

Strategische Personalentwicklung (PE) zur Sicherung des Unternehmenserfolges eines Schweizer Sanitärherstellers in Sachsen

Ausgangssituation

Das folgende Szenario basiert auf den Ergebnissen von Interviews, Erkenntnissen eines Führungsworkshops, Literatur- und Internetrecherchen.

Das Unternehmen befindet sich, entgegen den meisten Wettbewerbern aus der Branche, in einem gesunden Wachstumstrend. Umsatz und Gewinn konnten seit Mitte der 90ziger Jahre kontinuierlich gesteigert werden.

Im Rahmen eines Gesundheitsprojektes stellte sich 2002 die Frage, wie die positive Entwicklung des Unternehmens durch eine professionelle Personalentwicklungsarbeit unterstützt werden kann. Anlass für diese Überlegungen waren Themen und Fragen, die in den regelmäßig stattfindenden Gesundheitszirkeln wiederholt auftauchten. Folgende Punkte beschreiben stichpunktartig die Begründung, warum das Thema Human Ressourcen verstärkt in den Focus des Managements gesetzt wurde.

- Nach den Jahren des Aufbaus und des starken Wachstums kommen jetzt „die Mühen der Ebene“ (Stichwort Motivation).
- Das Mitunternehmertum in der Belegschaft muss sukzessiv entwickelt werden. Es müssen Möglichkeiten geschaffen werden, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu erhöhen.
- Das vom Konzern entwickelte Firmenleitbild und daraus abgeleiteten Personalleitlinien müssen mit Leben erfüllt werden (Stichwort: Anspruch und Wirklichkeit in punkto Führung und Kommunikation)
- Der Umgang mit Widerständen (Minderleistung, Schonhaltung, Mobbing, etc.) muss thematisieren und speziell von den Führungskräften erlernt werden.
- Die Zusammenarbeit in einzelnen Arbeitsteams gilt es zu verbessern.

**Zusammenfassend zielt der PE-Prozess auf die Steigerung des
MitUnternehmerTums (mehr MUT).**

Zielsetzung

In mehreren Informationsgesprächen und in 2 Workshops zum Thema „Strategisches Personalmanagement“ wurde ein Personalentwicklungsleitbild und die sich daraus ergebende Personalentwicklungsziele erarbeitet.

Leitbild-Personalentwicklung

- Es ist unser Anspruch, eine hohe Firmenidentifikation zu sichern: „Ich bin wichtig für G... – G... ist wichtig für mich.“
- Wir binden unsere Mitarbeiter in Unternehmensprozesse ein, animieren sie zur Mitsprache und beteiligen sie an der Entwicklung unseres Unternehmens.
- Wir erwarten von unseren Mitarbeitern Leistungswillen und Eigenverantwortung in Bezug auf ihre kontinuierliche und anforderungsgerechte Entwicklung.
- Wir unterstützen unsere Mitarbeiter bei ihrer Entwicklung. Sie werden dabei von ihren Vorgesetzten beraten und in der Aus- und Weiterbildung finanziell und/ oder zeitlich unterstützt.
- Wir fördern die Eigenverantwortung für die berufliche und persönliche Entwicklung.
- Die Achtung für den Mitarbeiter und seine Arbeit stärkt das Selbstvertrauen und fördert das Engagement.
- Herausragende Leistungen von einzelnen Mitarbeitern und von Teams anerkennen und honorieren wir situationsbezogen und spontan.
- Durch die kontinuierliche Information über die Unternehmensziele und Erwartungen an die Mitarbeiter, stärken wir das unternehmerische Denken und Handeln.
- Unsere offene und ehrliche Kommunikation trägt wesentlich zur Vertrauensbildung bei und ermöglicht, auf Probleme der Mitarbeiter einzugehen.
- Jeder Mitarbeiter hat Anspruch auf mindestens ein jährliches Beurteilungsgespräch.

Personalentwicklungsziele 2004+

1. Engagement der Fach- und Führungskräfte sichern und fördern.
2. Unternehmerisches Verständnis, Denken und Handeln für betriebliche Prozesse entwickeln.
3. Probleme im betrieblichen Alltag teamorientierter und eigenverantwortlich lösen.
4. Interne Kunden- und Lieferantenbeziehung definieren, miteinander klären und festigen.
5. Neues qualifiziertes und engagiertes Personal flexibel auswählen, integrieren und anlernen.
6. Zukunftsängste „nehmen“, indem die Mitarbeiter an der Unternehmensentwicklung beteiligt werden.

Methoden und Instrumente

Nach unserem Selbstverständnis, i. S: eines ganzheitliches und systemisches Vorgehens, galt es neben der differenzierten Betrachtung einzelner Personen und ausgewählter Gruppen, die Beziehungsmuster und die innerbetriebliche Kommunikation zum Gegenstand wirkungsvoller Entwicklungsarbeit zu machen.

Drei **Gestaltungsperspektiven** boten sich für die vorgesehene Personalentwicklung an.

1. Die Person im Sinne von Kompetenzentwicklung (Führungskräfte)
2. Die Gruppe im Sinne von Teamentwicklung (ausgewählte Bereiche)
3. Das Unternehmen im Sinne von Organisationsentwicklung (Strukturen und Prozessanpassung)

Zur Gestaltung des vorgesehenen Entwicklungsprozesses wurde ein **Steuerkreis** installiert der sich folgenden Aufgaben widmet:

- Ausarbeitung von Grundüberlegungen zu PE-Projekten, Konzeptentwicklung
- Planung u. Budgetierung der operativen PE –Arbeit
- Erfahrungsaustausch und Evaluierung bezüglich der realisierten
- Maßnahmen, Organisation der wichtigsten Informations- und Kommunikationsprozesses in punkto Personalentwicklung.
- In der Regel trifft sich der Steuerkreis alle 2 Monate

Die Entwicklungsarchitektur

Ähnlich dem Bau eines Hauses ist die Grundlage eines partizipativen Beratungsansatzes ein architektonischer Entwurf. Die folgende Übersicht beschreibt die Methoden und Instrumente, die innerhalb von einem Jahr realisiert wurden bzw. werden (das Projekt läuft noch):

Zielgruppe	PE-Instrument
<i>Führungskräfte der 2. Ebene</i>	OrientierungsCenter (OC) zur Selbsterkenntnis potenzieller Entwicklungsfelder
<i>Alle Führungskräfte</i>	Führungsworkshop zur Stärkung der Führungsrolle
<i>Teams aus ausgewählten Bereichen</i>	Trainings zur Teamentwicklung
<i>Vertreter aus einzelnen Teams (Wertschöpfungskette)</i>	Dialogworkshops (Naht- und Schnittstellenverbesserung)
<i>Vertreter aus allen Bereichen und Teams</i>	Weiterentwicklung des Beurteilungsgesprächs zu einem Jahresmitarbeitergespräch