

# Personalentwicklung – einmal ernst genommen!

Negativschlagzeilen prägen seit geraumer Zeit die Berichterstattung der Wirtschaftspresse. Kaum ein Tag, an dem nicht von Flaute und Rezession, von Entlassungen und der daraus resultierenden Arbeitslosigkeit, von Schliessungen einzelner Unternehmensbereiche oder gar vom Konkurs ganzer Unternehmen berichtet wird. Im Folgenden soll beleuchtet werden, welche Auswirkungen, Herausforderungen oder sogar Chancen diese Tendenz für Personalfachleute beinhaltet.

## Die goldenen Neunziger

Die neunziger Jahre waren in praktisch jeglicher Hinsicht goldig: die Informatik- und auch andere Branchen erlebten ihr goldenes Zeitalter. Es gab vielerorts goldene Näschchen zu verdienen und Herr und Frau Schweizer waren äusserst konsumfreudig (zum Hochzeitstag gabs nicht weniger als goldene Halsketten und vergoldete Fingerringe).

Personalfachleute, vor allem jene, welche in der Informatikbranche tätig waren, hatten in diesen Zeiten einerseits viel zu tun, andererseits beschränkte sich die Arbeit jedoch vor allem auf eines: die Personalgewinnung. Ständig wurden neue Stellen geschaffen und die Fluktuationsraten waren hoch, was einen immensen Nachfragesog nach Informatikern\* auslöste. Diese Mengen an qualifizierten Informatikern waren jedoch oft nicht einfach zu finden und so war die Arbeit für Personalfachleute nicht immer ganz problemlos. Ferner blieb gerade wegen der Bündelung der gesamten Kräfte für die Personalgewinnung für andere Bereiche wenig Zeit. So wurde beispielsweise kaum Zeit und Geld in die Personalentwicklung investiert. Zu diesem Zeitpunkt schien dies auch nicht unbedingt nötig zu sein.

## Was versteht man unter Personalentwicklung überhaupt?

Wenn ich hier von Personalentwicklung spreche, möchte ich zuerst einmal definieren, was unter Personalentwicklung überhaupt zu verstehen ist. Es gibt hierzu eine Fülle von Definitionen und Begriffsbestimmungen, von denen mir die folgende als besonders zweckmässig und umfassend erscheint:

*Die Personalentwicklung umfasst alle bildungs- und stellenbezogenen Massnahmen (Ausbildung, Weiterbildung, Umschulung, Verwendungsplanung und -steuerung, Aufstiegsplanung und -steuerung, Stellvertretungsregelungen,...), die zur Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte dienen und sich stützen auf Informationen über Personen (Eignungs- und Fähigkeitsprofile, Leistungen, Potenzial,...), Organisationseinheiten (Anforderungsprofile) und relevante Märkte (Bildungs- und Arbeitsmärkte). (...) Die Personalentwicklung versteht sich einerseits mitarbeiterorientiert und andererseits unternehmungsorientiert. (Thom 1992, Sp. 1676 f.)*

## Konjunkturflaute als Chance für die Personalentwicklung?

Mittlerweile hat wohl jeder begriffen, dass sich die wirtschaftliche Gesamtlage dramatisch von dem oben beschriebenen goldenen Zeitalter abhebt. Seit 2001 gibt es nicht mehr neue Stellen «en masse» – das Gegenteil ist der Fall: gähnende Leere auf dem Stellenmarkt! Personalfachleute sehen sich plötzlich mit ganz anderen Aufgaben konfrontiert als früher. So ist nun die Zeit gekommen, um anderen Aufgaben Rechnung zu tragen, anderen – für lange Zeit in den Hintergrund getretene – Gebieten Aufmerksamkeit zu schenken.

Das Motto lautet nicht mehr Stellenbesetzung, sondern viel eher Personalerhaltung und -motivation. Es ist ja schon lange kein Geheimnis mehr, dass motiviertes Personal das A und O einer Unternehmung ist.

Doch um Personal halten und motivieren zu können, braucht es ernst gemeinte Personalentwicklung. Und diese passiert nicht einfach von selbst! Um langfristig und sinnvoll in die Mitarbeitenden zu investieren, braucht es neue Konzepte. Es ist nun an der Zeit, diese zu entwickeln und dann erfolgreich in die Praxis umzusetzen – so quasi nach dem Motto: «Entwickle in der Zeit, dann hast du in der Not!» Vielleicht fragen Sie sich jetzt: «Warum Konzepte zur Personalentwicklung? Ich kann doch einfach meinem Mitarbeiter A hier einen Kurs, dem Mitarbeiter B dort einen Workshop und dem Mitarbeiter C ein Seminar finanzieren und somit hat sich das Thema für eine Weile erledigt.» Doch dem ist eben nicht so! Gerade in wirtschaftlich schlechten Zeiten spielt der Kostenfaktor eine grosse Rolle. Wer ohne Konzepte willkürlich ein bisschen hier, ein bisschen dort in die Personalentwicklung (was in diesen Fällen oft bloss mit Aus- und Weiterbildung gleichgesetzt wird) investiert, wird schon bald schmerzlich feststellen, dass der Nutzen um ein Vielfaches erhöht worden wäre, wenn ein durchdachtes Konzept dahinter gestanden hätte! Ein solches könnte beispielsweise das systematische Begleiten von Berufseinsteigern durch einen erfahrenen Mitarbeiter (Mentor) zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung, auch hinsichtlich von sogenannten Soft-Skills, beinhalten. Doch warum braucht man überhaupt solche Konzepte? Einige Gründe seien nachfolgend aufgezählt:

1. Konzepte signalisieren Langfristigkeit. Die Kosten-Nutzen-Relation macht sich erst langfristig bezahlt.
2. Nur eine systematische Personalentwicklung auf allen Hierarchieebenen ist sinnvoll.
3. Der Kostenfaktor – beschränkte Zeit- und Finanzbudgets (gerade bei KMUs) benötigen eine sorgfältige Planung.
4. Konzepte sind von der Geschäftsleitung absegnet und

legitimiert. Wenn Personalentwicklungskonzepte existieren, signalisiert dies den Mitarbeitenden, dass Personalentwicklung als wichtig angesehen wird und sogar in der Firmenphilosophie verankert ist.

5. Technologiepersonal muss proaktiv entwickelt werden. Dieser gesamte Prozess beginnt bei der Schaffung von Lehrstellenangeboten und reicht über gezielte Weiterbildungs- und Qualifikationsmassnahmen bis hin zu regelmässigen Technologie-Update-Kursen für das Management.
6. Investitionen in die Umschulung, Aus- und Weiterbildung lohnen sich, da auch die Attraktivität des Arbeitgebers auf dem Arbeitsmarkt steigt und die Fluktuationsrate gesenkt werden kann.

## Überforderte Personalfachleute?

Interne Personalfachleute sind mit dieser neuen Aufgabenkomplexität enorm herausgefordert. Plötzlich werden von ihnen zusätzlich noch ganz andere Skills erwartet als bisher: vermehrte Human Resource-Kenntnisse (Human Resource = HR), die Fähigkeit zur Konzept- und Projektarbeit, breite Netzwerke und grosse Durchsetzungsfähigkeit – und dies alles zusätzlich neben dem Tagesgeschäft. Unser Schulsystem trainiert uns, Wissen zu reproduzieren und nur ein einzelnes Fachgebiet in seiner Tiefe abzudecken. Wir müssen jedoch vermehrt lernen, verschiedene Disziplinen und Fachgebiete miteinander zu vernetzen.

In der Praxis gibt es noch zu viele Mitarbeitende in Personalleiterfunktion, die einerseits einen zu schmalen betriebswirtschaftlichen Rucksack mitbringen und andererseits von ihrer Erfahrung her nur Teilgebiete des HR-Managements abdecken. Dies hat oft zur Folge, dass sie in strategischen HR-Fragen vom Top-Management nicht wirklich als Partner akzeptiert werden. Sie üben leider mehrheitlich administrative Aufgaben aus, welche sicher auch erledigt werden müssen, aber nur Teil der Gesamtaufgabe darstellen sollten.

Je grösser die Unternehmung, desto eher sind Personalleitende gefragt, die das strategische und konzeptionelle Arbeiten gewohnt sind. In Kleinunternehmen beschäftigt sich der Inhaber meist allein mit strategischen Aufgaben. Mit dem breiten und versierten Angebot an Personalfachausbildungen und den entsprechenden eidgenössischen Prüfungen wird langfristig ein wesentlicher Beitrag zur Qualifizierung und Professionalisierung der HR-Arbeit geliefert.

Doch auch die Anforderungen an externe Personalberater sind in den letzten Jahren massiv gestiegen und erfordern gute Basisausbildungen und den Erwerb von neuem und aktuellem Wissen, um die Kunden erstens in der Breite und zweitens in der Tiefe nachhaltig bedienen und beraten zu können. Das Thema Personalentwicklung hat auch hier riesig an Bedeutung gewonnen. Ein versierter und kompetenter externer Personalberater kann immer auch eine objektivere Aussensicht ins Spiel bringen und somit die internen Personalleute unterstützen. Eine Zusammenarbeit zwischen internen und externen Personalfachleuten kann eigentlich nur Vorteile bringen, zumal ein externer Personalberater nebst seiner Erfahrung und dem fundierten Know-how stets auch den Markt und die branchenüblichen Standards genaustens kennt.

Fazit: Wir befinden uns im Zeitalter der Wissensgesellschaft! Auch für Personalfachleute – intern wie extern – gilt es dies zu erkennen und sich gezielt dieses Wissen anzueignen. Veraltete Konzepte werden sich als Ladenhüter erweisen. Infolgedessen müssen deren Vertreter aufpassen, nicht selbst zu Ladenhütern zu werden!



Bernhard Kohler  
Kohler & Partner  
Jungfraustrasse 1  
3000 Bern 6  
031 351 04 04  
bernhard.kohler@k-p.ch

\* Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird die männl. Form verwendet. Frauen sind selbstverständlich miteingeschlossen!

Im Zuge des immer schneller werdenden Wandels in der Berufswelt verändert sich zwangsläufig die Arbeit in der Personalveränderung und -entwicklung. **Kohler & Partner**, Unternehmens- und Personalberater, erleben das hautnah in ihrer täglichen Arbeit. In dieser Artikelserie nehmen sie zu verschiedenen Themen des Human Resource Managements Stellung.