

Personalentwicklung in KMUs

Entwickeln Sie Ihr «Dream Team»

Kein Unternehmen ist zu klein, statt isolierter Einzelmassnahmen eine professionelle Personalentwicklung zu betreiben! Wichtig dabei: sinnvoll, KMU-angepasst vorgehen. Heisst: Aufwand und Ertrag müssen sich ausgleichen.

VON SUSANNE RADO-LÄUBLI

Studien haben gezeigt, dass erfolgreiche Unternehmen sich durch kompetente, mitdenkende, motivierte, lernfähige und kundenorientierte Mitarbeiter/innen auszeichnen. Sie haben Mitarbeiter/innen, die mit Freude und Spass zur Arbeit kommen und einen enormen Stolz auf «ihr» Unternehmen haben.

Nur – wo finden Sie diese Mitarbeiter/innen? Die Realität ist, dass Sie auf dem Markt kaum genügend interessierte Kandidaten/innen dieses Formats finden, die zu Ihnen wechseln möchten. Also: Agieren! Entwickeln Sie Ihre eigenen Mitarbeiter/innen, bis Sie Ihr «Dream Team» zusammen haben!

Das Mittel dazu: Personalentwicklung (PE). Ihre Aufgaben bestehen darin:

■ Einerseits muss sie sicherstellen, dass die eigenen Mitarbeiter/innen den heutigen und den zukünftigen Anforderungen gewachsen sind.

■ Andererseits hat sie zu gewährleisten, dass Ihre Angestellten ihre persönlichen Entwicklungsziele innerhalb der Unternehmen in Angriff nehmen können.

Falls Sie in Ihrem Unternehmen eine eigene, massgeschneiderte Personalentwicklung einführen möchten, empfehlen wir Ihnen, schrittweise vorzugehen. Der «rote Faden» dazu ist die folgende, elf Schritte umfassende Checkliste.

1. Commitment der Geschäftsleitung zur eigenen Personalentwicklung

Sinnvolle Personalentwicklung basiert auf Ihrer Unternehmens-Vision, Ihrer Strategie und dem Unternehmens-Leitbild. Personalentwicklung macht dann Sinn, wenn sie im Alltag vorgelebt und nicht nur darüber philosophiert und diskutiert wird. Also:

■ Überprüfen Sie gemeinsam mit Ihren Geschäftsleitungsmitgliedern Vision, Strategie, Leitbild, und leiten Sie davon die wichtigsten Eckwerte betreffend Personalentwicklung ab. Überzeugen Sie Ihre Kollegen/innen vom Nutzen und der Notwendigkeit von Personalentwicklung.

Dieses Commitment abzuholen ist zwingend, wenn die geplante Einführung von Personalentwicklung von Erfolg gekrönt sein soll.



2. Definition Personalentwicklungs-Philosophie, Grundlagenkonzept

Steht die gesamte Geschäftsleitung geschlossen hinter der Idee, alle Mitarbeitenden des Unternehmens zu fördern, geht es jetzt darum, die Personalentwicklungs-Politik und ein Grobkonzept (inkl. Budget) zu erstellen. Auch eine ungefähre Dauer des Projekts «Einführung PE-Massnahmen» muss definiert werden.

Damit wird der Rahmen gelegt, wie Ihr Personalentwicklungs-Konzept erarbeitet und umgesetzt werden soll.

3. Information Führungskrew
Neben der GL müssen auch die anderen Führungskräfte in das Thema «Personalentwicklung» eingestimmt werden.

■ Ohne das Engagement der Chefs im Alltag bleibt Personal-

entwicklung reduziert auf tolle Schreibtisch-Konzepte oder vereinzelte «Mitarbeiter/innen-Seminare».

Personalentwicklung aber ist mehr – nämlich ein Teil der täglichen Führungsaufgabe! Gehen Sie mit gutem Beispiel voran, und informieren Sie auch über Ideen, wie die Geschäftsleitung und die Führungskräfte in Personalentwicklungs-Programmen gefördert werden.

4. Information Mitarbeiter/innen

Informieren Sie Ihre Mitarbeiter/innen – und zwar offen, ehrlich und möglichst umfassend! Stellen Sie den für sie resultierenden Nutzen in den Vordergrund. Informieren Sie über die verantwortlichen Gremien, die geplante Kommunikationspolitik in bezug auf dieses Projekt, und zeigen Sie Mitwirkungsmöglichkeiten auf.



Entwicklungsbedarf: Muss bekannt und definiert sein, damit Personalentwicklungsmassnahmen greifen können.

Machen Sie neugierig, und schüren Sie die Vorfreude!

■ Zeigen Sie, dass Sie von der Zukunft des Unternehmens und vom grossen Potenzial Ihrer Mitarbeiter/innen überzeugt und auch bereit sind, hier Investitionen zu tätigen.

5. Kick-Off-Projekt-Team / Entscheidungsgremium

Jetzt beginnt die Arbeit! Damit ein massgeschneidertes Konzept erstellt werden kann, die idealen Arbeitsinstrumente gefunden werden, die Unternehmensinteressen gewahrt werden und der Zeitplan eingehalten wird, braucht es zwei durchschlagende Teams:

■ Erstens ein Projekt-Team, das sich aus Führungskräften, HR-Leiter/in, Mitarbeiter/innen und allenfalls externer Unterstützung zusammensetzt.

■ Zweitens ein Entscheidungsgremium, das die Vorschläge des Projekt-Teams absegnet.

Dieses Gremium muss klein, schlagkräftig, entscheidungsfreudig – und fähig sein. Sprich: idealerweise (ein Teil) der Geschäftsleitung – ausgerüstet mit den nötigen Kompetenzen.

6. Ziel-Analyse

«Wer nicht weiss, wohin er will, braucht sich nicht zu wundern, dass er ganz woanders ankommt!» – Also: Die erste Frage, die das Projekt-Team zu klären und anschliessend mit dem Entscheidungsgremium zu diskutieren hat, ist:

■ Was brauchen Ihre Mitarbeiter/innen, um die Erwartungen Ihrer Kunden/innen heute und in Zukunft optimal erfüllen zu können?

Die Ziele müssen für jede Funktion im Betrieb klar definiert sein. Denken Sie auch an die Führungskompetenz der Chefs – gibt es vielleicht auch hier noch nicht erreichte Ziele?

7. Ist-Analyse

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, eine Standortbestimmung durchzuführen: diverse Tests, Gespräche, Audits, Kundenbefragungen, Arbeitsproben usw. Es geht nun darum, die für Sie idealen Analyse-Instrumente zu finden.

■ «Ideal» heisst: sinnvoll für Ihre Art von Unternehmen, passend zu Ihren Mitarbeiter/innen, vom Zeitaufwand her akzeptabel und kostengünstig.

Auch diese Vorschläge werden vom Entscheidungsgremium abgesegnet.

8. Schulung Werkzeuge Ist-Analyse

Die durchgeführten Analysen sind der erste direkte Kontakt, den die Mitarbeiter/innen mit dem Personalentwicklungs-

Konzept haben: Da darf nichts dem Zufall überlassen werden!

Konkret bedeutet dies: Gesprächseinstieg, eine gewisse Überzeugungsarbeit für die neuen Massnahmen, der absolut professionelle Einsatz von Tests oder anderen Hilfsmitteln und die Erklärung zum weiteren Vorgehen müssen «sitzen».

Sie wissen, es gibt keine zweite Chance, einen guten ersten Eindruck zu machen ...

9. Personalentwicklungs-Massnahmen

Nun kennen Sie die Ziele, wissen Sie, wo Sie stehen, und haben den Entwicklungsbedarf evaluiert. Personalentwicklung bietet neben den bekannten Seminaren/Lehrgängen noch viele andere Instrumente an: Coaching, Wissensmultiplikation, Job-Enlargement/Enrichment, Mentoring, Patenschaften, Job Rotation/Hospitation, Projektarbeiten usw.

■ Welche dieser Personalentwicklungs-Instrumente eignen

sich für Ihre Mitarbeiter/innen? Genau diese Frage muss geklärt werden (inklusive Aufwand an Zeit und Geld), und die entsprechenden Erfolgskontrollen müssen ebenfalls geschaffen werden.

10. Umsetzung Personalentwicklung

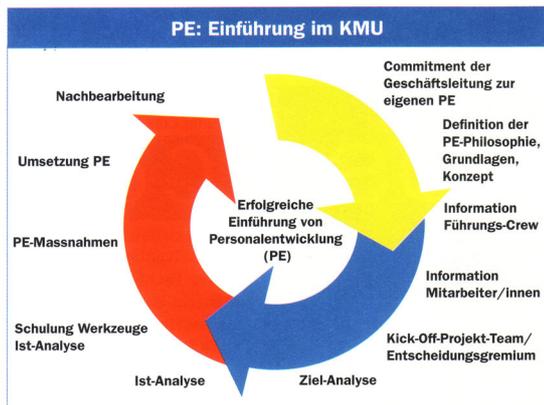
Jetzt geht es darum, die einzelnen Massnahmen umzusetzen.

■ Denken Sie daran, dass es für viele Instrumente einer kurzen Schulung der Führungskräfte bedarf.

■ Achten Sie ebenfalls darauf, dass die definierten Erfolgskontrollen durchgeführt werden und allfällige Verbesserungen/Anpassungen vorgenommen werden.

■ Suchen Sie sich externe Trainer/innen, die Ihren hohen Anforderungen genügen.

■ Stellen Sie auch Überlegungen an, wie Sie die gesamte Administration im Zusammenhang mit der Personalentwicklung optimal und trotzdem mit kleinem Zeitaufwand organisieren können.



Personalentwicklung: Einführung in elf Schritten.