



Praxis Papiere

Ausgabe 6/2006

Herausgegeben von der
Deutschen Gesellschaft
für Personalführung e.V.
Düsseldorf 2006

ISSN 1613-2785

Neue Ansätze der Personalentwicklung für
kleine und mittelständische Unternehmen.
Anregungen aus Wissenschaft und Praxis.

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche
Gesellschaft
für Personal-
führung e.V.
Niederkasseler
Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Referat
Arbeitskreise
DGFP e.V.
Dr. Sascha Armutat
Fon 0211 5978-124
Fax 0211 5978-29124
E-Mail
armutat@dgfp.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	4
1 Personalentwicklung für KMU – der Problemraum	5
A. Beiträge aus der Wissenschaft.....	7
2 Aktuelle Trends in der Personalentwicklung.....	7
2.1 Die Ausgangsbedingungen.....	7
2.2 Kompetenzmanagement in Lernenden Hochleistungsorganisationen.....	9
2.3 Personal- und Organisationsentwicklung in der Unternehmensführung	11
2.4 Neuere Tendenzen bei professionellen Auswahlentscheidungen.....	14
2.5 Literatur	16
3 Personalentwicklung auf dem Prüfstand.....	17
3.1 Entmystifizierung US-amerikanischer Modelle.....	17
3.2 Zerstörerische Folgen von Missmanagement.....	19
3.3 Gegenwärtiges Desinteresse deutscher Arbeitnehmer an Personalentwicklung	20
3.4 Zukunftsfelder der Personalentwicklung	21
3.5 PE-Unternehmer	25
3.6 Literatur	27
4 Stärken stärken. Nutzen Unternehmen das Potenzial ihrer Mitarbeiter?	29
4.1 Kompetenz – Es kommt immer auf die Perspektive an.....	29
4.2 Individuelle Kompetenzentwicklung: Managing Diversity	30
4.3 Neuorientierung der Personalentwicklung.....	31
4.4 Kompetenzentwicklung in der Praxis – Ergebnisse einer Delphi-Studie	32
4.5 Notwendige Konsequenz: Individualisierung der Organisation.....	36
4.6 Mangelhafte Umsetzung des eigenen Anspruchs	37
4.7 Literatur	37
5 Stolperfallen in der Personalentwicklung.....	39
5.1 Ziele und Nutzen der Personalentwicklung	39
5.2 Stolpersteine der Personalentwicklung aus verschiedenen Perspektiven	40
5.3 Wie können Stolpersteine der Personalentwicklung vermieden werden?	41
5.4 Personalentwicklung messbar machen – die Balanced Scorecard	42
5.5 Strategische Personalentwicklung nach den Perspektiven der Balanced Scorecard	45

5.6	Fazit: Verzahnung von Personalentwicklung in die Unternehmensstrategie	45
5.7	Ausblick: Integration von Personalentwicklung und Management des Kompetenzkapitals	46
5.8	Literatur	47
B.	Beiträge aus der Praxis	49
6	Personalentwicklung im Rahmen des Generationsübergangs in einem Familienunternehmen	49
6.1	Ausgangssituation.....	49
6.2	Vorgehensweise.....	50
6.3	Projektbeschreibung im Einzelnen	50
6.3.1	Brakelerrunde	50
6.3.2	Management-Potenzialanalyse bei den Führungskräften.....	51
6.3.3	Erstellung von Leitlinien zur Personalentwicklung.....	52
6.4	Coaching als Managementinstrument	53
6.5	Einführung eines Kompetenzanalyseinstrumentes und eines Kommunikationsleitfadens.....	54
6.5.1	Kompetenzanalyse bei Führungskräften und sämtlichen Angestellten.....	54
6.5.2	Ergebnisse der Kompetenzanalyse in Stichpunkten.....	54
6.6	Geplante Maßnahmen	55
6.7	Zusammenfassung	55
7	Systematische Auswahl von Filialleiterinnen für die Merkur Spielotheken – Schritte zur Reduktion von Fluktuation durch Personal- und Organisationsentwicklung	57
7.1	Die Gauselmann AG	57
7.2	Die Merkur-Spielotheken.....	58
7.3	Ziele der Personalentwicklung für die Merkur-Spielotheken.....	58
7.3.1	Imageproblem des Produktes	58
7.3.2	Reine Frauenarbeitsplätze	59
7.3.3	Schichtbetrieb	59
7.3.4	Kundenorientierung in einer psychologisch herausfordernden Kundenbeziehung.....	59
7.4	Fluktuationsproblematik.....	59
7.5	Maßnahmen zur Reduktion von Fluktuation bei gleichzeitiger Verbesserung des Entwicklungspotenzials	60
7.5.1	Festlegung des Auswahlverfahrens	60
7.5.2	Entwicklung des Anforderungsprofils anhand einer Vorstudie.....	61

	7.5.3	Ergebnisse der Vorstudie.....	61
	7.5.4	Weitere Vorgehensweise in Hinblick auf den Einsatz von Instrumenten zur Kompetenzerfassung.....	63
	7.6	Zwischenbilanz und Ausblick.....	61
8		Personalentwicklung früh gedacht – Kompetenzen frühzeitig erkennen und fördern.....	65
	8.1	Frühzeitige institutionsgebundene Personal- und Kompetenzentwicklung	65
	8.2	Das Kompetenzmodell der FHM.....	65
	8.3	Angebote des Career-Service-Centers.....	66
	8.3.1	Kompetenzentwicklung.....	67
	8.3.2	Angebote für Absolventen.....	69
	8.4	Personalentwicklung für Unternehmen.....	71
	8.4.1	Management-Audit	71
	8.4.2	Lebenslanges Lernen – nicht nur ein Wort.....	72
	8.4.3	Ressourcenorientierte Kompetenzentwicklung bei älteren Arbeitnehmern zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit.....	73
	8.5	Zusammenfassung	74
	8.6	Literatur	74
9		Professionalisierung im Personalmanagement – Kompetenzen und Kompetenzentwicklung für Personalmanager	75
	9.1	Bedeutung des Personalmanagements.....	75
	9.2	Professionalisierungsinitiative DGFP.....	75
	9.3	Kompetenzentwicklung für das Personalmanagement.....	77
	9.4	Literatur	79
10		Autorenverzeichnis	81

Vorwort

Dieses PraxisPapier ist das Ergebnis einer Fachtagung an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) in Bielefeld. Die Veranstaltung hatte das Thema „Kapital Personal!?! Wie Personalentwicklung Wettbewerbsvorteile für KMU schafft“. Das Ziel der Veranstaltung am 16. November 2005 war es, aktuelle Fragen der Personalentwicklung aus wissenschaftlicher und unternehmenspraktischer Sicht zu beleuchten und Transferhinweise für kleine und mittelständische Unternehmen zu geben.

Die ausgearbeiteten Beiträge der Referenten sind in diesem PraxisPapier dokumentiert. Allen Autoren danken wir herzlich für ihre schriftlichen Beiträge. Andrea Weitz, Cekom NRW, gilt der besondere Dank für die Zusammenstellung der Beiträge, Susanne Kath, DGFP e.V., für die administrative Betreuung der Publikation.

Düsseldorf und Bielefeld, Juni 2006.

1 Personalentwicklung für KMU – der Problemraum

Kleine und mittelständische Unternehmen befinden sich in einem Transferprozess: Sie sind häufig noch traditionell und regional verwurzelt und werden gleichzeitig mit Herausforderungen konfrontiert, die die globalen Märkte mit sich bringen. Wer sich mit Wettbewerbern in Billiglohnländern auseinandersetzen muss, wer unter dem Druck arbeitet, ständig neue Märkte erschließen zu müssen, muss sich strukturell verändern und neue Wege der Unternehmensführung finden.

Das geht nicht immer ohne Friktionen: Veränderungen haben Unsicherheiten und Ängste zur Folge. Die Ressourcenengpässe tun ihr Übriges und bringen die KMUs in die schwierige Situation, gegen interne Widerstände und Hindernisse Änderungen aktiv anzugehen.

In dieser Situation kommt dem Personalmanagement, insbesondere der Personalentwicklung, eine Schlüsselfunktion zu: Sie schafft mit der Entwicklung kompetenter, leistungsfähiger und -bereiter Mitarbeiter die zentrale Voraussetzung für einen Unternehmenserfolg in unsicheren Zeiten.

Dafür müssen auch KMUs ein Kompetenzmanagement betreiben – sie müssen strategische Kompetenzprofile für Mitarbeitergruppen definieren und Instrumente anwenden, mit denen diese Kompetenzen diagnostiziert, entwickelt und evaluiert werden.

Welche Anforderungen sich aus Sicht der Wissenschaft stellen und wie KMUs praktisch mit diesen Aufgaben umgehen können, zeigen die folgenden Beiträge:

- Hans Böhm ordnet in seinem Beitrag das Thema Personalentwicklung/Kompetenzmanagement in den Kontext eines professionellen Personalmanagements ein. Er zeigt, dass Unternehmen der Zukunft sich als lernende Hochleistungsorganisationen verstehen und dass sie professionelles Kompetenzmanagement betreiben müssen, um erfolgreich zu sein.
- Volker Heyse appelliert an die deutschen Unternehmen, ein eigenes Selbstverständnis zu entwickeln und gerade in Fragen der Kompetenzentwicklung sich nicht von Managementmythen blenden zu lassen. Kompetenzentwicklung macht unternehmens- und kulturspezifische Lösungen notwendig.
- Wolfgang Wittwer zeigt in seinem Beitrag den Status quo und die Zukunftsperspektiven der Personalentwicklung in deutschen Unternehmen auf. Auf der Basis einer Delphi-Studie wird deutlich, dass die Nutzeinschätzung und die tatsächliche Anwendung von Personalentwicklungsinstrumenten nicht immer miteinander korrelieren. Das eröffnet den Blick auf neue Anwendungsfelder der Personalentwicklung.

- Andreas Hohenstein beschreibt die Schwierigkeit der quantitativen Steuerung von Kompetenzentwicklungsprozessen. Mit der Systematik der Balanced Scorecard lassen sich diese Schwierigkeiten überwinden.
- Claire Wightman Scollar stellt ein Konzept des Unternehmens Reiz Ventilatoren GmbH & Co. KG vor, dessen Ziel die Stärkung der Eigeninitiative und des Engagements der Mitarbeiter durch Personalentwicklung ist.
- Armin Gauselmann skizziert ein Personalentwicklungskonzept, das die Fluktuation der Filialleitung in den von der Gauselmann Gruppe betriebenen Merkur-Spielotheken reduzieren soll.
- Andrea Weitz beleuchtet das Thema Lebenslanges Lernen ausgehend von der Primärausbildung an Hochschulen: Nur wenn die zukünftigen Hochschulabsolventen Kompetenzen vermittelt bekommen, die anschlussfähig an die Praxis sind, können Unternehmen schnell von deren Fertigkeiten profitieren.
- Sascha Armutat ergänzt die Ausführungen zum lebenslangen Lernen durch Hinweise zur Kompetenzentwicklung in der beruflichen Weiterbildung.

Diese Beiträge wollen den Leser für das Thema Personalentwicklung/Kompetenzmanagement sensibilisieren: Zentral ist der Gedanke, mit der Entwicklung von Kompetenzen die Unternehmensentwicklung zu unterstützen. Das kann mit einer Teillösung für eine kleine Mitarbeitergruppe ebenso erreicht werden wie durch ein umfassendes Personalentwicklungsprogramm. In beiden Fällen kommt es auf den Mut der Unternehmensführung an, sich diesem oft vernachlässigten Thema zu stellen und neue Wege zu beschreiten. Hilfen gibt es genug – ob durch Fördermittel des Bundes oder der Länder, durch regionale Netzwerke oder Initiativen.

A. Beiträge aus der Wissenschaft

2 Aktuelle Trends in der Personalentwicklung¹

2.1 Die Ausgangsbedingungen

Der berühmte japanische Unternehmer Konosuke Matsushita hat 1989 in einem Vortrag vor europäischen Managern Folgendes ausgeführt:

„Wir werden gewinnen und der industrielle Westen wird verlieren. Ihr werdet es nicht verhindern können, denn Ihr seid Träger einer tödlichen Krankheit. Euere Unternehmen sind nach Taylor ausgerichtet. Aber das Schlimmste ist, dass Euere Köpfe das auch sind. Ihr seid zufrieden damit, wie Ihr Euere Unternehmen leitet, indem Ihr einen Unterschied macht zwischen den „Denkenden“ auf der einen Seite und den „Ausführenden“ auf der anderen. Für Euch bedeutet Führen die Kunst, Euere eigenen Ideen durch die Hände Eurer Arbeiter zu verwirklichen.

Wir hingegen sind Post-Tayloristen und wissen, dass die Geschäfte einen derartigen Grad an Komplexität erreicht haben und dass das Überleben eines Unternehmens so davon abhängig ist – innerhalb einer stets gefährlichen, überraschenden und konkurrierenden Umgebung - dass nichts anderes übrig bleibt, als täglich die gesamte Intelligenz aller Mitarbeiter anzubieten, um die Möglichkeit des Überlebens zu haben.

Für uns ist Führen die Kunst, die Intelligenz aller mobil zu machen und zu vereinen, um sie in den Dienst des Unternehmensziels zu stellen. Wir haben die neuen technologischen und wirtschaftlichen Herausforderungen – sorgfältiger als Ihr - analysiert und bewertet und wissen, dass die individuelle Intelligenz des besten Geschäftsführers – so brilliant er auch sein mag - bei diesen Herausforderungen von vornherein unzureichend ist. Nur mit der Intelligenz aller seiner Mitarbeiter kann ein Unternehmen den Turbulenzen und Erfordernissen seiner neuen Umgebung begegnen. Aus diesem Grund lassen unsere Unternehmen dem Personal drei- bis viermal mehr Weiterbildung angedeihen, als Ihr dem Eueren. Wir unterhalten eine interne Kommunikation mit sämtlichen Mitarbeitern und bitten alle um Vorschläge für alles Mögliche. Wir verlangen vom nationalen Erziehungssystem besser vorbereitete Akademiker, da die Industrie ständig neue Intelligenz benötigt. Euere Sozialpartner – gewöhnlich Leute mit gutem Willen – glauben, dass der Mensch gegenüber dem Unternehmen verteidigt werden muss. Wir sind realitätsnäher und denken umgekehrt, dass das Unternehmen durch die Menschen verteidigt werden muss. Auf diese Weise werden sie vom Unternehmen hundertprozentig zurückerhalten, was sie hineingesteckt haben. Am Ende sind wir sozialer als Ihr.“ (Vgl. Konosuke Matsushita, 1989)

¹ Von Dr. Hans Böhm.

Auch wenn die für Europa düsteren Prognosen Matsushitas (noch?) nicht eingetreten sind, weil auch unsere Unternehmen und Führungskräfte sich auf den Weg gemacht haben, den Taylorismus in unseren Organisationen und Köpfen zu überwinden, bleibt immer noch viel zu viel rein technokratische Management-Orientierung, die es versäumt, die Intelligenz und Leistungspotenziale der Menschen voll zu entfalten. Um in der Globalisierung erfolgreich zu sein, brauchen wir deshalb mehr und bessere Personalentwicklung für Führungskräfte und Mitarbeiter auf allen Ebenen und in allen Bereichen unserer Unternehmen. Denn:

- Andere Weltregionen bieten inzwischen Führungskräfte und Mitarbeiter mit großartigen Qualifikations- und Kooperationspotenzialen.
- Die wirtschaftlichen Gravitationszentren verschieben sich, insbesondere nach Asien, Mittel- und Osteuropa sowie letztlich auch nach Lateinamerika.
- Strukturprobleme der Wirtschaft in Deutschland (z. B. Bergbau, Textilindustrie, arbeitsintensive Niedriglohn-Bereiche) werden viel zu spät erkannt und nur sehr zögerlich bearbeitet.
- Grundprinzipien der Marktwirtschaft werden nicht verstanden oder nicht beachtet: Unternehmen sind nicht in erster Linie dazu da, Menschen zu beschäftigen, sondern vielmehr dazu, *marktfähige* Güter und Dienstleistungen herzustellen, die Bedürfnisse von Kunden bestmöglich befriedigen. Wenn das im globalisierten Wettbewerb viele Anbieter versuchen, müssen deutsche Produkte und Dienstleistungen entweder *preiswerter* oder *besser* sein als die der globalen Wettbewerber. Da wir als Hochlohnland kaum preiswerter sein können, müssen wir eben besser, kreativer, innovativer, umsetzungsschneller sein. Das erfordert eine umfassende und nachhaltige Initiative zur Kompetenzentwicklung der Menschen in unserem Land.
- Nur mit einer solchen umfassenden Kompetenzoffensive (flankiert durch Bürokratieabbau und sensible Deregulierung), die auch wieder Glaubwürdigkeit und gemeinsame Werte vermittelt, haben wir die Chance, die hohe Arbeitslosigkeit, die Politikverdrossenheit und die Enttäuschung der Menschen über die Skandale vermeintlicher „Eliten“, ihre Orientierungsverluste und die Sehnsüchte nach „einfachen Wahrheiten“ aufzufangen und zu überwinden; ansonsten eskalieren die Risiken krasser politischer Fehlentwicklungen und bedrohen letztlich Demokratie und Freiheit.

Allein schon wegen ihrer großen Zahl und der hohen Bedeutung ihrer Leistungen kommt den kleinen und mittleren Unternehmen in diesem Gesamtprozess eine zentrale Bedeutung zu.

2.2 Kompetenzmanagement in Lernenden Hochleistungsorganisationen

Das tayloristisch-mechanistische Organisationsverständnis wird abgelöst durch ein systemisches Verständnis unserer Unternehmen als Lernende Organisationen. Dieses Verständnis ist aus der Systemtheorie der Naturwissenschaften abgeleitet und postuliert menschliche Organisationen als lebendige Systeme mit der Fähigkeit zur Selbststeuerung und Selbsterneuerung (Autopoiesis) (vgl. Maturana/Varela 1980; dieselben: 1987; Luhmann 1984; derselbe 1987).

Diese Idealforderung richtet sich natürlich auch an unsere Wirtschaftsunternehmen. Die Diskussion darüber, ob eine Organisation überhaupt lernen könne oder das Lernen dem einzelnen Menschen vorbehalten sei, ist an dieser Stelle müßig. Klar sollte aber sein, dass die gesamte Leistungskraft einer menschlichen Organisation etwas völlig anderes und potenziell viel mehr ist als die Addition der Leistungsfähigkeit ihrer einzelnen Menschen. Das „Mehr“ entsteht aus den gelebten Werten der Unternehmenskultur sowie aus der Qualität von Führung und Zusammenarbeit.

Die Kernelemente einer „Lernenden Hochleistungsorganisation“ lassen sich wie folgt skizzieren:

- Die Menschen beachten das *ethische Prinzip*: Jeder bildet für die anderen eine „geeignete Umwelt“. Das heißt, jeder wird vom anderen mit allen seinen Stärken und Schwächen, Bedürfnissen und Interessen als menschlich gleichwertiger Leistungspartner anerkannt.
- Jeder hat vom Anderen ein grundsätzlich *positives Menschenbild*. Das heißt, jeder handelt nach der Überzeugung, dass der andere grundsätzlich leisten, lernen und zusammenarbeiten will – und das bedeutet auch einen Vorschuss an Vertrauen!
- In Lernenden Organisationen ist Hierarchie kein Mittel zur Befriedigung von Herrschafts- und Statusbedürfnissen. Die *Hierarchie ist flach* und rein funktional begründet; sie sichert die Steuerungsfähigkeit und Reaktionsschnelligkeit des Systems.
- *Entscheidungen und die Verantwortung* für diese werden so weit wie möglich *dezentralisiert*. Problemlösungen sollen nahe am Ort der Problementstehung, möglichst schnell und selbstgesteuert erarbeitet und umgesetzt werden. Die Führungskraft bleibt verantwortlich für die Richtigkeit und Qualität ihrer Delegationsentscheidung.
- *Optimale Information und Kommunikation* haben höchste Bedeutung; Jeder erhält und beschafft sich die Informationen, die er zur bestmöglichen Erledigung seiner Arbeit braucht (Bring- und Hol-schuld). Informations- und Kommunikationswege verlaufen vertikal, horizontal und lateral; sie folgen nicht den Hierarchiestrukturen, sondern den Prozesslogiken und einer optimalen Aufgabenerfüllung. Neben der Information und Kommunikation zwi-

schen Führungskräften und Mitarbeitern besteht eine wie auch immer institutionalisierte Unternehmenskommunikation, die allen Systemmitgliedern die wichtigsten Basis-Informationen zur Verfügung stellt und gegebenenfalls Diskussionen darüber organisiert.

- Lernende Organisationen bauen bewusst *duale Entscheidungsstrukturen* auf. Das heißt, wenn bei wichtigen Entscheidungen die Entscheidungstendenzen erkennbar werden, nehmen starke Kompetenzträger ganz bewusst „Gegenspieler-Positionen“ ein und sammeln alle Argumente, die gegen die verfolgte Entscheidungstendenz sprechen. Wenn die Gegenargumente stark genug sind, wird die Entscheidungstendenz aufgegeben und eine bessere verfolgt. Damit wird die Wahrscheinlichkeit, richtige Entscheidungen zu treffen, wesentlich erhöht.
- Lernende Organisationen pflegen die Kompetenz der *Selbstreflexion*; das gilt für die individuellen Organisationsmitglieder ebenso wie für die Organisation als Ganzes: In regelmäßigen Abständen werden individuell und organisationsbezogenen Fragen bearbeitet, wie: „Wo kommen wir her? Wo wollen wir hin? Sind unsere Ziele und Strategien noch richtig? Wie haben sich Umwelt und Wettbewerb verändert? Haben wir noch die richtigen Kompetenzen – was müssen wir neu lernen?“ Die Antworten auf solche Fragen werden in systematischen Aktionsplänen abgearbeitet.
- *Strikte Kundenorientierung* ist in Lernenden Organisationen oberstes Gebot: Jeder weiß, dass die Organisation nur überleben kann, wenn sie die Bedürfnisse der Kunden preiswerter oder besser erfüllt als der Wettbewerb („Mein Gehalt bezahlt der Kunde!“). Deshalb richten sich nicht nur Marketing und Vertrieb, sondern alle Funktionsbereiche, Sparten und Menschen im Unternehmen an den dynamisch veränderlichen und partiell beeinflussbaren Bedürfnissen der Kunden aus.
- Alle Organisationsmitglieder bemühen sich ständig ganz intensiv um die laufende *Optimierung der eigenen und benachbarter Arbeitsprozesse* im Unternehmen. Es geht insbesondere um Vereinfachung, Qualitätsverbesserung, Kostensenkung und Eliminierung von Doppelarbeiten. Die Menschen brauchen dazu keine Incentives, sondern handeln aus eigenem Bewusstsein und ganzheitlicher Verantwortung. Es gibt kein „not invented here-Phänomen“!
- Schließlich organisiert das Unternehmen *lebenslanges Lernen* seiner Mitglieder auf allen Ebenen und in allen Bereichen (Kompetenzmanagement). Das Lernen geschieht vorzugsweise und überwiegend selbstgesteuert im Prozess der Arbeit (miteinander/voneinander), über elektronische Datenbanken und Netzwerke (E-Learning) oder in gezielt ausgewählten externen Bildungsmaßnahmen, die einer strengen Wirkungskontrolle unterzogen werden (Bildungscontrolling). Die handlungsleitenden Werte der Unternehmenskultur gehören mit zu den wesentlichen

Werte der Unternehmenskultur gehören mit zu den wesentlichen Bildungsinhalten; Verstöße gegen sie werden konsequent sanktioniert.

Die inhaltliche Ausrichtung des Lernens verdeutlicht der „Kompetenzwürfel“ in Abb. 1: In allen Sach- und Führungsfunktionen werden Fachkompetenz (Knowledge), Methodenkompetenz (Skills) und Sozialkompetenz (einschl. Attitudes) vermittelt; das geschieht selbstgesteuert im Prozess der Arbeit, im Rahmen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung und des Management Development.

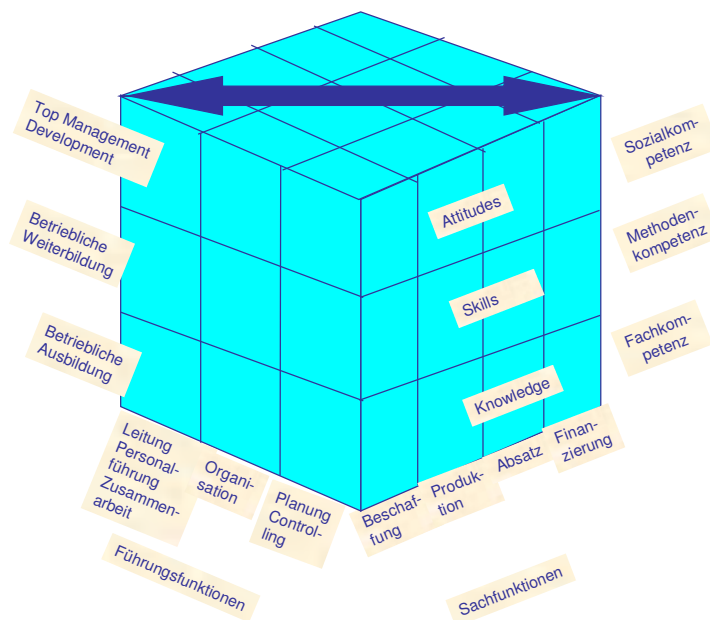


Abb. 1: „Kompetenzwürfel“

In kleinen und mittelständischen Unternehmen sind diese Bildungsbereiche oft formal nicht ausdifferenziert. Umso wichtiger ist es im Interesse der nachhaltigen Leistungs- und Wettbewerbskraft des Unternehmens, dass sie im Prozess der Arbeit oder durch Führungskräfte und Unternehmensleitung kompetent wahrgenommen werden.

2.3 Personal- und Organisationsentwicklung in der Unternehmensführung

Die Personalentwicklung steuert zum einen die Entfaltung, Vertiefung und Erweiterung der individuellen Kompetenzprofile der Men-

schen im Unternehmen und erhöht mithin die innerbetriebliche Flexibilität und Mobilität der Mitarbeiter und damit ihren potenziellen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele. Zum anderen ist Personalentwicklung aber auch ein zentrales Instrument der Organisationsentwicklung.

Organisationsentwicklung steuert kollektive Veränderungsprozesse von Organisationseinheiten oder der gesamten Organisation (Change Management); sie funktioniert regelmäßig nur auf der Grundlage systematisch und koordinierter, initiiertes und konsequent gesteuerter individueller und kollektiver Personalentwicklung (u. a. Teambildung). Personal- und Organisationsentwicklung sind damit zwei Seiten einer Medaille, nämlich des „Lernens in Organisationen“: Sie stehen in prägender Wechselwirkung zur Kultur einer Lernenden Organisation.

Personal- und Organisationsentwicklung sollen wichtige inhaltliche Bezugsgrößen des Unternehmenscontrolling sein und werden damit zu wesentlichen Bestandteilen der Unternehmensentwicklung.

Wenn in kleinen und mittleren Unternehmen die Aufgaben der Organisations- und Unternehmensentwicklung nicht von Führungskräften und Unternehmensleitung kompetent wahrgenommen werden können, empfiehlt es sich dringend, professionelle externe Beratung in Anspruch zu nehmen.

Die Verantwortung für die individuelle Personalentwicklung ist idealerweise dreigeteilt:

- Letztlich ist jeder Mitarbeiter für seine Personalentwicklung selbst verantwortlich: Er muss sein aktuelles Kompetenzprofil und sein Entwicklungspotenzial realistisch einschätzen und gezielte Eigeninitiativen zum Lernen und zur Entfaltung seiner Potenziale ergreifen.
- Die Führungskraft muss ihre Einschätzung des Kompetenzprofils, des Leistungsbildes in der aktuellen Aufgabe und des weiteren Entwicklungspotenzials mit dem Mitarbeiter abstimmen und gemeinsam mit ihm gezielte Qualifikations- und Personalentwicklungsmaßnahmen (auch „on the job“) planen und systematisch abarbeiten. Durch die Aggregation der individuellen Entwicklungspläne erstellt die Führungskraft eine Bildungsbedarfsanalyse für ihre Organisationseinheit.
- Der Personalentwicklungsexperte aus dem Personalbereich berät und unterstützt gegebenenfalls Mitarbeiter und insbesondere Führungskräfte bei ihren Einschätzungen und stellt die entsprechenden leistungsstarken Methoden und Instrumente „state of the art“ zur Verfügung. Er steuert und koordiniert den unternehmensweiten Prozess der Bildungsbedarfsanalyse, der -bedarfsdeckung, der Potenzialschätzung und -entfaltung sowie der Nachfolgeplanung und ggf. Ersatzbeschaffung. Wenn ein Unternehmen zu klein ist, um sich einen eigenen Personalentwick-

lungsexperten zu leisten, empfiehlt sich auch hier dringend, professionelle externe Beratung in Anspruch zu nehmen.

Den idealtypischen Ablauf eines Management Development (MD-) Programms verdeutlicht Abb. 2:

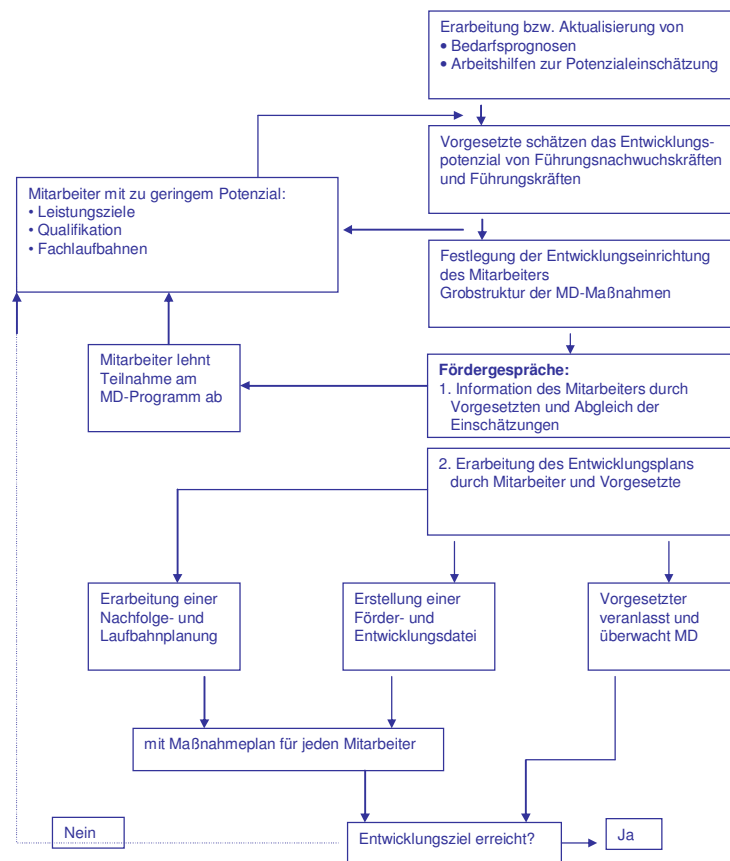


Abb. 2: Idealtypischer Ablauf eines Management Development-Programms

Dabei sind zwei Besonderheiten zu beachten:

- Mitarbeiter mit keinem oder zu geringem Entwicklungspotenzial gelten als „angekommen“. Diese Information muss im Gespräch positiv vermittelt werden, denn Ziel jeder Personalentwicklung muss es sein, Mitarbeiter in Positionen zu bringen, in denen sie „angekommen“ sind. Weitere Beförderungen auf „Stufen der In-

- Es liegt auch im Interesse des Mitarbeiters, in einer Position anzukommen, in der er für sich und das Unternehmen souverän optimale Leistungen erbringt. Wenn ein Mitarbeiter sein Entwicklungspotenzial deutlich höher einschätzt als die Führungskraft und seine Selbsteinschätzung nicht reduzieren kann, hilft in der Regel letztlich nur die faire Trennung.
- Wenn ein Mitarbeiter sein Entwicklungspotenzial geringer einschätzt als die Führungskraft und sich in der gegenwärtigen Aufgabe bereits „angekommen“ fühlt, sollte die Führungskraft und das Unternehmen nach einem sensiblen vergeblichen Überzeugungsversuch, den Mitarbeiter in Ruhe und ohne weiteren Druck seine Arbeit verrichten lassen. Solche Mitarbeiter werden oft zu den stärksten Leistungsträgern.

2.4 Neuere Tendenzen bei professionellen Auswahlentscheidungen

Personalentwicklung sollte sich auf die „Stärkung von Stärken“ konzentrieren und nicht auf die aufwändige und oft vergebliche Beseitigung von Schwächen.²

Deshalb sind für professionelles Personalmanagement und Führung die personellen Auswahlentscheidungen von allergrößter Bedeutung. Fehler bei der Auswahl von Führungskräften können existenzielle Schäden verursachen.

Personelle Auswahlentscheidungen, insbesondere Einstellungsentscheidungen werden oft zu wenig professionell getroffen. Unternehmen sollten auf keinen Fall die notwendigen Investitionen scheuen, ihre personellen Auswahlentscheidungen zu professionalisieren; diese Investitionen sind bestens angelegtes Geld.

Folgende Methoden gehören heute zum Standard:

- biografische Analyse der Bewerbungsunterlagen und biografischer Fragebogen für das Einstellungsinterview
- (Halb-) Standardisierung des Einstellungsinterviews
- Einzel-Assessments und Assessment-Center für Gruppen bis zu 12 Kandidaten
- Methoden der Potenzialanalyse - Beurteilung durch mehrere Personen in Aufgaben mit erhöhten Anforderungen, gegebenenfalls „assessment on the job“.

² „You can even teach a horse to climb, but its better to hire a squirrel“.

- Methoden der Potenzialanalyse - Beurteilung durch mehrere Personen in Aufgaben mit erhöhten Anforderungen, gegebenenfalls „assessment on the job“.

In der Praxis ist eine stärker werdende Tendenz zur Anwendung seriös entwickelter und wissenschaftlich anerkannter Methoden der Eignungsdiagnostik feststellbar. Verglichen mit dem leistungsstärksten Standardverfahren, dem Assessment Center, sind die eignungsdiagnostischen Verfahren sehr viel preiswerter und liefern mindestens die gleiche Prognosequalität.

Die am besten bewährten eignungsdiagnostischen Verfahren konzentrieren sich auf fünf große Persönlichkeitseigenschafts-Beschreibungen, die sog. „big five“. Mit ihnen lässt sich – über die fachliche Kompetenzbeurteilung hinaus – der Erfolg in Führungsfunktionen gültig und zuverlässig (valide und reliabel) prognostizieren. Abb. 3 benennt die „big five“ im Überblick. Als sechste bedeutungsvolle Persönlichkeitseigenschaft befindet sich die Risikobereitschaft aktuell noch in der wissenschaftlichen Überprüfung.

1. Neurotizismus	Nervosität, Ängstlichkeit, Reizbarkeit, Verlegenheit, Unsicherheit, Besorgtheit
2. Extraversion	Geselligkeit, Frohsinn, Impulsivität, Gesprächigkeit, Aktivität, Dominanz
3. Offenheit für Erfahrungen, Kultur, Intellekt	Gebildetheit, Kreativität, Kultiviertheit, Vielseitigkeit, Aufgeschlossenheit, Originalität
4. Verträglichkeit, Sozialität, Liebenswürdigkeit	Wärme, Hilfsbereitschaft, Toleranz, Freundlichkeit, Bescheidenheit, Kooperation
5. Gewissenhaftigkeit	Sorgfalt, Beharrlichkeit, Zuverlässigkeit, Selbstdisziplin, Verantwortungsbewusstsein
in Überprüfung: 6. Risikobereitschaft	

Abb. 3: Die „big five“ im Überblick

Einige neuere wissenschaftlich geprüfte eignungsdiagnostische Testverfahren sind in Abb. 4 zusammengestellt.

Einige neuere wissenschaftlich geprüfte eignungsdiagnostische Testverfahren:

- **16 Persönlichkeits-Faktoren-Test** (16 PF-R)
Schneewind, K.H.; Graf, J: Der 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test;
Revidierte Fassung, Bern (Huber) 1998
- **NEO Fünf-Faktoren-Inventar** (NEO FFI)
Borkenau, P. & Ostendorf, F: NEO-Fünf-Faktoren-
Inventar, Göttingen (Hogrefe), 1993
- **Bochumer Inventar zur berufsbezogenen
Persönlichkeitsbeschreibung** (BIP)
Hossiep, R. & Paschen, M.; Mühlhaus, O.:
Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlich-
keitsbeschreibung, 2. Aufl., Göttingen (Hogrefe) 2003
- **DISG-Persönlichkeitsprofil**
Gay, F. (Hrsg.): DISG-Persönlichkeits-Profil, 30. Aufl.,
Offenbach (Gabel) 2003
- **Pro facts**
Etzel, S. & Küppers, A. : Pro facts 360° Assessment,
Nürnberg: pro facts assessment & training)

Abb. 4: geprüfte eignungsdiagnostische Testverfahren

Vor dem Hintergrund der gesamten Ausführungen dieses Beitrags wird deutlich, wie erfolgsentscheidend die Ausstattung mit den besten Leistungs- und Potenzialträgern in einer klar geprägten starken Unternehmenskultur geworden ist. Die Professionalisierung der Personalentwicklung gewinnt deshalb gerade auch für kleinere und mittlere Unternehmen (KMUs) größte Bedeutung.

2.5 Literatur

Matsushita, Konosuke: "As I see it". PHP Institute Kyoto 1989.

Maturana, H.R./Varela, F.J.: Der Baum der Erkenntnis. Bern, München 1987.

Maturana, H.R./Varela, F.J.: Autopoiesis and Cognition. Dordrecht 1980.

Luhmann, N.: Autopoiesis als soziologischer Begriff. In: Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung, hrsg. von Haferkamp, H./Schmid, M. Frankfurt/Main 1987, S. 307-324.

Luhmann, N.: Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/Main, 1984.

Peter, L.J./Hull, R.: Das Peter Prinzip – oder die Hierarchie der Unfähigen. Aus dem Amerikanischen übertragen von M. Jungblut. Reinbek bei Hamburg 1975.

3 Personalentwicklung auf dem Prüfstand³

Auf einer Tagung wurde ich nach der „idealen Personalentwicklung (PE)“ gefragt. Ich gab zu verstehen, dass ich damit *überfragt* sei.

Die Frage nach der idealen PE ist verführerisch und irreführend zugleich. Verführerisch, weil wir Menschen immer nach idealen und heilen Welten suchen und die PE'ler oft nach einfachen und möglichst störungsfreien Verfahren und Instrumenten. Und irreführend zugleich ist diese Fragestellung, da es eine *ideale PE* gar nicht geben kann. Sie ist immer abhängig vom Entwicklungsstand des Unternehmens, abhängig vom Menschenbild der Führungskräfte und ihrem eigenen Entwicklungsniveau, von den Erwartungen der Mitarbeiter, vom sozialen Umfeld und dem konkreten Gegenstand der Arbeit. Und dann ist es nicht unerheblich, ob wir Großunternehmen oder kleine mittelständische Unternehmen im Auge haben.

Darüber hinaus gibt es grundsätzliche Einflüsse, die Veränderungen im Bereich betrieblicher Personalentwicklung fördern oder behindern. Drei solcher grundsätzlichen Einflüsse, die gegenwärtig beobachtbar sind, seien kurz erwähnt.

3.1 Entmystifizierung US-amerikanischer Modelle

Natürlich gab und gibt es in den USA hervorragende (Vor-) Denker und einen Wettlauf von guten Ideen. Allen voran sei auf Peter F. Drucker verwiesen, der als einer der ersten den internationalen Trend zur Wissensgesellschaft erkannte und in der Kompetenzentwicklung und differenzierten Qualifizierung der Mitarbeiter einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor sah. Bereits 1966 sprach er vom Knowledge Worker und machte u. a. darauf aufmerksam: „In einer traditionellen Arbeitswelt dient der Arbeiter dem System. In einer Wissensgesellschaft muss das System den Mitarbeitern dienen“. Weltweit renommierte Unternehmen haben auch seine Motivationsinstrumente umgesetzt und damit den Beweis angetreten, dass motivierte Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg sind. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts sah Drucker vor allem im demografischen Wandel in den Industrienationen die wichtigste Herausforderung für Unternehmen und Gesellschaft: Immer weniger junge Menschen und immer mehr ältere Menschen, die ins Berufsleben integriert werden und bleiben müssen und für deren Kompetenzerhalt gesorgt werden muss. Peter F. Drucker hat der internationalen PE viele wichtige Impulse gegeben.

Andererseits nahmen die deutsche PE'ler auch viele Eintagsmodelle auf, ohne sie kritisch zu hinterfragen. Die amerikanische Wirtschaft, das amerikanische Management wurde nicht selten als direkt vergleichbar mit dem deutschen empfunden bzw. gar als Vorbild und Vorreiter. Die krassen Unterschiede, die es aber tatsächlich gibt, wurden verwischt. Insofern kam die „geistige Inventur“ durch Fredmund Malik im österreichischen Wirtschaftsmagazin „trend“ (9/2005) zur

³ Von Prof. Dr. Volker Heyse.

richtigen Zeit. Malik setzt sich sehr kritisch mit dem US-Management auseinander und fordert ein Ende der unkritischen Nachahmung amerikanischer Managementmethoden. Man sollte sich auf die eigenen Stärken und Fähigkeiten besinnen und zu vernünftigen Wirtschaftens und einer vernünftigen PE zurückkehren.

Der naiven Imitation des scheinbar überlegenen amerikanischen Managements liegen anscheinend zwei Denkfehler zugrunde:

Erstens: Amerikas Wirtschaft sei stark. Tatsächlich ist sie „nur“ groß und nutzt den Vorteil eines riesigen gleichsprachigen Binnenmarktes mit gleichen Administrations- und Steuergesetzen.

Zweitens: Die Ursache für die „Stärke“ kann nur ein gutes Management in den amerikanischen Unternehmen sein. In Wahrheit – so Malik – ist amerikanisches Management nur dort brauchbar, wo man es mit einfachen Verhältnissen und schnellen Ergebnissen zu tun hat. Bei komplexen, multikulturellen oder gar globalen Aufgaben versagt es nicht selten. Eine Analogie bietet auch die gegenwärtige amerikanische (Außen-) Politik.

Sicher gibt es breite amerikanische Erfahrungen im Bereich der Business Administration, aber weniger im antizipierenden, unternehmerischen, strategischen Denken. Und Fragen nach einem visionären Management oder gar nach Werten und Ethik im Management werden im amerikanischen Unternehmensalltag selten gestellt. Wissenschaftler wie Peter F. Drucker dachten sehr europäisch und standen nicht selten der amerikanischen Praxis außerhalb global aufgestellter Unternehmen dissonant gegenüber.

Ein befreundeter deutscher PE/OE-Berater, der seit 10 Jahren in den USA lebt, beschreibt Management so: *Nach meinen eigenen Beobachtungen amerikanischer Unternehmen steht das Management ständig und unter weitaus stärkerem Erfolgsdruck als in Deutschland.*

Die Jägermentalität der Pionierzeit scheint die Erfolgsstrategie zu sein. Hierbei wird jede erdenkliche Maßnahme ausprobiert, solange sie Erfolg verspricht. Das zwingt zu einer hohen Flexibilität und permanenten Return-on-Invest-Kontrollen. Zeigt eine "Jagdmethode" Schwächen, wird sie verändert oder gar eliminiert. Das Konzept beruht auf der "Fast-Buck"-Mentalität. Nur was sich kurzfristig in Gewinn umsetzen lässt, wird praktiziert. Das zwingt zu einer zumindest begrenzten Fähigkeit, Geduld aufzubringen. "Instant Gradification" ist die treibende Kraft und beginnt bereits in der Kindererziehung.

Andererseits findet man immer wieder auch Ansätze, zumindest mittelfristig zu denken. Weg von der Jägermentalität, hin zur Farmermentalität: sähen - pflügen - ernten. Im Marketing nennen wir es die "Citrus-Strategie". Einige Früchte sind früh reif und können geerntet werden. Während bislang amerikanische Unternehmen im schnellen Überfliegen diese ersten reifen Früchte ernten und dann weiter nach anderen Bäumen mit reifen Früchten suchen, haben manche Unternehmen erkannt, dass es Sinn macht, nach einiger Zeit zu den alten Weidegründen zurückzukehren, um die inzwischen gereiften Früchte zu ernten. Das setzt mittel- und langfristiges Denken voraus, was den durchschnittlichen amerikanischen Unternehmen abgeht.

Dementsprechend ist in den USA auch Personalentwicklung als Maßnahme zur (Mehr-) Wertbildung weitgehend unbekannt. Wird ein Bedarf zur Weiterentwicklung erkannt, wird er kurzfristig mit dem Nächstliegenden gedeckt. Was aus unserer Sicht als "Bauen auf Sand" interpretiert werden kann, ist aus der Sicht des Durchschnittsamerikaners eine erwartete Konsequenz.

Ein Beispiel dieser Mentalität wird in der Bauweise von Häusern hier in Florida deutlich. Obwohl Bauvorschriften ein Minimum an Hurrican-Stabilität diktieren, werden diese immer wieder umgangen. Warum? Weil es billiger ist, eine Pappfassade aufzubauen und damit schneller und billiger zu bauen. Durchschnittlich zieht der Amerikaner alle 6 Jahre in ein anderes Haus - und hofft, dass in dieser Zeit alles stabil bleibt.

Langfristige Planung ist zwar immer wieder ein beliebtes Thema und schlägt sich in den Vision- und Mission-Statements nieder, wird jedoch nicht zur Orientierung sondern eher zur Imagebildung missbraucht. Da die "Wahrheit" ohnehin subjektiv gesehen wird, nehmen es viele auch nicht so genau damit.

In der vorigen Woche hatte ich als Rotary District Chairman für Vocational Service die Aufgabe, einen Vortrag über "Ethik am Arbeitsplatz" zu halten. Als Rotarier haben wir klare ethische Regeln. Und natürlich habe ich mich mit dem "Gap" zwischen deklarierten Wertevorstellungen und der alltäglichen Praxis auseinandergesetzt. Von den rd. 140 Zuhörern kamen etliche am Ende zu mir, lobten meine Ausführungen und bekundeten, dass ich sie zum Überdenken angeregt habe. Trotzdem bezweifle ich die nachhaltige Wirkung.

Nicht wenige PE'ler müssen nun die ernüchternde Tatsache erkennen, dass es keinen Zweck hat, auf neue Moden aus Amerika zu warten und dass sie selbst die für ihre Unternehmen sinnvollen PE-Wege und -Instrumente erarbeiten müssen. Das ist zugleich aber auch mit einer großen Chance für die PE'ler verbunden, sich weg vom Nachahmer und hin zum unternehmerisch denkenden (Selbst-) Entwickler zu entwickeln.

3.2 Zerstörerische Folgen von Missmanagement

Ein zweiter gegenwärtig stark spürbarer Einfluss rührt aus den Riesenverlusten aus Missmanagement in der deutschen Wirtschaft und den nun einsetzenden Sparmodellen, die in der Regel mit einem Zurückfahren der Kosten für Personalentwicklung verbunden ist – insbesondere dort, wo PE ohnehin nur als Kostenfaktor und nicht als notwendige Investition betrachtet wird.

Denken wir nur an den wortgewaltigen Spitzenmanager der nach seinen Worten „ersten deutschen Welt-AG“, Jürgen Schrempp, durch den der DaimlerChrysler Konzern 45 Milliarden Euro an Börsenwert verlor. Schon als sich damals seine Beteiligung am holländischen Flugzeugbauer Fokker als teure Investition an einem Bruchbomber erwiesen hatte, tönnte er, dass er es sich persönlich erlauben könne, „eine Milliarde D-Mark Verlust einzufahren und dennoch befördert zu werden“. Schrempp's wahre Fähigkeit oder Unfähigkeit - gemes-

sen an seiner Performance - wurde von keinem Beurteilungssystem im Konzern erkannt, obwohl man dort sehr viel von der praktizierten Potenzialeinschätzung oberer Führungskräfte hielt. Er selbst sagte 1996 arrogant vor der Presse: „Wenn man mich fragt, warum ich so weit gekommen bin, sage ich, jemand muss sich geirrt haben“.

Der Schaden an finanzieller Wertvernichtung für die Aktionäre ist bekannt. Der langfristige Schaden an der Kultur, insbesondere an der bedingungslosen Qualitätskultur von Mercedes ist nicht so leicht zu beziffern. Und – das ist für unsere Betrachtung besonders wichtig – die strategische Personalentwicklung und das HR-Management werden in Unternehmen, die nach dem System Schrempp arbeiten, faktisch zur Bedeutungslosigkeit degradiert!

Ron Sommer vernichtete gar ein Vermögen von 300 Milliarden Euro...

Welche Konsequenzen haben solche – leider nicht seltenen Vorfälle – für die PE? Führungskräfte, die – wie in den beiden angedeuteten Fällen – zu stark an ihre Karriere und zu wenig an der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens arbeiten, vernichten unternehmenskulturelle Werte und karikieren eine über fachliche Aus- und Weiterbildung hinausführende PE.

In Folge der von ihnen gezeitigten Verluste wird anschließend vor allem im Bereich der PE gestrichen. In einem großen deutschen Unternehmen wurden als einer solchen Folge das Budget für PE, insbesondere für die Weiterbildung, um über die Hälfte gestrichen und der verbleibende Anteil mehrheitlich für ausgesprochene fachkompetenzorientierte Veranstaltungen blockiert. PE wird seitdem sehr klein geschrieben...

3.3 Gegenwärtiges Desinteresse deutscher Arbeitnehmer an Personalentwicklung

Deutschen Arbeitnehmern ist die Sicherheit des Arbeitsplatzes gegenwärtig viel wichtiger als Karriere, Unternehmensethik, Image des Arbeitgebers und das Gehalt.

Im „Work Trend Survey“ sind die Ergebnisse einer Befragung von rund 12.000 Arbeitnehmern in 15 Ländern zusammengefasst. Unter 12 Kriterien, was einen guten Arbeitgeber ausmacht, sollten sie drei wählen.

45% der befragten Deutschen haben Angst, dass sie in den nächsten zwölf Monaten arbeitslos werden könnten. Geld und Karrieren sind für viele Arbeitnehmer nicht so wichtig, wenn nur das Grundbedürfnis nach einem sicheren Arbeitsplatz abgedeckt ist.

Zwar betonen die Befragten, dass es für sie wichtig wäre, sich weiterzubilden. Allerdings gibt es gleichzeitig keine steigende Bereitschaft, selbst in Weiterbildung zu investieren. Man geht davon aus, dass Weiterbildung bezahlt wird – entweder von der Arbeitsagentur oder vom Unternehmen.

Bei der Frage nach einem guten Arbeitgeber standen im Vordergrund:

Sehr wichtig:

- bietet Sicherheit und Stabilität
- bietet übertarifliche Leistungen und Sozialleistungen
- Betriebsklima
- Weiterbildung.

Wichtig:

- Karrierechancen.

Auch noch wichtig:

- Image des Arbeitgebers
- Arbeitszeiten.

Politiker wie auch Arbeitgeber sollten nicht fortwährend von Krisen reden und jammern, wie schlecht die Wirtschaftslage ist, sondern den Mitarbeiter das Gefühl geben, dass es sich um stabile Unternehmen mit Zukunft handelt. Und PE'ler sollten eben diese Orientierung weiter tragen und in ihren Maßnahmen berücksichtigen.

Soviel zur Belegung des gegenwärtig schweren Weges der Personalentwicklung und der Notwendigkeit, neu zu bestimmen, was zukünftig ihre Kernkompetenz sein soll.

Dabei muss über den Tellerrand geschaut werden, um strategische Geschäftsfelder mit Prozessen und Instrumenten zu bearbeiten, die für das Unternehmen einen hohen Nutzen schafft. Sonst führt der Weg der PE in die aktionistische Bedeutungslosigkeit.

3.4 Zukunftsfelder der Personalentwicklung

Kommen wir bei aller Kritik und Warnung nun zu Zukunftsfeldern der PE.

Welche Herausforderungen gibt es im Bereich der PE heute und zunehmend in den nächsten Jahren?

Eine Befragung von 18 nachdenklichen PE'lern führte zu folgenden mehrheitlichen Nennungen:

1. Personalmanagement für Führungskräfte
2. Entwicklung / Einsatz ganzheitlicher Methoden der Anforderungsanalyse und -beschreibung
3. Knowledge Management (KM)
4. Rückbesinnung auf die Stärken von Teams
5. Corporate Social Responsibility (CSR)
6. Kompetenzlernen
7. HRM-Herausforderungen im Zeitalter der Globalisierung
8. Innovative Lösungen in der fachlichen und überfachlichen Weiterbildung
9. Arbeitsbegleitende Förderung von Führungsnachwuchskräften *und* Spezialisten

(1.) Personalentwicklung für Führungskräfte

Hierbei geht es um eine Verbesserung der Geschäftsergebnisse durch richtige Auswahl, Einsatz und Steuerung des Personals, Karriereförderung und Nachfolgeplanung. Mehr noch in den Mittelpunkt der Betrachtung wird der Vergleich zwischen den Key-Positionen und – Funktionen und den Key-Personen rücken und - damit verbunden – Fragen der altersgruppenspezifischen Personalentwicklung der Key-Personen, insbesondere der über Fünfzigjährigen.

Zu dieser wichtigen und sehr komplexen Aufgabe für PE'ler gehört auch, das Potenzial der eigenen Stärken der einzelnen Führungskräfte sichtbar und nutzbar zu machen. Durch Einzelgespräche, Coaching, Mentoring, Training muss die Kenntnis der eigenen Kompetenzen und Stärken vertieft werden. Ihre gezielte Nutzung zum Wohle für sich selbst wie für andere wird zukünftig einen noch höheren Stellenwert in Unternehmen – gleich welcher Größe – erhalten. Wer sich zukünftig solchen Entwicklungsangeboten versagt, offenbart eine mangelnde Lernbereitschaft und stellt sich ins „Aus“.

Damit verbunden gilt es, neue Strategien für eine Steigerung der geistigen Performance und für mehr geistige Produktivität zu entwickeln und in Unternehmen zu implementieren.

*(2.) Entwicklung und Einsatz ganzheitlicher Methoden der Anforderungsanalysen und –beschreibung für Tätigkeitsgruppen, Tätigkeitsfamilien, Tätigkeits-Cluster: Erfassen der operativen *und* strategischen Kompetenzanforderungen und Einsatz moderner kompetenzorientierter*

Diagnose- und Entwicklungsverfahren (wie zum Beispiel KODE® und KODE®X).

Die Anforderungen an differenzierten Potenzialanalysen, einschließlich Management Audits, nehmen ebenfalls zu.

(3.) *Knowledge Management (KM)*

KM ist ein Thema mit vielen Facetten, von denen einige geradezu prädestiniert sind, im Handlungsfeld von PE'lern bearbeitet zu werden. Viele KM-Aspekte werden von IT-Fachleuten behandelt. Die bedeutenderen und weniger sichtbaren KM-Aspekte haben aber einen Bezug zu den „weichen Elementen“ eines Unternehmens, nämlich zu dessen Kultur und deren Auswirkung darauf, ob und wie Wissen in einem Unternehmen generiert, ausgetauscht und verwandt wird.

Der wichtigste Aspekt von KM ist nicht die Technologie, sondern die vorhandene Kultur mit ihren hemmenden und fördernden Faktoren, die auf die einzelnen KM-Prozesse einwirken.

Zum KM gehört auch die Beschaffung, Sicherstellung und interne Weiterverwertung von strategisch relevantem Wissen, über das führende Berater anderer Anbieter im Markt verfügen – als lebenswichtige Funktion für die Unternehmen. Dazu gehört seitens der PE auch die Ausstattung der Mitarbeiter mit entsprechenden Kommunikationstechnologien, aber auch die Kompetenz für persönliche Gespräche.

Und - was häufig in der Diskussion um KM übersehen wird: Wenn man Wissen nicht nur in einem engen informationellen Sinne versteht, dann wird KM zu *Kompetenzmanagement*.

(4.) *Rückbesinnung auf die Stärken von Teams* und Nutzung neuer Erkenntnisse und Methoden zur Steigerung der Team-Performance. Es geht vor allem um das Erkennen und um eine dauerhafte Aktivierung der Selbststeuerungskräfte von Teams und Arbeitsgruppen und den Einsatz des richtigen Verhaltensrepertoires für eine kompetente Leitung.

Kurz vor seinem Tod kam Albert Einstein mit dem berühmten Schweizer Psychologen Jean Piaget ein weiteres Mal in Princeton zusammen. Sie unterhielten sich über die zukünftig zu erwartenden Fortschritte beider Wissenschaften. Als es um die Erforschung des kindlichen Denkens ging, resümierte Einstein: „Wie viel schwieriger als die Physik ist doch die Psychologie.“ Und eine Weile später meinte Einstein, wenn man eines Tages die Steuerungskräfte von Teams offen legen könnte, dann kämen diese Erkenntnisse und ihre Nutzung der „Entdeckung des Feuers“ gleich.

(5.) *Corporate Social Responsibility (CSR)*

CSR steht für Corporate Social Responsibility und zielt eigentlich auf Wiedergutmachung nach den negativen Erfahrungen in amerikanischen Firmen. In den Bereich der Prophylaxe und des Versäumnisse ausschließenden Marketings eines Unternehmens umfasst CSR das für die Öffentlichkeit sichtbare Engagement: für die Umwelt, für den Umgang mit Unterschieden in der Belegschaft und für alles, was den guten Namen eines Unternehmens noch verbessern könnte. Wenn solche Engagements nicht aufgesetzt sein soll und als formale Fassadenmalerei betrieben werden, dann werden zentrale Fragen des Managements, nämlich solche Teilaspekte der personalen Kompetenz wie Verantwortung, Unternehmensethik, Glaubwürdigkeit, Loyalität, angesprochen.

Die PE'ler sollten insbesondere diskutieren,

- inwiefern das CSR-Engagement von Führungskräften zukünftig als eine weitere Dimension in den allgemeinen Katalog von Performance-Dimensionen eines Unternehmens aufgenommen und bewertet werden soll,
- wie die Realisierung und öffentliche Dimension von CSR-Aktivitäten auch in die Lernarchitektur von Führungskräften eingehen soll. In diesem Zusammenhang gehört es zum primären Geschäftsfeld von PE'lern, einem Unternehmen Führungskräfte mit zukunftsrelevanten Kompetenzen zur Verfügung zu stellen (vgl. Stiefel, 2004).

(6.) Kompetenzlernen

Kompetenzen können durch fremdgesteuerte Trainings nicht gelernt werden; es können dadurch lediglich selbstorganisierte Lernprozesse angeregt werden. Letztere setzen einerseits eine positiv gestimmte Lernbetroffenheit voraus und andererseits direkte Mittel und Wege von Erfahrungstransfer, Erfahrungslernen. Wir brauchen in den Unternehmen vielfältige Formen des Erfahrungsaustausches zwischen den Führungskräften, zwischen den Mitarbeitern – und das nicht nur zu engeren fachlichen Details, sondern vermehrt im Bereich der überfachlichen Kompetenzen. Eine offene Kommunikationskultur setzt Vorbildwirkung seitens der Geschäftsführung genauso voraus wie die Anerkennung des Erfahrungsaustausches in den verschiedensten Facetten als wichtiges Führungs- und Lerninstrument. Begleitend können dann solche neuen und schon bewährten Selbsttrainingsmodule wie im KODE®-System angelegt oder das bisher einmalige CD-Programmpaket „Der Selbst-Entwickler“ eingesetzt werden.

(7.) HRM-Herausforderungen im Zeitalter der Globalisierung

Die HR-Manager und PE'ler müssen sich lange vor ihren Führungskräften im globalen Feld engagieren, um dann später die richtigen Entscheidungen hinsichtlich der Identifizierung, Vorbereitung und Entwicklung der zu entsendenden Führungskräfte und Spezialisten

zu treffen. Die damit verbundenen zeitlichen und finanziellen Aufwendungen dürfen nicht als lästige Kosten, sondern vielmehr als lebensnotwendige Investitionen angesehen werden. Globale HR-Themen müssen im Bewusstsein des Unternehmens fest verankert sein. Noch wird in vielen Unternehmen *in situ* mit heißer Nadel genäht, und Vorbereitungen auf Auslandsengagements verengen sich häufig auf den Besuch von Fremdsprachenkursen.

Andererseits gibt es sehr gute Beispiele im Mittelstand. So hat es sich ein Vorstand der fränkischen Oechsler AG nicht nehmen lassen, persönlich den Aufbau einer Produktionsstätte in China vor Ort zu betreuen und andere Führungskräfte für Auslandsengagements aufzubauen. In der AG arbeitet eine gebürtige Chinesin mit MBA-Abschluss und koordiniert als General Manager die Arbeiten vor Ort. Dabei lernt die AG kulturelle Unterschiede, Rollenkonflikte, Missverständnisse kennen und lösen und nutzt diese „Schule des Lebens“ zur Vorbereitung weiterer Engagements im Ausland.

(8.) Innovative Lösungen in der fachlichen und nun auch überfachlichen Weiterbildung

Die Integration von blended learning und anderen Lernformen nehmen zu. Zugleich werden auch sensibler die verschiedenen Lernpositionen (formelles, informelles, non-formelles Lernen) und Lernprozesse (fremdgesteuert, selbstgesteuert und selbstorganisiert) genutzt.

(9.) Arbeitsbegleitende Förderung von Führungsnachwuchskräften und Spezialisten

Die arbeitsbegleitende Förderung von Führungsnachwuchskräften und Spezialisten in längeren internen und externen Programmen erhält stärkere Beachtung in Unternehmen. Damit verbunden ist auch das neuerliche Nachdenken über Entwicklungs- und Graduiierungssysteme für Spezialisten (ohne Führungsaufgaben).

3.5 PE-Unternehmer

Aus den bisherigen Ausführungen mag erkennbar geworden sein, dass die betriebliche PE im Umbruch ist, ihr Selbstverständnis neu finden und definieren muss, sich in diesem Zusammenhang vielleicht sogar einen neuen Namen geben muss. Es kann von keiner „idealen PE“ die Rede sein, wohl aber von idealen PE'lern (oder wie sie zukünftig auch heißen mögen). Zum Abschluss sollen einige Verhaltensweisen und Ausrichtungen des idealen, also zukünftigen, PE'lers kurz angeführt werden. Dabei soll einerseits vom Begriff „PE-Unternehmer“ ausgegangen und andererseits auf die Diskussion im Rahmen der MAO-Konferenz 2004 mit der Überschrift „Zukünfte der strategieumsetzenden PE“ zurückgegriffen werden.

PE-Unternehmer erkennen Chancen und nutzen sie innovativ für die Organisation. Sie transferieren Wissen in Können und konkrete Resultate und beobachten diese genau.

Sieben Anforderungen charakterisieren einen PE-Unternehmer:

(1.) Suche und Identifizierung von strategisch bedeutsamen Bearbeitungsnischen

Verantwortlich handelnde PE'ler, die die Strategie und die Kultur ihres Unternehmens kennen, bestimmen selbst ihre Arbeitsfelder.

(2.) Mut zur Realisierung einzigartiger Lern- und Entwicklungsarchitekturen

Ein PE-Unternehmer, der sich auf Neuland vorwagt und keine Absicherung durch Fachwissenschaften hat, schafft sich selbst die Absicherung durch eine, seine PE-Produktion begleitende Aktionsforschung.

(3.) Eigene Leistungen auf dem Prüfstand

Der PE-Unternehmer orientiert sich an den Besten im Feld, führt Benchmarks durch, benennt Stärken und Schwächen in der eigenen Arbeit und leitet Veränderungsprogramme ein.

(4.) Handeln mit hoher Eigenverantwortung und Risiko

Der PE-Unternehmer handelt, ohne sich abzusichern und hat auch Mut zur Lücke, manche Bedarfe in Unternehmen überhaupt nicht zu bearbeiten, wenn andere Bedarfe wichtiger für die Strategieumsetzung sind.

(5.) Radikale Veränderungen in der PE-Arbeit

Der PE-Unternehmer lässt sich nicht von der Zufriedenheit der Kunden leiten, um erst dann mit der Entwicklung neuer Produkte zu beginnen, wenn die Zufriedenheit nachlässt. Er stellt vielmehr die PE-Arbeit periodisch auf den Prüfstand.

(6.) Spezialist von Selbstorganisationsprozessen

Der PE-Unternehmer ist Moderator und Anreger insbesondere von Selbstlern- und Selbstentwicklungsprozessen. Er wertet überfachliche Kompetenzen, implizite Erfahrungen gleichwertig zu Berufsabschlüs-

sen und weiterführenden Qualifikationen. Er sieht die Mitarbeiter in erster Linie aus dem Blickwinkel der Stärken und der Entwicklungspotenziale.

(7.) Akteur im Kompetenzkampf

Der PE-Unternehmer muss sich offensiv dafür einsetzen, dass seine Organisation auf dem Gebiet der Mitarbeiterkompetenz wettbewerbsfähig wird bzw. bleibt. Der Konkurrenzkampf wird international immer mehr zu einem Kompetenzkampf. Das verlangt ein konsequentes Umdenken: *weg* vom Reparaturdienstleister, *weg* von statischen Skill- und Verhaltensbetrachtungen mit fragwürdigen Soll-Ist-Vergleichen, *hin* zu einer Kompetenz- und Stärkenbetrachtung mit konsequenter Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter.

Bewährte PE-Modelle und -Verfahren gibt es beispielsweise in Form der KODE®- und KODE®X-Systeme. Partner können hierbei die in Deutschland bestehenden Zentren für Kompetenzbilanzierung (Ce-Kom's) sein.

Eine der wichtigsten Aufgaben der PE'ler in der Zukunft ist die Befähigung der Führungskräfte auf den verschiedenen Ebenen, das Lernen ihrer Mitarbeiter in den operativen Alltag ihrer Führungsarbeit zu integrieren. Der Faktor Zeit in Lernprozessen erhält aus Wettbewerbsgründen eine überragende Bedeutung. Führungskräfte als Lernleiter und als Lern-Vorbilder mit ausgeprägter Kompetenz für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter – und zwar unabhängig von einer Fachabteilung –, das ist eine der zukünftigen Hauptaufgaben der Führungskräfte.

Der Wirtschaftsstandort Deutschland braucht eine starke Personalentwicklung in allen Unternehmen – unabhängig von ihrer Größe.

3.6 Literatur

Corssen, J.; Heyse, V.: Multimediales Lernprogramm „SELBST-Management“. Pknowledge Erfurt 2006.

Erpenbeck, J.: KODE® - Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung. In: Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L. von: Handbuch der Kompetenzmessung. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2003.

Forsthuber, M.: Die 14 größten Management-Fehler. In: trend (Das österreichische Wirtschaftsmagazin) 9/2005.

Heyse, V.; Erpenbeck, J.; Michel, L.: Kompetenzprofilung. Weiterbildungsbedarf und Lernformen in Zukunftsbranchen. Waxmann Verlag, Münster/New York/München/Berlin 2002.

Heyse, V.: KODE®X-Kompetenz-Explorer. In: Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L. von: Handbuch der Kompetenzmessung. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2003.

Heyse, V.; Erpenbeck, J.: Kompetenztraining. 64 Informations- und Trainingsprogramme. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2004.

Heyse, V.; Linke, A.: Entwicklung deutscher Kompetenzbilanzierungszentren (CeKom). In: Heyse, V.; Erpenbeck, J.; Max, H. (Hrsg.): Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. Waxmann Verlag, Münster/New York/München/Berlin 2004.

Malik, F.: M.A.S.H.-Management. In: trend (Das österreichische Wirtschaftsmagazin) 9/2005.

Max, H.: Erfahrungen eines Deutschen zum amerikanischen Management. Manuskript. Lakeland / Florida 2005.

Pressemitteilung: Karriere ist nur jedem Dritten wichtig. In: Die Presse (Economist) v. 14.10.2005, S. 22.

Stiefel, R. Th.: Zukünfte der strategieumsetzenden Personalentwicklung (1). In: MAO 26. Jg., Heft 2/2004.

Stiefel, R., Th.: Es wird immer schwieriger, erfolgreich zu sein – Handeln statt lamentieren. In: MAO 27. Jg., Heft 4/2005.

4 Stärken stärken. Nutzen Unternehmen das Potenzial ihrer Mitarbeiter?⁴

4.1 Kompetenz – Es kommt immer auf die Perspektive an

Der Begriff der Kompetenzentwicklung macht seit einiger Zeit Karriere, u.a. deshalb, weil jeder dazu seine Meinung hat, ohne die der anderen zur Kenntnis zu nehmen. In der Praxis bedeutet das, jeder macht das, was er für richtig hält.

Der Begriff Kompetenz kann jedoch grundsätzlich aus zwei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und damit definiert werden. Zum einen aus Sicht der Subjekte selbst. Kompetenz bezeichnet in diesem Fall die besondere Stärke eines Subjekts, die dieses auszeichnet und worin es sich von anderen Subjekten unterscheidet (subjektorientiertes Verständnis). Zum anderen aus Sicht der Gesellschaft bzw. einer Organisation. Unter Kompetenz werden dann hier die gesellschaftlich bzw. betrieblich definierten Fähigkeiten und Qualifikationen verstanden, die heute von Erwerbstätigen verlangt werden (organisationsbezogenes Verständnis). Beide Sichtweisen sind wichtig und müssen die betriebliche Personalentwicklung leiten. Die Frage ist, von welchem Verständnis geht die betriebliche Personalentwicklung aus?

Die entsprechende Entscheidung ist nicht beliebig. Sie ist vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Veränderungsprozesse wie Flexibilisierung, Beschleunigung, Globalisierung zu sehen. Das Individuum wird heute immer mehr gefordert, selbst Entscheidungen zu treffen und sein (Berufs-)Leben eigenaktiv und selbstverantwortlich zu gestalten. Dazu muss es jedoch erst „ausgestattet“ werden.

Aber auch die Unternehmen müssen aus Eigeninteresse die individuellen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter entwickeln. Denn der wachsenden Globalisierung kann nicht mit Standardisierung, sondern nur mit Individualisierung begegnet werden. Die Zukunft liegt daher nicht in standardisierten (Massen-) Produkten, diese können letztlich in jedem Land hergestellt werden, sondern in maßgeschneiderten Produkten und Dienstleistungsangeboten. Nur so werden bzw. bleiben Unternehmen wettbewerbsfähig. Voraussetzung dafür ist jedoch zum einen, dass die Unternehmen die individuellen Stärken ihrer Mitarbeiter kennen und fördern, zum anderen, dass sie durch Individualisierung der Organisation den Mitarbeitern auch die Möglichkeit geben, ihre Stärken (im Sinne des Unternehmensziels) einzusetzen (vgl. Abb. 5 „Wettbewerbsparameter“).

⁴ Von Prof. Dr. Wolfgang Wittwer.

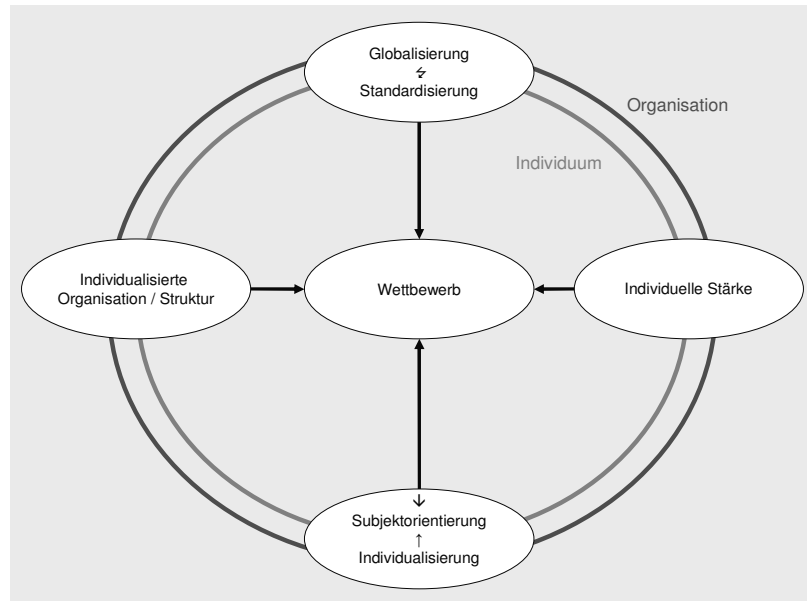


Abb. 5: Wettbewerbsparameter

4.2 Individuelle Kompetenzentwicklung: Managing Diversity

Das Geheimnis guter Manager ist, sie „...finden bei ihren Mitarbeitern zuerst heraus, was sie besonders gut können und sorgen dafür, dass sich diese Begabungen so gut wie möglich entfalten können... Gute Manager versuchen nicht, ihre Leute zu perfektionieren oder zu kontrollieren. Sie vertrauen ihnen, bevollmächtigen sie und helfen ihnen, ihr einzigartiges Potenzial zu entwickeln. Es ist Unsinn, alle Leute gleich zu behandeln. Jeder hat andere Stärken und andere Bedürfnisse“ (Beckstein 2001, S. 24).

In der betrieblichen Personalentwicklung beginnt man langsam, diese Philosophie in die Praxis umzusetzen, indem beispielsweise Personalentwicklungs-Konzepte nach dem „Managing Diversity“-Ansatz entwickelt werden. Das Anderssein des Anderen, das in der Vergangenheit, sieht man von einzelnen Ausnahmen ab, in Arbeit und Beruf sowie in der beruflichen Bildung eher bekämpft als gefördert wurde (alle müssen unter denselben Bedingungen dasselbe Ziel erreichen) wird bei diesem Konzept bewusst zugelassen, ja gefördert. Bei dem „Managing Diversity“-Ansatz handelt es sich um einen Human-Ressource-Ansatz, der als strategisches Unternehmensziel die Verschiedenheit und Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Ressource und Potenzial nutzen will.

Das Konzept wurde in den USA entwickelt. Es beruht auf dem Grundgedanken, dass kulturelle, geschlechtsspezifische und persönliche Besonderheiten, aber auch unterschiedliche Lebenskonzepte, in einem Team, in einem Unternehmen oder im gesellschaftlichen Zusammenleben produktiv eingesetzt werden können, vorausgesetzt, man will die individuellen Besonderheiten nutzen.

Das Konzept wurde zunächst gezielt gegen die Diskriminierung einzelner gesellschaftlicher Gruppen eingesetzt. Schon bald erkannte man jedoch, dass Integration mehr Innovation und Kreativität hervorbringt. Inzwischen arbeiten 75 Prozent der umsatzstärksten US-Unternehmen mit einem Diversity-Programm (vgl. Behnke 2001). *Verschiedenheit wird von ihnen als Ressource und nicht als Defizit betrachtet.*

Das Konzept beschränkt sich nicht auf eine bipolare Betrachtungsweise bestimmter Merkmale im Sinne einer Betonung von Gegensatzpaaren (z.B. männlich/weiblich, alt/jung). Es erkennt vielmehr die Vielfalt der Mitarbeiter im Unternehmen als „komplexe, sich ständig erneuernde Mischung aus Eigenschaften, Verhaltensweisen und Talenten“ an (Thomas 2001, S. 27). Das Konzept berücksichtigt somit den prozessoralen Charakter der Kompetenzentwicklung.

4.3 Neuorientierung der Personalentwicklung

Diese neue Sichtweise hat zwei weit reichende Konsequenzen für die betriebliche Personalentwicklung:

- 1) Ausgangspunkt und Zielpunkt der Personalentwicklung sind jetzt auch die ganz persönlichen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Folge ist, die Mitarbeiter erleben die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten nun nicht mehr als Resultat der Anforderungen eines ganz bestimmten Berufes bzw. Arbeitsplatzes, sondern als persönliche Kompetenz, die sie berufsübergreifend bzw. berufsunabhängig einsetzen können. Damit wird für sie zugleich auch der Zugang zu informellen Lernfeldern, d.h. zu Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die im Rahmen von Tätigkeiten im sozialen Umfeld der Unternehmen erworben wurden, geöffnet. Wissen und Erfahrungen aus diesen „Grenzgängen“ spielen, wie wir wissen, für beruflich-betriebliches Arbeitshandeln eine wichtige Rolle.
- 2) Damit findet zugleich ein Perspektivwechsel in der Personalentwicklung statt, indem diese jetzt nicht mehr nur von einer Defizit- sondern auch und vor allem von einer Stärkenanalyse ausgeht.

Nur wenige Unternehmen haben sich bisher tatsächlich auf diese neuen Herausforderungen der Personalentwicklung eingelassen. Die Mehrzahl vernachlässigt die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Sie „spielen“, um eine Analogie von Buckingham und Clifton (2002, S. 241) aufzugreifen, „*Dame*“ mit den Mitarbeitern. Sie gehen davon aus, dass alle Mitarbeiter bei derselben Aufgabe ähnliche Züge machen und dasselbe Problembewusstsein besitzen und dass diese auf dieselbe Weise lernen und auf dieselbe Art der Förderung ansprechen. Diese Unternehmen setzen in der Regel die Stärken ihrer Mitarbeiter als gegeben voraus und konzentrieren sich darauf, deren Schwächen durch Qualifizierungsmaßnahmen

zu minimieren. *Die Angst vor der Schwäche der Mitarbeiter ist größer als das Vertrauen in deren Stärke.*

Nur ein Teil der Unternehmen „*spielt auch Schach*“ mit seinen Mitarbeitern. Diese Unternehmen haben verstanden, dass jede Figur anders zieht. Sie wissen, dass ein Turm nicht wie ein Springer und ein Springer nicht wie ein Turm zu behandeln ist. Den Springer wie auch den Turm würde es frustrieren, wenn seine Kompetenzen nicht berücksichtigt würden und dadurch der „*Spielerfolg*“ beeinträchtigt würde. Deshalb investieren diese Unternehmen Zeit und Geld, um die stärksten Züge jeder Figur kennen zu lernen und die Potenziale zu fördern und diese für das Unternehmen einzusetzen.

4.4 Kompetenzentwicklung in der Praxis – Ergebnisse einer Delphi-Studie⁵

Das Problem scheint hier weniger in der fehlenden Einsicht in die Notwendigkeit der Förderung der individuellen Kompetenzentwicklung zu liegen, als vielmehr im Willen zur praktischen Umsetzung. In diese Richtung deuten jedenfalls die Ergebnisse einer explorativen Studie. Die zentrale Fragestellung der Untersuchung war:

Welches Verständnis von Kompetenz haben Personalentwickler und inwieweit fördern sie bereits die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter?

Die Befragung erfolgte anhand von Thesen nach der Delphi-Methode. Die Delphi-Methode ist eine intersubjektive Befragungsmethode. Eine anonyme Gruppe eines bestimmten Arbeitsbereichs tauscht sich zu einem bestimmten Thema – hier: Kompetenz – über integrierte Feedback-Schleifen aus. D.h., in einer ersten Runde wird ein kleiner Kreis von Experten zum Thema befragt. Auf der Basis dieser Antworten werden Thesen formuliert, die an einen größeren Personenkreis verschickt werden. Deren Antworten werden wiederum zusammengefasst und dann noch einmal an die Befragten der ersten Runde versendet, wobei diese um eine Bewertung bzw. Gewichtung gebeten werden. Befragt wurden Personalentwickler aus Mittel- und Großbetrieben.

Die Antworten bezüglich des Kompetenzverständnisses fielen, wie zu erwarten war, in der zweiten Befragungsrunde sehr unterschiedlich aus. Sie ließen sich jedoch auf zwei Kompetenzdefinitionen fokussieren, die in einem dichotomischen Verhältnis zueinander stehen: ein eher subjektbezogenes und ein eher organisationsbezogenes Verständnis von Kompetenz. Diese beiden Definitionen wurden u.a. in der dritten Befragungsrunde zur Diskussion gestellt.

Subjektorientierte Definition

⁵ Zur Studie liegt noch keine eigenständige Publikation vor (Stand: 11. Mai 2006). Bei Fragen zur Studie bitte direkt Herrn Professor Wittwer ansprechen, die Kontaktdaten sind im Autorenverzeichnis angegeben.

Unter Kompetenz werden die individuellen Stärken bzw. Fähigkeiten eines Subjekts verstanden, also das, worin sich die Subjekte voneinander unterscheiden. Diese werden von dem Subjekt in besonderem Maße beherrscht und in unverwechselbarer Weise angewendet, und zwar sowohl in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern als auch in neuen bzw. wechselnden Situationen.

Organisationsbezogene Definition

Unter Kompetenz werden grundlegende Fähigkeiten verstanden, die zu selbstorganisiertem Handeln in Systemen führen, z.B. die auf (Arbeits-)Aufgaben bezogene Handlungsfähigkeit im Beruf. Sie ermöglicht unter anderem kreatives Problemlösungshandeln. Die Bestimmung der einzelnen Kompetenzen ergibt sich aufgrund der Anforderungen bzw. des Bedarfs des Arbeitsmarktes.

Rund 81 Prozent der befragten Experten gaben an, sich mit einer der beiden Definitionen identifizieren zu können. Nur 6 Prozent verneinten diese Frage. Die restlichen 12,5 Prozent haben die Frage nicht beantwortet.

Von den Befragten, die sich mit einer der beiden Definitionen identifizieren konnten, stimmten 50 Prozent der subjektbezogenen und 37,5 % der organisationsbezogenen Definition zu. Bei der Mehrheit der Personalentwickler/-innen scheinen demnach die individuellen Stärken der Mitarbeiter Ausgangspunkt der Personalentwicklung zu sein. Hohe Zustimmung fanden hier die Thesen:

- Kompetenzentwicklung (KE) führt zur Steigerung individueller Beschäftigungsfähigkeit (62,5%).
- Individuelle Stärken sind Ausgangspunkt für KE (62,5%).
- KE fördert die Entwicklung der individuellen Karriere (81,3%).
- KE dient der Förderung der individuellen Kompetenzen (87,5%).

Eine starke Minderheit vertrat dagegen ein organisationsbezogenes Verständnis. Große Zustimmung fanden hier folgende Thesen:

- KE ist bedeutsam für betriebliche Veränderungsprozesse (56,3%).
- KE verbessert die Deckung des Arbeitskräftebedarfs (65,3%).
- Mitarbeiter müssen fähig sein, ihre Kompetenzen in unterschiedlichen Anforderungssituationen anzuwenden (62,5%).
- KE dient der Förderung der organisatorischen Stärken (75%).

Die überwiegende Zustimmung für die subjektorientierte Position lässt sich damit erklären, dass die Personalentwickler/-innen in den

beiden Definitionen keine polarisierenden Positionen sehen. Die Synthese dieser beiden Positionen liegt für sie darin, dass sie die individuellen Stärken der Mitarbeiter/-innen für das Unternehmen nutzbar machen können. Dieser Anspruch muss hier als regulative Idee verstanden werden. Denn der Interessenwiderspruch, der mit den Kompetenzentwicklungsansprüchen von Mitarbeitern und Unternehmen jeweils verbunden ist, lässt sich nicht grundsätzlich aufheben.

Subjekt- und organisationsbezogene Positionen haben für die Personalentwickler/-innen eine große gemeinsame Schnittmenge. Sie wird durch folgende Thesen gekennzeichnet:

- KE macht die individuellen Stärken der Mitarbeiter für das Unternehmen nutzbar (56,3%)
- Die Organisation ist in der Pflicht, die Anwendung der individuellen KE der Mitarbeiter zu fördern (56,3%)
- KE dient der Förderung der sozialen Kompetenzen (62,5%)
- KE ist ein Steuerungsinstrument zur Durchsetzung von Unternehmenszielen (68%)
- KE schafft Wettbewerbsvorteile (68,8%)
- KE steigert die Arbeitseffizienz der Mitarbeiter (68,8%).

Bei der Diagnose und Förderung der Kompetenzen, so die Ergebnisse der Expertenrunde, werden bei weitem noch nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft. Die angewendeten Instrumente werden noch nicht entsprechend ihrem Nutzen eingesetzt. Das gilt insbesondere für Verfahren wie Selbsteinschätzungsbögen, Tests und Assessment-Center-Methoden.

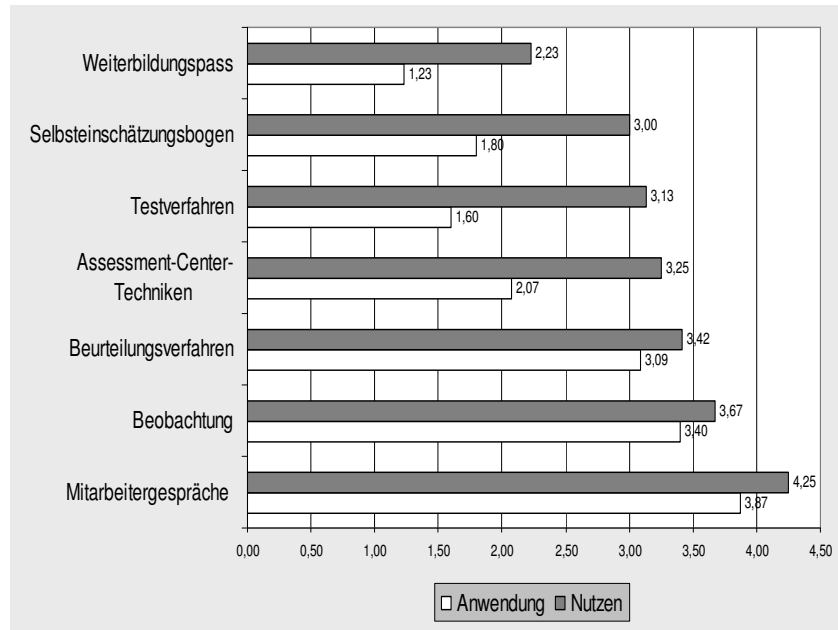


Abb. 6: Kompetenzdiagnose

Der Kompetenzerwerb selbst wird in hohem Maße durch Fachseminare gefördert. Erstaunlich daran ist, dass sie am häufigsten angewendet werden, obwohl ihr Nutzen geringer eingeschätzt wird. Andere Instrumente wie Prozessbegleitung, Teamentwicklung oder Biografiearbeit dagegen finden trotz ihres hohen Nutzens in geringerem Umfang Anwendung.

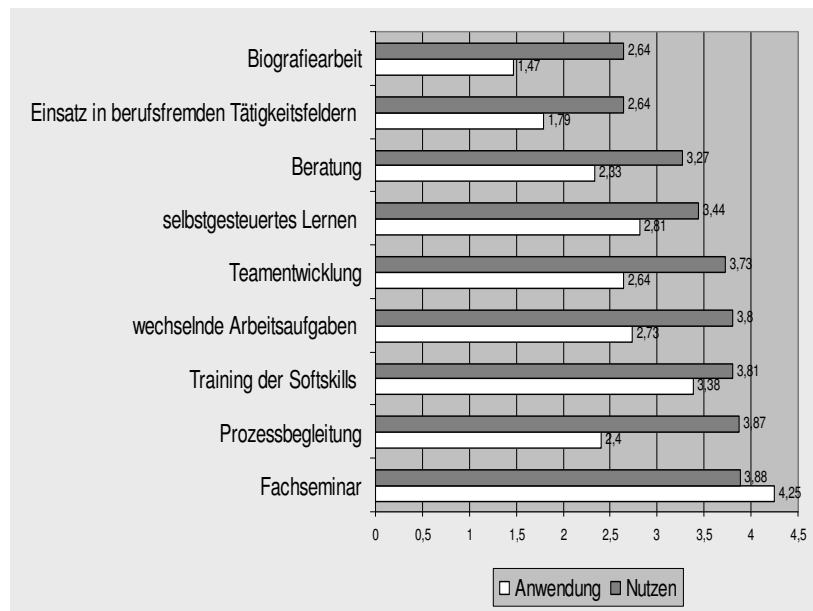


Abb. 7: Kompetenzerwerb

Diese Diskrepanz zwischen Häufigkeit der Durchführung von Maßnahmen und ihrem Nutzen zeigt sich auch im Hinblick auf die Zielgruppen von PE. Obwohl in geschlechtsspezifischen PE-Angeboten bzw. in Angeboten für ältere Arbeitnehmer ein hoher Nutzen gesehen wird, werden hierzu nur wenige Maßnahmen durchgeführt. Vorrangig weitergebildet werden Führungskräfte, Fachpersonal und neue Mitarbeiter/innen.

4.5 Notwendige Konsequenz: Individualisierung der Organisation

Der hier zum Ausdruck gebrachte Syntheseansatz der Personalentwickler verlangt nach einer „Individualisierung“ der Organisation. Entsprechende Ansätze werden etwa seit den 70er Jahren in der Bundesrepublik diskutiert (vgl. Röllinghoff 1996, S. 182 ff.). Dem hier vor allem von Schanz (1977, 1982) entwickelten Individualisierungsansatz liegen zwei Annahmen zugrunde. Danach weisen die Leistungsfähigkeit bzw. -bereitschaft der Erwerbstätigen große Unterschiede auf, auf die ein Unternehmen entweder durch Anreize für die Beschäftigten (Motivatoren) oder durch eine entsprechende Organisation des Arbeitsprozesses reagieren kann. Es kann also entweder die Person oder die Organisation zum Ausgangspunkt des Anpassungsprozesses gemacht werden.

Der Individualisierungsansatz sieht nun die Anpassungsleistung bei der Organisation, allerdings im Sinne einer regulativen Idee. Ziel ist es, den Beschäftigten möglichst viele berufliche Optionen anzubieten. Aufgabe der Personal- und Organisationsentwicklung kann es dann nicht mehr sein, Arbeitsstrukturen und Arbeitsorganisationen personenunabhängig zu gestalten und die Individuen daran anzupassen (vgl. Staehle 1989, S. 388), sondern die entsprechenden Strukturen unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und unter Berücksichtigung von deren Kompetenzen zu gestalten. Das Referenzsystem von Arbeitsinhalt und Arbeitsanforderungen ist dann nicht mehr die einzelne Stelle, sondern die Kompetenz der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters.

Dieser Individualisierungsansatz bringt allerdings auch einige Unwägbarkeiten mit sich. Und das dürfte auch der Grund dafür sein, dass er bisher kaum realisiert worden ist. Diese Unwägbarkeiten betreffen das Verhältnis von Struktur und handelnden Akteuren (Mitarbeitern). Giddens hat in seiner Theorie der Strukturierung darauf hingewiesen, dass Strukturen nicht nur das Handeln beschränken, sondern sie ermöglichen dies auch. Strukturen dürfen daher nicht einseitig als äußere Rahmenbedingungen gesehen werden. Sie sind zugleich auch Produkt und Medium des Handelns sozialer Akteure und können somit nicht von diesen abgetrennt werden. Giddens (1988) bezeichnet diese Doppelfunktion als „Dualität von Strukturen“. Strukturen und soziale Akteure stehen somit in einem dialektischen Verhältnis von Ermöglichung und Restriktion.

Die Unternehmen befinden sich damit in einem gewissen Dilemma. Einerseits können die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter sich

störend auf die Entwicklung des Unternehmens auswirken, andererseits bieten diese aber auch die Chance zur Weiterentwicklung des Unternehmens, vielleicht sogar zu dessen Erhaltung.

4.6 Mangelhafte Umsetzung des eigenen Anspruchs

Die enge Verknüpfung von Kompetenzentwicklung und Veränderungen in der Organisation wird auch in der zitierten Delphi-Studie gesehen. Kompetenzentwicklung erfordert, so die Experten, neue Zielvorgaben, ein erweitertes Aufgabenspektrum, die Neuschneidung von Arbeitsplätzen, letztlich die Individualisierung der Organisation. In all diesen Maßnahmen sehen die Befragten einen hohen Nutzen. Dennoch setzen sie diese Maßnahmen nicht in dem gewünschten Umfang ein. Die Praxis entspricht damit nicht dem eigenen Anspruch. Die Unternehmen lassen somit – gegen ihr eigentliches Interesse – einen wesentlichen Teil des Mitarbeiterpotenzials ungenutzt.

4.7 Literatur

Beckstein, D. (2001): Kleines Führungs-Geheimnis. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 53, vom 05.03.2001, S. 24.

Behnke, A. (2001): Bunt gemischt zum Erfolg. Unternehmen setzen zunehmend auf „diversity management“. In: Die Zeit, 23/2001.

Buckingham, M./Clifton, D.O. (2002): „Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Das Gallup-Prinzip für die individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung“. Frankfurt/M.; New York.

Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt / New York.

Röllinghoff, St. (1996): Die Individualisierung des Personaleinsatzes. Empirische Annäherungen, normative Programme und theoretische Implikationen unter Berücksichtigung neuerer organisationstheoretischer Ansätze. München/Mehring.

Schanz, G. (1977): Wege zur individualisierten Organisation. Teil 1: Ein theoretisches Modell. Teil 2: Praktische Konsequenzen. In Zeitschrift für Organisation, 46. Jg., S. 183 – 192; S. 345 – 351.

Schanz, G. (1982): Organisationsgestaltung: Struktur und Verhalten. München.

Stahle, W. H. (1989): Human Resource Management und Unternehmensstrategie. In: Mitteilungen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 3, S. 388 – 396.

Thomas, R. (2001): „Management of Diversity – Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus“. Wiesbaden.

Wittwer, W.: Berufliche Weiterbildung. In: Schanz, H. (Hrsg.): Berufs- und wirtschaftspädagogische Grundprobleme. Baltmannsweiler 2001, S. 229 – 247.

Wittwer, W.: „Lern für die Zeit, werd tüchtig fürs Haus. Gewappnet ins Leben trittst du hinaus“ – Förderung der Nachhaltigkeit informellen Lernens durch individuelle Kompetenzentwicklung. In: Wittwer, W./Kirchhof, St. (Hrsg.): Informelles Lernen und

Weiterbildung. Neue Wege zur Kompetenzentwicklung. München/Unterschleißheim
2003.

5 Stolperfallen in der Personalentwicklung⁶

5.1 Ziele und Nutzen der Personalentwicklung

Es ist mittlerweile müßig den stetigen Wandel in unserer Gesellschaft und den Unternehmungen zu beschreiben und daraus die Veränderungsnotwendigkeiten für die Personalentwicklung abzuleiten.

In der Wissens- und Lerngesellschaft bildet der kontinuierliche Erwerb von Wissen und Austausch von Erfahrungen die Basis für die Weiterentwicklung des so genannten Humankapitals, dem entscheidenden Faktor unternehmerischen Erfolgs.

Vor diesem Hintergrund kommt einer strategischen Personalentwicklung die Rolle eines Initiators, eines Förderers der Mitarbeiter zu: Die Mitarbeiter bei der Herausforderung zu begleiten, sich in einer immer komplexeren, dynamischeren und vor allem nicht determinierbaren Umwelt beschäftigungsfähig zu halten.

Aus Sicht der *Unternehmen* strebt die Personalentwicklung (nach Heymann & Müller, 1982) nach

- der Anpassung an Erfordernisse der Technologie und Marktverhältnisse, Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- der Sicherung des notwendigen Bestandes an ausreichend qualifizierten Mitarbeitern, Führungskräften und Spezialisten
- der Verbesserung des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter
- der Senkung der Fluktuation
- der Erzielung einer größeren Unabhängigkeit von externen Arbeitsmärkten
- der Stärkung des Akquisitionspotenzials am Arbeitsmarkt
- der Entdeckung von Fehlbesetzungen innerhalb des Unternehmens
- der Erhöhung der innerbetrieblichen Kommunikation und Kooperation.

Mitarbeiter haben ebenfalls sehr spezifische Erwartungen an die Personalentwicklung. Dazu gehören (nach Mentzel, 1989) die ...

- Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Ansprüche des Arbeitsplatzes

⁶ Von Andreas Hohenstein.

- Erschließung und Vervollkommnung bisher ungenutzter persönlicher Fähigkeiten
- Erhöhung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit am Arbeitsmarkt
- Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes
- Verbesserung der Aufstiegschancen
- Erhöhung des Einkommens
- Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz durch Übernahme anspruchsvoller Aufgaben und größerer Verantwortung
- Sicherung der Stellung in Beruf und Gesellschaft.

5.2 Stolpersteine der Personalentwicklung aus verschiedenen Perspektiven

Auf dem Weg, die vielfältigen Ziele erfolgreicher Personalentwicklung zu erreichen, begegnen den Personalentwicklern eine Anzahl möglicher Stolpersteine.

So stellt die *Unternehmensführung* häufig die Wirksamkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen in Frage. Sie führen an, dass erfolgreiche Führungskräfte selten das Ergebnis systematischer Personalentwicklung seien. Vielmehr sei es eine Eigenart zentraler Personalentwicklungsabteilungen mit „strategischen“ Konzepten erst die entsprechenden Personalentwicklungsbedarfe zu wecken. In einigen Fällen wird Personalentwicklung als ein Zugeständnis an die Tarifpartner und notwendiges Übel betrachtet.

Die *Mitarbeiter* eines Unternehmens erleben häufig eine Diskrepanz zwischen in Seminaren Erlerntem und späteren Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis. Der eigentliche Nutzen wird daher häufig nicht im Kernprozess der Personalentwicklungsmaßnahme, sondern in den Begleitprozessen und dem Rahmenprogramm gesehen. Häufiger Grund für die Unzufriedenheit der Mitarbeiter ist der intransparente Umgang mit dem systematischen Abgleich von Potenzialeinschätzungen, gewünschten oder aber überhaupt realisierbaren Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.

Die *Personalentwicklung* selbst sieht sich unter einem permanent hohen Rechtfertigungsgrad. Personalentwicklungsmaßnahmen werden häufig nicht als Unterstützungsprozess, sondern als reine Maßnahmen zur Förderung des Unterhaltungswertes eingestuft. Den Personalentwicklern fehlt der Zugang zu den Kernprozessen.

5.3 Wie können Stolpersteine der Personalentwicklung vermieden werden?

In der Zusammenfassung der Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Personalentwicklung durch die Gesellschaft für Personalentwicklung (1999) ergaben sich folgende Antworten auf die Frage nach der Vermeidung von Stolpersteinen in Personalentwicklungsprojekten:

Die ersten drei Plätze belegen die Nennungen „Akzeptanz und das Engagement des Top –Managements“, „Betroffene mit einbeziehen“ und „Einstellung, wie Angst vor Veränderungen, vor Machtverlust, Bequemlichkeit“.

„Außerdem wurden genannt:

- den Nutzen sichtbar machen – kein l’art pour l’art
- den Zeitfaktor beachten – zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Geschwindigkeit
- Information – Kommunikation: ausführliche Information von Beginn weg, auf die Sprache des Hauses abgestimmte Kommunikation
- Klarheit – auf die Klarheit von Auftrag, Auftraggeber, Zielen, Anforderungen achten
- Kultur – das Vorgehen mit der Unternehmenskultur abstimmen
- Standing interner Berater – auch die Akzeptanz des Personalentwicklers und seine Einstellung spielen eine wesentliche Rolle. (Gesellschaft für Personalentwicklung, 1999, S. 16-17)“

Die Ergebnisse dieser Untersuchung bezeichnet die Gesellschaft für Personalentwicklung als „nicht wirklich überraschend“. Sie unterstreichen die alltäglichen Erfahrungen in der Praxis erfolgreicher Personalentwickler.

Die Personalentwickler selbst müssen es wollen und schaffen, sich in die Kernprozesse des Unternehmens zu integrieren. Nur so wird Personalentwicklung als wichtiges, dauerhaftes Gestaltungsinstrument gesehen werden.

Personalentwicklung muss als Unterstützungsfunktion für die Führungskräfte der Linienbereiche gestaltet sein. Denn die eigentliche Personalentwicklung ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe der Linienvorgesetzten.

Erfolgreiche Personalentwicklung muss mit der strategischen Organisationsentwicklung verzahnt werden. Nur so können Veränderungsprozesse nachhaltig unterstützt werden.

Personalentwicklung muss ein transparentes Kommunikationskonzept haben und einen erkennbaren Nutzen bringen, für das Unternehmen und für jeden einzelnen Mitarbeiter. So erzeugt Personalentwicklung Vertrauen, Akzeptanz und Identifikation.

5.4 Personalentwicklung messbar machen – die Balanced Scorecard

Bei der Gestaltung erfolgreicher Personalentwicklung gibt es also eine ganze Anzahl von Stolpersteinen und entsprechende Möglichkeiten, diese Stolpersteine zu vermeiden.

Besonders in ökonomisch schwierigen Zeiten steigt der Legitimationsdruck auf die Personalentwicklung. Häufig reduziert sich dabei die Analyse auf die Beantwortung der Frage, ob sich die Personalentwicklung rechnet, welchen konkreten Leistungsbeitrag sie im Wertschöpfungsprozess erbringt.

Doch genau an dieser (alten) Forderung nach einem quantifizierbaren, am besten in Geldeinheiten messbaren Leistungsbeitrag offenbaren sich die (nicht neuen) Schwierigkeiten in der Erfassung der Wirkungen von Personalentwicklung.

Personalentwicklungsmaßnahmen wirken langfristig und stellen eine Investition in die Zukunft dar. Der Zeitpunkt ihrer Wirkung ist unbestimmt (vgl. hierzu Hentze & Kammel 1999, S. 222).

Investitionen in die Personalentwicklung und ihren Wirkungen sind meist nicht direkt zurechenbar (vgl. Hentze & Kammel 2001, S. 331). Aufgrund unterschiedlichster Einflussfaktoren ist es in der Praxis kaum möglich einen Kausalzusammenhang von Personalentwicklungsmaßnahme und Wirkung empirisch zu belegen. Gleichzeitig sind die allseits betonten übergeordneten Nutzenaspekte wie Motivation, Identifikation, Mitarbeiterzufriedenheit und Leistungsbereitschaft nur schwierig in ihrer Wirkung zu messen.

Trotz dieser Schwierigkeiten muss heutige Personalentwicklung einen messbaren Beitrag zur systematischen Verbesserung laufender Entwicklungsprozesse und zum Erfolg der Geschäftskennzahlen leisten. Nur so kann Personalentwicklung den internen Stellenwert erreichen, den sie auch verdient.

Aufgrund dieser Schwierigkeiten konzentriert sich die Beantwortung der Frage, ob sich Personalentwicklung rechnet, weniger auf die Ebene einer Investitionsrechnung, sondern vor allem auf die Ebene der Kostenbetrachtung. Die Kosten von Personalentwicklung lassen sich relativ sicher ermitteln und ausgiebig diskutieren.

Bei dieser Betrachtungsweise beraubt sich ein Unternehmen allerdings der strategischen Steuerfunktion von Personalentwicklung für die Unternehmensentwicklung.

Die Balanced Scorecard schafft zur Verfolgung strategischer Ziele eine Balance zwischen verschiedenen Blickwinkeln zur Unternehmensentwicklung.

Die Balanced Scorecard will alle für den Unternehmenserfolg wichtigen Faktoren abbilden, messbar machen und kommunizieren. Sie zeigt die Daten in ihrer Kausalität und bringt sie mit der Vision und den strategischen Zielen des Unternehmens straff in Einklang. Diese Ursache-Wirkungsbeziehungen legen offen, auf welchen Wirkungsprämissen die Realisierung der Unternehmensstrategie basiert.

Der Balanced Scorecard-Ansatz hebt vor allem hervor, dass eben nicht nur finanzielle, „harte“ Zielkennzahlen angesteuert werden, sondern, um Ausgewogenheit zu erlangen, auch „weiche“ Größen wie zum Beispiel Kundenzufriedenheit, Stammkundentreue und Mitarbeiterzufriedenheit zu messen sind. Es geht darum, die Zielgrößen des Unternehmens in passende Einzelziele für die Bereiche, Abteilungen und Teams „herunterzubrechen“. Also müsste jeder Bereich auch seine eigene Scorecard haben.

Im Zentrum der Balanced Scorecard stehen die Visionen und Strategien eines Unternehmens bzw. eines Projektes, da von diesen die Ziele und die Kennzahlen abgeleitet werden. Diese Ziele und Kennzahlen werden in so genannte Perspektiven zusammengefasst, die jeweils eine spezielle Sicht auf das Unternehmen repräsentieren (vgl. Abb. 8):

■ *Finanzen - finanzwirtschaftliche Perspektive*

In dieser Perspektive werden die klassischen finanziellen Kennzahlen zusammengefasst. Es wird gemessen, ob die Umsetzung und Durchführung der Unternehmensstrategie eine grundsätzliche Ergebnisverbesserung bewirkt. (Vgl. Kaplan & Norton, 1997, S. 24)

■ *Kunden – Kundenperspektive*

In diesem Bereich der Balanced Scorecard versucht das Unternehmen, sich auf dem Markt zu platzieren. Wesentliche Punkte sind die Kunden- und Marktsegmente, in denen das Unternehmen konkurrieren will.

■ *interne Abläufe - interne Prozessperspektive*

„Die interne Prozessperspektive identifiziert die kritischen Prozesse, in denen die Organisation ihre Verbesserungsschwerpunkte setzen muss.“ (Kaplan & Norton, 1997, S. 25) Im Vergleich zu herkömmlichen Ansätzen, bei denen existente Prozesse überwacht bzw. verbessert werden, identifiziert die Balanced Scorecard zusätzlich neue (notwendige) Prozesse. Zudem werden vornehmlich die Vorgänge beachtet, die am erfolgskritischsten für die Unternehmensstrategie sind.

■ *Mitarbeiterpotenziale - Lern- und Entwicklungsperspektive*

Die Lern- und Entwicklungsperspektive betrachtet grundsätzlich die Infrastruktur, die „die Organisation schaffen muss, um langfristig Wachstum und Verbesserung zu sichern“ (Kaplan & Norton, 1997, S. 27). Diese Perspektive soll eine lernende und wachsende Organisation ermöglichen und die Lücke schließen, die durch die restlichen Perspektiven noch nicht abgedeckt ist.

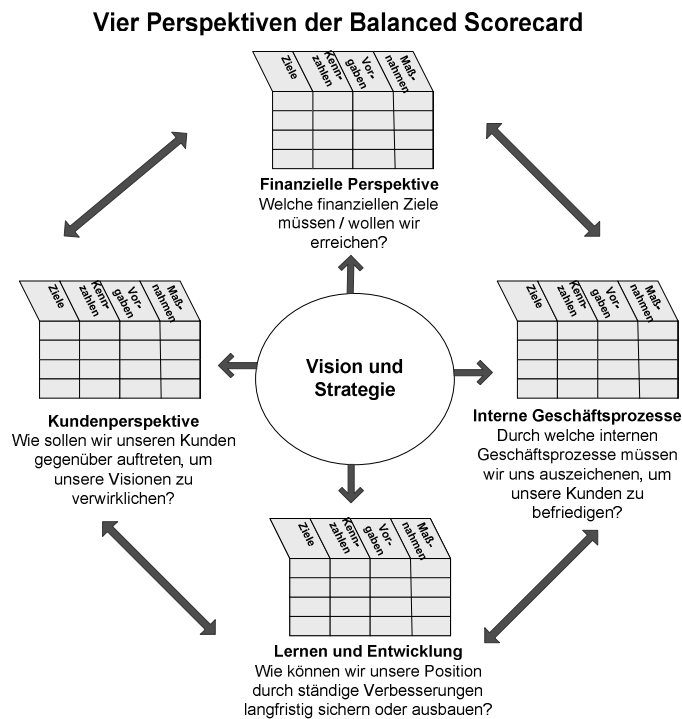


Abb. 8: Vier Perspektiven der Balanced Scorecard

Aus der grafischen Darstellung der Scorecard ist ersichtlich, dass bei jeder der vier Perspektiven eine weitere Unterteilung vorgenommen wurde. Die aus den Visionen bzw. Strategien abgeleiteten Ziele werden der jeweiligen Perspektive zugeordnet und aufgelistet. Jedem Ziel werden nun Kennzahlen, Vorgaben sowie Maßnahmen zugeordnet.

Die Umsetzung einer Balanced Scorecard gestaltet sich grundsätzlich immer gleich und kann in vier Phasen beschrieben werden (Vgl. Kaplan & Norton, 1997, S. 10f):

- Klärung und Herunterbrechen von Vision und Strategie
- Kommunikation und Verknüpfung von strategischen Zielen und Maßnahmen
- Planung, Festlegung von Zielen und Abstimmung strategischer Initiativen

- Verbesserung von strategischem Feedback und Lernen.

5.5 Strategische Personalentwicklung nach den Perspektiven der Balanced Scorecard

Die Anwendung der Balanced Scorecard bietet der Personalentwicklung die Chance, gestützt durch transparente Kennzahlen, ihre strategische Bedeutung heraus zu stellen.

Von den vier Perspektiven der Balanced Scorecard kann sich die Personalentwicklung vor allem auf die Lern- und Entwicklungsperspektive stützen. Diese Perspektive fokussiert auf die Mitarbeiterpotenziale. Wie können die Potenziale der Mitarbeiter erkannt, gefördert und adäquat eingesetzt werden, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein? Kaplan & Norton (1997, S. 121ff.) betonen bei der Balanced Scorecard verschiedene personelle Voraussetzungen:

- Potenziale der Mitarbeiter: Hat das Unternehmen qualifizierte Mitarbeiter in angemessener Zahl?
- Potenziale der Informationssysteme: Hat das Unternehmen bedarfsgerecht informierte Mitarbeiter?
- Motivation und Empowerment von Individuen, Teams und Organisationseinheiten.

Die Balanced Scorecard bietet mit der Lern- und Entwicklungsperspektive die Option für die Personalentwicklung, sich durch systematisches, kennzahlunterstütztes Handeln einen Zugang zu den Kernprozessen eines Unternehmens zu eröffnen.

Mitarbeiterpotenziale werden im Hinblick auf ihren Beitrag innerhalb von Wirkungs- bzw. Wertschöpfungsketten, welche an übergeordneten Zielen ausgerichtet sind, betrachtet.

Somit wird auch Personalentwicklung an ihrer Wirkung entlang der Wertschöpfungskette evaluierbar und kann mit den anderen Perspektiven der Balanced Scorecard prozessorientiert verzahnt werden.

5.6 Fazit: Verzahnung von Personalentwicklung in die Unternehmensstrategie

Personalentwicklung wird dann erfolgreich, wenn Sie gleichsam mit den Unternehmensstrategien verzahnt und pragmatisch in die Kernprozesse des Unternehmens verankert wird.

Durch Transparenz, Kommunikation und Einbeziehung müssen mögliche Stolpersteine bei der Umsetzung von Personalentwicklung vermieden werden.

Die Balanced Scorecard kann durch den integrativen, nutzenfokussierten Ansatz ein wichtiges Instrumentarium für das Unternehmen sein, Personalentwicklung zu dem Stellenwert zu verhelfen, der ihr in einer sich permanent verändernden Umwelt zustehen sollte.

Aber bei der Ableitung der Kennzahlen muss der besonderen Komplexität der Wirkungszusammenhänge von Personalentwicklungsmaßnahmen Rechnung getragen werden.

Gelingt es einem Unternehmen, die Personalentwicklung über die Strategie abgeleiteter Kennzahlen der Balanced Scorecard mit der Unternehmensstrategie zu verzahnen, so ist dies ein großer Schritt hin zu mehr Akzeptanz und Legitimation der Personalentwicklung durch einen transparenten und kommunizierbaren Wertschöpfungsbeitrag innerhalb der Kernprozesse des Unternehmens.

5.7 Ausblick: Integration von Personalentwicklung und Management des Kompetenzkapitals

Traditionell werden Unternehmen nach ihren Vermögenswerten bewertet. Standen in der Vergangenheit vor allem materielle Vermögenswerte im Vordergrund, so rücken in der jüngsten Vergangenheit zunehmend auch immer stärker immaterielle Vermögenswerte in den Blickpunkt.

So fordern aktuelle Rechnungslegungsstandards zu immateriellen Vermögenswerten, die konsequente und transparente Darstellung des Humankapitals.

In den letzten Jahren entwickelten sich betriebswirtschaftliche Standards zur Bilanzierung des Humankapitals. Meist werden in Top-Down-Ansätzen Kennzahlen zu immateriellen Gütern (wie Patenten, Software, Dienstleistungsprodukten, etc.) erhoben.

Was in diesem betriebswirtschaftlichen Standard fehlt, ist die direkte Berücksichtigung der Humanressourcen, der Kompetenzen der Mitarbeiter. Die Bilanzierung und kontinuierliche Förderung der Kompetenzen wird im Rahmen des betrieblichen Kompetenzmanagements und über die Bilanzierung des Humankapitals weiter an Bedeutung gewinnen. (vgl. auch Zawacki, 2004).

So sind Kompetenz und Kompetenzmanagement derzeit äußerst populäre Begriffe modernen Personalmanagements. Für die Bewältigung der komplexen Aufgaben durch eine adäquate Handlungskompetenz stehen dem einzelnen Dispositionen zur Verfügung, d.h. innere Voraussetzungen: Anlagen, Fähigkeiten, Bereitschaften. Als Kompetenzen bezeichnet Erpenbeck (Erpenbeck & Heyse, 1996, Erpenbeck, Heyse & Max, 1999; Erpenbeck, J. & v. Rosenstiel, L., 2003) dann diejenigen Dispositionen, die es einer Person ermöglichen, die ge-

nannten Handlungen selbstorganisiert auszuführen. Kompetenzen sind demnach Selbstorganisationsdispositionen des Individuums.

Instrumente, Kompetenzen quantitativ zu messen, qualitativ zu charakterisieren und komparativ zu vergleichen gibt es in Deutschland genug.

Doch damit interne Personalentwicklungen adäquat in der Bilanzierung und Förderung des Kompetenzkapitals unterstützt werden können, müssen zertifizierte Institutionen entstehen, die nach einheitlichen Maßstäben vorgehen, die eine hinreichende Wissenschaftlichkeit, Validität und Vergleichbarkeit des Gemessenen garantieren und die modellhafte Lösungen zu generieren imstande sind (vgl. z.B. Centrum für Kompetenzbilanzierung, Cekom®; www-cekom-deutschland.de).

Genau die Fokussierung auf die kompetenzbasierte Entwicklung des Humankapitals, als so etwas wie die strategische Positionierung von Kompetenzkapital im Unternehmen stellt insbesondere die Personalentwicklung vor große Herausforderungen und neue Aufgaben.

Denn von entscheidender Bedeutung für die Zertifizierung von Kompetenzen ist es, dass den Messungen eine umfassende Beschreibung der spezifischen Anforderungen und eine konkrete Operationalisierung der Kompetenzen zugrunde liegen. Darauf aufbauend sollten relevante Persönlichkeitseigenschaften und Handlungsfähigkeiten erfasst und in einem authentisch-komplexen Handlungskontext die anzuwendenden Kompetenzen gemessen werden. Nur durch den vernetzten Einsatz quantitativer und qualitativer Methoden der Kompetenzmessung können kompetenzbasierte Zertifizierungen so durchgeführt werden, dass sie, im Unterschied zu punktuellen Qualifikationszertifikaten, einen wichtigen Beitrag für die Entwicklung und Bewertung des Kompetenzkapitals und somit der nachhaltigen Handlungsfähigkeit in einer sich immer rascher ändernden Welt bilden.

Die Personalentwicklung muss sich diesen Herausforderungen und Aufgaben stellen. Wenn es ihr gelingt, mit geeigneten Methoden das Kompetenzkapital eines Unternehmens zu bilanzieren und zu dessen Weiterentwicklung beizutragen, findet Sie zunehmend Zugang und Verankerung in den zentralen Wertschöpfungsprozessen des Unternehmens.

Dann wird die Frage „Rechnet sich Personalentwicklung?“ zukünftig eher einen rhetorischen Charakter haben.

5.8 Literatur

Erpenbeck, J. & Heyse, V. (1996). Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung*, S. 15ff.

Erpenbeck, J., Heyse, V. & Max, H. (1999). KODE® (Kompetenzdiagnostik und -entwicklung); KODE®X (KODE-Explorer) – System. Vertrieb. Training. ACT GbR. Regensburg.

Erpenbeck, J. & v. Rosenstiel, L. (2003). Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart.

Gesellschaft für Personalentwicklung GmbH (1999). Zusammenfassung der Untersuchung „Personalentwicklung in Bewegung“. Wien.

Hentze, J. & Kammel, A. (1999). Aufbau und Anwendungsbereiche personalwirtschaftlicher Kennzahlensysteme im Rahmen eines wertorientierten Personalcontrollings. In: Schmeisser, W., Clermont, A. & Protz, A. (Hrsg.) 1999: Personalinformationssysteme & Personalcontrolling, S. 213-225.

Hentze, J. & Kammel, A. (2001): Personalwirtschaftliche Kennzahlensysteme im Rahmen eines wertorientierten internationalen Personalcontrollings. In: Clermont, A., Schmeisser, W. & Krimphove, D. (Hrsg.) 2001: Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen, S. 319-332.

Heymann, H. & Müller, K.G. (1982). Betriebliche Personalentwicklung. In Wirtschaftliches Studium, S. 151-156.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart

Mentzel, W. (1989). Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden. Freiburg.

Zawacki-Richter, O. (2004). Ansätze des betrieblichen Kompetenzmanagements und E-Learning-Szenarien. In: Erpenbeck, J.; Hasebrook, J.; Zawacki-Richter, O. (Hrsg.): Kompetenzkapital – Verbindungen zwischen Kompetenzbilanzen und Humankapital. Frankfurt a. M.

B. Beiträge aus der Praxis

6 Personalentwicklung im Rahmen des Generationsübergangs in einem Familienunternehmen⁷

6.1 Ausgangssituation

Die Firma Reitz Ventilatoren GmbH & Co. KG wurde 1948 gegründet und gehört zu Europas führenden Industrieventilatorenherstellern. Das Unternehmen beschäftigt an drei Standorten, zwei in Deutschland und einen Standort in der Schweiz, circa 500 Mitarbeiter. Zur Gruppe gehört noch eine Tochtergesellschaft in Indien, die ebenfalls als Fertigungsbetrieb ausgerichtet ist, und ein Verkaufsbüro in Frankreich. Das Unternehmen zeichnet sich durch eine für den Standort Deutschland ungewöhnliche Fertigungstiefe aus. Es gehört immer noch der Gründungsfamilie und wird jetzt in dritter Generation von zwei geschäftsführenden Gesellschaftern geführt, die jeweils 50% der Gesellschafteranteile repräsentieren. Das Unternehmen ist profitabel, mit einer für Deutschland guten Eigenkapitalquote ausgestattet und darauf ausgelegt, weiterhin in der Hand der Gründerfamilie zu bleiben.

Der Generationenwechsel wurde 1996 mit dem Eintritt des ersten der jetzigen geschäftsführenden Gesellschafter eingeläutet. Der eigentliche Personalentwicklungsprozess, der hier beschrieben werden soll, wurde mit dem Eintritt des zweiten geschäftsführenden Gesellschafter im Jahre 2000 aufgesetzt.

Die Ausgangssituation hierfür war eine Führungsstruktur, die von patriarchalischen Verhaltensmustern von der obersten Hierarchieebene bis in Sachbearbeiterfunktionen geprägt war. Damit verbunden war das Fehlen von Selbstmanagementkompetenzen und Verantwortungsbereitschaft und der Wille der Nachfolgeneration, ehrgeizige Wachstumsziele mit dem bestehenden Mitarbeiterstamm zu realisieren. Die Nachfolgeneration hat zum einen auf Grund ihrer anders geprägten Persönlichkeiten, aber vor allem auf Grund der Marktanforderungen entschieden, dass die Kultur des Unternehmens sich wandeln muss. Den Nachfolgern war klar, dass sie dies nicht alleine bewältigen können und dass das Führungsteam sich einem Veränderungsprozess aussetzen muss. Das Ziel war, die Führungskräfte mit einem hohen Verantwortungsbewusstsein, einer ausgeprägten Selbstmanagementkompetenz und Coachingbereitschaft gegenüber den Mitarbeitern auszustatten. Im zweiten Schritt war die Mitarbeiterstruktur daraufhin zu analysieren, in wie weit sie den gestellten Anforderungen der Nachfolger entsprechen, und dann mit Coaching und Schulung die Mitarbeiter auf die neuen Anforderungen auszurichten.

Die Firma I.e.P. GmbH ist darauf spezialisiert Familienunternehmen bei verschiedenen Changemanagement- und Organisationsentwick-

⁷ Von Claire Wightman Scollar.

lungsprozessen zu begleiten, die von der psychologischen Begleitung der Nachfolgeregelung, über das Training und Coaching von Führungskräften bis hin zum Outsourcing der Personalabteilung reichen.

6.2 Vorgehensweise

Zunächst einmal wurde im Rahmen des Generationsübergangs ein Plan entwickelt, bei dem der Vater des einen geschäftsführenden Gesellschafters seine Aufgaben auf seinen Sohn und seinen Neffen sukzessive übertrug. Hierbei wurde festgestellt, dass der von der Nachfolgergeneration angestrebte Führungsstil bei den Führungskräften und den Mitarbeitern auf ein gewisses Unverständnis stieß. Die Herren schlossen aber nicht hieraus, dass die Mitarbeiter das Problem darstellten, sondern haben ihr eigenes Verhalten und ihre Vorgehensweisen kritisch im Rahmen von Persönlichkeitscoaching hinterfragt, die dann zu einem grundlegenden Verständnis zwischen den beiden geführt hat. Beide hatten im Rahmen ihres Coachings das Ziel, sich so in ihrem Verhalten, ihrem Kommunikationsstil und in ihren methodischen Vorgehensweisen abzustimmen, dass sie für die Mitarbeiter transparent, verlässlich und nicht gegen einander ausspielbar sind. Dieser Prozess hat ungefähr ein Jahr gedauert und wurde unter kontinuierlichem Monitoring des externen Coaches erfolgreich abgeschlossen, bevor es darum gehen konnte, die Führungskräfte mit dem für sie neuen Führungskonzept zu konfrontieren und dann einzustimmen.

6.3 Projektbeschreibung im Einzelnen

6.3.1 Brakelerrunde

Im Rahmen der Neuausrichtung wurden die Führungskräfte des Unternehmens in einem zweitägigen Workshop auf die neuen Leitlinien eingestimmt. Bei dieser Veranstaltung gab es zwei Schwerpunkte: Zum einen haben die Geschäftsführer ihre Vorstellungen in Bezug auf Zusammenarbeit, Kommunikationsverhalten, Verantwortungsbereitschaft und selbstbestimmten Handeln erläutert und zum anderen wurde mit Instrumenten der Teambildung und Verhaltensanalyse eine erste Öffnung der Führungskräfte in Richtung der gewünschten Kultur und damit der Ziele der zukünftigen Personalentwicklung erreicht.

In der Folge wurde eine so genannte Brakeler Runde eingerichtet, die ihren Namen von dem Ort des oben beschriebenen ersten Zusammentreffens herleitete.

Ziele der Brakeler Runde waren:

- übergreifende Informationsplattform über die Abteilungsorientierung hinaus zu sein

- gegenseitige Unterstützung bei schwierigen abteilungsübergreifenden Projekten
- Vertrauensbildung durch regelmäßigen Gedankenaustausch auf einer informellen Ebene
- Ideenbörse
- Plattform zur Entwicklung von strategischen Ansätzen für die weitere Entwicklung des Unternehmens.

Es stellte sich allerdings schnell heraus, dass die Führungskräfte so noch nicht in der Lage waren, sich selbst zu organisieren und dieses Forum produktiv zu nutzen. In diesem ungesteuerten Zustand erzielte die Brakeler Runde nicht die gewünschten Impulse. Also wurde nachjustiert, wie im Folgenden noch beschrieben wird.

An dieser Stelle sei als Zwischenbemerkung erlaubt, dass es wenig Sinn macht, ein Projekt des Changemanagements im Hinblick auf eine gewollte Kulturänderung einem rigiden Plan folgend zu vollziehen. Vielmehr muss die Vorgehensweise flexibel gestaltet werden und die Hauptakteure müssen auch akzeptieren lernen, dass die einzelnen geplanten Schritte nicht immer in der Reihenfolge durchgeführt werden können. Eigentlich ist das logisch, wenn man über Veränderungen nachdenkt, da es sich um dynamische Prozesse handelt, bei denen sich selbstverständlich Dinge anders entwickeln, als man es sich vorgestellt hat.

Die Erkenntnis, dass die Führungskräfte zu diesem Zeitpunkt noch nicht „reif“ genug für ein solches Forum waren, führte zu einer Änderung der Vorgehensweise und es wurden entsprechend weitere Schritte eingeleitet, um eine bessere Standortbestimmung zu erreichen.

6.3.2 Management-Potenzialanalyse bei den Führungskräften

Zur Standortbestimmung gehörte im Folgenden genau zu analysieren, wo die Führungskräfte stehen, damit für diesen Personenkreis ein individuelles Förderprogramm aufgelegt werden konnte. Die Potenzialanalyse erfasste die folgenden Kriterien:

- Kommunikationsfähigkeiten
- analytische Fähigkeiten
- zwischenmenschliche Fähigkeiten
- energetische Antreiber
- administrative Fähigkeiten

- Methodenkompetenz
- Vorbildfunktionskompetenz.

Die Erfassung geschah durch strukturierte Interviews, in denen die Führungskräfte mit Führungssituationen konfrontiert wurden, die sie zu analysieren hatten, und einem Benchmark mit vergleichbaren Führungskräften in anverwandten Industrien.

Die Ergebnisse wurden sowohl der Geschäftsleitung als auch den Führungskräften zur Verfügung gestellt und es ergaben sich aus dieser Analyse für einen Großteil der Führungskräfte externer Schulungsbedarf und für einige der Führungskräfte auch Coachingbedarf, letzteres insbesondere für die Führungskräfte, die später für Schlüsselpositionen vorgesehen waren und die sich entsprechend an einer Persönlichkeitsentwicklung interessiert zeigten.

Weitere Ziele, die mit der Management-Potenzialanalyse (MPA) verfolgt wurden, waren:

- Vereinheitlichung der Führungssprache
- Abstimmung von Selbst- und Fremdbild
- Feedbackschleifen einüben zur Vorbereitung einer 360-Grad-Feedback-Kultur
- Vorbereitung von Teambildungsmaßnahmen unter dem Motto Selbstorganisation, Selbstmanagement und Veränderungsbereitschaft.

6.3.3 Erstellung von Leitlinien zur Personalentwicklung

Im Anschluss an die Führungskräftemaßnahmen⁸ hat sich die Unternehmensleitung entschlossen, allgemeingültige Personalentwicklungsleitlinien, die in diesem Unternehmen als Teil der Unternehmensleitlinien verstanden werden, zu beschließen.

Die Leitlinien und Ziele der Personalentwicklung sind folgendermaßen fixiert und im Hause veröffentlicht worden:

- Durch kontinuierliche, systematische und gezielte Personalentwicklung der Mitarbeiter/-innen wird Schritt mit den Marktanforderungen gehalten.

⁸ Das Coaching der Führungskräfte ist ein fortlaufender Prozess geworden.

- Mitarbeiter/-innen, die sich für einen Aufstieg im Unternehmen eignen und eine Förderung anstreben, können gezielt unterstützt werden.
- Der Nachwuchs für Führungspositionen soll überwiegend aus den eigenen Reihen gewonnen werden.
- Die Mitarbeiter/-innen werden darin unterstützt, „dazu zu lernen“ als Bestandteil ihrer täglichen Arbeit zu begreifen.
- Mitarbeiter/-innen, die am Markt gewonnen werden, sind mit geeigneten Maßnahmen optimal in den betrieblichen Ablauf zu integrieren.
- Das Unternehmen bietet den Mitarbeiter/-innen die Chance ihr „Know-how“ so zu erweitern, dass die Arbeitsplätze gesichert sind.
- Corporate Identity und die Mitarbeiterzufriedenheit werden gefördert.
- Die Unternehmensleitung bringt ihre Wertschätzung der Mitarbeiter durch PE- Maßnahmen zum Ausdruck.

Folgende Überlegungen waren bei der Entwicklung dieser Leitlinien maßgeblich: Die Personalentwicklung wird als integraler Bestandteil der Aufgaben der Geschäftsführung begriffen. Die Mitarbeiter können und sollen sich für ihre Entwicklung verantwortlich fühlen. Die Personalentwicklung ist mit Rechten und Pflichten für beide Seiten verbunden.

6.4 Coaching als Managementinstrument

Wie oben erwähnt, haben sich die geschäftsführenden Gesellschafter bis zu diesem Zeitpunkt im Projekt in einem Individualcoaching coachen lassen. Mit der Festlegung der Personalentwicklungsziele und der Verbreiterung des Projektes, was die Verantwortlichkeiten der Führungskräfte betrifft, haben die Führungskräfte ebenfalls ein Managementcoaching erhalten, das eine Verbesserung ihrer Kommunikations- und Führungsfähigkeiten auf der einen Seite und ihre Selbstwahrnehmung auf der anderen Seite zum Ziel hatte.

Die geschäftsführenden Gesellschafter verfolgen als eines ihrer Unterziele bei der Maßnahme, dass die Führungskräfte ihre Führungsrolle in Hinblick auf Motivation der Mitarbeiter und Leistungssteigerung verbessern.

Um dies zu erreichen war zunächst eine Selbstreflexion der Führungskräfte notwendig, die dann in die Fragestellung mündete: „Ich weiß jetzt sehr viel über mich, aber was weiß ich über meine Mitarbeiter?“.

Des Weiteren wurden die Führungskräfte als Coaches geschult, damit sie in Zukunft mit ihren Mitarbeitern in angemessene, das heißt, in fördernder und fordernder Form über ihre Leistungen kommunizieren können. Dies soll sowohl im Tagesgeschäft als auch bei den einmal im Jahr stattfindenden Mitarbeitergesprächen umgesetzt werden. Die Ergebnisse diesbezüglich sollen dokumentiert und damit nachvollziehbar werden.

6.5 Einführung eines Kompetenzanalyseinstrumentes und eines Kommunikationsleitfadens

6.5.1 Kompetenzanalyse bei Führungskräften und sämtlichen Angestellten

Um den Führungskräften ein Führungsinstrument an die Hand zu geben, das von dem Kompetenzgedanken ausgeht, sind im Folgenden alle Angestellten des Unternehmens mit dem KODE[®] getestet worden. Hierbei wurden drei Ziele verfolgt:

- Die Unternehmensleitung wollte einen Überblick darüber bekommen, wie ausgewogen die Kompetenzen im Hause verteilt sind.
- Die Mitarbeiter sollten mit ihren Führungskräften die Stärken und Schwächen im Kompetenzbereich erkennen und gemeinsam an einer Verbesserung der Schwächen und einer optimalen Nutzung der Stärken arbeiten.
- Festlegung von Wunschprofilen für bestimmte Jobfamilien.

6.5.2 Ergebnisse der Kompetenzanalyse in Stichpunkten

Die Durchführung der Analyse mit KODE[®] gestaltete sich nach anfänglicher Skepsis der Mitarbeiter und der Mitbestimmungsorgane sehr unspektakulär. Die Mitarbeiter fanden sich in ihren Profilen wieder und konnten mit dem Abgleich zwischen Wunschprofilen der Geschäftsleitung und in wie weit sie den Anforderungen genügen, gut arbeiten.

Für jeden Teilnehmer an der Untersuchung gab es ein Protokoll, das je nach Situation Selbsttrainingseinheiten für den Mitarbeiter, Coachingaufträge für die Vorgesetzten und Schulungen, die durch die PE-Abteilung zu organisieren sind, beinhaltet.

Die Geschäftsführung konnte bestimmte Schwächen und Stärken, die sich durch ganze Jobfamilien ziehen, erkennen und ist zurzeit in der Planung von entsprechenden Maßnahmen.

Alle Mitarbeiter können nach einigen Informationsveranstaltungen mit den erwünschten Kompetenzen gut umgehen und sind motiviert, sich entweder mehr einzubringen oder an sich zu arbeiten, je nach Erfordernissen.

Einen Nebeneffekt, der nicht geplant, aber doch willkommen war, ist, dass die Anforderungsprofil diagnostik Hinweise auf High Potentials ergab, die jetzt genauer durchleuchtet werden, um die nächste Führungsgeneration auf Abteilungsleitererebenen zu stellen.

6.6 Geplante Maßnahmen

Das Unternehmen erstellt gerade eine Qualifizierungsmatrix für die bisher in MPA und KODE[®] erfassten Mitarbeiter. Der Plan sieht vor, dass dieses in den nächsten 18 Monaten abgearbeitet werden soll. Im Anschluss soll noch einmal eine Messung der Kompetenzen der Mitarbeiter vorgenommen werden, um die Entwicklung zu kontrollieren. Hierdurch wird auch erkennbar werden, in wie weit die Maßnahmen greifen. Weiterhin ist auch als Nebeneffekt zu verzeichnen, dass durch das Wissen um eine wiederholte Messung alle Beteiligten sehr an allen Maßnahmen interessiert sind und die Motivation, Veränderungen vorzunehmen, sehr groß ist.

Im nächsten Schritt werden die deutschsprachigen Schwestergesellschaften und die Mitarbeiter in der Produktion einem ähnlichen Verfahren unterzogen werden, so dass am Ende das gesamte Unternehmen nach einem einheitlichen System die Mitarbeiter analysiert und fördert.

Die geschäftsführenden Gesellschafter haben durch die Maßnahmen der Schritte bis 6.4 einschließlich eine Produktivitätssteigerung von knapp 22% erreichen können. Das heißt, das Unternehmen ist ohne nennenswerte zusätzliche Einstellungen um diese Prozentzahl in drei Jahren gewachsen. Ein weiteres Wachstum auf diesem Niveau ohne Einstellungen wird nicht zu realisieren sein. Es wird aber bei der Einstellung in Zukunft darauf zu achten sein, dass die Kompetenzen, die im Unternehmen schwach ausgeprägt sind, durch die neuen Mitarbeiter idealerweise mitgebracht werden oder gleich die entsprechenden Maßnahmen bei guter fachlicher Qualifikation angesetzt werden, um die fehlenden Kompetenzen zu ergänzen.

6.7 Zusammenfassung

Begonnen hat der Prozess der Personalentwicklung bei der Firma Reitz ursprünglich als Einläuten eines Generationenwechsels. Daraus geworden ist ein Prozess des Changemanagements über die Personalentwicklung.

Changemanagement, weil aus den einzelnen Maßnahmen heraus so viele alte Strukturen aufgebrochen wurden, dass die neue Führung sich plötzlich nicht mehr in der klassischen Rolle geschäftsführender

Gesellschafter mit operativen Aufgaben wieder gefunden hat, sondern sich in Coachingaufgaben gegenüber der nächsten Führungsebene engagiert und dies auch will, um die Beweglichkeit, den Gesprächsbedarf und die erhöhte Aktivität, die bei den Mitarbeitern durch diese Maßnahmen ausgelöst wurde, durch die richtigen Führungsinstrumente zu kanalisieren, ohne sie zu behindern. Mit anderen Worten: Die gewünschten eigenverantwortlich handelnden, sich selber entwickelnden Mitarbeiter sind nicht so einfach zu führen. Damit deuten sich die weiteren Projektinhalte an.

Die Rolle der Autorin war zu jedem Zeitpunkt neben der Lieferung von verschiedenen Bausteinen innerhalb des Prozesses auch die Projektleitung.

Das Projekt hat nicht von Anfang an so durchstrukturiert werden können, dass man von vornherein sagen konnte, welche Schritte wann folgen sollten. Es ist vielmehr ein organisch gewachsener Prozess bei dem das Ziel einer sich selber entwickelnden, eigenverantwortlich handelnden Belegschaft Schritt für Schritt umgesetzt wird. Die Entwicklung kann und ist noch nicht abgeschlossen, aber die ersten Erfolge, die sich auch in Zahlen messen lassen, zeigen, dass die „Resource“ Mensch, in den Mittelpunkt gestellt, in einem mittelständischen metallverarbeitenden Betrieb am Standort Deutschland Erfolg hat.

7 Systematische Auswahl von Filialleiterinnen für die Merkur Spielotheken – Schritte zur Reduktion von Fluktuation durch Personal- und Organisationsentwicklung⁹

7.1 Die Gauselmann AG

1957 wurde die heutige Gauselmann AG von Paul Gauselmann gegründet und ist inzwischen Marktführer der Automatenwirtschaft in Deutschland und darüber hinaus. Der Unternehmer entschloss sich 1992 zur Internationalisierung und innerhalb von gut 10 Jahren hat sich die Gauselmann Gruppe zum weltweit agierenden Global Player entwickelt, der mit selbstentwickelten Produkten den Großteil der gesetzlich geregelten Gaming-Märkte innerhalb und außerhalb Europas beliefert. Von den circa 5700 Mitarbeitern in 2004 waren circa 4600 in Deutschland beschäftigt. Das Unternehmen generierte dabei einen Jahresumsatz von circa 670 Millionen Euro.

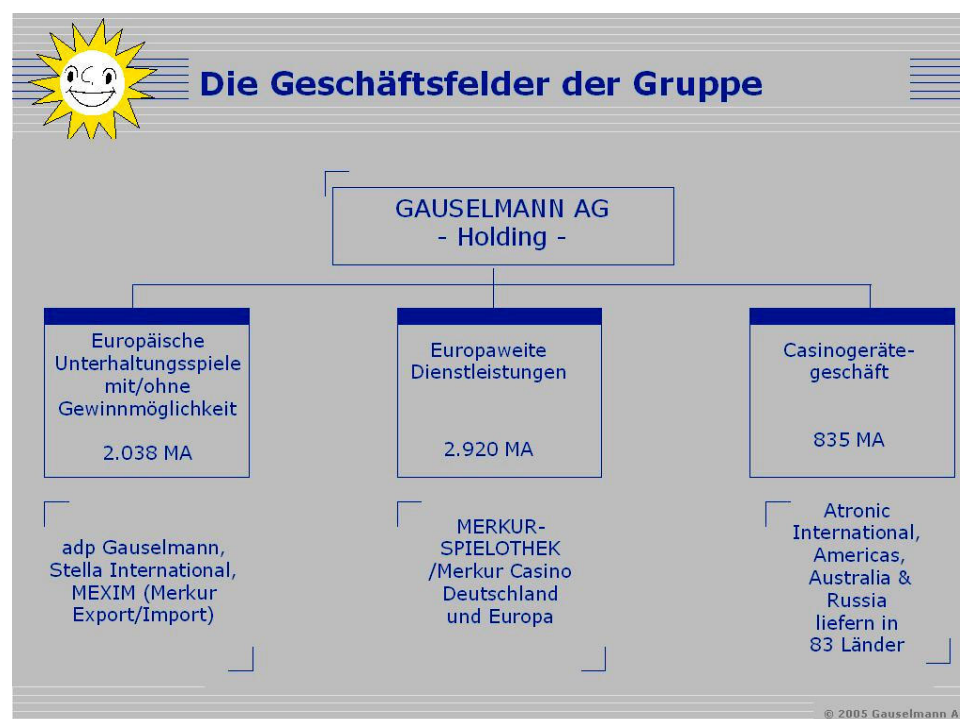


Abb. 9: Die Geschäftsfelder der Gauselmann AG

⁹ Von Armin Gauselmann.

7.2 Die Merkur-Spielotheken

Im Jahr 1974 eröffnete Paul Gauselmann die erste Merkur-Spielothek Filiale in Delmenhorst. Die Idee dahinter war, eine Spielmöglichkeit am Markt anzubieten, deren Umfeld mehr einen „Wohnzimmer-Charakter“ aufweist, als es die klassischen Spielhallen bis dahin anboten. Heute werden in Deutschland und Europa über 240 Filialen an mehr als 200 Standorten betrieben. Dieses Modell ist weiterhin auf Expansion angelegt und sehr erfolgreich.

7.3 Ziele der Personalentwicklung für die Merkur-Spielotheken

In der Gauselmann AG wird grundsätzlich die Idee einer dezentralen Organisation verfolgt. Hieraus ergibt sich konsequenterweise, dass die Unternehmenssegmente (siehe Organigramm) auch jeweils eine Personalentwicklung vorantreiben, die den jeweiligen Marktgegebenheiten und den Bedürfnissen, der in diesem Markt agierenden Mitarbeitern, gerecht werden.

Im Rahmen der starken Expansion und der dezentralen Organisation sind die Ansprüche an die Personalauswahl und die Entwicklung des Personals in den Merkur-Spielotheken besonders hoch.

Die Ziele für Personalauswahl und Personalentwicklung sind sehr pragmatisch und lauten:

- *Qualität*: fachliche und soziale Kompetenz, um am Arbeitsplatz flexibel zu agieren
- *Effizienz*: Aufbau und Erhalt eines leistungsfähigen Mitarbeiterpotenzials zur Sicherung der standortbezogenen Wettbewerbsfähigkeit
- *Erfolg*: Verringerung des Risikos von Fehlbesetzungen durch eine gute Auswahl und Vorbereitung des Mitarbeiters auf künftige Aufgaben und durch eine aktive Begleitung im neuen Verantwortungsbereich.

Die Hürden, mit denen es sich in der Personalarbeit auseinander zu setzen gilt, beinhalten die in den folgenden Kapiteln dargestellten Prämissen.

7.3.1 Imageproblem des Produktes

Spielstätten sahen sich in den vergangenen Jahren verschiedener Angriffe ausgesetzt. Meist findet man sie nicht in der „1a“-Lage der Innenstadt. Das kann auch bedeuten, dass die Spielstätten sich in einem

als schwierig zu bezeichnendem Umfeld befinden. Weiterhin gab es die Diskussionen um „Spielhallenflut“ und „Spielsucht“, so dass das Produkt, das vermarktet wird, folglich imagedechnisch nicht immer positiv besetzt ist.

7.3.2 Reine Frauenarbeitsplätze

Auf Grund der Kundenstruktur, die in einer Spielstätte spielt, hat es sich bewährt, Frauen sowohl als verantwortliche Personen – sprich Filialleiterinnen und stellvertretende Filialleiterinnen – zu beschäftigen. Aber auch ansonsten arbeiten fast ausschließlich Frauen in den Filialen. Dies liegt daran, dass die Kundenstruktur sich zu gut 90 % aus Männern zusammensetzt und Frauen in eventuell auftretenden Spannungssituationen ausgleichender wirken.

7.3.3 Schichtbetrieb

Die Öffnungszeiten einer Filiale der Merkur-Spielothek kann bis zu 23 Stunden betragen, was dazu führt, dass die Mitarbeiterinnen teilweise in drei Schichten arbeiten. Diese Tatsache kann schon mal zu Kollisionen mit den Familienaufgaben dieser Mitarbeiterinnen führen. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiterinnen beträgt 34 Jahre. Es handelt sich also in der Regel um Mitarbeiterinnen, die Familie haben oder gar allein erziehend sind.

7.3.4 Kundenorientierung in einer psychologisch herausfordernden Kundenbeziehung

Grundsätzlich kann man sich vorstellen, dass der Spielgast Ablenkung und Entspannung sucht. Verständlicherweise kann es aber auch zu innerer Anspannung kommen, wenn der Spieler die erwarteten Ziele nicht erreicht. Dies gilt es entsprechend auszutarieren, ohne sich mit dem Kunden zu identifizieren. Das heißt konkret, dass die Mitarbeiterinnen gehalten sind, freundlich und dienstleistungsorientiert aufzutreten. Da es sich nicht um psychologisch und pädagogisch qualifizierte Mitarbeiterinnen handelt, ist dies eine große Herausforderung.

7.4 Fluktuationsproblematik

Die oben genannten Punkte führen zunächst zu einem Problem, das es zu lösen gilt, bevor man über weitere Personalentwicklungsmaßnahmen nachdenken kann. Die Fluktuation ist mit circa 25 % der Filialleiterinnen im Jahr zu hoch und kostenintensiv. Die Kosten dieser Fluktuation bei den Merkur-Spielotheken wurde folgendermaßen konkret ermittelt und für nicht vertretbar festgestellt:

Prozesskosten der Suche, bestehend aus Anzeigenkosten, eingesetztes Personal für die Auswahlverfahren und Reisekosten:

€ 416.000 p. A.

Einarbeitungskosten, bestehend aus Einführungstag, Personalkosten während der Probezeit und anteilige Einarbeitungskosten der Stammebelegschaft:

€ 403.000 p. A.

Der immaterielle Schaden wurde dabei nicht bewertet. Die Faktoren seien hier aber der Vollständigkeit halber aufgezählt:

1. negativer Bekanntheitsgrad: Jede entlassene Mitarbeiterin redet im Schnitt mit sieben potenziellen Mitarbeiterinnen über das Unternehmen.
2. Freunde und Bekannte spielen eventuell nicht mehr bei dem Unternehmen.
3. Geschätzte 10-15% Minderleistung verbleibender Mitarbeiter in Unternehmen mit „Hire-and-Fire“-Mentalität.

7.5 Maßnahmen zur Reduktion von Fluktuation bei gleichzeitiger Verbesserung des Entwicklungspotenzials

Es wurden zunächst Anfang 2005 die folgenden Maßnahmen beschlossen und umgesetzt:

- Abbau der erhöhten Fluktuation durch standardisierte und verobjektivierte Personalauswahl
- Optimierung des Einarbeitungsprogramms
- Einführung von Feedbackschleifen bezüglich Zahlen und Kompetenzentwicklung.

An dieser Stelle soll der erste Punkt vertieft dargestellt werden.

7.5.1 Festlegung des Auswahlverfahrens

Das Auswahlverfahren wurde neben den üblichen Schritten

- Analyse der Bewerbungsunterlagen, wenn vorhanden
- Auswertung Telefonbewerbung
- Gespräche
- Interview Regional Manager - Büro
- Interview Zentrale Espelkamp

um das Messinstrument KODE® ergänzt.

Die Wahl fiel vor allem auf das KODE®-Verfahren, weil es transparent in den Aussagen ist, ohne zusätzlichen Aufwand dezentral und elektronisch anwendbar ist und keinen nennenswerten zusätzlichen Zeitaufwand beinhaltet.

7.5.2 Entwicklung des Anforderungsprofils anhand einer Vorstudie

Der Auftrag an das Kompetenzzentrum der Fachhochschule des Mittelstandes (FHM) in Bielefeld, ein Anforderungsprofil für Filialleiterinnen der Merkur-Spielotheken zu entwickeln, wurde durch eine Erhebung des Kompetenzprofils von erfolgreichen Filialleiterinnen in Abgrenzung zu weniger erfolgreichen Filialleiterinnen in einer Vorstudie realisiert. Erfolgreiche Filialleiterinnen wurden an Hand ihres Umsatzes im Verhältnis zu ihrer Verweildauer im Unternehmen definiert. Nicht erfolgreiche Filialleiterinnen wurden anhand der Umsätze der Filiale definiert.

Eingesetzt wurde das KODE®-Verfahren, bei dem vier Kompetenzbereiche unterschieden werden:

- personale Kompetenz
- sozial-kommunikative Kompetenz
- Aktivitäts- und Handlungskompetenz
- Fach- und Methodenkompetenz.¹⁰

7.5.3 Ergebnisse der Vorstudie

Zusammenfassend hat sich folgendes *Anforderungsprofil* herauskristallisiert:

¹⁰ Genauere Angaben zu den vier Kompetenzbereichen des KODE®-Verfahrens entnehmen Sie bitte Kapitel 8.3.1.1 im Kapitel 8, „Personalentwicklung früh gedacht – Kompetenzen frühzeitig erkennen und fördern“ von Andrea Weitz.

- 1) Kandidatinnen mit mindestens gut durchschnittlichen Ausprägungen in der personalen Kompetenz, unter günstigen und ungünstigen Bedingungen, sind empfehlenswert.
- 2) Die Wirkung im Faktor „Personale Kompetenz“ soll unter günstigen Bedingungen und unter ungünstigen Bedingungen ebenfalls gut durchschnittlich ausgeprägt sein.
- 3) Unter günstigen Bedingungen sollten Kandidatinnen bei der sozial-kommunikativen Kompetenz nur einen knapp durchschnittlichen und in ungünstigen Bedingungen nur eine schwächere Ausprägung aufweisen.
- 4) Die Wirkung im Faktor „Sozial-kommunikative Kompetenz“ soll unter günstigen Bedingungen maximal durchschnittlich und unter ungünstigen Bedingungen auf jeden Fall schwach ausgeprägt sein.
- 5) Bei dem Kriterium Aktivitäts- und Handlungskompetenz ist unter günstigen Bedingungen eine hohe Werteausprägung und unter ungünstigen Bedingungen mindestens eine gut durchschnittliche Werteausprägung wünschenswert.
- 6) In der Wirkung der Aktivitäts- und Handlungskompetenz sollte mindestens eine gut durchschnittliche Ausprägung unter günstigen Bedingungen und eine hohe unter ungünstigen Bedingungen vorliegen.

Die Auswahl sollte sich vorrangig an der entsprechenden Dynamik im Teilfaktor Wirkung in den Basiskompetenzbereichen „Personale Kompetenz“ (P), „Sozial-kommunikative Kompetenz“ (S) und „Aktivitäts- und Handlungskompetenz“ (A) orientieren. Relevant ist die Erhöhung der Wirkung unter ungünstigen Bedingungen in den Bereichen „Personale Kompetenz“ und „Aktivitäts- und Handlungskompetenz“ sowie die Reduktion der Wirkung im Bereich der sozial-kommunikativen Kompetenz.

Für den Bereich der Fach- und Methodenkompetenz (F), der ebenfalls durch KODE® erfasst wird, wurde keine Relevanz für das Anforderungsprofil festgestellt.

Zusammenfassend zeigte sich, dass bei folgenden Kompetenzen *hohe* Ausprägungen wünschenswert sind:

- 1) Glaubwürdigkeit (P)
- 2) Eigenverantwortung (P)
- 3) Tatkraft (A)
- 4) Initiative (A)
- 5) Entscheidungsfähigkeit (P/A)

- 6) Belastbarkeit (A/P)
- 7) Gestaltungswille (A/P)
- 8) Einsatzbereitschaft (P/A)
- 9) Offenheit für Veränderungen (Flexibilität) (P/A)
- 10) Konsequenz (A/F)
- 11) Problemlösefähigkeit (S/A)
- 12) Schlagfertigkeit (A/S)

Des Weiteren sind *geringere* Ausprägungen wünschenswert bei:

1. Anpassungsfähigkeit (S)
2. Integrationsfähigkeit (S/P)
3. Verständnisbereitschaft (S/F)
4. Kooperationsfähigkeit (S)

7.5.4 Weitere Vorgehensweise in Hinblick auf den Einsatz von Instrumenten zur Kompetenzerfassung

Seit dieser Vorstudie, die im September 2005 abgeschlossen wurde, wird die Auswahl durch KODE® ergänzt und erfolgt anhand der Vorgabe der Kompetenzverteilung, wie sie sich aus der Studie herleitet. Die Wirkung in Bezug auf die Senkung der Fluktuation kann auf Grund der Kürze der Zeit noch nicht dokumentiert werden.

Insgesamt sind inzwischen 12 Filialleiterinnen im Rahmen dieses neu aufgesetzten Auswahlprozesses eingestellt worden. Die erstmalige Überprüfung des Vorgehens in Hinblick auf Fluktuation und Ergebnisse in Bezug auf die Umsätze der entsprechend ausgewählten Filialleiterinnen ist für Ende 2006 geplant.

7.6 Zwischenbilanz und Ausblick

Bis Ende 2006 sind folgende flankierende Maßnahmen geplant:

- Qualitätsstudie: Wirkung von Auswahl und begleitende Maßnahmen (z.B. Schulungen zu erwünschten Kompetenzen) zur Kompetenzsteigerung verbunden mit Testwiederholung

- Erfassung des Betriebsklimas als Produktionsfaktor durch eine Mitarbeiterinnenbefragung
- Entwicklung von Selbsttrainingseinheiten im Rahmen von einem E-Learning-Projekt
- Untersuchung der Produktivitätssteigerung durch diese Selbsttrainingseinheiten.

Selbstverständlich steht dieses Projekt noch ganz am Anfang und es lässt sich noch nicht erkennen, ob der Ansatz „Wenn die Arbeitsbedingungen nicht zu verändern sind, dann müssen die zu den Arbeitsbedingungen passenden Mitarbeiterinnen gesucht, eingestellt und entwickelt werden“ den Erfolg alleine bestimmen wird. Es ist aber jetzt schon feststellbar, dass es ein Vorteil ist zu wissen, warum manche Mitarbeiterinnen deutlich erfolgreicher sind als andere und sich dieser Umstand in einer qualifizierten und „verobjektivierbaren“ Messung dokumentieren lässt.

8 Personalentwicklung früh gedacht – Kompetenzen frühzeitig erkennen und fördern¹¹

Personalentwicklung früh gedacht impliziert, dass nicht früh genug damit begonnen werden kann. Es soll aber nicht bedeuten, dass Weiterbildung irgendwann aufhören sollte.

Vielmehr liegt das Ideal im lebenslangen Lernen, das möglichst bis ins hohe Alter fort dauert.

8.1 Frühzeitige institutionsgebundene Personal- und Kompetenzentwicklung

Mittlerweile beginnen schon die Schulen mit der Vermittlung von Lernstrategien sowie Zeit- und Selbstmanagement. Außerdem sind Kompetenzen auch der Kernbegriff der neuen Bildungsstandards, die die Kultusministerkonferenz für die Schulen vorgelegt hat. Die neuen Ganztagschulen bieten weiterführende Gestaltungsmöglichkeiten, um z.B. Team- und Projektarbeit früh zu fördern.

Aber schon vorher, z.B. im Kindergarten, erlernen Kinder grundlegende Kenntnisse im Sozialverhalten und andere Kompetenzen.

Nach der Schule wird entweder eine Berufsausbildung oder ein Studium angestrebt. Diese Phase, in der Regel während der Adoleszenz, ist meist von Unsicherheiten geprägt, da die Jugendlichen erst in die Rolle der berufstätigen Erwachsenen hineinwachsen müssen.

Um Studierende und Unternehmen im Sinne des lebenslangen Lernens, besonders in überfachlicher Hinsicht zu unterstützen, hat die Fachhochschule des Mittelstands im Juni 2004 ein Kompetenzzentrum eingerichtet, das gleichzeitig zertifiziertes CeKom[®]-NRW (Centrum für Kompetenzbilanzierung)¹² ist.

In diesem Kompetenzzentrum werden Studierende und Unternehmen in verschiedenen Fragen der Personalentwicklung beraten.

8.2 Das Kompetenzmodell der FHM

Um ein ganzheitliches Kompetenzverständnis in der gesamten Hochschule zu implementieren, sind alle Studiengänge innerhalb von vier Kompetenzfeldern organisiert:

- allgemeine Wirtschaftskompetenz
- jeweilige Fachkompetenz des Studienganges

¹¹ Von Andrea Weitz.

¹² www.cekom-nrw.de

- personale und soziale Kompetenz
- Aktivitäts- und Handlungskompetenz.

Im Bereich Wirtschaftskompetenz werden zentrale betriebswirtschaftliche Zusammenhänge gelehrt und die Fachkompetenz bezieht sich auf die Schwerpunkte des jeweiligen Studienganges: Betriebswirtschaft, Medienwirtschaft, Medienkommunikation und Journalismus, Gesundheitsbetriebswirtschaft und Handwerksmanagement.

Dem Bereich der Personalen und Sozialen Kompetenz werden Fächer wie z.B. Selbstmanagement, Präsentation und Moderation oder auch Wirtschaftsenglisch zugeordnet.

Unter Aktivitäts- und Handlungskompetenz wird die grundsätzliche Fähigkeit des Menschen, in seine Umwelt aktiv steuernd einzugreifen, verstanden. In diesem Modul gibt es z.B. eine Einführung in Strategien zur Karriereplanung. Außerdem werden unternehmerische Planspiele durchgeführt und ein sechsmonatiges Praktikum im In- und Ausland absolviert.

Die FHM versteht sich damit als kompetenzbasierte Hochschule, die die persönliche Weiterentwicklung der Studierenden gezielt unterstützt.

Um diese Weiterentwicklung über die Lehre hinaus zu unterstützen, wurde ein ausgefeiltes Programm entwickelt, das den Vollzeit- wie Teilzeitstudierenden offen steht.

Dieses Programm wird vom Career-Service-Center gestaltet, welches das Ziel verfolgt, die Studierenden in allen Fragen der überfachlichen Kompetenzerweiterung zu beraten. Das Endziel liegt in der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Studierenden, damit diese schneller als andere einen Arbeitsplatz nach erfolgreichem Studienabschluss finden.

Die Studierenden werden deshalb in allen Belangen der Praktikumsuche und der Suche nach einem Arbeitsplatz unterstützt.

8.3 Angebote des Career-Service-Centers

Dazu zählen klassische Bewerbungstrainings und Rhetorikseminare, die durch Themen wie Work-Life-Balance oder Informationsabende zum Thema „Auslandspraktikum“ ergänzt werden.

Weiterhin wird der Kompetenzentwicklung zunehmend Bedeutung beigemessen, um den Studierenden den entscheidenden Wettbewerbsvorsprung mit auf den Weg zu geben.

8.3.1 Kompetenzentwicklung

Jeder Studierende erhält ein persönliches Gutachten zu seinem Kompetenzprofil, das im Rahmen eines Auswertungsgespräches detailliert erläutert wird. Das Kompetenzprofil wird auf Basis des KODE®-Fragebogens (vgl. Erpenbeck, Heyse, Max (2000)) zur Selbsteinschätzung erstellt, den jeder Studierende im Rahmen des Auswahlverfahrens der FHM bearbeiten muss. Wird bei der Auswertung eine schwächere Ausprägung in einem Kompetenzbereich festgestellt, haben die Studierenden die Möglichkeit an einem eintägigen Workshop teilzunehmen, um speziell diesen Kompetenzbereich zu stärken.

Workshops zur Kompetenzentwicklung gibt es zurzeit für die Basiskompetenzbereiche Personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, Sozial-kommunikative Kompetenz und Fach- und Methodenkompetenz.

8.3.1.1 Definition Kompetenzen

Grundsätzlich orientieren wir uns bei der Definition von Kompetenzen an Hermann Haken (vgl. Haken 1996).

Kompetenzen kennzeichnen die Anlagen, Fähigkeiten, Bereitschaften, kurz: Sie stellen Dispositionen zu einem selbstorganisierten Handeln dar. *Kompetenzen sind Selbstorganisationsdispositionen.*

Die unterschiedlichen Dispositionen (Fähigkeiten, Möglichkeiten, Bereitschaften), eben diese Handlungen selbstorganisiert auszuführen, bilden unterscheidbare Kompetenzen.

Auf Basis dieser grundlegenden Definition werden die von Erpenbeck, Heyse und Max (2000) unterschiedenen vier Basiskompetenzbereiche folgendermaßen definiert:

Personale Kompetenzen

Personale Kompetenzen sind Dispositionen, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d.h. Selbsteinschätzungen vorzunehmen, produktive Einstellungen, Wertvorstellungen, Motive und Deutungen zu entwickeln, Motivationen und Leistungsvorsätze auf allen Ebenen zu entfalten und im Rahmen der Arbeit und anderer Tätigkeiten Kreativität zu entwickeln und zu lernen.

Aktivitäts- und Handlungskompetenzen

Dies sind Dispositionen, gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln, d.h. Initiativen und Umsetzungsanstrengungen von Individuen, Teams und Unternehmen/ Organisationen zu aktivieren und in die Bewältigung von Vorhaben zu integrieren.

Fach- und Methodenkompetenzen

Dabei handelt es sich um Dispositionen, gedanklich–methodisch selbstorganisiert zu handeln, d.h. einerseits, mit fachlichen Kenntnissen und fachlichen Fertigkeiten kreativ Probleme zu lösen, das Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten, andererseits Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch kreativ zu gestalten und von daher das gedankliche Vorgehen zu strukturieren.

Sozial-kommunikative Kompetenzen

Das sind Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich als Individuum, Team oder Unternehmen bzw. Organisation mit anderen kreativ auseinander- und zusammenzusetzen, sich beziehungsorientiert zu verhalten, um gemeinsam neue Pläne und Ziele zu entwickeln.

8.3.1.2 Die Bedeutung interkultureller Kompetenz

Da die FHM zunehmend eine internationale Ausrichtung forciert, gewinnt auch der Bereich der interkulturellen Managementkompetenz an Bedeutung.

Interkulturelle Kompetenz bedeutet eine Haltung zu und ein Bewusstsein für Andersartigkeit, Vielfalt und Toleranz. Sie äußert sich durch Beobachten, Suche nach Erfahrungsaustausch und Vergleichen durch Selbstreflexion. Dazu gehört auch die kritische Auseinandersetzung mit eigenen Vor-Urteilen und denen uns nahe stehenden Personen und Gruppen, das Verstehen von Fremdbildern sowie die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit ethnisch bedingten Konflikten, die insbesondere eine Grundhaltung des Respekts und der Wertschätzung gegenüber dem kulturell Andersdenkenden voraussetzt.

Kompetenzen, die hierfür gefragt sind, lassen sich schwerpunktmäßig in die Bereiche Sozial-kommunikative und Personale Kompetenz einordnen.

Interkulturelle Kompetenz kann man einerseits über die Aneignung von Kenntnissen, andererseits – und dieser Aspekt ist wesentlich bedeutsamer – durch eine lernende Auseinandersetzung mit zunächst unbekanntem, vielleicht befremdlich erscheinenden Situationen, Dingen und Personen erlernen.

Kompetenzen können nicht formal vermittelt werden. Sie können nur in der Auseinandersetzung mit konkreten Anforderungen und über Erfahrungsaustausch mit noch kompetenteren Personen erworben werden.

Allerdings kann der Erwerb interkultureller Kompetenz durch Bildungsmaßnahmen, insbesondere durch Workshops, bei denen Simulationen, Übungen und Rollenspiele durchgeführt werden, unterstützt werden.

Bei Nichtbeachtung interkultureller Besonderheiten können ungewollte und zum Teil tödliche Konflikte aufkommen, die durch mehr Sensibilität und Erfahrungsaneignung im Vorfeld nicht nur vermeidbar gewesen wären, sondern deren bewusstes Beachten die Sympathie und Vertrauen beim Gegenüber aufbauen könnte.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Umgang mit anderen Kulturen ist es, Bräuche, mentale Einstellungen, Ängste und Überzeugungen der jeweils anderen ethnischen Gruppe ernst zu nehmen oder zumindest mit kritischem Abstand zu tolerieren.

So sind die Workshops der FHM zu diesem Themengebiet so aufgebaut, dass zunächst eine Sensibilisierung für die verschiedenen Dimensionen der interkulturellen Kompetenz und die Andersartigkeit eines bestimmten Kulturkreises erfolgt und wie man allgemein bzw. einfühlsam damit umgeht. Im weiteren Verlauf des Workshops wird dann auf spezifische Aspekte des jeweiligen Landes eingegangen. Zentral ist weiterhin das Training des Umgangs mit komplexen Themen wie Motivation oder Verhandlungsführung in Konfliktsituationen.

Dabei konzentrieren sich die Angebote der FHM schwerpunktmäßig auf China und Russland, da zu diesen Ländern bereits gute Kooperationsbeziehungen bestehen und die Studierenden mit wachsender Zahl ein Praktikum in China absolvieren möchten.

8.3.2 Angebote für Absolventen

Aber nicht nur während des Studiums an der FHM kann vom Know-how der Experten profitiert werden. Als weiteres Angebot wird den Studierenden die Möglichkeit, sich nach dem Studium in einem Alumni-Netzwerk zu organisieren, angeboten. Sie haben dadurch die Möglichkeit zu günstigen Konditionen an verschiedenen Veranstaltungen teilzunehmen.

8.3.2.1 Orientierungsworkshop

Ein besonderes Angebot ist der Orientierungsworkshop. Dieser Workshop dauert zwei Tage und soll für alle Unentschlossenen eine Hilfestellung sein, den persönlichen Weg in die Berufstätigkeit zu finden.

Im Rahmen dieses Workshops erhalten die Absolventen die Gelegenheit sich sehr tiefgehend mit ihrem Kompetenzprofil auseinanderzusetzen. Ausgehend vom KODE®-Kompetenzprofil wird analysiert, welches erworbene und vielleicht verborgene Wissen vorhanden ist

und auf welche Schwerpunkte bisher gesetzt wurde. Die persönlichen Bedürfnisse bezogen auf wichtige Dimensionen des persönlichen Traumjobs stehen im Mittelpunkt der Betrachtung.

Diese idealen Vorstellungen werden am zweiten Workshoptag auf den Prüfstand gestellt. Inwieweit sind sie realistisch und wie können sie erreicht werden? Was bringen die Teilnehmer bereits mit und an welcher Stelle benötigen sie weiteres Wissen? Wie kann dieses Wissen erworben werden? Was passiert wenn sie Ihren Traumjob nicht erreichen – gibt es Alternativen?

Nach der intensiven Auseinandersetzung mit diesen Fragen wird den Teilnehmern die Richtung, in die sie gehen möchten, meist bewusster und sie können die Umsetzung erster Schritte zur strukturierten Zielerreichung gezielter gestalten.

8.3.2.2 FHM-Alumni-Coaching

Zur Unterstützung bei dem Jobein- und aufstieg wurde ein spezielles Coachingprogramm entwickelt.

Besonders zu Beginn einer neuen Stelle muss mit Fallstricken und Hürden gerechnet werden. Welche Personen spielen im Unternehmen oder in der neuen Aufgabe welche Rolle? Welche Erwartungen werden offen – aber vor allem, welche Erwartungen werden verdeckt gestellt?

Durch Praxisberatung und kollegiales Feedback gewinnen die Teilnehmer neue Erfahrungen und erarbeiten Lösungen, die sie gewinnbringend in ihren Arbeitsalltag integrieren können.

Die Coachingreihe dauert ein Jahr, in dem 5 Treffen mit maximal 10 Teilnehmern vorgesehen sind.

Zu Beginn eines Coachingtermines werden die persönlichen Anliegen und Erwartungen der Teilnehmer priorisiert, damit sichergestellt ist, dass alle dringenden Fragen beantwortet werden.

Folgende Themen sollen den Coachingterminen einen sinnvollen Rahmen geben:

- Die ersten Schritte im Unternehmen: Balance zwischen Anpassung und Eigeninitiative
- Konflikte frühzeitig erkennen, Krisen meistern
- Change Management als nötiger Schritt zur Zukunftssicherung
- Geschichte der Organisation und welche Bedeutung diese für meine Karriereplanung hat.

Methodisch kommen dabei interaktive Lehrgespräche, Gruppen- als auch Einzelarbeit und Rollenspiele zum Einsatz. Im Vordergrund soll der gegenseitige Erfahrungsaustausch stehen.

8.4 Personalentwicklung für Unternehmen

Auch Unternehmen können von den Angeboten der FHM profitieren. Einsatzbereiche dabei sind:

- Kompetenzmessung/ Potenzialanalyse
- Teamentwicklung und Teamdesign
- Erstellung von Anforderungsprofilen
- Abgleich von Soll-Ist-Profilen
- Qualifizierungsbedarfsanalyse
- Management-Audit.

8.4.1 Management-Audit

Besonders das Management-Audit, als umfassende Kompetenzbilanz des Unternehmens und der Führungskräfte, rückt aufgrund der immer schneller eintretenden Veränderungen in den Fokus unternehmerischer Fragen. Sinnvoll ist ein Management-Audit z.B., wenn

- die Voraussetzungen für Beteiligungen, Allianzen, Fusionen, Unternehmensnachfolge erfasst werden sollen und eine Ableitung erforderlicher Veränderungsprozesse erfolgen soll.
- eine Performance-Steigerung im Rahmen bestehender Beteiligungen angestrebt wird.
- ein Benchmarking in der Gruppe von Beteiligungsunternehmen vollzogen werden soll.
- Spitzen- und Reserve-Potenziale der Human Resources eines Unternehmens erfasst werden sollen.

Dabei ist das Erkennen und Nutzbarmachen der persönlichen impliziten Erfahrungen, der Beziehungs- und Kooperationsfähigkeiten und der vielfältigen Synergien beim Zusammenwirken der Führungskräfte besonders wichtig.

Darüber hinaus bietet das Kompetenzzentrum auch Einzelpersonen Unterstützung auf dem Karriereweg an, indem Interessierte

- ihr individuelles Kompetenzprofil dokumentieren
- ein systematisches Entwicklungsprogramm erhalten
- ihre Ziele klären
- neue Karriereschritte gezielt planen.

8.4.2 Lebenslanges Lernen – nicht nur ein Wort

Die heutige wirtschaftliche Situation ist gekennzeichnet durch eine zunehmende Globalisierung, rasanter Wissensentwicklung bei gleichzeitigen demografischen Veränderungen: Es werden zunehmend weniger Kinder geboren, so dass sich die Lebensarbeitszeit des/der einzelnen Arbeitnehmer/-innen kontinuierlich verlängert.

Tatsache ist auch, dass der Zustrom jüngerer Nachwuchs- und Führungskräfte immer dünner wird. Die Gruppe der „mittelalten“ Erwerbspersonen, aus der sich gegenwärtig die Kernbelegschaften rekrutieren, nimmt ab, so dass sich das Schwergewicht auf die über 50-Jährigen verlagert. Die Zahl der über 60-Jährigen, die bis zur gesetzlichen Altersgrenze tätig bleibt, wächst an.

Konsequenzen daraus sind qualifikatorische und regionale Lücken im Arbeitskräfteangebot.

Das bedeutet, dass sich zunehmend auch ältere Mitarbeiter den neuen Herausforderungen der Globalisierung und kontinuierlicher Wissens-erweiterung stellen müssen.

Um den neuen Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es der Aufgeschossenheit gegenüber neuen Herausforderungen und der Bereitschaft des lebenslangen Lernens. Abgesehen von einer grundsätzlichen Offenheit gegenüber Innovationen gehören auch kreatives Potenzial, diese Innovationen zu entwickeln, und die Fähigkeit diese umzusetzen zu den Attributen der erfolgreichen Arbeitnehmer der Zukunft. Die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen ist dazu unverzichtbar. Das heißt, Mitarbeiter müssen über eine breite Basis von Grundkompetenzen verfügen, um der neuen Wettbewerbssituation gerecht zu werden.

Neben der Ebene der grundsätzlichen Bereitschaft oder Motivation ist darauf aufbauend eine kontinuierliche Qualifizierung der Arbeitnehmer, z.B. in der Handhabung der neuen Kommunikationsmedien, Aktualisierung des Fachwissens etc. ein elementarer Bestandteil, die Beschäftigungsfähigkeit zu sichern.

Damit die Mitarbeiter ihr innovatives Potenzial entwickeln können, ist weiterhin eine Organisationskultur erforderlich, die Veränderungen zulässt und solche als erstrebenswert definiert.

Die Führungskräfte müssen diese Organisationskultur kommunizieren und durch einflussbasierte Führungsformen fördern.

Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, hat die FHM ein Verbundprojekt zur Qualifizierung älterer Arbeitnehmer initiiert.

8.4.3 Ressourcenorientierte Kompetenzentwicklung bei älteren Arbeitnehmern zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit

Im Rahmen dieses Projektes wird an der Basis der Mitarbeiter angesetzt: bei ihren Kompetenzen, die sie erst zu den Aufgaben, die sie übernehmen sollen, befähigen.

Die Fähigkeit sich selbst zu organisieren wird in Zukunft einen immer höheren Stellenwert einnehmen. War dies bisher meist nur auf der Ebene der Führungskräfte gefordert, werden diese Anforderungen zukünftig auch an Fachkräfte gestellt werden, die in der Vergangenheit von den Unternehmen meist weniger gefördert worden sind. Auf Basis dieser Überlegungen scheint es immens wichtig zu sein, gerade die älteren Fachkräfte zu unterstützen.

Wichtig für die Unternehmen im Verbundprojekt ist es, sich mit den zukünftigen Anforderungen, die auf das Unternehmen und damit auf die Mitarbeiter, zukommen werden, auseinanderzusetzen.

Hierzu entwickelt die FHM gemeinsam mit der Geschäftsleitung, den Führungskräften und den Mitarbeiter/-innen ein Anforderungsprofil, das als Schwerpunkt der Innovationskompetenz Rechnung trägt. Zur Entwicklung dieses Anforderungsprofils wird das Verfahren KODE[®]X (Erpenbeck, Heyse, Max (2000)) (Kompetenz-Explorer) eingesetzt, das von dem Gründungsrektor der FHM, Prof. Volker Heyse, entwickelt worden ist, ein.

Das KODE[®]X -System wurde parallel zu KODE[®] (Kompetenz-Diagnose und -Entwicklung) erarbeitet. Es baut auf dem gleichen theoretischen Kompetenzmodell auf und verfeinert es durch weiterführende instrumentelle Entwicklungen und Bestätigungen. KODE[®]X enthält neben Messmethoden neue Instrumente und Verfahren des Personalmanagements. Es ist eine bewusst gewählte Kombinationslösung, ein *hybrid approach*. Das Verfahrenssystem ermöglicht es auf verblüffend einfache Art und Weise, alle wichtigen Seiten der Kompetenzermittlung sowie der Erarbeitung von Kompetenzprofilen zu beherrschen.

In einem Qualitätshandbuch werden die Anforderungen ausführlich beschrieben. Sie sind somit transparent und jederzeit erneut verwendbar.

Sind die Anforderungen, die ein Arbeitnehmer heute und in den nächsten Jahren erfüllen muss, identifiziert worden, soll eine Überprüfung stattfinden, ob die älteren Arbeitnehmer des Unternehmens diesen Anforderungen gerecht werden.

Die Ergebnisse lassen sich mit dem Anforderungsprofil optimal vergleichen.

Bei Abweichungen lassen sich passgenaue Qualifizierungsempfehlungen ableiten, um noch fehlende Kompetenzen aufzubauen. Alternativ besteht auch die Möglichkeit, die Mitarbeiter anderen Jobgruppen zuzuordnen, denen ihr Kompetenzprofil besser entspricht.

Die Führungskräfte des Unternehmens müssen in der Lage sein, innovative und zukunftsorientierte, ältere Arbeitnehmer zu führen, so dass auch hier eine Bestandsaufnahme des geeigneten Führungspotenzials erforderlich ist, mit der Ableitung entsprechender Qualifizierungen.

Abgesehen von Qualifizierungsmaßnahmen wird mit einem „train the Trainer-Modul“ ein kontinuierlicher Erfahrungs- und Informationsaustausch innerhalb und zwischen den Unternehmen (im Rahmen der Verbundberatung) implementiert.

8.5 Zusammenfassung

Im vorliegenden Artikel wird ausgehend von der frühesten Möglichkeit institutionalisierter Personalentwicklung der Bogen über das Konzept des lebenslangen Lernens bis zum hohen Alter gespannt. Weiterentwicklung und Kompetenzerweiterung sind nicht auf die Altersgruppe der 20- 40-Jährigen beschränkt, sondern kann und sollte ein Leben lang andauern.

Beispiele und Möglichkeiten hierzu werden anhand differenzierter Angebote der Fachhochschule des Mittelstands (FHM), die die Autorin von der Planung bis zur Umsetzung betreut, aufgezeigt.

8.6 Literatur

Erpenbeck, J.; Heyse, V.; Max, H.G. (2000): Das KODE@X - System. Regensburg/ Lake-land.

Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L. (Hrg.) (2003): Handbuch Kompetenzentwicklung. Schäfer - Poeschel, Stuttgart.

Erpenbeck, J., Heyse, V., Max, H.G. (2000): Das KODE@ -System. Regensburg/ Lake-land: ACT.

Haken, H. (1996): Synergetik und Sozialwissenschaften. In: Ethik und Sozialwissenschaften Bd. 7, Heft4.

9 Professionalisierung im Personalmanagement – Kompetenzen und Kompetenzentwicklung für Personalmanager¹³

9.1 Bedeutung des Personalmanagements

Personalentwicklung macht Unternehmen erfolgreich – aber nur, wenn sie von professionellen Akteuren betrieben wird. Dadurch kommen Anforderungen an die Personalmanager der Unternehmen in den Blick. Kernthese dieses Beitrags ist: Auch in KMU geben professionelle Personalmanager die Initialzündung für eine gute Personalentwicklung.

9.2 Professionalisierungsinitiative DGFP

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) hat vor dem Hintergrund der Frage nach professionellem Personalmanagement Ende der 1990er Jahre eine Professionalisierungsinitiative ins Leben gerufen: Sie strebt an, die Professionalität des Personalmanagements in der Praxis zu steigern durch

- die Festlegung von DGFP-Kompetenzstandards guter Personalpraxis,
- die Durchführung von an den Standards orientierten zertifizierenden Ausbildungsaktivitäten,
- die flankierende Entwicklung praxisorientierter Personalmanagementkonzepte,
- die kontinuierliche Evaluation der Professionalisierung.

Den Professionalisierungsüberlegungen liegt inhaltlich ein Selbstverständnis für ein professionelles Personalmanagement zugrunde, das Personalmanager aus Unternehmen, aus der Beratung und Personalwissenschaftler in einem Forschungsprojekt folgendermaßen umrissen haben (vgl. DGFP 2002):

¹³ Von Dr. Sascha Armutat.

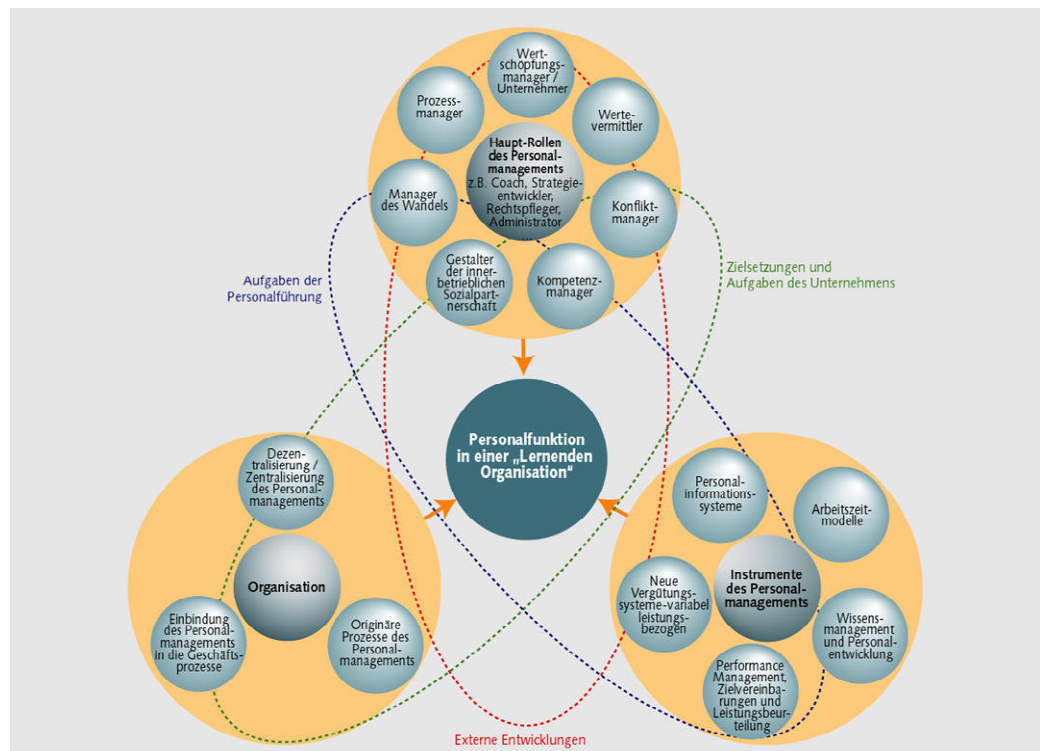


Abb. 10: Selbstverständnis eines professionellen Personalmanagements (DGFP 2002)

Die Prämisse ist: Unternehmen der Zukunft werden lernende Organisationen sein, die sich flexibel den veränderlichen Rahmenbedingungen anpassen, ohne ihre Identität zu verlieren. In einer derartigen lernenden Organisation muss das Personalmanagement bestimmte Rollen wahrnehmen, um den Erfolg des Unternehmens zu garantieren. Der Personalmanager ist hier

- Wertschöpfungsmanager
- Wertevermittler
- Konfliktmanager
- Gestalter der innerbetrieblichen Sozialpartnerschaft
- Manager des Wandels
- Prozessmanager
- Kompetenzmanager.

Um diese Rollen ausfüllen zu können, braucht das Personalmanagement des Unternehmens eine angemessen ausgestaltete Personalmanagementorganisation. Dazu gehören eine unternehmensspezifische

Lösung der Frage nach zentralen/dezentralen Personalmanagementstrukturen inkl. einer Berücksichtigung von Outsourcing-Überlegungen, die optimale Gestaltung originärer Personalprozesse sowie die organisatorische Integration von Personalmanagementüberlegungen in die Geschäftsprozesse.

Darüber hinaus hat das Personalmanagement Professionalität in der Gestaltung und Anwendung von Personalmanagementinstrumenten zu zeigen.

Bei der Umsetzung der Rollen, bei der Organisation und der Instrumentengestaltung und -anwendung beachtet und beeinflusst ein professionelles Personalmanagement Fragen der Mitarbeiterführung, die Zielsetzung und die Aufgaben des Unternehmens sowie die relevanten externen Entwicklungen.

Um dieses Selbstverständnis in der Praxis zu leben, benötigen Personalmanager auf Sachbearbeiter-, Referenten- und Leitungsebene spezifische fachliche, soziale und personale Kompetenzen:

- Sie brauchen – differenziert nach den Anforderungen – die Voraussetzungen, um die *strategisch-kulturellen Aufgaben* des Kulturmanagements, des strategischen Personalmanagements, der Gestaltung der betrieblichen Sozialpartnerschaft, der Gestaltung externer Beziehungen zu bewältigen.
- Sie benötigen Expertise für die *personal- und betriebswirtschaftlichen Aufgaben*, also für das Wertschöpfungs-, Kompetenz-, Instrumenten- und das Veränderungsmanagement.

Eine zentrale These der DGFP-Professionalisierungsinitiative ist: Die Professionalität des Personalmanagements wird durch die Kompetenzen seiner Akteure bestimmt.

9.3 Kompetenzentwicklung für das Personalmanagement

Was ist zu tun? Vor allem ist es notwendig, sich die Besonderheiten von Kompetenzen zu vergegenwärtigen: Kompetenzen sind Bündel innerpsychischer Dispositionen, die sich bedarfsgerecht als erfolgreiches Handeln (Performanz) aktualisieren. Sie sind das Ergebnis einer individuellen Lerngeschichte von Lernprozessen unter formellen, non-formellen und informellen Bedingungen, besitzen einen aktuellen Situations- und Problembezug und ermächtigen das Individuum, handlungsfähig in zukünftigen, unübersichtlichen Situationen zu bleiben (vgl. Armutat 2003).

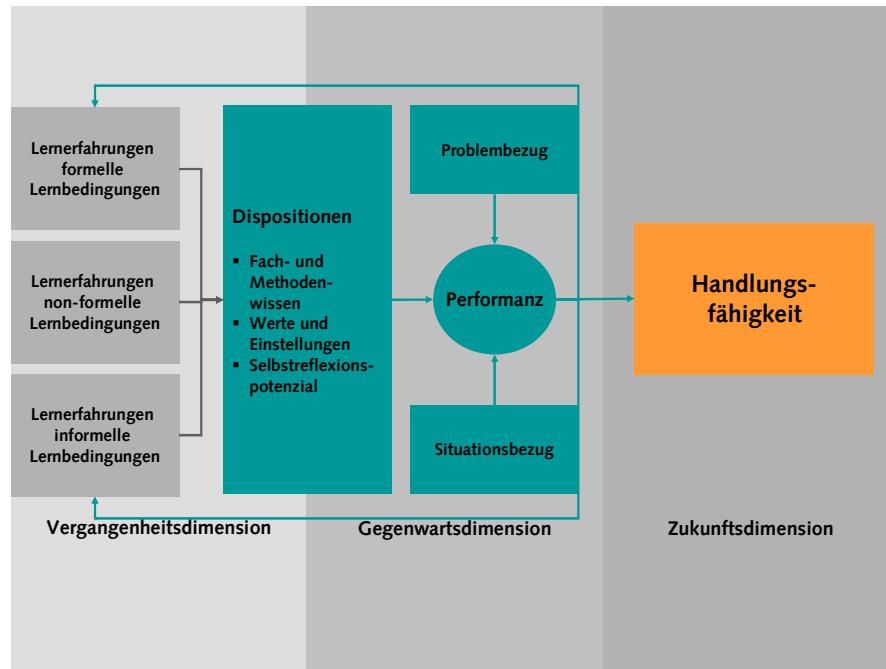


Abb. 11: Kompetenzen und Kompetenzentwicklung

Die Kompetenzentwicklung professioneller Personalmanager muss sich inhaltlich und formal an diesen Zusammenhängen orientieren:

Zum Ersten muss sich die Kompetenzentwicklung *inhaltlich* an den zentralen fachlichen und methodischen Herausforderungen des Personalmanagements ausrichten. Diskussionen mit Personalmanagern aus der Praxis bei der DGFP zeigen, dass Personalmanager der Zukunft vor allem in der Lage sein müssen, im Sinne des Unternehmens Aufgaben des Kultur-, Change-, Wertschöpfungs- und Kompetenzmanagements zu bewältigen. Weiterhin benötigen sie Expertise in der Entwicklung unternehmensspezifischer Personalinstrumente und die politische Kompetenz zur Gestaltung der Sozialpartnerschaft und externer Beziehungen des Unternehmens.

Zum Zweiten muss sie die Entwicklung eines selbstreflexiven Potenzials unterstützen. Das macht es notwendig, im Kompetenzentwicklungsprozess den Personalmanagern Möglichkeiten der Standortbestimmung zu bieten und Übungen zum Training extrafunktionaler Fähigkeiten in den Lernprozess zu integrieren.

Zum Dritten muss sie beim Aufbau der Lernprozesse die Berufserfahrungen der Personalmanager berücksichtigen: einerseits durch eine Abstufung nach den Anforderungen der verschiedenen Job-Level – andererseits durch eine Modularisierung des Lernangebots und durch Möglichkeiten der Definition individueller Lernpfade.

Zum Vierten muss sie methodisch den Aufbau von Kompetenzen durch Lehr-/ Lernformen unterstützen, die unterschiedliche Perspek-

tiven auf ein Thema eröffnen, die unterschiedliche Kontexte einbeziehen, die soziale Lernerfahrungen ermöglichen und die authentische Situationen der Praxis einbeziehen.

Das daraus folgende Curriculum, das auch Grundlage für die ProPer-Ausbildungsgänge der DGFP ist, berücksichtigt diese Aspekte (vgl. DGFP 2006 (ProPer))¹⁴:

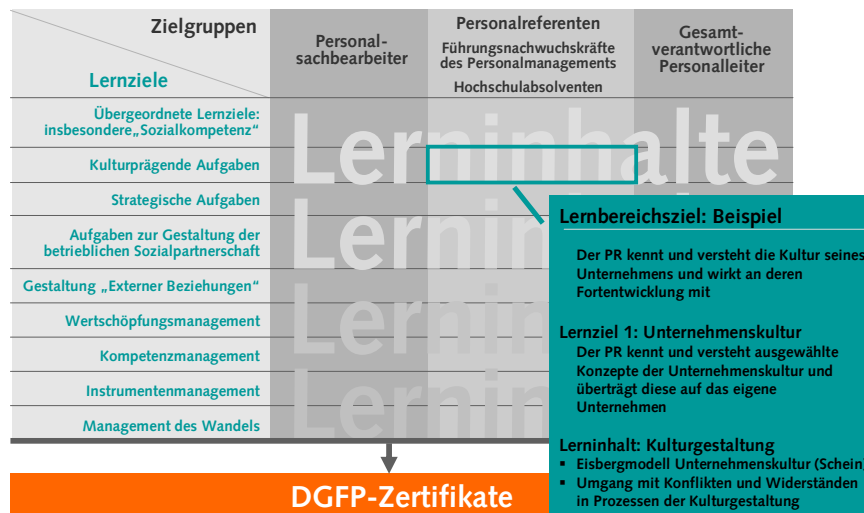


Abb. 12: Aufbau Curriculum Personalmanagement der ProPer-Ausbildungsgänge der DGFP

Auf der Basis eines derartigen Ausbildungsprogramms werden Personalmanager in die Lage versetzt, den strategischen Impact ihrer Tätigkeiten zu erkennen, zu kommunizieren und konzeptionell zu berücksichtigen.

Nur mit einem derartig vermittelten Set von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten wird aus dem frommen Bekenntnis, dem ehrgeizigen Wunsch und dem gepflegten Mythos von der Business-Partnerschaft des Personalmanagements Realität.

9.4 Literatur

Armutat, S.: Kompetenzentwicklung im universitären Studienfach Personal für das Berufsfeld Personalmanagement. München und Mering 2003.

DGFP e.V. (Hrsg.): PIX – der Personalmanagement Professionalisierungs Index der DGFP e.V. Bielefeld 2005.

¹⁴ www.dgfp.de.

DGFP e.V. (Hrsg.): ProPer – Professionalisierung für das Personalmanagement. Broschüre 2006. Düsseldorf 2006.

DGFP e.V. (Hrsg.): Professionalisierung des Personalmanagements. Ergebnisse der pix-Befragung 2005. Praxispapier 3/2005. (www.dgfp.de/praxispapiere)

DGFP e.V. (Hrsg.): Herausforderung Personalmanagement. Auf dem Weg zu professionellen Standards. Frankfurt am Main 2002.

10 Autorenverzeichnis

Dr. Sascha Armutat
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf
Tel. 0211 59 78-124
armutat@dgfp.de
www.dgfp.de

Dr. Hans Böhm
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf
Tel. 0211 59 78-100
boehm@dgfp.de
www.dgfp.de

Armin Gauselmann
Gauselmann AG
Merkur-Allee 1-15
32339 Espelkamp
Tel. 05772 – 49-648
Agauselmann@gauselmann.de
www.gauselmann.de

Prof. Dr. Volker Heyse
CeKom GmbH
Zur Hohen Linie 13
93055 Regensburg
Tel. 0941 – 4613233
info@cekom-deutschland.de
www.cekom-deutschland.de

Dipl.-Psych. Andreas Hohenstein
elementM GmbH
Halzenberg 25
42929 Wermelskirchen
Tel. 02196 – 889910
Andreas.hohenstein@elementM.de
www.elementM.de

Dipl.-Psych. Claire Wightman Scollar
I.e.P GmbH
Speckfeld 11
33824 Werther
Tel. 05203 – 88 45 27
Scollar@iep-personalbuero.de
www.iep-personalbuero.de

Dipl.-Psych. Andrea Weitz
Fachhochschule des Mittelstands (FHM)
FHM-Kompetenzzentrum
Ravensberger Str. 10 G
33602 Bielefeld
Tel. 0521 – 9 66 55 279
weitz@fhm-mittelstand.de
www.fhm-mittelstand.de

Prof. Dr. Wolfgang Wittwer
Universität Bielefeld
Fakultät für Pädagogik
Universitätsstr. 25
33615 Bielefeld
Tel. 0521 – 106-3144
wolfgang.wittwer@uni-bielefeld.de
www.uni-bielefeld.de