüfung von Effektivität und Effizienz, sie verschafft der Personalentwicklung Akzeptanz und sichert ihr die erforderlichen Ressourcen. Bedarfsanalysen, Ziele setzen, kreatives Gestalten, Realisieren, Erfolgskontrolle und Transfersicherung sind die Teilschritte einer systematischen Personalentwicklungsplanung (Becker 2005).

In der **Analysephase** geht es darum, die Ist-Situation der Personalentwicklung abzuklären. Dazu werden z. B. die Aufgaben, Prozesse und Ressourcen aufgenommen, die Organisation, Instrumente und Dokumente, insbesondere die Unternehmens- und Personalstrategie analysiert und gegebenenfalls mit externen Informationen verglichen „Benchmarking“. Daneben werden die Erwartungen und Bedürfnisse der unternehmensinternen Kunden erhoben.

Basierend auf den Ergebnissen der Analysephase werden in der **Konzeptphase** eine Sollvorstellung und die Ziele für die betriebliche Personalentwicklung erarbeitet. Im Zentrum steht eine reflektierte Personalentwicklungsstrategie. Sie sollte mindestens Antworten auf folgende Fragen liefern:

- Wofür wollen wir stehen?
- Welche Rollen und Werte sollen unser Handeln prägen?
- Welches Verhalten wollen wir fördern?
- Was soll uns auszeichnen?
- Welche Leistungen wollen wir anbieten, welche werden wir einfordern?

- Welchen Erfolgsmaßstab setzen wir uns?
- Wann haben wir Erfolg?

Aufbauend auf dieser niedergelegten Strategie werden die weiteren **konzeptionellen Arbeiten** eingeleitet.

In der **Umsetzungsphase** werden die in der Konzeptphase definierten Sollvorstellungen in die Tat umgesetzt. Diese Phase ist für das Projekt systematische Personalentwicklungsplanung am erfolgskritischsten. Schließlich ist der gesamte Prozess wirkungslos, wenn er nicht mit Leben gefüllt wird. Mit einem derartigen Prozess lässt sich bei erfolgreicher Durchführung nachhaltig der Stellenwert der Personalentwicklung im Unternehmen steigern und damit die Position insgesamt verbessern.

Den Abschluss eines derartigen Projektes bildet in der Regel die **Evaluationsphase**, die vor allem der Qualitäts- und Erfolgskontrolle dient. Es gilt zu beurteilen, ob die gesteckten Ziele der Initiative erreicht wurden und an welchen Punkten unentdeckte Verbesserungspotenziale bestehen. Daraus lassen sich die weiteren notwendigen Interventionen in der Organisationseinheit Personalentwicklung planen sowie „Lessons Learned“ für weitere Projekte ableiten.

Personalentwicklungsmaßnahmen sind aber erst dann erfolgreich abgeschlossen, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gelernte am Arbeitsplatz dauerhaft zur Bewältigung ihrer Aufgaben anwenden. Die **Transfersicherung** muss in enger Kooperation der Führungskräfte und der Mitarbeiter erfolgen. Die Führungskräfte leisten insbesondere dadurch Unterstützung, dass sie die Mitarbeiter ermuntern, die erworbenen Kenntnisse in ihre Arbeit einzubringen. Erfolgt Personalentwicklung am Arbeitsplatz und am konkreten Lernobjekt, dann ist die Transferproblematik überwunden, weil Lern- und Arbeitsfeld zusammenfallen.

Die Expertenrolle für Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

Die Personalentwickler haben mehr zu tun, als nur für Beschäftigte Seminare zu organisieren. Die neuen Personalentwickler sind auch formal in das strategische Entscheidungssystem der Organisation eingebunden und verstehen es, Konzepte zu entwickeln, die die Prozesse der Wertschöpfungskette Personal vom Marketing bis zum Exit mit denen der Personalentwicklung verknüpfen. Dabei betrachtet sie das Personal zunehmend differenziert und berücksichtigt Zusammenhänge der beruflichen Laufbahn mit persönlichen Themen und Phasen von Menschen im Sinn der lebenszyklusorientierte Personalentwicklung.

Bei dieser Form der Organisationsentwicklung arbeiten mehrere Parteien für einem gemeinsamen Gewinn zusammen, wozu es einer spezifischer Verhandlungsfähigkeit bedarf. „Bei solchen Verhandlungen geht es um Entscheidungen, die zwischen mehreren Beteiligten in gegenseitiger Abhängigkeit voneinander getroffen werden. Verhandlungen und das damit verbundene Handeln leben von einem wechselseitigen Geben und Nehmen und der Möglichkeit hierzu: Jeder trägt etwas zu dem gemeinsamen Nutzen bei, jeder schaut, was der andere braucht, damit er selbst bekommt, was er will. Dieser Austausch ist die Voraussetzung dafür, dass etwas in Bewegung kommt und sich etwas verändert“ (Ferrari u. Rühl 2013, S.7).

Das Beispiel zeigt, dass das Personal in der Personalentwicklung aufgrund der Aufgabenfülle und -intensität über eine breit angelegte Qualifikation verfügen muss und Personalentwickler in die Lage versetzt werden müssen, in konkreten Situationen ihre Qualifikation angemessen anzuwenden. Dazu bedarf es nach Meifert (2010) folgender Voraussetzungen:

- Festgelegte Ausbildungs- und Fortbildungswege für den Zugang zum Expertenstatus

Personalentwickler

- Klar definierte Zugangsvoraussetzungen, welche den Bewerberkreis einschränken und ein Mindestmaß an Homogenität sichern
- Spezifische Einkommens- und Aufstiegschancen, die ein angemessenes Sozialprestige verleihen und ein auf die Arbeitsfähigkeit bezogenes Ethos ermöglichen
- Interessenvertretungen in Form von Berufsverbänden zur Durchsetzung von Interessenlagen (Meifert ebda., S.7).

Bis heute gibt es jedoch kein einheitlich bestimmtes Berufsbild „ Personalentwickler/in“. Als Personalentwickler gilt bisher im Allgemeinen derjenige, der in einem Unternehmen die entsprechende Funktion ausfüllt. Personalentwickler ist der Stelleninhaber. Mithin finden sich in diesen Funktionen Juristen, Pädagogen, Ingenieure, Soziologen, Lehrer, Psychologen und andere Berufsgruppen. Zur Professionalisierung bedarf das Berufsbild der Personalentwickler daher einer präziseren Beschreibung, weil erst das sie formal als Experten ausweist und ihnen die notwendige Autorität gibt im Sinne einer faktisch akzeptierten Rolle in der Organisation.

Dabei hat Autorität der Personalentwickler in Unternehmen drei Aspekte:

Die *persönliche Autorität* wird reflektiert durch seinen „Charakter“. Es sind vor allem Ausstrahlungskraft, persönliche Reife, Integrität, Charisma, Aufgeschlossenheit und Zugänglichkeit, die die Autorität einer Person begründen, auch wenn diese über keine formale Autorität verfügt.

Die *formale Autorität* leitet sich in der Regel aus der Organisationsstruktur eines Unternehmens ab. Die Struktur eines Unternehmens gibt die Über- und Unterordnung in der Kompetenzhierarchie vor. Die Kompetenzhierarchie kann daher als Autoritätshierarchie verstanden werden. Formale Autorität wird durch Entscheidungs- und Weisungsbefugnis ausgeübt.

Die dritte Form, die *funktionale Autorität*, ergibt sich aus der fachlichen Qualifikation eines Personalentwicklers. Sie entsteht aus dem Wissen und Können einer Person auf einem oder mehreren Fachgebieten. Man verwendet dafür auch Begriffe wie "Fachautorität", "Expertenautorität" oder "Sachautorität".

Diese beschriebenen Autoritäten ergänzen und verstärken sich wechselseitig. Für Personalentwickler sind die personale und funktionale Autorität besonders wichtig. Personalentwickler mit guten fachlichen Kenntnissen, aber „charakterlichen“ Schwächen, schwächen ihre funktionale Autorität. Der umgekehrte Fall ist ebenso problematisch. Charismatische Personalentwickler ohne solide fachliche Kenntnisse, sind in ihrer Autorität ebenfalls gefährdet (Bentele u. Piwinger 2009).

Der glaubwürdigen Autorität kommt aus drei Gründen eine Schlüsselrolle zu. Sie

- *reduziert soziale und fachliche Komplexität*, weil sie es Zielpersonen erlässt, alles selber prüfen oder kontrollieren zu müssen.
- *ersetzt mangelnde Informationen*
Autorität beruht letztlich auf Halbwissen. Man ist nie vollständig informiert über die anderen und nie ganz unwissend. Zielpersonen vertrauen einfach der Autorität und verzichten auf weitere Beweise für die Richtigkeit dieser oder jener Meinung, Einstellung oder Verhaltensweise. So gewinnen Menschen und Unternehmen Zeit, sparen Informations- und Kontrollkosten und schonen Ressourcen.
- *erweitert Handlungsmöglichkeiten*
Wer als Autorität akzeptiert wird, hat mehr Handlungsmöglichkeiten, kann experimentieren und neue Wege gehen. (ebd.)

Gerade in Krisenzeiten sind Menschen gefragt, die aufgrund ihrer professionellen Expertise Entscheidungen treffen, weil sie anderen damit Halt und Orientierung bieten. Unübersichtliche Situationen bedürfen plausibler Erklärungen. Der angemessene Einsatz von „Autoritäten“ ist daher Teil des Krisenmanagements.

Die beratende Rolle

Personalentwicklung ist ein geplanter, systematischer Prozess, in dem die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Organisation befähigt werden in Strukturen und Prozessen zusammenzuwirken, um Produkte zu erstellen. Die Personalentwickler initiieren, gestalten und begleiten diese Prozesse. Ihre Beratungstätigkeit zielt auf eine Konkretisierung der Aufgaben und Kompetenzen, klärt Interessen, lässt Barrieren erkennen, ermöglicht das Suchen und Nutzen von neuen Verständigungswegen und fördert die konstruktive Form der Konfliktfähigkeit. Die Beratungsarbeit unterstützt die Entwicklung der Mitglieder der Organisationseinheiten durch das Sichtbarmachen und die Wahrnehmung von Ressourcen, von Stärken und Fähigkeiten, die zur Aufgabenerfüllung zur Verfügung stehen.

Im Organisationskontext lassen sich folgende Formen und Aufgaben von Beratung unterscheiden.

Fachliche Beratung	Analyse, Diagnose und Lösungsvorschläge zu themenbezogenen Fragestellungen. Speziell ausgebildete Fachleute unterstützen mit ihrem Fachwissen bei der Lösung fachlicher Probleme.
Prozessbegleitung	Beratung in Form von Moderation für die Gestaltung und Organisation von Veränderungsprozessen.
Coaching	Professionelle Begleitung von Menschen in beruflichen Zusammenhängen, z.B. bei Entwicklungs- und Konfliktfragen.
Kollegiale Beratung	Kolleg/innen einer Hierarchiestufe beraten sich gegenseitig mithilfe eines strukturierten Vorgehens.

Jede Beratung, unabhängig von ihrer Intention, wird bestimmt von den am Prozess beteiligten Personen und dem Verständnis von Beratung. Das jeweilige Beratungsverständnis wird sowohl durch die Persönlichkeit als auch durch das Menschenbild der beratenden Personen geprägt. Das bestimmt, welchen Beratungsansatz man bevorzugt wählt. Es ist notwendig, verschiedene Beratungsansätze sowie deren Methoden und Vorgehen zu kennen, um auf diese Weise festzustellen, welcher Beratungsansatz der eigenen Persönlichkeit am ehesten entspricht. So kann man sich zu einer authentischen und glaubwürdigen Beraterpersönlichkeit entwickeln. Die systemisch-konstruktivistische Beratungshaltung ist eine spezifische Art, die Welt zu betrachten und mit Problemlagen in der Arbeitswelt umzugehen.

Die Systemtheorie (Simon 2013) geht davon aus, dass Unternehmen sich durch spezifische Eigenleben auszeichnen. Vieles, was die Kommunikation in Unternehmen wesentlich bestimmt, liegt im Verborgenen. Hier wirken Regeln, Werte, Normen und Muster, die die Kultur des Unternehmens definieren. Sie lassen die Menschen in der Organisation in einer für das Unternehmen typischen Weise handeln. Der gemeinsame Sinnzusammenhang grenzt systemspezifisch ab. Werte und Normen liefern den im Unternehmen agierenden Menschen die Orientierungsgrundlage und Handlungssicherheit. Routinen und Muster sind die Stabilität in der Organisation.

Die Grundhaltung des konstruktivistischen Denkens (v. Glasersfeld 1997; v. Förster 2008) ist, dass es keine objektive Wirklichkeit gibt, sondern sie im Auge des Betrachters entsteht. Zwei

Menschen werden Gleiches nicht auf die gleiche Art und Weise wahrnehmen und erleben (vgl. Abb. 1).

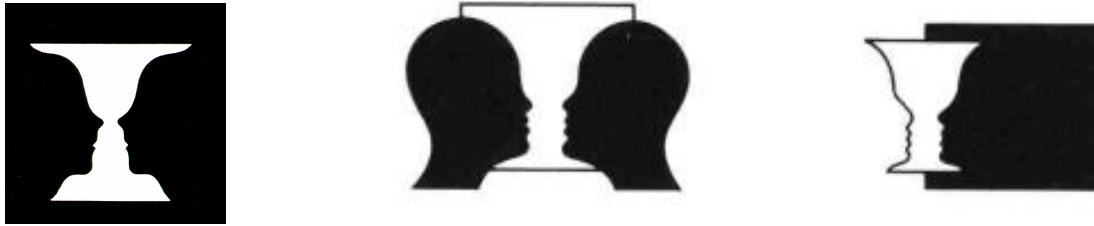


Abb. 1: Die Kippfiguren von Edgar Rubin (1915) aus der Gestaltpsychologie. Sie demonstrieren, dass wir kurioserweise nicht beide Figuren gleichzeitig fokussieren können, sodass in der Wahrnehmung die Figur immer wieder hin und her kippt.

Alle Vorerfahrungen, subjektiven Einstellungen, Vermutungen, Erwartungen und Bedeutungen, die wir einer Information zuschreiben wirken sich darauf aus, was subjektiv als tatsächlich wahrgenommen wird. Sie wirken je nach Situation und Stimmung wie Filter für die Wahrnehmung. Das berühmte Glas Wasser, das zur Hälfte mit Wasser gefüllt ist, kann je nach Blickwinkel oder Bedürfnissen sowohl halb voll als auch halb leer sein.

Das heißt, dass sich soziale Probleme nicht objektiv diskutieren lassen. Ein Problem wird zu bestimmten Momenten von Betroffenen wahrgenommen und ist für diese Moment wirklichkeitsbestimmend. Wir können deshalb die Problemsicht Anderer weder umfänglich verstehen, noch lösen.

Die systemisch-konstruktivistische Organisationsberatung geht nun davon aus, dass soziotechnische Systeme nicht eine faktische Lösung von externer Seite, sondern Unterstützung bei der Lösung ihrer wahrgenommenen Probleme benötigen. Die Lösung muss von „innen“ kommen. Die "Experten des Problems" sind die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen, die das Problem haben. Der systemische Berater beschränkt sich deshalb auf Coaching, Anregung und reflexionsförderliche Fragestellungen, die aus den Haltungen Lösungsfokussierung und Ressourcenorientierung resultieren (Radatz 2011).

Das zentrale Credo der lösungsfokussierten Beratung, das mit den Namen von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg verbunden ist, lautet: Verliere Dich nicht in der aufreibenden Suche nach der Ursache von Problemen, sondern konzentriere Dich von Beginn an auf mögliche Lösungen. Dieses Vorgehen setzt vom Berater oder Coach Einstellungen voraus, die am besten in den 'SIMPLE'-Prinzipien des Solution Focus deutlich werden und die im Praxishandbuch Solution Tools von Röhrig und Dierolf (2012) beschrieben sind:

- **Solutions - not problems**, also Lösungen statt Probleme fokussieren - und zwar im Sinne von dem, was von den Klienten gewünscht wird.
- **Inbetween - not individual**, also interaktiv statt individuell arbeiten. Die lösungsorientierte Lerntheorie geht davon aus, dass Menschen ihre Fähigkeiten in der Interaktion mit anderen entwickeln (und nicht 'von innen heraus').
- **Make use of what's there - not what isn't**, also mit dem arbeiten, was schon funktioniert, besser klappt oder sogar mit dem, das dazu beiträgt, dass es nicht schlimmer wird. Die Bausteine für Veränderung kommen aller Erfahrung nach mit höherer Wahrscheinlichkeit aus dem Bereich der vorhandenen Ressourcen und nicht aus dem der analysierten Defizite.
- **Possibilities from past, present and future**, also Hoffnung und Optimismus aus den Möglichkeiten schöpfen, die Gegenwart und Zukunft bieten. Auch in der Vergangenheit liegen häufig unentdeckte Möglichkeiten, die die Klienten erkunden, indem sie diese mit dem zukünftig Gewünschten verbinden.

- **Language - clear, not complicated**, also eine einfache, klare Sprache benutzen, mit Worten, die eher kurz und konkret sind und helfen, detailliert den Alltag zu beschreiben. Eine abstrakte und generalisierende Sprache - gar Berater-Kauderwelsch - ist zu vermeiden.
- **Every case is different - avoid ill-fitting theory**, also jedem Fall mit Offenheit begegnen, mit einer Haltung des „Nicht-Wissens“, was nun als nächster Schritt getan werden soll. Dies hilft, klarer zu sehen, vor allem, wenn vorgefasste Ideen nicht mit der Erfahrung übereinstimmen.

In der Personal- und Organisationsentwicklung bietet sich die lösungsfokussierte Unterstützung besonders bei Teamentwicklungsprozessen, bei der Klärung von Konflikten sowie bei Veränderungs- und Change-Prozessen an.

Die Rolle als Talentscout

Gerade schwierige Zeiten bieten Unternehmen die Chance, sich durch ein strategisch ausgerichtetes Talent-Management vom Wettbewerb abzuheben und nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen (Ritz u. Thom 2012). Ein modernes Talent-Management beschränkt sich nicht auf die High Potentials, sondern berücksichtigt die Potenziale und Kompetenzen aller Mitarbeiter/innen (Steinkeller u. Czerny 2009).

Im strategischen Human-Ressource-Management hat sich deshalb in den letzten Jahren der ressourcenorientierte Ansatz aus der fachwissenschaftlichen Debatte über Humane Ressourcen durchgesetzt. Personal ist die wichtigste Ressource in der Organisation und daher besonders wichtig für die Erringung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Die zentrale Zielsetzung des ressourcenorientierten Ansatzes ist es, Talente und Kompetenzen als strategische Ressourcen zu generieren und zu erhalten.

Im allgemeinen Gebrauch wird der Begriff Talent als „außergewöhnliche Begabung einer Person in einem bestimmten Gebiet“ definiert. Buckingham u. Clifton (2007) definieren so: „Talent ist jedes nachhaltige Denk-, Gefühls- oder Verhaltensmuster, das produktiv eingesetzt werden kann.“ Talente gehören zur dispositiven Ausstattung einer Person und sind nicht erworben. Ein Indikator für Talent ist die Beobachtung, dass eine Person bestimmte Handlungen und Leistungen mit gleichbleibend gutem Ergebnis regelmäßig wiederholen kann. Die Summe aus Talenten umfasst neben den produktiven Denk-, Gefühls- und Verhaltensmustern, Allgemeinwissen, Fachwissen und Erfahrungswissen sowie Können als Fertigkeiten. Das alles zusammen bildet das Stärkenprofil einer Person. Fachliche und persönliche Stärke entsteht erst da, wo Wissen und Können auf Talenten aufbauen und Personalentwicklung sich auf Talente ausrichtet.

Für ein wirksames Talent-Management ist das Zusammenspiel von Identifikation, Entwicklung, Nutzung, Leistungsmanagement und Erhalt von Talenten sowie Mitarbeiterbindung entscheidend.

- **Die Identifikation** von Talenten erfolgt primär durch biographische (vergangenheitsbezogene) und lösungsfokussierte (zukunftsorientierte) Verfahren in Form von Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung (durch z.B. Vorgesetzte, Kollegen, Familie).
Die Kernfrage lautet: Wo ist etwas gut gelungen (im Sinne, es geht mir etwas leicht von der Hand, es werden meine Sehnsüchte angesprochen, ich lerne an dieser Stelle schnell, es bringt mir Befriedigung und Glück) und warum?
- **Die Entwicklung der Talente und Begabungen**
Begabungen zu Kompetenzen weiterzuentwickeln und lebenslanges Lernen zu

ermöglichen ist ein Ziel der Personalführung, unterstützt durch die Personalentwicklung. Es gilt dafür zu sorgen, dass die geführte Organisation sich in sinnvoller Weise der sich verändernden Umwelt anpasst, dass sie lernt, lernfähig bleibt, lernfähiger wird und, dass der Lernprozess sich auf eine angemessene Weise vollzieht (Ferrari 2007).

- **Die Nutzung der vorhandenen Potentiale**

Ein Unternehmen ist nur so gut wie seine Mitarbeiter/innen. In Zeiten des demographischen Wandels wird das „menschliche Kapital“ im Unternehmen mehr denn je zu einem Wettbewerbs- und Differenzierungsfaktor. Umso wichtiger ist es, Potenziale zu erkennen und zu nutzen. Die richtige Person am richtigen Platz zur richtigen Zeit eingesetzt, ist entscheidend für das Arbeitsergebnis und damit letztendlich für den Unternehmenserfolg am Markt.

- **Die Mitarbeiterbindung und Gewinnung**

Der Aufbau einer Arbeitgebermarke als strategisches Langzeitprojekt in Unternehmen, bekannt unter dem Begriff Employer Branding, ist mehr als Personalmarketing und wirkt nicht nur in Richtung potentieller Bewerber. Das Ziel von Employer Branding besteht im Wesentlichen darin, aufgrund der erhofften Marketingwirkung sowohl die Effizienz der Personalrekrutierung als auch die Qualität der Bewerber dauerhaft zu steigern. Überdies sollen qualifizierte und engagierte Mitarbeiter/innen durch eine höhere Identifikation und durch den Aufbau einer emotionalen Bindung langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

In Fachartikeln und wissenschaftlichen Artikeln wird am häufigsten die Definition der Deutschen Employer Branding Akademie von 2006 zitiert.

"Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.

Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert."

Eine langfristig erfolgreiche Arbeitgebermarke kann einzig und allein aus dem Kern der Unternehmensmarke erwachsen und muss vor allem eins sein: **Authentisch**.

Konkret heißt es, die Mitarbeiter/innen zu Markenbotschaftern zu machen und die Arbeitgeberattraktivität durch strategische Ziele, gelebte Unternehmenswerte interne Kommunikationsstrukturen und partnerschaftliche Gestaltung der Arbeitswelt zu steigern.

Eine Umfrage von Egon Zehnder International und der Stiftung Neue Verantwortung unter High Potentials der Generation Y (sog. Digital Natives, nach 1982 Geborene) zeigt deren Motivationsfaktoren und Idealvorstellungen von Arbeitsbedingungen (Ries, Wittmann u. Wagner 2012).

Motivationsfaktoren für die Wahl des Arbeitgebers	Idealvorstellungen bezüglich der Arbeitsbedingungen
<ol style="list-style-type: none"> 1. Freude an der Tätigkeit 2. Persönliche Weiterentwicklung 3. Sinnhaftigkeit der Arbeit 4. Monetäre Vergütung 5. Karrierechancen 6. Work-Life-Balance 7. Partizipation 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbestimmte Arbeitsweise • Teamplayer • Persönliche Kontakte • Sofortiges Feedback • Globales Netzwerk

Der Erfolgsfaktor für betriebliches Talentmanagement ist nach Steinkeller u. Czerny (2009) die Integration der vier Talentmanagement-Funktionen. Personalentwicklung muss daher beim Talent-Management die Identifikation, Entwicklung, Nutzung /Leistungsmanagement und Erhalt / Bindung von Talenten sicherstellen.

Die Rolle als strategischer Controller

Das Controlling, das nun auch von Personalentwicklungsfachleuten erwartet wird, zielt weit über deren bisherige fachliche und methodische Qualifikation hinaus und lässt die Anforderungen an die Kompetenzen der Personalentwickler weiter steigen. Benötigt werden umfangreiche Kenntnisse in Bildungsbedarfsanalyse, im Qualifizierungsdesign und der wertschöpfenden Seminargestaltung, im quantitativen und qualitativen Bildungscontrolling sowie der Evaluation (Wunderer u. Jaritz 2007).

Die Frage, die Personalentwickler als strategische Controller beantworten müssen ist, ob die Teilnehmer durch die Qualifizierungsmaßnahmen ihre Leistungen im Sinne der Unternehmensziele messbar steigern und, welches Controllinginstrument im Einzelfall am geeignetsten ist, um den Mehrwert und Erfolg der Personalentwicklung zu bewerten. Als Bewertungskriterien können der quantitative Nutzen, beispielsweise der erhöhte Umsatz eines Vertriebsmitarbeiters oder der qualitative Nutzen, beispielsweise beschleunigte Prozesse oder bessere Kommunikation zwischen Abteilungen, gewählt werden.

Die Evaluation von Qualifizierung ist vielschichtig, aufwendig und anspruchsvoll, da sie den für die Personalentwicklung Verantwortlichen außer der Programmerstellung auch die Verantwortung für erfolgreichen Umsetzung von Maßnahmen zuweist.

Qualifizierungskonzepte, die Effekte für das Personal und die Organisation haben sollen, sind komplex. Daher erwarten Organisationen, dass die Personalentwicklungs-Fachleute bei dieser Aufgabenstellung zu kompetenten Partnern der Fachabteilungen und zu Beratern der obersten Führungsebene einer Organisation werden.

Literatur:

Achouri, C. (2011): Wenn Sie wollen, nennen Sie es Führung. Systemisches Management im 21. Jahrhundert. Offenbach

Becker, M. (2005): Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Stuttgart

Bentele, G.; Piwinger, M.; Schönborn, G. (Hrsg.) (2009) : Autorität. Funktion und Wirkung von Kommunikation. In: Kommunikationsmanagement, Losebl. 2001 ff, Art.-Nr. 8.35, Köln

Birgmayr, R. (2011): Eine praxisnahe Einführung in Bildungscontrolling. Das Modell von Kirkpatrick und seine Erweiterungen durch Phillips und Kellner. In: Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs. 12, Wien. Online im Internet: <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/11-12/meb11-12.pdf>. Druck-Version: Books on Demand GmbH: Norderstedt.

Buckingham, M.; Clifton, D. (2007): Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung. Frankfurt 3. Aufl.

Ferrari, E.(2007): Wie wir lernen. Zeitschrift Transfer, 12
www.ferrari-beratung.com/publikationen/index.php

Ferrari, E.; Rühl J. (2013): Gemeinsam (Ver)Handeln. Verhandlungsregeln und Ausgleichsprinzipien (iBooks)

v. Foerster, H.; Pörksen, B; Fischer, H.R. (Hrsg.) (2008): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker, Heidelberg

v. Glasersfeld, E. (1997): Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme. Berlin

Kirkpatrick, D. (2008): Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco/CA, 3. Aufl.

Meifert, M.T. (2010): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. Berlin 2. Aufl.

Radatz, S. (2011): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Wien

Ritz, A. ;Thom, N. (2010): Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. Wiesbaden

Ries, S.; Wittmann, M.; Wagner, R. (2012): Vorsicht vor Stereotypen – was die Generation Y motiviert, in Wirtschaftspsychologie aktuell 3/2012

Röhrig, P. (Hrsg.) (2012): Solution Tools. Die 60 besten, sofort einsetzbaren Workshop-Interventionen mit dem Solution Focus. Praxishandbuch Beratung. 4.Aufl., Bonn

Simon, F.B. (2013): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg

Steinkeller, P.; Czerny, E. (2009): Talentmanagement statt High-Potential-Management
www.wirtschaftscoaching.info/cms/images/training409_talentmanagement.pdf

Wunderer, R. ; Jaritz, A. (2007): Unternehmerisches Personalcontrolling. Evaluation und Wertschöpfung im Personalmanagement. 4. Aufl., Köln