

## Die Wahrheit über strategische Personalentwicklung

Kennen Sie die Situation auch? Auf Tagungen, Kongressen, Seminaren oder in anderen Situationen, bei denen Personalentwickler zusammentreffen, erzählt jeder von seiner erfolgreichen strategischen Personalentwicklung und von den tollen Instrumenten und Methoden, die im Hause Anwendung finden.

Gegenseitige Anerkennung und Ehrfurcht erfüllt den Raum und bei manchem stillen Zuhörer macht sich das Gefühl der Unvollkommenheit breit, weil in seinem Haus vielleicht noch nicht das modernste variable Entlohnungs- oder Beurteilungssystem gibt. Völlig zu Unrecht. Denn nur ein Instrument oder Konzept zu haben bedeutet nicht, dass es strategisch ist oder einen messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Vieles von dem was man hört, ist reine Tagungsrhetorik. Würde sich jemand die Mühe machen und die Erzählungen hinterfragen, so würde sich sehr schnell herausstellen,

- *dass vielfach die Personalentwicklung nicht die notwendige Akzeptanz*
- *die Personalentwickler nicht den nötigen Rückhalt*

bei den Führungskräften haben, was aber Voraussetzung ist, um wirkliche strategische Personalentwicklung betreiben zu können.

Die Mitarbeiter und Führungskräfte haben ein recht gutes Gespür, was im Alltag nutzt und was nicht. In der Praxis der Personalentwicklungsarbeit kommt es nicht darauf an was man hat, sondern was man bewirkt.

## Bereiten Sie den Boden für eine wirksame Personalentwicklung

Wenn das oberste Ziel des unternehmerischen Handelns die Existenzsicherung und die positive Entwicklung des Unternehmens ist, dann ist Personalentwicklung ein Teil der Unternehmensentwicklung und steht von der Bedeutung her auf der gleichen Stufe mit anderen betrieblichen Funktionen wie zum Beispiel:

- Marketing
- Controlling
- Organisation
- Einkauf.

Damit alle Mitarbeiter des Unternehmens zielgerichtet und erfolgreich arbeiten können, müssen die drei Säulen der nachhaltigen Unternehmensentwicklung auf einem festen Fundament stehen. Alle strategieumsetzenden Unternehmensentwicklungsaktivitäten, also auch die Personalentwicklung, lassen sich auf die drei Felder



zurückführen. Strategie und Kultur haben dabei für das Unternehmen einen begründenden und ausrichtenden Charakter, während die Struktur (in dieses Feld fallen neben der Ablauf- und Ablauforganisation auch die Prozesse und die Personalentwicklungsinstrumente) einen unterstützenden Charakter hat.

Die Reihenfolge der Bearbeitung 1,2,3 ist sehr wichtig und aus der inneren Logik heraus fast zwingend. Das bedeutet:

- ***dass alle Personalentwicklungskonzepte und Instrumente ihren Auftrag und ihren spezifischen Charakter aus der Unternehmensstrategie und der angestrebten Soll-Unternehmenskultur erhalten.***

Um eine Strategie im Markt erfolgreicher umzusetzen als die Konkurrenz, ist es wichtig, alle Mitarbeiter des Unternehmens in zielgerichtetes Handeln zu bringen. Allerdings zeigt die Praxis, dass viele gut gemeinte Entwicklungsprojekte eher zur Erstarrung als zur erfolgreichen Aktivitäten führen. Ein Beispiel für ein gelungenes Organisationsentwicklungsdesign bietet die Entwicklungspyramide. Die Unternehmensziele werden top down über die einzelnen Hierarchieebenen konkretisiert und auch systematisch und nachhaltig verfolgt.

Auf diesem Weg wird erreicht, dass

- ***jeder Mitarbeiter die Bedeutung seiner Tätigkeiten an der strategischen Entwicklung seines Unternehmens erkennt***
- ***jede getroffene Zielvereinbarung einen nachweisbaren Beitrag zum Gesamterfolg leistet.***

Das schafft Klarheit, Verständnis und Motivation. Die Umsetzungsdynamik ist überall spürbar.

Es geht immer um den Unternehmenserfolg. Wie immer er auch definiert wird.

Es gibt einen unauslöschbaren Mythos, den der Steuerbarkeit von Unternehmen bis in jede Grössenordnung hinein. Das klingt gut und jeder Verantwortliche fühlt sich davon auch geschmeichelt. Aber es geht nicht. Nur über den sinnvollen hierarchischen Aufbau des Unternehmens, den koordinierten Einsatz von Hilfsmitteln und ein grossartiges mittleres Management wird es langfristig gelingen, das Unternehmen in der Spur zu halten. Bereiche/Teams sind die grössten wirklich noch steuerbaren Einheiten einer Organisation. Das ist der Mittelbau der Pyramide.

Jeden Morgen entscheiden die Mitarbeiter erneut, ob sie mit dem Unternehmen einen Kooperationsvertrag eingehen und mit Herzblut bei der Sache sind oder nicht.

Es werden aber unbedingt diese Verträge gebraucht, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Verlieren wir also die Loyalität unserer Mitarbeiter verlieren wir auf Sicht den Wettbewerb. An der Freiheit des Einzelnen kommt keiner vorbei.

Für den Personalbereich bedeutet das, die Unternehmensstrategie zu übersetzen und bereichs-, team- und mitarbeiterbezogen zu konkretisieren und mit Hilfe geeigneter Systeme z.B. Balanced Scorecard zu steuern und ggf. anzupassen.

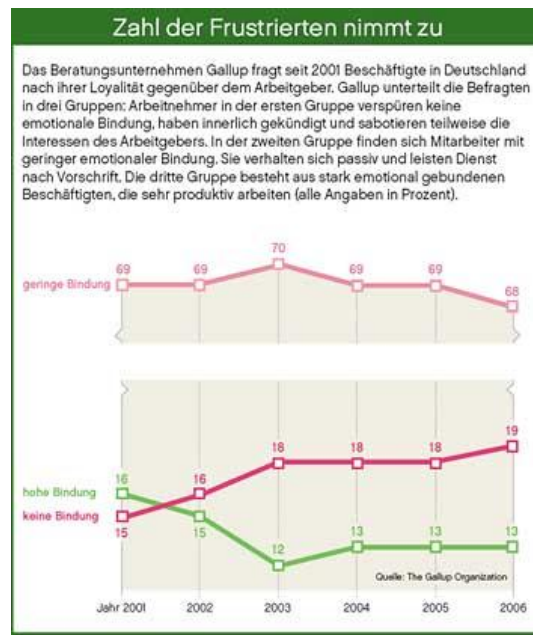
So kann der Beitrag jedes eingesetzten Frankens Personalkosten zur Strategieumsetzung und zur langfristigen Unternehmenssicherung belegt werden.

Das eigentliche Herzstück eines dauerhaft erfolgreichen Unternehmens ist die Unternehmenskultur. Erst wenn es an den entscheidenden Stellen nicht nur Einigkeit darüber gibt, was gewollt ist, sondern auch darüber wie es gewollt ist, ist die Voraussetzung für die Nachhaltigkeit in der Umsetzung der Ziele geschaffen.

Leider gibt es in der Praxis häufig ein Delta zwischen der Ist- und der Soll-Kultur.

Die unangenehmen Folgen sind überall zu beobachten, wenn wir uns z.B. Freitagabends in ein ICE - Bordbistro setzen und hören, wie Mitarbeiter über ihre Unternehmen reden.

Dies wird auch deutlich in der Galupp-Studie über das Engagement der Mitarbeiter in Unternehmen:



Für die Personalentwicklungsarbeit ist die Kenntnis und Berücksichtigung der Ist- und Sollkultur besonders wichtig. In einer relativ hohen Misstrauenskultur kann man keine variable Vergütung, Vertrauensarbeitszeit oder Führungskräftefeedback einführen ohne vorher das Feld dafür bereitet zu haben. Das Instrument kann fachlich noch so hochwertig sein, es wird zu Misserfolg und Demotivation führen.

Strategieumsetzende Wirkung zu erzielen heisst:

- ***die Dinge in der richtigen Reihenfolge zu bearbeiten.***

Die Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital. So steht es zumindest in vielen Unternehmensleitbildern und daraus leitet die Personalentwicklung seine Existenzberechtigung ab. Denn das wichtigste Kapital zu pflegen, zu entwickeln und für einen optimalen Arbeitsablauf vorzubereiten und bereit zu stellen ist die Aufgabe des Personalbereiches und sichert das Überleben des Unternehmens in hohem Masse. Daraus ergeben sich die beiden Zeithorizonte für die Personalentwicklungsarbeit. Sie muss ihren Beitrag leisten um das Unternehmen für die Zukunft vorzubereiten. Aber auch es zu befähigen, die heutigen Herausforderungen besser als die Konkurrenz zu bewältigen.

Es ist unschwer zu erkennen, dass das Gebiet der Personalentwicklung sehr komplex und vielschichtig ist. Die Gefahr sich zu verzetteln und das vorhandene Budget nicht optimal einzusetzen ist recht gross. Deswegen ist es durchaus überlegenswert, ob in bestimmten Situationen nicht Themenschwerpunkte gebildet und die Ressourcen auf die Schlüsselpersonen und Schlüsselbereiche konzentriert werden, die zur Zeit besonders wichtig sind für einen Erfolg. Ebenso ist es völlig legitim, nicht jeden Bedarf der erkannt wird auch zu bearbeiten. Es gibt Defizite in jedem Unternehmen mit denen man gut leben kann ohne den Erfolg zu gefährden.

- ***Strategieumsetzende Personalentwicklung sollte Spuren des Erfolges hinterlassen.***

Ich kenne Unternehmen, die haben alle PE Instrumente auf hohem Niveau und bewegen kaum etwas. Die Kunst der wahren Personalentwicklung steckt in der Fähigkeit,

- *die Instrumente und Prozesse so zu vernetzen, dass sie sich gegenseitig unterstützen und in ihrer Wirkung kontrollieren.*

Das System ist also aufgebaut wie ein in sich geschlossener intelligenter Regelkreis, der auf Feedback reagiert und sich kontinuierlich weiterentwickelt. Ein solches, wirklich wirksames Instrument zur Unterstützung der strategischen PE ist das in der Schweiz entwickelte

- *integrative Personalmanagementsystem „ips“*

Die bedienerfreundliche Software besticht durch ihre Einfachheit und Klarheit und ermöglicht den Unternehmen

- *die strategischen Zielvorgaben mit den einzelnen Arbeitsplätzen zu verknüpfen*
- *die mit den Mitarbeitern vereinbarten Ziele zu messen,*
- *die Weiterentwicklung systematisch zu fördern*
- *die leistungsgerechte Bezahlung nachvollziehbar zu realisieren.*

Der Nutzen von „ips“ liegt vor allem in der Transparenz der Mitarbeiterentwicklung. Darüber hinaus unterstützt „ips“ auf einzigartige Weise wirklich die Führungskräfte bei den „vielgeliebten“ Mitarbeitergesprächen und der Steuerung der bedarfsorientierten Personalentwicklung.

Michael Lauck April 2008