



Harald Radmacher

Coach für Lernbegleitung &  
Consultant bei ThinkSimple

*„Die 4 Phasen der  
Personalentwicklung“*





# Die 4 Phasen der Personalentwicklung

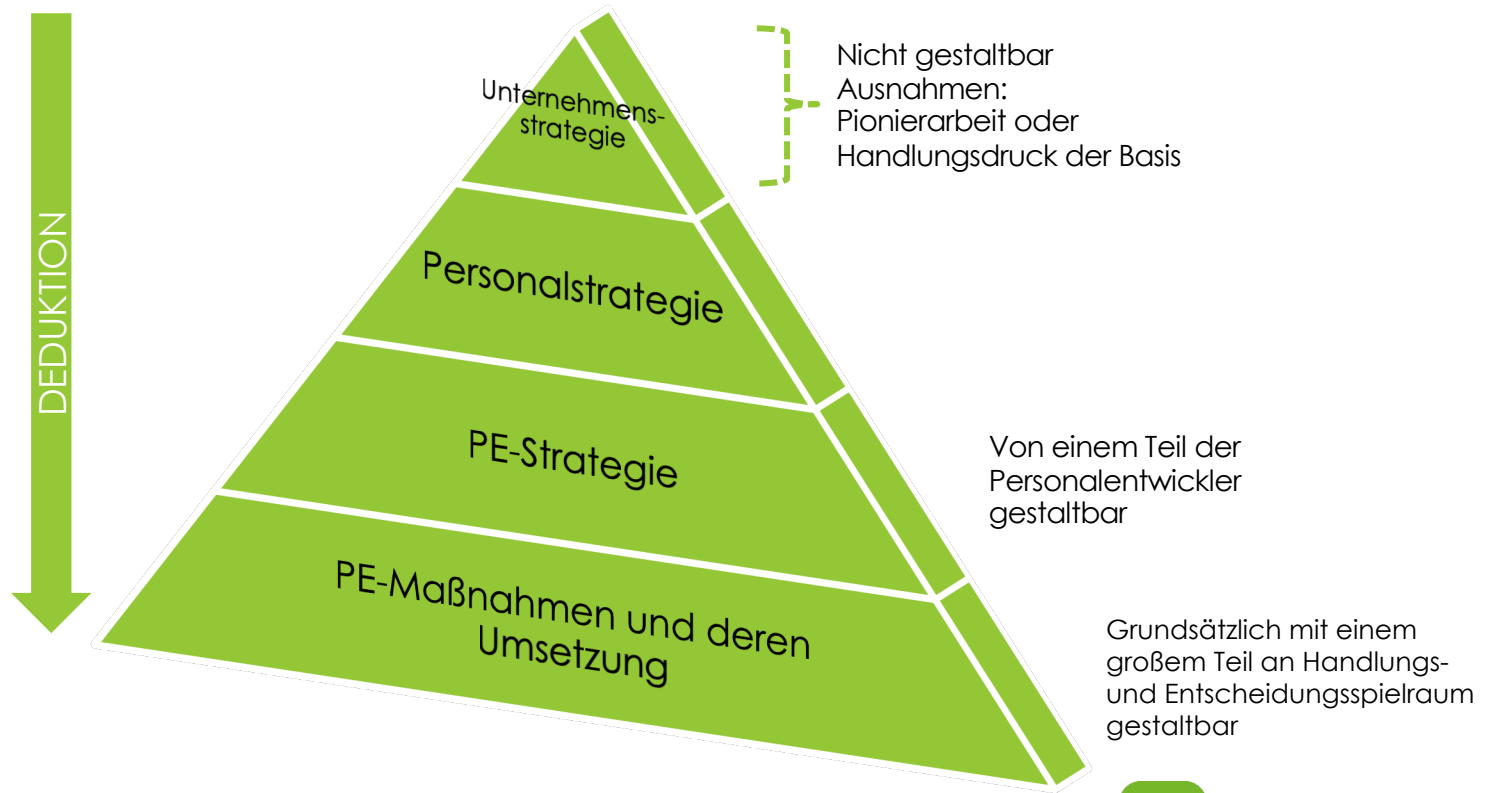
Meetup , den 7. Dezember 2020



# Inhalte der Personalentwicklung

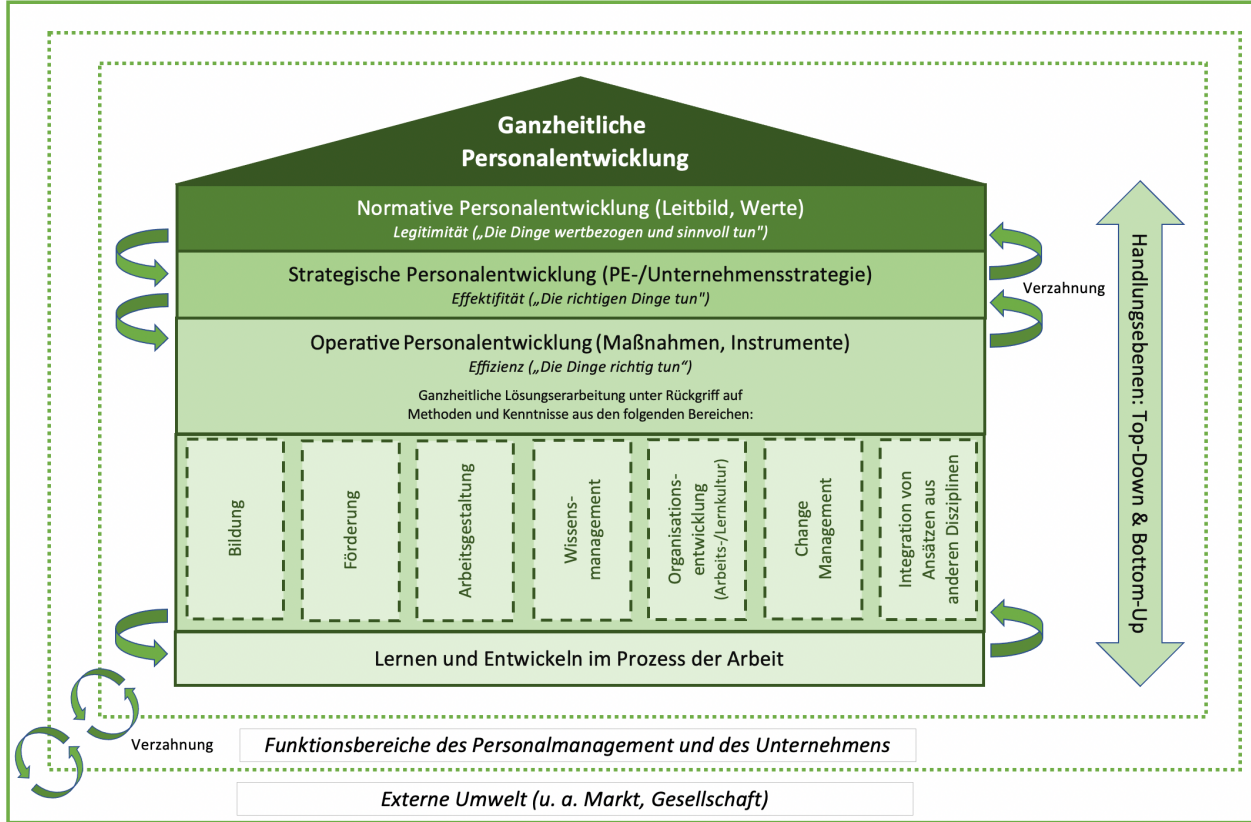
<b>Bildung</b>	<b>Förderung</b>	<b>Organisations- entwicklung</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Berufsausbildung</li><li>• Weiterbildung</li><li>• Führungskräfte-Entw.</li><li>• Anlernen</li><li>• Umschulung</li><li>• ....</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auswahl und Einarbeitung</li><li>• Arbeitsplatzwechsel</li><li>• Auslandseinsatz</li><li>• Nachfolge- und Karriereplanung</li><li>• Leistungsbeurteilung</li><li>• Coaching, Mentoring</li><li>• ....</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teamentwicklung</li><li>• Projektarbeit</li><li>• Sozio-technische Systemgestaltung</li><li>• Gruppenarbeit</li><li>• ....</li></ul>

# Ableitungsaufbau der Personalentwicklung



Quelle: (in Ahnlehnung an Fäckeler, 2014, S. 248)

# Ganzheitliche Personalentwicklung



Quellen: (Fäckeler, 2014, S. 52, in Anlehnung an Mudra (2004, S. 145), Garavan (2007, S. 25), Schwaninger (2000, S. 216)

# Ganzheitliche Perspektive auf Lernen und Entwicklung



# Die 4 Phasen der Personalentwicklung

		Reifegrad der Personalentwicklung			
		Pionierphase	Differenzierungsphase	Integrationsphase	Assoziationsphase
Merkmal	Verständnis von PE	Lernen und Entwicklung im Prozess der Arbeit, ergänzt um singuläre PE-Maßnahmen; Fokus auf Bildung	Lernen und Entwicklung vornehmlich „off the job“ in Seminaren und Programmen; Fokus auf Bildung und Förderung	Lernen und Entwicklung im Prozess der Arbeit und Schaffung von Räumen für selbstgesteuertes Lernen, ergänzt um formelle Bildungs- und Förderangebote sowie Team- und Organisationsentwicklung	Lernen und Entwicklung findet nicht nur im Prozess der Arbeit statt, sondern verstärkt in abteilungsübergreifenden Netzwerken sowie außerhalb des Unternehmens; Organisations- und Kulturentwicklung sowie die Begleitung bei Veränderung
	Ziele der PE	Beseitigung von Qualifikationsdefiziten mit geringem Kostenaufwand	Systematisierung und Rationalisierung	Schaffung lernförderlicher und sinnstiftender Rahmenbedingungen; Ausrichtung an der Unternehmensstrategie und zukünftigen Bedarfen	Rahmung der Lern- und Entwicklungsaktivitäten im Prozess der Arbeit; Begleitung von Mitarbeitenden und Unternehmen bei Veränderung; Bindung von Mitarbeitenden; Ganzheitliche Ausrichtung
	Träger der PE	Unternehmensleitung bzw. Personalverantwortliche; später: nebenberufliche Personalentwickler	Hauptamtliche PE-Experten in PE-Abteilungen; Führungskräfte nur in einer Bewilligungsfunktion	Hauptamtliche PE-Experten in PE-Abteilungen bzw. „Centers of Expertise“; Führungskräfte als erste Personalentwickler; Mitarbeitende mit Eigenverantwortung für ihre Entwicklung	Hauptamtliche PE-Experten und Mitarbeitende aus relevanten Schnittstellenbereichen; Führungskräfte als Entwicklungsbegleiter; Mitarbeitende als erste Personalentwickler
	Rolle der PE-ler	Fachexperte für die Vermittlung von Inhalten oder Organisator für PE-Maßnahmen	Planer und Designer von Bildungsprogrammen und -katalogen; Erfüllungsgehilfe bzw. Dienstleister	Berater und Gestalter mit strategischer Orientierung; Vermittler zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen	Proaktive Gestalter und Organisationsberater mit ganzheitlicher Orientierung; Fachliche Experten
	Adressaten der PE	Einzelne Mitarbeitende	Einzelne Mitarbeitende bzw. Mitarbeitergruppen; Abhängig von einer systematischen Bedarfsanalyse	Organisationsfamilien (Gruppe, Abteilung); Abhängig von der Bedarfsmeldung der Führungskräfte	Alle Mitarbeitenden
	Menschenbild	Mensch als Träger von Defiziten	Rationales Menschenbild	Humanistisches Menschenbild	Humanistisches Menschenbild
	Zentrale Herausforderungen und Probleme	Fehlende Kenntnis der PE-Bedarfe; Unsystematische PE mit Fokus auf der Beseitigung von Qualifikationsdefiziten	Gefahr der Abkopplung der PE von den Fachbereichen und Kunden; Spezialisierung führt zu bedarfsfernen Angeboten; Mangel an innovativen Bildungs- und Förderungsangeboten	Gefahr der Abkopplung der PE von anderen Personalbereichen; Gefahr der Substituierung durch Führungskräfte; Mangel an strategischer Einbindung	Gefahr der Abwanderung von Mitarbeitenden durch mangelnde Entwicklungsangebote oder fehlendem Raum für individuelle Interessen; Innovations- und Abgrenzungsdruck durch den stärkeren Einbezug der externen Umwelt

# Die 8 Dimensionen der Personalentwicklung

## Ganzheitliche Personalentwicklung

Dimension 1:  
Zusammenspiel der  
operativen,  
strategischen und  
normativen Ebene

Dimension 2:  
Verzahnung von  
Personen- und  
Systemqualifikation

Dimension 3:  
Potenzial- und  
Gestaltungs-  
orientierung

Dimension 4:  
Innen-, Außen- und  
Zukunftsorientierung

Dimension 5:  
Ganzheitliche  
Zielformulierung

Dimension 6:  
Inklusion aller  
Gruppen von  
Mitarbeitenden

Dimension 7:  
Integration und  
Verzahnung mit  
dem Personalbereich

Dimension 8:  
Überwindung  
künstlicher Grenzen





Harald Radmacher

radmacher@thinksimple.de  
+49 171 9966202

ThinkSimple

Stefan-George-Ring 2  
81929 München

Kontakt@ThinkSimple.de  
ThinkSimple.de

8

