

Personalentwicklung als Marke

TREND. Unternehmen tun gut daran, bei der Außendarstellung ihre PE-Konzepte zu vermarkten. Dabei sind jedoch Originalität und innovative Wege gefordert.

Von **Werner Bünnagel**

Befragungen, seien sie nun streng empirisch oder weniger empirisch, hinterlassen ganz klar den Eindruck, dass die persönliche Entwicklung einen besonderen Stellenwert genießt. Obwohl in derartigen Untersuchungen meist das Entscheidungsverhalten von High-Potentials im Mittelpunkt steht, werden sich in Zukunft genauso die anderen Arbeitnehmergruppen mehr für ihre berufliche Entwicklung interessieren. Denn Qualifikation wird in diesen dynamischen Zeiten zunehmend zur Statussicherung statt zur Karriereförderung betrieben.

Damit liegt wiederum auf der Hand, dass Bewerber bei der Auswahl eines potenziellen Arbeitgebers einen gesteigerten Wert darauf legen, dass sie dort Möglichkeiten zur Weiterentwicklung vorfinden. Dieser Anspruch wird sicherlich so weit wachsen, dass die Standardangebote wenig überzeugen werden. Und je wichtiger die Kompetenzentwicklung für die Entscheidung wird, desto mehr werden die Alleinstellungsmerkmale eines Personalentwicklungssystems in den Vordergrund rücken.

Originalität ist gefordert

Die symbiotische Gemeinschaft von Personalentwicklung und Außendarstellung eines Unternehmens lässt also bereits auf den ersten Blick eine Menge Vermarktungspotenzial erwarten. Es steht außer Zweifel, dass die Verantwortlichen ein funktionierendes Weiterbildungssystem im Unternehmen nach außen kommuni-



© VETTER PHARMA-FERTIGUNG GMBH & CO. KG

Das klare Bekenntnis zur Weiterbildung beginnt beim Pharma-Dienstleister Vetter im Vorschulalter.

zieren müssen, um eine starke Position im Markt zu demonstrieren. Damit allerdings ein Employer Branding betrieben werden kann, braucht es weitaus mehr als üppige Weiterbildungskataloge und eine gefestigte PE-Struktur.

Für die aktive und hochwertige Positionierung eines Firmennamens im Wettbewerb um kluge Köpfe ist Originalität gefordert. Natürlich ist damit nicht der Einfallsreichtum von Marketerern und Sprücheklopfern gemeint, sondern ein System der Kompetenzentwicklung, das PE-Instrumente, PE-Maßnahmen, PE-Projekte und Ähnliches bereithält, die sich durch Neuartigkeit und Innovationskraft auszeichnen.

Standards der betrieblichen Weiterbildung für das Employer Branding zu nutzen lohnt der Mühe nicht. Wie ganz generell im Marketing gilt auch für das Employer Branding, dass ein Alleinstellungsmerkmal vorhanden sein muss. Deshalb können diejenigen Unternehmen, die sich zwischen den Leitplanken der Konformität bewegen, von der Personalentwicklung keinen herausragenden Beitrag zur Prägung der Arbeitgebermarke erwarten. Wenn allerdings das Bekenntnis zur Innovation ernst gemeint ist, bietet insbesondere das Feld der Kompetenzentwicklung/Mitarbeiterförderung ein scheinbar unerschöpfliches Reservoir für Marketingaktivitäten.

Weiterhin ist zu beachten, dass die zu vermarktenden PE-Elemente originär sein müssen, was auch Einzigartigkeit impliziert. Es soll dennoch nicht verurteilt werden, wenn Unternehmen fremde, aber besonders erfolgreiche Methoden der Kompetenzentwicklung mit in ihr eigenes Employer Branding übernehmen. Kann doch auch besonders Bewährtes, dem ein guter Ruf voraussetzt, in den Marketingmix einfließen.

Eine generelle Übersicht zum Instrumentarium des internen Employer Brandings (von der Berufsausbildung bis zum Coaching, vom Anforderungsprofil bis zum Vorgesetzten-Feedback) geben Waldemar Stotz und Anne Wedel in ihrem Buch „Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber“ (2009, Oldenbourg). Allerdings sei davor gewarnt, dass die Beschäftigung mit der

In den bisherigen Ausführungen sollte deutlich geworden sein, dass das Employer Branding mittels der betrieblichen Personalentwicklung erst am Ende der Prozesskette einsetzt. Dies bedeutet wiederum, dass die meiste Energie in die Suche nach neuen Wegen der Qualifizierung und ganz besonders in das Streben nach Akzeptanz für die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten gesteckt werden muss. Im Weiteren sollen einige Beispiele aus der Praxis kurz vorgestellt werden. Sie sollen der Sensibilisierung für die Notwendigkeit einer innovativen wie kreativen Personalarbeit im Kontext des Employer Brandings dienen.

Einzigartige Programme

Einen „Eye-Catcher“ stellen sicherlich einzigartige Qualifizierungsprogramme dar. Diese reichen von der Förderung

gute regionale Verbreitung und gegebenenfalls nationale Präsenz. Beispielfähig hierfür ist das Jenaer Bildungszentrum (als Kooperation der Unternehmen Jenoptik AG, Carl Zeiss Jena GmbH und Schott Jenaer Glas GmbH). Mit dieser Konzentration werden nicht nur Synergien freigesetzt, die der Ausbildung zugute kommen, sondern mit dem gemeinsam betriebenen Bildungsträger wird der Ausbildungsmarkt einer großen Region maßgeblich geprägt. Zudem stehen für unternehmensübergreifende Qualifizierungen verschiedene Förderpakete zur Verfügung, entweder finanziert durch Gelder des Europäischen Sozialfonds oder durch Landesmittel bestritten.

Mag ein Unternehmen sich zunächst auch vom Verwaltungsaufwand für geförderte Projekte abhalten lassen, so kann am Ende ein repräsentatives Projekt stehen, von dem in allen möglichen Medien berichtet wird. Die Netzwerkkontakte sind dabei wertvolle Seiteneffekte. Der hohe Kommunikationswert derartiger Projekte lässt sich in jedem Fall nachhaltig ins Employer Branding integrieren.

Employer Branding mittels Personalentwicklung setzt erst am Ende der Prozesskette ein. Am Anfang steht die Suche nach neuen Qualifizierungswegen.

Nachbildung fremder Konzepte wertvolle Energie aus der Generierung und Umsetzung neuer Ideen abziehen kann.

Nicht nur die Vermarktung im Blick

Es wäre aber falsch, jetzt die Personalentwicklung komplett auf den Kopf zu stellen und nur danach zu fahnden, was sich gut vermarkten lässt. Der Fokus der Wertschöpfung in der Personalentwicklung muss auf den Einzelnen gerichtet werden. Denn Personalarbeit und Qualifizierung sind dann erfolgreich, wenn der Einzelne an Weiterbildung und Veränderung interessiert ist. Letztendlich ist Lernen ja Verhaltensänderung. Dieses zu erreichen, dafür bedarf es neben Anreiz und Perspektive noch einer professionellen Unterstützung im Zuge der Weiterbildungsaktivitäten. Die Grundlage von allem bildet das System der Kompetenzentwicklung (siehe Kasten).

spezifischer Mitarbeitergruppen (siehe zum Beispiel woman@Ford bei den Ford-Werken) bis hin zum Balance-Modell für Führungskräfte (siehe Ströer Out-of-Home Media AG). Darüber hinaus kann ein Unternehmen bei der inhaltlichen Definition von ganz besonderen Ausbildungszielen oder Studiengängen eine maßgebliche Rolle spielen. Genauso einmalig und außergewöhnlich können jedoch auch interne Schulungsprogramme sein. So bietet Ford noch das Executive Partnering Program (EPP) an. Mitarbeiter haben innerhalb dieses Programms die Gelegenheit, über einen längeren Zeitraum von acht Wochen Mitgliedern des Senior-Managements bei deren Arbeit über die Schulter zu schauen.

Verbünde nutzen und kommunizieren

Zwar ist ein Qualifizierungsverbund nicht wirklich originell, aber er schafft

Experten in der Öffentlichkeit

Besonders reizvoll sollte es sein, ein internes Expertensystem aufzubauen. Diese Experten sind zugleich Repräsentanten des Unternehmens in der Öffentlichkeit, dies bedeutet, dass die Experten in die Öffentlichkeit gehen, entweder indem sie bei Veranstaltungen auftreten oder indem sie in Fachzeitschriften Kompetenz und Know-how im Namen des Unternehmens vermitteln. So nutzt der Leiter Personalentwicklung der Ströer Out-of-Home Media AG das bereits oben erwähnte Balance-Modell zur Außer-darstellung des internen Kompetenzmanagements. In Fachvorträgen und Fachpublikationen wird der Außenwelt vermittelt, wie originell und innovativ Personalentwicklungsarbeit bei Ströer betrieben wird.

Dies mögen nur mittelbare Komponenten eines Employer Brandings sein. Auf

PE-MARKE

Die Grundlagen

Meilensteine und Säulen der modernen Personalentwicklung unter dem besonderen Aspekt des Employer Brandings sind:

- die klare strategische Ausrichtung mit den dazugehörigen Kompetenzmodellen
- die restriktionsfreie Performanzanalyse mit der subjektorientierten Bedarfsanalyse
- der Entwurf eines bedarfsgerechten (auf das Individuum bezogenen) und eines bedarfskonformen (auf die Unternehmung bezogenen) Angebots
- die Überprüfung der Maßnahmen auf innovative Veränderungsmöglichkeiten
- die Verknüpfung der neuen Maßnahmen mit dem evaluierten Motivaster des Mitarbeiters
- die Überprüfung und Bewertung des Maßnahmeerfolgs
- die Zusammenstellung der Best Practices und die Vermarktung der erfolgreichen Kompetenzentwicklung

grund der Durchdringung der Fachwelt werden die Bewerber jedoch auf eine Sonderstellung des Unternehmens im Wettbewerb hingewiesen. Darüber hinaus können die Experten Multiplikatoren und Tutoren werden, die erstklassige Expertisen im Sinne des Wissenstransfers an die Mitarbeiter vermitteln. Dass Expertensysteme ein Entwicklungsmoment und damit einen Anreiz darstellen, ist zweifellos nachvollziehbar.

Freiräume für das Lernen

Damit ein Unternehmen als modern eingestuft wird, zumindest die Perso-

nalentwicklung betreffend, müssen Freiräume zum Lernen fest in der Unternehmenskultur verankert sein. Dabei ist darauf zu achten, dass es nicht reicht, mit einem smarten Internet-Auftritt zu den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten den Bewerber blenden zu wollen. Allzu schnell wird dies durch die Realität entlarvt.

So will der Vetter Campus der Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG in Ravensburg kein stereotyper Bildungskatalog sein. Vielmehr stehen auch zukunftsweisende Kompetenzen wie das unternehmerische und strategische Handeln im Mittelpunkt der Wissensvermittlung. Ein Lern-Campus ist ein eindeutiges Signal dafür, dass das Leistungspotenzial „Personal“ erkannt und dem Kompetenzaufbau entsprechend Raum verschafft wird. So lassen sich im Sinne des Employer Brandings strategisches Management und Wissensstrategie wirkungs- und eindrucksvoll nach außen tragen. Leicht erweiterbar sind solche Programme beispielsweise durch Bildungszeitkonten. So kann jeder selbst bestimmen, ob er sein Zeitguthaben täglich zum Lernen nutzt oder ob er Zeiten anspart.

Es muss klar sein, dass dieses System nicht das formale Qualifizierungssystem mit notwendigen Weiterbildungen ersetzt. Vielmehr muss in einer Art Lernwelt des Unternehmens eine Ressource bereitgestellt werden, die der Mitarbeiter für selbst organisiertes und selbst gesteuertes Lernen nutzen kann – zur persönlichen Entwicklung.

Kulturbekenntnis Weiterbildung

Am überzeugendsten wird für einen Bewerber sein, wenn der Wert der Personalentwicklung eines Unternehmens glaubhaft vermittelt werden kann und die Verantwortlichen authentisch sind. Die Sedus Stoll AG Waldshut lebt diese Verknüpfung von Strategie und (Lern-) Kultur seit vielen Jahren. Ausbildung wird dort nicht nur großgeschrieben, sondern außerdem mit Leben gefüllt.

Das Unternehmen hat schon früh er-

kannt, wie wichtig es ist, Imagewerbung bei Schülern zu platzieren, will man dem Fachkräftemangel wirkungsvoll vorbeugen. Die Förderung der beruflichen und persönlichen Entfaltung gehört sogar zu den Unternehmensgrundsätzen. In den Weiterbildungsgrundsätzen findet dieses Kulturbekenntnis dann seine Fortsetzung, wenn jede Art von persönlicher Entwicklung begrüßt wird und berufliche Weiterbildung unterstützt werden soll. Die Mitarbeiter erleben im Unternehmen die Ernsthaftigkeit der individuellen Personalentwicklung. Dies kann allerdings nur gelingen, wenn auch alle mitmachen.

Das heißt, dass Personal- und Kompetenzentwicklung von allen gelebt wird und für alle im Unternehmen verpflichtend ist, Angebote und Programme in Anspruch zu nehmen. Denn die Führungskraft kann nur authentisch von persönlicher Entfaltung schwärmen, wenn sie die angeblich vorhandenen Möglichkeiten auch selbst für sich nutzt. Macht sie dies nicht, bleibt die Stimmigkeit auf der Strecke.

Ist dies auch nur einer kleiner Ausschnitt aus der Praxis, sollte sich doch gezeigt haben, welches Potenzial der Vermarktungsbereich Personalentwicklung hat. Doch Lernkultur in einem Unternehmen lässt sich nur schwer in Worte überführen. Broschüren und Messestände mögen Eindruck beim Betrachter hinterlassen. Ihm jedoch die objektive Urteilskraft abzusprechen, indem das Unternehmen auf die Überzeugungskraft des Scheins setzt, das wird die Rekrutierung nicht gerade einfacher machen. Kultur muss gelebt werden und daher muss das Unternehmen darüber nachdenken, wie es diese am besten praktisch vorführt. ■

Dr. Werner Bünnagel

ist freier Personalberater und -entwickler in Wiesbaden.