



Personal binden und entwickeln

Die Förderung und Entwicklung von Leistungsträgern ist gerade in unserer heutigen Zeit eine wichtige Aufgabe für Unternehmen. Nicht nur die anhaltende Wissensexplosion und die permanente Verkürzung der Halbwertszeit von Wissen fordern Mittelständler dazu heraus, die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter auszubauen.

Der immer schneller werdende technologische und organisatorische Wandel macht es notwendig, die Leistungs- und Kernkompetenzträger langfristig an das Unternehmen zu binden. Ein zusätzlicher Aspekt, der diese Situation weiter verschärft, ist der trotz Krise anhaltende Fachkräftemangel auf dem Arbeits-

markt. Auch hier ist ein Umdenken der Unternehmen erforderlich. Denn wenn auf dem Arbeitsmarkt keine oder nicht ausreichend geeignete Fach- und Führungskräfte zur Verfügung stehen, müssen andere Mittel und Wege gefunden werden, um das Überleben im Wettbewerb langfristig zu sichern. Dabei ist die Personalentwicklung (PE) nicht nur Thema in Großunternehmen. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen sehen immer häufiger hier Möglichkeiten, konkurrenzfähig zu bleiben.

PRAXISTIPP: Dass Aus- und Weiterbildung nicht nur aktuell von großer Bedeutung sind, sondern auch in Zukunft eine enorme Rolle spielen werden, belegt unter anderem die ProFirma-Studie „Fachkräftemangel im Mittelstand“. Besuchen Sie die Webseite der Haufe-Akademie. Dort finden Sie insbesondere für den Mittelstand zahlreiche interessante Studien zum Download. **Mehr unter:** www.haufe-akademie.de/studien

Erfolgreiche Personalentwicklung leitet sich nicht nur von den Unternehmenszielen ab, sondern muss auch in Beziehung zur Organisationsentwicklung gesetzt werden. Die unterschiedlichen Anspruchsgruppen innerhalb eines Betriebes müssen auch mit einbezogen werden.

Beispiele für Anspruchsgruppen und Adressaten der Personalentwicklung

- > Top-Manager
- > Führungskräfte

Einen Teil der Serie verpasst?

Die bisher erschienenen Beiträge der Jahresstaffeln Betriebswirtschaft und Marketing finden Sie als PDF zum Herunterladen unter www.profirma.de, Rubrik „Wissen“.

- > Nachwuchsführungskräfte
- > Facharbeiter/Fachkräfte
- > Berufseinsteiger
- > An- und Ungelernte

Weiterbildung ist für Unternehmen also kein Selbstzweck, sondern Mittel zu Erreichung und Sicherung der strategischen Unternehmensziele. Daher setzen speziell Firmen, die sich erfolgreich in dynamischen Märkten bewegen möchten, auf eine gezielte Ausbildung ihrer Mitarbeiter.

Doch nicht nur die Verbesserung der Wettbewerbssituation oder des Unternehmenserfolgs rechtfertigen eine systematische Personalentwicklung. Darüber hinaus gibt es noch eine Reihe weiterer Ziele, die verfolgt werden können. Dabei ist es sinnvoll, diese Ziele zunächst auf zweierlei Ebenen zu unterscheiden: Zum einen aus der Sicht des Unternehmens, zum anderen aus der des Mitarbeiters.

Um allerdings auch einen optimalen Nutzen für das Unternehmen zu generieren, sollten PE-Maßnahmen nicht nur sorgfältig geplant, ausgeführt und evaluiert werden. Will man erfolgreiche Personalentwicklung betreiben, ist die Implementierung eines systematischen und umfassenden PE-Prozesses unumgänglich.

THEMENÜBERSICHT:

UPDATE PERSONALARBEIT

- 12/08 Personalarbeit – Anforderungen und Herausforderungen
- 01/09 Personalbeschaffung und -auswahl
- 02/09 Ziele und Zielvereinbarungen
- 03/09 Rückmeldung geben, Rückmeldung leben
- 04/09 Binden und Entwickeln von Mitarbeitern**
- 05/09 Fördern und Fordern
- 06/09 Und wenn es so nicht mehr weitergehen kann
- 7-8/09 Motivationsfördernde Jobgestaltung
- 09/09 Arbeitszeit und Leistungsfähigkeit
- 10/09 Führungskraft sein und Führung leben
- 11/09 Systematische Entwicklung von Leistungsträgern in der Praxis

Mit der Serie „Praxiswissen update“ können Chefs ihre betriebswirtschaftlichen Kenntnisse auf den aktuellen Stand bringen. In kompakter Form, mit anschaulichen Grafiken und praxisorientierten Checklisten bietet die Serie ein Kompendium des Unternehmerwissens. In der aktuellen Jahresstaffel geht es um das Personalwesen, von der Rekrutierung über die Mitarbeiterbindung bis hin zur Vorbildfunktion der Führungskraft.

PE-Ziele

AUS UNTERNEHMENSICHT

- > Sicherung des notwendigen Fach- und Führungskräftebestands
- > Erkennen und Vorbereiten von Nachwuchsführungskräften und Spezialisten
- > Anpassung an die technologischen Erfordernisse des Markts
- > Größere Unabhängigkeit von externen Arbeitsmärkten
- > Verbesserung und Aufrechterhaltung der fachlichen und persönlichen Qualifikation
- > Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit
- > Verbesserung der Leistungsmotivation
- > Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
- > Aufdecken von Fehlbesetzungen und Defiziten
- > Vermittlung von Schlüsselqualifikationen
- > Erhöhung der Bereitschaft, Änderungen zu verstehen und herbeizuführen
- > Geringere Personalbeschaffungskosten durch geringere Fluktuation
- > Erhöhung der innerbetrieblichen Kooperation und Kommunikation
- > Sicherung des Mitarbeiterbestands
- > Bindung von Mitarbeitern

AUS MITARBEITERSICHT

- > Verbesserung und Aufrechterhaltung der fachlichen und persönlichen Qualifikation
- > Aktivierung bisher ungenutzter Potenziale und Fähigkeiten
- > Übertragung neuer/erweiterter Aufgaben
- > Verbesserte Karriere- und Laufbahnmöglichkeiten
- > Minderung des Risikos des Arbeitsplatzverlusts
- > Verbesserung der Chancen am Arbeitsmarkt
- > Steigerung der individuellen Mobilität auf dem internen und externen Arbeitsmarkt
- > Verbesserung der Selbstverwirklichungschancen und Entfaltung der Persönlichkeit
- > Erhöhung des persönlichen Prestiges
- > Ermöglichung einer eignungs- und neigungsgerechten Aufgabenzuweisung
- > Einkommensverbesserung

rationsbeziehungen, Arbeitsprozesse, Arbeitsmittel

- > **Mitarbeiterbene:** Bereits vorhandene Qualifikationen, Weiterbildungsmöglichkeiten, die aktuell oder früher genutzt wurden, vorhandene Potenziale, Eigenmotivation, Einstellungen

Um an die gewünschten Daten des PE-Bedarfs zu gelangen, kann entweder eine Befragung, eine Beobachtung oder eine Dokumentenanalyse zielführend sein.

Methodiken der PE-Bedarfsanalyse:

Befragung: Interview, Fragebogen, Gruppengespräche, Rollenanalyse, Test, Expertenvorschau, Einstellungs- und Klimaanalyse, Delphi-Methode, Beurteilungen von Kollegen, Managern, Experten-Audit

Beobachtung: Fremdbeobachtung, Eigenbeobachtung, systematische Beobachtung, unsystematische Beobachtung

Dokumentenanalyse: Stellenbeschreibung, Anforderungsprofile, Organisationsplan, Mitarbeiterbeurteilungen

PRAXISTIPP: Seit 1. Januar 2002 ist das Job-AQTIV-Gesetz in Kraft. AQTIV steht dabei für „Aktivieren, Qualifizieren, Trainieren, Investieren und Vermitteln“.

Das Gesetz umfasst eine Reihe von Fördermaßnahmen wie zum Beispiel: ➤

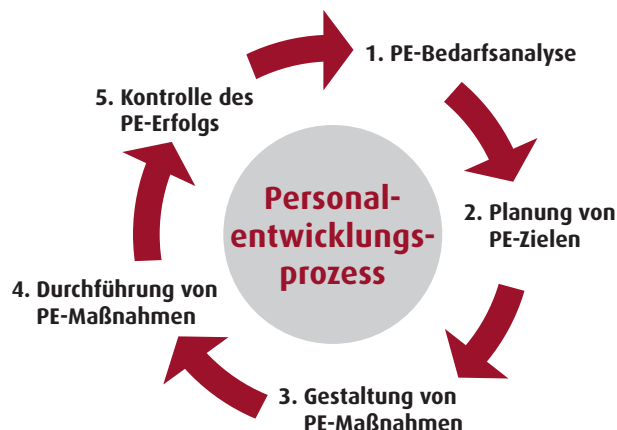
1. Bedarfsanalyse

Die Bedarfsanalyse steht am Anfang einer zielgerechten Personalentwicklung. Sie beinhaltet den Vergleich der Ist-Situation mit den Soll-Gegebenheiten und berücksichtigt dabei sowohl ökonomische Aspekte, wie die Knappheit von Ressourcen, als auch pädagogische Perspektiven, wie die Begrenztheit menschlichen Lern- und Entwicklungsvermögens.

PE-Bedarfsanalyse nach Ebenen

- > **Unternehmensebene:** Ziele, Strategien, Struktur der Unternehmung, Kultur, Normen, Werte, bereits existente Entwicklungsangebote
- > **Arbeitsplatzebene:** Anforderungen an die jeweilige Position, aufgabenbezogene Kommunikations- und Koope-

Systematischer Personalentwicklungsprozess*



*in Anlehnung an Becker, 2005

- > Zuschüsse zu den Kosten eines Betriebspraktikums
- > Förderung von Maßnahmen zur Aktivierung Jugendlicher durch Zuschüsse von bis zu 50 Prozent der Maßnahmenkosten
- > Förderung der Träger von Maßnahmen der außerbetrieblichen Ausbildung durch eine Vermittlungsprämie
- > Erstattung von Kinderbetreuungskosten bei einer Teilnahme an Maßnahmen der beruflichen Aus- und Weiterbildung sowie Trainingsmaßnahmen
- > Übernahmeder Weiterbildungskosten für Mitarbeiter ab dem 50. Lebensjahr in Betrieben bis 100 Arbeitnehmer

2. Planung von PE-Zielen

Im zweiten Schritt, wenn es darum geht, die Ziele zu planen und künftige durch Fördermaßnahmen herbeizuführende Leistungs- und Verhaltensstandards von Mitarbeitern zu beschreiben. Zum anderen soll mithilfe der Festsetzung von organisationsbezogenen Zielen der Entwicklung des Unternehmens Rechnung getragen werden.

PE-Ziele:

- > Erweiterung der sozialen Kompetenzen, z.B. Kommunikation oder Führungsverhalten von Vorgesetzten innerhalb des nächsten Geschäftsjahres
- > Verbesserung der Fachkompetenzen von Meistern und Ingenieuren auf dem Gebiet der Elektrotechnik in einem Zeitraum von zwölf Monaten
- > Verbesserung der Sprachkenntnisse der Vertriebsmitarbeiter
- > Aneignung von Wissen bezogen auf veränderte rechtliche Rahmenbedingungen in der Lohnbuchhaltung

3. Planung der PE-Maßnahmen

Durch das individuelle Abstimmen von Maßnahmenpaketen auf das Unternehmen und die Mitarbeiterbedürfnisse wird der Ressourceneinsatz reduziert. Es werden nicht nur pädagogische sondern auch ökonomische Lernertragsverluste vermieden.

Elemente für die Planung von PE-Maßnahmen:

- > Zeitpunkt, Zeitdauer und Ort
- > Anzahl der Teilnehmer und Referenten
- > Kosten- und Ressourcenplanung
- > Gestaltung motivierender Einladungen
- > Entwicklung eines Trainerleitfadens
- > Inhaltliche Vorbereitung (Präsentation, Arbeitsmaterialien, Teilnehmerunterlagen)

4. Durchführung von PE-Maßnahmen

Die vierte Phase des Personalentwicklungsprozesses kann als „Produktionsphase“ bezeichnet werden. Wissen und Fertigkeiten werden hier unter Einsatz verschiedener Verfahren und Methoden erlernt und einstudiert. Günstige Lern- und Entwicklungsbedingungen, ideal angesetzte Pausen oder der Einbezug persönlicher Ziele und Präferenzen fördern dabei die Effizienz einer Personalentwicklungsmaßnahme.

Beispiel: Sinnvolle Methoden

Um einen möglichst hohen Lerneffekt zu erreichen, sollte insbesondere in

mehrtägigen Workshops oder Seminaren auf effektive Lernmethoden zurückgegriffen werden. Dafür gilt:

- > Was man hört **20%**
- > Was man sieht **30%**
- > Was man hört und sieht **40%**
- > Was man sagt **70%**
- > Was man selbst tut **90%**

5. Kontrolle des Erfolges

Erfolg kann über die Veränderung von Wissen, Können und Verhalten derjenigen gemessen werden, welche die PE-Maßnahmen in Anspruch genommen haben. Überprüfbare Erfolgsfaktoren können beispielsweise nachweisliche Verhaltens- und Einstellungsänderungen am Arbeitsplatz oder eine erfolgreiche Anwendung des Gelernten im Arbeitsalltag sein. Dieser Qualifikationszuwachs kann am einfachsten anhand eines Soll-Ist-Vergleichs, in Mitarbeitergesprächen, durch Testverfahren oder mithilfe spezieller Kennzahlen wie Bildungsrendite, Lernwert, Transferwert, Qualität oder Produktivität überprüft werden.

PRAXISTIPP: Mit dem Konjunkturpaket II hat die deutsche Bundesregierung aktuell weitere finanzielle Unterstützungen



Beispielrechnung

Aufwendungen	Bemerkung	Kostenabschätzung
Extern anfallende Kosten	Anreise, Unterkunft, Verpflegung, Spesen für Teilnehmer und Trainer, Honorar für Trainer	11.000 Euro
Intern anfallende Kosten	Arbeitsausfallkosten, anteiliger Führungsaufwand, Administration durch Personalreferat jeweils in Stunden/Arbeitstage umgerechnet	13.000 Euro
Kosten gesamt		24.000 Euro
Erträge	Bemerkung	Ertragsabschätzung (Erfahrungswerte, Kennzahlen, Schätzungen)
Senkung der Kosten der Mitarbeiterfluktuation	Wegfallende Aufwendungen für Akquisemaßnahmen (Stellenausschreibung, Vorstellungsgespräche etc.)	7.000 Euro
Mehrertrag durch Erhöhung der Arbeitsproduktivität um 5% p.a.	Messung durch Selbsteinschätzung der Teilnehmer oder Kennzahlen	25.000 Euro
Höhere Gewinne durch Qualitätsverbesserungen	Weniger Ausschuss, geringere Fehlerquoten	12.000 Euro
Mehrerfolg durch Motivationssteigerungen	Verbesserte Außenwirkung, PR, Ausstrahlung auf andere Abteilungen/Bereiche, verbessertes Selbstwertgefühl, Eigenwerbung	14.000 Euro
Erträge gesamt		58.000 Euro
Gesamtergebnis	Erträge - Kosten	34.000 Euro

für Weiterbildungsmaßnahmen in Aussicht gestellt. So unter anderem:

- > Förderung der beruflichen Weiterbildung beschäftigter Arbeitnehmer, deren Berufsausbildung länger als vier Jahre zurückliegt und die in den letzten vier Jahren keine Weiterbildung besucht haben
- > Zuschüsse für die Qualifizierung von Beschäftigten in Kurzarbeit und Leiharbeit für die Jahre 2009/2010
- > Übernahme für Kosten von Umschulungen zu Alten- und Krankenpflegern für die Jahre 2009/2010
- > Zuschüsse für die Modernisierung spezieller Bildungsinfrastruktur

Fazit: Personalentwicklung – Ein Instrument der Mitarbeiterbindung

Erfolgreiche Personalentwicklung leistet einen erheblichen Beitrag zur Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens und kann somit auch als ein strategischer Erfolgsfaktor verstanden werden. Darüber hinaus unterstützt eine zielgerichtete Personal-

entwicklung auch die langfristige Bindung von Mitarbeitern, indem sie die Motivation, Zufriedenheit und das Leistungspotenzial der Mitarbeiter steigert. Eine erhöhte Mitarbeiterbindung wirkt sich wiederum positiv auf den Unternehmenserfolg aus, weil so Wissen und Können als wichtiger Wettbewerbsfaktor im Unternehmen gesichert, Fluktuationskosten und Fehlzeiten reduziert sowie die Produktivität und Rentabilität erhöht werden.

Dabei entpuppt sich gerade die Personalentwicklung als eines der wichtigsten Instrumente der Mitarbeiterbindung. Einer Studie der Hay-Group zufolge ist der Aspekt „Karrieremöglichkeiten“ durch persönliche Entwicklung und Weiterbildung der meistgenannte Grund, warum Mitarbeiter bleiben. Die Mitarbeiterbindung wird also heutzutage immer wichtiger. Der War for Talents und das starke Konkurrenzverhalten auf den internationalen Märkten fordert Unternehmen dazu auf, seine Mitarbeiter mehr denn je zu binden. Hierzu ist es notwendig, sich als Arbeitgeber so attraktiv wie möglich zu präsentieren.

Neben einer systematischen PE gibt es weitere Möglichkeiten oder Ebenen, auf denen Firmen ihre Attraktivität für vorhandene und potenzielle Arbeitnehmer erhöhen können:

- > Vergütung, Vergünstigungen (Grundgehalt, Mitarbeiterbeteiligung, Dienstwagen etc.)
- > Sozialleistungen und Altersvorsorge (Vermögensbildung, betriebliche Altersvorsorge etc.)
- > Förderung (Laufbahnplanung, Fortbildung etc.)
- > Führung (partizipativer oder situativer Führungsstil etc.)
- > Work-Life-Balance (Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeiten für Ältere etc.)
- > Arbeits- und Gesundheitsschutz (ergonomische Arbeitsplätze, Arbeitskleidung, Umfallschutz etc.)
- > Betriebsklima und Unternehmenskultur (Teamarbeit, Wertvorstellungen, Philosophie etc.)
- > Image und Außenwirkung (Tag der offenen Tür, soziales Engagement etc.)

LITERATUR-TIPPS

PERSONALENTWICKLUNG

Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis;
Autor: Manfred Becker
 Verlag Schäffer-Poeschel, 4. überarb. Aufl. 2005; 621 Seiten, 34,05 Euro; ISBN 978-3-7910-2448-6

HAUFE PERSONAL OFFICE PREMIUM

Die neue All-in-one-Lösung für die ganze Personalabteilung: Fachwissen, Programme, Arbeitshilfen, Weiterbildungszentrum, Informationsservices; Haufe Verlag, die Online-Version wird ständig aktualisiert; 74,50 Euro/Monat; ISBN 978-3-9522958-1-6

Die Autoren: Prof. Dr. Thomas Bartscher und Dipl.-Betriebswirtin (FH) Juliane Frick

sind Mitglieder der Forschergruppe Shared Knowledge. Professor Bartscher ist Referent bei der Haufe Akademie.