

## 2. Umgang mit dem Konzept „Betriebsgrößenspezifische Ausrichtung von Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmodellen“

Will man gängige Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmodelle in der Wirtschaft auf Klein- und Mittelbetriebe übertragen, dann wird man sich bei der Auswahl und Überprüfung solcher Modelle nicht ausschließlich an betriebsgrößenspezifischen Merkmalen orientieren können. Eine Reihe von Vorgehensweisen in der Personalentwicklung sind betriebsgrößenunabhängig, so dass für ihren Einsatz andere Bestimmungsgrößen ausschlaggebend sind.

Im Folgenden werden mehrere Merkmale aufgeführt, die in ihrer Gesamtheit die Auswahl von Personal- und Weiterentwicklungsmodellen bestimmen:

### *Realisierbarkeit, Plausibilität und Akzeptanz*

Die Modelle unterscheiden sich nach dem Grad der Verwirklichungsmöglichkeit, nach der schon oberflächlich zu erkennenden Erfolgswahrscheinlichkeit und ihrer Nützlichkeit für ein Unternehmen. Liegen diese Merkmale vor, dann gewinnt ein Modell bei oberen Führungskräften Akzeptanz. Mit der Akzeptanz entsteht gleichzeitig auch die Unterstützung eines Personalentwicklungsmodells durch die oberen Führungskräfte.

### *Aufwand und Kosten*

Ein Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmodell muss für ein kleineres Unternehmen auch finanziell tragbar sein. Ein komplexes Seminarbausteinsystem, das jedem Mitarbeiter eine größere Zahl von Seminaren zum Besuch auferlegt, kann Unternehmen an den Rand des finanziellen Ruins bringen, bevor die Lernergebnisse, wenn überhaupt, in Organisations- und Investitionserfolg umgesetzt werden können.

*Verträglichkeit mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen*

In Klein- und Mittelbetrieben gibt es durchaus – im Rahmen einer gewissen Spannbreite – unterschiedliche Unternehmenskulturen. Personalentwicklungsmodelle müssen daher so strukturiert sein, dass sie der jeweiligen Unternehmenskultur angepasst werden können und nicht etwa nur auf einen bestimmten Typus anwendbar sind.

*Fehlen einer Infrastruktur der Personalentwicklung*

Die Modelle werden so ausgewählt, dass sie nicht auf eine ausgebaute Weiterbildungs- oder Personalentwicklungsabteilung angewiesen sind. Sie müssen mit dem vorhandenen Führungskräftepotential, der Geschäftsführung sowie mit externen Experten – allerdings den richtigen – realisiert werden können.

*Einführung von Pilot-Projekten*

Die einzelnen Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmodelle werden so ausgewählt, dass nur diejenigen Konzepte aufgeführt werden, bei denen ein Unternehmen auch in beschränktem und überschaubarem Bereich zunächst einmal experimentieren kann, um dann später die Entscheidung für das gesamte Unternehmen zu treffen. Solche Konzepte, die zu ihrer Wirksamkeit eine sofortige flächendeckende Nutzung im Unternehmen erforderlich machen, werden eher ausgespart, da sie für die spezifische Situation in Klein- und Mittelbetrieben weniger in Frage kommen.

*Bedeutung der Geschäftsführung und Nähe der Geschäftsführung zur operativen Linie*

Personalentwicklungsmodelle und Weiterbildungskonzepte müssen bei ihrem Einsatz in der mittelständischen Wirtschaft die Rolle der Geschäftsführung als besonders wesentlichen Erfolgsfaktor berücksichtigen. Denn gerade in Klein- und Mittelbetrieben ist die relative Bedeutung der Geschäftsführung als Promoter ungleich höher als in Großbetrieben.

*Fehlende Lernkultur für voluminöse vollzeitliche Lernprojekte im Bereich des organisierten Lernens*

Dieses Merkmal verweist auf die Tatsache, dass in Klein- und Mittelbetrieben Mitarbeiter nicht die Möglichkeit haben, ihren Arbeitsplatz über längere Zeit zu verlassen, um sich ausschließlich in Seminaren und Workshops mit neuen Lehrinhalten und mit dem Qualifikationserwerb über längere Zeit zu befassen.

*Erfolgswahrscheinlichkeit des Personalentwicklungskonzepts*

Ein Klein- und Mittelbetrieb, der nur über begrenzte Mittel verfügt, um Qualifikationen zu vermitteln und neue Qualifikationen erwerben zu lassen, muss darauf achten, dass seine Investitionen für die Personalentwicklung möglichst hundertprozentig zu einem Erfolg werden. Wenn ein Unternehmen aufgrund des gesamten Cash-flow und der Kostensituation nicht imstande ist, mehr als 1 Mio. Euro für Lern- und Entwicklungsprozesse p. a. aufzuwenden, dann kann sich dieses Unternehmen eine Erfolgsquote von 50 Prozent nicht erlauben.

(Ein Großbetrieb, der 50 Mio. Bildungs- und Personalentwicklungsaufwand einsetzt, kann durchaus „erfolgreich“ sein, wenn er nur mit einer Erfolgswahrscheinlichkeit von 0,5 operiert, denn damit werden immer noch 25 Mio. mit „Return“ investiert.)

*Eigene „Handling“-Möglichkeiten des Weiterbildungs- und Personalentwicklungskonzeptes*

Bei der Auswahl der Modelle wird die Frage berücksichtigt, ob sich ein Unternehmen, das keine professionelle Personalentwicklungsabteilung besitzt, durch einen eigenen Mitarbeiter relativ schnell in die Lage versetzen kann, sich von einem externen Experten-Pool abzukoppeln, um das Konzept selbst oder nur mit geringer Unterstützung durch externe Berater zu realisieren. Auch Modelle, die vom „Handling“ her durchaus in Klein- und Mittelbetrieben eingesetzt werden

können, aber mit teilweise „prohibitiven Lizenzgebühren“ oder „Royalties“ ausgestattet sind, werden aus Gründen der fehlenden Pragmatik ausgespart. Derartige Modelle der Personalentwicklung werden Klein- und Mittelbetrieben speziell von großen Beratergruppen angeboten, denen erhebliche Beträge für die Verwertung der Unterlagen, Lehrinstrumente und des zur Verfügung gestellten Know-how bezahlt werden müssen. Tatsächlich oft so viel, dass man es eigentlich Unternehmen „verbieten“ müsste, mit diesen eingekauften Modellen zu arbeiten.

Diese einzelnen, eher qualitativen Kriterien und Bestimmungsgrößen des Klein- und Mittelbetriebes dienen dazu, Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmodelle, die zur Verwendung in Klein- und Mittelbetrieben in Frage kommen könnten, zu sondieren und zu orten.

Wenn man diese Kriterien betrachtet, dann scheiden – um nur ein praktisches, aber bekanntes Beispiel zu erwähnen – jene Weiterbildungsmodelle aus, die besonders von trainingsintensiven Beratungsunternehmen der Wirtschaft angeboten werden. Ein typisches Beispiel hierfür ist das dreidimensionale Modell des Management-Zentrums St. Gallen. Dieses Konzept wird in vielen schweizerischen und deutschen Unternehmen praktiziert und ausführlich in dem Ausbildungskonzept der Zürich-Versicherungen demonstriert, das HUMM/GLUR (1988, S. 161 ff.) in einer Veröffentlichung differenziert vorgestellt haben.

Personalentwicklung KMU

Innovationen durch praxiserprobte Konzepte

Stiefel, R.T.

2015, XII, 243 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-07925-3