

Personalentwicklung

Kapital mit Potenzial

Hinter erfolgreichen Unternehmen stehen erfolgreiche MitarbeiterInnen. Eine effiziente und moderne Personalentwicklung ist heute ein Management-Tool, das den Erfolg maßgeblich beeinflusst. In diesem Beitrag informiert Sie Unternehmensberater Albert Eder über die neuesten Trends der Personalentwicklung und gibt Ihnen wertvolle Tipps zur Erhöhung des Potenzials Ihres wichtigsten „Unternehmenskapitals“.

Die besten Strategien, die tollsten Ideen und erfolgversprechendsten Konzepte bringen wenig bis gar nichts, wenn sie nicht leben! Es sind eben Menschen, die Unternehmen weiterentwickeln. Doch Menschen sind verschieden, haben unterschiedlichste Talente, Interessen und Neigungen und sind als Unikate zu akzeptieren. Moderne Personalentwicklung macht sich diesen Umstand zu Nutze und schafft so die Grundvoraussetzung für laufende Weiterentwicklung des Unternehmens und für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien!

Der Verkäufer, die Verkäuferin, der Maurer, der Installateurgeselle – Menschen an der Front. Menschen, die durch den Umgang mit dem Kunden über Leben und Tod der ausgearbeiteten Strategien tagtäglich entscheiden.



Albert Eder ist Geschäftsführer der Eder & Partner, Betriebsberatung GmbH (Landeck) und hat im Westen Österreichs zahlreiche Top-Firmen bei der Einführung von innovativen Personalentwicklungssystemen unterstützt.

Einmal pro Jahr über Kundenorientierung und Kostenbewusstsein gesprochen – meist in Form von einer Drohung à la „Wenn ihr nicht, dann...“ – ist eben noch lange keine moderne Personalentwicklung. Personalentwicklung sollte ein durchgängiges Konzept darstellen und kann so auch als interne Talentsuche und -förderung verstanden werden: statt wirkungsloser Zwangsbeglückung sind individuelle Ausbildungspläne und gezielter Einsatz der Human Resources erforderlich.

Bevor wir auf die konkreten Möglichkeiten der modernen Personalentwicklung eingehen, sollte der Begriff genauer definiert werden: Personalentwicklung umfasst Konzepte, Instrumente sowie Maßnahmen der Bildung, Steuerung und Förderung der personellen Ressourcen von Organisationen. Diese Arbeit wird zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert. Sie zielt auf die Erhaltung, Entfaltung, Anpassung und Verbesserung des Arbeitsvermögens der Human Resources ab.

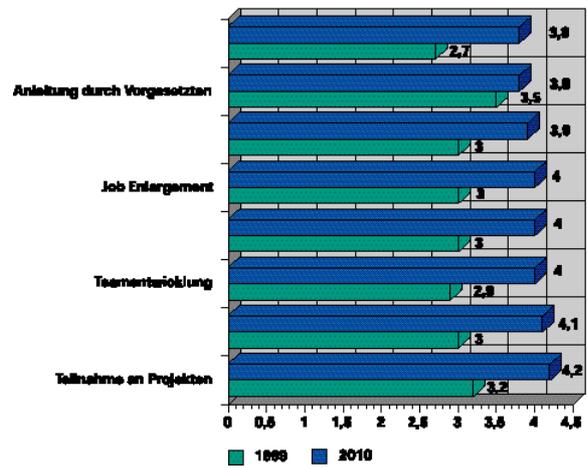
Diese Qualifizierung wird in enger Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und eigenverantwortlichen Mitarbeitern realisiert. Nach dem Subsidiaritätsprinzip liegt dabei die erste Verantwortung bei den Mitarbeitern selbst – als mündige Menschen mit eigenen Zielvorstellungen sollen sie für ihre Entwicklung selbst einstehen. Vorgesetzte spielen bei der Personalentwicklung eine sehr zentrale Rolle, wobei ihre Aufgabe hauptsächlich darin bestehen sollte, „Hilfe zur Selbsthilfe“ anzubieten.

Strukturelle Personalentwicklung richtet sich an alle MitarbeiterInnen, nicht nur an das Management und an Nachwuchskräfte und hat ein direktes und ein indirektes Erfolgsgeheimnis.

DIE STRATEGISCHE MARSCHRICHTUNG

Die Förderung der Mitarbeiter sollte zunächst und vermehrt über indirekte Maßnahmen unterstützt werden. Konkret handelt es sich dabei um eine entwicklungsfördernde Kultur, Strategie, Organisation sowie Personalstruktur. Im Total-Quality-Management wird dies mit Erfolg praktiziert. Zur strukturellen Personalentwicklung zählen sämtliche Förderungsmaßnahmen, die über die Gestaltung der „Arbeitssituation“ Einfluss auf die Entwicklung beziehungsweise die Lernmotivation der Betroffenen nehmen. Alle Maßnahmen zur direkten Förderung der Qualifikation und Motivation unterstützen die Umsetzung der Entwicklungsstrategien eines Unternehmens. Strukturelle Personalentwicklung ist also ein sehr erfolgreiches Instrument um Ihre Strategie mit Leben zu erfüllen. Die folgenden vier Schritte beschreiben den Prozess der strukturellen Personalentwicklung: Sie erarbeiten Ihre strategische Marschrichtung (Vision, Mission, Leitbild). Hier möchte ich erwähnen, dass diese Arbeit – wie auch die folgenden Punkte – unbedingt schriftlich gemacht werden muss. Ein konkretes Beispiel für einen EDV-Dienstleister könnte lauten: „Wir sind national führender Problemlöser für hausinterne Netzwerke!“ Jetzt müssen die jeweiligen präzisierenden Umschreibungen, die sich aus Ihrer strategischen Marschrichtung ergeben, mit allen Beteiligten ganz

ON-THE-JOB-ENTWICKLUNG RÜCKT IN DEN VORDERGRUND



genau definiert werden. Daraus folgt die Aufstellung der Fähigkeitenbilanz im Unternehmen, die die zu erzeugenden Fähigkeiten und Begabungen ermittelt und angibt, welche in Zukunft speziell bei den Mitarbeitern für die Umsetzung der Strategie zu entwickeln sind. Zu diesbezüglichen Fähigkeiten zählen unter anderem „Wissen und Können“, das „Beherrschen einer Sache“, „diverse Fertigkeiten“ sowie der Besitz von „Verfügbarmacht“. Anschließend werden die Fähigkeiten mit den heute im Unternehmen vorhandenen Profilen von Begabungsausprägung verglichen und daraus stichwortartig Ideen für Maßnahmen zur Fähigkeitserzeugung abgeleitet.

DAS MODELL DER KRAFTFELDDANALYSE

Um den beschriebenen Prozess strukturiert ablaufen zu lassen, hat sich die Kraftfeldanalyse sehr gut als Modell bewährt. In einem Workshop, auf den sich jeder einzelne Teilnehmer mit Hilfe eines Fragebogens sorgfältig vorbereitet, wird versucht, die Einzelmeinungen der Beteiligten zu einem (oder zwei bis drei) gemeinsamen Schwerpunkt(en) zu verdichten. Bei dieser Bedarfserfassung wird auch die Frage der Zielgruppenpriorität (Welche Abteilungen, Arbeitsgruppen oder Schlüsselpositionen beziehungsweise -personen haben besondere Bedeutung im Rahmen der Strategieumsetzung) genau definiert. Denn Personalentwicklung ist nur in den seltensten Fällen eine pauschale Zwangsbeglückung.

Eigentlich ganz einfach und logisch. Doch nur, wer die genannten Punkte für sein Unternehmen einmal wirklich intensiv und schriftlich mit allen noch notwendigen Regeln erarbeitet hat, weiß, dass diese Vorgehensweise in intensiver Arbeit ausartet. Diese Arbeit müssen Sie als Investition sehen. Eines ist allerdings sicher: Diese Investition macht aus einem herkömmlichen Unternehmen mit einer zur Konkurrenz vergleichbaren Strategie ein Siegerunternehmen. Es ist eben ein sehr großer Unterschied, ob wir „Der Mitarbeiter ist Mittel-Punkt“ oder „Der Mitarbeiter ist Mittelpunkt“ leben!

Abschließend möchte ich Ihnen noch die wichtigsten Trends der Personalentwicklung bis 2010 aus einer Studie von Prof. Wunderer aus 2.500 Einzelfragen aufzeigen.

► **On-the-job-Entwicklung rückt in den Vordergrund:** Nach Meinung der Befragten werden On-the-job-Maßnahmen die heute dominierende Into-the-job-Entwicklung von ihrem ersten Rangplatz verdrängen. Große Zuwächse in Bedeutung und Verbreitung verzeichnen auch Out-of-the-job und Near-the-job-Konzepte. Leicht rückläufig sind dagegen Off-the-job-Ansätze. Diese Entwicklung wird durch verschiedene Einflüsse begünstigt: Da Personalauswahl zukünftig zum Teil durch Personalentwicklung ersetzt wird, steigt der Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen. On-the-job und Near-the-job-Konzepte erscheinen in diesem Kontext als kostengünstige sowie praxisorientierte Ansätze. Mit dem steigenden Anteil älterer Arbeitskräfte sowie abnehmender Beschäftigungssicherheit wächst der Bedarf an Out-of-the-job-Maßnahmen.

► **Mehr Personalentwicklung für Führungsnachwuchs und Nichtführungskräfte:** Während Führungsnachwuchskräfte zu bevorzugten Adressaten der Personalentwicklung zählen, gilt dies weit weniger für die große Zahl der Beschäftigten ohne Führungsfunktion. Doch für beide Zielgruppen wird ein Anstieg an Bedeutung, Umfang und Systematik der Personalentwicklung prognostiziert. Als zentrale Gründe gelten höhere Komplexität und raschere Veränderung der Arbeitsinhalte, drohender Mangel an qualifizierten Arbeitskräften sowie erhöhte Ansprüche der Mitarbeitenden an Entfaltungsmöglichkeiten. Bei den Nichtführungskräften ergibt sich für die Zukunft also ein großer Nachholbedarf. Speziell wegen veränderter Arbeitsformen (vermehrter Projektarbeit) und neuer Laufbahnmodelle wird weniger zwischen Führungs- und Nichtführungskräften differenziert.

NUR EINE STRATEGIE, DIE GELEBT WIRD,
MACHT AUS EINEM UNTERNEHMEN
EIN ERFOLGSUNTERNEHMEN



► **Vorgesetzte als zentrale Personalentwickler:** Trotz vermehrter Selbstentwicklung benötigen MitarbeiterInnen Unterstützung bei ihrer fachlichen und persönlichen Entwicklung. Neben der Personalabteilung kommen hier Vorgesetzte als Ratgeber und Förderer in Betracht. Die meisten Führungskräfte erfüllen ihre Aufgabe als Personalentwickler gegenwärtig nur in geringem Maße. Jedoch wird – analog zur wachsenden Bedeutung und Verbreitung der On-the-job-Entwicklung – ein starker Anstieg der Personalentwicklung durch Vorgesetzte vorhergesagt. Demnach übernehmen Führungskräfte Entwicklungsaufgaben zukünftig in hohem Maße.

Zu den wichtigsten Aufgaben gehören in Zukunft Coaching, Potenziale erkennen und fördern, delegieren, optimale Rahmenbedingungen schaffen sowie Vorbild sein und Erfahrungen weitergeben. Die größten Probleme, die sich daraus ergeben sind Zeitmangel, Prioritätensetzung und Motivation der Vorgesetzten sowie Kompetenz der Vorgesetzten. Vorgesetzte sind auf zweifache Weise gefordert: Zum einen sollen sie durch Vorbildlichkeit und symbolisches Management Zeichen setzen. Zum anderen durch individuelle Beratung, Anleitung und Feed-back die MitarbeiterInnen aktivieren. Mit dieser Doppelstrategie kann die Notwendigkeit lebenslangen Lernens glaubhaft kommuniziert und desweiteren gezielter auf individuelle Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingegangen werden.

► **Förderung der Lernmotivation als Personalentwicklungsaufgabe:** Zunehmende Heterogenität und Dynamik in Unternehmen und Umwelt erfordern lebenslanges Lernen. Dies setzt Lernfähigkeit und Lernbereitschaft voraus. Letztere ist die Grundbedingung für erfolgreiche Personalentwicklung. Doch speziell bei der Lernbereitschaft zeigen sich deutliche arbeitnehmergruppenspezifische Unterschiede.

► **Am stärksten motiviert sind die Gruppen mit der größten Lernerfahrung:** Führungsnachwuchskräfte und Spezialisten. Mitarbeiter ausführender Ebenen zeigen dagegen die geringste Lernbereitschaft. Hier bestehen auch Schwellenängste, die mittels gezielter und adäquater Förderung abgebaut werden müssen. Die Lernmotivation der an Komplexität und Veränderung gewöhnten oberen Führungskräfte weist allerdings nur mittlere Ausprägungsgrade auf, vielleicht wegen der hohen zeitlichen Belastung. Somit zeigt sich bei Beschäftigten ausführender Ebenen und bei Führungskräften aktueller Förderungsbedarf.

Nur eine Strategie, die lebt, macht aus einem Unternehmen ein Erfolgsunternehmen. Ein strategisches Personalentwicklungskonzept schafft die Voraussetzungen dafür – ein Konzept, das zielgruppengerechte und individualisierte Weiterbildungsangebote beinhaltet. Und vor allem wird „die Gestaltung des Arbeitsplatzes als Lernort“ an Bedeutung gewinnen.

Beantworten Sie abschließend nun folgende Fragen für Ihr individuelles Personalentwicklungskonzept:

- Wer will ich sein – was ist mein USP?
- Welche Fähigkeiten braucht mein Team, um dieses Konzept leben zu können?
- Wo stehen wir mit unseren Fähigkeiten heute?
- Wie können wir die Defizite gezielt und individuell beseitigen?
- Welche Voraussetzungen müssen dafür intern gegeben sein?
- Wie können wir Lernmotivation sicherstellen und vorleben?

Viel Spaß und Erfolg bei der Umsetzung Ihrer Erfolgsstrategie. Sollten Sie Fragen haben, dann zögern Sie nicht und rufen mich einfach an (Tel. 0043-5442-68030 oder schicken mir ein Mail albert.eder@eder-partner.at). Ich freue mich! Eder & Partner, Betriebsberatung GmbH, Stampfle 135a, A-6500 Landeck, www.nurresultatezaehlen.com