

Personalentwicklung

Selbstverständlich auch im KMU?

Personalentwicklung ist ein Grundstein eines modern geführten Unternehmens, unabhängig von der Grösse oder Branche. Was bedeuten denn Begriffe wie «Aus- und Weiterbildung», «Personalentwicklung» oder gar «Management Development» eigentlich? Wie können KM-UnternehmerInnen dies im eigenen Betrieb umsetzen? Was ist der Nutzen?

■ Von Jacqueline Totzke Christoffel

Unternehmen

Jedes Unternehmen, unabhängig von der Grösse, hat eine Strategie, das heisst eine klare Vorstellung, was sein Kerngeschäft heute ist und in Zukunft sein soll, welcher Kundenkreis angesprochen werden soll, welche Produkte und Dienstleistungen angeboten werden sollen. Diese Strategie ist einerseits auf die heutige und die – eventuell veränderte – zukünftige Grösse des Unternehmens ausgerichtet und andererseits auch auf die Branche, welche von wirtschaftlichen Gegebenheiten geprägt ist. Um die heutigen und zukünftigen Ziele erreichen zu können, benötigt jedes Unternehmen Mitarbeitende, und sei es auch nur der/die GeschäftsinhaberIn selbst. Als UnternehmerInnen wissen wir, wie wichtig es ist, professionelle Qualität in Dienstleistungen und Produkten anbieten zu können und unser Wissen aktuell zu halten, um nicht plötzlich «weg vom Fenster» zu sein. Die Themen «Professionalität», «Qualität» und vor allem auch «aktuelles Know-how» sind nebst der Art und Weise des Umgangs mit unseren Mitarbeitenden Teil der Personalstrategie, auch wenn diese vielleicht in kleineren und mittleren Unternehmen nicht explizit so bezeichnet wird. In den Köpfen von uns Unterneh-

merInnen ist dies verankert, wollen wir doch professionelle Führungskräfte sein – auch wenn wir nur uns selber führen.

Begriffe

Teil der Personalstrategie ist die Entwicklung der Mitarbeitenden, aber auch unsere eigene; denn, wer stehenbleibt, macht bekannt-

lich Rückschritte, was wir uns als UnternehmerInnen nicht leisten können. Heute wird die Mitarbeitenden-Entwicklung von unterschiedlichen Begriffen geprägt:

■ *Personalentwicklung (PE)* wird in der Regel als Überbegriff für alle Entwicklungs- und Fördermassnahmen verwendet, welche UnternehmerInnen und Mitarbeitende befähigt, die aktuelle Funktion professionell ausführen, auf zukünftige Funktionen und Anforderungen im Unternehmen vorbereiten und die eigene Arbeitsmarktfähigkeit erhalten oder sogar steigern zu können. Und dies unabhängig von Funktion oder hierarchischer Einstufung im Unternehmen.

■ *Aus- und Weiterbildung* sind grundsätzlich Seminare, Lehrgänge, Fachtagungen, Bildung on the job usw., die intern oder extern durchgeführt werden können und meist mit der angestammten Funktion in Verbindung stehen.

■ *Management Development* ist kurz zu umschreiben mit der Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten im Bereich der Führung (Personal und Unternehmen), das heisst für bestehende und zukünftige Führungskräfte.

Schlüsselkompetenzen

Als UnternehmerInnen wissen wir aufgrund unserer strategischen Überlegungen, welche Schlüssel-

Schlüsselkompetenzen		
Schlüsselkompetenzen	Beschreibung	Beispiele
Fachkompetenz	Berufswissen und -können Berufsübergreifende Kenntnisse	Berufsspezifische Kenntnisse Informatikkenntnisse Sprachen, internationale Erfahrung
Methodenkompetenz	Fähigkeiten und Fertigkeiten problemlösend anwenden Kenntnisse für anstehende Lern- und Arbeitsaufgaben Systematisch und selbständig Lösungswege finden	Umgang mit Informationen Kreative Problemlösungsfähigkeit Entscheidungsfähigkeit Vernetztes Denken Arbeitstechniken
Sozialkompetenz	Fähigkeit und Bereitschaft, sich mit anderen Menschen verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen und sich gruppen- bzw. beziehungsorientiert zu verhalten	Kommunikationsfähigkeit Kooperationsfähigkeit, Teamfähigkeit Konfliktfähigkeit Toleranz, Respekt
Führungskompetenz	Fähigkeit, umsichtig, nutzbringend und verantwortungsbewusst mit Menschen und Mitteln umzugehen	Delegationsfähigkeit Motivationsfähigkeit Informationsverhalten Strategisches Denken und Handeln Ziel- und Leistungsorientierung

Die klassischen vier Bereiche der Schlüsselkompetenzen. Führungskräfte wissen, welche Schlüsselkompetenzen für das eigene Unternehmen in seinem spezifischen Marktumfeld/Wettbewerb wichtig sind.

kompetenzen wir von uns und unseren Mitarbeitenden erwarten und verlangen, damit wir für die heutigen und zukünftigen Anforderungen in unserer Branche gewappnet sind. In der Regel werden Schlüsselkompetenzen in vier Bereiche aufgeteilt (siehe Tabelle «Schlüsselkompetenzen»).

Bedarfsanalyse

Sind diese Schlüsselkompetenzen, die zur erfolgreichen Gestaltung unseres Geschäftsgangs nötig sind, einmal definiert, gilt es, zu überlegen, welche Mitarbeitenden über welche Kompetenzen in welchem Ausmass verfügen müssten und wo sie heute stehen. Die einfachste Variante, diese Analyse zu erstellen, ist die Durchführung eines strukturierter Mitarbeitendengesprächs (siehe ORGANISATOR 10/2006, Seiten 42/43). Dies gehört bereits zum Standard und stellt somit für die Bedarfsanalyse von PE-Massnahmen keinen besonderen Zusatzaufwand dar. Man überlege sich im Dialog mit seinen Mitarbeitenden – aber auch für sich persönlich:

■ In welchen Bereichen ist das Know-how zu optimieren?



Personalentwicklung befähigt die Menschen im Unternehmen, ihre aktuelle Funktion professionell auszuführen. Betriebsinterne Weiterbildung ist eine der verschiedenen Massnahmen.

■ Welche Schlüsselkompetenzen sollten noch gestärkt werden?

■ Welche Mitarbeitenden sollten auf eine neue Funktion oder einen nächsten Karriereschritt rechtzeitig vorbereitet werden?

■ Haben wir Mitarbeitende in unserer Firma, die grosses Potenzial mitbringen, das zugunsten des Unternehmens gefördert und ausgeschöpft werden sollte?

Haben wir diese Analyse erstellt, gilt es, die Massnahmen zur Schliessung der Lücken mit den Mitarbeitenden abzusprechen und einzuleiten. Am einfachsten ist dies zu bewerkstelligen, wenn im Mitarbeitendengesprächsformular eine entsprechende Rubrik vorgesehen ist, in welcher Massnahmen definiert und im Folgegespräch auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden können.

Mitarbeitenden-Bindung

Was nützt uns jedoch PE, wenn uns die gut ausgebildeten Mitarbeitenden wieder verlassen? Viele arbeitspsychologischen Untersuchungen haben gezeigt, dass sich mit PE eine starke Mitarbeitenden-Bindung erzielen lässt. Die Mitarbeitenden fühlen sich ernst- und wahrgenommen, sind motiviert, wenn sie mit neuen Herausforderungen und ergänzenden

Checkliste: PE-Massnahmen

Was?

Aus- und Weiterbildungsmassnahmen zur Optimierung und Stärkung der Schlüsselkompetenzen, die fürs jeweilige Unternehmen wichtig sind. Die Definition erfolgt durch:

- Soll-Ist-Analyse.
- Mitarbeitendengespräche.

Wie?

- Seminare, Lehrgänge, (Fach-)Tagungen.
- Umfassende Aus-/Weiterbildungen (on the job, intern, extern).

Wer?

Arbeitgebende und Arbeitnehmende gemeinsam; beide übernehmen einen Teil der Verantwortung; PE-Massnahmen auf allen Ebenen und für alle Personen auf heutige und zukünftige Funktion abgestimmt.

- Mitarbeitende.
- Vorgesetzte.
- Geschäftsführende/InhaberInnen.

Wann?

Laufend, da Fachwissen aktuell gehalten werden muss und Qualität und Professionalität höchste Priorität für den Unternehmenserfolg haben.

Wieviel?

- Teilweise bestehen Richtlinien durch GAV und Berufsverbände.
- Regel: drei bis fünf Tage pro Jahr.
- Umfassendere Massnahmen je nach Bedarf.

Warum?

- Motivationsfaktor.
- Leistungssteigerung.
- Höhere Effizienz und Effektivität.
- Stärkung/Optimierung der Schlüsselkompetenzen.
- Sicherheitsgefühl.
- Wertschätzung.
- Eigenverantwortung.
- Ausgewogenes Verhältnis schaffen zwischen Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortung.
- Delegationsmöglichkeit.
- Gesteigerter Unternehmenserfolg.

Ausbildungscontrolling		
Welche positiven Auswirkungen haben sich aufgrund der Aus-/Weiterbildung des Mitarbeitenden ergeben?	
Haben sich die Erwartungen in bezug auf die Aus-/Weiterbildung erfüllt?	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja	weil
Hat sich die soziale Kompetenz des Mitarbeitenden gegenüber Vorgesetzten und KollegInnen verändert?	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja	weil
Konnte das während der Aus-/Weiterbildung erworbene Wissen laufend in die Funktion einfließen?	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja	weil
Kann das Erlernete nach Abschluss der Aus-/Weiterbildung im Unternehmen umgesetzt werden?	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja	weil
Sind ergänzende Massnahmen nötig, um die Wirksamkeit der Aus-/Weiterbildung zu sichern?	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja	weil
Konnten die anderen Mitarbeitenden vom gewonnenen Know-how profitieren?	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja	weil
Steht das Ergebnis der Aus-/Weiterbildung in einem ausgewogenen Kosten-Nutzen-Verhältnis?	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja	weil

Tabellen: Jacqueline Totzke Christoffel, www.entwicklungsart.ch

Fragebogen Ausbildungscontrolling (Beispiel): So lässt sich feststellen, ob die richtigen PE-Massnahmen getroffen wurden und ob sie Wirkung zeigen.

Aufgaben konfrontiert werden, bringen bessere Leistungen. Motivatoren sind nicht ausschliesslich im monetären Bereich zu suchen – deren Wirkung ist bekanntlich von sehr kurzer Dauer.

Gerade in KMU können mit PE Schlüsselpersonen gehalten und je nachdem sogar Nachfolgeregelungen frühzeitig aufgesetzt werden. Um die moralische Bindung ans Unternehmen zu verstärken, besteht zudem die Möglichkeit, eine Ausbildungsvereinbarung mit einer Verpflichtungszeit abzuschliessen, vor allem, wenn kosten- und zeitintensive Aus- und Weiterbildungen vom Unternehmen (mit-)finanziert werden.

Auswirkungen

Welche Auswirkungen hat denn PE auf unser Führungsverhalten, auf unser Unternehmen und unsere Mitarbeitenden? Wie bereits erwähnt, ist PE ein Motivationsfaktor für die Mitarbeitenden: Die Leistung, Effizienz und Effektivität werden durch die Stärkung der Schlüsselkompetenzen und durch aktuelles Wissen massgeb-

lich gesteigert. PE vermittelt den Mitarbeitenden ein Sicherheitsgefühl, da sie wissen, dass wir als Vorgesetzte uns mit ihnen auseinandersetzen und Überlegungen zu den benötigten Kompetenzen anstellen.

Auf der anderen Seite kommen auch neue Anforderungen auf uns als Führungskräfte zu. Die Ansprüche und Erwartungen der Mitarbeitenden steigen, sie wollen Eigenverantwortung übernehmen, die Aufgaben/Verantwortungen/Kompetenzen müssen allenfalls neu überdacht werden. Delegation ist angesagt. Dies bietet uns naturgemäss wiederum die Möglichkeit, uns auf unsere Kernaufgaben in der Unternehmensführung zu konzentrieren.

Controlling

Um sicherzustellen, dass die richtigen PE-Massnahmen getroffen werden, sie entsprechende Wirkung zeigen und vor allem kongruent mit den Unternehmenszielen sind, sollte regelmässig folgendes geprüft werden:

- Aktualität der Schlüsselkompetenzen prüfen und Soll-Ist-Abgleich.
- Massnahmen entsprechend definieren und umsetzen.
- Feststellen, ob die PE-Massnahmen wirksam sind/waren und im Alltag implementiert werden konnten.
- Veränderungen in der Qualität der Arbeit und im Verhalten.

Ein ganz einfaches Controlling-Tool kann hier einen Überblick verschaffen. Tipp: Man gestalte einen kurzen Fragebogen, den man für sich ausfüllt und zusammen mit dem entsprechenden Mitarbeitenden im nächsten Mitarbeitendengespräch oder im Rahmen eines Führungsgesprächs diskutiert (siehe Beispiel in Tabelle «Ausbildungscontrolling»). Je grösser das Unternehmen, um so eher die Möglichkeit, hier professionelle Tools einzusetzen.

Zusammenfassung

Wichtig: Die Entwicklung von Mitarbeitenden ist eine *gemeinsa-*

me Verantwortung von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden.

■ Die Verantwortung zur Erhaltung des aktuellen und zur Vorbereitung auf zukünftig verlangtes Wissen und Können im Unternehmen liegt klar beim Arbeitgebenden.

■ Das Interesse zum Lernen, das Commitment zum Einbringen der eigenen Fähigkeiten und die Erhaltung und Förderung der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit liegt klar beim Arbeitnehmenden.

Personalentwicklung – auch in einem *KMU* eine Selbstverständlichkeit? Die Antwort lautet klar: ja.

VERTIEFEN

«Innovationsfördernde Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben».

Von Rolf Th. Stiefel. Luchterhand Verlag.

«Praxisbuch Personalentwicklung».

Von Walter Schöni. Verlag Rüegger.

«Handbuch zum Personalmanagement».

Von Martin Tschumi. Praxium Verlag.

Bezug möglich über: www.bams.ch

AUTORIN

Jacqueline Totzke Christoffel ist Geschäftsführerin der EntwicklungsART GmbH, 5722 Gränichen. Sie ist Beraterin im Fachgebiet Human Resources Management; Konzeption, Implementation, Umsetzung von Personalentwicklungssystemen; Trainings in Persönlichkeits-/Sozial-/Methodenkompetenzen; Assessments; Begleitung von Veränderungsprozessen; Führungcoaching. Sie verfügt über langjährige Führungs- und Geschäftserfahrung in Unternehmen unterschiedlichster Grössen und Branchen, auf nationaler und internationaler Ebene. Jacqueline Totzke Christoffel ist Mitglied des Vorstands des VPA (Verband der Ausbildungs- und Personalfachleute).

Tel. 062 842 91 51

Fax 062 842 91 54

j.totzke@entwicklungsart.ch

ONLINE

www.entwicklungsart.ch

www.vpa.ch