



Mathias Weyrer

Personalentwicklung als Tauschgeschäft

Warum Mitarbeiter Geschäftspartner sind

Zugänge zum Thema Personalentwicklung (PE) sind vielschichtig. Vergleicht man das Verständnis unterschiedlicher Unternehmen diesbezüglich, wird das breite Spektrum von Denkweisen und Lösungen zum Thema PE deutlich. Die Bandbreite reicht von Unternehmen, die sich gar nicht explizit mit Fragen der PE beschäftigen bis hin zu jenen, die daraus explizite Managementfunktionen machen sowie Strukturen, Rollen und Prozesse zur Umsetzung definieren. Dieser Artikel dient der Veranschaulichung dieser Zugänge. Weiteres wird dargelegt wie PE im Wandel der Zeit bestehen und ihrer Funktion im Unternehmen, auf die noch näher eingegangen wird, auch tatsächlich gerecht werden kann.

Personalentwicklung als permanente Managementaufgabe in Organisationen

Management kann als permanente Aufgabe verstanden werden, um ein System (z. B. ein Wirtschaftsunternehmen, eine Abteilung oder ein Projektteam) für relevante Austauschpartner im Umfeld dieses Systems funktionsfähig zu halten. Wie relevant diese Partner für das System sind, hängt von der Art der Austauschbeziehung und deren Bedeutung für die Überlebensfähigkeit des Systems ab. Ein Unternehmen ohne zahlungsfähige Kundschaft wird nicht lange bestehen können, ebenso ist die Reaktion der Umwelt (z. B. Reaktionen der Politik auf die Folgen der Finanzkrise) für Unternehmen (z. B. Banken) essentiell. In Bezug auf seine Umwelt sind System-Umfeld Differenzen zu gestalten, was den Prozess des Leistungs-

austausches selbst betrifft (vgl. Wimmer 1996).

Die zentrale Funktion der Personalentwicklung liegt in der Gestaltung der Austauschprozesse der Organisation zu Personen in der Umwelt, die in dieser Organisation als Rollenträger tätig werden sollen oder bereits sind. Es geht um den Abgleich der Erfordernisse der Organisation, die sich aus Stellenanforderungen und Arbeitsprozessen ergeben, mit jenen Interessen, Fähigkeiten und Potentialen von (zukünftigen) MitarbeiterInnen. Das im Dienstvertrag Vereinbarte reicht in der Regel nicht aus, um die vielschichtigen Anforderungen beider Seiten abzudecken und zielgerichtet steuern zu können.

So geht es seitens der Personen beispielsweise um die Sinnhaftigkeit von Tätigkeiten, um das soziale Klima im Unternehmen, um persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten, um so-

ziales Prestige und vieles mehr. Letztendlich geht es seitens der Personen um alles, was unter dem Schlagwort „innere Karriere“ zusammengefasst werden kann (vgl. E. Schein 1994). Das Konzept der inneren Karriere geht davon aus, dass Personen im Laufe ihrer beruflichen Entwicklung ein Selbstkonzept entwickeln, in dem sie definieren, was für sie „beruflicher Erfolg“ eigentlich bedeutet. Das umfasst die Hauptbeweggründe und Motive, die jeden Einzelnen leiten (z. B. Anerkennung, Möglichkeit zum Erwerb von Fähigkeiten und Kompetenzen, Arbeitsumfeld, oder der persönliche Stellenwert des Faktors „Gehalt“).

Organisationen wiederum erwarten sich von Personen (das zum Personal wird) Flexibilität, Veränderungsbereitschaft, Loyalität zum Unternehmen und auch die Fähigkeit der möglichst kostengünstigen Umsetzung zentraler

strategischer und operativer Zielsetzungen. Hier wird deutlich, wie widersprüchlich und ausgeprägt diese – für die Überlebensfähigkeit der Organisation notwendige – Differenz sein kann.

Letztendlich soll die Personalentwicklung und das Personalmanagement auch die Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Leistungsmöglichkeit von Personen in Organisationen sicherstellen. Daraus können die zentralen Prozesse der PE abgeleitet werden (siehe Abbildung 1).



Abbildung 1: Prozesse der Personalentwicklung

Personalentwicklung als Tauschgeschäft: Die Austauschprozesse der Personalentwicklung im Sinne des Radikal-Marktwirtschaftlichen Modells

Betrachtet man die Funktion der Personalentwicklung unter dem Aspekt, Organisation und Person zueinander zu führen, so stellt sich die Frage, nach welcher Logik solche Austauschprozesse stattfinden. Meine These ist, dass es sich um Tauschgeschäfte im Sinne des radikal marktwirtschaftlichen Modells handelt (vgl. F. Simon und C/O/N/E/C/T/A 1998).

Die Annahme dabei ist, dass das soziale Verhalten sich nach den Gesetzen eines eigenen Verhaltensmarktes richtet, bei dem ganz spezifische Währungen und Tauschverhältnisse gelten. Zum Beispiel kann eine Organisation flexible Arbeitszeitmodelle für Wieder-EinsteigerInnen anbieten und wird daher mit Personen dieser Zielgruppe leichter ins Geschäft kommen. Ein anderes Jobmotiv könnte die totale Herausforderung darstellen, wobei Flexibilität (z. B. Arbeitsort und Arbeitszeiten) dann kein Problem darstellen darf. Ein dritter Aspekt könnte Sicherheit und Kontinuität sein. Die am Verhaltensmarkt geltenden Währungen können im Gegensatz zu Aktien-, Güter- oder Dienstleistungsmärkten, ganz indivi-

duell und subjektiv gestaltet sein. Sie sind aber, wenn es um das Abschließen von Tauschgeschäften im Sinne der Personalentwicklung geht, hoch wirksam. Im Übrigen bin ich der Überzeugung, dass sich Marktverhältnisse in diesem Bereich in naher Zukunft stark verändern werden. Bekannte multinationale Unternehmen, die es gewohnt waren Nachwuchsleute aus einer großen Zahl von Bewerbern auszuwählen, müssen zur Kenntnis nehmen, dass das Tauschgeschäft: „Du machst bei uns Karriere, wenn du flexibel und ins Ausland

versetzbar bist“ an Attraktivität verliert und andererseits von der Organisation auch gar nicht mehr garantiert werden kann (z.B. aufgrund radikaler Änderung der Unternehmensstruktur durch Fusion).

Wie auch in anderen Märkten bestimmen Angebot und Nachfrage die Verhandlungsposition. Jeder potentielle Tauschpartner handelt insofern radikal-marktwirtschaftlich, als das er/sie sich für jenes Geschäft entscheidet, das am attraktivsten in Sinne der eigenen Währungen ist. Hat ein Unternehmen für eine ausgeschriebene Stelle genügend qualifizierte Bewerber, kann es die organisationsbezogenen Vorstellungen weitgehend definieren. Das radikale Gegenbeispiel sind fehlende IT-SpezialistInnen, die sogar entgegen dem arbeitsmarktpolitischen Trend aus Indien importiert werden müssen, oder zu astronomischen Summen abgeworben werden. Hier ist es seitens der Organisation notwendig, sich mit den individuellen Bedürfnissen und Bedingungen des potentiellen Mitarbeiters zu beschäftigen und dessen Logik zu verstehen.

Mein Eindruck ist, dass die Tauschgeschäfte derzeit tendenziell organisationsdefiniert sind und von dem Verständnis getragen wurden, dass in erster Linie Personen „etwas von der Organisation wollen“ und nicht auch umgekehrt. Dementsprechend wurden bis dato auch wenige Überlegungen dahingehend angestellt, personenbezo-

gene Tauschgeschäfte zu forcieren (wie z.B. flexible Karrieremöglichkeiten, individuell Gestaltung von Arbeitszeiten, oder Heimarbeit). Vielmehr wurden kollektiv wirksame, auf die Organisationslogik zugeschnittene Schritte gesetzt und Personen mit viel Anpassungsaufwand an diese PE-Systeme herangeführt.

Schlüsselprozesse der Personalentwicklung:

Schlüsselprozess 1: Erhöhung der Mitarbeiterbindung

Viele Unternehmen – besonders in den IT und Dienstleistungsbranchen – klagen über sehr hohe Fluktuation bei MitarbeiterInnen. Diese seien schnell bereit, für ein etwas höheres Gehalt das Unternehmen zu wechseln, auch sei eine viel geringere Frustrationstoleranz (Schwierigkeiten im Unternehmen z.B. mit Vorgesetzten) feststellbar. Sie hätten auch einen viel kürzeren Atem, wenn es um das Abwarten und „Ausitzen“ von Karriereschritten geht.

Meiner Einschätzung nach stehen folgende Entwicklungen am PE-Tauschmarkt hinter diesen Phänomenen:

- MitarbeiterInnen werden zunehmend zu Unternehmern am Arbeitsmarkt. Daher müssen sie selbst einen tauschbaren Marktwert schaffen (über Know-how, Flexibilität etc).
- Karriere und Aufstiegsmöglichkeiten in den Unternehmen sind nicht mehr längerfristig planbar. Das Konzept: „Von der Wiege bis zur Bahre in einem Unternehmen“ löst sich auf.
- MitarbeiterInnen verhalten sich in Unternehmen zunehmend nach Prinzipien des freien Marktes: Sie investieren dort, wo der größte Gewinn (radikal marktwirtschaftlich gesehen) für sie zu erwarten ist.
- MitarbeiterInnen investieren zunehmend in unternehmensunabhängige Ausbildungswege wie MBA's oder sammeln in kurzer Zeit viel Erfahrung eben durch jene beklagten Jobwechsel.

Durch den richtigen Einsatz von PE-Instrumenten kann dieser Entwicklung gegengesteuert werden. Beispielhaft bieten sich den Unternehmen hierzu folgende Möglichkeiten an:

■ **Personalmarketing**
Um als Unternehmen attraktiv zu bleiben, können speziell verbesserte und einzigartige Rahmenbedingungen angeboten und am Arbeitsmarkt kommuniziert werden (Beispiel: Großfirmen wie HP oder Procter&Gamble haben bei Universitäts-Absolventen durch systematische PR Arbeit ein so hohes Image, dass man diese Unternehmen als Sprungbrett sieht). Bindungsenergie entsteht hier über das Marktimage des Unternehmens.

■ **Wissensmanagement**
Implizites Wissen, das bisher in den Köpfen von Personen und in unzugänglichen Dateien von Computern existiert, kann unter spezifischen Rahmenbedingungen explizit gemacht, neu generiert, vernetzt, gespeichert und bilanziert werden. Damit verändern sich Bilanzen: Personen können schnell lernen und Organisationen verlieren nicht das Wissen, wenn die Person das Unternehmen verlässt.

■ **Parallelkarrieren**
Die „klassische“ Karriere ist aufgrund mangelnder Planbarkeit zunehmend unattraktiv. Um Personen, die weiterkommen möchten, trotzdem zu halten, kann hier das „knappe Gut Karriere“ unter folgenden Tauschbedingungen geboten werden: Funktionale Differenzierungen werden aufgelöst, die gebotene Struktur wird auf ein Mindestmaß reduziert. Tätigkeiten werden Funktionen übergeordnet, was „schnelleres Weiterkommen“ leichter ermöglicht. Hier können Jobs flexibel an Bewerber vergeben und mit den entsprechenden Begleitsystemen (wie vergleichbarer Gehalt mit Führungsfunktionen im Unternehmen) attraktiv gestaltet werden.

Schlüsselprozess 2: Integration von PE Instrumenten in die Organisationsrealität

Ein oftmals anzutreffendes Phänomen in Unternehmen ist, dass der Einsatz von PE-Instrumenten – wie Mitarbeitergespräche, Potentialeinschätzungs- oder Leistungsbeurteilungsverfahren – zwar explizit definiert, aber nicht in die Organisationsrealität integriert ist. So folgen z.B. schlechten Leistungsbeurteilungen keine sichtbaren Konsequenzen, Vereinbarungen von Mit-

arbeitergesprächen halten nicht oder werden durch andere Entscheidungsträger im Unternehmen revidiert. Ein weiteres Spannungsfeld ergibt sich durch Arbeitsprozesse auf Teamarbeit basieren, und dem Einsatz von PE Instrumenten, welche Einzelleistungen analysieren. Hier steht die PE vor der Herausforderung, Verfahren zur Bewertung von Teamleistungen zu entwickeln (vgl. dazu Gerardo Drossos 1998).

In größeren Betrieben geraten PE Instrumente zusätzlich noch in das Spannungsfeld von zentralen Vorgaben der Zielsetzung und Handhabung von Instrumenten und der dezentralen Anwendung durch die Führungskräfte vor Ort. Auch hier ist eine Brücke zu bauen.

Was bedeuten diese Entwicklungen für die Gestaltung von PE-Tauschgeschäften? Mein Eindruck ist, dass MitarbeiterInnen zunehmend höhere Ansprüche stellen, was die Professionalität der Personalführung betrifft. Zur eigenen Orientierung wird rasches Feedback erwartet, des Weiteren wird die adäquate Honorierung guter Leistungen auch kurzfristig erwartet. Organisationen können durch ein integriertes Human-Resources Management, d.h. durch die Vernetzung und die organisationsrelevante Fokussierung von PE-Instrumenten, hier möglicherweise attraktive Tauschbedingungen schaffen und so einen entscheidenden Vorteil am beschriebenen Tauschmarkt für MitarbeiterInnen erzielen.

Literatur

Carmann Martin: Was tun? sprach Zeus- Neue Wege in der Personalpolitik; in: Hernsteiner 1/2001

Drossos Gerardo; Weyer Mathias: Personalmanagement-Bestandaufnahme und Trends; in:

Hernsteiner 1/1997

Drossos Gerardo: Gruppenarbeit

und Leistungsbeurteilung: Wege aus dem Dilemma; in:

Hernsteiner 1/98

Weyer Mathias: Hernsteiner 1/2001

Schein Edgar: Karriere Anker,

Die verborgenen Muster Ihrer be-

ruflichen Entwicklung, Skript der Beratersozietät Lanzemberger, Dr. Looss, Stadelmann, Darmstadt 1994

Simon Fritz; Conecta-Autorengruppe: Radikale Marktwirtschaft, Grundlagen des systemischen Management, Heidelberg 1998

Weyer Mathias: C/O/N/E/C/T/A Unternehmens- und Organisationsberatung, Wien

Wimmer Rudolf: Die Zukunft von Führung- Brauchen wir Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? in: Organisationsentwicklung 4/1996

Autor

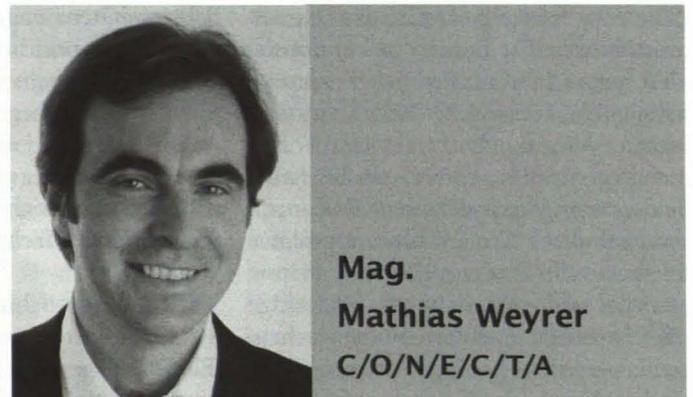
Mag. Mathias Weyer

Studierte Betriebswirtschaft an der Universität Innsbruck und Wien, ist geprüfter Transaktionsanalytiker (CTA) für den Anwendungsbereich Organisation und absolvierte Ausbildungen in Systemtheorie und Supervision.

Er arbeitete 2 Jahre als Assistent der Geschäftsführung in einer NPO, war 10 Jahre Bildungsmanager, Projektleiter, Trainer und Berater am Hernstein Institut in Wien. Seit 1996 ist er Geschäftsführender Gesellschafter der C/O/N/E/C/T/A Wiener Schule der Organisationsberatung. Er ist weiters Lehrbeauftragter an der PEF Privatuniversität und der TU Graz (Career Management)

Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Förderung von Führungs-, Sozial und Rollenkompetenz bei Führungskräften und Führungsteams, Selbstmanagement (eigene Leistungsfähigkeit, Fragen der beruflichen und persönlichen Identität, Work -Life Balance, Karrieremanagement)

Teamentwicklungen und strategische Bereichsentwicklungen und die Beratung von Veränderungs- und Integrationsprojekten in Unternehmen.



**Mag.
Mathias Weyer**
C/O/N/E/C/T/A