

Rainer Billmaier

## **Personalentwicklung prüfen?**

Das innerbetriebliche Wertesystem unterliegt einem grundlegenden Wandel: Standen vor wenigen Jahren noch die Bedürfnisse und Anforderungen des Unternehmens bei allen Entwicklungsmaßnahmen im Vordergrund, so fordern die Mitarbeiter heute zunehmend individuelle, auf ihre Persönlichkeit bezogene Maßnahmen. Personalentwicklung sollte versuchen, die Anforderungen und den Bedarf des Unternehmens mit den individuellen Vorstellungen und Entwicklungsplänen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen.

In diesem Sinne ist Personalentwicklung die innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung, die Nachwuchsarbeit und die Karriereplanung.

Die Arbeit der Personalentwickler beruht häufig nur auf den individuellen Erfahrungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter im Personalbereich und lässt sich „von außen“ nur schwer objektiv nachvollziehen. Selbst für die Interne Revision – so das Unternehmen überhaupt über eine verfügt - bilden diese Elemente der Personalentwicklung noch vielfach Neuland –, lediglich die Bildungsarbeit findet sich häufiger als Prüfungsthema. Leider geht es dabei meist nur um Kosten und Preisvergleiche – die inhaltliche Auseinandersetzung wird nicht gesucht.

Dabei kann eine fundierte Analyse durchaus kreative Impulse für die Personalarbeit und –entwicklung liefern. Lassen Sie uns das am Beispiel des Lerntransfers als einem kleinen Aspekt der Personalentwicklung näher beleuchten:

### **Weiterbildungsmaßnahmen erhöhen den Marktwert der Mitarbeiter und verbessern die Produktivität im Unternehmen**

- Wenn das Gelernte in die Praxis umgesetzt wird. Die aktuelle Transferquote liegt derzeit jedoch nur bei rund 10% (Hummel, 2001). Das ist bei dem Volumen aller Bildungsmaßnahmen erschreckend wenig. Ein kreativer Beratungsansatz muss also die verschiedenen Einflussfaktoren prüfen, die auf den Lernprozess einwirken und so zu einer Verbesserung der Transferleistungen beitragen.

Dabei sollten die folgenden Bereiche analysiert werden:

- 1. Die Gestaltung der Weiterbildungsmaßnahme**  
Ermöglicht bzw. erleichtert die Gestaltung der Maßnahme bereits während der Veranstaltung eine Übertragung der Lerninhalte auf die betriebliche Situation der Teilnehmer?
- 2. Der Referent**  
Kennt der Referent das/die Unternehmen und den Kenntnisstand der Mitarbeiter, und verfügt er über persönliche und fachliche Kompetenz?
- 3. Umsetzung am Arbeitsplatz**  
Gibt es Lerngruppen und Transferhilfen (z.B. durch Qualitätszirkel), die es den Teilnehmern ermöglichen, Erfahrungen auszutauschen und die Umsetzung zu optimieren?
- 4. Das Unternehmen**  
Können die Teilnehmer das Gelernte sofort umsetzen, und haben die Vorgesetzten und Kollegen das notwendige Verständnis, um Fehler in der Umsetzungsphase zu tolerieren?
- 5. Die Teilnehmer**  
Wollen bzw. können die Teilnehmer das Gelernte tatsächlich umsetzen?
- 6. Die Auswahl des Seminars**  
Deckt das Seminar den aktuellen Schulungsbedarf des Unternehmens und der Teilnehmer ab?

**Fazit:**

Die Summe aller Transferfaktoren entscheidet darüber, ob die Maßnahme zu einem Erfolg für Teilnehmer und Unternehmen wird. Ein zielorientierter Beratungsansatz wird durch Hinweise auf eine konkrete Bedarfsanalyse und eine ausführliche Fragestellung erheblich zu einer erfolgreichen Umsetzung von Lerninhalten beitragen. Auf diese Weise kann Stück für Stück die Arbeit der Personalabteilung optimiert und den Anforderungen des modernen Arbeitsmarktes angepasst werden.

Der Autor, Herr Rainer Billmaier, verfügt über umfassende Erfahrung in der Internen Revision sowie in der operativen und konzeptionellen Personalarbeit.

Rainer Billmaier  
Senior-Berater  
EVOLOG Beratersozietät GbR  
Else-Lang-Str. 1, 50858 Köln  
Tel.: 0221 / 92 15 95 -0, Fax 0221 / 92 15 95 -25  
[r.billmaier@evolog.de](mailto:r.billmaier@evolog.de)  
[www.evolog.de](http://www.evolog.de)