

# Mit geringen Ressourcen Talententwicklung und -bindung zielgerichtet umsetzen

Teil 7: *Grenzen der klassischen Personalentwicklung –*

## *Wie gestalten sich wettbewerbsfähige Arbeitsbedingungen der Zukunft?*

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



Kontinuierliche Fort- und Weiterbildung und die gezielte Entwicklung von spezifischen Kompetenzen zur Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sind vor dem Hintergrund der immer kürzer werdenden Produktions- und Innovationszyklen wichtige Themen für KMUs. Doch dies ist nur ein Aspekt: Ebenso stellen der technische Fortschritt, die Globalisierung, die sich wandelnde Industriegesellschaft und die Erosion der Normalarbeitsverhältnisse die betriebliche Personalentwicklung vor eine Vielzahl neuer Herausforderungen. Zudem verlangen die veränderten Anforderungen eine verstärkte Konzentration der Personalentwicklungsmaßnahmen auch auf die bisher oft vernachlässigten Zielgruppen der an- und ungelernen Mitarbeiter sowie der älteren Arbeitnehmer. Wunschkonzeptionen, wie eine verstärkte Verlagerung der Personalentwicklung in

die Freizeit und eine größere Eigeninitiative der Mitarbeiter zur Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit lassen sich in der Praxis oft nicht umsetzen. Es gilt also für KMUs, geeignete Lern- und Arbeitsformen zu schaffen, um

- kontinuierliches Lernen und systematisches Kompetenzerwerb auch mit geringen Ressourcen zu realisieren,
- über eine gezielte Personalentwicklung Mitarbeiter und Führungskräfte aller Altersstufen und Bildungshintergründe als wertvolle Ressource an das Unternehmen zu binden und
- über interessante, innovative Arbeitsbedingungen die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern.

Einer der wichtigsten Schritte auf diesem Weg ist eine umfassende Aufwertung und Professionalisierung der betrieblichen Personalentwicklung: Die Beschäftigten und die Personalarbeit dürfen von

der Unternehmensleitung nicht primär als Produktions- und Kostenfaktoren verstanden werden.

Vielmehr muss die Planung und Umsetzung der Personalentwicklung von der Anwerbung über die Bindung und Entwicklung der Mitarbeiter Hand in Hand mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens erfolgen. Nur so kann sichergestellt werden, dass genügend Mitarbeiter optimal befähigt sind, die Ziele des Unternehmens umzusetzen.

Ein weiterer Punkt ist **die Anpassung der Arbeitsbedingungen an die alternden Belegschaften.** Neben der Förderung und Unterstützung des lebenslangen Lernens ist es wichtig, dass die Beschäftigten bis zum Renteneintrittsalter gesund und arbeitsfähig bleiben. Dafür ist eine entsprechende, gesundheitsfördernde Gestaltung der Arbeitsplätze erforderlich, ebenso wie Überlegungen zu einer möglichen Re-

duzierung der Belastung durch mehr Pausen, durch Teilzeitarbeitsplätze oder durch den Einsatz in weniger belastenden Tätigkeitsbereichen.

Darüber hinaus existiert in vielen Unternehmen zum Thema Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance zwar ein Idealbild – oft spiegelt sich dies aber nicht in der betrieblichen Realität wider.

**Familienfreundliche Arbeitszeiten, Teilzeitarbeitsplätze, die Möglichkeit zur Heimarbeit, Freizeitausgleich, Betriebskindergärten und ähnliches spielen in der Bewertung der Attraktivität von Arbeitgebern jedoch eine immer wichtigere Rolle, gerade bei jüngeren Arbeitnehmern und Absolventen.**

Diese Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsbedingungen können gezielt und bewusst zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität eingesetzt werden.