

Personalentwicklung

Personalentwicklung ist Aufgabe der Linie

Auch das noch! Was soll ich denn sonst noch alles tun! Wofür haben wir eine Personalabteilung? So oder ähnlich werden Linienvorgesetzte bei diesem Titel denken und ich kann es ihnen nicht verargen. Über Jahre ist die Personalentwicklung vom Personalbereich abgedeckt worden. Sie hat Personalentwicklung aufgrund aktueller Bedarfe und Problemstellungen mehr oder weniger autonom und oft mit viel Engagement betrieben. Warum sollte man an dieser Konstellation etwas ändern, hat sie sich doch in der Vergangenheit bewährt. Doch hat sie das wirklich? Sie ist in den letzten Jahren unter Druck gekommen, die radikale Kürzung der Budgets bis auf ein Minimum hat zur Streichung von internen Stellen und Massnahmen geführt. Der Verlust von Kompetenz und Ressourcen hat Personalentwicklung zum „non-event“ gemacht. Die unmittelbaren Folgen davon sind kaum zu spüren. So ist Personalentwicklung ein Reparaturbetrieb geworden, der versucht, mit minimalsten Mitteln Löcher zu flicken.

Aktuelle Bedarfe und Problemstellungen

Diese leiten sich in der Regel aus einem wahrgenommenen Defizit innerhalb des Unternehmens ab:

- Die Verkaufsmannschaft bringt nicht die erwarteten Resultate und eine genauere Analyse bringt Schwächen in der Akquise und in der Verhandlungsführung an den Tag. Die ganze Vertriebsorganisation wird mit internen oder externen Trainern geschult. Auch Innendienst und Sachbearbeiter werden einbezogen.
- Innere Kündigung und allgemeine Unzufriedenheit der Mitarbeiter wird als Defizit in der Kommunikation der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden geortet. Das Unternehmen führt Mitarbeitergespräche ein, die Verantwortungsträger erhalten einen Leitfaden zum Beurteilungsbogen und werden in dessen Handhabung geschult.
- Die Kundenzufriedenheit ist in den letzten Monaten abgesackt. Alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt, von der Telefonistin bis zum Auslieferungsschauffeur, werden in einem Programm auf Kundenfreundlichkeit getrimmt. Es gibt Aufkleber und Aufsteller für den Arbeitsplatz, Plakate hängen in den Betriebsräumen und verkünden die Regeln der Kundenorientierung. Besonders engagierte Mitarbeiter werden ausgezeichnet und in der Mitarbeiterzeitung werden Briefe von zufriedenen Kunden publiziert. Eine Informationskampagne appelliert an den Berufsstolz der Mitarbeiter und erinnert sie daran, dass Freundlichkeit zur Pflicht erhoben wurde.

Diese drei Fälle sind nur beispielhaft für viele andere und nicht ganz frei erfunden, wie jeder Berufstätige bestätigen kann. Alle haben sie in den letzten Jahren ihre Dosis abbekommen.

Doch Hand aufs Herz, hat sich wirklich etwas verändert? Können Sie aus Überzeugung sagen, bei uns ist es besser geworden? Sprechen die Resultate und die erhobenen Daten eine deutliche Sprache? Für die meisten Unternehmen enden diese Aktivitäten in einer gehörigen Portion Ernüchterung. Die Folge davon ist Abbruch der Übung und Mittelkürzung. Ein logischer Schritt, denn die immer beschränkteren Mittel werden dort investiert, wo sich die Unternehmensleitung den grössten ROI verspricht. Kaum eine Firma kann und will sich heute den Luxus von Aktivitäten leisten, die den Anschein von Alibiübung oder Mitarbeiterbesänftigung erwecken.

Nachhaltigkeit als zentrales Problem von Personalentwicklungs-Massnahmen

Ein immer wieder gehörter Vorwurf in Richtung Personalentwicklung ist: Zu teuer, zu theoretisch, bringt nichts. Geradezu gebetsmühlenhaft wird dies wiederholt und dem kritischen Beobachter stellt sich natürlich die Frage, ob die Fingerzeiger nicht einen wesentlichen Anteil zu dieser beklagten Praxisferne beitragen. Tatsächlich ist die Hauptschwierigkeit in diesem Geschäft, eine nachhaltige, messbare oder beobachtbare Wirkung zu erreichen. Der Transfer aus der „heilen“ Seminar- und Schulungswelt in den beruflichen Alltag ist und bleibt der „Acidtest“ aller PE-Massnahmen. Viele Instrumente des Transfers, wie Entsendungs- und Rückkehrgespräche, Umsetzungs-Commitments, Log- oder Lerntagebücher, Transfer-Workshops, Transfergruppen und Network-Transfergroups, sind hinlänglich bekannt. Zu selten unterstützt von den Programmverantwortlichen (weil sehr arbeitsintensiv) und zu wenig gefordert und in Leistungsbeurteilungen besprochen durch die Vorgesetzten, frönen sie ein Mauerblümchen-Dasein.

In meiner Wahrnehmung ist der Hauptgrund für die Umsetzungspleite in den Einstellungen und Erwartungen der Führungskräfte zu suchen. Viele Unternehmen geben sich fehlertolerant: „Man darf bei uns Fehler machen, allerdings nur einmal denselben, denn schliesslich müssen ja daraus auch Konsequenzen gezogen werden.“ Diese Aussage widerspricht allem Wissen um das Lernen. Kaum eine Erfindung hätte je die Serienreife erreicht, wenn nach dieser Methode vorgegangen worden wäre und kaum ein Erfolg, der diesen Ausspruch nicht Lügen straft. Lernen entsteht durch wiederholtes Fehler machen und Erfolg ist nur durch Misserfolg möglich.

Golf ist unter Führungskräften ein populärer Sport geworden und meine Frage nach dem persönlichen Handicap löst weniger Erstaunen als eher Unbehagen aus. Wer gibt denn gerne zu, dass er golferisch immer noch in den Anfängen steckt und sich mit Handicap 28 oder so über den Platz quält? Wenn ich frage, wie lange sie den Sport schon ausüben und wie oft sie spielen und üben, neigen Führungskräfte zum Schummeln. „Ein paar Jahre und leider viel zu selten“ sind die vagen Antworten. Wenn ich ein wenig mehr insistiere, wird es dann manchmal konkreter: „Sie wollen mir also sagen, dass Sie in Ihrer Golflaufbahn einige tausend Bälle geschlagen, einige hundert Stunden auf dem Platz verbracht und ein paar Dutzend Stunden mit Golflehrern verbracht haben, und immer noch mit einem so hohen Handicap spielen?“ Ich ernte einen entrüsteten, manchmal auch resignierten Blick und dopple nach: „Und gleichwohl erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern nach ein paar Tagen Training, dass sie eine signifikante Leistungssteigerung an den Tag legen? Wie ist denn das mit Ihrem Lernerlebnis vereinbar?“ Damit ist der Einstieg über realistische Erwartungshaltungen zu sprechen in der Regel geschafft. Dass es sich mit Training wie mit Duschen verhält und nicht ewig hält, löst dann noch ein schmunzelndes Nicken aus. Doch gerade darin liegt ein wesentlicher Kern der Wahrheit; Personalentwicklung ist ein Prozess und nicht eine Massnahme.

Zwei weitere Faktoren beeinflussen diese Nachhaltigkeit erheblich. Zum einen das Kulturelement der Schuldzuweisung, das unternehmerisches Handeln und offene Kommunikation im Keime erstickt, und zum anderen die, besonders in der Bundesrepublik, grassierende Seuche der Abmahnung. Kaum eine Massnahme widerspricht dem Geiste der Personalentwicklung und des Unternehmertums so sehr, wie die Abmahnung. Sie ist die Bankrotterklärung der Führungskompetenz. Wenn uns nichts mehr einfällt im Umgang mit „schwierigen“ Mitarbeitern, dann neigen Führungskräfte zu alten Rezepten, nehmen die Keule und mahnen ab. Die Abmahnung unterläuft Eigeninitiative und Unternehmertum. Warum sollen Mitarbeiter in einer Abmahnkultur etwas wagen? So doof ist heute wohl niemand mehr.

Als letzter Punkt, der Nachhaltigkeit erschwert, möchte ich von aussen induzierte Programme und Massnahmen ansprechen. Die Managementliteratur ist voll von Konzepten, die unternehmerischen Erfolg versprechen. Eine unendlich lange Liste von Managementpraktiken, von „Reengineering“ über „supply chain management“ bis zu „Management by objectives“, füllt ganze Bücherwände und hält Führungskräfte auf Trab. Im harten Takt bringen Beratergruppen neue Ansätze auf den Markt und über die Management-Zeitschriften an die Führungskraft. Schlag auf Schlag werden neue Konzepte eingeführt, Restrukturierungen folgen auf Neuorganisationen, die „alten“ Konzepte werden über Bord geworfen und Neues wird eingeführt. Die Hierarchie strampelt sich ab, die Mitarbeiter fühlen sich überfordert, desorientiert, wehren sich mit Abstinenz und „Desengagement“. Immer weniger wird umgesetzt und die Nabelschau der Organisation und das „Mit-sich-selbst-beschäftigen“ werden zum dominierenden Thema. Surfen und überleben ist das Motto der Mitarbeiter, sich ja nicht einlassen oder sich engagieren, das Risiko des Absaufens ist zu gross. Dabei wissen wir spätestens seit ein paar Jahren, dass keines dieser Konzepte einen Ursache-Wirkungs-Effekt auf den „total return to shareholder“ hat¹. Am meisten profitieren davon die Beratergruppen.

Vom „asset stripping“ zum „asset management“

Die letzten Jahre waren geprägt von einem Aderlass sondergleichen seitens der Arbeitnehmer in Europa. Dieser geht unvermindert weiter und der Strukturanpassungs-Druck bleibt auf hohem Niveau. Über die Hintergründe ist genügend geschrieben worden und in den Medien auch laufend nach zu verfolgen. Die zu stellende Frage ist jedoch: Was wird aus den verbliebenen Mitarbeitern? Dass in Mitarbeiter abbauenden Unternehmen wenig dafür getan wird, ist hinreichend bekannt (die sollen doch froh sein, dass sie überhaupt noch Arbeit haben), und dass die Mitarbeiterzufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen im Keller ist, wird als „collateral damage“ hingenommen. Nur der Tag wird kommen, an dem die Analysten den „workforce value“ in ihre Überlegungen und in die Unternehmensbewertung einbeziehen werden. Bevor diese Dekade zu Ende ist, werden wir uns damit befassen. Über die renommierte „Harvard Business Review“ finden diese Themen ihren Niederschlag in der restlichen Managementliteratur und in den Chefetagen. Wenn also Workforce-Management vom computergesteuerten Personaleinsatzprogramm zum ganzheitlichen Asset-Management mutiert, ein Teil des Unternehmenswertes wird und sich damit im „total return to shareholders“ niederschlägt, dann werden die Linienverantwortlichen gefragt werden: Was sind ihre Mitarbeiter wert?

Diese Wertigkeit wird von der Art des Geschäftes abhängen und doch zeichnen sich jetzt schon Grundelemente - nicht alle ganz neu - dazu ab:

- Umsetzungskompetenz, die Fähigkeit strategische Ziele zu operationalisieren
- Entbürokratisierung, Organisationen schlank halten
- Globale Interaktion, die Fähigkeit über grosse Distanzen und sporadischen Kontakten zu Führen
- Multikulturelles Verständnis, über den eigenen kulturellen Horizont hinaus zu handeln
- Intellektuelles Kapital als asset zu pflegen und weiter zu entwickeln
- Veränderungskompetenz, die Fähigkeit Veränderung zu normalisieren
- Lernen und Entlernen als Lebensgrundhaltung
- Talente finden und behalten
- Operative Exzellenz

Der Linienmanager wird unverhofft mit einer Frage konfrontiert werden, die bis dahin nicht zu seinem Kerngeschäft gehörte. Die Belegschaft ist das Thema für den Personalbereich und Personalentwicklung erst recht. Linienführungskräfte sind in den meisten Fällen schlecht auf diese Aufgabe vorbereitet und wissen schlicht nicht, wie sie diese Aufgabe auch noch erfüllen sollen. Zudem sind Linienmanager vom operativen Geschäft geprägt und ihr Zeithorizont ist kurz, selten viel mehr als drei Monate. Diese Taktung lässt sich schwer mit der langfristigen Auslegung von Entwicklungsprozessen vereinbaren und die „Ursache-Wirkung“ Doktrin des Tagesgeschäftes kommt erschwerend dazu. Was ist zu tun?

Empowerment – Befähigung der Linie

Rolf Th. Stiefel ist einer der vehementesten Verfechter der strategieumsetzenden Personalentwicklung im deutschsprachigen Raum. Seit über 25 Jahren tritt er für eine fokussierte und unternehmensrelevante Personalarbeit ein. Strategie ist unternehmensrelevant und aus dieser strategischen Intension lässt sich auch Nachhaltigkeit ableiten. Nachhaltig ist demnach, was das Unternehmen in der Erreichung der strategischen Ziele unterstützt. Und da Menschen die Strategie entwickeln, kommunizieren und umsetzen, gilt es auch die Menschen dahingehend zu entwickeln, dass sie diese Aufgabe wahrnehmen können. Unabhängig von ihrer hierarchischen Stellung können Mitarbeitende nämlich Schlüsselperson (z. B. Telefonistin, Garantiesachbearbeiter, CFO etc.) sein und/oder Schlüsselpositionen (z. B. Personaldisposition, Einkauf, Liquiditätssteuerung etc.) besetzen. Manche Positionen erhalten ihre Wichtigkeit dadurch, dass sie für angestrebte, künftige strategische Erfolgspositionen entscheidend sind (Forschung, Entwicklung, Niederlassungen in definierten Ländern, Vertrieb etc.). Darum sind künftige Personalentwicklungs-Aktivitäten spezifisch, massgeschneidert für Person, Position und Organisation. Sie entstehen aus dem Unternehmen heraus und sind geprägt von der Unternehmensstrategie, -kultur und -struktur.

© Copyright:



Schoch&Partner
StrategieTransfer

Schoch&Partner GmbH
Rösslimattweg 171
CH 5033 Buchs AG

Tel. +41 62 823 13 23

Mobile +41 76 391 36 30

newsletter@schoch-partner.com

www.schoch-partner.com