

## Vorwort

Lieber Leser, Sie wissen natürlich, dass man ein Vorwort erst dann schreibt, wenn das Buch schon fertig ist. Weil man als Autor ja wissen muss, was man geschrieben haben wird, da sich darauf das Vorwort bezieht. Und mir ist es tatsächlich so gegangen, dass ich anfangs glaubte, genau zu wissen, was ich schreiben werde. Dann traten aber doch einige Änderungen ein. Hoffentlich wollen Sie jetzt nicht das lesen, was ich ursprünglich dachte schreiben zu wollen!

So ist das Buch zum Beispiel kürzer geworden als ich anfangs fürchtete es schreiben zu müssen. Das liegt daran, dass ich mich an meinen Vater erinnert habe, der immer behauptet hat, jemand der komplizierte Dinge nicht mit Äpfeln und Birnen erklären könne, hätte in Wirklichkeit jenes gar nicht wirklich verstanden, was er da erklärte.

Später habe ich den dazu passenden Satz von Wittgenstein gefunden: „Wovon man nicht sprechen kann, darüber muß man schweigen“ (der letzte Satz seiner „Abhandlung“).

Also habe ich in zunehmendem Maße versucht, mich zu beschränken, und „irgendwie“ nur das Nötigste zu schreiben. Den Rest müssen Sie dann selber erfinden oder ausprobieren!

Das ist eine weitere Besonderheit in der Kommunikation: Ich weiß ja erst wirklich, was ich hier geschrieben habe, wenn ich Kommentare dazu gehört habe, denn der Leser, nicht der Schreiber bestimmt die Bedeutung der Aussagen. (Heinz von Foerster nannte das mal sein hermeneutisches Prinzip).

Das bedeutet natürlich, dass Sie (als Leser) gerade daran Freude haben sollten, das, was Sie hier lesen werden, so zu verstehen, dass gerade Sie in Ihrem Arbeitsumfeld etwas damit anfangen können. Dann wäre ich ein bisschen aus dem Schneider. Man hat als Autor ja auch seinen Leistungsdruck, wie Goethe schon sagte (der ja unglaublich viel kommentiert hat) „Wie machen wirs, dass alles frisch und neu und mit Bedeutung auch gefällig sei?“ (Faust I). Denn gerade zum Thema Personalentwicklung gibt es schon das eine oder andere Buch auf dem Markt.

Was ist denn hier neu?

Ehrlich gesagt kann es mir passieren, dass Sie alles, was ich schreibe, super selbstverständlich finden, oder noch schlimmer: Sie machen es so! Das wäre natürlich anders herum betrachtet toll. Denn mal ehrlich: Eigentlich lieben wir es alle, Dinge zu hören oder zu lesen, die wir auch so sehen, denn wir werden ja bestätigt. Besser für die eigene Weiterentwicklung ist es allerdings, sich an Positionen zu reiben, die man ganz anders sieht.

Meine Erfahrung, die ich nun in 10 Jahren als Berater und weiteren gut 10 Jahren als Trainer, Personalentwickler und Personalleiter gesammelt habe, sagt mir: Genau die Haltungen, die ich Ihnen vorschlage, sind sehr selten vertreten, genau die Konsequenz in der Umsetzung wird meist vernachlässigt, genau die Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und Personalstrategie wird meistens übergangen.

Je größer die Unternehmen werden, umso professioneller arbeiten dort meist die Personalentwickler. Aber der Vorstand hat mit strategischer Personalentwicklung dann oft nichts im Sinn. „Die haben hier andere Sorgen als Personalentwicklung“, sagte mir kürzlich noch der Leiter PE/OE eines deutschen Versicherungskonzerns.

Der Vorstandsvorsitzende der Volksbank Düsseldorf Neuss, Klaus Lerpcher, hingegen überraschte mich vor einigen Tagen mit dem Satz: „Personalpolitik ist Unternehmenspolitik. Wer die Personalpolitik in der Hand hat, bestimmt die Geschicke des Unternehmens“. Genau das glaube ich auch.

Gleichzeitig weiß ich, dass Personalleute, besonders die engagierten unter uns, oft so sehr überzeugt von der Richtigkeit ihrer Vorgehensweisen und Instrumente sind, dass sie persönlich beleidigt reagieren, wenn ein Businessvertreter (oder mehrere, gar der Vorstand) auf die vielen Anforderungen, die wir an sie stellen „not amused“ sind, sich geradezu an ihrer

eigentlichen Arbeit gehindert fühlen. Und mal ehrlich: Mitarbeitergespräche, Gehalts-  
gespräche, Zielvereinbarungen, Bonusverhandlungen, Leistungsbeurteilung, Einstellungs-  
gespräche, Probezeitbeurteilungen, Überstundengenehmigungen, Assessment-Center -  
Teilnahmen, Teilnahme an Trainings, Stellenbeschreibungen aktualisieren, das macht eine  
normale Führungskraft doch schon alles (realtiv) klaglos. Und jetzt kommen Sie rein und  
sagen, wir wollen mit Ihnen eine Portfoliokonferenz – Personal einführen. Also ehrlich: Ich  
verstehe das irgendwie schon, wenn mir dann jemand mit leicht gerötetem Gesicht und  
gepresster Stimme erklärt, er müsse auch noch arbeiten, um das Geld für´s Unternehmen zu  
verdienen, damit speziell mein Arbeitsplatz weiter finanziert werden kann.

Deshalb habe ich immer versucht, die Systeme zu vereinfachen, zusammen zu legen, es  
alles etwas „unfettiger“ zu machen und vor allem dafür zu arbeiten, dass den  
Führungskräften der Wert dieser Maßnahme für ihr eigenes Geschäft deutlich wurde.  
Darum geht es in diesem Buch.

Die Vorschläge, die ich Ihnen mache, die Erläuterungen, die ich gebe, sind alle praxiserprobt  
und funktionieren sehr gut (wenn man konsequent dran bleibt). Der Stil ist bewusst nicht  
wissenschaftlich, sondern salopp. Ich versuche so ähnlich zu schreiben, wie ich auch  
spreche (wegen der „Äpfel und Birnen“). Die wenigen Literaturangaben sind wirklich nur die  
auf die ich mich mal bezogen habe, aus denen ich Anregungen erhalten habe oder die ich  
zitiert habe. Ich habe mich nicht angestrengt, den wissenschaftlich relevanten status quo zu  
liefern. Sie erhalten hingegen ein Praxisbuch für Praktiker.

Meine Glaubenssätze und Haltungen versuche ich dabei nicht zu verstecken und so zu tun,  
als wäre das alles irgendwie objektiv richtig, was ich hier schreibe. Ist es natürlich nicht. Geht  
ja auch nicht. Erkläre ich auch!

Ich habe mich zum Beispiel in den letzten Jahren mit dem Konstruktivismus beschäftigt. Das  
hat mir dabei geholfen, demütiger zu werden, weil ich gelernt habe, dass viele Wirklichkeiten  
mit großer Berechtigung nebeneinander in der Welt stehen und ich keineswegs alles  
verstehe, aber es hat mich auch mutiger gemacht, meine „wirkliche Wahrnehmung“ zu  
äußern, zu erläutern und dazu zu stehen und trotzdem weiter neu-gierig auf das  
Andersartige und anders Gesehene zu sein.

„Das Problem ist nicht Wahrheit, antworte er, das Problem ist Vertrauen.“  
(Heinz von Foerster, KybernEthik)

Der Ansatz, den ich in diesem Buch erkläre, ist deshalb genau darauf ausgerichtet, die  
Wahrheiten - Vielfalt im Unternehmen zu aktivieren, in konstruktive Reibung zu bringen und  
Vereinbarungen zu treffen, die für das Unternehmen, für das wir arbeiten, und dadurch auch  
für die einzelnen Mitarbeiter, die beste Lösung ist. Dass es dabei auch um Strategie in der  
Personalentwicklung geht, nehme ich billigend in Kauf.

September 2002, Karsten Böhme

## Was hat die Unternehmensstrategie in der Personalentwicklung verloren?

Stichwörter dieses Kapitels:

- Personalentwickler können gar kein Personal entwickeln
- Personalentwicklung ist Sache der Führungskräfte
- Strategische Entwicklung des Personals
- Vision – Mission - Strategie

In diesem ersten Kapitel möchte ich gerne auf die Zuständigkeiten in einem Personalentwicklungsprozess eingehen. Scheinbar ist ja alles klar. Für das Geschäft sind die Businessverantwortlichen zuständig und für das Personal gibt es Stabsmitarbeiter wie Personalleiter, Personalentwickler und Trainer. Diese Selbstverständlichkeit möchte ich ein wenig erschüttern, aber Wege zu einer konzertierten Aktion der Personalentwicklung aufzeigen..

### Personalentwickler können gar kein Personal entwickeln

Zur Mitarbeiterentwicklung werden noch in vielen Unternehmen unter dem Titel „Interne Weiterbildung“ eine Reihe von Trainingsveranstaltungen angeboten. Diese sind allerdings meist zu wenig auf das Alltagsgeschäft ausgerichtet, haben nicht selten reinen Incentive-, bzw. Beglückungscharakter und es existiert oft das Missverständnis, Trainings seien schon Personalentwicklung. In der Regel wird eine Seminarteilnahme aber weder vor- noch nachbereitet und hat mit Zielen, konkreten Aufgaben oder Herausforderungen des Mitarbeiters in seiner Funktion keine erkennbaren Zusammenhänge.

Man kann folgende Ebenen unterscheiden, in denen Personalentwickler arbeiten:

1. Weiterbildung. Hier geht es darum, dass jeder Mitarbeiter bezogen auf seinen aktuellen Job alles das hinzulernt, was er zur Ausübung dieses Jobs auch mittelfristig brauchen wird. Die Klassiker: Datenverarbeitung, also neue Anwendungsprogramme, Sprachen, neue Entwicklungen im Fachgebiet, etc. Eine gute Planungsbasis für Weiterbildung im Job ist die aktuelle Stellenbeschreibung und/oder die Zielvereinbarung.
2. Training. Hier geht es darum, teils grundsätzliche, teils weiterführende Inhalte so zu lernen, dass sie im Aufgabengebiet zusätzliche Möglichkeiten bieten. Beispiele: Verkaufstraining, Rhetorik und Verhandlungstraining, etc. Training ist ein individueller oder gruppenbezogener Vorgang.
3. Personalentwicklung: Hier geht es darum, mittelfristig sowohl im Unternehmens- als auch Mitarbeiterinteresse zu planen und umzusetzen: Karriereentwicklung, Nachfolgeplanung, Job-Enrichment und –Enlargement, Potenzialerkennung und –entwicklung. Hier geht ohne Planung und Dokumentation und ohne konkreten Bezug zu den zukünftigen Veränderungen im Job nichts mehr.
4. Teamentwicklung: Hier geht es darum, einer ganzen Abteilung, einem Projektteam oder anderen Gruppen, die einen intensiven Arbeitszusammenhang haben, Hilfen zu Verfügung zu stellen, die ein optimales Zusammenwirken aller Teammitglieder auch unter größter Anspannung, Zeit- und/oder Leistungsdruck ermöglichen. Oft gibt es auch schon Spannungen, die mit Hilfe einer guten Teamentwicklungsmaßnahme abgebaut werden können.

Die Personalentwickler stehen heute in vielen Unternehmen vor der Aufgabe, allen Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen einen wesentlich höheren Praxisbezug und damit eine völlig neue inhaltliche und organisatorische Ausrichtung zu geben, was mit einem reinen Trainingsprogramm nicht hergestellt werden kann.

Dabei stehen Personalentwickler vor mehreren Schwierigkeiten:

1. Sie müssen eng mit den operativen Geschäftsbereichen zusammenarbeiten, denn die Personalentwickler sind nicht verantwortlich für den geschäftlichen Erfolg und können in der Regel die konkreten Anforderungen in den Bereichen nicht einschätzen. Hier herrscht aber in den meisten Unternehmen eine vornehme Zurückhaltung. Zwar ist der Mitarbeiter das höchste Gut, allerdings sind alle anderen Ziele im Geschäftsalltag meist vordringlich. Wenn Fortbildung der Mitarbeiter dann auch noch Kosten verursacht, ziehen sich Absprachen mit Mitarbeitern der „Trainingsabteilung“ oft lange hin.
2. Die Umsetzung der Aufgabe, die Personalentwicklung (PE) am Geschäftsprozess zu orientieren, ist aber auch deshalb so schwierig, weil die Personalentwickler keinen Zugriff auf die Instrumente des Personalbereichs haben. Eine Abstimmung der Personalentwicklung mit Stellenbeschreibungen, Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Mitarbeitergesprächen und vor allem Gehaltsfindung ist selten. Gerade dann könnte der Bereich Personalentwicklung aber Struktur und Dynamik in Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen bringen, wenn nämlich Voraussetzungen für und Auswirkungen von Trainingsmaßnahmen einbezogen würden.
3. Eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung müsste die Geschäftsführung bzw. die Bereichsleiter hinsichtlich Zielen und Budgets einbeziehen, damit die PE auf das aktuelle und mittelfristige Tagesgeschäft ausgerichtet ist. An diese Top-Führungskräfte kommen die meisten Personalentwickler aber gar nicht ran. Das hängt damit zusammen, dass in Geschäftsberichten unter der Überschrift „Personalentwicklung“ immer noch die Entwicklung der Zahl der angestellten Mitarbeiter verstanden wird und allenfalls noch die Gesamtsumme des für Mitarbeiter ausgegebenen Geldes. An der Personalentwicklung, um die es hier geht, wird der wirkliche Geschäftsführer nicht gemessen. Man kann es ihm oder ihr also nicht übel nehmen, oder?

Zusammengefasst:

Die Steuerung der Personalentwicklung muss dahin verlegt werden, wo die Auswirkungen zu spüren sein sollen: In die Geschäftsbereiche.

Personalentwickler können ihr professionelles Wissen und ihre Kontakte dann dazu einbringen, dass den Führungskräften ihre Aufgabe gelingt.

Aber zuständig und verantwortlich müssen die Führungskräfte gemacht werden oder sich selber machen.

Dann erst wird durch einen regelmäßigen konsequenten Personalentwicklungs-Prozess die Unternehmenskultur so beeinflusst, dass das wirklich entsteht, was normalerweise nur in den aufwendig erstellten Firmenbroschüren über Vision, Werte und Kultur steht.

Personalentwickler können gar kein Personal entwickeln, sondern nur so tun als ob, also dabei helfen, dass es geschieht. Dies ganz im Sinne des Kalauers: Wer glaubt, dass Personalentwickler Personal entwickeln, glaubt vermutlich auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten.

## **Personalentwicklung ist Sache der Führungskräfte**

Es wird somit klar, dass Personalentwicklung in Wirklichkeit keine Aufgabe für Personalleute, sondern für Führungskräfte ist. Die Begründung dafür ist einfach: Führungskräfte werden in der Regel daran gemessen, in wie weit sie Ihre Ziele erreichen. Diese Ziele werden zu Beginn eines Geschäftsjahres festgelegt und leiten sich von den Unternehmenszielen ab. Diese sind Basis für Gewinnerzielung, was wiederum die Besitzer, Aktionäre und Teilhaber zufrieden stellen soll. Denn es lohnt sich schließlich nur, ein Unternehmen zu betreiben, wenn unter dem Strich etwas übrigbleibt. Und das sollte mehr sein, als auf dem normalen Kapitalmarkt zu erreichen ist. So einfach ist das ganze eigentlich.

Geschäftsziele werden so festgelegt, dass ein Umsatz von x, ein Ertrag von y, ein Deckungsbeitrag von z erwirtschaftet werden soll. Der Weg, auf dem dies geschieht bleibt meist weitgehend im Entscheidungsspielraum der Führungskraft. Sollte er allerdings investieren müssen, um die Ziele zu erreichen, muss er in diversen Ab- und Zustimmungsverfahren dafür werben und argumentieren. Bei allen Unternehmen, die ich kennen gelernt habe, wurden Investitionen vorab höchst ungern gesehen und eher nicht genehmigt.

Trotzdem ist es meist einfacher, eine Maschine für einige Millionen kaufen zu dürfen, als zusätzliche Mitarbeiter einzustellen. Diese wiederum tauchen in Zielsystemen eher in der Gruppe „Arbeitskosten“ auf und bleiben daher eine abstrakte Größe. Oft wird noch die Gesamtzahl von Mitarbeitern festgelegt, mit denen eine Führungskraft Gewinne erzielen soll. In den „Arbeitskosten“ verbergen sich dann Budgets, z.B. für Gehälter, Lohnnebenkosten, Weiterbildungskosten, Aushilfskräfte, Abfindungssummen, Kosten für Personalsuche (Anzeigen, Übernachtung von Kandidaten, etc.), Bonus, Geschenke für Jubilare, usw.

Wenn eine Führungskraft ein hinreichendes Budget genehmigt bekommen hat, kann sie mit diesem Budget mehr oder weniger gut wirtschaften, um ihre Ziele zu erreichen. Wenn sie zum Beispiel mit 10 Angestellten mehr Ertrag erwirtschaftet als im Vorjahr mit 11 ist das im Prinzip ein Erfolg. Wenn sie allerdings durch Kündigung zum Jahresende einen Top Mitarbeiter verliert, weil dieser das Arbeitsklima des Bereichs unangenehm fand, wird es schwer möglich sein, im Folgejahr mit 9 Angestellten wieder mehr Ertrag zu erwirtschaften. Allerdings merkt man das in der reinen Statistik nicht.

Es gilt also für eine Führungskraft, die Menschen ihres Bereichs so zu unterstützen, dass diese einen optimalen Ertrag erwirtschaften und sich möglicherweise auch noch jährlich steigern können. Das geht über Methoden und Haltungen, die man in keiner Statistik merkt, die aber eine nachhaltige Wirkung entfalten können: Kultur der Zusammenarbeit und strategische Personalentwicklung.

Es gibt auch immer wieder Unternehmensbereiche, die dauerhaft hervorragende Ergebnisse erreichen und für interne und externe Mitarbeiter eine Art Magnet sind. Da wollen viele arbeiten, wenige gehen weg. Ausnahmen: Beförderung, interner Karriereschritt in anderem Unternehmensteil, deutliche Verbesserung des Gehalts. Die Führungskräfte dieser Erfolgsbereiche haben erkannt, dass hervorragende Mitarbeiter immer noch besser werden wollen, dass Möglichkeiten da sein müssen, sich zu beweisen und dass Leistung belohnt werden muss, z.B. durch Wertschätzung und Entwicklungsmöglichkeiten.

In der Realität der meisten Unternehmen ist dies allerdings anders. Zeit, Stress und operative Hektik „verhindern“ in aller Regel eine systematische Personalentwicklungsarbeit. Viele Führungskräfte halten Personalentwicklung nach wie vor für eine Sache der Personalleute und der Mitarbeiter selbst und verschenken damit eine der zentralen Steuerungsmöglichkeiten für das Erreichen der Geschäftsziele.

Aber noch mal: Solange Führungskräfte nur am kurzfristigen Ergebnis gemessen werden und nicht auch an der Art und Weise, dahin zu kommen, wird sich nur schwer etwas daran ändern. Personalentwicklung ist mittelfristiges Denken und basiert auf einer Vision und Mission des Unternehmens; Ergebnisorientierung ist kurzfristiges Controllingdenken und basiert auf Zielsetzungen des Businessplans.

## **Strategische Ausrichtung der Personalentwicklung**

Bei den bisherigen Ausführungen bin ich mir darüber klar, dass dieser Ansatz auch kulturell interessant ist, da Personal- und Führungsarbeit in den Ländern dieser Welt verschieden aufgefasst werden. Martin Hilb hat dies in einer Matrix dargestellt (x-Achse: Grad der Dezentralisierung; Y-Achse: Ausmaß der strategischen Orientierung). Danach würde der hier vorgestellte Ansatz als „integriert“ bezeichnet und in Schweden, der Schweiz, Kanada und Japan am ehesten umgesetzt werden. In Deutschland, Italien und Großbritannien ist dagegen mehrheitlich der mechanistisch-legalistische Ansatz vertreten, der so aussieht, dass zentrale Personalabteilungen auf Anordnung, jedoch ohne umfassende Involvierung der Linienverantwortlichen, vorwiegend operative Personalaufgaben durchführen. Bezogen auf unseren deutschen Raum ist somit der strategische Ansatz schon herausfordernd.

Es gibt also einige, wesentliche Faktoren, die erfüllt sein müssen, damit Personalentwicklung im produktiven Sinne strategisch im Unternehmen wirken kann:

- Das Unternehmen weiß, wohin es will und teilt es den Mitarbeitern auch mit, d.h. es gibt so etwas wie eine Mission, vielleicht auch eine Vision, die eine orientierende Kraft für die Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter sein kann.
- Die Geschäftsführung übernimmt „ownership“ für einen strategischen Ansatz der „permanenten Optimierung“ und der Personalentwicklung.
- Der Personalleiter übernimmt, ggf. mit Unterstützung durch Personalentwickler, das „Projektmanagement“ der geplanten Entwicklungsprozesse.
- Die Führungskräfte übernehmen Verantwortung für eine strategische, d.h. eine an den Geschäftszielen ausgerichtete Personalentwicklung

Diese Aspekte möchte ich im folgenden ausarbeiten.

## **Vision – Mission – Strategie**

Das folgende Schaubild erläutert die Systematik und auch die Kraft, die in einer visions- und einer missionsgesteuerten Strategie liegt. Das Modell wurde ursprünglich von Gregory Bateson entwickelt und von Robert Dilts in einigen Büchern in sehr kreativen Zusammenhängen verwendet. Es zeigt, dass unser Verhalten letztlich Auswirkung von etwas ist, das hierarchisch höher steht. Vision, Mission, Strategie und Potenziale sind gleichsam die Ursache für sich ergebende Handlungen.

Wenn man auf einer der unteren Ebenen der Pyramide eine Veränderung vornehmen möchte, z. B. die Vorgehensweise bei der Erfassung des Potenzials aller Mitarbeiter zu ändern (Ebene der Aktion), ist das eher schwierig, weil viele Beteiligte und - Gruppen im Unternehmen einbezogen werden wollen. Die Klärung einer solchen Aktion erfolgt in der

Regel auch erst dann, wenn eine Einigung über die Ziele und die Modalitäten erfolgt ist (Ebenen der Mission und der Strategie).

Andersherum: Wenn ich eine klare Aussage im Unternehmen dazu habe, wohin wir wollen, wofür wir stehen und was uns wichtig ist, fällt es viel leichter, die notwendigen strategischen und operativen Entscheidungen zu treffen.

Die Treppe lässt sich also deutlich leichter von oben nach unten kehren!



(Folie 1, Vision)

### Vision

Visionen sind nach J.P. Kotter dann effektiv, wenn sie vorstellbar, wünschenswert, plausibel, fokussiert, flexibel und kommunizierbar (in fünf Minuten erfolgreich erklärt) sind. Oft wird die Vision als Energie unterschätzt. So gehen einige Autoren in letzter Zeit schon wieder dazu über, Visionen unnötig zu finden. Ohne dass man allerdings weiß, wohin es gehen soll, muss man sich nicht wundern, wenn man ganz woanders ankommt, und zwischendrin auch noch dieses unangenehme Gefühl bekommen hat, nicht mehr zu wissen, wo man ist und warum. Stellen Sie sich vor, wo Sie in 10 Jahren beruflich und persönlich stehen wollen! Wenn Sie das gut können und im Idealfall noch eine bildhafte Vorstellung und ein Gefühl haben, wissen Sie was eine Vision ist. Visionen sind stark, wenn sie die Gefühle in Menschen ansprechen und Kräfte mobilisiert werden, sie auch zu erreichen.

### Mission

Unternehmensleitbild, Imagebroschüren, Führungsgrundsätze und (bei angelsächsischen Firmen verbreiteter) Mission - Statements befinden sich auf der Ebene der Mission. Hier hat man es mit wertorientierten Aussagen zu tun, die handlungsleitend für interne und externe Kontakte sein sollen. Warum sind Sie persönlich eigentlich auf der Welt? Gibt es dafür einen

Sinn? Haben Sie eine (wirkliche) Aufgabe? Braucht sie jemand oder gar viele? Antworten auf diese Fragen sind Ihre Mission.

Stellen Sie sich ein Unternehmen (a) vor, dass in seiner Mission stehen hat, dass hier die besten, engagiertesten und kundenfreundlichsten Mitarbeiter der Welt arbeiten um allen Kunden dieser Firma einen echten Mehrwert zu liefern. Oder das Unternehmen (b), dass in seiner Mission verkündet, dass die gesamten Anstrengungen dahingehen, Platz 1 in einer Vergleichsliste zu belegen. Welche Mission ist wohl handlungsleitender für eine offensive strategische Personalentwicklung?

## Strategie

Strategische Fragen stellen sich sowohl business- und produktbezogen als auch mitarbeiter- und bereichsentwicklungsbezogen und orientieren sich an Mission und Vision. Beantwortet wird mit einer Strategie die Frage „Wie?“ Wie soll die Mission, also der Auftrag, erreicht werden? Wie kann geschafft werden, was Sie sich vorgenommen haben? Konkrete Ergebnisse, also Antworten auf diese Fragen in Unternehmen liefert in der Regel der „business-plan“. Hier steht drin, wo das Geschäft hingehen soll und wie das erreicht werden kann.

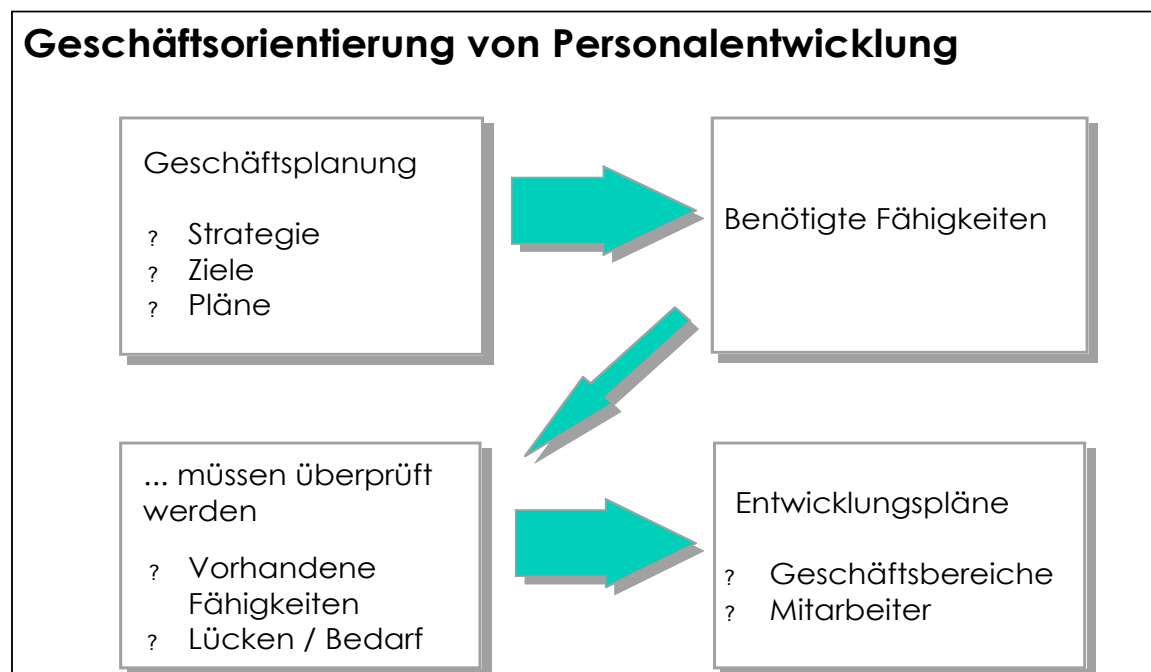
Aufgrund strategischer Aussagen des Unternehmens stellen sich Fragen im Bereich der Personalentwicklung:

Wie ist die Geschäftsplanung unseres Unternehmens, d.h. welche Strategien, Ziele und Pläne verfolgen wir?

Welche Fähigkeiten auf Seiten von Mitarbeitern und Führungskräften benötigen wir, um diese Planungsziele zu erreichen?

Welche Fähigkeiten sind vorhanden und wo gibt es Lücken bzw. Bedarf?

Wie müssen die Entwicklungspläne für meinen Geschäftsbereich bzw. meine Mitarbeiter und Führungskräfte aussehen?



(Folie 2: Geschäftsorientierung von Personalentwicklung)

Der Start einer jeden Personalentwicklungsmaßnahme ist die Geschäftsplanung mit Strategie, Zielen und Plänen. Und dies gilt zuerst einmal bezogen auf das gesamte Unternehmen, dann aber natürlich auch im besonderen für die speziellen Aufgaben der einzelnen Unternehmensbereiche und Spezialfunktionen. Erst wenn ich diese Basis habe und alle Funktionen definiert und im Regelfall in Organisationscharts positioniert habe, kann ich die dafür notwendigen Anforderungen klären. Mit anderen Worten: Welche Fähigkeiten benötigen wir von den Stelleninhabern, damit wir unsere Ziele im Rahmen unserer Organisation auch tatsächlich schaffen?

Diese Fähigkeiten sind hoffentlich alle im Unternehmen vertreten. Trotzdem müssen sie überprüft werden: Welche Fähigkeiten sind bei den Stelleninhabern vorhanden? Wo haben wir Lücken? Wo ist Entwicklungsbedarf? Dies geht am besten mit einem Personal-Portfolio-Workshop, wie ich ihn gleich beschreiben werde.

Auf Grundlage aller Erkenntnisse aus dem Workshop, den Vorbereitungen zum Workshop und den Analysen und Vorschlägen nach dem Workshop kann man dann Entwicklungspläne machen, die mit den Mitarbeitern im Gespräch vereinbart werden müssen.

Auch für die Gesamtorganisation ergeben sich aus diesem Prozess oft Ansatzpunkte für organisatorische oder prozessuale Veränderungen. Diese vereinbart am besten die verantwortliche Führungskraft mit ihrem Vorgesetzten im Rahmen seiner Zielvereinbarung.

#### **Aktion**

Der Glaubwürdigkeitscheck für die Vision, Mission und Strategie im Unternehmen ist dann allerdings die konkrete Aktion. Was wird wirklich getan? Wie sieht das tatsächliche Verhalten aus? Wie wird alles das, was versprochen wird, bei den Mitarbeitern umgesetzt?

Hier ist meiner Erfahrung nach alles plausibel und akzeptabel, was in der Sache klar und deutlich und zu den Menschen wertschätzend erfolgt. Die Unternehmensspitze / Geschäftsführung kann an dieser Stelle viel dazu beitragen, dass ein konsequentes Verfahren eingehalten wird, indem Sie mit gutem Beispiel vorangeht, also selber eine aktive Entwicklerrolle spielt, z.B.: bei den Führungskräften auf Entwicklungsarbeit drängt (über Zielvereinbarungen, Coaching, Projektarbeit, etc.) und gute Entwicklungsarbeit unterstützt und belohnt, d.h. nicht nur Führungskräfte unterstützt und fördert, die gute fachliche Ergebnisse bringen, sondern auf Zusammenhänge achtet.

#### **Auswirkung**

Nur dann, wenn Personalentwicklung in diesem konsequent geschäftsbezogenen Sinne verstanden wird, kann man einen return on invest erwarten. Die Unternehmensstrategie ist also geradezu die Basis guter Personalentwicklungsarbeit. Weitere Auswirkungen guter Personalarbeit findet man dann im Arbeitsklima, einer positiven Haltung zu Veränderungen im Markt, guten Kontakten zu Kunden, und Identifikation der Mitarbeiter, was sich in der Regel in guten Absatzzahlen ablesen lässt. Oft werden diese Auswirkungen auch zu Unterscheidungsmerkmalen für externe Bewerber: Wohin will ich gehen und mein Engagement und meine Fähigkeiten einbringen? Dahin, wo ich mich bei gutem Arbeitsklima auch persönlich entwickeln kann.

Diese Denkstruktur werde ich im Verlauf dieses Büchleins immer wieder als roten Faden aufnehmen, um Ihnen dabei zu helfen, die strategische und die operative Relevanz auseinander zu halten.