

Personalentwicklungsberatung für KMU – bringt's das?



Olivier Inhelder

Personalentwicklung wird schon seit Jahrtausenden betrieben – und manchmal bemerkt man sie selber gar nicht. Erstaunlich? Nein, wenn man bedenkt, wie vielseitig PE ist und wie wenig bewusst sie oft gesteuert wird.

In Interviews habe ich PE-Verantwortliche nach der Personalentwicklung in ihrem Betrieb befragt. Dabei liessen sich Trends erkennen, wie KMU Personalentwicklung verstehen und umsetzen.

Personalentwicklung in KMU

Fachliche Weiterbildung ist das, was als «Personalentwicklung» interpretiert und betrieben wird. Diese ist in ihrer Bedeutung für den längerfristigen Geschäftserfolg des Unternehmens unbestritten und wird mehr oder weniger (aktiv) gefördert und unterstützt. PE im Bereich von Schlüsselqualifikationen wie z.B. Kommunikation, Führung oder Arbeitstechnik ist in KMU eher die Ausnahme.

Von der Vielfalt der Möglichkeiten werden fast ausschliesslich Schulungen durch interne Mitarbeitende oder Lieferanten sowie offene Seminarangebote von Bildungsträgern genutzt. Eine systematische PE ist kaum erkennbar; vielmehr scheint PE ad-hoc betrieben zu werden. Nur vereinzelt ist ein PE-Konzept vorhanden, das aus den strategischen Zielen des Unternehmens abgeleitet ist. Das heisst, es existieren keine verbindlichen Richtlinien für die PE. Die Planung von PE-Massnahmen beschränkt sich häufig auf die Vorbereitungsphase. Anschliessend überlässt man das Feld der Fachperson, welche für die Durchführung der Massnahme zuständig ist. Dies bringt oft mit sich, dass der Transfer in den Alltag kaum bewusst gesteuert wird und dadurch möglicherweise auch nicht in erwartetem Umfang erfolgt.

Wie steht es in Ihrem Unternehmen aktuell um die Personalentwicklung?

Das Potenzial von PE optimal nutzen

Die Personalentwicklung ist eine zentrale Führungsaufgabe. In Kleinunternehmen wird diese Aufgabe üblicherweise von der Geschäftsführung und in mittleren Unternehmen von der Personalleitung «im Nebenamt» wahrgenommen. Dabei ist es gerade in KMU besonders anspruchsvoll, mit beschränkten Ressourcen an Zeit und Geld ein Optimum an Personalentwicklung zu ermöglichen. Entsprechende Kompetenzen wie auch geeignete Strukturen und Prozesse sollten intern vorhanden sein oder allenfalls schrittweise aufgebaut werden.

PE-Beratung – ein Lösungsansatz

Ein Personalentwicklungsberater kann in der Rolle als Prozess- und Fachberater dazu einen Beitrag leisten – und gegebenenfalls auch einzelne Arbeitspakete übernehmen – bis hin zur Leitung von ganzen PE-Projekten.

Konkret kann es in der PE-Beratung um Folgendes gehen:

- ein Personalentwicklungskonzept erarbeiten, welches die strategischen Ziele des Un-

ternehmens und die individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden in Einklang bringt

- für ein professionelles Projektmanagement – von der Idee bis zur Auswertung des Beratungs- oder betrieblichen Weiterbildungsprojekts – sorgen.
- ein passgenaues Design für ein konkretes PE-Vorhaben entwickeln;
- einen geeigneten Anbieter für eine Beratung oder eine betriebliche Weiterbildung finden.

Als besonderer Knackpunkt hat sich das optimale Zusammenpassen von Auftraggeber und Anbieter erwiesen. Mit der steigenden Komplexität des Marktes, der Unternehmen und der einzelnen Fachthemen hat der «Hoftrainer» zunehmend ausgedient. Gefragt sind heute Spezialistinnen und Spezialisten, die sich fundiert in ihrem Fachgebiet und in einzelnen Branchen auskennen.

Trifft dies auch auf Ihr Unternehmen zu?

Der Aufbau des Beratungspool-Netzwerks, welches in innert 8 Jahren kontinuierlich auf 130 BeraterInnen und TrainerInnen angewachsen ist, ist eine Antwort auf die Unübersichtlichkeit des Marktes (1). Als Auftraggeber können Sie Ihr Projekt im Netzwerk kostenlos ausschreiben (2). Nach Ablauf der Einreichungsfrist erhalten Sie in der Regel drei bis zehn detaillierte Offerten und können eine passende Fachperson für Ihr Beratungs- oder PE-Projekt auswählen. Die Mandatsvermittlung ist eine Dienstleistung im Rahmen von PE-Beratung – aber nicht die einzige. Die PE-Beratung ist modular aufgebaut, sodass Sie gezielt auswählen können, was für Ihr Unternehmen nützlich ist.

Und nun?

Um eine erste Situationsklärung zur PE in Ihrem Betrieb vorzunehmen, können Sie mit einem E-Mail an inhelder@beratungspool.ch einen Fragebogen anfordern. Wenn Sie diesen ausgefüllt zurücksenden, erhalten Sie ein kostenloses Telefoncoaching für eine Kurzauswertung des PE-Checks.

Olivier Inhelder ist Organisationsberater & Coach BSO. Neben seiner Tätigkeit als Geschäftsführer des Beratungspools arbeitet er freiberuflich als Berater und Trainer (www.inhelder-consulting.ch).

Olivier Inhelder

Weitere Infos zum Autor auf Seite 30