



Michael Fraunholz

DER MITUNTERNEHMER

Pragmatische Personalentwicklung

Personalentwicklung auch ohne eigene PE-Stelle systematisch angehen

63 Prozent der deutschen Familienunternehmen nennen Personalentwicklung als Investitionsschwerpunkt im nächsten Jahr – und stellen das Thema damit an erste Stelle vor die Investitionen in Produktion, Forschung und Entwicklung, Vertrieb und Marketing (Studie über Familienunternehmen 2010/2011, PwC). Auch und gerade in Unternehmen, die zu klein für eine eigene PE-Abteilung sind, ist dieses Thema von Bedeutung: Was, wenn im nächsten Jahr gleich drei wichtige Entwicklungsingenieure in den Ruhestand gehen? Eine Nachwuchskraft übernimmt eine neue Position – was geschieht mit ihren bisherigen Aufgaben? Das Auslandsgeschäft wächst stark, wie kann das Exportteam das in Zukunft noch stemmen?

Keineswegs muss all das im Chaos enden, der Unternehmer und die Führungskräfte können für gute Übergänge und beste Leistungen der Mitarbeiter sorgen. Es gilt schlicht, die Personalentwicklung ganz pragmatisch anzugehen und nicht damit zu warten, bis eine eigene Stelle dafür eingerichtet wird. Wie kann so eine pragmatische Personalentwicklung aussehen?

Der „Lebenszyklus“ eines Mitarbeiters

Zum einen gibt es Themen, die direkte Vorgesetzte wie Teamleiter oder Meister steuern können. Diese betreffen jede Phase der gesamten Verweildauer eines Mitarbeiters: beginnend bereits vor dem ersten Arbeitstag mit der Planung, wie der Mitarbeiter optimal in seinen neuen Job eingeführt wird, über die Schaffung günstiger Arbeitsbedingungen für etablierte Mitarbeiter bis hin zur sauberen Übergabe beim Ausscheiden. In jeder Phase gilt es, systematisch vorzugehen! Dabei hilft zum Beispiel ein Plan für die Einarbeitung, der genau zeigt, wer mit welchen Kollegen was erarbeitet. Transparenz schafft hier Sicherheit.

Alle Mitarbeiter brauchen die richtigen Voraussetzungen und ein entsprechendes Umfeld, um ihre Aufgaben zu erledigen. Dafür können die jeweiligen Vorgesetzten sorgen: Fehlen vielleicht noch methodische Fähigkeiten, wie Präsentationstechniken oder organisiertes Arbeiten? Weiterbildungen lassen sich entweder generell für bestimmte Themen anbieten, oder auch individuell für bestimmte Personen.

Scheidet ein Mitarbeiter aus dem Unternehmen aus – altersbedingt oder aufgrund einer Kündigung – ist der Wissenstransfer wichtig. Oft geht es aber im Tagesgeschäft unter, genau das rechtzeitig zu organisieren. Ausbaden müssen das die Nachfolger und verbleibenden Kollegen, die sich mit erheblichem Aufwand die Themen aneignen, die unvollständig übergeben wurden. Auch das können Führungskräfte vermeiden, indem sie frühzeitige und sorgfältige Planung in die Wege leiten und schriftlich festhalten, wie der Wissenstransfer statt finden soll.



Michael Fraunholz

DER MITUNTERNEHMER

Personalentwicklung als Risikomanagement

Zum anderen ist es auch für den Unternehmer selbst wichtig, die Schlüsselfiguren des Unternehmens im Blick zu behalten. Wer sind die Haupt-Leistungsträger, und welche Positionen sollen sie in Zukunft ausfüllen? Wer wird dem Leiter Inbetriebnahme folgen, wenn der zum Technischen Geschäftsführer befördert wird? Wer übernimmt die Position des Produktionsleiters, sobald er in den Ruhestand geht? Wer hier die Weichen früh stellt und mögliche Kandidaten im Blick behält und vorbereitet, erleichtert die Karrierewege für alle und vermeidet größere Schwierigkeiten in den Übergängen. Wenn zum Beispiel der Controller der Unternehmensgruppe das Unternehmen aus Altersgründen verlässt, ist für den Start seines Nachfolgers ganz wichtig, an einer Gesellschafterversammlung teilzunehmen, bevor er die Aufgabe alleine übernimmt. Das bedeutet allerdings eine Vorbereitungszeit von einem Jahr oder sogar mehr. Sinnvoll ist auch, für wichtige Aufgaben grundsätzlich eine Art Pipeline zu bilden mit Mitarbeitern, für die sie in Frage kommen und auf diese Weise vorzusorgen. Eine weitsichtige Planung ermöglicht dem Unternehmen einen Soll-Ist Vergleich bei der Nachfolgeplanung von Schlüsselfunktionen und erlaubt so Steuerung.

In jedem Fall ist es für Unternehmer unausweichlich, die größten Risiken im Personalbereich zu kennen und vorzusorgen: ausreichend Nachwuchskräfte heranziehen, die Lücken sehen, die bei Beförderungen entstehen und einen Plan machen für plötzliche Ausfälle durch Krankheit oder Kündigung durch den Angestellten selbst.

Worauf kommt es bei der pragmatischen Personalentwicklung an?

Ein erster Schritt ist, den Überblick zu gewinnen. In vielen Unternehmen gibt es zwar Listen und Einträge in der Personalakte zu PE-Maßnahmen, aber meist sind sie nicht vollständig. Oft existiert etwa eine Weiterbildungsliste, die dann aber nicht einmal die Kosten enthält. Entscheidend ist, zunächst eine Systematik im Hinblick auf die Unternehmensentwicklung aufzubauen: welche Mitarbeiter entwickeln sich wohin, was wurde mit wem vereinbart, was davon wann umgesetzt, welches Budget investiert? Welche Beförderungen stehen an, wer rückt nach, welche Alternativen sind denkbar? All diese Informationen werden in einer Tabelle festgehalten, und Meilensteine bei Schlüsselpersonen so markiert, dass die Zeitpunkte immer im Blick behalten werden. Jede Führungskraft liefert für diese Tabelle Input und aktualisiert ihn regelmäßig. So werden Maßnahmen nicht nur fürs aktuelle Jahr geplant, sondern im Hinblick auf die Entwicklung der Mitarbeiter und der gesamten Organisation auf längere Sicht. Auch die Wirksamkeit kann auf diese Weise kontrolliert und dokumentiert werden.

Wenn der Unternehmer stets eine aktuelle Auswertung seines Personals vor sich hat, die persönliche Daten, Funktion, Dauer in der aktuellen Funktion und eine Potenzialkennzeichnung enthält – zum Beispiel „soll Führungskraft werden“ – kann er sich schnell den Überblick über Risiken und Chancen in seiner Personalstruktur



Michael Fraunholz

DER MITUNTERNEHMER

verschaffen. Dazu können in einer „Personalsrunde“ im Führungskreis speziell Entwicklungsthemen besprochen werden, wie ganz konkrete Entwicklungsziele für alle Mitarbeiter. Teil nehmen neben dem Unternehmer die Führungskräfte und ein Mitarbeiter, der das Protokoll erstellt und die besprochenen Maßnahmen anstößt: zum Beispiel Trainings bucht und Disposition klärt.

Wenn die Belegschaft das Vorgehen und die Entscheidungen akzeptieren soll, müssen sie transparent und nachvollziehbar sein. Dazu gehört auch, realistische Erwartungshaltungen hinsichtlich des Umfangs und der Art der Förderung zu setzen.

Welche Potenziale haben die Mitarbeiter?

Welche Mitarbeiter wollen noch mehr erreichen, wer ist geeignet für Führungsaufgaben, wer ist besonders ehrgeizig und motiviert? Indem die Vorgesetzten regelmäßig mit ihren Mitarbeitern auch über deren Ziele und Vorstellungen sprechen, erfahren sie, wer Verantwortung übernehmen will. Gleichzeitig können sie bewusst darauf achten, wie sich einzelne Kollegen verhalten, zum Beispiel gerade dann, wenn der Druck größer wird. Im Austausch mit anderen Führungskräften und dem Unternehmer können sie so die Potenziale im Unternehmen erfassen und weiter im Blick behalten. Dabei legen sie auch fest, an welchen Kriterien das Potenzial im Unternehmen einheitlich beurteilt werden soll. Zu dieser Beurteilung gehören sicherlich beobachtbares Verhalten und Kundenfeedback ebenso wie der Eindruck des direkten Vorgesetzten. Auch die private Situation der Mitarbeiter kann für die Einschätzung ihrer Entwicklung wichtig sein.

Fazit

Personalentwicklung heißt also nicht, Kurse anzubieten, ist nicht einfach eine Weiterbildung oder ein separates Programm, sie ist immer relevant, während der gesamten Verweildauer eines Mitarbeiters im Unternehmen und als Teil des Risikomanagements im Unternehmen. Wer dabei systematisch vorgeht, den Überblick behält und Karrierewege plant, hat die Investition Personalentwicklung fest in der Hand.

Checkliste: woran ist im Mitarbeiter-Zyklus zu denken?

1. Vor dem Einstieg eines neuen Mitarbeiters

- ✓ Wer weist ihn ein?
- ✓ Wem kann er Fragen stellen?
- ✓ Welche Bereiche soll er kennen lernen? In welchem Ablauf und jeweils wie lange?
- ✓ Wer überprüft, wie die Einarbeitung gelingt? Welche Kontrollpunkte soll es geben?



Michael Fraunholz

DER MITUNTERNEHMER

- ✓ An welchen Projekten soll der neue Kollege mitarbeiten? Wen soll der neue Kollege unterstützen?
- ✓ Welche Schulungen sind Voraussetzung – zum Beispiel Sicherheitsunterweisungen, Umgang mit Werkstoffen etc.?

2. Bei etablierten Mitarbeitern

- ✓ Welche Qualifizierung innerhalb ihrer Aufgabenbereiche brauchen sie?
- ✓ Welches Umfeld brauchen sie, um ihre Aufgaben gut zu erledigen?
- ✓ Welche Voraussetzungen muss der Arbeitsplatz erfüllen?
- ✓ Welche Tools, wie viel Zeit, welche Information brauchen sie?
- ✓ Welche Weiterbildungen sind sinnvoll?
- ✓ Welche methodischen Fähigkeiten brauchen die Mitarbeiter?
- ✓ Was braucht der Mitarbeiter, um auf seine nächste Aufgabe vorbereitet zu werden?

3. Beim Ausscheiden von Mitarbeitern

- ✓ Gibt es eine Liste mit den absehbaren Austrittsdaten (z.B. gesetzliches Rentenalter) aller Mitarbeiter?
- ✓ Wer wird die Nachfolge antreten?
- ✓ Was wird an wen übergeben?
- ✓ Wie müssen Nachfolger bereits Heute vorbereitet werden, damit ein Übergang/Wissenstransfer gelingen kann?