

# Menschen, Produkte und Profite

## Personalentwicklung – eine tragende Säule für den Erfolg

Zahllose Entscheider sind mit dem Thema Personalentwicklung konfrontiert. Was kann durch Personalentwicklung erreicht werden? Wie groß ist der Aufwand – und lohnen sich das überhaupt? In dieser mehrteiligen Serie geben zwei erfahrene Unternehmensberater Einblicke in Potential und Methodik der „Personalentwicklung“.

Lee Iacocca, der sich als Präsident der Ford Motor Company und später zu Beginn der 80er Jahre als Sanierer der Chrysler Cooperation einen Namen gemacht hat, sagte schon vor gut 20 Jahren: „Letzten Endes kann man alle wirtschaftlichen Vorgänge auf drei Worte reduzieren: Menschen, Produkte und Profite. Die Menschen stehen dabei immer an erster Stelle. Wenn man kein gutes Team hat, kann man mit den beiden anderen Begriffen nicht viel anfangen.“ Mit der Personalentwicklung ist es wie mit der Kommunikation. Thema dieser Serie über Personalentwicklung wird sein, die wesentlichen Voraussetzungen zu skizzieren, die notwendig sind, damit „Personalentwicklung“ zum Erfolg eines Unternehmens beitragen kann. Dabei sollen zunächst die wesentlichen Instrumente und Methoden von „Personalentwicklung“ vorstellen.

Personalentwicklung muss auf jeden Fall „organisationsbezogen“ verstanden werden. Es gilt dafür zu sorgen, dass Strukturen, Methoden, Abläufe und Kompetenzregelungen so strukturiert sind, dass die Unternehmensziele erreicht werden und innerbetriebliche Abläufe reibungslos funktionieren. Damit ist die Optimierung innerbetrieblicher Abläufe ein wesentlicher Aspekt von Personalentwicklung. Dabei geht es aber nicht nur um Organigramme, insbesondere die Weiterentwicklung der fachlichen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter steht an vorderster Stelle. Denn wer, außer einem qualifizierten und motivierten Mitarbeiter ist in der Lage und überhaupt willens, Verbesserungspotentiale zu erkennen und effektiv umzusetzen. Durch eine hauseigene Personalentwicklung kann zudem Notwendigkeit, qualifiziertes Personal extern beschaffen zu müssen, reduziert werden. Zweifellos ist es von Vorteil, wenn

man einen Mitarbeiter qualifizieren kann, der sich als fähig und einsatzfreudig herausgestellt hat, anstatt das Wagnis einer Neueinstellung eingehen zu müssen. Lässt sich der Personalbedarf nicht aus den eigenen Reihen decken, ist es im Wettbewerb um Fachkräfte immer ein gutes Argument, wenn ein Unternehmen Bewerbern eine gut funktionierende Personalentwicklung als persönliche, innerbetriebliche Dienstleistung anbieten kann. Darüber hinaus sorgt Personalentwicklung dafür, dass die Qualifikation der Belegschaft an die veränderten, wettbewerbsrelevanten Anforderungen der Arbeitsplätze angepasst wird. Es ist heutzutage schwer geworden, sich durch Produkte und Dienstleistungen deutlich vom Angebot der Konkurrenten abzuheben. Insofern kommt der fachlichen und sozialen Qualität der Belegschaft durchgehend und hierarchie-

übergreifend existenzielle Bedeutung zu. Personalentwicklung ist in der Lage hierzu einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Zudem erhöht erfolgreiche Personalentwicklung die Arbeitszufriedenheit der gesamten Belegschaft, unter anderem, weil sie als Indiz für die Wichtigkeit des Wertschöpfungsfaktors „Mensch“ verstanden wird. Personalentwicklung ist insofern ein tragendes und positives Element für die Unternehmenskultur und verbessert so das Betriebsklima.

### Von der Theorie zur praktischen Einführung

Wie führt man Personalentwicklung ein? Worauf muss man achten? Effiziente, zielgerichtete Personalentwicklung wird nur in vergleichsweise wenigen Unternehmen betrieben. Von daher gibt es eine Vielzahl von kleineren oder mittelständischen Unternehmen, die sich mehr oder weniger intensiv mit der Frage nach einer möglichen Einführung und Umsetzung von Personalentwicklung beschäftigen. Wie sehen die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung von Personalentwicklungsmaßnahmen aus? Wie groß ist der Aufwand? Es lässt sich nicht von der Hand weisen, dass „Personalentwicklung“ zeitaufwendig und insofern kostenintensiv ist. Interne Ressourcen werden gebunden und vor allem in der Anfangsphase ist selten möglich und sinnvoll, auf externe Unterstützung zu verzichten. Um „Personalentwicklung“ dauerhaft und erfolgreich in einem Unternehmen zu installieren, sind überzeugte, kommunikationsstarke Führungskräfte wichtig, die eine langfristig unverzichtbare „Antriebsfunktion“ übernehmen. Denn vor allem in der Anfangsphase entstehen häufig interne Blockaden, die es ohne Kollateralschaden zu überwinden gilt.

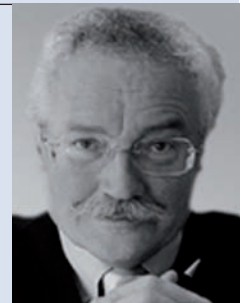
#### Die Autoren:

Wolfgang Kohl und Dieter Laurinat beschäftigen sich seit rund 20 Jahren mit dem Thema Personalentwicklung. Sowohl zahlreiche Global-Player, als auch regionale Unternehmen ließen von den beiden Beratern Konzepte für Personalentwicklungsmaßnahmen erstellen und deren Umsetzung betreuen. Die Erfahrungen von Wolfgang



Kohl und Dieter Laurinat beim Coaching von Führungskräften und Mitarbeitern sowie der Implementierung von Personalentwicklungs-Strukturen sollen interessierten Firmen

die Möglichkeit bieten, einen Einblick in den Themenkomplex zu bekommen und darüber hinaus Anhaltspunkte für eine eventuelle Umsetzung im eigenen Umfeld liefern.



Wolfgang Kohl  
Florettweg 23  
42651 Solingen  
Tel. +49 212 43362  
www.menschen-  
oberflaechen.de

Dieter Laurinat  
Schäferstraße 42  
44623 Herne  
Tel. +49 2323 17840  
www.laurinat-  
menschen.de

**Vorschau:**

In der Ausgabe 4/2010 wird das Autorenteam Kohl/Laurinat die wesentlichen Instrumente einer Ressourcen angepassten Personalentwicklung vorstellen und der Frage nachgehen, inwieweit und wodurch der Erfolg von Personalentwicklung spürbar und nachweisbar ist.

Dabei müssen die Aufgaben klar definiert sein und das System, sowie die Instrumente müssen möglichst einfach und allgemein verständlich formuliert sein. Zudem gilt es, den zeitlichen Rahmen der Zusatzaufgaben klar zu definieren. Wer hier den Mitarbeitern zu viel aufbürdet und nicht für einen Kapazitätsausgleich sorgt, kann davon ausgehen, dass die Personalentwicklung mittelfristig mangels Zeit und Energie einschlafen wird. Zu guter Letzt müssen die firmeninternen, verantwortlichen „Personalentwickler“ sich der absoluten Unterstützung der Geschäftsführung gewiss sein. Die jeweiligen „Module“ einer systematischen Personalentwicklung müssen sukzessiv über einen längeren Zeitraum mit den passenden Instrumenten eingeführt und begleitet werden, damit die Prozesse den Mitarbeitern in Fleisch

und Blut übergehen und sich die Nachhaltigkeit einstellt, die zum Erfolg führt.

**Qualitätskontrolle**

Die jeweiligen Ergebnisse aller angewandten Personalentwicklungs-Instrumente müssen dauerhaft und regelmäßig unter vereinbarten Qualitätskriterien geprüft werden. Thema müssen hier die Genauigkeit der Definition der Aufgaben und Ergebnisse sein, außerdem der Status deren Durchführung. Positive und negative Resultate müssen nachhaltig Konsequenzen haben. „Nachlässigkeit“ und „Schludrigkeit“ sind in diesem Kontext die Totengräber jeder Personalentwicklung. Grundsätzlich müssen die Ziele von Personalentwicklungsmaßnahmen in erster Linie aus den jeweiligen Unternehmenszielen ableiten. Erst wenn es gelungen ist, alle Mitarbeiter von der Notwendigkeit einer persönlichen Weiterentwicklung zu überzeugen, können höhere Ziele angegangen werden. Sobald erste Erfolge erreicht werden können, was soziale und fachliche Kompetenz angeht, nimmt der Widerstand der Mitarbeiter gegen die Veränderung in der Regel sukzessive ab und Schritt für Schritt können komplexere Themen angegangen werden. Vor allem am Anfang helfen aber maßvolle Zielsetzungen,

die Mitarbeiter mit den Instrumenten der Personalentwicklung vertraut zu machen, zu motivieren und einer ablehnenden Grundhaltung wegen Überforderung vorzubeugen.

**Personalentwicklung**

**Definition**

Personalentwicklung bedeutet die gezielte, systematische Förderung und Entwicklung der fachlichen, sozialen und messbaren Kompetenzen / Qualifikationen von Beschäftigten, um die jeweiligen Firmenziele in Übereinstimmung mit den persönlichen Interessen, Neigungen und Wünschen der Beschäftigten zu erreichen.

- Dabei geht es inhaltlich um
- Wissensvermehrung
- Erweiterung des Könnens und der Fertigkeiten
- Verhaltensänderung und soziale Kompetenz

**Methoden**

- Fördergespräch für Führungskräfte
- Fördergespräche mit Mitarbeitern
- Anonyme / deanonymisierte Führungskräftebeurteilung
- Potentialermittlung

## Die bessere Alternative: Brillux Hydro-2K-PUR-Lack



Wer weiß schon heute, wie die Auflagen von morgen aussehen? Brillux setzt daher auf Produkte, mit denen die Anwender auch morgen noch auf der sicheren Seite sind. Brillux Hydro-2K-PUR-Lack ist für alle Metall und Kunststoff verarbeitenden Betriebe und für Lohnbeschichter die umweltfreundliche Alternative zu lösemittelhaltigen Nasslacksystemen. Der wasserbasierende, äußerst wetterbeständige 2K-Lack bietet höchsten Korrosionsschutz und erfüllt zugleich spielend die VOC-Richtlinie. Weiterer Vorteil: Ein Schnelllösenservice ist in drei Glanzgraden möglich.