

Dr. Bernd Bitzer, Ritterhude

Personalentwicklung als Aufgabe der direkten Führungskräfte

In der Praxis ist auch heute in der Regel noch in Bezug auf Personalentwicklung (PE) und insbesondere unter dem Aspekt der Weiterbildung eher eine Konsumentenhaltung zu beobachten. Es wird so gesehen, dass Personalentwicklung eine Aufgabe der Personalabteilung oder der Abteilung PE ist. Von hier sollen die Vorschläge für PE-Aktivitäten kommen, hier werden Seminarkalender etc. zusammengestellt und von hier wird eingeladen. Eine der Konsequenzen daraus ist, dass PE/Weiterbildung nicht unbedingt immer bedarfsorientiert angeboten wird. Während die Bedarfsermittlung für höhere Führungskräfte noch einigermaßen klappt, scheint dies für untere Hierarchieebenen wie Meister und Vorarbeiter, aber insbesondere für die Arbeiterebene noch mit einem gehörigen Verbesserungspotenzial behaftet zu sein.

Der Artikel vertritt die Auffassung, dass PE eine Aufgabe der direkten Führungskräfte ist und stellt ein einfaches aber effizientes Instrument zur Weiterbildungsbedarfsanalyse vor, das von den Führungskräften der sog. „unteren“ Hierarchieebenen eingesetzt werden kann und das nicht nur den Bedarf ermittelt, sondern darüber hinaus auch ein Instrument ist, mit dem Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern ins Gespräch kommen.

Die Vorgehensweise wird anhand eines konkreten Beispiels in einem Produktionsbetrieb dargestellt. Befragt wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Versandabteilung. Eingegangen wird auch auf die aus der Bedarfsanalyse resultierenden Ergebnisse und Konsequenzen.

Die Bedarfsanalyse besteht aus insgesamt 3 Fragen. Benötigt werden Karteikarten (oder - wenn vorhanden - Metaplanmaterial), eine Pinwand oder Krepp-Klebeband, um die Karten später an eine Wand zu hängen sowie 1 - 2 Blätter Flip-Chartpapier. Zu guter Letzt wird auch etwas Zeit verbraucht; und zwar ca. 60 Minuten.

Die erste Frage lautet:

Welche Fähigkeiten/Qualifikationen werden benötigt, um in der (hier:) Versandabteilung zu arbeiten?

Karten und Stifte werden zur Verfügung gestellt und die Teilnehmer gebeten pro Karte nur ein Merkmal aufzuschreiben. Jede/r kann so viele Karten beschreiben, wie sie/er will.

Daran anschließend werden die Karten von der mit der Moderation beauftragten Person (bestenfalls von der direkten Führungskraft) laut vorgelesen und mit den Teilnehmern gemeinsam eine Struktur gefunden, die sich aus dem Clustern einzelner Karten und dem Erarbeiten eines Überbegriffs ergibt.

In der konkreten Befragung in der Versandabteilung eines Produktionsbetriebes wurde dabei folgendes Ergebnis erzielt:

Körperliche Voraussetzungen	Grundschulwissen	Technische Kenntnisse	Im Betrieb erworbenes Wissen und Fähigkeiten	Fähigkeiten und Anforderungen, die sich erst durch längeres Zusammenarbeiten herausstellen	Soziale Fähigkeiten
Gesundheit	Lesen	PC- und EDV-Kenntnisse	Stapler fahren können	Übersicht über die verschiedenen Arbeitsabläufe	Gruppendenken, und nicht nur an sich selbst
Kraft,	Schreiben		Kenntnisse über	Einigermaßen	Freund-

Kondition und Ausdauer			die verschiedenen Waren	wissen, wo was steht	lichkeit
Gutes Sehen	Rechnen		Auch hohe Paletten mit unterschiedlichen Kartons mit dem Stapler transportieren können	Bereitschaft, mehrere Tätigkeiten auszuüben	Die Fähigkeit, sich mit-teilen zu können, um Stress zu vermeiden
Nicht zu langsam sein	Räumliches Denken			Flexibel sein	
Gutes Gedächtnis				Flexibel sein beim Schicht-tauschen	
Kräftige Arme				Allzeit bereit	
				Arbeitswillig	
				Interesse zeigen	
				Mitdenken	
				Keine Ansprüche stellen	
				Übersicht behalten	
				Überlegen	

Abb. 1: Fähigkeitsmerkmale/Qualifikationsanforderungen von Versandmitarbeitern

Wichtig ist auch, dass die Ergebnisse sprachlich nicht verändert werden. Die Mitarbeiter haben sich deutlich und unmissverständlich ausgedrückt, so dass es keiner Korrekturen bedarf.

Nach der Sammlung wurde mit folgender Frage weitergearbeitet:

Welche der gesammelten Qualifikationsanforderungen sind aus Ihrer Sicht für die Arbeit im Versand am wichtigsten?

Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer konnte insgesamt 4 Klebepunkte vergeben.

Es ergab sich folgende Rangfolge:

<u>Qualifikationsanforderung</u>	<u>Punkte</u>
Übersicht über verschiedene Arbeitsabläufe	9
Fähigkeit sich mitzuteilen, um Stress zu vermeiden	7
Gruppendenken, statt nur an sich selbst	6
Mitdenken	6
Einigermaßen wissen, wo was steht	4
Kenntnisse über die verschiedenen Waren	4
Bereit sein, mehrere Tätigkeiten auszuführen	3
EDV-Kenntnisse	3
Gutes Gedächtnis	3
Flexibel sein	3
Gesundheit	2
Freundlichkeit	2
Übersicht behalten	1
Kräftige Arme	1

Abb. 2: Qualifikationsanforderungen der Wichtigkeit nach geordnet

Nachdem aus dieser Auflistung deutlich zu erkennen ist, welche Qualifikationsanforderungen für die Arbeit in der Versandabteilung am wichtigsten sind, wurde weiter eingegrenzt und die Mitarbeiter/innen an- und abschließend wie folgt befragt:

Welche der zuvor genannten Qualifikationsanforderungen sind aus Ihrer Sicht im Versand am dringlichsten durch Weiterbildungsmaßnahmen (z. B. Schulungen) zu unterstützen bzw. zu entwickeln?

Dabei standen nur die Merkmale zur Auswahl, die zuvor als besonders wichtig herausgearbeitet wurden.

Aus der neu zusammengesetzten Rangfolge ist zu erkennen, dass diejenigen Aspekte, die zuvor als „am wichtigsten“ eingeordnet wurden, nicht auch zwingend diejenigen sein müssen, die das größte Entwicklungspotenzial besitzen.

<u>Qualifikationsanforderung</u>	<u>Punkte</u>
Gruppendenken	8
Fähigkeit sich mitzuteilen, um Stress zu vermeiden	4
Übersicht über verschiedene Arbeitsabläufe	4
EDV-Kenntnisse	3
Flexibel sein	3
Kenntnisse über die verschiedenen Waren	1
Bereit sein, mehrere Tätigkeiten auszuführen	1
Mitdenken	1
Einigermaßen wissen, wo was steht	1
Gesundheit	1
Alle anderen	0

Abb. 3: Qualifikationsbedarfe

Deutlich stehen jetzt zwei zwischenmenschliche Aspekte an der Spitze, die von den Teilnehmern der Befragung wieder über Punktvergabe (max. 3 Punkte pro TN) ermittelt wurden.

Die Flip-Chart-Blätter können genutzt werden, um mehr Übersichtlichkeit herzustellen. Mangels vorhandener bzw. nicht vorhandener Pinwände wurden die Karten auch schon mittels Krepp-Klebeband an Wände gehängt, was wiederum das Anheften der Klebepunkte etwas unübersichtlich machte. Auf jeden Fall ist zu empfehlen, zum Schluss noch einmal zur besseren Verständlichkeit die wichtigsten Punkte auf Flip-Chart-Papier zu schreiben

Dabei sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass Interpretationsspielraum im Hinblick auf die Ergebnisse bleibt. Konkret stellte sich bei diesem Beispiel die Frage nach den Ursachen für das erzielte Ergebnis. Ganz schnell kam in diesem Fall heraus, dass die Gruppe nicht als solche arbeitet und jeder sich eher als Einzelkämpfer verhielt. Indiziert war eine Teamentwicklungsmaßnahme, auf die später noch kurz eingegangen wird.

Sollten Ergebnisse zu unpräzise formuliert oder unterschiedlich auslegbar sein, muss nachgearbeitet werden. In einer vergleichbaren Befragung mit Meistern und Sachgebietsleitern eines Gartenbauamtes wurde z.B. u.a. „Betriebswirtschaftliches Denken respektive Kenntnisse“ und ganz allgemein „Fachliche Kompetenz“ als Weiterbildungsbedarf formuliert. Hier wurden die speziellen Inhaltswünsche über eine kurze Gruppenarbeit (ca. 30 Min.) ermittelt.

Ganz nebenbei erzielt diese Befragungsform grundsätzlich wichtige Resultate für die Personalarbeit. So können aus den Ergebnissen gezielte Stellenanzeigen verfasst werden, die ein Finden geeigneter Kandidaten erleichtern. Auch eignen sich die Ergebnisse als Interviewleitfaden für das Bewerbungsgespräch. Später können anhand der Ergebnisse Beurteilungs- bzw. Feedbackgespräche geführt und evtl. daran wiederum das Entgelt

gekoppelt sein. Also nützlich eingesetzte Zeit, die auch unter der Überschrift „Durchführung einer Personalbestandsanalyse“¹ verbucht werden kann.

Die Einführung dieses Instrumentes erfolgt entweder über einen „Probelauf“ mit den Führungskräften, d.h., das Verfahren wird mit den Führungskräften durchgespielt, so dass sie danach in der Lage sind, es selbst einzusetzen, d.h. Mitarbeitergruppen selbst zu moderieren. Oftmals ist es jedoch sinnvoll, die Führungskräfte intensiver darauf vorzubereiten, indem auf externe Unterstützung zurückgegriffen wird. Hier kann das Unternehmen den Führungskräften eine zweitägige Schulung „Personalentwicklung als Führungsaufgabe“ anbieten. In diesem Seminar wird nicht nur das Instrument vorgestellt, sondern u.a. auch in Rollenspielen Entwicklungsgespräche trainiert.² Zu guter Letzt kann die gesamte Bedarfsanalyse von externen Beratern durchgeführt werden. Dies hat den Vorteil, offenere und ehrlichere Antworten zu bekommen, aber das Ins-Gespräch-kommen der eigenen Führungskräfte mit den Mitarbeitern wird verhindert.

Welche Konsequenzen wurden aber jetzt aus den Befragungsergebnissen in der Versandabteilung gezogen? Es kam schnell heraus, dass aufgrund mangelnder Kommunikationsmöglichkeiten mehr gegen- statt miteinander gearbeitet wurde. Abteilungsbesprechungen fanden so gut wie gar nicht statt, und wenn, dann ähnelten sie mehr Ansprachen, bei denen sich niemand traute, das Wort zu erheben. Von daher wurde beschlossen, regelmäßig einmal pro Woche für eine Stunde pro Schicht eine Gruppensitzung durchzuführen. In der ersten Gruppensitzung wurde eine Arbeitssituationserfassung³ durchgeführt und die Ergebnisse daraus in den folgenden Sitzungen in konstruktive Maßnahmen umgesetzt.

Eigentlicher Ausgangspunkt für die Untersuchung aber waren seinerzeit erschreckend viele Fehlverladungen, die von den Versandmitarbeitern zu verantworten waren. Kunden erhielten statt der bestellten Ware ganz andere Artikel, weil entweder Ladung vertauscht oder schon gleich falsch zusammengestellt wurde. Es gab viele Reklamationen und unzufriedene Kunden. Den Versandmitarbeitern waren die Konsequenzen gar nicht richtig bewusst. Erst in den Sitzungen wurde ihnen die Wichtigkeit ihrer Arbeit klar: Egal wie gut die Produktion funktionierte - wenn der Versand die Ware weiterhin annähernd chaotisch verschickte, würde das ganze Unternehmen daran zugrunde gehen. Die Kunden würden der Reihe nach zu Mitbewerbern wechseln. Wichtig in diesem Zusammenhang war folgende weitere Erkenntnis für die Versandmitarbeiter: Der Lohn kommt nicht nur vom Arbeitgeber, sondern von zufriedenen Kunden, die die Ware bekommen, die sie bestellt haben.

Das eigentlich Gehalt (oder den Lohn) zahlt der Kunde!

Die sich im Verlauf von insgesamt 15 extern moderierten Sitzungen einstellende Bewusstseinsveränderung, das deutlich bessere Teamverhalten und die Umsetzung des in einer Sitzung entwickelten Maßnahmenplans führten dann zu drastisch zurückgehenden Fehlverladungen, wie die abschließende Grafik veranschaulicht:

Abb. 4: Entwicklung der Fehlverladungen

Die Ergebnisse der letzten Darstellung verdeutlichen, welches Potenzial sich in den sogenannten Soft Skills verbirgt und dass mit einer einfachen Personalentwicklungsmaßnahme für relativ wenig Geld und wenig Aufwand nicht nur Effekte für das

¹ Die Personalbestandsanalyse erfasst das aktuelle Leistungspotenzial der Belegschaft, das einem Unternehmen zur Zeit zur Verfügung steht. Es drückt aus, welche Leistungen die Mitarbeiter des Unternehmens bei entsprechenden Leistungsbedingungen und entsprechenden Anforderungen erbringen könnten. (Scholz, Ch., Personalmanagement, 4. Auflg. 1994, S.131)

² Wer hierzu weitere Informationen wünscht, die Befragung für sein eigenes Unternehmen plant oder das Seminar durchführen lassen möchte, kann gerne wie folgt mit dem Autor und Urheber des Verfahrens Kontakt aufnehmen: Tel.: 04292/4330 oder 0172-9720262, Fax: 04292/40222, E-Mail: INPEX@aol.com, Homepage: inpeconsult.de

³ sh. Die Arbeitssituationserfassung, in PERSONAL 1/91 und 8/00

Betriebs- und Gruppenklima erzielt wurden, sondern u.a. gleichfalls auch eine wichtige Maßnahme in Bezug auf Kundenzufriedenheit und Kundentreue stattfand.⁴

Erschienen in: PESONAL 07/01

© 2001 INPEX Consult und der Autor

Weitergabe und Vervielfältigung nur mit Genehmigung des Autors

www.inpexconsult.de

⁴ Das Zentrum für Weiterbildung der Universität Bremen veranstaltet zu diesem Instrument am 29. und 30. November 2001 eine Seminarveranstaltung. Titel: PE als Aufgabe der direkten Vorgesetzten. Interessierte melden sich bitte bei Frau Podewils vom ZWB unter 0421/218-4069 oder -3209 (Fax) oder podewils@uni-bremen.de