

5 Personal- und Führungskräfteentwicklung als erfolgskritischer Aspekt der Organisationsentwicklung im Mittelstand

5.1 Bedeutung

Der Mensch muss im Mittelpunkt stehen, das haben die bisherigen Ausführungen meiner Untersuchung gezeigt. Die Mitarbeiter eines Unternehmens müssen in der Lage sein die Organisation mit Leben zu füllen und die Unternehmensziele sensitiv, flexibel und kreativ anzusteuern. Die Entwicklung ihrer Qualifikation ist ein wesentlicher strategischer Erfolgsfaktor. Demnach kommt der Personalentwicklung (PE), die diesen Prozess unterstützen muss, eine sehr wichtige Schlüsselposition zu. Die Pflege, der Ausbau und die Ausschöpfung der für den Mittelstand genannten Erfolgspotentiale sind abhängig von der Investition des Unternehmens in das Humankapital.¹ „Humankapital“, m. E. ein schrecklicher Ausdruck, der eher zu einem Menschenbild nach tayloristischer Manier oder der klassischen Sichtweise GUTENBERGS² passt. In seinem ingenieurwissenschaftlichen Ansatz geht Taylor ja von dem faulen Arbeiter aus, den es zu überwachen gilt.³ Ich bleibe lieber beim „Menschen“, der entwickelt und gefördert werden muss, besser noch der entwickelt und gefördert werden will. Der Mensch ist nicht nur entwicklungsfähig, sondern auch entwicklungswillig, das ist das Menschenbild in der Organisationsentwicklung als Wissenschaft. Die Organisation selbst hat demnach quasi keine Wahl. Der Mensch entwickelt sich, so oder so, die Frage ist nur wohin? Die Organisation als „learning environment“ kann nur beeinflussen, was die Menschen lernen, aber nicht, ob sie es tun.⁴

¹ Siehe auch Kapitel 2.1.2.3, insbesondere „Erfolgspotenzial Flexibilität“, S. 18 f.

² Für Gutenberg ist der Großteil der menschlichen Arbeit ein Elementarfaktor neben den Werkstoffen und Betriebsmitteln. Vgl. Pfriem, Reinhard (2005): Heranführung an die Betriebswirtschaft. 2. erw. Aufl., Marburg, S. 115 ff.

³ Vgl. Kieser, Alfred (2002): Organisationstheorien. 5. Aufl., Stuttgart, S. 94 ff.

⁴ Vgl. Malik, Fredmund (2004): Führen Leisten Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit. Stuttgart / München, S. 247 f.

5.2 Gedanken zur Umsetzung

M. E. müssen daher auch bei der Umsetzung in die Praxis die PE und die Organisationsentwicklung in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit betrachtet und strategisch integriert werden. In größeren Unternehmen geschieht dies teilweise durch eine Koppelung der Organisationsentwicklung mit der PE in einer eigens dafür vorgesehenen Abteilung.⁵ Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung können nach BECKER sogar als verbundene Inhalte der PE im weiten Sinne gesehen werden.⁶

Im Mittelstand steht die strategisch integrierte PE vor der gleichen Aufgabe wie in Großunternehmen auch. Abhängig von dem Modell einer zukünftigen Unternehmensentwicklung (Plan, Strategie) muss sie dem Unternehmen die Mitarbeiter zur Verfügung stellen, die ausgestattet mit der entsprechenden Ausbildung, Erfahrung und Motivation den heutigen und kommenden Anforderungen gerecht werden können. Gleichzeitig muss die PE aber auch die Umsetzung der persönlichen Interessen der Mitarbeiter unterstützen. Den Führungskräften kommt hierbei in der PE eine ganz besondere Bedeutung zu. Zunächst ist es die Aufgabe der obersten Leitung, der Unternehmensführung, im Rahmen der übergeordneten Unternehmensziele und der Unternehmensstrategie auch die Grundsätze der Personalpolitik und der Führung zu definieren (Leitbild). Die Führungskräfte des Unternehmens sind dann dafür verantwortlich, dass die Wechselbeziehung zwischen der Unternehmensstrategie und den Zielen der Personalführung und -entwicklung zustande kommt. Gute Führung beeinflusst dabei nicht nur die Zielerreichung, sondern zudem auch Eigeninitiative, Ideenreichtum, optimale Problemlösungen, sowie langfristige Arbeitszufriedenheit und Potenzialentwicklung der Menschen im Unternehmen.⁷ Die richtige Auswahl und Entwicklung von Führungskräften ist daher von entscheidender Bedeutung für die PE.

Doch wie kommt man an die guten Leute? Das wesentliche strategische Ziel einer Organisation ist es, attraktiv für gute Leute zu sein. Die Attraktivität für gute Leute ist nach STÖGER⁸ die entscheidende Schlüsselgröße zur Erreichung der langfristigen

⁵ Vgl. Witten, Elmar u.a. (2007): Betriebliches Innovationsmanagement: Wie Sie erfolgreich neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln. 1. Aufl., Berlin, S. 19

⁶ Becker, M. (2005): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 4. Aufl., Stuttgart, S. 4

⁷ Vgl. Franken, Svetlana (2007): Personalführung in: Bröckermann, Reiner u.a. (2007): Qualitätskonzepte im Personalmanagement-Grundlagen und Fallbeispiele. Stuttgart, S. 228 f.

⁸ Stöger, Roman (2007): Strategieentwicklung für die Praxis: Kunde – Leistung – Ergebnis. Stuttgart, S. 11 f.

Überlebensfähigkeit einer Organisation. Unternehmensziele im Bereich Marktstellung, Innovationsleistung oder Produktivität können nur mit den entsprechenden Menschen als Mitarbeiter und Vorgesetzte erreicht werden. Attraktivität bedeutet, in welcher Art und Weise eine Organisation für gute Leute ein interessantes und vor allem sinnerfülltes⁹ Tätigkeitsfeld darstellt. *„Fehlt in einer Strategie die Ausrichtung und Weiterentwicklung von guten Leuten, dann ist eine Organisation in höchstem Grad gefährdet.“*¹⁰

Die Organisationsentwicklung als integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie bietet für die PE diese Ausrichtung, indem sie eine „learning environment“¹¹ schafft und den Menschen maximale Beteiligung und die Möglichkeit zur Selbstentwicklung anbietet. Entscheidend ist eine Lernkultur, in der die PE sowohl eine strategieerfüllende Perspektive (Aufbau der zur Umsetzung der Unternehmensstrategie erforderlichen Kompetenzen) und auch eine strategiegestaltende Perspektive (Aufbau von Kompetenzen die neue Wege der Organisation und der Wertschöpfung ermöglichen) verfolgt. Hierzu benötigt die PE eine Strategievorgabe mit normativen Grundsätzen, Entwicklungszielen, bevorzugten Methoden und Instrumenten, sowie klar geregelte Verantwortlichkeiten.¹² Die Organisationsentwicklung als Strategie ist hierfür das ideale normative Fundament.

Als konkrete Ziele nennt SONNTAG die Förderung der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter, die Verankerung von arbeitsbezogenen Lernformen neben traditioneller Weiterbildung, die Stärkung der Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeiter für ihre eigene Kompetenzentwicklung, alle Unternehmensmitglieder am Lernprozess partizipieren zu lassen und die PE durch Einbezug von Führungskräften und Mitarbeitern zu dezentralisieren.¹³ Diese anspruchsvollen Ziele erfordern Systematik. Ansonsten könnte es bei Lippenbekenntnissen des Unternehmens bleiben und Demotivation wäre die Folge. Eine fundierte Bedarfserfassung, eine durchdachte Gestaltung und Realisierung von Maßnahmen, Qualitätssicherung durch Kontrollen und die strategische Integration der PE in die Unternehmensplanung sind daher unbedingt notwendig. Die Evaluierung der Maßnahmen durch Kontrollen

⁹ Anm. Die Frage nach dem Sinn ist eine entscheidende Frage der Motivationspsychologie (Der Mensch ist motiviert durch Sinn und durch die Suche nach Sinn). Dies auszuführen würde jedoch den Rahmen sprengen. Ich empfehle hierzu jeder Führungskraft das Werk von Frankl, Victor E. (1982): *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn*.

¹⁰ Stöger, Roman (2007): *Strategieentwicklung für die Praxis: Kunde – Leistung - Ergebnis*. Stuttgart, S. 11

¹¹ Vgl. Schöni, W. (2001) und Schaper, N. (2003) zitiert in: Sonntag, Karlheinz u.a. (2006): *Personalentwicklung in Organisationen*. 3. erw. Aufl., Göttingen, S. 196

¹² Sonntag, Karlheinz u.a. (2006): S. 196

¹³ Schöni, W. (2001) und Sonntag, K. (2004) zitiert in: Sonntag, Karlheinz u.a. (2006), S. 196

ermöglicht die Bewertung der Zielerreichung aber auch die Bewertung der Qualität der Maßnahme (z.B. Seminar, Trainer, Coach, Dozent, eingesetzte Medien). Führungskräften kommt auch bei dem Transfer von neu erworbenem Wissen oder erlernten Verhaltensweisen eine wichtige Rolle zu. Zielvereinbarung, Feedback, Unterstützung bei Transferproblemen, Vorbildfunktion, Belohnung und Anerkennung sind Aspekte, die von einer Führungskraft unbedingt beachtet werden müssen. Die Führungskraft fördert die Selbstentwicklung der Mitarbeiter, indem sie Lernmöglichkeiten aufzeigt, Feedback und konstruktive Kritik vermittelt und Lob und Anerkennung ausspricht.¹⁴

5.3 Chancen und Grenzen im Mittelstand

Formalisierte PE ist im deutschen Mittelstand nicht weit verbreitet. Dies zeigen Untersuchungen der Ruhr-Universität Bochum, die sich zum Ziel gesetzt hat mit dem wissenschaftlichen Modellprojekt Nova.PE¹⁵ PE in KMU mittels eines neuen („rekursiven“) Ansatzes der PE-Strategieimplementation, zu verankern. Das Projekt beschäftigt sich konkret mit der Innovierung der PE von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in industriellen Ballungsräumen.

Ein wichtiger Ansatz, denn obwohl der Mittelstand mit den großen Unternehmen im Wettbewerb um die besten Führungskräfte, Fachspezialisten und qualifizierte Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt steht, reduziert sich die PE bisher oftmals auf Weiterbildung. Grenzen stellen oft das vorhandene Wissen um PE-Konzepte und fehlende finanzielle und personelle Ressourcen dar, um die PE als strategischen Aspekt einer in die Unternehmensstrategie integrierten Organisationsentwicklung zu betrachten. Daher ist die Gefahr groß, dass ein zu akademischer Ansatz aus Prinzip nicht geprüft und schon gar nicht umgesetzt wird. Außerdem sprengen die meistens sehr kostspieligen externen Beratungen, die zwar die heutigen Möglichkeiten des professionelle Personalmanagement aufzeigen können und auch entsprechende moderne Netzwerk- und IT-Instrumente (Computerbased Learning, E-learning etc.) anbieten, das Kostenbudget des Mittelständlers. Die gewählte Personalentwicklungsstrategie und die daraus resultierenden Maßnahmen müssen zum Mittelstand passen und in sich stimmig sein. Die Integration der PE, gekoppelt mit der Organisationsentwicklung in die Unternehmensstrategie ist eine

¹⁴ Vgl. Wunderer, R. (2003), zitiert in Sonntag, Karlheinz u.a. (2006): Personalentwicklung in Organisationen. 3. erw. Aufl., Göttingen, S. 197

¹⁵ Siehe Internet unter <http://www.aog.rub.de/novape.html>

Riesenchance, kann aber auch zu einem großen Risiko für ein mittelständisches Unternehmen werden. Vernachlässigt der Mittelständler den Aspekt der PE, dann wird er an Wettbewerbsfähigkeit, gerade gegenüber den größeren Unternehmen, verlieren.

Die Anzahl der Stellen und damit die Karrieremöglichkeiten für qualifizierte Kräfte sind eindeutige Grenzen, die dem Mittelständler im direkten Vergleich zu den Konzernen auferlegt sind. Der Mangel an Führungs- und qualifizierten Fachkräften wird zunehmen. Daher muss er seine Chancen nutzen und gerade in der PE auf seine Stärken bauen. Der Mittelständler kann durch seine überschaubarere Größe flexibler auf Veränderungen in den Märkten reagieren. Flachere Hierarchien, mehr Verantwortung und Entscheidungskompetenz ermöglichen dies und bilden gleichzeitig auch Attraktivität für qualifizierte Führungskräfte und Mitarbeiter. Bei allen empfohlenen Konzepten muss der Mittelstand seine spontanes, flexibles und sein pragmatisches Vorgehen, auch im Umgang mit qualifizierten Mitarbeitern, beibehalten. Gerade durch die Überschaubarkeit der Organisation können die Mitarbeiter vielfältiger eingesetzt werden. Das facettenreiche Umfeld fördert die Arbeitszufriedenheit und Motivation.

Die Unternehmensführung muss allerdings erkennen, dass ein Ausbau dieser Stärkenpotenziale zu echten und nachhaltigen Erfolgsfaktoren nur mit einer entsprechenden OE und strategischen PE möglich ist. So muss die PE z.B. auch die Aufgabe der Mitarbeiterbindung übernehmen. Sind die Mitarbeiter „nur“ zufrieden oder sind sie wirklich motiviert und glücklich mit ihren Aufgaben, ihrer Verantwortung und Entscheidungsbefugnis und ihren zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten. Dies zu überprüfen ist mit einer der wichtigsten Aufgaben der PE und muss in systematischen und formalisierten Mitarbeiter / Vorgesetzten – Gesprächen erfolgen. Dieser Soll/Ist Abgleich, der sowohl aus der Perspektive des Mitarbeiters als auch aus der Perspektive des Unternehmens zu sehen ist, kann in jährlichen Mitarbeiter/Vorgesetzten Gesprächen stattfinden. Der Leitfaden für solche Gespräche und der formalisierte Bogen können sehr individuell auf die Bedürfnisse des mittelständischen Unternehmens abgestimmt und selbst entwickelt sein. Die Qualifikation der Führungskraft, die der dezentrale verlängerte Arm der PE ist, spielt auch bei diesen Gesprächen eine ganz besondere Rolle. Die Führungskräfte können in eigenen Entwicklungsprogrammen geschult werden, um sich gerade bei solchen formalisierten Gesprächen richtig zu verhalten. An dieser Stelle empfehlen sich tatsächlich, auch für den Mittelständler, externe Beratungen und Seminare als gute Investition.

Das familiäre Umfeld des Mittelstandes und eine gewisse Kontinuität (weniger „Karrierewechsel“ als in Großunternehmen) bei den Führungskräften ist eine Chance für die Entwicklung der Führungskraft/Mitarbeiter-Beziehung. Ziel ist eine Beziehung, die nicht mehr von strenger Hierarchie geprägt ist sondern die motivierenden Möglichkeiten im Sinne des Coaching (Beratung/Unterstützung) nutzt. Von einer modernen Führungskraft wird Gespür verlangt. Presencing¹⁶ als soziale Technik ist die Fähigkeit, den inneren Ort, d.h. die Struktur der Aufmerksamkeit, von der aus gehandelt wird, beim Mitarbeiter zu spüren und zu verändern.¹⁷ Der Mitarbeiter selbst muss zwar seine eigene Motivation entwickeln, die Organisation und deren Führungskräfte haben allerdings die Verantwortung dafür, diesen Prozess zu begleiten, zu unterstützen und zu beeinflussen. Die Aufgabe kann dabei wieder in den Mittelpunkt rücken. „Learning by doing“ ist die Chance im Mittelstand. *Menschen entwickeln sich mit und an ihren Aufgaben.*¹⁸ Die tagtägliche Nähe der Führungskräfte zum Mitarbeiter in mittelständischen Unternehmen, teilweise ja auch gemeinsam beim Kunden im Markt, kann z.B. hervorragend durch die Führungskräfte verwendet werden, um zu beobachten und Feedback zu geben. Dies gibt Orientierung und Entwicklungskontrolle für beide Seiten.

Die strategische Personalentwicklung ist ein existentiell notwendiger Bestandteil der Organisationsentwicklung eines Unternehmens. Die größte Chance für den Mittelständler liegt hier m. E. in diesem strategisch relativ pragmatisch einzusetzenden Instrument der Qualifikation, des Einsatzes und der Nutzung von gut entwickelten Führungskräften als verlängerter Arm der PE. Die Aufgabe, dem Unternehmen auf Basis der strategischen Planung die „richtigen“ Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen, wird damit auch zu einem Teil der Verantwortung der Führungskräfte selbst. Auf der einen Seite steht die Strategie des Unternehmens, darin auch die Strategie der Organisationsentwicklung, und auf der anderen Seite ergibt sich daraus die Prognose für den zukünftigen quantitativen und vor allem qualitativen Bedarf an Personal und insbesondere auch an Führungskräften. Erst die Analyse des vorhandenen Personals und deren Entwicklungsmöglichkeiten ergeben dann den Bedarf der noch zu beschaffenden Ressourcen im Arbeitsmarkt. Die strategische Personalentwicklung, gekoppelt mit dem Rahmen der Organisationsentwicklung als Teil der Unternehmensstrategie, dient wiederum dem Ziel, das mittelständische Unternehmen attraktiv für die guten Leute zu machen. Damit unterstützt der Mittelständler also sowohl die Bindung von intern

¹⁶ Scharmer, Otto/Käufer, Katrin (2008): Führung vor der leeren Leinwand: Presencing als soziale Technik, in: Organisationsentwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. 2/08, Düsseldorf, S. 4-11

¹⁷ Siehe Abbildung „Theorie U: Sieben Kernfähigkeiten der Führung“ in der Anlage

¹⁸ Malik, Fredmund (2004): Führen Leisten Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit. Stuttgart / München, S. 250

vorhandenem, als auch die externe Beschaffung von gutem Personal und kann im Wettbewerb mit den großen Unternehmen bestehen. Hier schließt sich der Kreis.

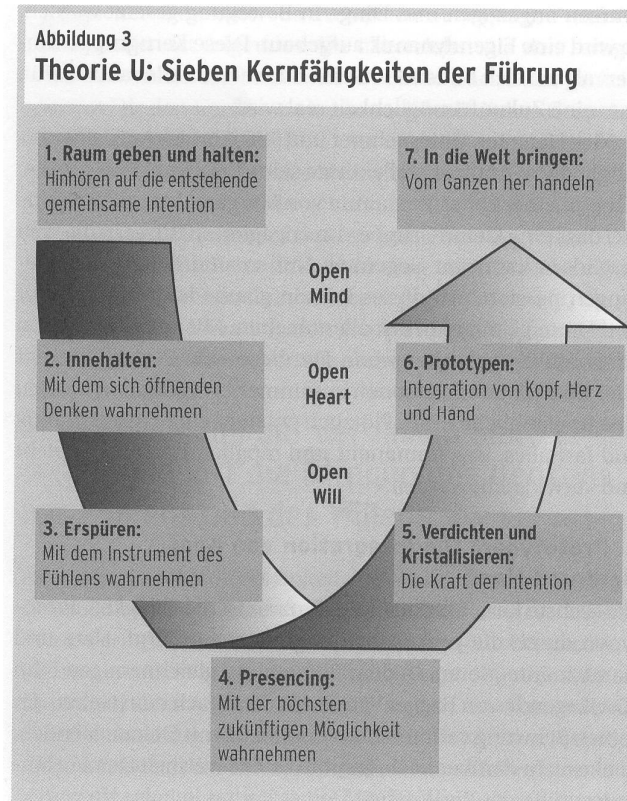


Abb. 1: Theorie U: Sieben Kernfähigkeiten der Führung¹⁹

¹⁹ Bildquelle: Scharmer, Otto/Käufer, Katrin (2008): Führung vor der leeren Leinwand: Presencing als soziale Technik, in: Organisationsentwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 2/08, Düsseldorf, S. 10