



Im Gespräch:

Kathrin Breuer

Seit Jahren wird über die „Ressource“ Mensch und ihre Verknappung u. a. im Zuge der demographischen Entwicklung, insbesondere in den Industrieländern, diskutiert. Welche Rolle spielt denn in diesem Kontext die Personalarbeit und insbesondere die Personalentwicklung? Diese Frage wird immer wieder gestellt und sehr unterschiedlich beantwortet. Personalentwicklung wird immer noch im gleichen Atemzug mit Trainings genannt. Viele mittelständische Unternehmen setzen Personalarbeit mit Personaladministration gleich. Unternehmen, die zukunftsorientiert sind, haben längst erkannt, dass das Personal bzw. die Qualität der Mitarbeiter in der Zukunft den Wettbewerb entscheiden wird, und sie arbeiten konsequent und sehr zielgerichtet an diesem Thema. Personalarbeit im Sinne einer Managementaufgabe zur Sicherstellung der erforderlichen Mitarbeiterressourcen ist daher wesentlicher Bestandteil der strategischen Unternehmensführung geworden.

1

> Wie sieht die Realität in den Unternehmen aus?

Kathrin Breuer: Personalarbeit im Sinne einer funktionierenden und effizienten Personaladministration ist ein Muss! Das haben alle Unternehmen erkannt und sind auch überwiegend gut aufgestellt, um dieser Aufgabe gerecht zu werden. Personalentwicklung ist nach wie vor ein so genanntes weiches Thema.

> Was bedeutet das?

Kathrin Breuer: Die Herausforderung der Personalentwicklung ist es, neben den hard facts, gerade auch mit den weichen Faktoren umzugehen. Diese zeigen sich z. B. in der Zusammenarbeit oder Führung. In dem Moment, in dem Kompetenzen im Vordergrund stehen, die das Verhalten von Mitarbeitern/ Führungskräften/ Teams bzw. die Wirkung von Verhalten betreffen, bewegen wir uns in einem enorm wichtigen, aber nicht immer leicht messbaren Feld.

Auf der einen Seite wird immer wieder verkündet, wie wichtig der Produktionsfaktor Mensch ist – auf der anderen Seite ist zu beobachten, dass in wirtschaftlich schwierigen Phasen als erstes das Personalentwicklungsbudget zusammen gestrichen wird. Wie ist das zu erklären?

Kathrin Breuer: Dies hat mehrere Gründe. Sicher ist ein Grund auch der, dass das Ursache-Wirkungs-Prinzip nicht immer zu 100 % herzustellen ist, z. B. bei der direkten Ableitung eines Erfolges aus einer bestimmten Personalentwicklungsmaßnahme. Das führt in den Unternehmen leider manchmal zu dem natürlich falschen Umkehrschluss, dass beim Weglassen von Qualifizierungsmaßnahmen auch nichts passieren wird.

> Wie ist denn gute und wirksame Personalarbeit erkennbar?

Kathrin Breuer: Zum einen ist sie systematisch und strukturiert, d. h., sie ist eingebettet in ein strategisches Konzept und verknüpft mit den Unternehmenszielen. Von diesem Gesamtunternehmenskontext geht es dann in die nächste Ebene: So ist wirksame Personalarbeit im zweiten Schritt auf die konkreten Bedürfnisse der Mitarbeiter abgestimmt. D. h. die Frage heißt dann: Was benötigen die Mitarbeiter, um die definierten Ziele auch erfüllen zu können? Daraus folgt unmittelbar, dass Personalarbeit sämtliche Mitarbeiterbereiche, von der Führung über alle Ebenen, erreichen muss.

Kathrin Breuer



Nach mehrjähriger Tätigkeit in Führungsfunktionen, ihren Ausbildungen zur Trainerin und Beraterin, ist Frau Breuer seit 1992 im MFB-Team tätig. Ihr Schwerpunkt liegt in der Konzeption und Implementierung strategischer Personalentwicklung.



> Was ist die Voraussetzung für Wirksamkeit in der Personalarbeit?

Kathrin Breuer: Wesentlich ist eine Struktur, aus der die Anforderungen an die Mitarbeiter in den unterschiedlichen Funktionen ersichtlich ist und dass Transparenz hinsichtlich der Bewertung besteht. Die Mitarbeiter müssen klar wissen, was die Anforderungen sind und wo sie im Moment stehen. Auf dieser Basis kann über Unterstützungs- und Qualifizierungsmaßnahmen gesprochen und können entsprechende Vereinbarungen getroffen werden.

> Was sind die wesentlichen Instrumente der Personalentwicklung?

Kathrin Breuer: Personalentwicklung setzt bei der richtigen Auswahl und der zielgerichteten Weiterentwicklung der Mitarbeiter an. Die Weiterentwicklung beinhaltet mehrere Komponenten. Es ist eine Kombination aus Training on the Job, Unterstützung durch die Führungskräfte, Coaching und systematischer Karrierebegleitung.

> Beginnen wir mit der Mitarbeiterauswahl. Warum scheitern so viele Neubesetzungsversuche?

Kathrin Breuer: Wesentlicher Grund ist, dass man sich auf Unternehmensseite nicht immer genügend Zeit nimmt, um das Profil des gesuchten Mitarbeiters exakt zu bestimmen und zu formulieren.

Dies ist zum einen eine Zeitfrage, zum anderen fehlt auch häufig das Know-how für diesen systematischen Ansatz.

Ohne diese Grundlage sind Missverständnisse vorprogrammiert. Hinzu kommt, dass auch die Gesprächsführung mit den Kandidaten eher intuitiv als professionell durchgeführt wird. Geschickte Kandidaten verstehen es, den Interviewer erzählen zu lassen. Dieser hat dann am Ende den Eindruck, dass er ein sehr gutes Gespräch geführt hat und dass er vor allen Dingen einen hervorragend geeigneten Kandidaten gesehen hat.

Das professionelle Führen der Interviews, beispielsweise unter Berücksichtigung der critical incidents, kann dagegen die Ergebnisqualität konkret sicherstellen.

Denn gerade an dieser Stelle der Personalauswahl ist es wichtig, den so genannten α - und β -Fehler zu vermeiden. D. h., einen geeigneten Kandidaten nicht zu erkennen bzw. den nicht geeigneten Kandidaten auszuwählen. Durch das Hinzuziehen externer Experten lassen sich diese Themen aber im Sinne einer besseren Ergebnisqualität lösen und Positionen zielführend besetzen.

> Wie kann man die Auswahl sicherer machen?

Kathrin Breuer: Es gibt unterschiedliche Instrumente. Zum einen ist die passende Auswahlart zu klären: Ist beispielsweise ein Einzelinterview, ein Einzel- oder Gruppenassessment sinnvoll? Zum anderen sind die Inhalte für die richtige Auswahl zu bestimmen: Welche Tests, Übungen oder anderen Elemente sind zu definieren? Des Weiteren ist es für die Kandidaten bzw. Bewerber wichtig, dass sie ein „richtiges Bild von ihrem künftigen Arbeitgeber“ erhalten. Nur zu oft werden in der Begeisterung Versprechen gemacht, die sich in der Realität nicht halten lassen. Dies betrifft einerseits Perspektiven, andererseits aber auch Unterstützungsmaßnahmen. Auf jeden Fall lohnt es sich für beide - Unternehmen und Bewerber - authentisch zu sein und nah an den Fakten zu bleiben. Außerdem müssen die Erwartungen an die Zusammenarbeit klar formuliert werden.

> Woran erkennt man, ob Personalentwicklung und die Investition in die Ressource Mitarbeiter zielführend ist?

Kathrin Breuer: Zum einen ist es wichtig, dass Personalentwicklung nicht als eine isolierte Veranstaltung betrachtet wird. Personalentwicklung muss die strategischen Unternehmensziele unterstützen, wenn sie glaubwürdig, durchhaltbar und damit wirksam sein sollen. D. h., am Anfang muss die Frage geklärt werden, wo das Unternehmen heute steht und wo es in einem Zeitraum von 5-10 Jahren stehen soll. Ergeben sich bspw.



Veränderungen im Geschäftsmodell, eine Verlagerung der Schwerpunkte, entweder im Bereich der Leistungserstellung oder in den zu bearbeitenden Märkten, werden von den Mitarbeitern andere Qualifikationen abverlangt. Dies wiederum bedeutet, dass man die Mitarbeiter im Erwerben und kontinuierlichen Verbessern dieser Qualifikationen unterstützen muss. Und das ist der originäre Auftrag von Personalentwicklung.

> Wie müssen Unternehmen vorgehen, wenn sie erfolgreiche und wirksame Personalentwicklung betreiben wollen?

Kathrin Breuer: Sie müssen genau dort ansetzen. Zentrale Kernelemente der mitarbeiterbezogenen Personalentwicklung sind daher die Zielvereinbarung und das Mitarbeitergespräch. Abgeleitet aus den Unternehmenszielen erhält jeder Mitarbeiter eine individuelle Zielvorgabe. Außerdem hat er Anspruch auf ein Feedback bzgl. der Qualität seiner geleisteten Ergebnisse bzw. seiner Zielerreichung. Auf dieser Basis kann dann ein strukturiertes und systematisches Personalentwicklungsprogramm entwickelt werden: Für den Mitarbeiter, für einzelne Teams, Unternehmensbereiche und schließlich für das gesamte Unternehmen.

> Gibt es Einflüsse des demographischen Wandels bzw. des Strukturwandels, die sich auf Maßnahmen der Personalentwicklung direkt auswirken?

Kathrin Breuer: Ja, diese sind ganz klar erkennbar. Bei der Zielgruppe der Berufseinsteiger müssen beispielsweise Unternehmen immer stärker Grundlagen vermitteln, auf die dann erst die berufliche Qualifikation aufgebaut werden kann. Derartige Einflüsse zeigen sich auch bei

gezielten Unterstützungsmaßnahmen, z. B., wenn ältere Mitarbeiter dafür gewonnen werden sollen, länger im Unternehmen und damit im Produktionsprozess zu bleiben. Hier geht es darum, mit Personalentwicklungskonzepten sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter sich offen und mit Freude neuen Techniken und Systemen widmen und dass sie in der Lage sind, Veränderungen, die oftmals als immer schneller und immer drastischer empfunden werden, mitzutragen und positiv in ihren Arbeitsalltag zu integrieren. Auch der Strukturwandel hat direkten Einfluss. So sind in der Personalentwicklung neue Modelle der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung zu integrieren und die Mitarbeiter für ihre berufliche Weiterentwicklung sowie die Verbindung zwischen Arbeits- und Privatwelt zu qualifizieren.

MANAGE FUTURE BUSINESS

MFB steht für Manage Future Business. Die Leistungspalette hat sich aus den Anforderungen der Kunden heraus entwickelt. Zusammen genommen decken die Berater den kompletten Workflow eines Unternehmens ab. Alle Berater verfügen über eine umfassende Ausbildung und über Erfahrungen aus der eigenen Unternehmens- und Führungspraxis, wodurch die Akzeptanz auf allen Unternehmensebenen sichergestellt wird. MFB arbeitet ausschließlich mit Seniors, die wissen, wie ein Unternehmen funktioniert und die mit dem Kunden auf Augenhöhe kommunizieren. Die Auftraggeber kommen aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensstrukturen, vom mittelständischen Familienunternehmen bis hin zum international agierenden Konzern. Die Aufgabenstellungen reichen von der erfolgreichen strategischen Positionierung ganzer Unternehmen über den Aufbau einer strategieunterstützenden Personalentwicklung bis hin zu Training und Coaching der Mitarbeiter.