

Personalentwicklung im Verbund

Definition „Personalentwicklungsverbund“

Ein Personalentwicklungsverbund (im folgenden PE-Verbund abgekürzt) ist ein Zusammenschluss eigenständiger – in der Regel - mittelständischer Unternehmen unterschiedlicher Branchen in der Rechtsform eines Vereins, einer Kapitalbeteiligungsgesellschaft oder als lose Kooperationsbeziehung. Die Unternehmen übertragen die Funktion der Personalentwicklung dem Verbund. Durch anteilige Finanzierung eines Personalentwicklers oder mehrerer hauptamtlicher Personalentwickler erhalten die Unternehmen eine betriebsspezifische Personalentwicklung, ohne eigene Ressourcen bereitstellen zu müssen. Neben Kosteneinsparungen lassen sich durch koordinierte Verbundaktivitäten wie z.B. „Erfahrungsaustausch“ oder „gemeinsame Weiterbildung“ zahlreiche Synergieeffekte erzielen, aus denen die Unternehmen erheblichen Nutzen ziehen.

Ausgangslage: Mangelnde systematische Personalentwicklung in mittelständischen Unternehmen

Personalentwicklung umfasst Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung und darüber hinaus der Förderung Einzelner und von Teams – alle mit dem Ziel, dass Mitarbeiter die im Unternehmensinteresse definierten Aufgaben engagiert in optimaler Weise bewältigen können. Große Unternehmen haben für die Erfüllung dieser Aufgaben professionell besetzte Abteilungen. Deren Mitarbeiter kümmern sich in Vollzeit um nichts anderes als Personalentwicklung, in enger Abstimmung mit dem strategischen Personalmanagement der Geschäftsführung bzw. Personalleitung.

Anders im Mittelstand: Nicht alle Mittelbetriebe haben überhaupt einen Personalleiter. Wo dies der Fall ist, ist der Personalleiter mit Personalverwaltung meistens voll ausgelastet. Das heißt nicht, dass er sich keine Gedanken zur Personalentwicklung machen kann, es fehlt aber die Zeit, anspruchsvolle Konzepte zu entwickeln und umzusetzen. In Betrieben ohne Personalleiter sieht es oft noch prekärer aus. Personalentwicklung verbleibt, sofern nicht weiter delegiert, im Verantwortungsbereich der Geschäftsführung. Diese hat aber noch weniger Zeit, sich darum zu kümmern als eine reine Personalleitung. Das Tagesgeschäft hat Vorrang vor strategischer Personalentwicklung, es bleibt ein schlechtes Gewissen. Oder: Das Tagesgeschäft lässt ein Bewusstsein für die Notwendigkeit strategischer Personalentwicklung gar nicht erst entstehen. Damit fehlen Kenntnisse und Erfahrungen über Möglichkeiten, Anknüpfungspunkte im eigenen Unternehmen und erzielbare Erfolge.

Ziele eines Personalentwicklungsverbundes

Wenn Unternehmen mit Bordmitteln Personalentwicklung nicht konsequent etablieren können oder wollen, kann eine Personalentwicklung im Verbund eine professionelle Lösung sein. Diese Idee setzt an der zielführenden Überlegung an, dass ein Verbund eine anteilig finanzierte Infrastruktur schafft – einen oder mehrere hauptamtliche Personalentwickler einstellt –, um jedem beteiligten Unternehmen eine betriebs-spezifische Personalentwicklung zu ermöglichen, um Synergieeffekte zu nutzen und dadurch auch Kosten zu sparen.

Nutzen für die Verbundunternehmen

Die Mitgliedschaft in einem PE-Verbund ermöglicht den beteiligten Unternehmen eine professionelle Personalentwicklung mit einem vertretbaren Aufwand an Finanzen, Arbeitskapazität und Know-how. Dieser Aufwand ist erheblich geringer, als wenn Personalentwicklung in Eigenregie realisiert würde.

Erfolgsfaktoren und Risiken

Betrachtet man zunächst die Gründungs- und Reifephase eines PE-Verbundes, so lassen sich die Erfolgsfaktoren auf eine einfache Formel bringen: „Funktionierende soziale Beziehungen“. Je mehr Unternehmen über gute Kooperationsbeziehungen verfügen, je mehr Unternehmer miteinander die Möglichkeiten gemeinsamer Interessenvertretung als Mittelständler wahrnehmen, je enger die Zusammenarbeit mit Bildungswerken, Verbänden etc. in Sachen Personal ist, desto größer sind auch die Chancen, einen PE-Verbund zu initiieren. Und wo liegen Risiken? Je mehr egoistisches einzelbetriebliches Denken und „kleinstaatliches Handeln“ in Unternehmen vorherrscht, umso größer ist die Gefahr, mit der Gründung eines PE-Verbundes Schiffbruch zu erleiden.

Best-Practice-Modelle

Die in diesem Beitrag dargelegten Überlegungen erfolgen auf Basis von Erfahrungen des Verbundes „MACH2 Personalentwicklung“ im Kreis Herford. Weitere PE-Verbünde sind PEPP in der Region Höxter/Paderborn (www.pepp-hochstift.de) und p-net in der Region Hagen (www.sihk-p-net.de).

Übertragbarkeit

Das Grundkonzept eines PE-Verbundes ist generell auf alle mittelständisch dominierten Regionen übertragbar. In der inhaltlichen Arbeit werden wahrscheinlich individuelle Schwerpunkte akzentuiert, in der Strukturierung besondere Rahmenbedingungen der Unternehmen und Region berücksichtigt werden müssen.

So gehen Sie vor!

Aus welcher Funktion heraus würden Sie prüfen und entscheiden, ob Sie einen PE-Verbund gründen oder einem bestehenden beitreten wollen? Als Geschäftsführer oder Personalleiter eines mittelständischen Unternehmens oder als Repräsentant einer Institution der Wirtschaft? Je nach Funktion muss unter Umständen an unterschiedlichen Hebeln angesetzt werden, um Entscheidungssicherheit zu erhalten und Überzeugungsarbeit zu leisten. Der Bedarf an Personalentwicklung muss abgeklärt werden ebenso wie die Verbundtauglichkeit. Der Suche nach Verbundpartnern und externer Hilfe wird sich eine Klärung der Finanzierungsmodalitäten anschließen müssen. Schließlich folgt der Schritt der Verbundgründung. Seine Arbeit kann der Verbund aufnehmen, wenn der richtige Personalentwickler als Verbundmanager gefunden ist.

Checkliste: Benötigt unser Unternehmen externe Unterstützung bei der Personalentwicklung?

1. Wird regelmäßig der Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und Personalentwicklung diskutiert und werden die nötigen Konsequenzen gezogen?
2. Ist bekannt, welche (neuen) Aufgaben (im Vergleich zu früher) heute und zukünftig in einzelnen Unternehmensbereichen zu erfüllen sind, was sich verändern wird und welche Qualifikationen dazu benötigt werden?
3. Gibt es regelmäßige moderierte Gespräche im Führungskreis über den Weiterbildungsbedarf im Unternehmen?
4. Wird Weiterbildungsbedarf in den Abteilungen regelmäßig erhoben, wird anschließend die Weiterbildung systematisch geplant, durchgeführt und ausgewertet?
5. Werden Möglichkeiten der innerbetrieblichen Weiterbildung genutzt (Motto: Kollege schult Kollegen, Führungskraft schult Mitarbeiter) und gibt es jemanden, der sich darum kümmert?
6. Ist bekannt, mit welchen Weiterbildungs- und Personalentwicklungsthemen sich vergleichbare Unternehmen, z.B. Wettbewerber beschäftigen?
7. Werden Anforderungsprofile, Funktions- oder Stellenbeschreibungen erstellt und haben Führungskräfte und Personaler genug Zeit und Know-how, diese Aufgaben zu erledigen?
8. Gibt es einen Personalleiter, der sich um Personalentwicklung kümmert?
9. Sind im Unternehmen Know-how und Arbeitskapazität vorhanden, um moderne Personalentwicklungskonzepte (Mitarbeitergespräch, Potenzialanalysen) mit Bordmitteln umzusetzen?
10. Kümmert sich jemand um die langfristige Bindung und Förderung wichtiger Mitarbeiter und um Nachfolgeplanung?

11. Gibt es eine externe Person/Institution, die zum Thema „Personalentwicklung“ als Sparringspartner des Vertrauens ständig zur Verfügung steht?
12. Werden die einlaufenden Angebote von Bildungswerken, Trainern und Personalberatern gesichtet und begutachtet und ist geklärt, welche Anbieter in Sachen Personalentwicklung Qualität zu akzeptablen Kosten liefern?
13. Sind Mitarbeiter im Unternehmen vorhanden, die Modernisierungsprozesse begleiten, Projekte managen, Workshops moderieren können?
14. Ist bekannt, welche Führungskräfte und Mitarbeiter in externen Arbeitskreisen, Gremien, Ausschüssen, Fachforen etc. mitarbeiten und ist transparent, wie diese Erfahrungen in das eigene Unternehmen fließen können?

Auswertung: Je mehr „Ja-Antworten“, desto höher ist der Professionalisierungsgrad der Personalentwicklung im Unternehmen. In diesem Fall sollte geprüft werden, ob und durch wen externe Unterstützung bezogen werden kann. Je mehr „Nein-Antworten“, desto stärker der Handlungsdruck und die Empfehlung, mit externer Unterstützung die Personalentwicklung zu forcieren.

Autor

Dr. Bernd Helbich, MACH2 Personalentwicklung

www.mach2-personalentwicklung.de

MACH2