

# Weiterbildung – ein interner Prozess

Personalentwickler tragen Sorge dafür, dass die Mitarbeitenden mit ihrem Wissen à jour bleiben

**Die Anforderungen an die Mitarbeitenden, das heisst die erwünschten Schlüsselqualifikationen, ändern immer rascher. Betriebsinterne Weiterbildung wird daher in Zukunft einen höheren Stellenwert erhalten. Ein Szenario, das insbesondere auch die Personalentwickler auf den Plan ruft.**

Von René Moser

Um den Fortbestand eines Unternehmens zu gewährleisten, ist es dringend notwendig, eine herausragend gute Marktleistung vorzuweisen. Dazu braucht es genügend finanzielle Ressourcen, ein entsprechendes Anlagevermögen und insbesondere Mitarbeitende, welche herausragende Leistungen erbringen. Letztere sind im Idealfall zum richtigen Zeitpunkt in genügender Anzahl mit den passenden Qualifikationen und zudem flexibel verfügbar. Trifft dies alles zu, können strategische Programme, Projekte sowie das Tagesgeschäft mit maximalem Erfolg zielgerichtet geplant und umgesetzt werden.

In der Praxis beobachten wir mehr oder weniger grosse Unterschiede zwischen der beschriebenen Idealvorstellung und dem tatsächlichen Zustand. Auf Mitarbeitende bezogen müsste als logische Konsequenz der kontinuierlichen fachlichen und persönlichen Entwicklung erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt werden.

## Personalentwickler: Bindeglied...

Schon immer fiel den Personalentwicklern – bei KMU häufig den Geschäftsführern und/oder externen Beratern – die Aufgabe zu, geeignete (langfristige) Rahmenbedingungen für die Entwicklung und Weiterbildung der Arbeitskräfte aller Hierachiestufen in der Firma zu schaffen. Allerdings wird den Personalentwicklern oft nicht der Stellenwert zugestanden, der ihnen eigentlich zukäme. Vielfach sind die Geschäftsführer primär an kurzfristigen operativen Zielen oder der persönlichen finanziellen Involvierung in die Firma interessiert. Dabei liegen die Vorteile eines «Inhouse»-Personalentwicklers auf der

Hand: gute Kenntnisse des Betriebs und der zukünftig benötigten Personalqualifikationen. Für externe Berater spricht ihre Unabhängigkeit und der Blick «von aussen». Zu Beginn einer Zusammenarbeit mit Externen kann sich allerdings die Unkenntnis der Unternehmenskultur, von Seilschaften und anderen Zusammenhängen als nachteilig erweisen. Auf jeden Fall ist die Rolle des Personalentwicklers nicht zu unterschätzen: Er sollte als echtes Bindeglied zwischen Unternehmern und Arbeitnehmenden agieren und versuchen, die Interessen beider Parteien zu vereinen. Es darf nicht passieren, dass Menschen Arbeitszeit als verlorene Lebenszeit betrachten. Die Folgekosten für innere Kündigung oder Interessenverlagerung in nebenberufliche Lebensbereiche sind derart hoch, dass sich gegebenenfalls eine Neukonzipierung von Rahmenbedingungen und Weiterbildung alleweil auszahlt.

## ...und Wegbereiter

Zu den Rahmenbedingungen der innerbetrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten gehören Spiel- und Freiräume, die dazu dienen, den Spass an der Arbeit bei den Mitarbeitenden zu erhöhen, was zu gesteigerter Leistungsbereitschaft und Beweglichkeit führt. Einige beachtenswerte Punkte:

■ Die Personalpolitik der Zukunft ist nicht auf Arbeitsplatzsicherung ausgerichtet, sondern sie soll dem Personal ermöglichen, die Arbeitsmarktfähigkeit zu stärken. Das heisst, sie soll den steigenden Anforderungen an Eigenständigkeit und Beweglichkeit von Menschen und Organisation Rechnung tragen.

■ Die Gestaltung des Personalführungssystems hat zum Ziel, die Attraktivität des Unternehmens zu steigern. Geeignete Instrumente sind das zielgerichtete Schaffen von Anreizen, wie fortschrittliche Salarierungs- und Arbeitszeitformen sowie Entwicklungsmöglichkeiten. Damit wird erstens die ungültig werdende Forderung nach Loyalität durch ein hohes Commitment ersetzt, zweitens wird das Unternehmen auch bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden erfolgreicher sein.

■ Das Teleworking wird sich als Arbeitsform der Zukunft vermehrt durchsetzen. Darin liegen für das Unternehmen Sparpotential (Shared-Desk-Konzept) und für die Mitarbeitenden mehr Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung (Idee der Verbindung von Arbeit und Familienleben). Bei stimmiger Vertrauensbasis profitieren ausserdem beide Partner von erhöhter Flexibilität und einer Produktivitätssteigerung.

Zur betrieblichen Weiterbildung zählt neben der Vermittlung von notwendigen fachlichen Qualifikationen auch die Auswahl und die Qualifizierung des Führungsnachwuchses. Daneben ist auch der Entwicklung von teamverantwortlich gestaltbaren Plattformen für Arbeits- und Projektgruppen besondere Beachtung zu schenken. Dieser Weg wird weg von standardisierten Ausbildungsprogrammen hin zu situativen und prozessorientierten Modulen führen. Konkret lässt sich mit folgenden Massnahmen in Zukunft eine hohe Wertschöpfung erreichen:

■ Der Einführungstag für neue Mitarbeitende. Die herzliche Begrüssung, gestaltet in der Form eines Firmenerlebnisses, wird das Klima im Unternehmen positiv beeinflussen.

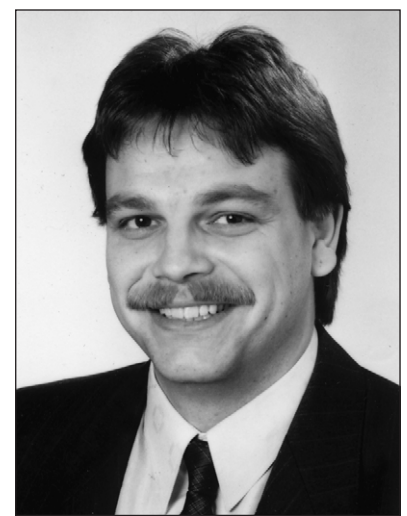
■ Das Assessment Center zur Potentialerkennung. Dieser Anlass sollte unbedingt mit einem Workshop kombiniert werden, der dem potentiellen Führungsnachwuchs zusätzlich aufzeigt, mit welchen Kriterien, Erwartungen aber auch Anforderungen in einer Führungsfunktion zu rechnen ist. Wenn in der Firma auch eine Fachlaufbahn möglich ist, wird es vielen leichter fallen, nein zu einer Führungsrolle zu sagen.

■ Qualifizierung in einer Lernwerkstatt. Der Führungsnachwuchs kann sich unter der Anleitung eines Moderators bedürfnisgerecht das Wissen und die erste Erfahrungen mit Führungsinstrumenten und -themen in einem vorgegebenen, jedoch grossen Freiraum selbstverantwortlich erarbeiten. Diese Methode in Workshopform kann auch für die Vermittlung von anderen instrumentellen

Themen angewandt werden und wird künftig herkömmliche «Konsum-Seminarveranstaltungen» konkurrenzieren.

■ Massnahmen zu einer prozessorientierten Teambildung und -entwicklung. Je nach ihrem «Reifegrad» bestimmen die Teams ihre Arbeiten und Hilfsmittel selber oder auch in Begleitung. Teamentwicklungsprozesse sind ein idealer Nährboden für Kreativität, Innovation und die Weiterentwicklung von Kooperationsnetzwerken, Dienstleistungen und Produkten. Eine regelmässige Prozessreflexion erhöht zudem den Profit.

■ Methoden der Organisationsentwicklung, wie Zukunftskonferenz, Real Time Strategic Change und Open Space Technology. Dabei finden ein- bis mehrtägigen Grossgruppenveranstaltungen statt, in denen die Zukunft geplant, auf Unternehmensziele hingearbeitet, und/oder Veränderungsprozesse initiiert werden. Kulturentwicklung, die Prägung von Haltungen sowie innovative Grundlagen zur Weiterentwicklung sind einige wenige Beispiele der daraus resultierenden Nutzen.



RENÉ MOSER

Seit 1998 ist der diplomierte Kaufmann HKG bei der BDO Visura Unternehmensberater mit Schwergewicht Ausbildung/Seminare. Er ist ausserdem Leiter der Sparte Personalentwicklung. Kontaktadresse: rene.moser@visura.ch, T: 032-624 65 88.