

## Strategische Personalentwicklung

### *...nur gutklingendes „Trainergeschwätz“ oder eine echte Strategie für eine bessere Personalentwicklung?*

Gerade in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten werden wir immer wieder darauf angesprochen, ob sich die wirtschaftliche Situation auch bei Jansen Beratung & Training International verschlechtert habe. Unsere Antwort darauf lautet in der Regel, dass unsere Kunden sich mehrheitlich der strategischen Personalentwicklung verschrieben haben und wir deshalb keine Auftragsrückgänge oder vermehrte Stornierungen zu beklagen haben. Woraufhin uns dann erwidert wird: „Strategische Personalentwicklung? Das machen wir auch – aber bei uns wird trotzdem an den Seminaren gekürzt!“

In diesem Erfolgstipp möchte ich Ihnen gerne die Frage beantworten, ob strategische Personalentwicklung lediglich eine neue „Mode“ ist, mit der man sich als Trainer schmücken kann oder ob dahinter eine echte Strategie für die wertschöpfende Entwicklungsarbeit im Unternehmen steckt.

### *Prämissen und Grundannahmen für die (strategische) Personalentwicklung*

In vielen Unternehmen zeigt sich Personalentwicklung in folgenden Kernphasen:

Bedarfsabfrage (direkt beim Mitarbeiter / dessen Führungskraft) und Auswahl / Anbieten der gewünschten Maßnahmen.

Da ich jetzt bereits die Aufschreie vieler Personalentwickler hören kann: Selbstverständlich stecken hinter diesen Phasen viele Einzelaufgaben, die viel Zeit und Kraft – und eben auch Geld kosten. Selbstverständlich sind alle Personalentwickler bestrebt, für den Mitarbeiter eine möglichst hohe Serviceorientierung zu bieten und für das Unternehmen „das Beste“ rauszuholen. Die meisten der Personalentwickler, die ich kenne, tun ihr Bestes. Aber können sie damit wirklich im Unternehmen eine starke Stellung einnehmen? Ist der Unternehmensführung dadurch der Beitrag zur Wertschöpfung klar genug?

Lassen Sie mich kurz in Prämissen zusammen fassen, was Jansen Beratung & Training unter Personalentwicklung versteht:

- Personalentwicklung konzentriert sich auf die Mitarbeiter/innen im Unternehmen
- Mitarbeiter/innen müssen – und wollen auch in den allermeisten Fällen! – zur Bewältigung aktueller und künftiger Herausforderungen weiter gebildet werden
- Die Veränderungsenergie dieser Mitarbeiter/innen ist jedoch begrenzt, d.h.: die „Ressource Mitarbeiter“ muss (!) auf wesentliche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse konzentriert werden (das wäre dann effektiv!)
- In jedem Unternehmen finden permanent irgendwelche Lernprozesse statt
- Die Aufgabe der Personalentwicklung ist es, sich auf die *strategisch notwendigen und sinnvollen* Lernprozesse zu konzentrieren, um wirkungsvolle und wertschöpfende Unternehmensstrategien im Personalbereich umzusetzen

***Fazit:** Nicht jede Unvollkommenheit oder Schwachstelle begründet die Notwendigkeit einer PE-Maßnahme! Strategische Personalentwicklung konzentriert sich auf den Bedarf und die Schwachstellen, die eine strategische oder existentielle Bedeutung für die Ziele des Unternehmens haben. Eine gute PE-Strategie muss sich daran messen lassen, welchen sichtbaren (!) Beitrag diese zum Unternehmenserfolg hat.*

## Was muss eine gute PE-Strategie leisten?

Aktuellen Untersuchungen zufolge schätzt über die Hälfte aller Führungskräfte die Effektivität und Effizienz der Personalentwicklung in ihren Unternehmen als eher gering ein; einige gehen sogar so weit zu verkünden, sie hätten den Mehrwert dieser Abteilung noch nicht erkennen können.

Zusammengefasst sollte eine gute PE-Strategie, die eine „strategische Orientierung“ für sich beansprucht folgendes leisten können:

- Die Mitarbeiter von heute leistungsfähig erhalten und unterstützen, damit diese den aktuellen Anforderungen gerecht werden können
- Gleichzeitig jedoch „Zukunftssicherung“ betreiben, d.h. Mitarbeiter auf

- kommende Herausforderungen und Aufgaben vorbereiten
- Die „richtigen“ Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in Bewegung setzen
- „Echte“ Unterstützung zur Bewältigung der Tagesaufgaben leisten (das tun Sie übrigens als PE, wenn die Führungskräfte ihre Mitarbeiter/innen gerne und bereitwillig für PE-Maßnahmen freistellen)

## *Was Sie nun tun können, um Ihre Personalentwicklung strategisch auszurichten ...*

Sollten Sie jetzt erkannt haben, dass

- eine Erklärung für die Beurteilung Ihrer PE-Abteilung durch Ihre Führungskräfte (natürlich nur, wenn diese schlecht ausgefallen ist) im mangelnden Nutzen für die Erledigung des Tagesgeschäfts oder die Erreichung der operativen Ziele liegen könnte und/oder
- Sie deshalb keinen besonders hohen Machtfaktor im Unternehmen besitzen und/oder
- Ihnen deshalb Budgets für die Weiterbildung gestrichen wurden,

dann könnten Sie die nachfolgenden Tipps dabei unterstützen, Ihre Personalentwicklung strategisch auszurichten:

- Klären Sie die Ziele und Strategien des Unternehmens mit der Unternehmensleitung ab. Was bedeutet das für Ihre PE-Abteilung?
- Welche Unterstützungsarbeit können Sie konkret leisten?
- Wenn in fast jeder Firmenbroschüre vermerkt ist, dass Produkte und Dienstleistungen heute fast austauschbar sind und nur durch die Mitarbeiter eine Differenzierung erfolgen kann, dann holen Sie sich das Commitment der Geschäftsleitung für die strategische Personalentwicklung ab! Machen Sie die PE zu einem Projekt der Geschäftsleitung (mit Ihnen als Projektleiter) und definieren Sie die Unterstützungsziele.
- Analysieren Sie Ihre aktuelle PE-Situation: Was (Art und Teilnehmer) wird wie (Formen des Lernens) von wem (Qualitäts-Check!) mit welchem strategischen Beitrag für wen (Zielgruppe) angeboten? Wie setzen sich Ihre Budgets zusammen? Wie ist die Zusammenarbeit bzw. Einbindung der Führungskräfte in die PE?
- Analysieren Sie die aktuellen und künftigen Anforderungen an die Mitarbeiter/innen und ermitteln Sie das Delta. Wo besteht Veränderungsbedarf? Was hat keine oder nur wenig Auswirkung auf die Erreichung der Unternehmensziele?

- Definieren Sie eventuell Schlüsselpersonen oder -abteilungen und bieten Sie für diese Zielgruppe im Wesentlichen Ihre PE-Leistungen an. Optimieren Sie mit Blick auf die strategischen Ziele dann die Weiterbildung für die oberen Führungskräfte (sofern Sie zu den 10% der Unternehmen gehören, deren Führungskräfte nicht vom lieben Gott mit allwissender Kompetenz bereits „fertig“ auf die Welt geworfen wurden) und die PE-Programme für alle anderen Mitarbeiter/innen.

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass strategische Personalentwicklung „mehr“ ist als gutklingendes Trainergeschwätz: Neben dem deutlich sichtbaren Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens werden die Mitarbeiter/innen effektiver betreut, Investitionen zielgerichteter und sinnvoller vorgenommen und die Position der Personalentwicklung insgesamt gestärkt.

Wer in schwierigen Zeiten Budgets für die Weiterbildung kürzt, der entlarvt entweder „überflüssige“ Maßnahmen (was nicht gerade für die Kompetenz der Personalentwicklung spricht, die diese überflüssigen Maßnahmen ja irgendwann initiiert hat) ..., oder hat das Konzept der strategischen Personalentwicklung nicht verstanden.

Selbstverständlich stehen wir Ihnen auch hier wieder für Ihre Fragen und Anregungen zur Verfügung: eine e-mail an [ralf.jansen@jbt.de](mailto:ralf.jansen@jbt.de) genügt.