



# Qualifizierung der Personalentwickler



**Fachtagung „ANKOM- Anrechnung beruflicher Kompetenzen auf Hochschulstudiengänge“  
Berlin, 18. September 2007**

**Prof. Dr. Erich Barthel**



## Überblick

- Integrierte Personalentwicklung,
- Anforderungen an Personalentwickler
- Dilemmata (?) der Personalentwickler
- Relevanz der Anrechnung

# Reifegrad einer integrierten Organisations- und Personalentwicklung (OPE)



Frankfurt School of  
Finance & Management  
Bankakademie | HfB

Institutionalisierung von OE + PE	Differenzierungsphase von OE + PE	Integrationsphase von OE + PE
OE + PE als zwei unabhängig voneinander agierende Einheiten	OE + PE als Kooperationspartner in konkreten Projekten	OE + PE als Einheit und als Unterstützung einer wert(e)orientierten Unternehmensführung
<div>Traditionelle OE + PE</div>	<div>Transitionale OE + PE</div>	<div>Transformierte OE + PE</div>

## **1. Generation der Verknüpfung OE + PE => Institutionalisierung**

- OE + PE agieren völlig unabhängig voneinander
- OE stellt keine Anforderungen an die PE
- Führungskräfte stellen weder Anforderungen an PE noch an OE
- Kein übergreifendes, gemeinsames Handeln, klare Aufgabentrennung

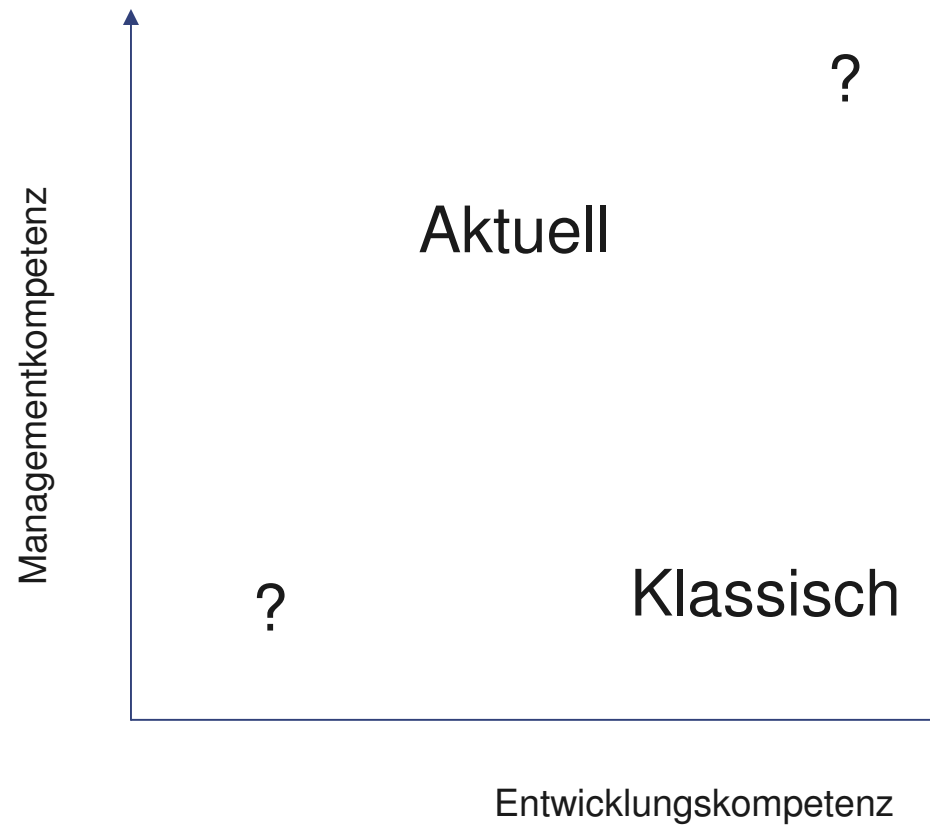
## **2. Generation der Verknüpfung OE + PE => Differenzierung**

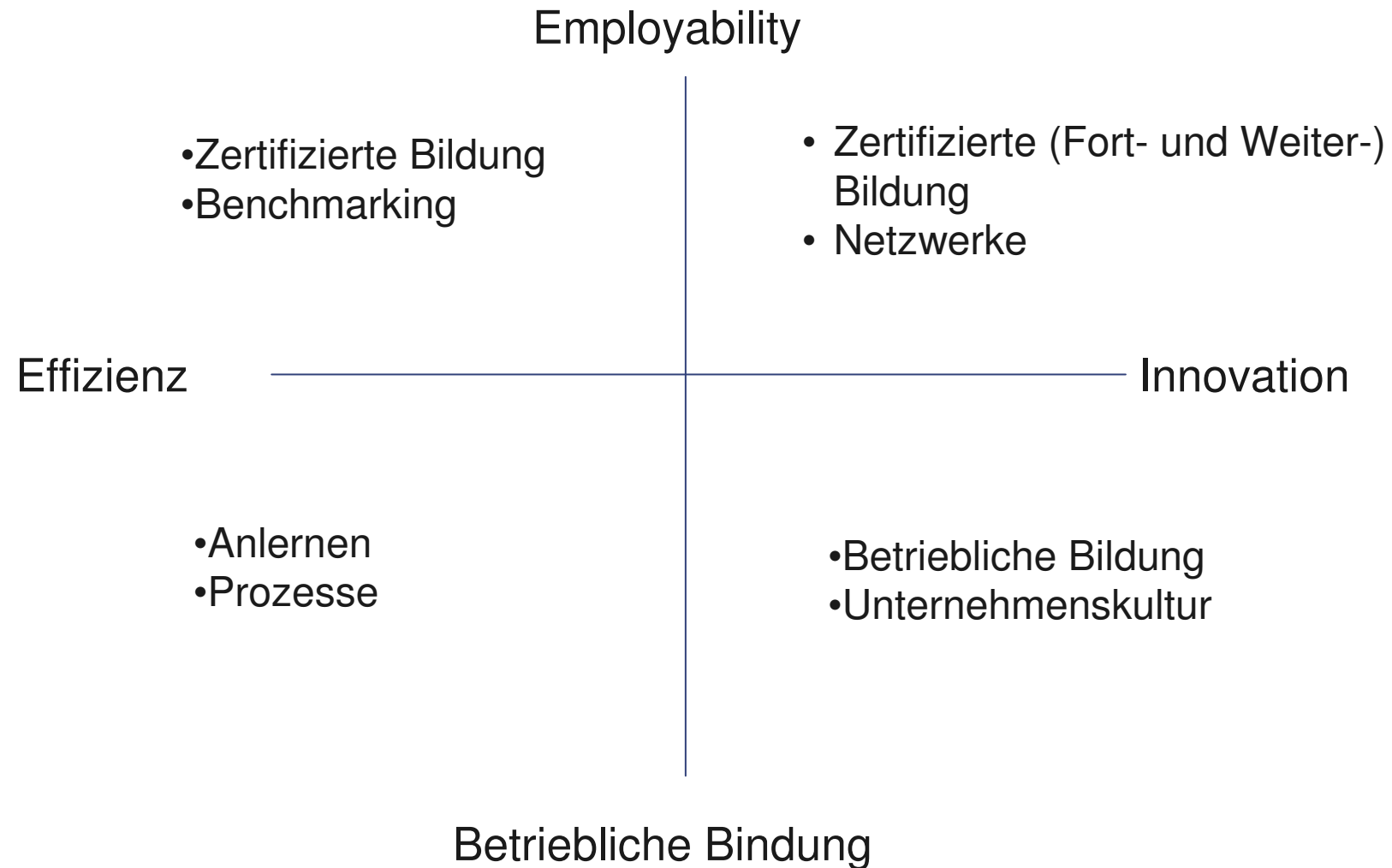
- OE hat Moderationskompetenz
- PE unterstützt die OE bei der Erweiterung ihrer Umsetzungskompetenz
- Führungskräfte erkennen und nutzen Gestaltungskompetenz und entwickeln eigene Umsetzungskompetenz
- Gemeinsames Handeln situationsabhängig

## **3. Generation der Verknüpfung OE + PE => Integration**

- Geschäftsprozessorientierte Organisation, wobei OPE an Zielerarbeitung beteiligt ist
- Führungskräfte optimieren ihre Prozesse und fordern OPE zur Unterstützung an
- Handeln ist strategisch auf die Erreichung der Unternehmensziele ausgerichtet
- OPE ist eine Einheit und unterstützt die wertorientierte Unternehmensführung







- Kompetenzentwicklung
  - Kompetenzen entstehen durch Auseinandersetzung mit Anforderungen in unterschiedlichen Situationen.
  - Anforderung können an (Hoch-)Schule nur begrenzt variiert werden
- Belastung
  - Zeitliche Belastung von Maßnahmen abseits des Arbeitsplatzes sollen gering gehalten werden
  - Entwicklung braucht Zeit
- Zulassung
  - Mitarbeiter sollen aufgrund ihres aktuellen und geforderten Wissensstandes gefördert werden – nicht aufgrund früherer Abschlüsse.



# Vision: Ein Modell integrativer Kompetenzentwicklung

## 1. Schritt: Festlegen der Kompetenzen



Angestrebte Kompetenzen für ein Anforderungsfeld X				
	Persönliche Kompetenz	Soziale Kompetenz	Aktivität und Handlung	Fach und Methoden
11				
10				
9				
8				
7				
6				
5				
4				
3				
2				
1				

# Vision: Ein Modell integrativer Kompetenzentwicklung

## Entwicklung der Kompetenzen



Frankfurt School of  
Finance & Management  
Bankakademie | HfB

	Persönliche Kompetenz	Soziale Kompetenz	Aktivität und Handlung	Fach und Methoden
11				
10				
9				
8				Hochschule
7	Betrieb			Hochschule
6	Betrieb	Betrieb		Hochschule
5	Betrieb	Hochschule		Betrieb
4	Hochschule	Betrieb		Betrieb
3	Hochschule	Betrieb	Betrieb	Hochschule
2	Betrieb	Betrieb	Betrieb	Hochschule
1	Hochschule	Hochschule	Betrieb	Hochschule



Prof. Dr. Erich Barthel  
Unternehmenskultur und Personalführung  
Frankfurt School of Finance & Management  
Sonnemannstraße 9-11  
D-60314 Frankfurt am Main  
T +49-69 154008-207  
F +49-69 154008-728  
M +49-175 5268 750  
E-Mail: [e.barthel@frankfurt-school.de](mailto:e.barthel@frankfurt-school.de)