

Mit geringen Ressourcen Talententwicklung und -bindung zielgerichtet umsetzen

Teil 6: *Personalentwicklung und strategische Unternehmensausrichtung - eine unverzichtbare Allianz*

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



Der Begriff »strategisch« wird fast inflationär verwendet. Es wird vom strategischen Planungsprozess gesprochen, vom strategischen Management, von strategischer Führung – und eben auch von strategischer Personalentwicklung und Unternehmensausrichtung. Der Strategie kommt in der Unternehmensführung die Aufgabe zu, einen Weg für die Zukunftssicherung des Unternehmens festzulegen. Sie dient quasi als Masterplan für alle Bereiche der Unternehmensentwicklung.

Untersuchungen zeigen jedoch, dass gerade in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen auf Strategieplanungen weitestgehend verzichtet wird, da langfristige Planungen vor dem Hintergrund des raschen Wandels der Markt- und Wettbewerbssituation oft als unrealistisch angesehen werden. Als Folge verlaufen viele Prozesse eher intuitiv und ohne übergeordnetes Bezugssystem.

Oft werden strategische Planungen, die über das kommende Geschäftsjahr hinausgehen, zu eher unverbindlichen »Überlegungen«. Eine solche Strategielosigkeit wird in der Personalentwicklung besonders offensichtlich: In vielen Unternehmen werden Maßnahmen der Personalentwicklung eher reaktiv und durch Zufälle bestimmt eingesetzt. Viele Aktivitäten scheinen einen eher unstrukturierten »Gemischtwarenladen« zu bilden, in dem Instrumente und Vorgehensweisen ohne erkennbaren roten Faden eingesetzt werden. Jedoch können Herausforderungen wie Nachfolgelücken, Fach- und Führungskräfte mangel und die Positionierung von KMUs als attraktiver Arbeitgeber nicht zufällig und reaktiv bewältigt werden. Vielmehr muss die Personalentwicklung die Umsetzung der Unternehmensstrategie in tägliches Handeln und Verhalten ermöglichen – denn **ein Unter-**

nehmen kann kurz-, mittel- und langfristig nur das leisten und erreichen, was seine Mitarbeiter leisten können.

Somit ist die Strategie der Personalplanung und -entwicklung ein elementarer Teil der gesamten Unternehmensstrategie: Ziele wie Expansion, Ausbau von Geschäftsfeldern oder die Entwicklung neuer Produkte können nur durch die parallele, zielgerichtete Anwerbung, Bindung und Entwicklung von Mitarbeitern gelingen. Die Entwicklung einer Unternehmensstrategie muss daher als gemeinsamer Prozess der verschiedenen Unternehmensbereiche betrachtet werden – und insbesondere **das Personalmanagement mit der Personalentwicklung darf nicht ausgeklammert werden, wenn der Mitarbeiter nicht zum begrenzenden Faktor der Unternehmensausrichtung werden soll.** Vielmehr muss die Personalentwicklung der Unternehmensfüh-

rung als strategischer Partner dienen, um die Ziele des Unternehmens umzusetzen und voranzutreiben. Dies gelingt durch

- die »Übersetzung« der strategischen Ziele eines Unternehmens in beobachtbare, beeinflussbare Handlungs- und Verhaltensweisen von Mitarbeitern und Führungskräften
 - ▶ Definition von fachlichen und überfachlichen Kompetenzanforderungen sowie
- die systematische Verzahnung der Unternehmensstrategie mit den definierten Kompetenzanforderungen und allen anderen Methoden und Instrumenten der Personalentwicklung
 - ▶ Personalauswahl, Führungskräfteentwicklung, Nachfolgeplanung, Talentförderung, Personalentwicklung, Leistungsbeurteilung u. a.