
Personalinspektion

Für die Entwicklung und Stabilisierung der Unternehmen ist neben der Produkt- und Prozeßinnovation die berufliche Kompetenz ihrer Mitarbeiter ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor. Ständige Informationen über den Stand der Personalentwicklung einzuholen und bereitzuhaben, ist daher Bestandteil jeder erfolgsorientierten Unternehmensführung.

Eine rationelle Methode dafür ist die Personalinspektion.

Die Personalinspektion ist eine Methode der Erfassung und Bewertung objektiver Kriterien zum Stand der Personalentwicklung mittels einer persönlichen Inspektion durch den Geschäftsführer oder Verantwortlichen für die berufliche Aus- und Weiterbildung im Unternehmen.

Die Personalinspektion

- + dient der rationellen Informationsgewinnung zum Stand der beruflichen Kompetenzentwicklung bei den Mitarbeitern im Unternehmen,
- + unterstützt den Dialog mit den Mitarbeitern und damit die Entwicklung eines vertrauensvollen Betriebsklimas,
- + gestattet es dem Mitarbeiter, seine eigenen Potenzen und Defizite für die Entwicklung des Unternehmens durch das persönliche Gespräch mit dem Geschäftsführer besser zu erkennen und eigene Vorschläge einzubringen.

Der Einsatz der Personalinspektion in der vorgeschlagenen Form ist nur sinnvoll im Zusammenhang mit anderen Methoden der Informationsgewinnung und -verarbeitung über das gesamte Unternehmen.

Die Personalinspektion hat daher zum einen

1. die Veränderungs-Funktion durch das Erkennen der beruflichen Stärken (Potentiale) und Schwächen (Defizite) sowie die Orientierung der Mitarbeiter auf das lebenslange Lernen und des Unternehmens hin zum lernenden Unternehmen und zum anderen
2. die Feedback-Funktion über die Wirksamkeit der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen mit.

Für die Personalinspektion werden drei Phasen vorgeschlagen

1. Vorüberlegungen zur Zielstellung der Inspektion und Vorbereitung von geeigneten Materialien und Methoden für die Erfassung der gewünschten Informationen. Rationelles Mittel sind die entwickelten Checklisten. Diese können aufgrund der gemachten Erfahrungen ergänzt oder ersetzt werden.
2. Erfassung der wichtigsten Informationen aus den persönlichen Eindrücken und Gesprächen mit den Mitarbeitern über die Checklisten und die erste situationsbedingte Einflußnahme auf die betroffenen Personen oder die Organisation des Unternehmens.
3. Auswertung der Personalinspektion und Treffen von ersten Schlußfolgerungen für die betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung sowie für weitere Qualifizierungsforderungen an den Verbund.

1. Phase – Vorüberlegungen und Vorbereitung

Wie für andere Aufgaben des Managements auch, ist auch bei einer Personalinspektion die vorherige, exakte Zielbestimmung der Ausgangspunkt aller weiteren Überlegungen und Maßnahmen. Eine Personalinspektion ohne Zielstellung ist meist nutzlos für beide Seiten und erschwert später eine fundierte Auswertung. Interessant ist die Alltagserfahrung, daß oftmals der erste Eindruck sowohl konkrete Defizite als auch besondere Stärken der Mitarbeiter verdeckt und sich das Bild rasch wandeln kann, wenn bestimmte, vorher als wesentlich erkannte Kriterien herangezogen werden. Das Vertrauensverhältnis wird positiv gefestigt, wenn der Geschäftsführer oder Verantwortliche für die berufliche Aus- und Weiterbildung seine späteren Aussagen mit Fakten und Kriterien begründen kann.

Die Schwerpunkte der Personalinspektion müssen rationell erfass- und auswertbar sein. Bewährt haben sich einfache Checklisten mit wenigen Kriterien und Indikatoren, die ohne größeren Aufwand ersetzt und vor allem wiederholt eingesetzt werden können. Damit sollen insbesondere die Veränderungen und die Entwicklung erkannt werden können.

Ausgehend von modernen Ansätzen der Personal- und Organisationsentwicklung wird für die Zielstellung der Personalinspektion die folgende Unterteilung vorgeschlagen:

- + Ermittlung und Bewertung der fachlichen und methodischen Kompetenzen der Mitarbeiter.
- + Ermittlung und Bewertung der sozialen und kommunikativen Kompetenzen.

2. Phase – Erfassung und Einflussnahme

Für das Vertrauensverhältnis des Geschäftsführers zu dem Personal und den Mitarbeitern ist es von Vorteil, wenn die am Arbeitsplatz aufgesuchten Mitarbeiter über das Anliegen der Inspektion informiert sind. Transparenz ist stets ein Zeichen von Achtung und Wohlwollen gegenüber dem anderen. Damit können Barrieren und Vorbehalte beseitigt werden; denn die Inspektion liegt auch im Interesse des Mitarbeiters. Es geht schließlich um die Sicherung seines Arbeitsplatzes und die Weiterentwicklung des Unternehmens.

Wird diese Methode der Kompetenzermittlung regelmäßig angewandt, dann kann sich auch der Mitarbeiter darauf einstellen sowie geeignete Überlegungen und Vorschläge zur Verbesserung der beruflichen Kompetenz einbringen.

Die Erfassung der Kriterien sollte unter keinem für den Mitarbeiter erkennbaren Zeitdruck stehen und nach Möglichkeit mit persönlichen Gesprächen verbunden werden. Eine Personalinspektion sollte nicht am Anfang oder Ende einer Arbeitswoche liegen.

Bei der unmittelbaren Erfassung der Kriterien muß natürlich geschätzt werden, was aber erfahrungsgemäß das gesamte Resultat kaum verfälscht. Zu beachten ist lediglich, daß später in der Auswertung auf der Grundlage geschätzter Werte keine übertriebene Genauigkeit bei Durchschnittswerten praktiziert werden darf. Es kommt auf den Trend und das Gesamtbild an.

Der Geschäftsführer oder Nutzer der Methode sollte neben dem Ausfüllen der Checklisten auch persönliche Notizen führen, weil selbstverständlich mit den drei Kriterien und den jeweils 4 vorgesehenen Indikatoren nicht die gesamte komplexe Situation abgebildet werden kann. Weitere Indikatoren sollten dazu gesetzt werden, um die betrieblichen Schwerpunkte noch besser erfassen zu können.

Zusätzliche Notizen:

- + dienen der Aufnahme vorher zusätzlich ausgewählter oder vorher nicht exakt planbarer Abläufe bzw. Ereignisse in individuell gefasster Form und
- + ermöglichen eine noch differenziertere Erfassung von beobachteten Ereignissen im Unternehmen oder am Arbeitsplatz des Mitarbeiters.

Außerdem tragen sie dazu bei, die für den Verbund bestimmten Checklisten auszuprobieren und weiter zu vervollkommen. Die zusätzlichen Notizen sollen nur das Wahrgenommene festhalten. Eine vorschnelle Bewertung sollte zunächst unterlassen werden, es sei denn, es handelt sich um Fragen des Arbeitsschutzes, des Brandschutzes, der Qualitätssicherung oder ähnliches.

Grundsätzlich sollte die Personalinspektion in dieser vorgeschlagenen Form in einer lockeren und unbelasteten Grundhaltung zu den Mitarbeitern durchgeführt werden. Die Personalinspektion ist nicht mit Personalgesprächen zu verwechseln und kann diese nicht ersetzen.

3. Phase – Auswertung und Schlussfolgerungen

Für die Auswertung von Personalinspektionen in dieser vorgeschlagenen Form gibt es noch keine unmittelbaren Erfahrungen. Es kann aber auf vergleichbare Erkenntnisse mit ähnlichen Methoden zurückgegriffen werden.

Der wesentlichste Grundsatz ist für alle Bewertungssituationen der gleiche:

→ *Erst ermitteln – dann bewerten!*

Diesem wird Rechnung getragen, indem zunächst nur die Eintragung in die Checklisten vorgenommen und die Auswertung zu einem späteren Zeitpunkt stattfinden wird. Der Zeitraum zwischen Erfassung und Auswertung sollte dessen ungeachtet möglichst kurz gehalten werden. Sollte sich an die Personalinspektion sofort ein Personalgespräch anschließen müssen, dann sind die Eindrücke noch frisch in Erinnerung. In diesem Falle

sind die persönlichen Notizen unentbehrlich, denn sie enthalten noch über die Checkliste hinausgehende Informationen.

Die Auswertung der erfassten Kriterien sollte mit einem möglichst geringen Aufwand erfolgen. Hier gilt der bekannte Grundsatz für die Qualitätssicherung:

→ *Nicht so genau wie möglich – sondern so genau wie nötig!*

Unbedingt muss der Vergleich zwischen den geschätzten Ausprägungsgraden der Kriterien und den gewünschten Ausprägungsgraden vorgenommen werden. Das kann ohne irgendwelchen mathematisch aufwendigen Apparat, nur durch den optischen Vergleich erfolgen. Wesentliche Abweichungen sollten auf der Checkliste markiert werden. Dabei ist zu beachten, daß nicht alle Kriterien den höchsten Ausprägungsgrad haben können und auch nicht müssen. Es muß nur darauf geachtet werden, dass die für die Unternehmensphilosophie wesentlichen Kriterien in der gewünschten Qualität vorliegen. Und diese können auch im Laufe der Entwicklung des Unternehmens wechseln. Wenn beispielsweise ein Unternehmen zur Gruppenarbeit übergehen will, sind insbesondere die sozialen und kommunikativen Kompetenzen der Mitarbeiter zu analysieren oder will das Unternehmen die Qualitätsarbeit verbessern, dann stehen die fachlichen Kompetenzen und methodischen Kompetenzen der Mitarbeiter auf dem Prüfstand.

Ein weiterer Grundsatz ist im Rahmen der Auswertung zu beachten:

→ *Eine Ermittlung von Kriterien ohne Schlussfolgerungen ist ohne jeden Wert.*

Der erfahrene und erfolgreiche Geschäftsführer wird aus jeder Personalinspektion seine Schlussfolgerungen ziehen und geeignete Maßnahmen festlegen. Dafür wird das folgende Hilfsmittel empfohlen (siehe dazu ...).

Die Qualifizierung kann betreffen:

- + die Erstausbildung im Beruf,
- + die Weiterbildung im Prozess der Arbeit,
- + die Vermittlung von Zusatzqualifikationen,
- + das Qualitätsmanagement etc.

Zusammenfassung

Die Personal- und Organisationsentwicklung unter dem Aspekt der Stabilisierung und Weiterentwicklung des Unternehmens ist ein permanenter Prozess, der durch die vorgeschlagene Personalinspektion konkreter und mit objektivierten Aussagen zur vorhandenen beruflichen Kompetenz der Mitarbeiter unterstützt werden kann.