

7 SCHRITTE

ZUR STRATEGISCHEN PERSONALENTWICKLUNG



7 Schritte zur strategischen Personalentwicklung

Vorwort	01
Unser Nutzenversprechen	02
1. Benötigten Mitarbeiterqualifikationen	03
2. Aktuellen Status Ihrer Mitarbeiter	04
3. Ihre Personalbedarfsplanung	05
4. Strukturieren Sie Ihre Personalentwicklung	06
5. Geeignete Personalentwicklungsinstrumente	07
6. Auswahl des optimalen Partners	08
7. Qualität und Ergebnisse überprüfen	10
Fazit	12
Wirtschaftsfachwirt/in (IHK)	11
Ausbildung der Ausbilder (IHK)	12

Leitfaden für strategische Personalentwicklung in mittelständischen Unternehmen

In großen Unternehmen ist die systematische Weiterbildung der Mitarbeiter ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie. Doch wie können mittelständische Unternehmen diese Herausforderung bewältigen? Oftmals fehlen die personellen und finanziellen Ressourcen sowie praxisgerechte Tools und Know-how für eine sinnvolle Personalentwicklung. Mit unserem 7-Schritte-Plan wird es für jedes mittelständische Unternehmen möglich, eine integrierte, unkomplizierte und effektive Personalentwicklung zu etablieren. Lassen Sie uns gemeinsam die Potenziale Ihrer Mitarbeiter entfesseln und Ihr Unternehmen zu neuen Höhen führen!



Helga Sommer

Geschäftsleitung VHS Neumarkt e.V.



Vision



Wir verhelfen mittelständischen Unternehmen zu wettbewerbsfähigen Vorteilen mit hochqualifizierten und motivierten Mitarbeitern durch maßgeschneiderte Schulungsmöglichkeiten. Indem wir verbesserte Mitarbeiterqualifikationen ermöglichen, entsteht eine gesteigerte Produktivität und ein positiveres Image als attraktiver Arbeitgeber.

Mission



Die Volkshochschulen stehen in der Tradition von Aufklärung und Toleranz. Sie sind die kommunalen Einrichtungen der Erwachsenenbildung, die unparteilich und überkonfessionell als Ort der Bildung und Bewegung für möglichst viele Bürgerinnen und Bürger aller sozialen Schichten agieren wollen.



DEFINIEREN SIE DIE ZUKÜNFTIG BENÖTIGTEN MITARBEITER- QUALIFIKATIONEN



Um Ihre Firma auf die Zukunft vorzubereiten, sollten Sie sich einige wichtige Fragen stellen:

- Welche Leistungen werden Ihre Mitarbeiter zukünftig erbringen müssen?
- Welche Aufgaben bleiben bestehen, welche fallen weg, und welche neuen Aufgaben kommen auf sie zu?
- Welche zusätzlichen Anforderungen ergeben sich daraus?

Auch wenn niemand die Zukunft vorhersagen kann, können Ihre Unternehmensstrategie und mittelfristigen Ziele Ihnen Hinweise darauf geben, welche Qualifikationen Ihre Mitarbeiter zukünftig benötigen werden. Denken Sie dabei etwa 2-3 Jahre im Voraus, denn Mitarbeiterentwicklung braucht Zeit und sollte rechtzeitig geplant werden, um langfristig erfolgreich zu sein und Ihrem Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

ÜBERPRÜFEN SIE DEN AKTUELLEN STATUS IHRER MITARBEITER



Stellen Sie sich die folgenden Fragen:

- Über welche Qualifikationen verfügen Ihre Mitarbeiter aktuell?
- Entspricht dies den aktuellen und zukünftigen Anforderungen an ihre Positionen?
- Welche Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse werden derzeit nicht ausgeschöpft?

Falls noch nicht geschehen, sollten Sie die erforderlichen Instrumente zur kontinuierlichen Qualifikationserfassung implementieren.

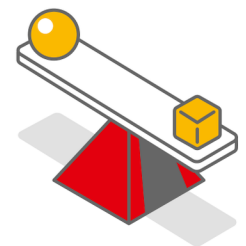
Dazu gehören beispielsweise Stellenbeschreibungen oder Anforderungsprofile, regelmäßige Mitarbeitergespräche und Analyseinstrumente wie die Potenzialanalyse. Indem Sie Ihre Mitarbeiter in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen, zeigen Sie nicht nur Ihre Wertschätzung für ihr Engagement, sondern investieren auch in die Zukunft Ihres Unternehmens.



ERSTELLEN SIE IHRE PERSONALBEDARFS- PLANUNG



Basierend auf Schritt 1 (SOLL) und Schritt 2 (IST) sollten Sie Ihre qualitative und quantitative Personalbedarfsplanung entwickeln. Hier legen Sie fest, wie viele Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen Sie in welchem Zeitraum benötigen. Ein oft vernachlässigter Aspekt ist die Frage, welche Mitarbeiter Ihr Unternehmen in absehbarer Zeit verlassen werden und welche Qualifikationen dadurch verloren gehen. Die Personalbedarfsplanung sollte auch die individuellen Entwicklungspläne Ihrer Mitarbeiter berücksichtigen, um die benötigten Qualifikationen gezielt zu fördern. Auf dieser Grundlage können Sie dann gezielte Maßnahmen zur Mitarbeiterqualifizierung planen.



STRUKTURIEREN SIE IHRE PERSONALENTWICKLUNG

In der Personalentwicklung ist planloses Vorgehen genauso schädlich wie in anderen Unternehmensbereichen. Daher ist es wichtig, einen strukturierten Personalentwicklungsplan zu erstellen, der die verschiedenen Qualifikationsanforderungen in Themenblöcken zusammenfasst und entsprechend der Bedeutung für die Unternehmensziele und ihrer Dringlichkeit gewichtet. Eine effektive Methode hierfür ist die Erstellung einer Personalentwicklungsmatrix, in die die geplanten Qualifikationen und die dafür vorgesehenen Mitarbeiter eingetragen werden.



Hier ein einfaches Beispiel einer Personalentwicklungsmatrix, die Sie nach Ihren Bedürfnissen anpassen und erweitern können.

Abteilung: Lager Stamm - Lagermitarbeiter Abteilungsleiter: Max Müller

Arbeits- aufgabe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Name	Kommissionieren	Befüllen	Mailorder packen	Industrie packen	Handel packen	German Parcel Programm	Umreifmaschine	Beherrscht Stapler	Prägen	Postabwicklung "Inland" (Briefe, Pakete, Päckchen)	Postabwicklung "Ausland" (Briefe, Pakete, Päckchen)	Postabwicklung "Sendungen zu ermäßigtem Entgelt"	Maschine für Packzuschnitte	PC-Abfrage, Drucker, Kopierer, Fax
Beck Karola														
Gold Richard														
Götz Wilhelm														
Held Reiner														
Meinke Dieter														
Moller Anna														
Ritter Helga														
Rütter Stephanie														
Selch Alf														
Wucher Heinz														
Summe														

Zeichenerklärung:

1)	2)	3)	4)
Anlernphase	beherrscht die Arbeit in vorgeg. Zeit u. geforderter Qualität	wie 2; zusätzlich: kann andere anlernen	wie 3; zusätzlich: hat Verbesserungen entwickelt und eingeführt
	Beabsichtigte Maßnahmen		

WÄHLEN SIE GEEIGNETE PERSONALENTWICKLUNGS-INSTRUMENTE AUS

Nachdem die Qualifikationsziele für die Mitarbeiter festgelegt wurden, ist es entscheidend zu planen, mit welchen Instrumenten diese Ziele am effektivsten erreicht werden können. Neben klassischen Trainingsmöglichkeiten stehen verschiedene Instrumente zur Auswahl.



- ☐ interne Schulungen
- ☐ elektronische Medien wie Computer Based Training und Web Based Training
- ☐ Intranet
- ☐ Coaching
- ☐ Gruppenarbeit
- ☐ Nachwuchsförderprogramme
- ☐ Job-Rotation
- ☐ Job-Enlargement
- ☐ Job-Enrichment
- ☐ Mentoring
- ☐ Assessment-Center
- ☐ Fachliteratur



Die Durchführung technischer Schulungen intern im Unternehmen macht oft Sinn, da es schwierig sein kann, externen Sachverstand für unternehmensspezifische Technikfragen zu finden. Bei der Entwicklung von Führungsqualitäten können offene Seminarangebote renommierter Trainingsinstitute eine Möglichkeit sein, jedoch kann in Einzelfällen auch individuelles Coaching die bessere Wahl darstellen. Bei einem Bedarf an Unterstützung für mehrere Mitarbeiter im gleichen Themenbereich ist ein auf den konkreten Bedarf zugeschnittenes Inhouse-Training häufig sinnvoll. Gleichzeitig sollte für jede Maßnahme festgelegt werden, ob sie mit eigenen Ressourcen oder durch die Inanspruchnahme externer Dienstleister umgesetzt werden soll. Eine strategische Planung der Personalentwicklung verhindert, dass Investitionen in die Mitarbeiter aufgeschoben werden, bis ernsthafte Leistungsdefizite entstehen.



DIE AUSWAHL DES OPTIMALEN PARTNERS FÜR GEZIELTE MAßNAHMEN

Egal, ob Sie sich für eine interne Lösung oder den Kauf externer Dienstleistungen entscheiden, die Frage, wer die Maßnahmen durchführen soll, ist von entscheidender Bedeutung. Nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um eine fundierte Entscheidung zu treffen, anstatt sich für eine schnelle Antwort zu entscheiden, wie zum Beispiel "Technische Schulungen werden immer von unserem Meister durchgeführt" oder "Das Telefontraining soll von Trainerin XXX durchgeführt werden, die bereits das Thema Projektmanagement bei uns behandelt hat".



Bei der Auswahl eines externen Trainers oder Coaches als Dienstleister sollten im Vorfeld verschiedene Fragen geklärt werden:

- ☐ Ist der Trainer ein Einzelkämpfer oder Teil eines kompetenten Teams?
- ☐ Welche Spezialisierung, Schwerpunkte und Branchenkenntnisse hat er/sie?
- ☐ Verfügt er/sie über Praxiserfahrung oder ausschließlich akademisches Wissen?
- ☐ Wie viele Trainingstage führt er/sie pro Jahr durch? (Gute Trainer beschränken sich – je nach Themengebiet – auf 100-150 Seminartage pro Jahr)
- ☐ Wie konsequent vertritt der Trainer seine Trainingsphilosophie?
- ☐ Bietet der Trainer ein Schnupperseminar an?
- ☐ Werden unternehmensspezifische Seminarunterlagen erstellt?
- ☐ Bietet der Trainer während des Trainings auch Einzelgespräche / Einzelberatung an?
- ☐ Sind die Teilnehmer aktiv eingebunden oder hält der Trainer überwiegend Vorträge?
- ☐ Gibt es eine Nachsorge? (Telefonat oder Vor-Ort-Termin)



Nehmen Sie sich mindestens die Zeit, die Sie sich für jede andere Investitionsentscheidung in vergleichbarer Größenordnung auch nehmen würden. Ihre Mitarbeiter sind tatsächlich Ihr wichtigstes Kapital. Jede Entscheidung, die zu ihrer Entwicklung und ihrem Wachstum beiträgt, ist von unschätzbarem Wert für Ihr Unternehmen.



71%

Aller Führungskräfte fühlen sich nicht ausreichend auf ihre Rolle vorbereitet

36%

Aller Ausbildungsverhältnisse werden abgebrochen

20%

Investition in die "richtigen" Maßnahmen sichern...

80%

Return on Investment für Ihr Unternehmen.



Der Schlüssel zum nachhaltigen Unternehmenserfolg

[illegible]

Es ist von entscheidender Bedeutung, von Anfang an eine sinnvolle Qualitätssicherung und praxisgerechte Erfolgsmessungen für jede Maßnahme zu planen. Denn Personalentwicklung soll nicht nur ein Selbstzweck sein, sondern maßgeblich zur Erreichung der unternehmerischen Ziele beitragen. Daher ist es von größter Wichtigkeit, den konkreten betrieblichen Nutzen jeder Maßnahme bereits im Vorfeld zu klären und die erreichten Verbesserungen zu beurteilen, um den Return on Investment zu kontrollieren.

Zur Qualitätssicherung von Personalentwicklungsmaßnahmen gehören Vorbereitungsgespräche durch die jeweiligen Vorgesetzten der Teilnehmer, in denen die Erwartungen des Unternehmens und der Mitarbeiter geklärt werden. Ebenso wichtig ist ein qualifiziertes Nachbereitungsgespräch mit den Mitarbeitern, in dem konkrete Änderungen oder Aktionspläne als Ergebnis der Maßnahmen vereinbart werden.

Standardisierte Beurteilungsbögen ermöglichen statistische Aussagen, sind jedoch erst dann sinnvoll, wenn Mitarbeiter auch die Möglichkeit haben, konkrete Anregungen, Ideen oder Kritik frei zu formulieren. Zudem lassen sich in vielen Bereichen auch betriebliche Messzahlen zur Qualitätsbeurteilung heranziehen. Die Beurteilung durch die Führungskräfte der geförderten Mitarbeiter sollte ebenfalls nicht vernachlässigt werden. Denn nur durch eine konsequente Überprüfung und Anpassung der Personalentwicklungsmaßnahmen kann das volle Potenzial der Mitarbeiter erschlossen und der nachhaltige Unternehmenserfolg sichergestellt werden.





Eine konsequent umgesetzte und strategisch ausgerichtete Personalentwicklung kann für mittelständische Unternehmen einen klaren Wettbewerbsvorsprung bedeuten. Es ist eigentlich ganz einfach – es bedarf lediglich dreier Dinge: Ihre bewusste Entscheidung, Personalentwicklung zur Chefsache zu machen, ein konsequentes, systematisches Vorgehen und die Umsetzung in logischen Schritten.

Durch gezielte Schulungsmaßnahmen können Sie die Motivation und Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter steigern, die Produktivität und Effizienz steigern, die Bindung an das Unternehmen stärken und die Qualität der Arbeitsergebnisse verbessern. Handeln Sie jetzt, um die Zukunft Ihres Unternehmens zu sichern und die Potenziale Ihrer Mitarbeiter voll auszuschöpfen. Investieren Sie in Ihre Mitarbeiter und sehen Sie, wie Ihr Unternehmen davon profitiert.



Schlusszitat

»Investiere in die Ausbildung deiner Mitarbeiter. Wenn du Angst hast, dass sie gehen, überlege, was passiert, wenn sie bleiben.«

Henry Ford



NÄHER ALS SIE DENKEN



Webseite

www.vhs-nm.de



E-Mail

erfolg@vhs-nm.de



Telefon

09181 2595-0