

## Strukturierte Personalentwicklung

# Die Mitarbeiter als entscheidenden Wettbewerbsvorteil positionieren

In den vergangenen Jahren hat sich die Situation auf dem Arbeitsmarkt aus Sicht der Unternehmen zugespitzt. Auf der einen Seite ist es zunehmend schwieriger, gut ausgebildete Fachleute zu finden, andererseits fehlen talentierte Führungspersonen. Die demografische Entwicklung wird diesen Aspekt künftig zusätzlich verstärken. Das Gewinnen, Motivieren, Binden und Entwickeln guter Mitarbeitender entwickelt sich daher immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Felix Rosenbaum  
Werner Oertli

Im vorliegenden Fachbeitrag wird aufgezeigt, welche entscheidenden Faktoren für eine nachhaltige Personalentwicklung zu berücksichtigen und welche Voraussetzungen dafür notwendig sind.

### Das Management ist gefordert

Folgende Fragen sind für Vorgesetzte eine strategische Notwendigkeit und damit eine Führungspriorität:

- Was veranlasst gut qualifizierte Mitarbeitende, sich für ein Unternehmen zu entscheiden?
- Was hält gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen, und was bringt sie dazu, ein «Mehr» an Leistung zu erbringen?
- Welches sind die entscheidenden Faktoren für die Leistung und Motivation der Mitarbeitenden?
- Studien haben wiederholt gezeigt, dass für die Mitarbeiterzufriedenheit Herausforderungen und Perspektiven wichtiger sind als das Gehalt.

### Strukturierte Entwicklung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ausschlaggebend für die Zielerreichung des Unternehmens. Ziel jeder Unternehmung muss es daher sein, alles dafür zu tun, dass die Mitarbeitenden ihre Leistung optimal und effizient in den Betrieb einbringen können. Das Konzept der strukturierten Personalentwicklung leitet sich aus der Unternehmensvision und den Unternehmenszielen ab. Aus diesem Grund sollte Personalentwicklung ein Teil der Unternehmensstrategie sein. Es ist somit unabdingbar, dass die Mitarbeitenden die Unternehmensvision, Strategie und Ziele kennen, mitprägen und leben können (siehe Grafik 1).

### Motivation, Leistung, Erfolg

Die Förderung einer transparenten, motivierenden Leistungskultur ist das zentrale Element der strukturierten Personalentwicklung. Die Mitarbeitenden werden gezielt auf die aktuellen und künftigen Anforderungen und Bedürfnisse des Unternehmens vorbereitet und ihren Kompetenzen und Fähigkeiten entsprechend geschult und gefördert. In einem Wettbewerb, in dem Technologien immer austauschbarer werden, stellen motivierte und

### Formel für Unternehmenserfolg

$$\text{Unternehmenserfolg} = \text{Fachkompetenz der Mitarbeiter} + \text{deren Verhalten}^2$$

kompetente Mitarbeitende den entscheidenden Erfolgsfaktor dar.

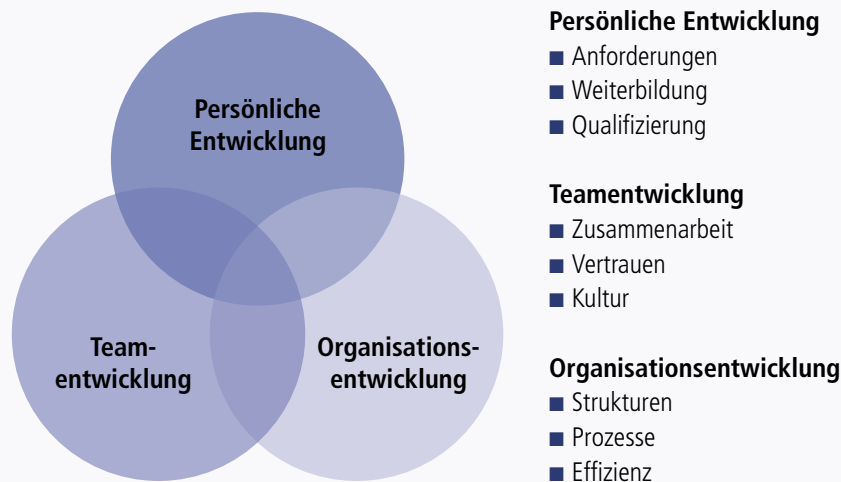
### Was braucht der Mitarbeiter?

Motivation ist das Ergebnis der Formel «Sinn x Erreichbarkeit». Dazu gilt es sicherzustellen, dass der Sinn der Tätigkeit erkannt wird und das definierte Ziel erreicht werden kann. Geht einer dieser Faktoren Richtung null, so ist die Motivation nicht mehr gegeben. Die Mitarbeiter wollen optimal eingesetzt und ihren Fähigkeiten entsprechend gefordert und gefördert werden. Sobald ein Mitarbeitender «seine» adäquate Stelle besetzt, wird er die Arbeit mit Enthusiasmus angehen und sich in seiner Rolle weiterentwickeln (siehe Grafik 2).

Neben der Fachkompetenz gewinnt das Verhalten der Mitarbeiter zunehmend an Wichtigkeit. Untersuchungen haben gezeigt: Ledig-

## Grafik 1: Strukturierte Personalentwicklung

Das Modell der strukturierten Personalentwicklung umfasst die Entwicklung der Persönlichkeit, der Teams sowie der Organisation.



lich 25 Prozent der Kunden, die zum Mitarbeiter wechseln, tun dies wegen mangelnder Qualität der Produkte oder zu hohem Preis, 75 Prozent jedoch wegen mangelnder Dienstleistungskompetenz. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, gehört in den Bereich der strukturierten Personalentwicklung auch die Organisations- und Teamentwicklung. Durch das zielgerichtete Gestalten von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen wird die Dienstleistungskompetenz laufend verbessert. Dies ist für den Erfolg des Unternehmens entscheidend. Nachstehend werden wir uns explizit dem Themenkreis «Persönliche Entwicklung» widmen.

Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Übereinstimmung der persönlichen Stärken mit den Zielen der Unternehmung sind gemeinsam vereinbarte Grundlagen. Der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin

- kennt die Ziele und Strategie des Unternehmens.
- kennt die Ziele, die er/sie zu erreichen hat, und tauscht sich regelmässig mit seinem Vorgesetzten aus.
- kennt seine Aufgaben, Kompetenzen sowie seine Stärken und Schwächen.
- ist «empowered» (ermächtigt), seine Rolle im Unternehmen optimal auszufüllen.

Zusätzlich erforderlich ist der regelmässige Abgleich der Mitarbeiterentwicklung mit den aktuellen Bedürfnissen des Unternehmens und mit der Rolle des Mitarbeiters im Speziellen. Für diese Aufgabe stehen folgende Werkzeuge zur Verfügung:

- **Karriereleiter:** Dokumentiert die Aufstiegschancen und Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Firma.
- **Funktionsbeschreibung:** Definiert die Schnittstellen, Kompetenzen und Prozesse, die mit der Aufgabe verbunden sind.
- **Anforderungsprofil:** Definiert die Anforderungen an Stellenbewerber und dient zur jährlichen Überprüfung der aktuellen Leistungen des Mitarbeiters gegenüber den vorgegebenen Anforderungen.
- **Softwaregestützte Hilfsmittel:** Werten die erfassten Leistungen aus, dokumentieren die Wirksamkeit und Effizienz getroffener Personalentwicklungsmassnahmen und identifizieren die Bereiche mit Handlungsbedarf.

### Umfassende Sichtweise nötig

Um die angestrebte Homogenität und Verbundenheit mit dem Unternehmen zu erreichen, ist es entscheidend, die zwischenmenschli-

chen Faktoren (Soft Skills) sowie firmenspezifische Anforderungen (Ethik, Wertvorstellungen) einzubeziehen. Ein umfassendes Anforderungsprofil definiert, neben fachlichen, erweiterte Qualifikationen und Kompetenzen, die zur Ausübung der Funktion notwendig sind (siehe Grafik 3).

### Jährliche Qualifikationen

Um sein subjektives Empfinden über seine Leistung abgleichen und sich gezielt entwickeln zu können, ist der Mitarbeiter auf ein Feedback in Bezug auf seine Leistung und das Anforderungsprofil in Form einer differenzierten Qualifikation angewiesen. Sinnvollerweise werden die erfassten Daten nicht nur auf Mitarbeiterebene besprochen, sondern mit softwaregestützten Hilfsmitteln zentral erfasst und ausgewertet. Der entscheidende Vorteil zentral erfasster und konsolidierter Daten liegt darin, dass die Entwicklung in einzelnen Bereichen und/oder der Firma als Ganzes überwacht, detailliert analysiert und effizient gesteuert werden kann. Nur wenige Firmen werten diese Daten jedoch konsequent aus und vergeben sich unter anderem folgenden Zusatznutzen und damit einen Wettbewerbsvorteil:

#### Stufe Personalmanagement

- Zentrale Übersicht über erstellte sowie noch fehlender Qualifikationen
- Identifikation von zentralem Ausbildungs- und Schulungsbedarf
- Zusammenstellen von Teams: Ist die Heterogenität gegeben? Sind alle notwendigen Kompetenzen vertreten? Wo sind spezielle Kompetenzen verfügbar?
- Reports: Relevante Informationen werden zu aussagekräftigen Reports konsolidiert, die den Vorgesetzten als Arbeitshilfe weitergegeben werden können.

#### Stufe Vorgesetzter

- Entwicklungsstand des Teams
- Fortschritte und Defizite bei der Personalentwicklung im Vergleich zum Vorjahr
- Kompetenzen einzelner Mitarbeiter im Vergleich zum Team
- Homogenität des Teams («Mix»)
- Identifikation von Bereichen mit Handlungsbedarf

## Grafik 2: Rationale und emotionale Motivationsfaktoren

Rationale Motivation	Emotionale Motivation
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Klare Aufgabe und Rolle im Unternehmen</li> <li>■ Klare Kompetenzen und Richtlinien</li> <li>■ Klar definierter Leistungsumfang</li> <li>■ Verständnis, wie die eigene Rolle mit den Unternehmenszielen verknüpft ist</li> <li>■ Hohe Leistungsbereitschaft, die «Extra-Meile» zu gehen, um erfolgreich zu sein</li> <li>■ Möglichkeiten zur eigenen Entfaltung</li> <li>■ Ruf des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Begeisterung</li> <li>■ Stolz, in dieser Firma zu arbeiten</li> <li>■ Persönliche Erfüllung</li> <li>■ Starke Identifikation mit dem Unternehmen</li> <li>■ Vertrauen</li> <li>■ Loyalität</li> <li>■ Funktionierendes Team</li> </ul>

## Entwicklungsstadien

In Anlehnung an die Methode von Kenneth Blanchard und Paul Hersey wird für jeden beurteilten Bereich zwischen folgenden Entwicklungsstadien (siehe Grafik 4) unterschieden:

1. Anleiten
2. Trainieren
3. Entwickeln
4. Delegieren

### 1. Anleiten

Diese Mitarbeitenden benötigen Anleitung und Überwachung. Das unterstützende Verhalten des Vorgesetzten zur Entwicklung des Mitarbeiters ist klein, die direkte Einflussnahme gross. In diese Kategorie gehören typischerweise Mitarbeitende, die neu, unerfahren oder unqualifiziert sind.

### 2. Trainieren

Vordefinierte Aufgaben stehen im Zentrum, die Interaktion mit dem Vorgesetzten ist hoch. Mitarbeitende entscheiden nicht in eigener Kompetenz, sondern nehmen Rücksprache mit ihrem Vorgesetzten. In diese Kategorie gehören Mitarbeiter, die noch verhältnismässig unerfahren sind.

### 3. Entwickeln

Diese Mitarbeiter treffen Routineentscheide im Rahmen ihrer Kompetenzen selbstständig. Weiterreichende Entscheide werden in Abstimmung mit dem Vorgesetzten getroffen. Dieser gibt zwar Verantwortung ab, bleibt aber als Coach und Motivator stark engagiert. In

diese Kategorie gehören Mitarbeiter, die nicht viel Anleitung benötigen, jedoch noch motivierende Unterstützung brauchen, um das Vertrauen in ihre Entscheide und Fähigkeiten zu stärken.

### 4. Delegieren

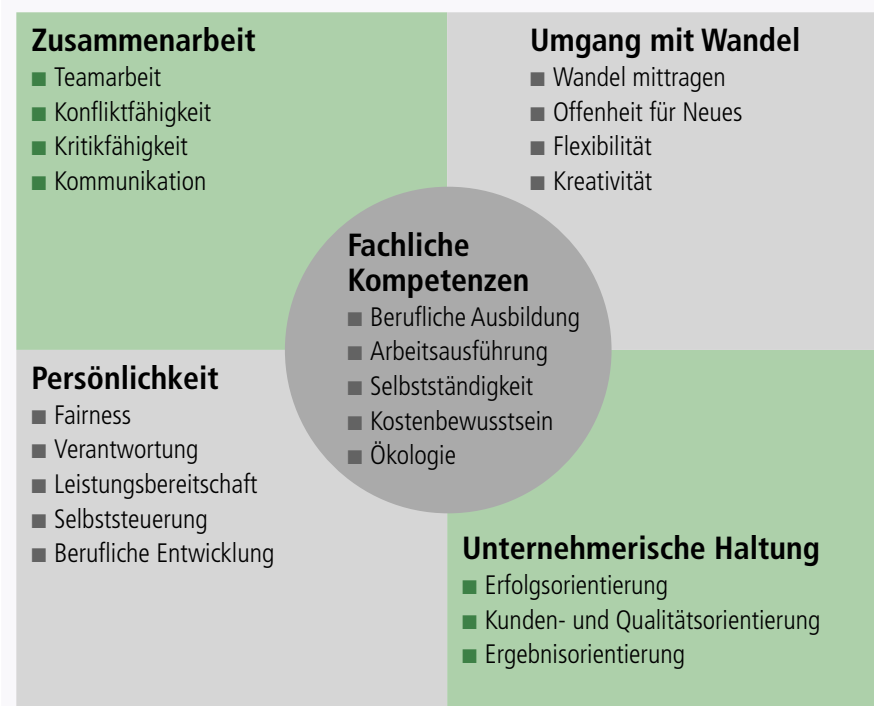
Die Kontrolle liegt beim Mitarbeiter. Er entscheidet selbstständig und kompetent und ist es gewohnt, mit wenig Unterstützung und minimaler Überwachung zu arbeiten.

## Der «richtige Mix»

Befinden sich die meisten Teammitglieder im Bereich «Anleiten und Trainieren», fehlt die Möglichkeit, Problemlösungen und Entscheide an erfahrene Mitarbeiter zu delegieren. Umgekehrt können Mitarbeitenden Herausforderungen und neue Perspektiven fehlen, wenn sie sich im Bereich «Entwickeln und Delegieren» befinden. Hier besteht zudem die Gefahr, dass sich ein Know-how-Vakuum bildet, wenn diese Personen das Team verlassen. Es ist wichtig, den voll entwickelten Teammitgliedern, sofern sie das wünschen, neue Herausforderungen zu unterbreiten. Dadurch werden diesen Mitarbeitern auf einer höheren Funktionsstufe neue Perspektiven ermöglicht, wodurch sie dem Unternehmen erhalten bleiben.

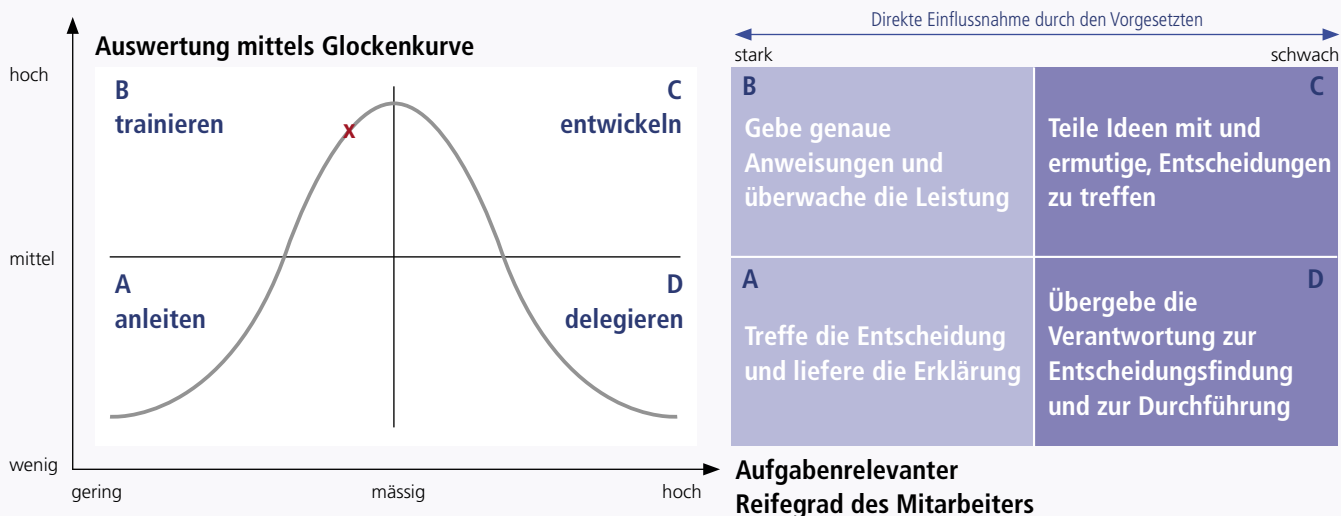
Für den Vorgesetzten besteht die Herausforderung darin, den richtigen Mix der Entwicklungsstadien innerhalb seines Teams zu erkennen und entsprechend zu entwickeln. Dies strukturiert zu planen und nicht dem Zufall zu überlassen, ist die Aufgabe des Managements und bedingt die entsprechenden Methoden und Werkzeuge.

## Grafik 3: Mitarbeiterqualifikation: Umfassende Betrachtungsweise



## Grafik 4: Entwicklungsstadien der Kompetenz von Mitarbeitern

### Unterstützendes Verhalten (Führungsintensität des Vorgesetzten)



Quelle: Merido AG – Entwicklungsstadien der Kompetenz von Mitarbeitern (nach Kenneth Blanchard und Paul Hersey)

## Fazit

Im heutigen Wettbewerb sind engagierte und kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtiger denn je. Sie tragen die Firmenkultur nach aussen, sie pflegen die Kundenbeziehungen und prägen somit die Firma in ihrem inneren und äusseren Umfeld. Eine Personalentwicklung, basierend auf methodischem und

strukturiertem Vorgehen, setzt nachhaltig eine positive Spirale in Gang. Das Unternehmen wird vom Umfeld als begehrenswert wahrgenommen. Dadurch zieht es neue, attraktive Mitarbeiter an, die der positiven Spirale weiteren Schwung verleihen und somit die Nachhaltigkeit der Entwicklung verstärken. Mitarbeiter werden zu einem Element der Markenstrategie des Unternehmens und somit ein Teil

der Marketingstrategie. Kein Unternehmen kann es sich leisten, die Investition in seine Mitarbeiter zu vernachlässigen. Oder gar zu riskieren, dass gute Mitarbeiter frustriert das Unternehmen verlassen, oder innerlich gekündigt haben und dadurch lediglich Bruchteile ihrer optimalen Leistung erbringen. Wer heute nicht in gute Mitarbeiter investiert, bleibt in Zukunft auf den schlechten sitzen. ■

## Porträt



Felix Rosenbaum ist diplomierter Sozialpädagoge und Erwachsenenbildner. Nach erfolgreichen Tätigkeiten als Betriebsleiter und Geschäftsführer in Profit- und Non-Profit-Organisationen bildete er sich zum Organisationsentwickler, Supervisor und Coach weiter. Im Jahr 2002 wagte er den Schritt in die Selbstständigkeit und gründete sein eigenes Unternehmen.

Das von ihm lancierte Merido-Konzept «Sog statt Druck» zur dynamischen und strukturierten Personalentwicklung basiert auf erprobten Methoden und Strukturen. Es schafft die Grundlagen für eine erfolgreiche Zukunft in Ihrem Unternehmen. Die Lösung umfasst

die Komponenten Know-how (Begleitung und Unterstützung), Methoden und Werkzeuge sowie elektronische Hilfsmittel (dPE). Die speziell entwickelte Software zur automatisierten Analyse und Dokumentation der Leistungsdaten vermittelt einen signifikanten Mehrwert auf allen Stufen. dPE basiert auf einer übersichtlichen und intuitiv zu bedienenden Excel-Applikation.

Die Merido AG ist Mitglied des Swiss Excellence Forum und unterstützt dadurch die Verbreitung ganzheitlicher und nachhaltiger Unternehmensführung und Personalentwicklung auf der Basis des Modells der European Foundation for Quality Management (EFQM).

## Kontakt



Felix Rosenbaum  
Geschäftsführer  
rosenbaum@merido.ch



Werner Oertli  
Ing., Beratung und Integration dPE  
oertli@merido.ch



Merido AG  
Dörflistrasse 50, 8050 Zürich  
Tel. 043 288 97 80  
www.merido.ch