

Dr. Bernd Helbich

Personalentwicklung im Verbund mittelständischer Unternehmen

Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken
Braunschweig, 16. Februar 2006



www.mach2-personalentwicklung.de

MACH2
PERSONALENTWICKLUNG

Roter Faden

- Ausgangssituation und Idee
- MACH1 und MACH2
- Die inhaltliche Arbeit der Personalentwicklung im Verbund: einzel- und überbetrieblich
- Nutzen für die beteiligten Unternehmen
- Erfolgsfaktoren
- Umgang mit Krisen
- Evaluation
- Wie gewinnen wir neue Mitgliedsfirmen?



MACH2
PERSONALENTWICKLUNG

Ausgangssituation und Idee

- Problem:
Mittelständler verfügen typischerweise über keine Personalentwicklungs-Abteilung, Weiterbildung und Personalentwicklung erfolgen eher unsystematisch
- Lösung:
Verbund gründen, Personalentwickler einstellen und sich der Unterstützung eines Bildungswerkes versichern



MACH2
PERSONALENTWICKLUNG

Gute Konjunktur für PE-Netzwerke

- begrenzte interne Ressourcen
- zunehmende Diskussion um Synergieeffekte im Mittelstand
- Anspruch eines modernen Unternehmens: Mitarbeiter-Interessen, Motivation, Personalbindung
- Forderungen von Kunden, von Banken, vom Gesetzgeber, durch Normen etc.
- Kostendruck begünstigt Verbund-Lösungen
- Förderlandschaft bietet Chancen
- Generation der Entscheider ist „offen“



MACH2
PERSONALENTWICKLUNG

MACH1 Weiterbildung

- seit 1988 Bildungswerk der Wirtschaft im Kreis Herford
- eingetragener Verein mit über 100 Mitgliedsfirmen
- organisiert die berufliche Weiterbildung als offenes Programm und maßgeschneidertes Firmenseminar
- Freiberufler, Lehrer, Praktiker als Dozenten



MACH2
PERSONALENTWICKLUNG

MACH2 Personalentwicklung

- ist seit 1993 innerhalb MACH1 ein „Unterverbund“ mit über 20 Betrieben
- unterstützt die Betriebe: „Vor- Ort-Arbeit“ durch 2 Personalentwickler
- in allen Fragen der Weiterbildung und Personalentwicklung
- ausgezeichnet mit dem „Initiativpreis Aus- und Weiterbildung“ des DIHT und der Otto Wolff von Amerongen-Stiftung



MACH2
PERSONALENTWICKLUNG

Qualifizierungsbedarf ermitteln

- Kommunikatives Verfahren: Gespräche mit Führungskräften und Mitarbeitern
- Instrumente:
 - Aufgabenbeschreibung
 - Anforderungsprofil
 - Ist-Aufnahme
 - Soll-/Ist-Abgleich
 - Qualifikationsmatrix
 - Weiterbildungsplan



MACH2
PERSONALENTWICKLUNG

Praxisbeispiel: Qualifikationsmatrix

Qualifikationsmatrix (als Grundlage für mögliche Schulungsplanung)

Roboter-Schweißerei
Erstellungzeitpunkt: 160702

Bewertung

Anforderungen / Tätigkeiten	1	2	3	4	3	3	3	1	4									
1 Ablauf Auftragsbearbeitung kennen	1	2	2	3	4	3	3	3	1	4								
2 Zeichnungen lesen können	1	2	2	2	3	3	3	3	1	2								
3 Werkstück nach Zeichnung fertigen können	1	2	2	2	3	3	3	3	1	2								
4 Qualität gewährleisten können	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2								
5 Sorgsamer Umgang mit Produktionsmitteln	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2								
6 Vorrichtungen/Lernen i.O. halten können	2	3	2	4	4	3	3	4	2	3								
7 kleine Störungen beheben können	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4								
8 Informationsfluss sicherstellen können	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2								
9 Kooperation innerhalb der Gruppe	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2								
10 Ordnung und Sauberkeit halten können	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2								
11 Programm neu erstellen können	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4								
12 Programm über Laptop eingeben können	1	3	4	4	4	4	4	4	1	4								
13 Programm verwalten können	1	4	3	4	4	4	4	4	1	4								
14 Maschine rüsten können	1	2	3	2	4	4	4	3	1	4								
15 Teile a. Bereitstellungslager holen können	1	4	0	0	0	0	0	0	2	0								
16 mech./elektr. Schadensbild abgeb. können	1	3	4	4	4	4	4	4	2	4								
17 neue Verfahren kennen (z.B. Messebesuche)	4	0	0	0	0	0	0	0	4	0								

Legende:

- 1 erfüllt sämtliche Anforderungen
- 2 erfüllt die Anforderungen weitestgehend
- 3 erfüllt Anforderungen teilweise
- 4 erfüllt Anforderungen noch nicht
- 0 Soll-Erfüllung ist 0

(führt alle erfüllenden Tätigkeiten selbständig optimal aus, Schulung nicht erforderlich)
(einzelne Verbesserungen möglich, weitere Schulung sinnvoll)
(kann Tätigkeit unter Anleitung ausführen, durch gezielte Schulungen wären noch erhebliche Verbesserungen möglich)
(kann Tätigkeit noch nicht selbstständig ausführen, durch eine intensive Schulung kann die notwendige Qualifikation erreicht werden)

höherer Erfüllungsgrad nicht notwendig, da MA nicht für diese Tätigkeit vorgesehen

Handwritten notes:
- "alle" (next to row 2)
- "Schulung" (next to row 3)
- "neue Schweißzeichen" (next to row 3)
- "alle" (next to row 7)
- "Schulung alle d. Einrichter" (next to row 7)
- "Messebesuche f. Einrichter" (next to row 17)



PERSONALENTWICKLUNG

Qualifizierung durchführen

- Teilnahme einzelner Mitarbeiter an angebotenen Seminaren/Kursen
- Maßgeschneidertes firmenspezifisches Seminar
 - im Unternehmen
 - im MACH1-Bildungszentrum
- maßgeschneidert und firmenübergreifend



MACH2
PERSONALENTWICKLUNG

Personalentwicklung = Weiterbildung plus

- Zielvereinbarungsgespräch
- Mitarbeitergespräch
- Schulung von Gruppensprechern
- Förderprogramm
- Beurteilungssysteme
- Coaching
- Potenzialanalysen
- Wissensmanagement
- etc.



MACH2
PERSONALENTWICKLUNG

Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer

- Arbeitskreise = Zirkel zu verschiedenen Themen: QM, KVP, IT, Marketing
- Bearbeitung betriebsübergreifender Fragen
- Förderung von Kontakten
- Anregungen für neue Weiterbildungskonzepte
- Teilnehmer sind Multiplikatoren



MACH2
PERSONALENTWICKLUNG

Nutzen für die beteiligten Unternehmen

- weg vom Zufallsprinzip
- Mitgliedsfirmen teilen sich die Arbeitskapazität und Kosten „ihrer“ Personalentwickler
- Synergieeffekte: gemeinsam erarbeitete Instrumente, gemeinsame Qualifizierung, Erfahrungsaustausch
- Entwicklung einer Weiterbildungskultur in KMU ...



MACH2
PERSONALENTWICKLUNG

Erfolgsfaktoren

- Motoren / Multiplikatoren in Unternehmerschaft
- Anbindung an Verband
- günstige Kosten
- Bildungswerk als Partner / gute Trainer
- Konzentration auf Region
- Vereinsmodell = aus Sicht KMU „meine ausgelagerte PE-Abt.“
- Aufbau von Beziehungen zu KMU
- Mitgliedern Zusatznutzen bieten
- Öffentlichkeitsarbeit
- Kompetenz des Personalentwicklers



MACH2
PERSONALENTWICKLUNG

Aufbau von Beziehungen zu KMU

- „Top-down-Strategie“ in den einzelnen Unternehmen
- Koordinatoren für Koordinierungs-Gespräche
- Weitere Führungskräfte einbeziehen
- Mitarbeiter soweit als möglich einbeziehen
- Betriebsrat informieren



MACH2
PERSONALENTWICKLUNG

Kompetenz des Personalentwicklers

- Organisator und Strategie
- verbringt Großteil der Arbeitszeit in „seinen“ Firmen
- Zusammenarbeit mit den sogenannten „Kordinatoren“ → Die „Chemie“ muss stimmen, nur dann gute Ergebnisse
- für den betrieblichen Koordinator ist der Personalentwickler Sparringspartner
- fachlicher Hintergrund und Berufserfahrung
- Akquise- und Beratungskompetenz
- Kundschafter-Talent, konspirative Kreativität
- Beharrlichkeit, Anpassungsfähigkeit



MACH2
PERSONALENTWICKLUNG

Umgang mit Krisen

- Legitimationskrise:
Leistungsportfolio wird nicht nachgefragt / abgerufen bzw. „Sinn“ wird in Frage gestellt
 - brauchen wir nicht (mehr)
 - können wir selbst
 - können andere besser
- andere Projekte im Spiel



MACH2
PERSONALENTWICKLUNG

Umgang mit Krisen

- Finanzierungskrise:
 - Mitgliedsbeiträge gehen zurück, Sparzwänge
 - Unternehmen „sterben aus“
 - Fördermittel versiegen
- Aktivitätenkrise:
 - Unternehmen sind inaktiv (Ruhepausen)
 - Mitarbeiter entziehen sich
 - Entscheidungen werden ausgesetzt
 - zu viele Akteure, keine einheitliche Meinung



MACH2
PERSONALENTWICKLUNG

Umgang mit Krisen

- Krisen vorbeugen & erkennen:
 - Kollegialer Check im Verbund
 - Einzelgespräche mit Entscheidern
 - Abwehrmaßnahmen: Schlagzahl erhöhen
 - Rückendeckung durch Gremien
 - Verbündete „einschwören“



MACH2
PERSONALENTWICKLUNG

Evaluation (zum Verbund)

- Beratungsprotokolle
- Selbstaufschreibung (ausgewählte Kennzahlen)
- Kollegialer Check (Problemen diskret nachgehen / nachbessern)
- Abfragen in Einzelgesprächen mit Koordinatoren und Geschäftsführern (mindestens 1 x pro Jahr)
- Feedback bei Entscheidern zur Sinnhaftigkeit einholen
- Sinnfrage in offiziellen Sitzungen stellen (aber vorher klären)



MACH2
PERSONALENTWICKLUNG

Wie gewinnen wir neue Mitgliedsfirmen?

- früherer Geschäftsführer (GF), Beirat, jetzt wieder GF
- Vermittlung durch Arbeitgeberverband
- GF als häufiger Seminarteilnehmer
- Vermittlung durch neuen Marketingleiter
- Geschäftsbereichsleiter als Referent in unserem Hause
- GF als Besucher auf der Messe für Unternehmensnetzwerke „network“

- Ihre Fragen?



MACH2
PERSONALENTWICKLUNG