

# Entwickler aus der Einsamkeit holen

STUDIE. Strategische Personalentwicklung wird im Mittelstand nur selten professionell betrieben. Eine Untersuchung zeigt, was Netzwerke hier bewirken können.

Von **Dr. Angelina Topan**

**D**er zunehmende Fachkräftemangel, die kollektive Alterung der Belegschaft sowie die fortschreitende Entwicklung einer Wissensgesellschaft erfordert eine lebenslange Kompetenzentwicklung. Personalentwicklung kann hierbei ein wirksames Instrument sein, die Innovationsfähigkeit sowie die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu unterstützen. Gleichzeitig ist sie ein Instrument, Fachpersonal an den Betrieb zu binden. Personalentwicklung wird deshalb zunehmend zu einem bedeutsamen Steuerungs- und Führungsinstrument, das die Unternehmensentwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien ins Zentrum stellt.

Gerade klein- und mittelständische Unternehmen haben hier einen Nachholbedarf, weil sie stärker ins Tagesgeschäft eingebunden sind als Großunternehmen, die über eine eigene Personalentwicklung verfügen. Zudem konkurrieren sie mit Großunternehmen um Fachkräfte und Nachwuchs, weil letztere bessere Angebote hinsichtlich Image, Sicherheit und Vergütung machen können. Größere Unternehmen haben auch den Vorteil, über zahlreiche Aktionsmöglichkeiten und aufgrund ihrer starken Position auf dem Arbeitsmarkt die Überalterung ihrer Belegschaft zu „externalisieren“.

Wie eine an die Erfordernisse klein- und mittelständischer Unternehmen angepasste Personalentwicklung konkret aussehen kann, zeigt die Studie „Ein Schritt voraus – demografischer Wan-

del und erfolgreiche Strategien der Personalentwicklung für mittelständische Betriebe“ des Instituts für Personalentwicklung und Coaching (ipe). Die Studie stellt innovative und kreative Wege vor, wie eine strategische und auf Nachhaltigkeit ausgelegte Personalentwicklung für Kleinbetriebe und mittelständische Betriebe kostengünstig realisiert werden kann. Befragt wurden Kleinbetriebe und Mittelständler im südbadischen Raum, insbesondere in den Branchen Elektro- und Maschinenbau, sowie Kammern und Verbände mit einem Weiterbildungsangebot. Das Fazit aus den Interviews und der vorgestellten Personalentwicklungs-Netzwerke lautet: Netzwerkarbeit zahlt sich aus!

## Initiativkreis zur Fachkräftegewinnung

Welche Inhalte Netzwerke konkret abdecken können, zeigt das Unternehmensnetzwerk „Initiativkreis Oberes Wiesental“ (IOW). Es besteht seit 2001 und umfasst elf Betriebe, zwei Gemein-

bei 42 Jahren liegt, entgegenzuwirken. Die Rekrutierung junger Fachkräfte ist nicht nur aufgrund der geografischen Lage schwierig, sondern auch aufgrund der gegenseitigen Konkurrenz um spezielle Fachkräfte wie zum Beispiel Verfahrensmechaniker oder Mechatroniker).

Im vergangenen Jahr wurde ein „Auszubildendentag“ organisiert, zu dem die Auszubildenden der Firmen aus der Region eingeladen wurden. Die Vormittage wurden mit Seminaren zu spezifischen Themen, nach Lehrjahren, unterteilt. Azubis aus dem ersten Lehrjahr besuchten ein Seminar zu sozialen Umgangsformen im Betrieb (Stil und Etikette), Azubis aus dem zweiten Lehrjahr wiederum nahmen an einer Veranstaltung zum Thema „Präsentation und freie Rede“ teil. Für das dritte und vierte Lehrjahr wurden Vorträge zum Qualitätsmanagement organisiert.

Die zweite Hälfte des Tages nahm die Vermittlung von Soft Skills, wie Teamfähigkeit, Kommunikation und soziale Kompetenz ein, indem kognitive und kör-

---

**Erst der Dialog mit anderen Unternehmen ermöglicht Personalentscheidern, ihr eigenes Potenzial zu sehen und darin Bestätigung zu bekommen.**

---

den und die Wirtschaftsregion Südwest. Die Mitarbeiterzahl der Betriebe rangiert von 35 bis 790 Mitarbeiter. Themen des Netzwerks sind unter anderem vor allem geeignete Auszubildende zu finden und der drohenden Überalterung der Mitarbeiter, deren Altersdurchschnitt derzeit

perliche Aufgaben zu lösen waren. Der Auszubildendentag zielt erstens auf einen stärkeren Austausch der Firmen und Nutzung von Synergieeffekten. Zweitens soll damit die Identifikation der Auszubildenden mit ihren Firmen gestärkt werden, um sie drittens als Fachkräfte für

die Region zu erhalten. Die Firmen des Netzwerks veranstalten darüber hinaus jährlich einen Berufsorientierungstag an den regionalen Schulen, der über Ausbildungsmöglichkeiten und Berufschancen bei den Unternehmen informiert.

Mit der Aktion „Knigge“ hat der IOW, zusammen mit den Schulen im Oberen Wiesental, einen weiteren Weg eingeschlagen, den Fachkräftenachwuchs zu

(2003-2007) mit einer Eigenbeteiligung der Betriebe von etwa 1.500 Euro. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl der Betriebe rangierte von zehn bis 15, aber es beteiligten sich ebenso Betriebe mit bis zu 100 Mitarbeitern am Netzwerk.

Das Personalentwicklungskolleg wies einen dreigliedrigen Aufbau auf - Unternehmerworkshops, Mitarbeiterseminare und Prozessbegleitung in den Betrieben,

Die Ergebnisse der Mitarbeiterseminare wiederum wurden an die Unternehmer rückgekoppelt. So gelang es, Unternehmerworkshops und Mitarbeiterseminare doppelt zu verzahnen. Die dadurch zustande gekommene Kommunikation zwischen Unternehmer und Mitarbeiter musste dann lediglich durch professionelle Moderation begleitet werden.

Dabei stellte sich heraus, dass viele der Probleme des betrieblichen Ablaufs auf Kommunikationsdefizite zurückzuführen sind. Der Bedarf an Personalentwicklung entzündete sich eher an kleinen Problemen des Betriebsalltags. Die dritte Stufe, die Prozessbegleitung konnte von Coaching bis hin zur Entwicklung von Aktivitätenplänen, wie Umstrukturierung von Betriebsprozessen gehen, die die Unternehmer selbstverantwortlich umsetzen mussten.

Die Frage, welche Mitarbeiter teilnehmen sollten, wurde von den Unternehmen unterschiedlich gehandhabt. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmer bezog jedoch die Kernkompetenzträger in die Mitarbeiterseminare

mitein, weil erstens ein gewisses Reflexionsvermögen notwendig ist und diese zweitens, aufgrund ihrer Stellung im Betrieb, ein gutes Standing besitzen. Die Kernkompetenzträger übertrugen die Inhalte mittels Aufgaben, die sie im betrieblichen Alltag erfüllen mussten, in die Betriebe und wurden so zu Multiplikatoren.

### Erfolgsrezept: Praxisnähe

Was macht Netzwerke zur Personalentwicklung im Mittelstand so erfolgreich? Sie zeichnen sich durch eine hohe zeit-



**Einsame Entscheidungen sind schwierig. Netzwerke stärken Personalverantwortliche und erleichtern den Alltag.**

qualifizieren. Dabei werden unterschiedliche Aspekte von Sozialkompetenzen vermittelt, wie Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Höflichkeit, Freundlichkeit und Toleranz. Ausgangsfrage war, was Schulabgänger für einen erfolgreichen Start im Ausbildungsbetrieb mitbringen müssen.

### Ein Kolleg für Personalentwicklung zeigt Kommunikationsdefizite

Das Personalentwicklungskolleg des Landkreises Emmendingen war, im Gegensatz zum komplett eigenfinanzierten IOW, ein kofinanziertes Projekt

die miteinander verzahnt wurden. In der ersten Stufe wurden praxisorientierte Unternehmerworkshops zu betriebspezifischen Themen angeboten, die vorher mittels Interviews ermittelt wurden. Die Unternehmer fragten besonders die Themen Marketing und Vertrieb, Kundenansprache, Akquisition, Führung, Mitarbeitermotivation und betriebsinterne Abläufe nach. Überraschenderweise kam immer auch das „weiche“ Thema „Führung“ auf. Die Themen der Mitarbeiterseminare ergaben sich aus den Ergebnissen der Unternehmerworkshops.

## ERFOLGSFAKTOREN

## Vier Voraussetzungen fürs Netzwerk

Die folgenden Voraussetzungen sollten beachtet werden, um ein Personalentwicklungsnetzwerk erfolgreich zu initiieren zu können und nachhaltig zu sichern.

- Die teilnehmenden Unternehmen benötigen einen starken internen Promotor, entweder im Personalmanagement oder in der Unternehmensleitung. „Grünes Licht“ von Seiten der Unternehmensspitze ist unerlässlich.
- Entscheidend für das Zustandekommen eines derartigen Netzwerkes sind gemeinsame Interessen. Ein Unternehmen, das ein Netzwerk initiieren möchte, muss sich zuerst auf die Suche nach anderen Unternehmen machen, die die Interessen teilen könnten, bei diesen das Bewusstsein dafür wecken und die gemeinsamen Interessen auch artikulieren.
- Als „Kontaktbörse“ bieten sich zum Beispiel Unternehmen an, mit denen ohnehin gemeinsame Geschäftsbeziehungen bestehen oder auch regionale Events, auf denen sich Unternehmer oder Personalmanager treffen.
- Erfolgreiche Netzwerke brauchen einen externen Koordinator, oft in Form einer freiberuflichen Projektarbeit. Personalmanager oder die Unternehmensleitung in KMU sind mit vielfältigen Aufgaben betraut, so dass die zusätzliche Koordination eines Netzwerkes unrealistisch ist. Klassische Aufgaben des Koordinators sind neben der reinen Koordinationsarbeit die Moderation der Treffen, Unterstützung bei der gemeinsamen Strategieentwicklung sowie der gemeinsamen Maßnahmenplanung und Pressearbeit. Hinzu kommen die Auswahl geeigneter externer Trainer sowie die Evaluation aller Maßnahmen.

liche, thematische und methodische Flexibilität aus. Inhalte werden durch die Betriebe bestimmt, und nicht umgekehrt durch die Weiterbilder. Damit können sie optimal auf die Wirklichkeit des Betriebes zugeschnitten werden. Die Vermittlung der Themen erfolgt so praxisnah wie möglich, so dass Transferleistungen schon in den Workshops und Mitarbeiterseminaren vollzogen werden.

Es findet eine enge Verzahnung zwischen Modulen statt, die die Unternehmensleitung und Mitarbeiter im Fokus haben. Dies unterstützt sowohl eine wirksame Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiter als auch den Transfer der jeweiligen Ergebnisse. Die Netzwerke sind zudem branchenübergreifend angelegt. Dies unterstützt den gegenseitigen Lernprozess und erweitert die Vorstellungen davon,

wie Probleme gelöst werden können. Als Nebeneffekt ergeben sich zahlreiche Kundenkontakte beziehungsweise Quergeschäfte. Eine intensive Phase der Prozessbegleitung nach Beratungs- und Weiterbildungsphasen ermöglicht Nachhaltigkeit und sichert den Transfer des Gelernten. Die Prozessbegleitung kann in Form eines Coachings bis hin zum Entwurf und zur Umsetzung von Aktivitätenplänen gehen. Eine Prozessbegleitung stellt gleichzeitig die Steuerung von Veränderungsprozessen sicher. Eine Personalentwicklung, die im Verbund stattfindet, ist intensiver, effizienter, kreativer und ermöglicht eine bessere Steuerung von Veränderungen.

### Rückendeckung vom Netzwerk

Die Lösungsansätze der Personalentwicklungsnetzwerke liegen darin, Mut

zu haben, eigene Ideen umzusetzen, deren Machbarkeit zu prüfen und mit der Rückendeckung des Netzwerkes diese Ideen umzusetzen. Es holt die Unternehmer und Personalentscheider vor allem aus ihrer „Einsamkeit“ heraus, denn der Dialog mit anderen Unternehmern ermöglicht es ihnen erst, das eigene Potenzial zu sehen und darin Bestätigung zu bekommen. Auf Seiten der Mitarbeiter wird die Bereitschaft zum Mitdenken und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, gestärkt sowie die Identifikation mit dem Betrieb erhöht.

Die Netzwerkmethodik ist jedoch kein Selbstläufer. Angemerkt wurde von den Koordinatoren der vorgestellten Personalentwicklungs-Netzwerke, dass das Problem bei Netzwerken solcher Art nicht in der Art und Weise der Durchführung läge, sondern in der Bereitschaft der Betriebe, die Zeit zu investieren, die Entwicklung des eigenen Unternehmens in einer längerfristig angelegten Struktur weiterzubringen. Beachtet werden muss auch, dass es sich bei den Betrieben, die an solchen Netzwerken teilnehmen, von vornherein schon um Unternehmer handelt, die solchen Fragestellungen gegenüber offener sind.

Als Fazit kann festgehalten werden: Kleine Unternehmen haben strukturelle Defizite, da sie nicht alle betriebswirtschaftlichen Bereiche, wie beispielsweise Personalentwicklung, voll abdecken können. Diese Defizite können sie nur in Netzwerken beheben, in denen gemeinsame Fortbildungen und der Erfahrungsaustausch extern gesteuert werden. So ist der Weg auch für Kleinbetriebe und mittelständische Betriebe geebnet, sich als Ganzes weiterentwickeln. ■

#### Dr. Angelina Topan

ist Personalentwicklerin und Coach. Sie leitet das Institut für Personalentwicklung und Coaching, ipec, in Freiburg.

Foto fehlt noch.

## „Blindtext anstelle der Head“

INTERVIEW. Dies ist lediglich Blindtext anstelle des späteren Textes. Und er dient lediglich dazu, einen Eindruck des späteren Textes zu vermitteln.

**personalmagazin:** Hierbei handelt es sich um Blindtext und anstelle des späteren Textes ist dies nur Blindtext?

**Vorname Name:** Hierbei handelt es sich lediglich um Blindtext anstelle des spä-

anstelle der späteren Antwort. Hierbei handelt es sich um Blindtext anstelle des späteren Textes. Hierbei handelt es sich lediglich um Blindtext. Er dient lediglich dazu, einen Eindruck des

lediglich dazu, einen Eindruck des späteren Textes zu vermitteln. Dies ist lediglich etwas Blindtext statt Text.

**personalmagazin:** Hierbei handelt es sich

**Achtung! Achtung!**  
**Inhalte noch nicht aktuell!**

lediglich um einen kurzen Blindtext anstelle der späteren Antwort.

**personalmagazin:** Hierbei handelt es sich um Blindtext und anstelle des späteren Textes ist dies nur Blindtext?

**Name:** Hierbei handelt es sich lediglich um Blindtext anstelle des späteren Textes handelt es sich auch hierbei lediglich um einen kurzen Blindtext

um Blindtext und anstelle des späteren Textes ist dies nur Blindtext?

**Name:** Hierbei handelt es sich lediglich um Blindtext anstelle des späteren Textes handelt es sich auch hierbei lediglich um einen kurzen Blindtext anstelle der späteren Antwort. Hierbei handelt es sich um Blindtext anstelle des späteren Textes. Hierbei handelt es sich lediglich um Blindtext. Er dient

**Vorname Nachname**

hierbei handelt es sich um Blindtext anstelle des späteren Textes. Und er dient lediglich dazu, einen Eindruck des späteren Textes zu vermitteln.