

Small is beautiful – Weiterbildung im Mittelstand

Sind die Millionen, die deutsche Unternehmen für Weiterbildung ausgeben, rausgeschmissenes Geld? Sparen die vielen Mittelständler, die keine Personalentwicklung betreiben also an der richtigen Stelle?

Zumindest ist der Eindruck zahlreicher Unternehmer, dass Aufwand und Nutzen von Weiterbildung in keinem Verhältnis stehen, leider nur allzu oft berechtigt. Wenn Seminare und Trainings nach dem Gießkannenprinzip verteilt oder als Belohnung verabreicht werden, verpufft die Wirkung von Weiterbildung oder ist sogar schädlich.

Welche Auswirkungen allerdings der Verzicht auf Personalentwicklung hat, lässt sich nur schwer quantifizieren. Doch dass durch intelligente Entwicklungsmaßnahmen auch Gefahren wie die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise besser gemeistert und Chancen genutzt werden können, steht außer Frage.

Strategische Personalentwicklung

Allerdings sollten Personal- und Unternehmensentwicklung strategisch verbunden werden - und das können mittelständische Unternehmen effizienter und kostengünstiger als Großunternehmen. Denn sie haben einen entscheidenden Vorteil: Der Zusammenhang zwischen der Leistung des Einzelnen, des Teams und dem Gesamtunternehmen ist wesentlich augenfälliger als in großen Organisationen – er muss nur sichtbar und zur Grundlage strategischer Personalentwicklung gemacht werden.

Diese hat nichts mehr mit klassischer Weiterbildung zu tun, die sich auf den einzelnen Mitarbeiter konzentrierte. Strategische Personalentwicklung (wie sie am eindrucklichsten von dem PE-Profi Rolf Stiefel schon seit langem gefordert wird) verbindet Unternehmensentwicklung, Bereichsentwicklung und individuelle Entwicklung. Sie basiert auf der Annahme, dass eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung ohne die gleichzeitige Entwicklung von

Team- und Mitarbeiterkompetenzen nicht möglich ist. Dabei geht sie von folgenden Fragestellungen aus:

- Welcher strategische Veränderungsbedarf besteht für das Gesamtunternehmen?
- Welche Kompetenzen benötigt das Führungsteam, um diese Veränderungen erfolgreich zu steuern?
- Welches Kompetenzprofil sollten Mitarbeiter des Unternehmens besitzen/entwickeln, um diesen Veränderungsprozess mittragen zu können?

Die Unternehmensleitung als Treiber

Doch Vorsicht - strategische Personalentwicklung ist nicht ohne Brisanz! Denn sie muss von der Unternehmensspitze nicht nur mitgetragen, sondern von ihr ausgehend aktiv betrieben werden. Die Personalabteilung sollte den Prozess unterstützen, aber die Verantwortung trägt, angefangen mit dem Unternehmer und der ersten Führungsebene, die gesamte Führungsmannschaft. Ohne wirkliche Überzeugung und konkrete Aktivitäten der Führung wird aus strategischer Personalentwicklung leicht ein laues "wir brauchen wohl"-Projekt, das als undankbare Aufgabe an den Personalbereich delegiert wird.

Stichworte einer strategischen Führungsklausur



Zur Nagelprobe auf die Überzeugung der ersten Führungsebene wird deren Beschäftigung mit ihren eigenen Kompetenzen. Denn das verlangt Offenheit, Mut, Empathie und nicht zuletzt Selbstreflexionsfähigkeit und Humor im gesamten Führungsteam.

Von der Leitungsklausur zum Mitarbeitergespräch

Hat sich die Unternehmensleitung mit den genannten Fragen (z.B. entlang der abgebildeten Leitfragen) beschäftigt, ist der erste Schritt getan. Der zweite besteht darin, die Ergebnisse der Leitungsklausur so zu vermitteln, dass sie auch für die Mitarbeiter Sinn machen. Großartige Präsentationen sind hier fehl am Platz. Die Abteilungsleiter sollten mit ihren Teams vielmehr ähnliche Prozesse durchlaufen wie die Geschäftsleitung. Hier kommt es vor allem auf die Glaubwürdigkeit jeder einzelnen Führungskraft an.

Dem Strategie- und Kompetenz-Check in der Unternehmensleitung folgen Abteilungs- und schließlich Team-Check's. Erst an diese schließen sich 4-Augen Gespräche an, in denen es um die Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters geht. Die Ausrichtung dieser Gespräche ist eine andere als in üblichen Mitarbeitergesprächen, nicht zuletzt, weil zu vereinbarenden Entwicklungsmaßnahmen nur in klar definierten Fällen die Teilnahme an klassischen Seminaren oder Trainings sein sollten:

- Was hat der Mitarbeiter bzgl. der Gesamtausrichtung des Unternehmens und den Herausforderungen der Zukunft verstanden?
- Was müsste er in seinem Aufgabenbereich ändern, um den geänderten Anforderungen gerecht zu werden?
- Daraus abgeleitet: Welche Kompetenzen sollte / will der Mitarbeiter entwickeln?
- Welche geeigneten Entwicklungsmaßnahmen kämen dafür in Frage?

Geeignet sind übrigens vor allem Entwicklungsmaßnahmen, die nah am Arbeitsplatz stattfinden: Lernen in und an Projekten, Job Rotation, Coaching oder Mentoring durch erfahrene Führungskräfte, kollegiale Beratung in kleinen Teams.

Wird dieses Vorgehen nachhaltig und konsequent praktiziert (dazu gehört – fast überflüssig zu sagen – natürlich auch eine konsequente Ergebniskontrolle), wird strategische Personalentwicklung zum integralen und selbstverständlichen Bestandteil erfolgreicher Unternehmensentwicklung auch im Mittelstand werden.

Aktuelles

Falls Sie - nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Finanzkrise - am Thema Geld interessiert sind: Auf unserer Website finden Sie einen neuen Text zum Thema aus der aktuellen Ausgabe der Zeitschrift für Organisationsentwicklung (4/2008):

Auf Sinnsuche – Unternehmen zwischen Geld- und Wertorientierung

Und hier noch ein Hinweis auf ein neues, vierteiliges **Entwicklungsprogramm für General Manager**, in dem wir mit dem renommierten **Hernstein Institut** für Leadership und Management in Wien zusammenarbeiten. Zu den Inhalten wird unter anderem das Thema Personalentwicklung als strategische Führungsaufgabe gehören. Start des ersten Moduls ist im Januar 2009, das vierte Modul findet im Juni 2009 statt. Nähere Angaben und einen Folder zum Download finden Sie unter:

www.hernstein.at