

Potenziale entfesseln

Führungskräfte binden

Author Autor Isabel Purnhagen

Head of Research in der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung, Emstek/D, purnhagen@personal-schwerdtfeger.de

Unternehmen können durch strukturierte Personalentwicklung ihre Führungskräfte nicht nur stärken, sondern auch binden und damit den Erfolg des Unternehmens insgesamt aktiv fördern.

„Personalentwicklung für unsere Führungskräfte – kostet nur Geld, bringt nichts, machen wir nicht!“ Ein Satz, geradezu prädestiniert, um jeden Personalverantwortlichen nachhaltig zu demotivieren. Aber nicht nur das. Ist diese Einstellung im Unternehmen bereits gelebte Kultur, wirkt sich dies in der Regel negativ auf die Mitarbeiterbindung und -motivation aus und beeinflusst damit auch den Unternehmenserfolg.

„Ob“ und „Wie“

Beim Thema Personalentwicklung (kurz PE genannt) geht es in erfolgreichen Unternehmen überhaupt nicht mehr um die Frage nach dem „Ob“, sondern nur noch die nach dem „Wie“. Diese Unternehmen wissen um die positiven Effekte der Personalentwicklung in Sachen Bindung, Motivation und Zufriedenheit. Sie setzen sie gerade bei Führungskräften und Fachspezialisten gezielt ein, um die Unternehmung insgesamt weiterzuentwickeln. Folgen sinkender Mitarbeiterbindung und -motivation sind häufig hohe Fluktuationsraten, sinkende Produktivität und Innovationskraft und damit in letzter Konsequenz auch stagnierende oder sinkende Erfolgszahlen.

Eine unheilvolle Spirale, die durch eine strukturierte und auf die Bedürfnisse von Unternehmen und Belegschaft individuell zugeschnittene PE gestoppt werden kann.

Gerade auf Ebene der Führungskräfte und anderer Schlüsselpersonen im Unternehmen ist es wichtig, ihnen, wo erforderlich, Hilfestellung zu geben, fehlende Kompetenzen auf- und auszubauen und damit Sicherheit für die Arbeit im Alltag zu geben, die ihrerseits wiederum positiv auf die Bindung und Motivation der zu führenden Mitarbeitenden wirkt.

Strukturierte Weiterentwicklungsprogramme für Führungs- und Nachwuchsführungskräfte können aber auch noch in anderen Bereichen positive Effekte entwickeln.



Isabel Purnhagen

Unleash potentials

Retaining managers

Through structured personnel development, companies can not only strengthen their managers, but also retain them and thus actively promote the success of the company as a whole.

“Personnel development for our managers – it only costs money, it’s no use, we don’t do it!” A sentence that is almost predestined to demotivate every personnel manager in the long term. But not only that. If this attitude is already a living culture in the company, it usually has a negative effect on employee loyalty and motivation and thus also influences the success of the company.

“Whether” and “how”

When it comes to personnel development (PD for short), successful companies are no longer concerned with the question of “whether” at all, but only with “how”. These companies know about the positive effects of personnel development in terms of loyalty, motivation and satisfaction. They make targeted use of them, especially with managers and specialists, in order to further develop the company as a whole.

The consequences of declining employee loyalty and motivation are often high fluctuation rates, declining productivity and innovative strength and, ultimately, stagnating or declining success figures. This is an ominous spiral that can be stopped by a structured PD that is individually tailored to the needs of the company and its workforce.

Especially on the level of managers and other key persons in the company, it is important to provide them with support where necessary, to build up and expand missing skills and thus provide security for their everyday work, which in turn has a positive effect on the loyalty and motivation of the employees to be managed.

However, structured further development programmes for managers and junior managers can also have positive effects in other areas.

Staying ahead

With the help of personnel development measures, managers and technical specialists can keep their finger on the pulse in technical and/or personal respects and meet the requirements demanded by technical progress or other developments within the industry and market in the best prepared way. Particularly in the case of complex current challenges such as digitalisation, automation or globalisation, highly trained managers – completely independent of the size of a company – can be a decisive success factor. They are much better able to pick up employees in their departments or teams where they stand, motivate them more strongly and keep them in line in possible change processes.

In the experience of Dr. Schwerdtfeger Personalberatung, it is fundamentally important in the context of personnel development not only to focus on those people who have management responsibility, but also to keep an eye on those who, due to their professional expertise, hold key positions without personnel responsibility. Anyone who negligently treats these specialists and subject matter experts like second-class employees and neglects to promote them, runs the risk of losing this and thus valuable knowledge and important skills to the competition sooner or later.

Appreciation and trust

Those who are promoted in the course of a PD measure experience live and in colour what it feels like to be appreciated and trusted by the employer. This is especially true for junior employees, who are consistently and continuously prepared for more advanced tasks.

Appreciation, trust and development opportunities are important building blocks for building and maintaining a sustainable emotional bond with a company. This emotional bond is regarded as the strongest bond that can be created in the working relationship in terms of employee loyalty.

Anyone who now thinks that it will be enough to send a manager to an expensive seminar just like that, without any sense of purpose or integration into a programme, should not be surprised if he does not achieve his goal. (Prospective) managers and technical specialists have fine antennae as to whether a personnel development measure is only introduced pro forma or whether it is intended to pursue a specific goal. If they come to the conclusion that the employer's commitment is only superficially motivated, the shot too often backfires. It is precisely this superficiality that does not signal appreciation or confidence in the potential, usually has a counterproductive effect and can trigger a process of detachment from the company in the person concerned.

The spectre of misinvestment

Many companies are frightened by the cost of personnel development. Particularly in the case of longer-term measures, such as individual coaching, courses leading to a certificate or external seminars lasting several days, larger sums can be incurred.

The question arises of how to protect oneself from possibly expensive misinvestments on the part of the company. It arises in particular when companies fear that the person receiving support could promptly resign after completing the training and go to the competition.

Here, repayment agreements have established themselves as a way for companies to bind the person receiving the subsidy to themselves for a pre-defined period of time. If

Die Nase vorn haben

Führungskräfte und Fachspezialisten können mithilfe von Personalentwicklungsmaßnahmen in fachlicher und/oder persönlicher Hinsicht am Puls der Zeit bleiben und den Anforderungen, die der technische Fortschritt oder andere Entwicklungen innerhalb von Branche und Markt fordern, in bester vorbereiteter Weise entsprechen. Gerade bei komplexen aktuellen Herausforderungen, wie der Digitalisierung, Automatisierung oder Globalisierung, können top geschulte Führungskräfte – völlig unabhängig von der Größe eines Unternehmens – ein entscheidender Erfolgsfaktor sein. Sie können die Mitarbeitenden in ihren Abteilungen oder Teams viel besser dort abholen, wo sie stehen, sie stärker motivieren und in möglichen Veränderungsprozessen bei der Stange halten.

Nach Erfahrung der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung ist es grundsätzlich wichtig, sich im Rahmen der Personalentwicklung nicht nur auf die Personen zu konzentrieren, die Führungsverantwortung haben, sondern auch jene im Blick zu behalten, die aufgrund ihrer fachlichen Expertise Schlüsselpositionen ohne Personalverantwortung bekleiden. Wer diese Spezialisten und Fachexperten nämlich fahrlässig wie Mitarbeiter zweiter Klasse behandelt und in Sachen Förderung vernachlässigt, läuft Gefahr, diese und damit wertvolles Wissen und wichtige Kompetenzen über kurz oder lang an den Wettbewerb zu verlieren.

Wertschätzung und Vertrauen

Wer im Zuge einer PE-Maßnahme gefördert wird, erlebt live und in Farbe, wie sich Wertschätzung und Vertrauen des Arbeitgebers anfühlen. Das gilt insbesondere auch für Nachwuchskräfte, die konsequent und stetig auf weiterführende Aufgaben vorbereitet werden.

Wertschätzung, Vertrauen und Entwicklungsmöglichkeiten sind wichtige Bausteine für den Aufbau und Erhalt einer tragfähigen emotionalen Bindung an ein Unternehmen. Diese emotionale Bindung gilt als das stärkste Band, das in der Arbeitsbeziehung in Sachen Mitarbeiterbindung geknüpft werden kann.

Wer jetzt denkt, dass es schon reichen wird, eine Führungskraft einfach mal so aus dem Bauch heraus auf ein teures Seminar zu schicken, ohne dass damit ein weiterführender Sinn und Zweck verbunden oder die Maßnahme in ein Programm eingebunden ist, darf sich nicht wundern, wenn er sein Ziel nicht erreicht. (Angehende) Führungskräfte und Fachspezialisten haben feine Antennen dafür, ob eine Personalentwicklungsmaßnahme nur pro forma eingeleitet wird oder ob damit ein bestimmtes Ziel verfolgt werden soll. Kommen sie zu dem Schluss, dass das Engagement des Arbeitgebers nur oberflächlich motiviert ist, geht der Schuss allzu oft nach hinten los. Denn genau diese Oberflächlichkeit signalisiert eben nicht Wertschätzung oder Vertrauen in das Potenzial, wirkt in der Regel kontraproduktiv und kann bei der betroffenen Person den Prozess der Loslösung vom Unternehmen anstoßen.

Das Gespenst der Fehlinvestition

Viele Firmen schrecken die Kosten der Personalentwicklung. Gerade bei länger laufenden Maßnahmen, wie beispielsweise individuellen Coachings, Lehrgängen, die mit einem Zertifikat abschließen, oder mehrtägigen externen Seminaren können größere Summen zu Buche schlagen.

Es stellt sich die Frage, wie man sich vor möglicherweise teuren Fehlinvestitionen unternehmensseitig schützen kann. Sie taucht insbesondere dann auf, wenn Unternehmen befürchten, dass die geförderte Person nach Abschluss der Weiterbildung zeitnah kündigen könnte und zum Wettbewerb geht.

Hier haben sich Rückzahlungsvereinbarungen als eine Möglichkeit etabliert, mit der Unternehmen die geförderte Person

für einen vorab definierten Zeitraum an sich binden können. Erfolgt innerhalb dieses Zeitraums doch eine arbeitnehmerseitige Kündigung, so ist dieser verpflichtet, dem Unternehmen anteilig die Kosten der Weiterbildung zurückzuerstatten. Je länger die Person nach Abschluss der Maßnahme im Unternehmen verbleibt, desto geringer wird der zurückzuerstattende Betrag. Diese Rückzahlungsvereinbarungen können gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen ein gutes Instrument sein, um Kostenrisiken zu minimieren.

Uneingeschränktes Vertrauen signalisiert ein Unternehmen dem Mitarbeitenden zwar nicht, wenn man eine solche Vereinbarung abschließt, aber der Hinweis, dass nicht nur das Unternehmen etwas davon hat, sondern der Mitarbeitende schließlich auch selbst sein eigenes Kompetenzprofil, wenn er bleibt, kostenfrei weiterentwickeln kann, ist in der Regel ein gutes Argument für entsprechende Verhandlungen. Am Ende profitieren nämlich beide Seiten.

Perspektiven als Erfolgsverstärker

Die Dr. Schwerdtfeger Personalberatung rät ihren Mandanten regelmäßig aber auch, sich nicht allein auf dieses Instrument zu verlassen, wenn es um das Spannungsfeld von Mitarbeiterbindung und die Entwicklung von Führungskräften und Fachspezialisten geht. Als sehr effizient hat es sich erwiesen, von Beginn an Ziele und Perspektiven aufzuzeigen, die mit der Weiterbildung verknüpft sind oder sich karrieretechnisch danach eröffnen können. Das kann beispielsweise der Schritt auf die nächste Karrierestufe sein, eine Erweiterung des aktuellen Aufgabenkreises, eine Entsendung an einen Standort im Ausland, eine Gehaltserhöhung oder andere attraktive Optionen, welche nicht nur die Bindung festigen, sondern durch das konkrete Ziel auch dazu motivieren, die Maßnahme nicht nur abzusetzen, sondern aktiv an deren Erfolg mitzuarbeiten.

Struktur und Transparenz

Hat sich ein Unternehmen dafür entschieden, in Sachen PE aktiv zu werden, braucht es einen strukturierten, transparenten Prozess. Dieser gibt allen Beteiligten Sicherheit im Hinblick auf die Zielsetzung, Durchführung und Nachhaltung der Maßnahmen. Er sorgt auch für Transparenz in Sachen Kosten. Diese beinhalten neben den tatsächlichen Kosten für die Maßnahme an sich nämlich immer auch weitere indirekte Kosten, wie etwa für die An- und Abreise und/oder Hotelkosten bei externen Veranstaltungen. Auch Fehlzeiten bei Abwesenheit vom Arbeitsplatz können bei einem gut strukturierten Prozess leicht einkalkuliert und berücksichtigt werden.

Zudem kann ein transparenter und strukturierter Prozess dabei helfen, Unruhe und unnötigen Konkurrenzkämpfe im Unternehmen entgegenzuwirken.

Der Prozess beinhaltet in der Regel ein mehrstufiges Verfahren. Zunächst muss das Unternehmen entscheiden, welche Personen im Rahmen der Personalentwicklung konkret ins Visier genommen werden sollen. Konzentriert man sich auf das bestehende Führungspersonal oder berücksichtigt man auch andere Potenzialträger, wie beispielsweise den Nachwuchs in der zweiten Reihe? Man kann für die unterschiedlichen Personen- und/oder Funktionsgruppen bei Bedarf eigene, auf die jeweiligen Bedürfnisse individuell zugeschnittene Prozesse definieren.

Da abzusehen ist, dass sich der Fachspezialisten- und Führungskräfte-mangel nach dem Abklingen der Folgen der Corona-Pandemie wieder verschärfen wird, ist es sinnvoll, keine der genannten Gruppen auszuschließen.

Im nächsten Schritt ist zu klären, ob und bei wem überhaupt ein Förderbedarf besteht. Als hilfreich haben sich aufgabenseitige Anforderungs- und kandidatenseitige Kompetenzprofile erwiesen, die miteinander verglichen werden. Dabei darf man

an employee is dismissed within this period, he or she is obliged to reimburse the company proportionately for the costs of the training. The longer the person remains in the company after completion of the measure, the lower the amount to be reimbursed. These repayment agreements can be a good instrument to minimise cost risks, especially in small and medium-sized enterprises. Although a company does not signal unlimited trust to the employee if one concludes such an agreement, the indication that not only the company benefits, but also the employee himself can develop his own competence profile free of charge if he remains, is usually a good argument for corresponding negotiations. In the end, both sides benefit.

Perspectives as success enhancers

However, Dr. Schwerdtfeger Personalberatung regularly advises its clients not to rely solely on this instrument when it comes to the area of conflict between employee retention and the development of managers and specialists. It has proven to be very efficient to point out goals and perspectives from the very beginning, which are linked to further training or can open up career opportunities afterwards. This can be, for example, a step to the next career level, an expansion of the current range of tasks, a secondment to a location abroad, a salary increase or other attractive options which not only strengthen the bond but also motivate employees not only to serve the measure but also to actively participate in its success through the concrete goal.

Structure and transparency

Once a company has decided to become active in PD, a structured, transparent process is needed. This provides all those involved with certainty with regard to the objective, implementation and follow-up of the measures. It also ensures transparency in terms of costs. In addition to the actual costs of the measure itself, these always include other indirect costs, such as travel expenses and/or hotel costs for external events. Absences from work can also be easily calculated and taken into account in a well-structured process.

A transparent and structured process can also help to counteract unrest and unnecessary competition within the company.

The process usually involves a multi-stage procedure. First of all, the company has to decide which people are to be targeted in the context of personnel development. If the focus is on existing management personnel or if other high-potential employees are also considered, such as second-tier junior staff. If necessary, it is possible to define separate processes for the different groups of people and/or functions that are individually tailored to the respective needs.

As it is foreseeable that the shortage of specialists and managers will worsen again after the consequences of the corona pandemic have subsided, it makes sense not to exclude any of the named groups.

The next step is to clarify whether there is a need for funding and if so, for whom. Requirement profiles on the task side and competence profiles on the candidate side, which are compared with each other, have proven to be helpful. In doing so, one must not forget to take foreseeable, future requirements into account at an early stage. If it is recognisable that a task will change, for example, in the course of progressive digitisation and will require, for example, higher competence in the field of IT,

the development of precisely this expertise can be started with foresight in the course of personnel development. Other instruments that can be used are potential analyses and performance assessments.

In the subsequent phase, the concrete objectives of the measure must be defined. Success requires that these are clearly and jointly agreed with all those involved.

The next step is to design and select the appropriate measure, before the next step is the actual implementation. After completion of the further training measure, the company should in any case carry out a performance review in good time. Only in this way can it be checked whether the measure was target-oriented. In addition, after a certain period of time, for example six months or a year after the end of the measure, it should be checked whether what has been learnt is also successfully applied in the long term.

Many companies neglect the last two steps in their processes. Yet they are an important indicator of success. Especially when it comes to checking whether it makes sense to give the same measure to other people in the company. If the coaching or training has not yielded any results, it is easy to avoid expensive misinvestments. This is especially true for SMEs, where high expenditure on PD is often more important than in large companies and corporations.

Act rather than react

Companies that are successful in human resources development take an active approach to the topic as a whole. They act instead of reacting. They anticipate the need for support when it becomes apparent in the market and industry and are thus always one (decisive) step ahead of the competition.

If, for example, it is recognisable that the production processes in a feed mill can be streamlined and optimised in the course of automation, it is already possible to see whether and in which areas the production management needs support in order to successfully implement this change in the company. In addition to technical and process know-how, it is particularly important for the success of such projects that employees are well managed and motivated during this time.

This is precisely what a production management team that is well trained in the monitoring and control of change processes can achieve. This gives not only the manager himself in a challenging work situation security, trust and self-confidence, but consequently also the employees. In this way, everyone can benefit from the successful personnel development measure and, at the same time, the bond with the company can be strengthened. A classic win-win situation!

Conclusion

The consistent investment of resources and commitment in the further development of technical specialists and managers is not only an important element in strengthening employee loyalty, but also a factor that can have a lasting positive influence on the success of the company. An investment that pays off in the long run and an instrument that is not only reserved for the large and largest companies in the industry, but – implemented in a clever and structured way – can bring decisive advantages, especially to small and medium-sized companies.

nicht vergessen, absehbare, künftige Anforderungen frühzeitig zu berücksichtigen. Wenn erkennbar ist, dass eine Aufgabe sich beispielsweise im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung verändern und etwa eine höhere Kompetenz im Bereich IT fordern wird, kann im Zuge der Personalentwicklung vorausschauend mit dem Aufbau genau dieser Expertise begonnen werden. Weitere Instrumente, die zum Tragen kommen können, sind Potenzialanalysen und Leistungsbeurteilungen.

In der anschließenden Phase gilt es, die konkreten Ziele der Maßnahme zu definieren. Der Erfolg setzt voraus, dass diese mit allen Beteiligten klar und gemeinsam abgestimmt werden. Dann geht es an die Gestaltung und Auswahl der passenden Maßnahme, bevor im nächsten Schritt die konkrete Durchführung folgt. Nach Abschluss der Weiterbildungsmaßnahme sollte in jedem Fall seitens des Unternehmens zeitnah eine Erfolgskontrolle durchgeführt werden. Nur so kann überprüft werden, ob die Maßnahme zielführend war. Außerdem sollte nach Ablauf einer gewissen Zeit, beispielsweise von sechs Monaten oder einem Jahr nach dem Ende der Maßnahme, geprüft werden, ob das Erlernte auch langfristig erfolgreich eingesetzt wird.

Viele Unternehmen vernachlässigen die beiden letzten Schritte in ihren Prozessen. Dabei sind gerade sie ein wichtiger Gradmesser für den Erfolg. Insbesondere wenn es darum geht, zu prüfen, ob es sinnvoll ist, weiteren Personen im Unternehmen dieselbe Maßnahme angedeihen zu lassen. Wenn das Coaching oder die Schulung im Ergebnis nichts gebracht hat, können so ganz einfach teure Fehlinvestitionen vermieden werden. Das gilt besonders für KMU, in denen hohe Ausgaben im Bereich PE oftmals stärker ins Gewicht fallen als in Großunternehmen und Konzernen.

Agieren statt reagieren

Firmen, die in der Personalentwicklung erfolgreich unterwegs sind, gehen das Thema insgesamt aktiv an. Sie agieren, anstatt zu reagieren. Sie antizipieren Förderbedarf, wenn dieser anfängt, sich in Markt und Branche abzuzeichnen, und sind dem Wettbewerb damit immer eine (entscheidende) Spur voraus. Ist beispielsweise erkennbar, dass im Zuge der Automatisierung die Produktionsprozesse in einer Futtermühle verschlankt und optimiert werden können, kann man bereits schauen, ob und in welchen Bereichen die Produktionsleitung Unterstützung benötigt, um diese Veränderung im Unternehmen erfolgreich durchführen zu können. Neben technischem und prozessuellem Know-how ist für den Erfolg solcher Projekte von besonderer Bedeutung, dass die Mitarbeitenden in dieser Zeit gut geführt und motiviert werden. Genau das kann eine in der Begleitung und Steuerung von Veränderungsprozessen gut geschulte Produktionsleitung schaffen. Das gibt nicht nur der Führungskraft selbst in einer anspruchsvollen Arbeitssituation Sicherheit, Vertrauen und Selbstbewusstsein, sondern in der Folge auch den Mitarbeitenden. So können alle von der gelungenen Personalentwicklungsmaßnahme profitieren und parallel dazu auch die Bindung an das Unternehmen gestärkt werden. Eine klassische Win-win-Situation!

Fazit

Die konsequente Investition von Mitteln und Engagement in die Weiterentwicklung von Fachspezialisten und Führungskräften ist nicht nur ein wichtiger Baustein für die Stärkung der Mitarbeiterbindung, sondern auch ein Faktor, der den Unternehmenserfolg nachhaltig positiv beeinflussen kann. Ein Investment, das sich auf Dauer auszahlt und ein Instrument, das nicht nur den Großen und Größten der Branche vorbehalten ist, sondern – klug ein- und strukturiert umgesetzt – gerade kleinen und mittleren Unternehmen entscheidende Vorteile bringen kann.