

Schwerpunkt Personalentwicklung

Eine der wichtigsten Aufgaben der Unternehmensleitung

VON JOACHIM RÖSSEL

■ **Bielefeld.** Bereits vor etwa 35 Jahren reifte in deutschen Unternehmen die Erkenntnis, dass bestimmte fachliche und soziale Kompetenzen, die im Betriebsablauf erforderlich sind, nicht nur durch Neueinstellungen beschafft werden können. Von betrieblichen Fachvorgesetzten wurden Fragen an Personalfachleute wie diese gestellt: „Meine Mitarbeiter sind nicht richtig motiviert. Was kann man daran ändern?“ Oder „Die Vertriebsgruppe in Südwestdeutschland schafft wiederholt den geplanten Umsatz nicht. Ist die Ursache im Verhalten der Verkäufer zu sehen?“

In Folge solcher, das Mitarbeiterverhalten und den sich ändernden beruflichen Anforderungen betreffender Fragen, entwickelte sich aus einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen eine strategische Personalentwicklung. Die Erkenntnis, bei knappen Ressourcen das vorhandene Personal stärker fördern zu müssen, rückte in den Vordergrund vieler Unternehmensleitungen. Personalentwicklung ist inzwischen ein Marketingfaktor geworden!

Da das Suchen und Finden passender Spezialisten und leistungsstarker Führungskräfte schwieriger, langwieriger und kostspieliger

geworden ist, greifen Unternehmen immer häufiger auf Qualifizierungsmaßnahmen für das eigene Personal zurück.

Innerhalb des Personalwesens kreierte sich die Personalentwicklung zur Gesamtheit aller Maßnahmen, die einen Mitarbeiter in seinem Entwicklungsprozess von der Einstellung bis zu seinem Ausscheiden im Unternehmen begleitet. Folgende Ziele verfolgt die moderne Personalentwicklung:

- Definition des Anforderungsprofils, welches sich aus den unternehmerischen Zielen für den Einzelnen ergeben.

- Qualitative Anpassung durch Weiterbildung der Mitarbeiter an die sich ändernden Anforderungen und Bedingungen ihrer Arbeitsumgebung.

- Qualifizierung der vorhandenen Führungskräfte durch Bereitstellung geeigneter Information und Gedankenaustausch über zeitgemäße Führung.

- Suche und Förderung von geeignetem Führungsnachwuchs einschließlich realistischer Karriereplanung.

Bei der erstmaligen Einrichtung einer Personalentwicklung wird zweckmäßigerweise mit dem Erfassen des Mitarbeiterpotentials begonnen. Mit geeigneten Instrumenten müssen die vorhandenen Qualifikationen notiert und bewertet werden. Dabei



Dipl.-Ing. Joachim Rössel ist Personal- und Unternehmensberater in Bielefeld.

sollten alle Ebenen der Hierarchie einbezogen sein, unabhängig von Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit. In die Erfassung gehören alle arbeitsplatzbezogenen, die Ausbildung und berufliche Erfahrung betreffenden Informationen über die beschäftigte Person. Da dieser Teil der Arbeit sehr zeitaufwendig ist und ein hohes Maß an Neutralität erfordert, sollte ein externer Berater damit beauftragt werden. Nach dem Erfassen der Ist-Daten gilt es die Soll-Daten zu ermitteln. Dazu sind die Unternehmensziele genau zu beschreiben, und zwar einschließlich der Visionen über künftige Produkte und Märkte. Aus diesen Daten wiederum können die Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofil-

le der Führungs- und Schlüsselpositionen entwickelt werden. Ein Abgleich der nun vorhandenen Daten wird ergeben, ob alle wichtigen Positionen optimal besetzt sind oder weiteres Personal gesucht und vorhandenes qualifiziert werden muss.

Bei einer bereits vorhandenen Personalentwicklung gehört das Potentialgespräch zum Kernstück dieses Teiles der Personalarbeit. Während der im Turnus von zwölf oder 24 Monaten stattfindenden Gespräche zwischen Personalentwickler und Vorgesetztem werden Erfolge der bisherigen Maßnahmen erörtert und künftige Aktivitäten vereinbart. Weiterhin ist es das Ziel, frühzeitig förderungswürdige Mitarbeiter zu erkennen und mittels geeigneter Maßnahmen für die Übernahme anspruchsvollerer Positionen zu qualifizieren. Anschließend wird mit dem Mitarbeiter über das Ergebnis gesprochen und die nächsten Aktionen gemeinsam festgelegt. Nur wenn alle Beteiligten ihre Interessen in Einklang bringen können, wird die Personalförderung den erhofften Erfolg haben.

Wenn zu den Hauptaufgaben der Personalentwicklung die Identifikation und Förderung der Mitarbeiterpotentiale gehört, so darf die arbeitsplatzbezogene Weiterbildung nicht vernachlässigt werden. Je nach

Struktur des Unternehmens und Anforderungen durch die Arbeitsplätze müssen gelegentlich externe Weiterbildungsveranstaltungen belegt werden oder es ist, wie in großen Unternehmen üblich, eine eigene Schulungs- und Weiterbildungseinrichtung mit einem umfangreichen Seminarangebot vorhanden.

Im Mittelpunkt einer kürzlich veranstalteten Tagung stand unter anderem folgende Frage im Mittelpunkt: „Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Unternehmen in den kommenden Jahren?“ Professor Willi Railo aus Oslo sagte dazu, dass die Personalentwicklung eine immer größere Bedeutung gewinnen wird. Denn die Veränderungsgeschwindigkeit in den Unternehmen und in den einzelnen Branchen nehme immer schneller zu. Die meisten Unternehmen wären aber noch nicht auf diesen schnellen Veränderungsprozess vorbereitet, da sie nicht oder in unzureichender Zahl über Mitarbeiter verfügen, die zu „Architekten“ der kulturellen Veränderung zählen könnten. Hier müsste noch viel Veränderungsbereitschaft entwickelt werden.

Das effiziente Personalmanagement muss bemüht sein, die strategische Zielsetzung eines Unternehmens mit der individuellen Lebensplanung der Mitarbeiter in Einklang zu bringen.