

Mit geringen Ressourcen Talententwicklung und -bindung zielgerichtet umsetzen

Teil 1: *Personalentwicklung im Mittelstand – unbezahlbares »Nice-to-have« oder zwingende Notwendigkeit?*

Autorin: Dr. Dana Janas
 competence consulting
 Telefon +49 9353 508107
 d.janas@competenceconsulting.de
 www.competenceconsulting.de



Personalentwicklung und damit verbundene Themen wie Talentmanagement und -bindung stellen eine besondere Herausforderung für KMUs dar. Eine beträchtliche Zahl der Unternehmen war diesbezüglich bislang eher inaktiv. Oft existiert keine systematische Entwicklungsplanung und standardisierte Instrumente und Methoden zur Planung, Umsetzung und Erfolgskontrolle von Maßnahmen der Personalentwicklung stellen eher eine Ausnahme dar. Nicht selten wird Personalentwicklung mit einer reinen Weiterbildung von Mitarbeitern beim Einsatz neuer Produktionsmittel und -methoden gleichgesetzt.

Zugleich werden KMUs mit immer drängenderen Herausforderungen konfrontiert, die es unmöglich machen, Themen der Personalentwicklung länger unter »nice-to-have« zu verbuchen:

- Die zugänglichen Ressourcen an qualifizierten, gut ausgebildeten Fach- und Führungskräften werden immer geringer – und der Wettbewerb der Unternehmen um dieses Fachpersonal wird immer härter.
- Immer kürzere Produktions- und Produktzyklen, Innovationsdruck und eine Verteuerung der Ressourcen drängen KMUs dazu, ihre Arbeitsabläufe zu optimieren oder gänzlich neu zu gestalten.
- Durch die demografische Entwicklung werden Betriebe zukünftig mit immer älteren Belegschaften agieren und zugleich das Fehlen von Nachwuchskräften kompensieren müssen.

Angeichts dieser Herausforderungen sicher zu stellen, gilt es eine ausreichende Anzahl genügend qualifizierter und kompetenter Mitarbeiter zur Verfügung

steht – die nicht nur »den Laden am Laufen halten«, sondern die auch dazu in der Lage sind, Veränderungen aktiv zu gestalten. Dazu müssen zum einen erforderliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, um Geringqualifizierte in den Betrieben nachzuqualifizieren und qualifizierte Mitarbeiter permanent für sich verändernde Arbeitsaufgaben weiterzubilden. Zum anderen gilt es Arbeitsbedingungen zu schaffen, die KMUs sowohl attraktiv für potenzielle Bewerber machen als auch jetzige Mitarbeiter und Führungskräfte langfristig ans Unternehmen binden.

In diesem Zuge gilt es auch bislang oft vernachlässigte Arbeitskraftressourcen wie geringqualifizierte und ältere Arbeitskräfte, weibliche Beschäftigte und ausländische Arbeitskräfte zu erschließen und deren Poten-

zial im Sinne der Unternehmensstrategie auszuschöpfen.

Das Bewusstsein um die Bedeutung der Talententwicklung und -bindung ist in den Unternehmen oft schon vorhanden. Das Angehen und systematische Gestalten der Mitarbeiterbindung und -entwicklung scheitert jedoch häufig an den oft sehr begrenzten Ressourcen in KMUs. Dabei muss strategische Personalentwicklung weder besonders aufwändig noch teuer sein, oft lassen sich schon über kleine »Stellschrauben« bei einem gesunden Mittelmaß zwischen Über- und Untersteuerung von Personalprozessen große Wirkungen erzielen. Aber: Die Maßnahmen müssen auf die jeweilige Situation und die unverwechselbaren Eigenarten des Unternehmens angepasst werden. Patentrezepte funktionieren in der Regel nicht.