MARC EMDE

Im vierten Quartal 2003 befragte die Kölner Personalberatung Kirch telefonisch Personalexperten aus insgesamt 54 Unternehmen nach der Bedeutung unterschiedlicher Personalentwicklungsaufgaben für das Jahr 2004. An der Studie nahmen Personal- und Führungskräfteentwickler sowohl aus mittelständischen Unternehmen als auch aus Großunternehmen unterschiedlicher Branchen teil.

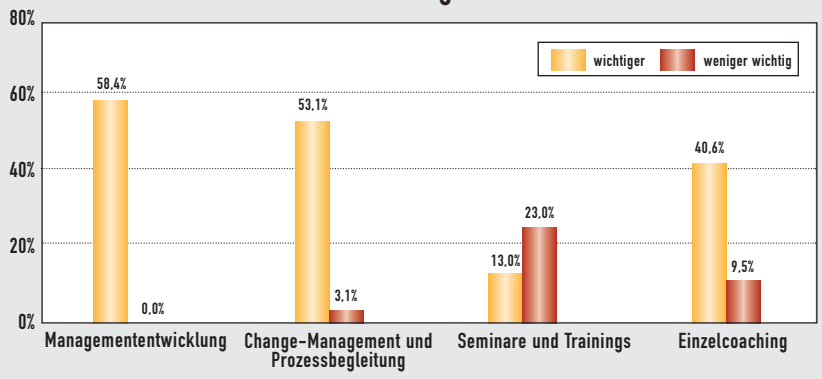
Bei knapp 60 Prozent der Befragten wird die Managemententwicklung ein immer wichtigeres Thema (siehe Grafik Seite 16 oben), bei den verbleibenden 40 Prozent behält sie immerhin ihre derzeitige Bedeutung. Von der Krise verschonte Unternehmen investieren sogar zu knapp 90 Prozent verstärkt in diesen Bereich.

Ebenfalls hoch im Kurs stehen Change-Management und Prozessbegleitung. Diese Aufgaben werden bei gut der Hälfte der Unternehmen im Jahr 2004 verstärkt angegangen. Einzelcoaching gewinnt bei 40 Prozent der an der Stichprobe Beteiligten an Bedeutung. Bei den größeren Firmen und Konzernen messen sogar über die Hälfte der Experten diesem Instrument der Führungskräfteentwicklung eine wachsende Bedeutung bei.

Auf dem Prüfstand in wirtschaftlich schwierigen Zeiten: Effiziente Personalentwicklung

Investition in die Zukunft

Im Jahr 2003 beherrschten Meldungen von Filialschließungen und Stellenabbau die Berichterstattung beim Thema „Banken". In Zeiten anhaltend niedrigen Wachstums sind die Institute noch stärker auf hochmotivierte, qualifizierte Mitarbeiter angewiesen. Gefragt ist eine effiziente Personalentwicklung trotz knapper Budgets.



Quelle: Kirch Personalberatung © BM-Grafik

Standardseminare und Trainings werden dagegen rückläufig beurteilt. Bei einem Viertel der Befragten nehmen sie an Bedeutung und Umfang eindeutig ab und in keinem einzigen der akut von einer Krise betroffenen Unternehmen spielen sie noch eine entscheidende Rolle.

Weiterbildung als Investition, nicht als Kostenfaktor

Aufgrund der derzeitigen wirtschaftlichen Situation kommen auch die Budgets für die betriebsinterne Weiterbildung auf den Prüfstand. Gerade in konjunkturell schwachen Zeiten sind Kostenreduktionen nicht grundsätzlich zu vermeiden. Jede Krise hat jedoch auch ihre Chance. So können zum Beispiel Schwächen von Personalentwicklungs- und Trainingsprogrammen identifiziert und beseitigt werden.

Unabhängig von der Einschätzung der aktuellen wirtschaftlichen Lage wird Personalentwicklung von Vorständen und Geschäftsführern grundsätzlich als ein wichtiger Erfolgsfaktor für die eigene Wettbewerbsfähigkeit betrachtet. Dass dies mehr als ein Lippenbekenntnis ist, zeigt eine Ende 2002 bis Anfang 2003 von der Beratungsgesellschaft McKinsey durchgeführte Studie in Deutschland.

Trotz steigenden Kostendrucks sehen die meisten der befragten Führungskräfte die Weiterbildung nicht als Kostenfaktor, sondern als Investition. Der Grundtenor lautet: Weiterbildung nicht um jeden Preis zurückschneiden, sondern effektiver nutzen. Insofern ist die firmeninterne Weiterbildung derzeit eine der wenigen positiven Geschichten.

Die Umfrage von McKinsey hat im Einzelnen Folgendes ergeben:

- 47 Prozent der befragten Vorstände halten Trainings für den Unternehmenserfolg für sehr wichtig.
- 53 Prozent halten Trainings für wichtig.
- Die Manager sind bereit, noch mehr Geld für die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter auszugeben, wenn es den Nachweis eines Return-on-Investment gibt.

Kritisches Urteil über die Qualität der Weiterbildung

Andererseits wird die Qualität der betriebsinternen Weiterbildung von vielen Unternehmern und Managern kritisch beurteilt. Effizienz und Effektivität der Trainings, Kostentransparenz, Ausrichtung an den Unternehmenszielen und der Strategie sowie die unternehmensinterne Zusammenarbeit werden mit schlechten Noten bedacht (siehe unten stehende Grafik).

Das Management meint es nach vielen gescheiterten Change-Projekten offenbar ernst mit seinem Interesse und seiner Wertschätzung für die Personalentwicklung. Das Urteil über den derzeitigen Zustand der Personalentwicklung in den Unternehmen fällt hingegen weniger positiv aus. Die Schere zwischen den Erwartungen und dem jeweiligen Erfüllungsgrad in den Unternehmen klafft weit auseinander: Personalentwicklungsmaßnahmen stehen auf dem Prüfstand.

Strategie und Umsetzung müssen übereinstimmen

Was macht einen guten Ansatz der Personalentwicklung in einem Kreditinstitut aus? Einen hohen Grad an Effizienz erreicht zum Beispiel ein Training nur dann, wenn es in die Tagesarbeit der Teilnehmer eingebettet

Ambivalenz zwischen Bedeutung und Erfüllung

Personalentwicklung ...	Bedeutung für den Erfolg (1)	Erfüllung im Unternehmen (2)
an Unternehmenszielen ausgerichtet	4,3	2,3
inattraktive und adäquate Programme umgesetzt	4,1	2,6
in zentrale Geschäftsprozesse eingebunden	4,1	2,7
rigoroser Erfolgskontrolle unterworfen	3,8	2,3
operativ exzellent umgesetzt	3,6	2,7

(1) Mittelwert der Antworten (1 = niedrig, 5 = .hoch)
(2) Mittelwert der Antworten (1 = schlecht, 5 = gut)

Quelle: McKinsey © BM-Grafik

wird. Damit lassen sich folgende Forderungen an ein effizientes Seminar formulieren:

- In den Trainings sollten vorrangig jobrelevante Problemstellungen behandelt werden. Dies gelingt zum Beispiel dadurch, dass Manager aus der Linie als Trainer auftreten oder dass unternehmensspezifische Fallstudien bearbeitet werden.
- Dieselben Menschen, die im Tagesgeschäft zusammenarbeiten, sollten auch zusammen trainieren. Hier können beispielsweise zeitlich stabile Arbeits- und Lerngruppen gebildet werden.
- Personalentwicklung sollte ein Element der Karriereplanung und der Karrieresteuerung sein. Dies geschieht etwa dadurch, dass strukturierte Ausbildungsphasen definiert werden oder bestimmte Seminare ausgewählten Karrierestufen vorbehalten bleiben.
- Die Erfolgskontrolle muss in das Tagesgeschäft integriert werden. Beispielsweise haben Vorgesetzte die Möglichkeit, den Trainingserfolg in der normalen Arbeitsumgebung zu bewerten.

Wer verantwortet effiziente Personalentwicklung?

Zu glauben, eine Personalentwicklungsabteilung sei für die Umsetzung alleine verantwortlich, ist ein Trugschluss. Die Personalentwicklung verwebt Akteure, Interessen und Maßnahmen zu einem kunstvollen Geflecht, das den unternehmerischen Erfolg von morgen sichert. Die weitverbreitete Praxis, die Verantwortung für die Personalentwicklung einer zentralen Abteilung zuzuordnen, wird der Sache nicht gerecht.

Die Rolle des Erfolgstreibers in Richtung „schlagkräftige Personalent-

Fünf Thesen zur Personalentwicklung

Nicht nur in Krisenzeiten gelten diese fünf Thesen zur Personalentwicklung:

- Personalentwicklung findet außerhalb der Personalentwicklungsabteilung statt – Grundlage erfolgreicher Personalentwicklung ist der Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Die Personalentwicklungsabteilung unterstützt diese Aufgaben. Die Verantwortung bleibt jedoch bei den Führungskräften. Personalentwicklung ist Führungsaufgabe.
- Jeder Mitarbeiter erfüllt seine Kernaufgaben – Voraussetzung für eine funktionierende Personalentwicklung ist die Klärung der Rollen aller Beteiligten. Externe Berater können den Prozess unterstützen. Sie müssen jedoch der Versuchung widerstehen, den Verantwortlichen ihre Aufgaben abzunehmen.
- Personalentwicklung bewegt sich von oben nach unten – Entscheidungen werden dort getroffen, wo sie hingehören. Das Bekenntnis zur Personalentwicklung muss von ganz oben kommen, sonst verpufft die investierte Energie. Gleiches gilt für die Ziele der Personalentwicklung.
- Die Methodenvielfalt muss richtig genutzt werden – entscheidend ist nicht, die neueste Methode anzuwenden und jeden Weiterbildungstrend mitzumachen. Wichtiger ist es, Personalentwicklungsinstrumente passend zu den ausgehandelten Werten und Zielen einzusetzen. Es geht um den Geist dahinter. Soziotechnik alleine reicht nicht – Glaubwürdigkeit ist gefragt.
- Dialogorientierte Personalentwicklung lernen, leben und vermitteln – dialogorientierte Personalentwicklung bedeutet eine persönliche und berufliche Herausforderung. Es gilt, einen Lernprozess zu gestalten und eigene Erfahrungen zu sammeln. Der Gewinn: Mehr Selbstverantwortung und mehr Commitment – das Potenzial einer Organisation kommt wirklich zum Tragen.

danzer®
der Organisations-Profi

Schriftgutmanagement/ Archivorganisation
- Kreditakte
- Kundenbezogene Ablage
- Regalsysteme
- Organisationsmöbel

Präsentationsmittel
- Kontoauszugshefter
- Überreichungsmappen
- Individuelle Ringbücher

www.danzer.net

Neuausrichtung der Personalentwicklung

Phase 1: Kurzdiagnose und Programmdefinition	Phase 2: Pilotprogramme und Programmbescheinigung	Phase 3: Stufenweiser Roll-Out
Anspruch		
- Grobüberblick über „echte" Gesamtkosten und Kosten-Nutzen-Verhältnis - Top-Down-Definition des künftigen Personalentwicklungsprogramms - Definition von Zielen und Inhalten der Einzelprogramme - Konzeption der Erfolgskontrolle - Zuweisung entsprechender Budgets	- Schrittweise Realisierung durch Pilotumsetzung - Unmittelbare wirksame Kostenentlastung und Signal für Neubeginn durch rasches Abschaffen der Trainings mit schlechter Erfahrung	- Konsequente Erneuerung des Personalentwicklungsprogramms - Ausrichtung an den Budgetvorgaben aus der Phase 1 - Erfolgskontrolle anhand eindeutig definierter Meilensteine

Quelle: McKinsey © BM-Grafik

wicklung" wird in erster Linie dem Vorstand eines Kreditinstituts zugewiesen. Er leitet zum Beispiel die Schwerpunkte der Trainings aus den Unternehmenszielen ab, sichert die erforderlichen Ressourcen und führt übergeordnete Erfolgskontrollen durch.

Zugleich wird die Fachabteilung in die Pflicht genommen. Sie definiert die Anforderungen an ein Trainingsprogramm, unterstützt die Durchführung der Trainings mit Spezialisten und Führungskräften und kommuniziert Trainingsinhalte und Ziele aktiv an ihre Mitarbeiter.

Die entscheidenden Hebel zur Leistungssteigerung der Personalentwicklung in Krisenzeiten sehen wie folgt aus:

Hebel 1: Zielorientierung der Personalentwicklung

Personalentwicklung ist an den spezifischen Unternehmenszielen der Bank oder Sparkasse auszurichten. Weiterbildung sollte top-down organisiert sein. Das heißt, der Vorstand muss klare Vorgaben in Bezug auf die Inhalte, Zielgruppen, Budgets und Erfolgsmaßstäbe machen. Weiterhin gilt es, die Fachabteilungen intensiv in die Planung der Maßnahmen einzubinden.

Hebel 2: Pflichtenheft

Die Vorgaben des Vorstandes sind punktgenau in attraktive Programme umzusetzen. Was die Fachabteilung von einem Weiterbildungsprogramm erwartet, muss sie schriftlich fixieren, etwa in Form eines so genannten Pflichtenhefts, wie es auch aus IT-Projekten bekannt ist. Damit ist sichergestellt, dass bei der Auswahl der Inhalte und Methoden des Trainings der konkrete Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter explizit berücksichtigt wird.

Hebel 3: Integration

Maßnahmen der Personalentwicklung wie etwa Trainings sollten in die zentralen Geschäftsprozesse des Kreditinstituts integriert werden. Weiterbildungsmaßnahmen finden unter Echtzeitbedingungen statt. Trainings müssen daher mit dem Tagesgeschäft und der Karriereplanung der Teilnehmer verzahnt werden. Es werden jobrelevante Problemstellungen behandelt. Im Training und im Tagesgeschäft arbeiten dieselben Gruppen zusammen.

Hebel 4: Sinnvolle Erfolgskontrollen einführen

Beurteilung durch Vorgesetzte – aber auch Aufwärtsbeurteilungen oder gar so genannte 360-Grad-Feedbacks – sind sinnvollere Evaluationsmaßnahmen als einfache Zufriedenheitsabfragen, die meist unmittelbar im Anschluss an ein Training von Referenten durchgeführt werden. Um Attraktivität und Zielorientierung eines Seminarprogramms sicherzustellen, sollte dieses regelmäßig überarbeitet werden, etwa indem für jedes neues Training ein veraltetes gestrichen wird.

Vorgehensweise für eine Neuausrichtung

Entscheidend für den Erfolg der Anpassung der Personalentwicklung in Krisenzeiten sind nicht zuletzt das Engagement und die Einbindung der gesamten Führungsmannschaft der Bank oder Sparkasse. Im Idealfall sind Vorstand und operative Führungskräfte aktiv in das operative Trainingsgeschäft eingebunden. Damit können Personalentwicklungsmaßnahmen Potenziale für den Unternehmenserfolg heben.

Die Neuausrichtung der Personalentwicklung kann in drei Phasen erfolgen (siehe Grafik oben). In der ersten Phase geht es um die Definition

der Ziele des künftigen Personalentwicklungsprogramms, die Konzeption der Erfolgskontrolle und die Zuweisung der Budgets. Gerade unter dem Vorzeichen der Kosten sollten bewusst interne Spezialisten und Führungskräfte in die Konzeption und Umsetzung des Programms einbezogen werden.

Mit der Forcierung dieser Strategie wird ganz nebenbei ein weiterer Karriereschritt für die Fachlaufbahn im Unternehmen geschaffen: interner Trainer mit einem Spezialgebiet. Viele Spezialisten empfinden es als eine hohe Auszeichnung, ihr Wissen an Kollegen weitergeben zu können. Eine Honorierung dieser Tätigkeit mit einem überschaubaren Bonus unterstreicht die Anerkennung der Leistung als interner Trainer. So ist es ohne Weiteres möglich, für eine Vielzahl von Seminaren externe Trainer abzulösen und damit nicht unerhebliches Budget einzusparen. Die zweite Phase ist geprägt von dem Start von Pilotprogrammen und der Neugestaltung des Trainingskatalogs. In der dritten Phase schließlich müssen die alten Trainingsprogramme sukzessive abgelöst, die Einhaltung der Budgets muss überwacht und eine konsequente Erfolgskontrolle vorgenommen werden.

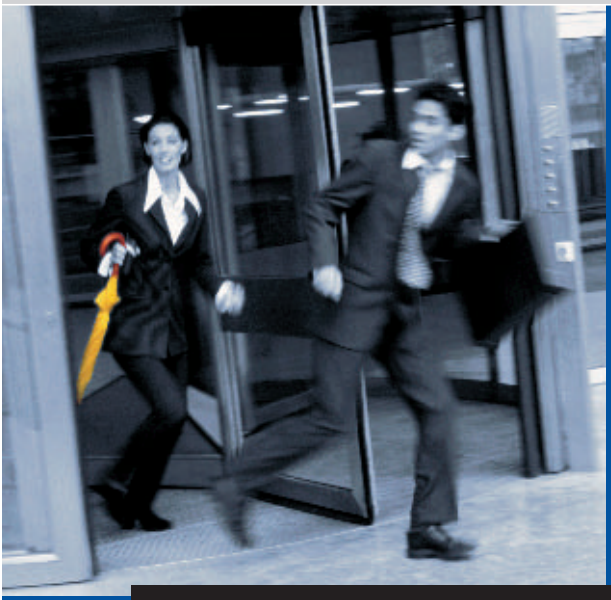
SEMINAR
Personalentwicklung in Zeiten von Wandel und Krisen
am 26. April, 10. Mai und 17. Mai 2004
Kirch Personalberatung, www.kirchconsult.de

Konsequente Erfolgskontrolle kann im Einzelfall bedeuten, dass kein Seminar mehr besucht wird, ohne dass Mitarbeiter und Führungskraft gemeinsam messbare Ziele formuliert haben, was mit dem Besuch des Seminars künftig verbessert oder neu eingeführt werden soll. Nach Rückkehr von dem Seminar hat der Mitarbeiter Zeit, das Erlernte umzusetzen.

Führungskraft und Mitarbeiter treffen sich nach einigen Wochen der Umsetzung zu einem Feedbackgespräch, in dem sich beide austauschen, inwiefern auch tatsächlich die Veränderungen beim Mitarbeiter umgesetzt wurden. Weitere Rückmeldegespräche können folgen. Diese Systematik können Führungskräfte sehr gut in einem Zielvereinbarungsgespräch mit dem Mitarbeiter in Form eines individuellen Ziels einfließen lassen – und sogar als eine der Entscheidungsgrundlagen für die Festsetzung der variablen Vergütung. ■

Marc Emde ist Geschäftsführer bei der Personalberatung Kirch in Köln.

GABLER MANAGEMENT INSTITUT
COACHING FÜR IHREN ERFOLG



Das komplette Programm im Internet unter:
www.gabler-seminare.de

Mit gezielter
Personalentwicklung
zu mehr Leistungsfähigkeit

Gezielte Personalentwicklung
bestimmt die Leistungsfähigkeit einer Organisation.

Haben Sie die richtigen Mitarbeiter an Bord?
Stimmt deren Performance?
Wie binden Sie qualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte an Ihr Unternehmen? ...

Wertvolle Tools für innovative Personalentwicklung erhalten Sie in unserem Seminar.

25. - 26. Mai 2004 Köln
25. - 26. Oktober 2004 Wiesbaden

GABLER
Gabler Management Institut · Heidi Mathias
Abraham-Lincoln-Str. 46 · 65189 Wiesbaden
Tel.: 0611 7878-330 · Fax.: 0611 7878-452
gmi@gwv-fachverlage.de

Ein Angebot von Iventus www.i-ventus.de