

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	5
2	Strategisches Personalmanagement.....	7
3	Quantitative Personalveränderungen.....	10
3.1	Unternehmensplanung und Personalplanung.....	10
3.2	Die Personalbeschaffung.....	11
3.2.1	Die interne Personalbeschaffung.....	11
3.2.2	Die externe Personalbeschaffung.....	11
3.3	Personalanpassung, Freisetzung und Outplacement.....	14
4	Qualitative Personalveränderungen.....	16
4.1	Notwendige Rahmenbedingungen.....	17
4.2	Führungskräfteentwicklung.....	18
4.3	Personalentwicklung im internationalen Kontext.....	19
4.3.1	Vermittlung von interkulturellen Kompetenzen.....	19
4.3.2	Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland.....	19
4.3.3	Örtliche und zeitliche Distanzen überwinden.....	20
4.4	Der Erfolgsnachweis von PE-Maßnahmen.....	22
4.4.1	Stufe 1 – Ermittlung von deskriptiven Daten.....	23
4.4.2	Stufe 2 – Zufriedenheitsmessung.....	23
4.4.3	Stufe 3 – Lernerfolgskontrolle.....	24
4.4.4	Stufe 4 – Transfer in die Praxis.....	24
5	Betriebliche Anpassungsprozesse.....	25
5.1	Intrinsische Anpassungsprozesse.....	26
5.1.1	Anpassung der Arbeitsinhalte.....	27
5.1.2	Anpassung der Arbeitszeitmodelle.....	27
5.1.3	Anpassung der Vergütungsmodelle.....	28
5.2	Extrinsische Anpassungsprozesse.....	28
6	Ausblick.....	29

1 Einleitung

Die Welt besteht aus ständigen Veränderungen. Schon *DARWIN* hat in seiner Abstammungstheorie vergleichbare Prozesse beschrieben. Nehmen wir den Maschinen- und Anlagenbau mit der Automatisierungstechnik. Hier sind Veränderungen nur sehr unschwer zu beobachten. Nehmen wir den Umgang mit Menschen, so können wir auch eine Veränderung von der Lehnsherrschaft, der Sklaverei über den Arbeiter und Angestellten bis hin zum modernen mitdenkenden Mitarbeiter oder Manager feststellen. Wurde der Mensch im Arbeitsleben früher als reiner Kostenfaktor an seiner Produktivität gemessen, so wird heute nicht die Arbeitskraft bewertet, sondern der Mensch als Ideengeber, Impulsgeber der Prozesse auslöst oder als hochqualifizierte Kraft.

Damit einhergehend hat sich auch das Personalwesen in seiner Bedeutung und Aufgabenstellung in den vergangenen Jahren fundamental gewandelt. Der „Faktor Mensch“ wurde bis Mitte der sechziger Jahre noch in der Personalverwaltung geführt. Die Sozialfunktion stand hierbei im Vordergrund. Heute ist aus der Personalarbeit eine gestalterische und steuernde Aufgabe geworden. Die Vorgaben kommen von der Unternehmensführung, die Personalarbeit ist in den Unternehmensphilosophien verankert und führt somit zur Evolution innerhalb der Unternehmen. Das Bewusstsein, dass durch eine langfristig orientierte Personalarbeit die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und damit das geschäftliche Ergebnis der Unternehmen verbessert werden können, gewinnt an Bedeutung.

Wir leben heute in einer sehr dynamischen Zeit, die gekennzeichnet ist durch einen zunehmend schnelleren Wandel der politischen, ökonomischen, ökologischen und technologischen Rahmenbedingungen. Hiermit eingehend ist eine Verlagerung von Arbeitsplätzen vom Produktions- in den Dienstleistungs- und Informationssektor. Über alle Bereiche hinweg erleben wir ein stetiges Ansteigen des Qualifikationsniveaus und der immer steigenden Anforderungen an die Mitarbeiter. Entscheidend ist die permanente Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, und diese korrelieren mit der Qualität des Humankapitals. Somit ist das wirtschaftliche Ergebnis eines Unternehmens abhängig von der Kompetenz und dem Leistungspotenzial seiner Mitarbeiter. Hierzu die treffende Aussage des Geschäftsführers eines international aufgestellten Unternehmens in der Automatisierungstechnik, der sagte: „Wir müssen in der Produktentwicklung schneller sein, als andere unsere Produkte nachbauen können“.

In den letzten Jahren hat sich so in der Wirtschaft immer mehr die Einsicht durchgesetzt, dass es gerade der mitdenkende, selbstverantwortlich handelnde, kreative und gestalterisch begabte Mensch ist, der unsere unternehmerischen Erfolge bewirkt. Der Mensch hat den Wunsch nach Selbstverwirklichung und sucht nach dem Arbeitsumfeld, in dem er sich an den Gestaltungsprozessen beteiligen kann und seine Kreativität auf fruchtbaren Boden fällt. Dieser Ansatz bedeutet aber auch gleichermaßen den Abschied von überkommenen Vorstellungen über die Funktion und Rolle des Mitarbeiters als austauschbarer Produktionsfaktor, der eingekauft, eingesetzt und gegebenenfalls entlassen werden kann. Der Faktor Arbeit ist nicht mehr länger autoritär zu führen. Es geht um eine Human-Investition und nicht um den Kostenfaktor, der sich in Betriebsabrechnungen niederschlägt.

Diese Veränderung in der betriebswirtschaftlichen Sichtweise des arbeitenden Menschen vom „Kostenfaktor“ zum „Erfolgsmotor“ hat sich allerdings noch nicht in allen Unternehmen durchgesetzt. Immer noch gehen viele Unternehmen von traditionellen Managementmodellen im Sinne *F. W. TAYLORS* und der Faktorenlehre *GUTENBERGS* aus, das den Mitarbeiter vor allem als Produktionsfaktor sieht, den es autoritär zu führen, zu kontrollieren und zu verwalten gilt. Aber - und dies beruhigt - der Wandel ist unverkennbar, vor allem durch die Globalisierung und Internationalisierung der Märkte stellen sich immer höhere Anforderungen an die Mitarbeiter und die Unternehmen. Chancen müssen erkannt und in Geschäftserfolge umgesetzt werden. Bedrohungen erfordern ein flexibles Abwehren und ein aktives, schnelles Zupacken. Nicht mehr der Größere ist dem Kleineren überlegen, sondern der Schnellere dem Langsameren. Die Ergebnisse zeigen sich heute in den Erfolgen des technologisch hoch entwickelten Mittelstandes.

Die weiteren Ausführungen orientieren sich an dem nachfolgenden Schaubild, das vielleicht als ein „Prozessorientiertes Schwungrad“ darstellen soll, wie die Prozesse und die Prozessfaktoren gegenseitig wirken und wie komplex ein modernes Personalsystem agiert. Je besser und bewusster man sich in diesem Regelkreis bewegt, desto effizienter wird das Unternehmensergebnis sein.

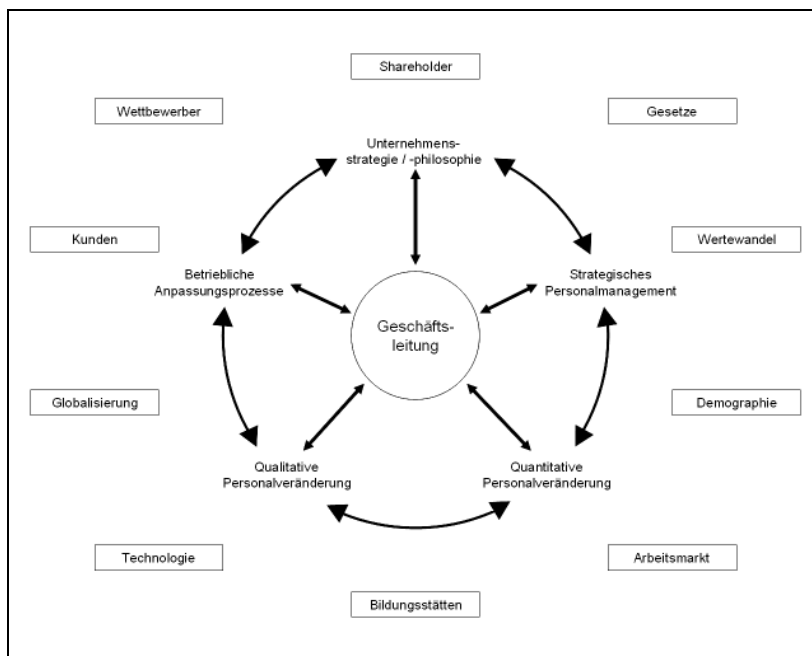


Abbildung: Prozessorientiertes Schwungrad

2 Strategisches Personalmanagement

Personalmanagement beinhaltet alle Entscheidungsprozesse und Maßnahmen, die bewusst und unmittelbar auf das Handeln, aber auch auf das Denken, Wollen und Fühlen der Mitarbeiter in einem Unternehmen zielen. Es ist damit eine Erweiterung der betrieblichen Personalfunktion, weg von der reinen Personalverwaltung, hin zur ganzheitlichen Sichtweise aller Personaltätigkeiten und zur Integration auf höchster Führungsebene. Personalmanagement bedeutet also Unternehmensführung auf dem Personalsektor, der neben Beschaffung, Produktion, Absatz und verschiedenen Verwaltungsaufgaben eine Grundfunktion jedes Unternehmens ist. Personalmanagement ist somit ein aktiver Teil des gesamten Managementprozesses.

Als Strategisches Personalmanagement bezeichnet man üblicherweise eine langfristig angelegte, ganzheitliche, umfeldbezogene und gleichzeitig integrierte Sicht- und Handlungsweise, bezogen auf das so genannte

„Humankapital“ des Unternehmens. Strategisches Personalmanagement orientiert sich an den obersten Zielen und Strategien eines Unternehmens. Frei nach *ALFRED CHANDLERs* formulierter These „structure follows strategy“ muss also das Strategische Personalmanagement von der Philosophie und Strategie des Unternehmens ausgehend geeignete Maßnahmen ableiten, die Strukturen schaffen oder anpassen. Man bezeichnet diesen Prozess üblicherweise als Organisationsentwicklung. Parallel dazu geht es darum, quantitative und qualitative Anpassungen bei den Mitarbeitern langfristig zu planen, durchzuführen und regelmäßig auf Effektivität und Effizienz zu überprüfen. Beispielhafte Ansätze und Ziele an das Strategische Personalmanagement könnten sein:

- Den Mitarbeiter in die Unternehmensphilosophie als entscheidenden Erfolgsfaktor einbinden und in den Mittelpunkt aller Unternehmensentscheidungen stellen.
- Verstärkte Personalentwicklung zur Steigerung der Leistungsfähigkeit.
- Entwicklung materieller und immaterieller Anreizsysteme zur Zielerreichung.

Weitere Anforderungen an das Strategische Personalmanagement entstehen durch zahlreiche Einflussfaktoren, die von außen auf das Unternehmen und jeden einzelnen Mitarbeiter einströmen. Hier könnte man beispielsweise den Wertewandel anführen, der häufig als eine der zentralen Herausforderungen für das Personalmanagement angesehen wird. Unter Werten versteht man Leitbilder, die für ein gutes Leben oder eine erstrebenswerte Gesellschaft stehen. Auf diese sich ändernden Wertvorstellungen muss sich auch ein Unternehmen einstellen. Auch die demographische Entwicklung und die damit zunehmende „Veralterung“ unserer Gesellschaft wird die Unternehmen in Zukunft beispielsweise vor das Problem stellen, junge und gut ausgebildete Arbeitskräfte zu finden. Da dieser Bedarf nicht gedeckt werden kann, müssen ältere Mitarbeiter, die man heute häufig noch in den „gleitenden Ruhestand“ schickt, künftig so entwickelt werden, dass ihre Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit nicht verloren geht. Weitere Einflussgrößen sind der wirtschaftliche und der technologische Wandel, also Veränderungen, die dazu führen, dass sich die Marktdynamik rasant erhöht und durch Automatisierung und Spezialisierung Berufsbilder und betriebliche Anforderungsprofile ständig angepasst werden müssen.

Gemäß der Ausrichtung dieses Beitrags soll hier jedoch ein Schwerpunkt auf die Einflüsse der Internationalisierung auf das betriebliche Personalmanagement gelegt werden. Die Komplexität der internationalen Personaltätigkeit resultiert unter anderem aus folgenden Punkten:

- Interkulturelle Unterschiede, die sich auch in der Philosophie und Kultur eines Unternehmens widerspiegeln
- Rechtliche Normen und gesetzliche Regelungen müssen erfasst und verstanden werden
- Ursache und Wirkung kann in fremden Kulturen nur bedingt identifiziert werden; dies führt zu einer erschwerten Urteils- und Entscheidungsfindung
- Umweltbedingungen sind unterschiedlich stabil; wirtschaftliche, politische und soziale Einflussfaktoren verändern sich
- Das Kommunikations- und Kooperationsverhalten wird durch sprachliche Unterschiede beeinflusst
- Vorurteile zwischen einzelnen Ländern können ein konstruktives Arbeitsumfeld behindern.

Dementsprechend ergeben sich Ziele und Anforderungen an ein international ausgerichtetes Personalmanagement, von denen einige hier beispielhaft dargestellt werden:

- Sicherstellung eines qualitativen und quantitativen Personaleinsatzes, d. h. die richtigen Mitarbeiter zur rechten Zeit am rechten Ort. Hierbei gibt es drei unterschiedliche Ansätze. Schlüsselpositionen im Ausland werden
 - nur mit Führungskräften aus dem Stammhaus besetzt (ethnozentrisch)
 - mit jeweils einheimischen Mitarbeitern besetzt (polyzentrisch)
 - mit den besten Mitarbeitern weltweit besetzt (geozentrisch)
- Gestaltung einer offenen und toleranten Unternehmenskultur unter Berücksichtigung unterschiedlicher Denk- und Handlungsmuster
- Personalentwicklung im Bereich der interkulturellen Kompetenzen
- Unterstützung des Know-how-Transfers.

Spätestens hier stellt sich die Frage, wie gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) solche Anforderungen bewältigen können. Häufig gibt es dort nur sehr kleine Personalabteilungen, die wiederum mit operativen Verwaltungstätigkeiten ausgelastet sind. Wer bringt die Kompetenzen und Kapazitäten für solch anspruchsvolle und vermeintlich zeitraubende Aufgaben mit? Hier ist es nach Meinung der Autoren wichtig, wieder zum Ursprung der Fragestellung zurückzugehen: Ist der Mensch, sprich der Mitarbeiter, nur ein Kostenfaktor oder Initiator und Träger des Erfolgs? Im ersten Fall würde eine effiziente und kostenoptimierte Personalverwaltung ausreichen. Wenn die Mitarbeiter jedoch als Erfolgsmotor des Unternehmens identifiziert sind, bringt jede Investition in diese Ressource ein Vielfaches an weiterem Erfolg. Und gerade im internationa-

len Umfeld können Unternehmen nur bestehen, wenn die Mitarbeiter mit hoher Qualifikation und Motivation ihren Aufgaben eigenverantwortlich und unternehmerisch denkend erfüllen.

Es soll hier nicht davon die Rede sein, dass alle KMUs ihre Kapazitäten im Personalbereich drastisch erhöhen müssen. Sicherlich wird eine Kapazitätsanpassung an der einen oder anderen Stelle notwendig sein. Der allgemein bekannte Ausspruch „viel hilft viel“ ist hier allerdings nicht angebracht. Es geht viel mehr darum, die „richtigen Dinge zu tun“ anstatt nur die „Dinge richtig zu tun“. Dies bedeutet eine Rückbesinnung auf die wesentlichen Aufgaben, weniger ist manchmal mehr. Wiederum ausgehend von der Unternehmensstrategie müssen die daraus resultierenden Maßnahmen für das Personalmanagement analysiert und vor allem priorisiert werden. Dort, wo das Personalmanagement den höchsten strategischen Beitrag leisten kann, werden die meisten Kapazitäten eingesetzt. Für viele Aufgaben empfiehlt sich vor allem in KMUs eine pragmatische Herangehensweise, die schnell zu brauchbaren Ergebnissen führt. In diesem Zusammenhang sei auch das Pareto-Prinzip angeführt, wonach mit 20% Einsatz schon 80% des optimalen Ergebnisses zu erzielen sind und nochmals 80% Einsatz gebracht werden müssen, um die restlichen 20% Ergebnis zu erreichen.

Wie konkret quantitative und qualitative Personalveränderungen gerade auch im internationalen Kontext umgesetzt werden können und welche Auswirkungen dies wiederum auf die Unternehmensorganisation hat, soll in den folgenden Kapiteln aufgezeigt werden.

3 Quantitative Personalveränderungen

3.1 Unternehmensplanung und Personalplanung

Aus der Unternehmensplanung, die sich in aller Regel in kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen Planungszeiträumen aufteilt, werden im Idealfall permanent Personalveränderungsmaßnahmen abgeleitet und Anpassungen vorgenommen. Diese beinhalten auf der einen Seite Personalbeschaffungen, das heißt Neueinstellungen in Wachstumsphasen eines Unternehmens oder bei wirtschaftlicher Notwendigkeit auch Personalreduzierungen. Neben der Quantität, das heißt der Anzahl der Mitarbeiter, aufgeteilt in die einzelnen Unternehmensbereiche sollten auch die qualitativen Anforderungen und hier insbesondere Ausbildung, berufliche Erfahrungen und die erforderlichen Spezialkenntnisse festgelegt werden. Gerade die so genannten „weichen Faktoren“ machen es schwierig.

Die „Chemie“ zwischen Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern sowie die Sozialkompetenz müssen Berücksichtigung finden.

3.2 Die Personalbeschaffung

Im Rahmen der betrieblichen Wertschöpfung ist das Ziel der Personalbeschaffung die rechtzeitige Bereitstellung von qualifizierten Mitarbeitern an der zu besetzenden Stelle. Die Personalpolitik eines Unternehmens gibt in den meisten Fällen vor, über welchen Beschaffungsmarkt, den internen oder den externen eine erfolgreiche Rekrutierung erfolgen soll.

3.2.1 Die interne Personalbeschaffung

In der betrieblichen Praxis hat es sich weithin als vorteilhaft erwiesen, vor einer Stellenbesetzung zu prüfen, inwieweit bereits im Unternehmen tätige Arbeitskräfte für die Besetzung der Stelle in Betracht kommen. Grundsätzlich ist das Unternehmen bei der Wahl seiner Beschaffungswege frei. In Deutschland können jedoch die Vertretungsorgane der Arbeitnehmer nach dem Betriebsverfassungsgesetz eine innerbetriebliche Stellenausschreibung verlangen. Ausnahmen gelten für Leitende Angestellte. Am häufigsten wird auf die innerbetriebliche Stellenausschreibung zurückgegriffen.

Daneben kommen folgende Maßnahmen in Betracht:

- Versetzungen
- Personalentwicklung (Aus- / Weiterbildung, Umschulung)
- Mehrarbeit, Arbeitszeitflexibilisierung mit Zeitkontenregelungen.

3.2.2 Die externe Personalbeschaffung

Sind die innerbetrieblichen Möglichkeiten zur Deckung des notwendigen Personalbedarfs erschöpft oder nicht sinnvoll, so muss das Unternehmen auf externe Beschaffungswege zurückgreifen und den Arbeitsmarkt in Anspruch nehmen. Hier sind arbeitssuchende und wechselwillige Kandidaten zu finden. Hinzu kommen Berufseinsteiger, Absolventen von Weiterqualifizierungen und als Sonderform, die zum Wechsel zu motivierenden Arbeitnehmern zu finden.

Welcher externe Beschaffungsweg zu wählen ist, hängt von mehreren Kriterien ab. Dies sind die Situation am Arbeitsmarkt, die Bedeutung der zu besetzenden Stelle, die Qualifikation der zu beschaffenden Arbeitskraft, die

Eingliederung der Stelle im Unternehmen, die Notwendigkeit der Besetzung und der Faktor Schnelligkeit. Im Wesentlichen können wir auf mehrere externe Beschaffungswege zurückgreifen, die in der Praxis auch parallel in Anspruch genommen werden:

- Printanzeige in Tageszeitungen, überregionalen Zeitungen und Fachzeitungen
- „Headhunter“ und Personalberater
- Onlineanzeige bei Stellenbörsen
- Agentur für Arbeit
- Personalleasing im Zuge der Arbeitnehmerüberlassung
- eCruiting über Ausschreibung auf der Homepage des Unternehmens.

Die anzeigengestützte Suche

Stellenanzeigen bilden das im Rahmen der Personalwerbung noch klassische Medium. Allerdings hat in den letzten Jahren die Printanzeige gegenüber der Onlineanzeige an Bedeutung verloren. Dennoch kann es durchaus sinnvoll sein, aufgrund der Werbewirkung in Zeitungen zu inserieren. Alleine schon aus diesem Grund wird dieses Medium auch in den nächsten Jahren seine Berechtigung haben.

Die Stellenanzeige in Onlinemedien boomt. Aber auch hier sind Gefahren erkennbar. Fast täglich entsteht ein neues Portal. Es wird für Unternehmen zunehmend schwieriger, die geeignete Stellenbörse für die auszuschreibende Position zu finden. Es gibt Stellenbörsen, die sehr allgemein aufgestellt sind und es gibt fachspezifische, die sich auf Positionen und Branchen konzentrieren.

Agentur für Arbeit

Die Agentur für Arbeit stellt ein Konjunkturbarometer dar. Die Situation auf dem Arbeitsmarkt spiegelt sich dort wider. Ganz gleich, ob jemand seinen Arbeitsplatz verliert oder ins Berufsleben einsteigen will, jeder Arbeitswillige und Arbeitssuchende ist dort registriert, sofern er Leistungen vom Staat in Anspruch nehmen will. Wie intensiv Unternehmen diesen Weg nutzen, hängt von der jeweiligen Behörde ab. Es gibt Arbeitsagenturen, die sehr strukturiert und engagiert vorgehen und sehr intensiven Kontakt zu den regionalen Arbeitgebern halten.

Personalleasing und Arbeitnehmerüberlassung

Dies ist ein noch sehr junges Instrument im Arbeitsmarkt. Bereits 2007 waren mehr als 700.000 Mitarbeiter in Zeitarbeitsunternehmen beschäftigt. Die Branche hat in den letzten Jahren erheblich an Wachstum zugenommen. Ihr kommt eine wichtige Bedeutung zu. Unternehmen sind mit Leiharbeitern

wesentlich flexibler. Kurzfristige Personalausfälle können ausgeglichen werden. Produktions- und Auftragsschwankungen werden besser aufgefangen. Projektarbeiten, die oftmals zeitlich befristet sind, können abgewickelt werden. Die Personalkosten werden flexibilisiert. Es gibt keine Lohnfortzahlung, keinen Mutterschutz und Elternzeit, keine langen Kündigungszeiten, keine Abfindungen und im Krankheitsfall wird eine Ersatzkraft gestellt.

Ein weiterer Aspekt ist die Übernahme von Zeitarbeitskräften. Bei Bewährung werden pro Jahr einige tausend Arbeitskräfte über die Zeitarbeit in Festanstellungen eingegliedert.

„Headhunting“ und Personalberatung

Die Beschaffung von Fach- und Führungskräften ist in den letzten Jahren zu einer immer größeren Herausforderung geworden. Im Jahr 2008 war der Arbeitsmarkt leergefegt. Dreiviertel aller Unternehmen berichteten von Schwierigkeiten, geeignete Kandidaten zu finden. Fach- und Führungskräfte sowie potenzielle Mitarbeiter, die sich noch in der Aus- oder Weiterbildung befinden, sollten möglichst früh angesprochen werden. Hier spielt auch das Employer Branding eine herausragende Rolle. Ein Unternehmen, das keiner kennt und sich noch nicht als „Marke“ etabliert hat, wird so schnell keine qualifizierten Mitarbeiter für sich gewinnen können. Der Grund dafür ist ganz einfach. Die potenziellen Kandidaten oder auch Studenten haben von diesen Unternehmen noch nie etwas gehört.

Etwas anders sieht dies bei der Personalbeschaffung über externe Dienstleister und Personalberatungen aus. Wenn man vor Jahren noch Personalberater ausschließlich dann eingeschaltet hat, wenn es um besonders schwierig zu besetzende Positionen, Top-Führungspositionen auf der ersten oder zweiten Ebene oder um Positionen ging, die eine gewisse Brisanz beinhalteten, so hat sich dies in den letzten Jahren grundlegend verändert. Zunehmend werden Personalberatungen beauftragt, um Top-Spezialisten zu finden, die man oftmals nur vom direkten Mitbewerber bekommt, oder wenn die Zeit für eine Neubesetzung knapp ist.

Die Form der Suche über Personalberatungen ist – vordergründig betrachtet – zunächst einmal etwas teurer. Bei der Beauftragung eines Dienstleisters sollte man auf die Seriosität achten. Gute Personalberater nehmen erst einmal sorgfältig das Stellenprofil auf, schreiben die Stelle in den „richtigen“ Medien aus, sichten die eingehenden Bewerbungen, durchleuchten und analysieren die Bewerbungsunterlagen auch im Hinblick auf Fälschungen, holen Referenzen bei früheren Arbeitgebern ein, interviewen einen engeren Kreis der Kandidaten, fertigen im Anschluss einen Bericht

an, führen eventuell Eignungs- oder Persönlichkeitstests durch, koordinieren Termine, übernehmen die komplette Bewerberadministration im Rahmen des Projektes, moderieren bei Bedarf das Bewerbungsgespräch im Unternehmen und halten auch zwischen den Terminen während des Prozesses engen Kontakt zu den Kandidaten, um so möglicherweise auch das Unternehmen vor größerem Schaden zu bewahren.

Da Personalberater tagtäglich mit potenziellen Kandidaten im Gespräch sind und aufgrund ihrer Netzwerke viele qualifizierte Kandidaten kennen, ist die Wahrscheinlichkeit, den richtigen Mitarbeiter zu finden, sehr hoch. Somit rechnet sich auch der höhere finanzielle Aufwand.

3.3 Personalanpassung, Freisetzung und Outplacement

Angeichts der Globalisierung und des damit verbundenen schärferen Wettbewerbs sind die Unternehmen gezwungen, ihre Anpassungs- und Leistungsfähigkeit zu steigern. Ganze Unternehmen, Unternehmensbereiche und Geschäftsprozesse werden auf ihre Effizienz untersucht und reorganisiert. Die Folge sind vielfach Standortverschiebungen oder Produktionsverlagerungen ins Ausland.

Personalanpassungen und Personalfreisetzen im Inland gelten dann als personalpolitische Notwendigkeiten. Dabei muss sich die Personalpolitik in diesem Zusammenhang nicht zwangsläufig von dem Ziel leiten lassen, Personalanpassungen nur auf dem Wege des Abbaus von Arbeitsplätzen durchzuführen. Ernsthafte Versuche, solche Anpassungen sozialverträglich abzufedern und Alternativen zu Entlassungen zu entwickeln, sind in der Praxis mittlerweile nicht mehr die Ausnahme.

Kurz- und mittelfristige Personalanpassungen ohne Reduktion des Personalbestandes können sein:

- Abbau von Mehrarbeit und Überstunden
- Aufbau von Zeitschulden in Gleitzeitsystemen
- Gezielter Abbau von Urlaubstagen bis hin zur Gewährung von Langzeiturlauben
- Kurzarbeit
- Reduzierung der täglichen, wöchentlichen, monatlichen oder jährlichen Arbeitszeit über Haustarifverträge oder Betriebsvereinbarungen.

Personalanpassungen mit Reduktion des Personalbestandes können sein:

- Nutzung der natürlichen Fluktuation
- Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverträge
- Kündigung von Personalleasingverträgen und Abbau von Leiharbeitsverhältnissen
- Angebot von Aufhebungsverträgen
- Vorruhestandsregelungen
- Betriebsbedingte Kündigungen.

Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften

Bei einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft (BQG) handelt es sich um ein rechtlich selbstständiges Unternehmen ohne eigenständige wirtschaftliche Zwecke. Ein BQG hat die Funktion eines vorübergehenden Ersatzarbeitgebers für entlassene Arbeitnehmer. Durch die Gründung und den Betrieb einer BQG versucht das kündigende Unternehmen, den Personalabbau sozialverträglich zu gestalten, indem es seinen früheren Mitarbeitern nicht nur eine Abfindung zahlt, sondern ihnen über Transfer- und Qualifizierungsleistungen neue Beschäftigungschancen auf dem externen Arbeitsmarkt eröffnet.

Dies geschieht durch frühzeitige und individuell auf die Interessen des Mitarbeiters zugeschnittene Maßnahmen, um dessen drohende Arbeitslosigkeit als Folge der Personalanpassung zu vermeiden. Die Umsetzung der in der BQG erworbenen Qualifikationen erfolgt über externe Betriebspraktika und Probearbeitsverhältnisse mit dem Ziel, ein neues, unbefristetes Arbeitsverhältnis auf dem ersten Arbeitsmarkt einzugehen.

Outplacement

Outplacement stammt ursprünglich aus den USA. Outplacementangebote waren früher nur wenigen Führungskräften vorbehalten. Aufgrund ständiger Anpassungen, abnehmender Kontinuität, Strategiewechsel, Neuausrichtungen ist heute ein professionelles Trennungsmanagement notwendig – von der Sekretärin bis zum Manager. Entlassungen sind selbstverständlicher geworden und man braucht eine wertschätzende Trennungskultur. Selbst der Staat fördert solche Prozesse finanziell. Im Vordergrund stehen nicht mehr das Leid und das persönliche Schicksal, sondern die Frage nach der beruflichen Zukunft. Eine Art Selbstvermarktung und gewissermaßen die Hilfe zur Selbsthilfe.

Outplacement spart hohe Abfindungen, vermeidet Klagen vor dem Arbeitsgericht und eventuell Imageverluste durch arbeitsrechtliche

Auseinandersetzungen. Insbesondere die verbleibenden Mitarbeiter sollen nicht durch langwierige Auseinandersetzungen demotiviert werden.

4 Qualitative Personalveränderungen

Damit die Ziele des Strategischen Personalmanagements umgesetzt und gleichzeitig mit den Vorstellungen der Mitarbeiter in Einklang gebracht werden können, ist eine systematische Personalentwicklung erforderlich, die sowohl von den Mitarbeitern selbst, als auch den Führungskräften und letztlich natürlich vom Personalmanagement verantwortet wird. In diesem Beitrag setzen wir qualitative Personalveränderungen mit Personalentwicklung gleich. Personalentwicklung verfolgt grundsätzlich das Ziel, die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit der eigenen Mitarbeiter zu optimieren. Allerdings wird der Begriff Personalentwicklung in der Praxis sehr unterschiedlich gehandhabt. Teilweise versteht man darunter nur Weiterbildungsmaßnahmen wie Seminare oder Schulungen. In einem weiter gefassten Verständnis hat die Personalentwicklung jedoch Einfluss auf sämtliche Handlungsfelder des Personalmanagements.

Die Hauptverantwortung für individuelle Personalentwicklung trägt der betroffene Mitarbeiter selbst, auch wenn vielen dies nicht klar ist. Er muss regelmäßig seine vorhandenen Erfahrungen und Kompetenzen mit aktuellen und zukünftigen Anforderungen am Arbeitsplatz möglichst realistisch abgleichen. Bei festgestelltem Bedarf sollten Mitarbeiter in Eigeninitiative entsprechende Entwicklungsmaßnahmen einleiten und im Idealfall von der jeweiligen Führungskraft und dem Unternehmen unterstützt werden. Auch hier trifft die bekannte Redensart zu: „Jeder ist seines Glückes Schmied“, zumindest in weiten Teilen.

Darauf können sich Führungskräfte jedoch nicht ausruhen. Schließlich übernehmen auch sie eine Schlüsselrolle, wenn es um die Entwicklung ihrer Mitarbeiter geht. Führungskräfte sehen ihren Verantwortungsbereich als Ganzes und können die Fähigkeiten eines Mitarbeiters mit anderen Mitarbeitern vergleichen. Sie kennen die Unternehmensziele und die sich abzeichnenden Entwicklungen im Regelfall detaillierter als der einzelne Mitarbeiter und müssen vorausschauend abschätzen, welche Kompetenzen ihre Organisationseinheit und das Unternehmen insgesamt in Zukunft benötigen wird. Daraus lassen sich im Idealfall individuelle Entwicklungspläne für die zugeordneten Mitarbeiter erstellen.

Das Personalmanagement schließlich ist dafür verantwortlich, die Führungskräfte selbst zu schulen und für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu sensibilisieren. Daneben sollten praktikable und effiziente Tools zur Verfügung gestellt werden, die über entsprechende Automatismen die Arbeit der Führungskräfte erleichtern, sowie die Dauerhaftigkeit, Nachhaltigkeit und Kontrollmöglichkeit sicherstellen. Außerdem steuert und koordiniert das Personalmanagement die unternehmensweiten Prozesse der Bildungsbedarfsanalysen, der entsprechenden Bedarfsdeckung und der so genannten Karriere- und Nachfolgeplanungen.

Wie eine gezielte und effiziente Personalentwicklung gerade in kleinen und mittleren Unternehmen aussehen kann, soll im Folgenden beispielhaft skizziert werden.

4.1 Notwendige Rahmenbedingungen

Erfolgreiche Personalentwicklung benötigt ein klares Bekenntnis der Unternehmensleitung. Nur so erhalten Personalmanager oder Personalreferenten das nötige Standing, um Personalentwicklungsprozesse auch gegen Widerstände bei den Führungskräften oder Mitarbeitern zu initiieren, durchzuführen und auf Wirksamkeit zu überprüfen. Wo Lernen und Weiterbildung als strategischer Erfolgsfaktor gesehen wird, können sich eigenverantwortlich denkende und handelnde Mitarbeiter entwickeln.

Dazu ist es auch nötig, klar definierte Freiräume zu schaffen, in denen die Mitarbeiter Zeit zur eigenen Weiterentwicklung haben. Dies geschieht nicht nur in klassischen Präsenzseminaren, sondern kann auch als Selbststudium über E-Learning oder die Mitarbeit in Projektteams erfolgen. Auch ein „training-on-the-job“ mit Lernen im eigenen Arbeitsumfeld kann langfristige Erfolge bringen, wenn die Mitarbeiter fachliche und methodische Unterstützung bekommen und regelmäßiges konstruktives Feedback von ihrer Führungskraft erhalten.

Aktive Wissensweitergabe und -nutzung erfordert umfangreiche Kommunikation, die vermittelt und vorgelebt werden muss. Sie reicht von Abteilungsbesprechungen über regelmäßige Mitarbeiterinformationen bis hin zu Lernplattformen über das Intranet.

All diese Punkte sollten in der Unternehmenskultur und in den Leitbildern verankert sein und auch entsprechend gelebt werden. Vorbild ist dabei immer die Unternehmensleitung und das Management.

4.2 Führungskräfteentwicklung

Wie bereits oben erwähnt nehmen die Führungskräfte eine Schlüsselrolle in der Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter ein. Daher scheint es ratsam, mit der Führungskräfteentwicklung, dem so genannten Management Development zu beginnen. Wichtig ist hierbei, ein einheitliches Rollenverständnis für die Führungskräfte einer Organisation zu schaffen und die Aufgabe des Personalentwicklers auch in den Stellenbeschreibungen festzuhalten. In der Praxis stellt man häufig fest, dass genau diese wichtige und strategische Aufgabe aufgrund der hohen Arbeitsauslastung von Führungskräften vernachlässigt wird.

Die Einstellung der Führungskräfte zur Personalentwicklung und ihr Handeln sind entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung des Gelernten in die tägliche Praxis. Das Personalmanagement gestaltet und steuert dieses System und unterstützt sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter.

Führungskräfte sollten mehr und mehr die Rolle eines Coachs für die Mitarbeiter übernehmen. Coaching versteht sich dabei als gemeinsame Entwicklungsarbeit von Führungskraft und Mitarbeiter mit dem Ziel der optimalen Aufgabenerfüllung. Führungskräfte haben eine hohe Verantwortung für die Gestaltung der Lernprozesse ihrer Mitarbeiter. Die Qualifizierung der Mitarbeiter ist eine permanente Führungsaufgabe, unabhängig davon, an welchen Lernorten oder mit welchen Methoden sie umgesetzt wird.

Führungskräfte müssen also in der Lage sein, den Lernprozess ihrer Mitarbeiter unter Einbeziehung verschiedener Personalentwicklungsinstrumente zu fördern. Diese werden zum Beispiel nach Vereinbarungen mit dem Mitarbeiter im Beurteilungsgespräch bedarfsgerecht eingesetzt. Jeder Mitarbeiter wird sich seiner Persönlichkeit entsprechend unterschiedlich schnell entwickeln können, ganz besonders dann, wenn es um notwendige Verhaltensänderungen geht.

Spätestens hier taucht die Frage auf, wie Führungskräfte ein solches Coachingverhalten lernen können. Konkret könnte man für das Management Development folgende Lernziele definieren:

- Unterschiedliche Qualifizierungsinstrumente kennen lernen und diese zielgerichtet einsetzen
- Leistungsfähigkeit und vor allem Leistungswille (Motivation) der Mitarbeiter steigern

- Problemlösungskompetenz der Mitarbeiter stärken
- Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter fördern und ihnen sukzessive mehr Verantwortung übertragen
- Mitarbeitern zielorientiertes und eigenverantwortliches Arbeiten vermitteln.

4.3 Personalentwicklung im internationalen Kontext

Die ohnehin vorhandene Komplexität der Personalentwicklung erhöht sich im globalen Umfeld. Drei explizite Herausforderungen für Personalmanager sollen im Folgenden kurz aufgezeigt werden.

4.3.1 Vermittlung von interkulturellen Kompetenzen

Vor allem bei Mitarbeitern, die mit ausländischen Kunden und Kollegen zusammen arbeiten, muss ein Verständnis für unterschiedliche Kulturen, Denk- und Handlungsweisen geschaffen werden. Die Struktur von Arbeitsabläufen, der Umgang mit Zeit und die Art, wie Konflikte gelöst werden, sind in jedem Kulturkreis anders.

Geeignete Maßnahmen hierfür sind interkulturelle Trainings, regelmäßiger Austausch mit erfahrenen Kollegen oder auch kurze Arbeitseinsätze im jeweiligen Land. Idealerweise werden diese in der eigenen Niederlassung oder bei einem Geschäftspartner durchgeführt. Der größte Lernerfolg wird vermutlich dann erzielt, wenn alle diese Maßnahmen miteinander kombiniert werden.

4.3.2 Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland

Jede Entsendungen erfordert eine gründliche Vorbereitung und nach Abschluss der Entsendungsmaßnahme eine entsprechende Nachbetreuung. Beides wird in der betrieblichen Praxis häufig vernachlässigt, sei es aus Unkenntnis, Zeitmangel oder falscher Sparsamkeit. Mitarbeiter, die für mehrere Monate oder Jahre ins Ausland gehen, benötigen die oben beschriebene Vermittlung von interkulturellem Wissen in noch stärkerem Maße. Da Entsendungen am häufigsten aus familiären Gründen vorzeitig abgebrochen werden, ist es umso wichtiger auch die mitreisende Familie in ein interkulturelles Vorbereitungsstraining einzubeziehen. Gerade die Partner eines entsendeten Mitarbeiters benötigen vor allem dann, wenn sie nicht arbeiten, häufig eine längere Anlaufphase im Gastland, weil ihnen der Kontakt zu Arbeitskollegen fehlt. Eine gezielte Vorbereitung hilft, mit

einem möglichen Kulturschock umzugehen und auftretende kulturbedingte Besonderheiten zu verstehen und schätzen zu lernen.

Daneben gilt es auch eine Menge versicherungstechnischer und organisatorischer Fragen zu klären. Gegebenenfalls müssen für die Partnerin oder den Partner eine neue Arbeitsstelle und für die Kinder Kindergarten- oder Schulplätze gefunden werden. Alle diese Vorbereitungsmaßnahmen sollen dazu beitragen, dass die Entsendung über den geplanten Zeitraum läuft und der Mitarbeiter vor Ort die erwartete Leistung für das Unternehmen bringen kann.

Noch weniger verbreitet als diese Vorbereitung ist die Nachbetreuung von entsendeten Mitarbeitern. Wenn der Mitarbeiter nach mehreren Jahren zurück ins Heimatland kommt, steht er häufig vor der Herausforderung, sich wieder in den heimischen Kontext zu integrieren. Viele Entsendete sind nach ihrer Rückkehr zwischen zwei Kulturen hin und her gerissen. Sie haben neue Wertvorstellungen und Verhaltensweisen im Gastland kennen gelernt und teilweise angenommen, die nun mit denen im Heimatland kollidieren. Daraus ergeben sich Probleme beim Zurechtfinden im privaten und beruflichen Alltag. Nicht nur im Ausland wurde eine andere Art zu arbeiten praktiziert, vieles hat sich zwischenzeitlich auch in der eigenen Organisation des Ursprungslandes verändert. Hier sollten Personalmanager zurückkehrende Mitarbeiter mit gezielten Coaching-Maßnahmen unterstützen.

4.3.3 Örtliche und zeitliche Distanzen überwinden

Wenn es um die Vermittlung von Fachwissen geht, stehen Personalmanager häufig vor der Herausforderung, viele Kollegen im In- und Ausland schulen zu müssen. Gerade ausländische Kollegen, die weiter weg vom Stammhaus und dadurch auch vom Informationsfluss sind, sollten regelmäßig mit den neusten technischen und marktrelevanten Daten versorgt werden. Für klassische Präsenzseminare gibt es nur die Möglichkeit, ausländische Kollegen ins Stammwerk zu holen oder eigene Trainer die Schulungen vor Ort durchführen zu lassen. Beides ist mit einem hohen Zeit- und Kostenaufwand verbunden. Dazu kommen unter Umständen noch sprachliche Barrieren, die den Lernerfolg der Teilnehmer abschwächen oder gänzlich blockieren.

So haben in den letzten Jahren mehr und mehr Unternehmen damit begonnen, Fachwissen elektronisch aufzubereiten und als so genannte E-

Learning-Programme zur Verfügung zu stellen. Hauptargumente für den Einsatz von E-Learning sind sicherlich die räumliche und zeitliche Unabhängigkeit der Lernenden, die damit verbundene Flexibilität des Lernens und natürlich auch Einsparungen bei Reisezeiten und -kosten. Als weitere Vorteile werden häufig genannt:

- Seminarinhalte sind im Gegensatz zu vielen traditionellen Lehrmitteln interaktiv aufgebaut und werden mit Hilfe von Simulationen anschaulich gemacht
- Es kann direkt in Arbeitsprozessen gelernt werden (höchstmöglicher Praxisbezug)
- Lernen findet individuell nach Zielgruppen und Vorkenntnissen statt; unterschiedliches Vorwissen einer heterogenen Gruppe kann besser ausgeglichen werden
- Lernkontrollen können individuell auf den Lernenden und seine Wissenstand angepasst werden.

Dem gegenüber bestehen die wesentlichen Nachteile von E-Learning vor allem darin, dass

- die Aufbereitung der Lerninhalte teilweise stärker von technischen als von didaktischen Faktoren bestimmt wird
- Selbstdisziplin und Selbstlernkompetenz der Teilnehmer nötig sind
- Fehlende persönliche Kontakte zu Trainern und Teilnehmern den Erfahrungsaustausch schwieriger machen und dadurch Fragen oft ungeklärt bleiben
- das zusätzliche Lernen am Arbeitsplatz oder in der Freizeit als lästig empfunden wird.

Daher ist es sinnvoll E-Learning mit den klassischen Präsenzseminaren zu kombinieren. Hierbei werden E-Learning-Kurse dafür genutzt, ein einheitliches und grundlegendes Wissenslevel bei den Teilnehmern zu schaffen. Anschließend werden die darauf aufbauenden Inhalte in einem Präsenzseminar vermittelt. Zur Nachbereitung, Kontrolle des Wissenstandes und zur regelmäßigen Wiederholung stellt man den Teilnehmern wiederum ein elektronisches Lernmedium zur Verfügung. Man spricht hier vom so genannten Blended Learning.

4.4 Der Erfolgsnachweis von PE-Maßnahmen

Immer wieder stellen Unternehmensleitungen die Wirksamkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen in Frage. Sie führen an, dass erfolgreiche Führungskräfte selten das Ergebnis systematischer Personalentwicklung seien. Vielmehr sei es eine Eigenart von Personalentwicklungsabteilungen mit „strategischen“ Konzepten erst die entsprechenden Personalentwicklungsbedarfe zu wecken. In einigen Fällen wird Personalentwicklung sogar als notwendiges Übel betrachtet.

Die Mitarbeiter hingegen erleben häufig eine Diskrepanz zwischen den theoretisch vermittelten Seminarinhalten und späteren Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis. Ein häufiger Grund für die Unzufriedenheit der Mitarbeiter kann der nicht systematisch durchgeführte Abgleich von Potenzialeinschätzung mit den gewünschten oder realisierbaren Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen sein.

Die Verantwortlichen der Personalentwicklung leiden oft unter einem hohen Rechtfertigungsgrad. Personalentwicklungsmaßnahmen werden dann nicht als Unterstützungsprozess, sondern rein zur Förderung des Unterhaltungswertes eingestuft. Verstärkt wird das Ganze, wenn den Personalentwicklern der Zugang zu den Kernprozessen im Unternehmen fehlt.

Dazu kommen noch eifrige Qualitätsmanagementbeauftragte, die im Rahmen der Zertifizierung von den Personalmanagern Zahlen, Daten und Fakten über den Weiterbildungserfolg der Mitarbeiter einfordern, das Ganze transparent, messbar und am besten noch im Benchmark mit den „best of class“.

Diese etwas überspitzte Darstellung soll zeigen, wie wichtig eine Erfolgsmessung, ein so genanntes Bildungscontrolling innerhalb der Personalentwicklung ist. Weiterbildung sollte schließlich nicht in Bildungstourismus ausarten. Wenn Unternehmen schon an den Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen glauben und dafür viel Geld investieren, müssen die entsprechenden Maßnahmen auch zielgerichtet durchgeführt und auf Erfolg überprüft werden.

Genau hier stellt sich allerdings für viele Personalmanager die Frage, wie dieser Erfolg messbar gemacht werden kann. Welche Indikatoren und Messgrößen sind aussagekräftig für den Lernerfolg eines Mitarbeiters? Und welche Verhaltensänderungen der Mitarbeiter ergeben sich dadurch am Arbeitsplatz?

Das im Folgenden dargestellte Bildungscontrolling ist praxiserprobt, pragmatisch und einfach in der Umsetzung. Es umfasst vier Stufen mit unterschiedlicher Aussagekraft, aber auch entsprechend höherem Aufwand, je mehr Stufen man sich bedient.

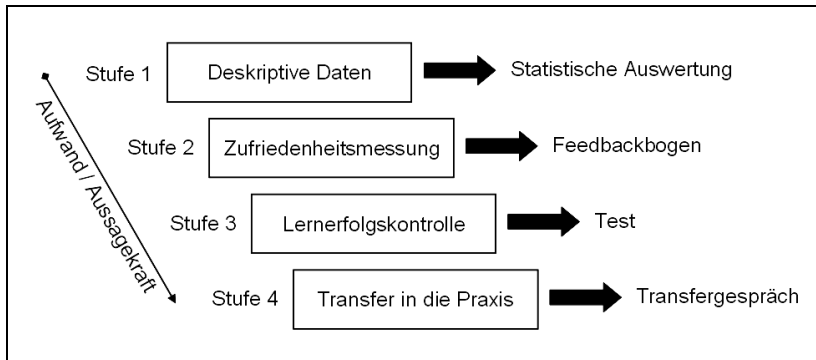


Abbildung: Bildungscontrolling

4.4.1 Stufe 1 – Ermittlung von deskriptiven Daten

In regelmäßigen Abständen sollten folgende statistische Daten ermittelt werden:

- Anzahl Seminare je Abteilung / Bereich
- Anzahl Seminare pro Mitarbeiter
- Seminarkosten (Trainer, Entgelt, Seminarunterlagen, Verpflegung, Verwaltung, etc.)

Im Rahmen des Personalcontrollings lassen sich Kennzahlen bilden, die regelmäßig analysiert, fortgeschrieben und mit anderen Unternehmenskennzahlen verglichen werden. Diese dienen als Indikatoren für Geschäftsleitung und Personalmanagement, sind aber noch kein Erfolgsgarant für die Personalentwicklung.

4.4.2 Stufe 2 – Zufriedenheitsmessung

Zur Sicherstellung einer langfristig guten Seminarqualität sollten die Mitarbeiter nach Abschluss eines Seminars befragt werden. Klassischerwei-

se wird dabei unmittelbar nach dem Seminar ein Feedbackbogen, auch als „Happiness-Sheet“ bezeichnet, eingesetzt. Die Teilnehmer kreuzen auf einem Fragebogen an, wie ihnen die Veranstaltung insgesamt, der Dozent, die Methodik, die Arbeitsunterlagen, vielleicht die Verpflegung und Unterbringung gefallen haben. Daneben kann ein offenes Feedback und Verbesserungsvorschläge eingefordert werden. Wie bei jeder Befragung werden die Ergebnisse besser, wenn man die Fragebogen anonymisiert ausfüllen lässt.

Bei deutlich negativen Abweichungen von den sonstigen Ergebnissen sollte man an den jeweiligen Seminaranbieter oder Dozenten herantreten und die Rückmeldungen kritisch hinterfragen. Generell ist es natürlich hilfreich für jeden Dozenten, wenn man ihm die gesammelten Ergebnisse als Feedback zukommen lässt und vielleicht auch turnusmäßige Feedbackgespräche miteinander führt. Dies bietet sich vor allem bei Dozenten an, die langfristig und regelmäßig für das Unternehmen arbeiten.

4.4.3 Stufe 3 – Lernerfolgskontrolle

In der nächsten Stufe soll festgestellt werden, was bei den Mitarbeitern an Inhalten angekommen ist. Lernerfolgskontrollen können beispielsweise in Form von schriftlichen Tests, Bearbeitung von Fallstudien und deren Präsentation oder bei technischen Themenfeldern durch praktische Übungen durchgeführt werden. Nur wenn aus Sicht des Dozenten die wesentlichen Inhalte bei den Teilnehmern angekommen sind, sollten diese ihre Teilnahmebescheinigung erhalten. Ansonsten empfiehlt sich ein Wiederholungsseminar oder ein Nachgespräch mit dem Dozenten, wo auf die falsch oder nicht verstandenen Punkte nochmals eingegangen werden kann. Als Zusatznutzen dieser Lernerfolgskontrollen hat sich in der Praxis eine höhere Aufmerksamkeit bei den Teilnehmern herausgestellt.

Selbstverständlich muss ein solches Instrument mit dem Betriebsrat abgestimmt und in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden. Auch der Datenschutz ist zu beachten.

4.4.4 Stufe 4 – Transfer in die Praxis

In der vierten Stufe geht es letztlich darum, was von den gelernten Inhalten auch wirklich am Arbeitsplatz genutzt und umgesetzt wird. Eine mögliche Methode ist das so genannte Transforgespräch, welches der Teilnehmer

einige Wochen nach Abschluss des Seminars mit seinem Vorgesetzten führt. Folgende Fragen können dabei behandelt werden:

- Haben Sie sich nach dem Seminar Ziele gesetzt? In wieweit konnten Sie diese umsetzen?
- Welche konkreten Veränderungen haben sich dadurch in Ihrem Arbeitsumfeld ergeben?
- Wo sind Schwierigkeiten oder Probleme bei der Umsetzung aufgetreten?
- Welche Inhalte waren für Sie so wichtig, dass Sie Ihren Kollegen davon erzählen müssten?

Ein solches Transfergespräch bietet viele Ansatzpunkte für Mitarbeiter und Vorgesetzte. So werden die Inhalte nochmals reflektiert, es werden notwendige Änderungen oder Verbesserungen im Arbeitsumfeld besprochen und die Führungskraft kann entscheiden, ob diese Inhalte nicht für weitere Kollegen innerhalb der eigenen Abteilung wichtig sind. Wenn dies so ist, könnte der teilgenommene Mitarbeiter beispielsweise in einer nächsten Abteilungsbesprechung eine Kurzpräsentation darüber halten oder man meldet weitere Kollegen zu einem Folgeseminar gleichen Inhalts an.

In der Praxis hat sich leider gezeigt, dass Mitarbeiter und Führungskräfte solche Gespräche immer wieder verschieben oder ganz vernachlässigen. Hier ist es wiederum Sache des Personalmanagements, ein einfaches aber wirksames Kontrollinstrument zu installieren.

5 Betriebliche Anpassungsprozesse

In diesem Abschnitt geht es um die möglichen Herausforderungen, die sich durch quantitative und qualitative Personalveränderungen für eine Organisation ergeben können. Solche betrieblichen Anpassungsprozesse werden häufig auch als Organisationsentwicklung bezeichnet. Darunter versteht man einen geplanten und systematischen Prozess, der sowohl die Kultur des Unternehmens als auch das Verhalten der Individuen, sprich der Mitarbeiter, in einer Organisation verändern soll. Häufig fällt in diesem Zusammenhang auch der Begriff „Change Management“ oder „Veränderungsmanagement“. Auch hierunter versteht man Maßnahmen, die eine umfassende und weit reichende Veränderung bewirken sollen, sei es zur Umsetzung neuer Strategien oder Strukturen.

Dabei stellt sich immer die Frage, ob sich Veränderungen der Organisation an den internen Faktoren, also den Mitarbeitern oder an den externen

Faktoren wie den Marktbedingungen orientieren. In der Praxis sind immer beide Einflussfaktoren vorhanden. Der Übersichtlichkeit halber sollen sie im Folgenden jedoch getrennt betrachtet und als intrinsische, bzw. extrinsische Faktoren bezeichnet werden.

5.1 Intrinsische Anpassungsprozesse

Die Nachfrage nach gut qualifizierten Mitarbeitern, vor allem technischen Spezialisten und Führungskräften nimmt weiter zu. Auch in konjunkturell schwierigen Zeiten werden diese Mitarbeiter selten vom Stellenabbau betroffen sein, sondern nach wie vor attraktive Angebote am Arbeitsmarkt finden. Umso wichtiger ist es für ein Unternehmen, solche Mitarbeiter langfristig halten zu können. Wodurch aber kann man die Motivation des Mitarbeiters und die Identifikation mit dem Unternehmen langfristig hochhalten? Es soll hier nicht auf motivationstheoretische Modelle von Maslow, Herzberg oder anderen eingegangen werden, sondern auf die Punkte, die von Mitarbeitern in unterschiedlichen Befragungen immer wieder genannt werden:

- Anerkennung durch die Führungskraft
- Herausfordernde Aufgaben
- Übertragung von Verantwortung
- Berufliche Entwicklung und Weiterbildung
- Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung
- Weitere Benefits.

Diese Auflistung könnte sicherlich fortgeführt werden und erhebt keinen Anspruch auf wissenschaftliche Vollständigkeit. Sie zeigt dennoch Ansatzpunkte und Herausforderungen für notwendige Anpassungsprozesse innerhalb einer Organisation.

Bei fast allen aufgelisteten Punkten spielen die Führungskräfte eines Unternehmens eine zentrale Rolle. Wie bereits in Kapitel 4 beschrieben, haben sie den größten Einfluss auf Leistungsfähigkeit und Leistungswille ihrer Mitarbeiter. Sie sind es, die Aufgaben und die zugehörige Verantwortung übertragen, dem Mitarbeiter regelmäßiges Feedback geben und somit seine berufliche Entwicklung fördern, in dem „on the job“ neues Wissen generiert und umgesetzt wird. Auch die zielgerichtete Steuerung der Weiterbildung fällt in den Bereich der Führungskräfte. Alle diese Punkte zeigen, wie strategisch wichtig die richtige Auswahl und Entwicklung von Führungskräften für die Unternehmensleitung ist.

Daneben sollten die organisatorischen Rahmenbedingungen so angepasst werden, dass Mitarbeiter sich und ihre persönlichen Ziele bestmöglich darin wieder finden. Je größer die Schnittmenge zwischen unternehmerischen und persönlichen Zielen ist, desto höher wird langfristig die Einsatzbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sein. Exemplarisch könnte man die folgenden organisatorischen Regelungen analysieren und auf Anpassungsmöglichkeiten überprüfen.

5.1.1 Anpassung der Arbeitsinhalte

Die Arbeitsteilung führt in vielen Unternehmen zu einer Spezialisierung von Aufgaben. Diese kann Spezialisten hervorbringen, die beispielsweise im Forschungs- und Entwicklungsprozess als Experten hervorragende Arbeit leisten, Qualitätsverbesserung erzielen oder Innovationen hervorbringen. Die Spezialisierung kann jedoch auch das Fähigkeitspotential der Mitarbeiter einengen, breit angelegte geistige Fähigkeiten verkümmern lassen und möglicherweise auch zur Monotonie führen.

Dieser Spezialisierung steht die Generalisierung gegenüber. Hier geht es zum einen um Gesichtspunkte wie mehr Motivation durch Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens, breitere Arbeits- und Aufgabenstrukturierung, aber auch Nutzung breit angelegter Potentiale. Maßnahmen zur Generalisierung von Arbeitsinhalten können sein:

- Planmäßiger Wechsel von Arbeitsplatz und Arbeitsaufgabe („job rotation“)
- Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums („job enrichment“)
- Zusammenfassung von mehreren strukturell gleichartigen oder ähnlichen Arbeitselementen an einem Arbeitsplatz („job enlargement“).

5.1.2 Anpassung der Arbeitszeitmodelle

Die wenigsten Unternehmen arbeiten heute noch mit festen Arbeitszeiten, die gleichmäßig auf fünf Arbeitstage verteilt werden. Gleitzeit und Zeitkonten haben sich in den meisten Organisationen etabliert. Dennoch werden kommende Herausforderungen eine weitere Flexibilisierung vorantreiben.

Neben der Markt- und Wettbewerbssituation, die immer mehr Flexibilität einfordert, stellen auch die Mitarbeiter höhere Anforderungen an eine

ausgewogene Balance zwischen Berufsleben und Freizeit. Mittlerweile gibt es Konzepte zur Festlegung von Jahresarbeitszeit- oder gar Lebensarbeitszeitkonten. Immer häufiger wird von Mitarbeitern auf so genannte Sabbaticals oder Sabbatjahre zurückgegriffen, bei denen die Mitarbeiter ein Jahr lang pausieren oder nur in Teilzeit arbeiten.

Auch der Wunsch vieler Frauen, nach der Geburt ihrer Kinder möglichst schnell wieder am Arbeitsleben teilhaben zu können, erfordert innovative (Teil-)Zeitmodelle bis hin zu Betreuungsmöglichkeiten im Unternehmen.

5.1.3 Anpassung der Vergütungsmodelle

Die Vergütung ist einer der wichtigsten Faktoren, um die besten Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Da Tarifverträge nicht immer die nötige Flexibilität dafür bieten, konzipieren mehr und mehr Unternehmen eigene Vergütungssysteme oder ergänzen ihr tarifliches Regelwerk durch weitere Prämien- und Bonuszahlungen, die sich stärker am Leistungsbezug und dem Unternehmenserfolg orientieren. Natürlich soll dadurch auch ein hohes Maß an Flexibilität, Kontrolle und Wirtschaftlichkeit erreicht werden. Individuelle Vergütungssysteme erlauben flexible Regelungen, die sowohl den unterschiedlichen Leistungen als auch dem Auf und Ab der wirtschaftlichen Entwicklung gerecht werden.

Neben der individuellen, möglichst leistungsorientierten Entlohnung, finden zunehmend auch Erfolgsbeteiligungen Einzug in die betriebliche Vergütungspraxis. Durch das Beteiligen der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg soll das gesamtunternehmerische Denken und Handeln in besonderer Weise gefördert werden. Da die Erfolgsbeteiligung häufig im Zusammenhang mit der Vermögensbildung diskutiert wird, gibt es verstärkt Ansätze, die Erfolgsprämie nicht als einmaligen Betrag auszuschütten, sondern zum Aufbau von Vermögen oder auch einer zusätzlichen Altersversorgung zu verwenden. Daneben existieren seit vielen Jahren Modelle der Mitarbeiterbeteiligung am eigenen Unternehmen.

5.2 Extrinsische Anpassungsprozesse

In der Vergangenheit gab es in vielen Unternehmen eine klare Arbeitsteilung und hohe Spezialisierung, basierend auf funktionalen Organisationsstrukturen. Die Unternehmensführung orientierte sich an den eigenen Ressourcen und versuchte über Kapazitätsoptimierungen und Kosteneinspa-

rungen möglichst effiziente Produkte zu fertigen. Diese Organisationen waren entsprechend starr, bürokratisch und wenig am Markt ausgerichtet. Durch die immer stärker werdende Nachfrage nach Produktvarianten und kundenindividuellen Lösungen sind solche Organisationen am internationalen Markt nicht mehr wettbewerbsfähig. Vor allem japanische Automobilunternehmen prägten in den 90er Jahren Begriffe wie „Total Quality Management“ und zeigten damit eine völlig andere Ausrichtung der Organisation auf, nämlich hin zum Markt. Man konzentrierte sich weniger auf den Input, also die Produktionsfaktoren, sondern stärker auf den Output, die Kunden. Davon ausgehend ergeben sich für Organisationen unter anderem folgende Veränderungsansätze:

- Von der Zentralisierung zur Dezentralisierung
- Von der Spezialisierung zur Generalisierung
- Von der Funktionsorientierung zur Prozessorientierung.

In den letzten Jahren haben sich immer mehr Unternehmen divisional oder anhand einer Matrix-Organisation ausgerichtet, um dieser Kundennähe Rechnung zu tragen. Noch flexiblere Organisationsformen herrschen in Unternehmen vor, die sich ausschließlich auf das Projektgeschäft konzentrieren. Dort gibt es häufig gar keine festen Strukturen mehr sondern nur Projektteams, die regelmäßig wechseln.

Auch durch die Einführung neuer Informationstechnologie müssen Unternehmen immer wieder ihre Prozesse und damit die Aufbau- und Ablauforganisation anpassen.

Für all diese Anpassungsprozesse gilt: Der Mensch als „Gewohnheitstier“ steht in der Regel Veränderungen skeptisch gegenüber. Diese sind mit Unsicherheit über die Zukunft verbunden und können als Gefahren und Risiken wahrgenommen werden. Daher ist es wichtig, Mitarbeiter aktiv in die Veränderungsprozesse mit einzubeziehen und genügend Zeit einzuplanen.

6 Ausblick

In den nächsten Jahren kommen auf die Unternehmen und die Personalleitungen erhebliche Anforderungen zu. Immer mehr Einflüsse dringen von Außen und von Innen ein und machen eine hohe Flexibilisierung und Anpassungsgeschwindigkeit notwendig.

Eine der großen Herausforderungen wird die demographische Entwicklung sein. Wir leben in einer schrumpfenden und alternden Gesellschaft, geprägt von einer Zunahme älterer Menschen bei gleichzeitiger Reduzierung des Anteils der mittleren und jüngeren Altersgruppen. Nach wie vor haben wir eine konstant niedrige Geburtenrate bei gleichzeitiger Zuwanderung von jährlich etwa 100.000 Menschen. Die Bevölkerungszahl wird sich in Deutschland von 82,3 Millionen im Jahr 2008 bis auf 68,7 Millionen im Jahr 2050 reduzieren. Wir werden bei der Deckung des Arbeitskräftebedarfs in Europa mittel- und langfristig nicht mehr alleine mit den klassischen Recruitingmethoden erfolgreich sein. Jobbörsen, Print- und Onlineanzeigen sowie die Personalbeschaffung über Personalberatungen, Netzwerke und Datenbanken können den Personalbedarf alleine nicht mehr decken. Auch Ansätze aus der Personalentwicklung oder dem Personalmarketing werden dies nicht schaffen.

Sofern die Zuwanderung auf heutigem Niveau bleibt, werden wir das Arbeitskräfteproblem ebenfalls nicht lösen können. Wir müssen Barrieren bei der Eingliederung qualifizierter Fachkräfte beseitigen und die Bürokratie abbauen. Wir benötigen mehr Durchlässigkeit und die Unternehmen müssen selbst entscheiden können, ob sie einen Spezialisten aus dem nichteuropäischen Ausland einstellen. Wir brauchen eine Harmonisierung von Steuer-, Sozialversicherungs- und Arbeitsrecht auf internationaler Ebene.

2006 waren nur noch 37 von den insgesamt 100 größten europäischen Unternehmen in ihrem ursprünglichen Heimatland angesiedelt. Dies zeigt den Globalisierungsprozess, der auch durch die technologische Entwicklung weiter verstärkt wird. Allein die Informationstechnologie macht es möglich, dass innerhalb kürzester Zeit Informationen weltweit zur Verfügung stehen. Jedes Produkt ist heute für jedermann an jedem Ort verfügbar. In Deutschland hängt jeder dritte Arbeitsplatz vom Export ab, in den USA ist es nur jeder elfte. 41% der Unternehmen planen derzeit eine Investition im Ausland, 43% von ihnen wollen ihr Volumen an Auslandsinvestitionen aufstocken, 47% werden es beibehalten und nur 10% denken an eine Reduzierung. Die weltweiten Fusionen und Übernahmen werden ebenfalls zunehmen.

Der Technologische Wandel und die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen erfordern zukünftig den Aufbau interdisziplinärer Teams, in denen fremde Kulturen, unterschiedliche Sprachen und Denkweisen zusammentreffen. Generell verändern sich hierdurch Führungsverhalten, Arbeitsbedingungen und Arbeitsweisen.

Die Bildungsstätten passen sich diesen Entwicklungen permanent an. Neue Technologien erfordern spezielle Ausbildungsberufe und Studiengänge. Auch die sprachliche Ausbildung und die Vermittlung interkultureller Kompetenzen werden über Austauschprogramme, Studienreisen und Auslandssemester gefördert.

Ein weiterer Aspekt ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Frauen sind ein Wirtschaftsfaktor und werden auch in den nächsten Jahren die Arbeitswelt weiter verändern. Das Alleinverdienermodell hat in den letzten Jahren an Bedeutung verloren und wird auch in Zukunft immer seltener sein. Das Zuverdienermodell wird ebenfalls mehr und mehr in Frage gestellt. Mann und Frau sind zukünftig gemeinsam für die ökonomische Basis der Familie verantwortlich. Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewinnt an Relevanz. Auch von Männern wird erwartet, dass sie mehr Verantwortung im Familienleben übernehmen. Dies erfordert von Unternehmen einen wesentlich höheren Flexibilisierungsgrad. Arbeitsbedingungen müssen von Unternehmen sehr flexibel gestaltet werden und soziale Einrichtungen und Programme sind notwendig.

Nicht zuletzt spiegelt sich die Einflussnahme der Shareholder in der Unternehmensphilosophie und somit in der Ausrichtung des Strategischen Personalmanagements wider. Der Einstieg ausländischer Investoren hält die betriebliche Personalarbeit in Schwung.

Personalverwaltung war gestern – aktives Personalmanagement gestaltet die Zukunft!

Die DK Personalmanagement GmbH wurde 2005 in Heilbronn gegründet. Seit dieser Zeit konzentriert sich die Personalberatung auf maßgeschneiderte Personalthemen, die gerade für Mittelständler ganz neue Chancen aufzeigt. Das Beraterteam ist neben der Suche, Auswahl und Vermittlung von Fach- und Führungskräften insbesondere auf die Themen Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Vergütungsmanagement und die Umsetzung eines sozialverträglichen Trennungsmanagements spezialisiert.



Der Firmengründer Dirk Kohl hat während seiner beruflichen und ehrenamtlichen Laufbahn über viele Jahre immer mit Menschen zu tun gehabt. Mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Behörden und Organisationen. Führung in straff geführten Unternehmen, kleinen mittelständischen Unternehmen, freien Mitarbeiterverhältnissen und Vereinen mit ehrenamtlichen Helfern. Im Mittelpunkt des Berufslebens steht bis heute immer der Mensch. Der Prozess, die Veränderung, der Wandel und das „Morgen“ im „Heute“ auf der Basis des „Gestern“ war immer der persönliche Antrieb.



Im Frühjahr 2007 ist das Unternehmen nach Brackenheim umgezogen. Die Stadt Brackenheim steht für den Anbau von hervorragenden Rotweinen, Erfindergeist und ist gleichzeitig die Geburtsstadt von Theodor Heuss. Seit dieser Zeit wuchs das Team um den Gründer nicht nur von seiner Mitarbeiterzahl sondern auch um eine Vielzahl der Themenfelder. Neue und insbesondere aktuelle Themen um das Personalwesen wurden integriert. Alle dienen letztendlich dem Ziel, die Position der Kunden im täglichen Wettbewerb zu stärken.