

## Nachhaltige Personalentwicklung

# Auf den Punkt gebracht

Von Hans Fischer

*Personalentwicklung ist zur Daueraufgabe geworden. Doch welche Massnahmen sind gefordert und wie ist vorzugehen, um den veränderten Umweltbedingungen und Technologien gerecht zu werden? Eines ist sicher: Von den Qualifikationen hängt das Überleben jeder Organisation ab.*

Jährlich werden enorme Summen für die Personalentwicklung (PE) budgetiert und effektiv investiert. Da ist es mehr als berechtigt, nach dem Return on Investment (ROI) zu fragen. Die zentralen Fragen sind: Wie lässt sich die Wertschöpfung der Aus- und Weiterbildung nachweisen? Wie kann ein möglichst hoher Praxis-transfer von PE-Massnahmen realisiert werden? Wie lässt sich ihr Nutzen messen? Die Antworten hängen von der Systematik ab, mit der PE-Massnahmen massgeschneidert umgesetzt werden.

## Um was geht es überhaupt?

Unter Personalentwicklung versteht man alle Massnahmen, mit denen die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbessert werden soll. Letzteren dient sie zur Steigerung der Arbeitsmarktfähigkeit, dem Unternehmen sichert sie das Überleben. Bei der Personalentwicklung geht es primär um die folgenden Schwerpunkte:

- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit,
- Erhöhung der Flexibilität,
- Motivationssteigerung,

- Sicherung einer qualifizierten Belegschaft.

Es hat sich bewährt, die PE-Massnahmen zu strukturieren. Die Aufteilung von PE-Massnahmen nach den folgenden Kompetenzen findet bereits grosse Verbreitung:

- Fachkompetenz,
- Methodenkompetenz,
- Sozialkompetenz,
- Führungskompetenz.

Selbstverständlich ist es notwendig je nach Priorität und Strategieanforderungen in sämtliche Kompetenzen zu investieren. Es ist jedoch unbestritten, dass die Investitionen in die Führungskompetenz die grösste «Hebelwirkung» erzeugen und den grössten Multiplikator-Effekt erzielen.

## Ansatz mit nachhaltiger Wirkung

Während der konkreten Durchführung von PE-Massnahmen (Kurse, Seminare, Workshops usw.) ist es noch relativ einfach, den Nutzen beziehungsweise den Wissens- und Könnens-Transfer zu ermitteln und sicherzustellen. Nach aller Erfahrung wird es aber um ein Vielfaches schwieriger, neu erworbenes Wissen, neue Kenntnisse und Erfahrungen mit hohem Wirkungsgrad in die praktische Problemlösung am Arbeitsplatz zu übertragen.

Es gilt, wie bei den übrigen Geschäftsprozessen nach ISO 9001:2000, auch bei den PE-Massnahmen einen systematischen Prozess nach dem Deming-Kreislauf zu definieren. Nur wenn der Bedarf erfasst, die PE-Massnahmen systematisch festgelegt und letztlich umgesetzt werden, besteht die Chance, den erhofften und geplanten Nutzen zu erzielen.

Gefordert sind massgeschneiderte Lösungen. Sie müssen insbesondere die Strategieumsetzung unterstützen, ohne die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter zu vernachlässigen. Weiter sollen die PE-Massnahmen entsprechend der Prozessphilosophie laufend verbessert werden (Grafik). Ein wirksames Bildungs-Controlling mit dem Nachweis der Messbarkeit ist ebenso eine unabdingbare Voraussetzung.

## Prozessgestaltung nach ISO-Vorbild

### Systematisches Vorgehen: Plan-Do-Check-Act

#### 1. Plan: Anforderungen und Effektivität

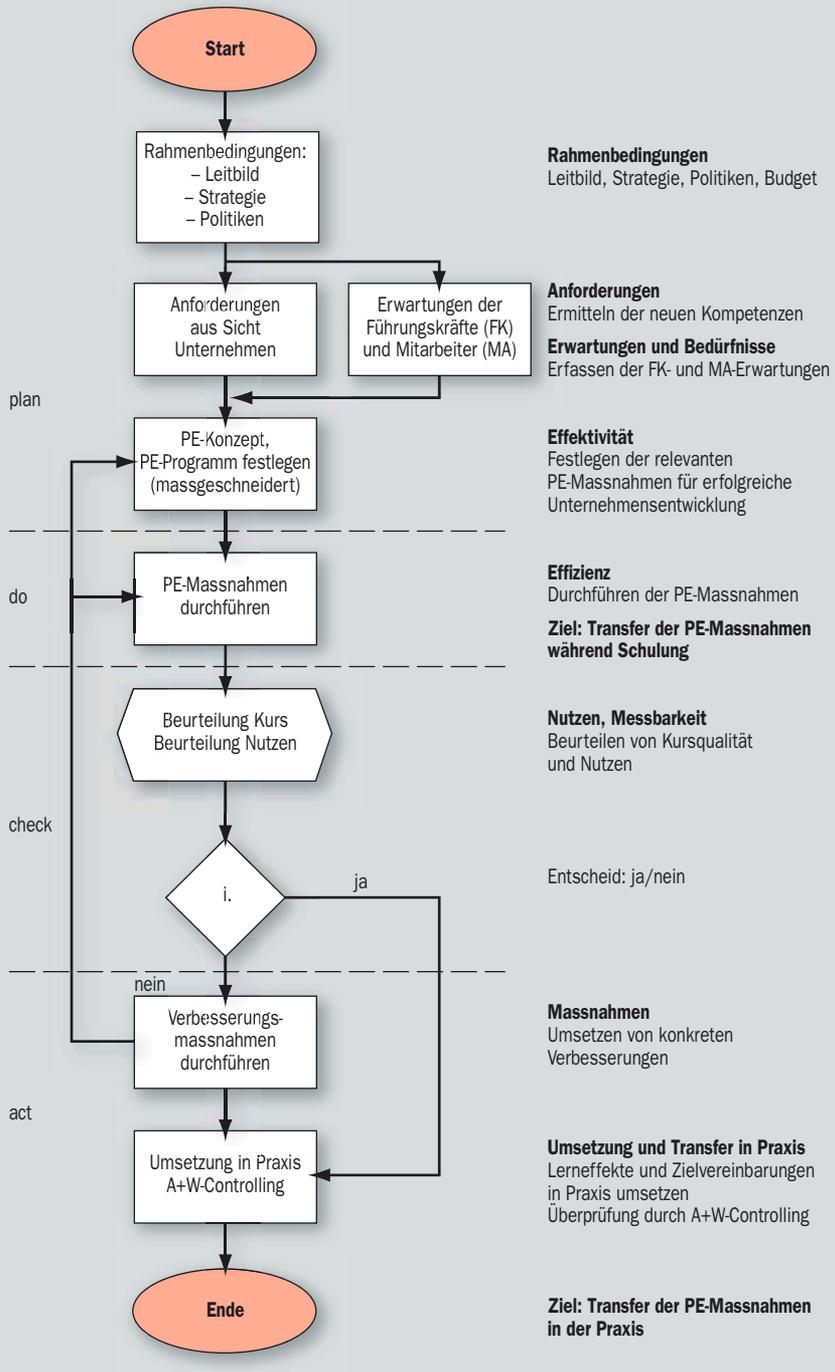
In einem ersten Schritt geht es primär darum, die erforderlichen PE-Massnahmen aus Sicht der Organisation zu ermitteln. Der geplante Return on Investment (ROI) kann jedoch gesteigert werden, wenn die Erwartungen der Führungskräfte und der Mitarbeiter (zum Beispiel mittels geeignetem Fragebogen) erfasst und in adäquater Masse berücksichtigt werden. Anschliessend kann das PE-Konzept mit den konkreten Lernzielen und den minimalen Qualitätsstandards entwickelt werden,

#### 2. Do: Effizienz und Transfer während der Kurse

Im zweiten Schritt sollen die PE-Massnahmen konkret durchgeführt werden. Mit gezielten Ein- und Austrittstests bezüglich der erarbeiteten Lernziele sowie mittels Lernjournal wird der Transfer von Wissen und Können während der Kurse ermittelt. Die Veranstaltungen müssen selbstverständlich nach didaktisch-methodisch anerkannten Grundsätzen ablaufen; ebenso muss die Kursinfrastruktur

■ Hans Fischer, Dr., pbl performance by leadership, Management-Beratung, Uf de Breiti 3, CH-8460 Marthalen, www.fischer-pbl.ch

## Umsetzung von PE-Massnahmen



entsprechende Anforderungen erfüllen. Die Erfahrung zeigt, dass hier immer wieder Verbesserungspotenziale bestehen.

### 3. Check: Beurteilung und Nutzen

Beim dritten Schritt geht es um die Beurteilung der Kursqualität. Mit einem standardisierten Beurteilungsf formular («Feedback-Formular») sollen sowohl die Qualität der Referenten wie auch der Unterlagen, Infra-

struktur, Unterkunft, Verpflegung usw. ermittelt werden. Ebenso ist das Verbesserungspotenzial für das Konzept, die Lernziele und das Programm zu erfassen.

### 4. Act: Verbesserung und Transfer in die Praxis

Nur wenn die entsprechenden Verbesserungen vor einer erneuten Durchführung von PE-Massnahmen umgesetzt werden, ist der Zweck er-

füllt! Daher ist es sinnvoll, für PE-Veranstaltungen wie Kurse und Workshops eine Pilotveranstaltung zu organisieren. Sollten keine Verbesserungen nötig sein, umso besser. Dann kann man sich direkt dem Praxistransfer widmen und dies ist letztlich das Ziel sämtlicher PE-Massnahmen.

Zur wirksamen Umsetzung des Gelernten in die Praxis dienen einerseits das während der Veranstaltung erstellte Lernjournal und andererseits die vor der Durchführung vereinbarten Ziele mit dem Vorgesetzten. Letztlich ist der zuständige Vorgesetzte verantwortlich, die Umsetzung der erzielten Lerneffekte zu beurteilen und zu messen.

## Kennzahlen entwickeln – Nutzen prüfen

### Überprüfung der Wirksamkeit

Um die nachhaltige Wirksamkeit des Praxistransfers überprüfen und sicherstellen zu können, ist es entscheidend, dass in den folgenden Jahren die relevanten Kennzahlen wie Krankentage, freiwillige Kündigungen, Gewinnentwicklung usw. aufgezeichnet werden. Entwickeln die verschiedenen Kennzahlen einen eindeutigen Trend in die richtige Richtung, ist der Nutzen der PE-Massnahmen bestätigt. Bei der Beurteilung der Kennzahlen-Entwicklung müssen natürlich konjunkturelle Effekte mitberücksichtigt und herausgefiltert werden.

### Fazit

Mit einem systematischen und prozessorientierten Vorgehen bei der Planung und Durchführung von PE-Massnahmen kann der Nutzen beziehungsweise die Wertschöpfung nachgewiesen werden. Dazu ist jedoch ein geeignetes Instrumentarium bestehend aus Fragebogen, Standards, Lernzielen, Tests, Lernjournal, Beurteilungsf formular, Zielvereinbarungen, Kennzahlen usw. notwendig. Mit den entsprechenden Kennzahlen lässt sich – rollierend – nach mindestens drei Jahren der Nachweis über den Erfolg erbringen. ■