

**1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |**

# **Qualitätsstandards für Personalentwicklung in Wirtschaft und Verwaltung**

© Arbeitskreis Assessment Center e.V.



Arbeitskreis  
Assessment  
Center e.V.

**Vorwort:**

Der Arbeitskreis Assessment Center widmet sich in besonderer Weise dem Qualitätsanspruch der Personalarbeit und bietet mit dem hier vorgestellten Standards all jenen Orientierungshilfe, die aufgrund schwieriger gewordener Rahmenbedingungen für ihre Unternehmen in Wirtschaft und Verwaltung ein Optimum an Personalentwicklung gewährleisten sollen.

Der Arbeitskreis existiert seit Mitte der 70er Jahre und setzt sich zusammen aus Personalexperten unterschiedlicher Branchen und Einrichtungen (Banken, Versicherungen, Produktionsfirmen, Öffentlicher Dienst), die in Form von Kongressen und Publikationen ihre Erfahrungen auf dem Gebiet der Personalentwicklung der Öffentlichkeit zur Verfügung stellen.

**Der Arbeitskreis Assessment Center e.V. hat folgende Ziele:**

- Erarbeiten und Verbessern von Methoden der qualitativen Personalarbeit, insbesondere der Mitarbeiterauswahl und -entwicklung. Dies beinhaltet die Entwicklung von Qualitätsstandards für Assessment Center und systematische Personalentwicklung sowie die Optimierung und Systematisierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung.
- Erfahrungsaustausch über die Durchführung von Assessment Centern und über Entwicklung sowie Implementierung von Personalentwicklungsmaßnahmen.
- Entwicklung und Diskussion von Gesamtkonzepten der Personalentwicklung.

**Die Standards der Personalentwicklung wurden 1998 von einer Arbeitsgruppe\* entwickelt mit dem Ziel:**

- Verbindlichkeit und Praxisorientierung hinsichtlich der Qualität von Personalentwicklungsinstrumenten, -methoden und -programmen zu schaffen
- Orientierung für alle am Personalentwicklungsprozess Beteiligten, Entscheider und Personalentwickler, Vorgesetzte und Mitarbeiter / -innen zu geben
- Benchmarking zur Einschätzung der eigenen Personalentwicklungspraxis sowie der Qualität von externen Angeboten zu ermöglichen

In Form von zehn Postulaten richten sich die Standards der Personalentwicklung vorrangig an Entscheider in Organisationen und Unternehmen und sollen helfen, die eigene Personalentwicklungsarbeit zu überprüfen und zu verbessern bzw. externe Angebote auf Seriosität und Qualität hin zu vergleichen.

**\*Mitglieder der Arbeitsgruppe:** Bernd Wolf, Reinhard Diesner, Georg Fennekels, Thomas Geilhardt, Stefan Höft, Markus Leitloff, Rolf Otte, Renate von Rügen

Gerade vor dem Hintergrund drastischen Personalabbaus in der freien Wirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung hat sich die Diskussion über Notwendigkeit und Sinn von Personalentwicklungsmaßnahmen verstärkt. Vielfach einseitig und verkürzt verstanden als reine Fortbildung, beinhaltet der Begriff Personalentwicklung (PE) jedoch mehr, nämlich die sinnvolle Einbeziehung und systematische Nutzung des Leistungs- und Motivationspotentials von Beschäftigten zur Erreichung von Unternehmens- bzw. Organisationszielen.

In Ergänzung zu den Standards der Assessment Center Technik, die 1992 herausgegeben wurden, und auf große Resonanz in der Fachwelt und Öffentlichkeit gestoßen sind, sollen auch die PE-Standards eine breite Diskussion über Maßnahmen und Methoden in der Personalentwicklung nach sich ziehen.

### **Grundkonzepte der Personalentwicklung:**

- **Grundverständnis:** Personalentwicklung ist funktionsorientiert im Rahmen organisatorischer Ziele. Personalentwicklung ist gestaltungs- und prozessorientierte Dienstleistung.
- **Aufgabe:** Die Aufgabe von Personalentwicklung besteht darin, die Erreichung von Unternehmenszielen wirksam und erkennbar zu unterstützen. Somit dient Personalentwicklung der Festigung bzw. dem Ausbau der Position des Unternehmens im Markt und grundsätzlich der Sicherung von Arbeitsplätzen.
- **Positionierung:** Wichtig ist die Verzahnung von Personalentwicklung (Mitarbeiter und Potentiale) und Organisationsentwicklung (Strukturen und Prozesse), um vor allem bei Veränderungsprozessen (z.B. Umstrukturierungen) eine „Motorfunktion“ wahrzunehmen und nicht nur als „Reparaturbetrieb“ zu reagieren. Die organisatorische Einbettung kann dabei unterschiedlich sein, z.B. als zentraler Unternehmensbereich, ggf. sogar mit vorstandsunmittelbarer Anbindung, oder voll zentralisiert, z.B. für regionale Organisationseinheiten.

Das Copyright für die Standards liegt beim Arbeitskreis Assessment Center e.V.

<b>Inhalte:</b>	<b>Standard 1:</b> Systematik	<b>Standard 6:</b> Verantwortung
	<b>Standard 2:</b> Zielorientierung	<b>Standard 7:</b> Kompetenz
	<b>Standard 3:</b> Analyse und Planung	<b>Standard 8:</b> Qualifizierung
	<b>Standard 4:</b> Eignungsdiagnostik	<b>Standard 9:</b> Transparenz
	<b>Standard 5:</b> Entwicklungsmaßnahmen	<b>Standard 10:</b> Erfolgskontrolle

**Literaturhinweis:** Konkrete Beispiele für die Umsetzung der PE-Standards werden in einer Buchpublikation des Arbeitskreises vorgestellt. Sie ist als Band 4 der Reihe „Assessment Center“ im Windmühle Verlag erschienen:

Höft, S. & Wolf, B. (Hrsg.)(2003). *Qualitätsstandards für Personalentwicklung in Wirtschaft und Verwaltung. Wie Konzepte greifen. Mit zahlreichen Umsetzungsbeispielen aus der Praxis.* Hamburg: Windmühle

**1****2****3****4****5****6****7****8****9****10**

## 1. Systematik

***Personalentwicklung ist nur dann sinnvoll, wenn sie systematisch verstanden und praktiziert wird.***

Personalentwicklung kann definiert werden als systematisch und methodisch aufeinander bezogene Maßnahmen mit dem Ziel, Mitarbeiterpotentiale zu erkennen und die Mitarbeiter/innen in die Lage zu versetzen, Organisations- bzw. Unternehmensziele bestmöglich zu erreichen.

**1****2****3****4****5****6****7****8****9****10**

## 2. Zielorientierung

***Personalentwicklung orientiert sich an Unternehmenszielen und ist schlüssig daraus abzuleiten.***

Personalentwicklungssysteme und -maßnahmen sind schlüssig aus den strategischen und operativen Organisations- bzw. Unternehmenszielen abzuleiten. „Entwicklung“ und somit auch „Personalentwicklung“ ergibt sich aus konkret zu beschreibendem Ausgangszustand („Ist“) und Zielzustand („Soll“).

**Die Basis für systematische Personalentwicklung bilden qualifizierte Analysedaten.**

Die Basis für Personalplanung und ein zielgerichtetes Personalmanagement bilden differenzierte und systematisch erhobene Daten hinsichtlich der vorhandenen Mitarbeiterpotentiale. Der konkrete Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen (und der entsprechenden Mittelbedarf) ist dann abzuleiten aus einem Überblick über den voraussichtlichen quantitativen und qualitativen Personalbedarf in den verschiedenen Bereichen, Ebenen, Positionen und Funktionen.

Jede Planung ohne vorausgegangene Analyse birgt die Gefahr fehlerhafter Entscheidungen und mündet meist in fruchtlosem Aktionismus und Ressourcenvergeudung.

**Die Ermittlung von eignungsdiagnostischen relevanten Daten muß mit zuverlässigen und gültigen Methoden erfolgen.**

Methoden und Instrumente zur Ermittlung von eignungsdiagnostischen Leistungs- und Verhaltensdaten, z.B. Personalauswahl, -beurteilung und Potentialanalyse etc. sind solche mit nachgewiesener Validität bzw. Gültigkeit (hier insbesondere prognostische, inhaltliche und soziale Validität). Nur deren Ergebnisse ermöglichen gesicherte Erkenntnisse und sichere Entscheidungen hinsichtlich der individuellen Eignung für bestimmte Funktionen und Aufgaben.

1 | 2 | 3 | 4 | **5** | 6 | 7 | 8 | 9 | 10

## 5. Entwicklungsmaßnahmen

**Entwicklungsmaßnahmen sollten primär ausgerichtet werden auf die Förderung von Stärken und (bereichsübergreifenden) On the Job-Maßnahmen.**

Entwicklungsprogramme und -komponenten sollen systematisch aufeinander abgestimmt sein („Durchgängigkeit“). Die Maßnahmen sollen nicht nur defizitorientiert (zum Abbau festgestellter Schwächen) sondern auch zum gezielten Ausbau erkennbarer Stärken eingesetzt werden. Maßnahmen „on the job“ (z.B. Stellvertretungen, Job-Rotation, Lernen in der Arbeit etc.) sind in der Regel wirksamer als Maßnahmen „off the job“ (z.B. Seminarbesuch). Neben individuellen Entwicklungsprogrammen undmaßnahmen sollten dabei insbesondere auch teamorientierte Maßnahmen mit dem Schwerpunkt auf interdisziplinärer, bereichsübergreifender Zusammenarbeit (z.B. Projektarbeit) durchgeführt werden.

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **6** | 7 | 8 | 9 | 10

## 6. Verantwortung

**Personalverantwortung heißt Entwicklungsverantwortung.**

Die Umsetzungsverantwortung hinsichtlich der vereinbarten Entwicklungsmaßnahmen liegt bei den Mitarbeiter/innen und den jeweiligen Vorgesetzten in Zusammenarbeit mit den Personalreferaten. Als Berater und Dienstleister trägt die Personalentwicklungsabteilung die Gestaltungs- und Qualitätsverantwortung.

**Auswahl und Anwendung geeigneter Methoden nur durch erfahrene Experten.**

Die Konzeption, Durchführung (auch Supervision) und das Controlling geeigneter Methoden und Maßnahmen dürfen ausschließlich durch erfahrene Experten (beispielsweise Diplom-Psychologen der Fachrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie) mit nachgewiesener Kompetenz erfolgen. Diese haben v.a. die unteilbare Verantwortung für die Auswahl und fachkundige Anwendung eignungsdiagnostischer Instrumente und geeigneter Maßnahmen.

**Experten-Schulung für alle, die mit der Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen betraut sind.**

Alle für die Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen (inkl. Beurteilung, Assessment Center, Feedback etc.) Verantwortlichen bzw. daran Beteiligten müssen für diese Tätigkeiten von entsprechenden Experten nachhaltig und nachweisbar qualifiziert werden.

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | **9** | 10

## 9. Transparenz

***Für alle Beteiligten müssen nachvollziehbare und transparente Spielregeln gelten.***

Nachvollziehbare und transparente „Spielregeln“ für alle Beteiligten (z.B. Auswahl- und Entwicklungskriterien, Teilnahmevoraussetzungen, Assessment Center-Kriterien, Versetzungsmodalitäten u.v.a.m.) erhöhen nicht nur die Akzeptanz hinsichtlich der Entwicklungsprogramme und -maßnahmen, sondern erleichtern auch deren operative Umsetzung.

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | **10**

## 10. Erfolgskontrolle

***Erfolgskontrollen der durchgeführten Maßnahmen sind unverzichtbarer Bestandteil einer systematischen Personalentwicklung (ROI).***

Zur Kontrolle des Erfolgs im Sinne von Return on Investment (ROI) durchgeführter Maßnahmen sind konsequente Bewährungskontrollen (Effektmessungen) sowohl hinsichtlich des individuellen als auch des Gesamterfolges von Entwicklungsmaßnahmen bzw. -programmen unverzichtbar. Dabei ist der individuelle Erfolg als Voraussetzung für den Gesamterfolg anzusehen. Die Erfolgskriterien müssen sich dabei an den jeweiligen Zielen orientieren und konkret definiert (operationalisiert) werden. Die Ergebnisse durchgeführter Maßnahmen sind nachvollziehbar zu dokumentieren, um darauf aufbauend aussagekräftige Ergebnis- oder Prozeßanalysen durchführen zu können.