

Personalentwicklung im Mittelstand: Abschied vom Gießkannenprinzip

Ein Neubeginn nach einer Fusion lieferte für die TEAG Thüringer Energie AG den Anstoß für eine systematische Personalentwicklung und Weiterbildung



Rainer Nocht ist Gründer und Leiter des Strategie-Forums in Hannover.



Falko Walter ist Leiter Weiterbildung und Personalentwicklung bei der TEAG Thüringer Energie AG, Erfurt.

Themenschwerpunkt

Mitarbeiter und Führungskräfte sind in der Regel der teuerste Produktionsfaktor. Sie sind aber der einzige, der aus sich heraus wachsen kann. Alle anderen Produktionsfaktoren unterliegen einem Verbrauch und müssen abgeschrieben werden. Mittelgroße Unternehmen investieren deshalb mittlerweile hinreichend in die Personalentwicklung und Weiterbildung. Aus gutem Grund: Kundenorientierung und -zufriedenheit, Qualität von Produkten und Dienstleistungen sowie eine von engagierten Mitarbeitern getragene effiziente Organisation sichern eine exzellente Position im Wettbewerb.

Die Praxis der betrieblichen Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen sieht nicht so rosig aus, wie es auf den ersten Blick erscheint. So lassen etliche Unternehmen diesen wichtigen Funktionsbereich noch immer ‚ehrenamtlich‘ oder beiläufig betreuen, zum Beispiel durch die Sekretärin des Geschäftsführers oder durch Mitarbeiter, die ganz andere Hauptaufgaben haben. Die Folge: Es kommt zu Aktionismus, Veranstaltungen mit überwiegendem Incentive-Charakter, teuren Einzelmaßnahmen und leider zu selten zu einer plan- und sinnvollen Weiterbildungskonzeption.

Angesichts der Bedeutung von Motivation und Qualifikation für die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit eines Unternehmens ist dies ein untragbarer Zustand. Schließlich käme wohl kaum ein Mittelständler auf die Idee, Werbeaktivitäten oder EDV-Leistungen von einem Mitarbeiter en passant mitbetreuen zu lassen. Im Hinblick auf die Personalentwicklung (PE) muss sich also ein Bewusstseinswandel vollziehen. Denn auch hier ist systematisches und professionelles Vor-

gehen gefragt, damit die Ergebnisse stimmen.

Der erste Schritt

Zur Einschätzung der bisherigen PE-Aktivitäten bieten sich folgende Fragestellungen an. Sie resultieren aus einer Vielzahl von Gesprächen mit Entscheidern in Betrieben und Weiterbildungsexperten. Dabei richten sich die folgenden Checkfragen an die Unternehmensleitung oder Geschäftsführung:

- Was wurde in den letzten zwei Jahren an Weiterbildung realisiert?
- Gibt es mittel- oder langfristige Unternehmensziele?
- Welche drei Ziele haben die höchste Priorität?
- Welche Weiterbildungsaktivitäten dienen welchen der drei wichtigsten Zielen?
- Waren die Weiterbildungsaktivitäten Bestandteil einer ganzheitlichen Konzeption?
- Wie viele Weiterbildungsaktivitäten waren ‚Schnellschüsse‘, um auf ein akut erkanntes Defizit oder Problem zu reagieren?
- Gab es ein systematisches Vorgehen in der Planung, Realisierung und Nachbereitung der Weiterbildungsaktivitäten?
- Sind die personellen Ressourcen und die methodische Kompetenz für systematische und zielgerichtete Weiterbildung im Unternehmen vorhanden?

Quantität ist nicht gleich Qualität

Das ehrliche und selbstkritische Beantworten der Checkfragen führt oft zu der Erkenntnis, dass die betriebliche Personalentwicklung und Weiterbildung bis-

Eine Fusion und in deren Folge nötige Maßnahmen zur Personalentwicklung setzten in den Jahren nach 1994 die TEAG gleichsam unter Strom.

her nach dem ‚Gießkannenprinzip‘ betrieben wurde. Oft wird aber auch deutlich, dass die Wirkung von Weiterbildung nicht allein eine Frage der Quantität ist. Vielmehr sind Wirkung und Nutzen von betrieblicher Weiterbildung in der Kombination von Menge und systematischer, zielgerichteter Weiterbildungskonzeption begründet (vgl. Abb. 1).

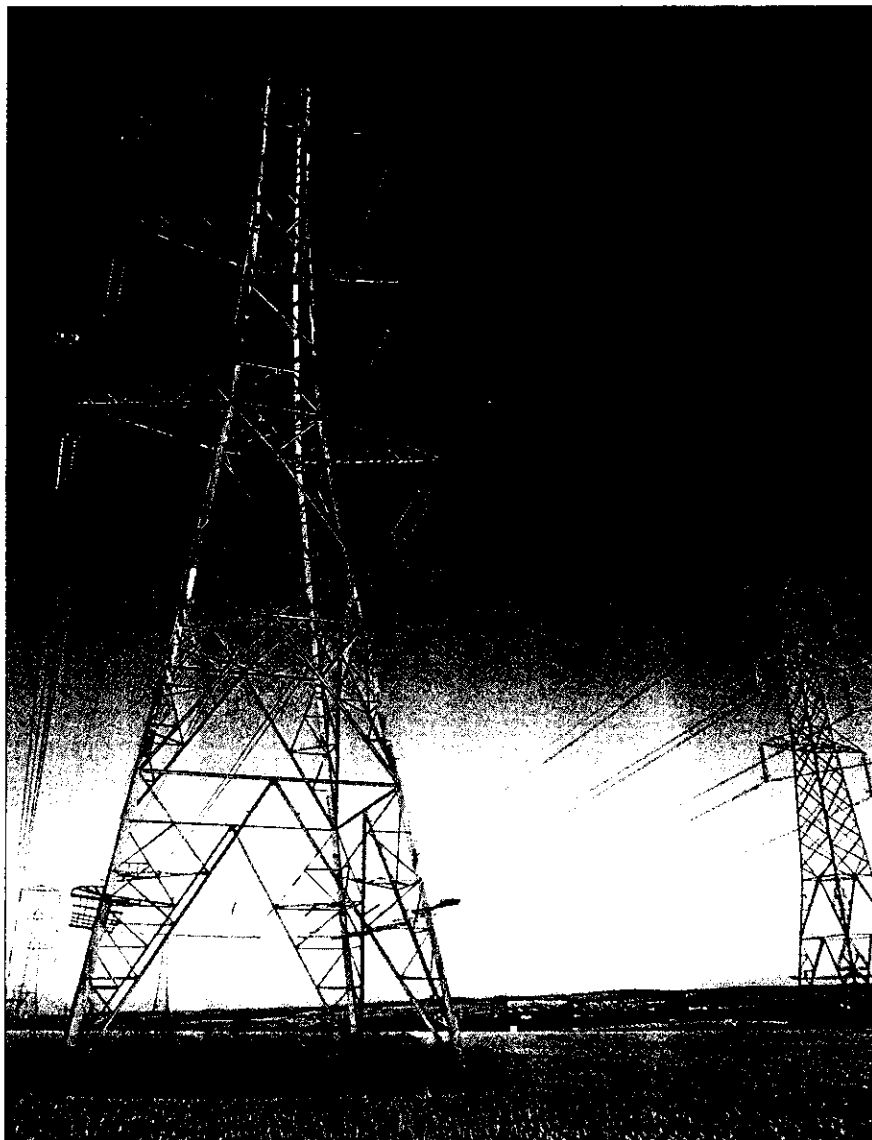
Doch Wirkung und Nutzen von Weiterbildung können gerade in mittleren Unternehmen nicht losgelöst von der betrieblichen Realität bewertet werden. Und diese betriebliche Realität ist, oft ausgeprägter als in Großunternehmen, von dem engen Spielraum personeller, materieller, methodischer und finanzieller Ressourcen bestimmt. Betriebe müssen deshalb drei Grundprinzipien beachten, wenn sie ihre Personalentwicklung optimieren wollen:

1. Abschied nehmen vom undifferenzierten und potenzialverzehrenden Mitteleinsatz nach dem (sprunghaften) Gießkannenprinzip.
2. Die Verantwortlichkeit für die Weiterbildung sollte eindeutig geregelt sein.
3. Die verantwortliche Person sollte die Methoden einer konzeptionellen, systematischen Weiterbildung kennen und anwenden können.

Professionelle Personalentwicklung in der Praxis

Mit dem Ziel, konkrete Hilfe zur Selbsthilfe für eine systematische und professionelle Personalentwicklung zu erhalten, wandte sich Anfang 1994 die TEAG Thüringer Energie AG an das StrategieForum Hannover. Die TEAG war wenige Monate zuvor aus der Fusion von drei Unternehmen entstanden. Das Hauptanliegen war, diesen fusionsbedingten Neubeginn zu nutzen und ein professionelles Konzept für die Personalentwicklung und Weiterbildung zu erarbeiten.

Ende März fand für zweieinhalb Tage ein vom StrategieForum moderierter Workshop statt. Am Beginn des Workshops



stand die Zielpräzisierung: „Was will die TEAG mit Personalentwicklung erreichen und warum?“ Weiter wurden der angestrebte Nutzen sowie die Voraussetzungen gemeinsam beschrieben. Ergänzend entstand ein Katalog strategierelevanter Fragen. Dieser differenzierte Ansatz war dann Grundlage für eine Auflistung des Klärungs- und Entscheidungsbedarfes. Abzuarbeiten waren zum Beispiel Punkte wie:

- Wer gilt bei der TEAG als Führungskraft (Definition)?
- Welchen Führungskräftebedarf hat die TEAG in den Folgejahren?
- In welchem Verhältnis sollen Führungskräfte intern und extern rekrutiert werden?
- Wie sollen Potenzialträger identifiziert werden?
- Wie soll der interne Führungsnachwuchs ausgebildet werden?

Insgesamt umfasste der Katalog rund 20 Fragen, die noch im Workshop entschieden wurden. Für umfangreiche Detailarbeiten (z. B. die Erarbeitung einer TEAG-spezifischen Potenzialanalyse) wurden konkrete Arbeitsaufträge und Termine vergeben. Die wichtigsten Ergebnisse des zweieinhalbtägigen Workshops waren:

- eine klare Vorgehensstrategie mit konkretem Maßnahmenplan und Realisierungszeiträumen,
- das Grob-Design für ein mehrstufiges Führungskräfte-Entwicklungs-Programm (FEP),
- eine Struktur für das zukünftige interne Weiterbildungsprogramm für diverse Themen und Mitarbeiter-Zielgruppen,
- die Entscheidung, die junge Fusion noch im Sommer 1994 durch eine Reihe von

Integrations-Workshops für Führungskräfte aktiv zu unterstützen. Dies bedeutete einen Schritt in Richtung Organisationsentwicklung.

Realisierungsphasen

Das Erarbeiten einer methodisch guten Potenzialanalyse und das Identifizieren der Potenzialträger gestaltete sich umfangreicher als erwartet. Zu groß war die Zahl der Kandidaten. Trotzdem konnten

fixieren. Das führt meist dazu, dass Unternehmen auf hohem fachlichen Niveau in innerer Lethargie erstarren. Das fachliche Know-how kann dann auch nicht wirksam zum Erreichen der Unternehmensziele umgesetzt werden.

Wie geplant, fanden noch im Sommer 1994 die Integrations-Workshops als fusionsunterstützende Maßnahmen statt. In sieben Workshops erarbeiteten die jeweiligen Führungskräfte (Bereichsleiter, alle Abteilungsleiter und Gruppenleiter)

situativen Bildungsbedarfes entwickelt. Hier gab es insbesondere für Organisationsentwicklungsprojekte aktive Unterstützung durch die Personalentwicklung. Auch wurden spezielle Maßnahmen ziel- und personenorientiert entwickelt, um bestimmte Mitarbeiter und Mitarbeitergruppen kurzfristig auf Veränderungen im Unternehmen vorbereiten zu können.

Ausblick und Perspektiven

Die Wettbewerbssituation auf dem Strommarkt fordert die Personalentwicklung und Weiterbildung heraus, noch flexibler und den Bedürfnissen der internen und externen Kunden entsprechend zu agieren und die permanenten Veränderungsprozesse in Unternehmen kompetent zu begleiten. Unabhängig von der Branche stellt die Ausprägung der Methoden- und Sozialkompetenzen sowie der Fach- und Führungskompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte den entscheidenden Faktor dar, die Unternehmensziele zu erreichen. Eine kompetente Personalentwicklung, die frühzeitig in die Veränderungsprozesse einbezogen wird, leistet hierzu einen entscheidenden Beitrag und kann Mitarbeiter und Führungskräfte mit dem Know-how ausrüsten, das für eine effiziente Aufgabenerfüllung notwendig ist.

Ein entscheidender Wettbewerbsvorteil ist es, Veränderungsprozesse schneller und zielorientierter sowie parallel mit der Personalentwicklung zu vollziehen, um Spitzenleistungen zu erreichen. Gerade im Zuge der Marktanpassungsprozesse in der Energiewirtschaft hat so die Personalentwicklung in der TEAG ihren gebührenden Stellenwert für die Weiterbildung der Mitarbeiter gefunden. Die künftige Ausrichtung der TEAG-Personalentwicklung erfolgt – gemeinsam mit der Berufsausbildung – neben der Leistungserbringung im Unternehmen auch gegenüber externen (zum großen Teil branchenzugehörigen) Kunden.

Unternehmen, die ihre Weiterbildung professionalisieren wollen, sollten darauf achten, dass das Vorgehen in der Konzeptionsphase ihre jeweiligen Belange berücksichtigt. Nur bedarfsgerechte Lösungen garantieren letztlich den Gesamterfolg. Ebenso wichtig ist es, dass nicht nur der Verantwortliche für die Personalentwicklung aktiv an diesem Prozess

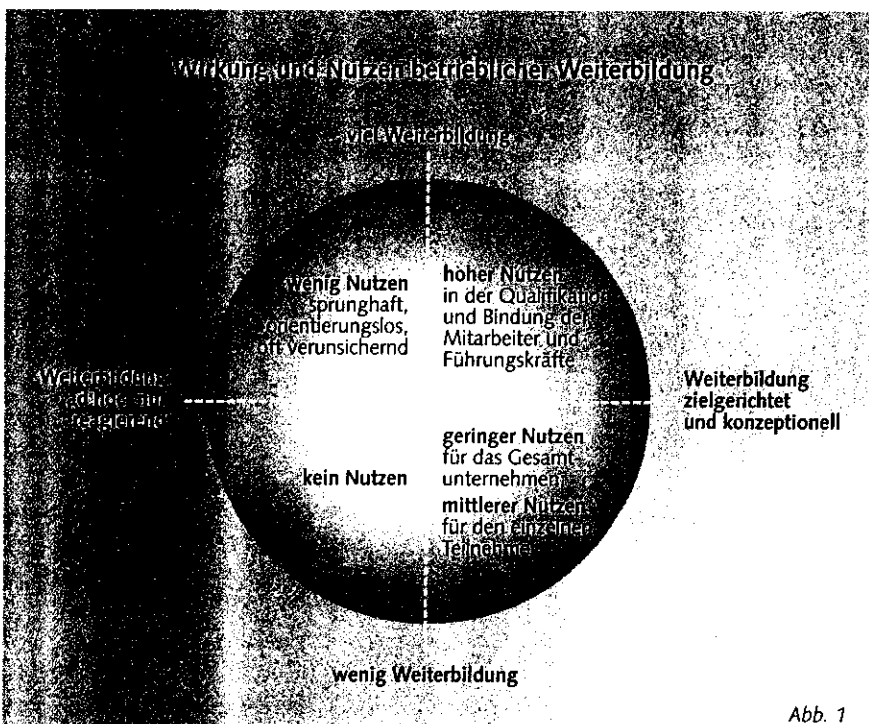


Abb. 1

im März und September 1995 die ersten beiden Gruppen ihr mehrstufiges FEP beginnen.

Für das Jahr 1995 wurde ein rund 60 Seminarthemen umfassendes internes Weiterbildungsprogramm veröffentlicht. Die Themenpalette reichte von Führungstrainings bis zum Lehrgang für Schaltberechtigungen, von Sekretärinentraining bis Arbeitsrecht, von Arbeiten unter Stromspannung bis zur EDV. Einen beachtlichen Stellenwert hatte das Training der Schlüsselqualifikationen: Mitarbeiterführung, Moderation, vernetztes Denken, Selbstmanagement, Kundenorientierung und Teamentwicklung.

Als Folge des Workshops wurde bewusst der Fehler vieler mittlerer Unternehmen vermieden, sich relativ einseitig auf die rein fachliche Weiterbildung zu

der neuen Bereiche ihre Prinzipien für Führung und Zusammenarbeit sowie die perspektivischen Eckpfeiler ihre inhaltliche Facharbeit. Ergänzend gab es noch einen Kick-off-Workshop für die neu ernannten Leiter der zukünftigen Kundenzentren.

Das Führungskräfte-Entwicklungs-Programm wurde im Laufe der Jahre modifiziert und ergänzt. Inzwischen umfasst es acht Bausteine. Seit dem ersten FEP haben bis heute vier Gruppen das Programm absolviert. Ein großer Teil der Absolventen ist in Führungspositionen erfolgreich tätig.

Der Schwerpunkt der Personalentwicklung bei der TEAG Thüringer Energie AG hat sich in der vergangenen Zeit von der angebotsorientierten Weiterbildung (Bildungsprogramm) zu Maßnahmen des

mitarbeitet, sondern auch die Geschäftsführung und der Betriebsrat das Geschehen unterstützen. Wenn Letzteres nicht der Fall ist, drohen negative Auswirkungen, die aufwendige Kurskorrekturen erforderlich machen können.

Durch systematisches und konzeptionelles Vorgehen können mittelgroße Unternehmen einen Weiterbildungsstandard erreichen, der lange nur Großunternehmen mit entsprechender personeller Kapazität vorbehalten war. Kernpunkte einer professionellen Weiterbildung sind

- die Ist-Analyse und Bedarfsermittlung, -prüfung, -analyse und die Entwicklung der Weiterbildungskonzeption,
- eine Zielgruppenbestimmung,
- eine Potenzialanalyse und das Erarbeiten individueller Förderpläne,
- die inhaltliche und organisatorische Programmplanung und -vorbereitung,
- die Beratung und Auswahl geeigneter Weiterbildungsträger entsprechend den Zielen und dem Bedarf (intern und extern),
- Seminardurchführung,
- die Sicherung des Praxistransfers,

- die Evaluation und eine
- fortlaufende Aktualisierung des Konzepts und der Maßnahmen.

Gründe und Argumente für ein derartiges systematisches Vorgehen gibt es viele. So schauen heute auch Facharbeiter und Führungskräfte in mittleren Unternehmen danach, ob sie durch eine systematische Personalentwicklung eine Perspektive im Unternehmen haben. Soll äußeres Wachstum im Wettbewerb nicht scheitern, muss es immer auch begleitet sein von innerem Wachstum: von aktualisierten Strukturen der Organisation, Einstellungen und Verhaltensqualifikationen der Mitarbeiter und Führungskräfte.

Summary

Medium-sized companies are meanwhile investing adequately in the HR development and continuing education of the employee as a productive factor. However, in-company personnel development practice is not as rosy as it appears at first glance. For example, quite a few companies allow this area to be looked after

on a virtually unpaid basis, for instance, by the management board's secretary or by employees with other main tasks to fulfil. Companies seeking to professionalize their continuing education should ensure that this approach when elaborated takes into account their respective interests. Only need-oriented solutions ultimately guarantee total success. It is crucial not only that the person responsible for personnel development should play an active part in this process but also that the management and works council should support it. If the latter is not the case, there is a risk of unfavorable repercussions, entailing costly policy changes. Through a systematic and well-devised approach, medium-sized companies can achieve a level of continuing education that was long the preserve solely of big companies with the relevant personnel capacity. And they have every incentive to do so, because skilled staff and executives are now looking even in medium-sized companies for prospects within their own company in the shape of systematic HR development.

IBM Learning Services
Knowledge Management

O&M IBM INC 158/99

Wissen ist Macht. Wenn es geteilt wird.

Die wertvollste Ressource, die ein Unternehmen haben kann, ist sein Know-how. In Datenbanken. In den Köpfen der Mitarbeiter. Über Jahre gesammelt. Oder ganz aktuell. Wer diesen Fundus an Erfahrungen und Fachwissen nicht teilt, pflegt und ergänzt, verschenkt Chancen, dem Wettbewerb die berühmte Nasenlänge voraus zu sein. Knowledge Management wird darum zum Wettbewerbsfaktor der Zukunft. Denn Wissen kann nur dann Macht für ein Unternehmen sein, wenn es eine Kultur des Teilens gibt.

IBM hilft Ihnen, systematisch eine solche Kultur aufzubauen und schnellstmöglich Gewinn daraus zu ziehen. Mit einer speziellen Seminarreihe Ende 1999. Eine erstklassige Gelegenheit, bereits vorher mit Experten ins Gespräch zu kommen und sich umfassend zu informieren, bietet Ihnen die 2. IBM Knowledge-Management-Konferenz mit anschließendem Basis-Workshop.

Erfahren Sie, wie Knowledge Management Unternehmensprozesse optimiert, Strukturen und Abläufe transparenter macht und die Zusammenarbeit wesentlich verbessert – durch

intensiveren Informationsaustausch. Entdecken Sie, wie Sie mit Knowledge Management neue Chancen identifizieren und neue Märkte gewinnen können.

Knowledge-Management-Konferenz und -Workshop

Knowledge-Management-Konferenz
Kurs-Nr. 39300K, 20.–21. Oktober 1999, DEM 1.950,-/
EUR 997,02 (zzgl. USt.)

Anschluss-Workshop „How to get started“, Kurs-Nr. 39301K,
22. Oktober 1999, DEM 950,-/EUR 485,73 (zzgl. USt.)

Konferenz-Workshop-Paket, Kurs-Nr. 39302K,
Sparpreis: DEM 2.690,-/EUR 1.375,38 (zzgl. USt.)
Die Veranstaltungen finden in Stuttgart statt.

Weitere Infos und Anmeldung unter Angabe der Kursnummer per
Telefon unter 0 18 05/42 60 18*, per Fax unter 0 18 05/42 60 19*
oder im Internet: www.de.ibm.com/bildung
(DEM 0,24/EUR 0,12 je Minute)

Begonnen Sie gleich jetzt damit, Ihr Unternehmen mächtiger zu machen: Teilen Sie Ihr Wissen, und geben Sie diese Anzeige an andere Führungskräfte weiter.

IBM

Solutions for a small planet