

Personalentwicklung

Kreative Strategien

Welche Art von Lernen und Entwicklung braucht heute ein Unternehmen, um schneller als die Konkurrenz das zu lernen und umzusetzen, was jede Führungskraft und alle Mitarbeiter am Arbeitsplatz zur Sicherung eines Wettbewerbsvorsprungs im Markt benötigen. Der anerkannte Schweizer Mananagementberater und Buchautor Rolf Stiefel gibt Ihnen in diesem Beitrag auf diese brisante Frage einige überlegenswerte Antworten.

Personalentwicklung (PE) darf nicht mit den Hochglanzprospekten verwechselt werden, mit denen man in der großbetrieblichen Wirtschaft PE-Bemühungen kommuniziert. Desgleichen darf man sich auch nicht von neuen Begrifflichkeiten wie beispielweise die jetzt häufig genannten Unternehmensuniversitäten beeindruckend lassen, mit denen scheinbare Vorzeigeunternehmen in der Wirtschaft anzeigen, was sie für Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte in Sachen Entwicklung realisieren. Das was man auf Großveranstaltungen ins „Schaufenster“ stellt, ist nicht unbedingt das, was die tatsächliche Wirklichkeit ist und steht vor allem nicht für eine PE-Arbeit, die sich zum Ziel setzt, Unternehmen in der Umsetzung Ihrer strategischen Erfolgspositionen zu unterstützen.

Man sollte meinen, dass zur Ausprägung von konkurrenzüberlegenen Wettbewerbsvorteilen Personalentwicklung im allgemeinen und die Entwicklung der Führungskräfte im besonderen eine überragende Bedeutung haben. Doch dem ist nicht so: Die wenigsten PE-Abteilungen in der großbetrieblichen Wirtschaft haben – trotz anders lautender Aussagen Ihrer Konferenzrhetoren auf Veranstaltungen – einen strategieumsetzenden Existenzgrund.

Dieser strategieumsetzende Existenzgrund der PE-Arbeit ist eine Chance für Klein- und Mittelbetriebe, ihre Entwicklungsarbeit einzigartig zu begründen und Mitarbeiter bei der Umsetzung von strategischen Erfolgspositionen durch PE-Projekte zu unterstützen, die wenig Parallelen in Großbetrieben haben. Wenn alle Unternehmen ihre Zukunft in der Verbesserung der Kundenzufriedenheit und in der Steigerung der Servicequalität erkennen, dann ist es eben nicht mehr die Kraft der bloßen Strategien, die einen Wettbewerbsvorsprung ermöglichen, sondern die Kreativität und Genialität in der Wahl der Umsetzung dieser Strategien, die einem Unternehmen die entscheidene Führungsposition im Markt sichern.

Diese Annahme bedeutet für die PE-Arbeit in innovativen Unternehmen den „Aufbau von Umsetzungsarchitekturen“. Die neue Schlüsselfrage heißt: Welche Art von Lernen und Entwicklung brauchen wir bei uns im Unternehmen, um schneller als die Konkurrenz das zu lernen und umzusetzen, was jede Führungskraft und alle Mitarbeiter am Arbeitsplatz zur Sicherung eines Wettbewerbsvorsprungs im Markt benötigen.

GRUNDSÄTZE EINER STRATEGIEUMSETZENDEN PERSONALENTWICKLUNG

Unternehmen konkurrieren heute in der Umsetzung Ihrer Strategien: Unternehmen konkurrieren heute im wesentlichen über den „Aufbau von Umsetzungsarchitekturen“, wobei die Personalentwicklung in ihrer strategieumsetzenden Anlage einen besonderen Stellenwert als Instrument bei der Generierung von Wettbewerbsvorteilen einnimmt.

Zeit als Wettbewerbsfaktor im strategieumsetzenden Lernen: Der Faktor Zeit wird in der Strategieumsetzung zu einem entscheidenden Faktor und muß sich in neuen Lernformen ausdrücken. Diese setzen an die Stelle des sequentiellen „learn then act“ ein simultanes „learn and act“.

Nur strategisch relevante Bedarfe sind ein PE-Handlungsanlass: Nicht jede Schwachstelle und jede subjektiv empfundene Unvollkommenheit im Unternehmen ist ein Bedarf, der zum Handeln zwingt. Vielmehr geht eine strategieumsetzende PE-Funktion davon aus, dass sie nur bei strategisch relevanten Bedarfen gebraucht wird und „sonstige Bedarfe“ durch das kulturimmanente Lernpotenzial im Unternehmen bearbeitet werden können – oder das Unternehmen lernt mit diesen Defiziten zu leben.

Fokussierung der Veränderungsenergien: Von allen Ressourcen, die bei der Entwicklung von Mitarbeitern eingesetzt werden, ist die wertvollste Ressource die begrenzte Veränderungsenergie der Mitarbeiter. Dieses kostbare Gut muß auf die für ein Unternehmen wichtigsten Veränderungsprozesse fokussiert werden.



Dr. Rolf Th. Stiefel,
Dr. Rolf Stiefel &
Partner AG, Internationales
Beratung für Management-Andro-
gik und Organisationsentwicklung,
St. Gallen

DIE ENTWICKLUNG DES PERSONALS IST MEHR ALS DIE SUMME ENTWICKELTER PERSONEN



Die Entwicklung des Personals ist mehr als die Summe entwickelter Personen: Die kollektive Entwicklung der Belegschaft oder des gesamten Managements hat in der strategieumsetzenden PE eine eigene Qualität und kann nicht als Ergebnis der Entwicklung von Individuen verfolgt werden. Diese kollektive zeitgedrängte Entwicklung führt zur Ausprägung neuer Kulturmerkmale – und das ist etwas anderes als nur der Erwerb von neuen Fähigkeiten.

Bedarfsbearbeitung im lernenden Unternehmen bedeutet immer Zuwachs an Lernfähigkeiten: Jeder strategisch relevante Bedarf muß in einer Weise bearbeitet werden, daß sich als Ergebnis der Bearbeitung bei den teilnehmenden Personen ein Zuwachs an Lernfähigkeiten und im Unternehmen eine Lernkulturveränderung in Richtung lernendes Unternehmen einstellt.

Personalentwicklung nur mit aktiver Unterstützung der Geschäftsführung: Strategieumsetzendes PE-Handeln kann nur mit Unterstützung der Geschäftsführung erfolgreich sein, wobei es im einzelnen eine Vielzahl von kreativen Einbindungsformen der obersten Führungsebene gibt.

Einzelne Positionen und Abteilungen haben unterschiedliche Bedeutung: Im zeitlichen Ablauf der Umsetzung von Unternehmensstrategien nehmen einzelne Positionen als Schlüsselpositionen und einzelne Abteilungen als Schlüsselabteilungen eine bevorzugte Rolle ein. In diesen Investitionsfeldern führt ein strategieumsetzendes PE-Management zu einem besonders markanten Nutzen für das Unternehmen.

Strategieumsetzende PE enthält direkte und indirekte Entwicklungsmaßnahmen: Eine PE-Funktion arbeitet mit Maßnahmen, die direkt auf die Entwicklung einzelner, Gruppen und größerer Organisationseinheiten einwirken. Um dem Anspruch des lernenden Unternehmens gerecht zu werden, muß sich PE aber auch mit der Konstruktion von bestimmten verhaltensproduzierenden Systemen befassen, die sowohl strategieumsetzendes Alltagshandeln unterstützen als auch einen Zuwachs an selbstgesteuertem Lernen im Unternehmen bewirken.

Strategieumsetzende PE will Spuren ziehen und keine ausgetretenen Pfade gehen. Eine strategieumsetzende PE-Funktion begreift sich in ihrem Entwicklungs- und Veränderungsauftrag als „Unternehmer“, insofern die ausgetretenen Pfade des normalen Entwicklungsgeschäfts verlassen werden, um für ein spezifisches Unternehmen eine maßgeschneiderte Entwicklungslösung hinsichtlich der Entwicklungsprojekte, der „Schnittlänge“ in der Entwicklungsgeschwindigkeit und der eingesetzten Lernformate zu kreieren.

BEISPIELE STRATEGIEUMSETZENDER PERSONALENTWICKLUNGSPROGRAMME

Welche PE-Projekte sind im Einzelfall in einem Unternehmen auszumachen, das seine PE-Arbeit als Instrument der Strategieumsetzung und Mentalitätsveränderungen positioniert?

- Bearbeitung eines unternehmensweiten Bedarfs über ein großflächig angelegtes Veränderungsprojekt, bei dem sich alle Führungskräfte innerhalb eines überschaubaren Zeitrahmens mit einem bestimmten strategisch relevanten Thema befassen.
- Durchführung eines Schlüssel-Entwicklungsprogramms: Eine besonders wichtige Abteilung im Rahmen der anstehenden Strategieumsetzung innerhalb einer bestimmten Planperiode erhält die Möglichkeit, ihren Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen mit Hilfe zusätzlicher PE-Investitionen zu erhöhen.
- Die Inhaber einer strategisch bedeutsamen Schlüsselposition nehmen als einzelne und als Gruppe an einem für sie geplanten und auch durch sie selbst gestalteten Lern- und Entwicklungsprozess teil, um auf Ihrer Position mehr Leistung und Wertschöpfung für das Unternehmen zu erbringen und gegenüber Mitbewerbern im Markt einen qualitativen Wettbewerbsvorsprung zu sichern.



Buchtipps: Rolf H. Stiefel, **Personalentwicklung KMU - Innovationen durch praxiserprobte Konzepte (Die lernende Organisation Band 16)**, 4. Aufl. 2004, ISBN 3-931085-20-1

- Im Rahmen der zukunftssichernden Förderung von vorhandenem Potenzial bei Mitarbeitern werden Maßnahmen eingesetzt, die die Potenzialträger für zukünftige Situationen im Unternehmen „veredeln“, ohne dass zum Qualifizierungszeitpunkt feststeht, wann und in welcher bestimmten Situation die vorhandene Einsatzflexibilität bei den geförderten Personen Verwendung findet. Dazu gehören Projekte wie: Rekrutierung und Förderung von Trainees (als Nachwuchs für die erste Führungsebene); Förderung von Fachkräften und Stabsmitgliedern, um sie auf einen späteren Übergang in eine Führungsfunktion vorzubereiten; Förderung von Führungskräften mit ersten Führungserfahrungen, um sie auf höhere und andere Führungsaufgaben vorzubereiten. Förderung von erfahrenen Führungskräften mit Weiterentwicklungspotenzial zum Kreis der oberen Führungskräfte und der Geschäftsführung.
- Durchführung eines offenen Programms, das allen Mitarbeitern – außerhalb der Arbeitszeit – zum Besuch offen steht und in dem Kernkompetenzen und strategisch bedeutsamen Schlüsselqualifikationen des Unternehmens erworben und Fähigkeiten erlernt werden, die in ihrer Anwendung durch die Teilnehmer das Unternehmen in Richtung eines „lernenden Unternehmens“ weiterentwickeln.

PERSONALENTWICKLUNG MUSS SICH RECHNEN

PE als gehobene Unterhaltung von Führungskräften ist eine sehr kostspielige Form der Fehlleitung von Ressourcen. PE lediglich zur Befriedigung individueller Defizite einzusetzen, stellt zwar den einzelnen Mitarbeiter zufrieden, ob sich diese Art der PE-Arbeit jedoch in positiven Ergebnisunterschieden ausdrückt, ist eine große Frage. Oft ist es so, daß ein Mitarbeiter geradezu auch mit seinen Defiziten im Arbeitsverhalten leben kann – und wenn diese Defizite wirklich bedeutsam für ein Unternehmen sind, dann werden sie ohnehin zum Gegenstand der strategieumsetzenden Entwicklungsarbeit.

Mittelständische Unternehmen sind gut beraten, sich bei der Auseinandersetzung mit PE nicht an großbetrieblichen Strukturen zu orientieren. Der „gesunde Menschenverstand“ in der PE-Arbeit ist in vielen Vorzeigeunternehmen der Wirtschaft abhanden gekommen. Gebraucht werden wieder Fragen nach dem Grundsätzlichen, die sich an betriebswirtschaftlichen Überlegungen der Investitionsrechnung orientieren: Wo und wie muß ein Unternehmen in seine Mitarbeiter investieren, um gegenüber Mitbewerbern im Markt einen Wettbewerbsvorsprung zu erzielen? Mit der Beantwortung dieser Frage kommt man ganz zwangsläufig zu Projekten der strategieumsetzenden PE.



photo: M. Marcolini, Verona

downtown

downtown. Life is alive.

by Selva

photo: Frank Stratton, NY

downtown: Eine Einladung zum Stilmix zum fusion living und ein Bekenntnis zu einem individuellen Einrichtungsstil. downtown ist ein Erlebnis für alle Sinne.



STYLE INTERNATIONAL