

## **Strategische Personalentwicklung Eine lohnenswerte Investition**

Qualifiziertes Fach- und Führungspersonal ist nach wie vor knapp. Eine konsequente, an Strategien und Zielen des Unternehmens, den Potenzialen und Bedürfnissen der Mitarbeiter ausgerichtete Personalentwicklung ist daher einer der Schlüsselbereiche für langfristigen Unternehmenserfolg.

Gezielte Personalentwicklung sichert den notwendigen Bestand von Fach- und Führungskräften und sie vermittelt den Mitarbeitern die Kenntnisse und die Sicherheit, ihre Aufgaben effizient und effektiv zu erfüllen. Sie hilft dabei, Fehlverhalten von Mitarbeitern zu minimieren und vorhandene Potenziale auszubauen. Wenn qualifizierte und motivierte Mitarbeiter die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit kontinuierlich verbessern, werden Arbeitsabläufe optimiert und die Unternehmens-Leistung steigt.

Groß-Unternehmen investieren erhebliche Ressourcen in die systematische Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter, weil sie die Potenziale, die mit einer strategischen Personalentwicklung für das Unternehmen erschlossen werden können, erkannt haben. Wie aber kann sich das klassische mittelständische Unternehmen diesen Herausforderungen stellen?

Mittelständische Unternehmen tun sich häufig schwer damit, die für eine strategische Personalentwicklung notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen aufzubringen. Es fehlt aber nicht allein an den Ressourcen, sondern oftmals auch an praxisgerechten Tools und Know-how für die Umsetzung einer sinnvollen Personalentwicklung.

Dabei ist es „eigentlich“ ganz einfach. Mit dem nachstehenden 7-Schritte-Plan ist es für jedes Unternehmen möglich, eine integrierte, unaufwändige und effektive Personalentwicklung zu betreiben:

### **1. Schritt**

#### ***Definieren Sie die zukünftig benötigten Mitarbeiterqualifikationen***

Was müssen Ihre Mitarbeiter zukünftig leisten? Welche Aufgaben bleiben erhalten, welche werden zukünftig entfallen? Welche neuen Aufgaben kommen auf sie zu? Welche zusätzlichen Anforderungen sind damit verbunden?

Auch wenn Sie nicht über die Gabe verfügen, die Zukunft voraussagen zu können, so wird Ihnen doch ein Blick auf die eigene Strategie und die mittelfristigen Ziele Ihres Unternehmens einiges davon verraten, auf welche Qualifikationen Sie bei Ihren Mitarbeitern in der Zukunft angewiesen sein werden.

Sie sollten hierbei durchaus einen Zeitraum von 2-3 Jahren im Blick haben, denn Mitarbeiterentwicklung funktioniert nicht „auf Knopfdruck“, sondern braucht Zeit.

### **2. Schritt**

#### **Überprüfen Sie den aktuellen Status Ihrer Mitarbeiter**

Über welche Qualifikationen verfügen Ihre Mitarbeiter heute? Entsprechen diese den aktuellen und den zukünftigen Anforderungen an die Stelle? Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten werden derzeit nicht genutzt?

Installieren Sie – sofern noch nicht geschehen – die erforderlichen Instrumente für eine kontinuierliche Qualifikationserfassung. Dazu zählen z.B. Stellenbeschreibungen oder Stellenanforderungsprofile, regelmäßige Mitarbeitergespräche und Analyseinstrumente wie die von der TrainArt<sup>®</sup> speziell für mittelständische Unternehmen entwickelte Mitarbeiter-Potenzialanalyse.

### 3. Schritt

#### **Erstellen Sie Ihre Personalbedarfsplanung**

Ausgehend von Schritt 1 (SOLL) und Schritt 2 (IST) formulieren Sie Ihre qualitative und quantitative Personalbedarfsplanung, d.h. Sie legen fest, wie viele Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen Sie in welchem Zeitraum benötigen.

Ein wichtiger Teil-Aspekt, der erstaunlich oft vernachlässigt wird, ist die Frage, welche Mitarbeiter Sie in absehbarer Zeit verlassen werden (normale Fluktuation + Ausscheiden wegen Erreichen der Altersgrenze). Welche besonderen Qualifikationen verlieren Sie damit?

Diese Personalbedarfsplanung stellt die Basis dar sowohl für Personaleinstellungen als auch für Ihre Maßnahmen zur Personalentwicklung. Zweckmäßigerweise werden Sie diese Planung mindestens einmal jährlich überprüfen und aktualisieren.

### 4. Schritt

#### **Planen Sie Ihre Personalentwicklung**

Planloser Aktionismus ist in der Personalentwicklung genauso schädlich wie in allen anderen Bereichen. Sie fassen deshalb in Ihrem Personalentwicklungsplan die unterschiedlichen Qualifikationsanforderungen zu Themenblöcken zusammen und gewichten diese entsprechend Ihrer Bedeutung für die Erreichung Ihrer Unternehmensziele und entsprechend ihrer Dringlichkeit.

Die einfachste Möglichkeit hierfür ist, eine Matrix gemäß dem nachstehenden Muster zu erstellen, in die Sie auch die jeweils für die einzelnen Themen vorgesehenen Mitarbeiter eintragen:

<b>Thema</b>	<b>Priorität 1</b> in den nächsten 3 Monaten	<b>Priorität 2</b> in den nächsten 6 Monaten	<b>Priorität 3</b> in den nächsten 12 Monaten
<b>Technik</b>			
Konstruktion		Klauser - Stetter	
Installation	Werner - Becker		
Service		Zimmer	Otter - Werner
<b>EDV</b>			
MS Word		Weber - Schmidt	
MS Excel		Müller	
CAD	Meier - Schneider		
<b>Verkaufen</b>			
Umgang mit „schwierigen Kunden“	Servicetechniker - Bermann - Holzer		
Reklamationsverhalten		Außendienst - Berger - Kleine	
Telefon	Fischer – Berger - Schmieder		
<b>Führung</b>			
BWL-Kennziffern		Ebert - Stetter	
Arbeitsrecht			Ebert - Stetter
Zielvereinbarungen	Ebert – Stetter - Grüner		

## 5. Schritt

### **Legen Sie die geeigneten Personalentwicklungs-Instrumente fest**

Nachdem Sie nun wissen, welche Mitarbeiter welche Qualifikationen ausbauen bzw. erwerben sollen, besteht der nächste Schritt darin, zu planen, mit welchen Instrumentarien diese Ziele am effektivsten erreicht werden können.

Neben dem klassischen PE-Instrument Training, stehen hier u.a. interne Schulungen, die elektronische Medien wie CBT, WBT, Intranet etc., Coaching, Training on-the-job, Nachwuchsförderprogramme, Job-Rotation, Mentoring, Assessment-Center und Fachliteratur zur Auswahl.

Dass technische Schulungen in vielen Unternehmen intern durchgeführt werden, macht sicher Sinn, da es oftmals schwierig sein dürfte, externen Sachverstand für unternehmensspezifische Technikfragen zu finden. Wenn es um die Entwicklung von Führungsqualitäten geht, sind sicher offene Seminarangebote renommierter Trainingsinstitute eine Möglichkeit. Jedoch kann hier im Einzelfall auch ein individuelles Coaching die bessere Wahl sein. Wenn mehrere Mitarbeiter zum gleichen Themenbereich Unterstützung brauchen, macht häufig ein auf den konkreten Bedarf zugeschnittenes Inhouse-Training Sinn.

Gleichzeitig wird für jede Maßnahme festgelegt, ob sie mit eigenen Ressourcen oder durch Inanspruchnahme externer Dienstleister umgesetzt werden soll.

In Zeiten knapper Budgets entsteht ohne strategische Planung häufig die Situation, dass Investitionen in die Mitarbeiter so lange aufgeschoben werden, bis ernsthafte Leistungsdefizite auftreten. Oder es wird versucht, drohende Lücken mit „Bordmitteln“ zu schließen. Das heißt, der Azubi erklärt dem Innendienst „mal zwischendurch“ wie das Internet zu nutzen ist u.ä. Der „Erfolg“ ist damit vorprogrammiert: Der Azubi ist frustriert, weil die älteren Kollegen „wieder mal nichts kapieren“ und die Mitarbeiter im Innendienst haben gelernt, dass sie zu alt und zu unflexibel sind, um mit modernen Medien „richtig“ umzugehen.

Wenn Personalentwicklung hingegen als strategisches Instrument der Unternehmensführung betrachtet wird, stehen die Chancen gut, dass tatsächlich abgewogen wird, welche Themen zielführend und ergebnisorientiert mit eigenen Ressourcen bearbeitet werden können und wann eine Investition in externes Know-how angemessen ist.

## 6. Schritt

### **Bestimmen Sie den optimalen Partner für die jeweiligen Maßnahmen**

Gleichgültig, ob Sie sich im Einzelfall für eine interne Lösung oder für den Einkauf externer Leistungen entschieden haben, die Frage: „Wer soll diese Maßnahme durchführen?“ will beantwortet werden.

Vielleicht widerstehen Sie einen Augenblick der Versuchung, eine schnelle Antwort zu geben. Eine schnelle Antwort, die lauten könnte: „Technische Schulungen macht bei uns immer unser Meister.“ oder „Telefontraining soll die Trainerin XXX machen, die hat ja auch schon das Thema Projektmanagement bei uns gemacht.“

Wenn es um eine interne Schulung geht, könnten Sie sich die folgenden Fragen stellen:

- Wer ist fachlich dafür kompetent?
- Wer davon verfügt über genügend methodische Kompetenz?
- Ist der damit verbundene Aufwand (einschließlich der notwendigen Vorbereitung) für diesen Mitarbeiter vertretbar?
- Findet er/sie die nötige Akzeptanz bei den Mitarbeitern?

Geht es darum, einen externen Trainer oder Coach als Dienstleister auszuwählen, bedürfen u.a. folgende Fragen im Vorfeld der Klärung:

- Ist der Trainer / Coach Einzelkämpfer oder Bestandteil eines kompetenten Teams?
- Welche Spezialisierung, Schwerpunkte und Branchenkenntnisse hat er/sie?
- Verfügt er/sie über Praxiserfahrung oder lediglich über akademisches Wissen?
- Wie viele Trainingstage führt er/sie selbst durch? Gute Trainer beschränken sich auf max. 100 Seminartage pro Jahr
- Wie konsequent vertritt der Trainer seine Trainingsphilosophie?
- Bietet der Trainer den Besuch eines offenen Seminars an? (Schnupperseminar)
- Werden unternehmensspezifische Seminarunterlagen erstellt?
- Bietet der Trainer während des Trainings auch Einzelgespräche/ Einzelberatung an?
- Sind die Teilnehmer aktiv eingebunden oder hält der Trainer überwiegend Vorträge?

Nehmen Sie sich mindestens die Zeit, die Sie sich für jede andere Investitionsentscheidung in vergleichbarer Größenordnung auch nehmen würden. Ihre Mitarbeiter sind tatsächlich Ihr wichtigstes Kapital.

## **7. Schritt**

### **Überprüfen Sie die Qualität und die Ergebnisse**

Niemand käme vermutlich auf die Idee, für eine neue Maschine einige tausend Euro zu investieren ohne zu überprüfen, ob die Maschine einwandfrei läuft und ob sie die gewünschten Ergebnisse liefert. Erstaunlich viele Unternehmen tun aber genau das, wenn die Investition ihre Mitarbeiter betrifft.

Planen Sie für jede Maßnahme von vornherein eine sinnvolle Qualitätssicherung und praxisgerechte Erfolgsmessungen ein. Personalentwicklung ist kein Selbstzweck, sondern soll beitragen zur Erreichung Ihrer unternehmerischen Ziele. Klären Sie deshalb für jede Maßnahme bereits im Vorfeld den konkret erwarteten betrieblichen Nutzen. Beurteilen Sie die erreichten Verbesserungen und kontrollieren Sie Ihren ROI (Return on Investment).

Zur Qualitätssicherung von PE-Maßnahmen gehören Vorbereitungsgespräche durch die jeweiligen Vorgesetzten der Teilnehmer, in denen die Erwartungen des Unternehmens und der Mitarbeiter geklärt werden. Selbstverständlich sollten Sie ebenso ein qualifiziertes Nachbereitungsgespräch mit den Mitarbeitern führen, in dem Sie z.B. konkrete Änderungen oder Aktionspläne als Ergebnis der Maßnahmen vereinbaren. Standardisierte Beurteilungsbögen sollen Ihnen statistische Aussagen erlauben. Sie machen jedoch erst dann wirklich Sinn, wenn Ihre Mitarbeiter zusätzlich die Möglichkeit nutzen, konkrete Anregungen, Ideen oder Kritik auch frei zu formulieren. In weit mehr Bereichen als oftmals angenommen, lassen sich auch konkrete betriebliche Messzahlen zur Qualitätsbeurteilung heranziehen und vergessen Sie nicht die Beurteilung durch die Führungskräfte der geförderten Mitarbeiter.

Ernsthaft betriebene, strategisch ausgerichtete Personalentwicklung kann gerade auch für mittelständische Unternehmen einen klaren Wettbewerbsvorsprung bedeuten. Und wie gesagt, „eigentlich“ ist es ganz einfach – es bedarf lediglich zweier Dinge:

- 1. Ihre Entscheidung, Personalentwicklung zur Chefsache zu machen und**
- 2. ein konsequentes, systematisches Vorgehen in 7 logischen Schritten.**

Nutzen Sie die Chancen, die Ihnen eine strategisch integrierte und effektive Personalentwicklung bietet.

Kontakt fmc - TrainArt<sup>®</sup>  
Peter Faidt  
Zum Hinterhag 4, D-78464 Konstanz

Fon +49(0)7531-93 80 83  
Fax +49(0)7531-93 80 84

[fmc@trainart.de](mailto:fmc@trainart.de)