

Mathias Weyrer

Personalentwicklung als Tauschgeschäft

(Ungekürzte Vorversion des Textes, welcher im Hernsteiner, Fachzeitschrift für Managemententwicklung, Wien, 1/2001, erschienen ist.)

1. Einleitung

Von Personalentwicklung (PE) zu reden und das selbe zu meinen ist, wie bei vielen Themen im Management und der Beratung, die Ausnahme und eine Seltenheit. Schaut man, wie wir Berater, in verschiedene Betriebe hinein, wird ein sehr breites Spektrum von Zugängen und Lösungen zum Thema PE deutlich. Das reicht von Unternehmen, die sich gar nicht explizit mit Fragen der PE beschäftigen bis hin zu Unternehmen, die daraus eine explizite Managementfunktion machen und Strukturen, Rollen und Prozesse zur Umsetzung ausdifferenzieren. Wie ist nun dieses Geschäft der PE zu betreiben? Dieser Artikel soll Zugänge verdeutlichen, wie PE im Wandel der Zeiten und Entwicklungen am Ball bleiben kann und ihrer Funktion im Unternehmen gerecht wird.

2. Zwei relevante Grunddimensionen, um sich der PE zu nähern

Aspekt 1: PE als permanente Managementaufgabe in Organisationen, um die Differenz Organisation zu Person zu gestalten

Aus einem systemischen Grundverständnis heraus gesehen, ist Management die permanente Aufgabe, ein System (z.B. ein Wirtschaftsunternehmen, eine Abteilung oder ein Projektteam- je nachdem was ich betrachte!) in Bezug auf relevante Austauschpartner im Umfeld dieses Systems funktionsfähig zu halten. Wie relevant ein Partner im Umfeld ist, hängt von der Art der Austauschbeziehung und deren Bedeutung für die Überlebensfähigkeit des Systems ab. (Ein Unternehmen ohne zahlungsfähige Kunden wird nicht lange überleben, ebenso ist die Reaktion der Umwelt „politisches System“ auf auftretende Fälle von BSE u.a. existenziell für Schlachthöfe und Fleischhändler). In Bezug auf seine Umwelten sind durch ein System bestimmte System-Umfeld Differenzen zu gestalten, einerseits was den Prozess des Leistungsaustausches selbst betrifft und andererseits wie sich das System im Inneren seine Binnenstruktur gestaltet.¹

Personalentwicklung und Personalmanagement ist eine dieser überlebenswichtigen Funktionen, die durch Organisationen zu managen sind. Die zentrale Funktion (die

¹ Vgl.: Wimmer, R.: Die Zukunft von Führung- Brauchen wir Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? in: Organisationsentwicklung 4/1996

System-Umfeld-Differenz!) liegt in der Gestaltung der Austauschprozesse der Organisation zur Umwelt Personen, die in dieser Organisation als Rollenträger tätig werden sollen oder schon sind. Es geht um die Abstimmung von den Erfordernissen der Organisation, die sich aus Stellenanforderungen und Arbeitsprozessen ergeben mit den Interessen, Fähigkeiten und Potentialen von MitarbeiterInnen. Das im Dienstvertrag angelegte Tauschverhältnis Bezahlung gegen Leistung reicht in der Regel nicht aus, um die vielschichtigen Anforderungen beider Seiten abzudecken und zielgerichtet zu steuern. Da geht es auf der Personenseite auch um die Sinnhaftigkeit von Tätigkeiten, um das soziale Klima im Unternehmen, um persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten, um soziales Prestige u.v.m. - letztendlich um alles was unter dem Schlagwort innere Karriere zusammengefasst werden kann: „Das Konzept der inneren Karriere geht davon aus, dass Personen im Laufe ihrer beruflichen Entwicklung ein Selbstkonzept darüber entwickeln, was für sie beruflicher Erfolg bedeutet. Das umfasst die Hauptbeweggründe und Motive, die jemand leiten (wie zum Beispiel Anerkennung über eine ausgeprägte Fachexpertise zu erhalten), aber auch Fähigkeiten und Kompetenzen, die jemand entwickeln und verwirklichen möchte bis hin nach welchen Kriterien jemand sein Arbeitsumfeld gestalten möchte und welchen Stellenwert Geld hat.“²

Organisationen wiederum erwarten sich von Personen (das zum „Personal“ wird!) Flexibilität, Veränderungsbereitschaft, Loyalität zum Unternehmen und auch das Umsetzen und Mittragen zentraler strategischer und operativer Zielsetzungen- und das möglichst kostengünstig.

Hier wird deutlich wie widersprüchlich und ausgeprägt diese (für die Überlebensfähigkeit der Organisation notwendige) Differenz sein kann.

Letztendlich soll Personalentwicklung und Personalmanagement die Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Leistungsmöglichkeit von Personen in Organisationen sicherstellen. Daraus ergeben sich auch zentrale Prozesse der Personalentwicklung:

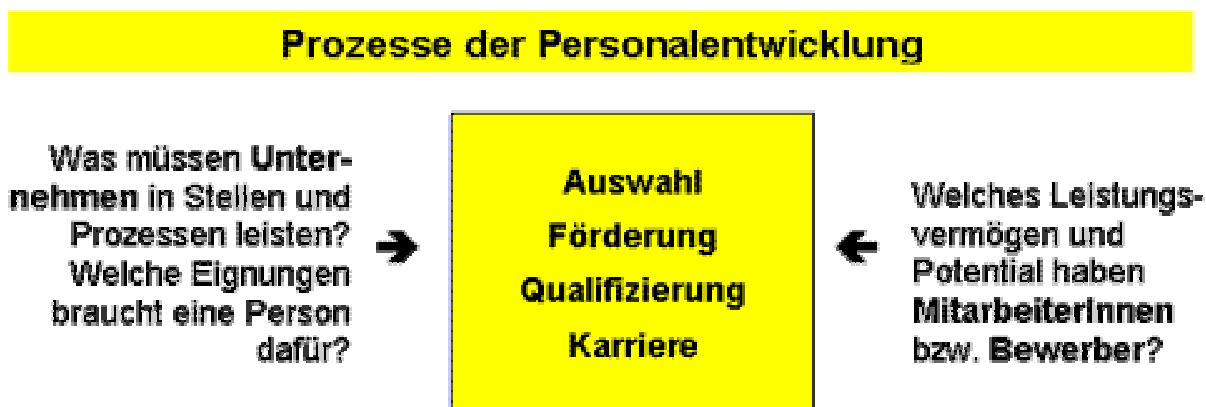


Abbildung 1: Prozesse der Personalentwicklung

² Vgl.: Schein, E.: Karriere Anker, Die verborgenen Muster Ihrer beruflichen Entwicklung, Skript der Beratersozietät Lanzenberger, Dr. Looss, Stadelmann, Darmstadt, 1994

Aspekt 2: Die Austauschprozesse der Personalentwicklung folgen der Logik von Tauschgeschäften im Sinne des radikal-marktwirtschaftlichen Modells

Betrachtet man diese Grunddifferenz der PE, Organisation und Person zueinander zu führen unter einem weiteren Aspekt, so stellt sich die Frage, nach welcher Logik solche Austauschprozesse stattfinden. Wir glauben, dass es hier um Tauschgeschäfte im Sinne des radikal marktwirtschaftlichen Modells handelt.³ Die Annahme dabei ist, dass soziales 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 Wiedereinsteigerinnen anbieten und wird daher mit Personen dieser Zielgruppe höchstwahrscheinlich ins Geschäft kommen. Jemand anderer möchte Jobs bekommen, die eine totale Herausforderung für ihn darstellen und ist dafür bereit, seinen Arbeitsort oft zu wechseln. Jemand anderer möchte Sicherheit und Kontinuität, was die Tätigkeit und den Arbeitsort betrifft und wird daher Organisationen suchen, die das, wahrscheinlich für hohe Loyalität, tauschen. Die am Verhaltensmarkt geltenden Währungen können im Gegensatz zu Aktien-, Güter- oder Dienstleistungsmärkten, ganz individuell und subjektiv sein, sie sind aber, wenn es um das Abschließen von Tauschgeschäften im Sinne der PE geht, hoch wirksam. Hier glauben wir, dass sich die „Marktverhältnisse“ sehr zu verändern beginnen. Bekannte multinationale Unternehmen, die es gewohnt waren Nachwuchsleute aus einer großen Zahl von Bewerbern auszuwählen, müssen zur Kenntnis nehmen, dass das Tauschgeschäft: „Du machst Karriere bei uns, wenn Du bestimmte job-levels durchläufst und flexibel ins Ausland versetzbar bist“ an Attraktivität verliert und andererseits von der Organisation auch gar nicht mehr einlösbar ist (wer garantiert, dass es zu keinem Merger kommt und sich nicht „alles ändert“?).

Was hier ins Wanken gerät ist das Selbstverständnis, mit dem Unternehmen im Bereich der PE Tauschgeschäfte abschließen. Denn eines ist klar: auch auf diesem Markt gilt, dass der, der in der besseren Position ist, auch die Tauschbedingungen mehr beeinflussen und definieren kann. Und jeder der potentiellen Tauschpartner handelt insofern radikal-marktwirtschaftlich, als 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, wie der Bewerber sein sollte und unter welchen Bedingungen er/sie arbeitet, weitgehend definieren. Das Gegenbeispiel sind die fehlenden IT-Spezialisten (die sogar entgegen dem arbeitsmarktpolitischen Trend aus Indien „importiert“ werden sollen) und zu astronomischen Summen und mit Zuckerln abgeworben werden. Hier ist es von Seiten der Organisation notwendig, sich mit den individuellen Bedürfnissen und

³ Vgl.: Fritz, S; Conecta-Autorengruppe: Radikale Marktwirtschaft, Grundlagen des

Bedingungen des potentiellen Mitarbeiters zu beschäftigen und dessen Logik in die eigene Welt zu übersetzen.

Unser Eindruck ist, dass die Tauschgeschäfte 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 auch wenige Überlegungen angestellt und auch PE-Instrumente ausdifferenziert, die personenbezogene Tauschgeschäfte forcieren (das könnten zum Beispiel flexible Karrieremöglichkeiten, individuell gestaltete Arbeitszeiten, flexible Arbeitsorte o.ä. sein). Vielmehr wurden kollektiv wirksame, auf die Organisationslogik zugeschnittene Schritte gesetzt und Personen mit viel Anpassungsaufwand an diese PE-Systeme herangeführt.

Jetzt beginnt ein Umdenken, denn viele der Tauschbedingungen müssen den gestiegenen individuellen Erwartungen und den neuen Tauschbedingungen entsprechen und zunehmend den Bedingungen der new economy gerecht werden.⁴

3. Was sind derzeit beispielhafte Schlüsselprozesse der PE, wenn es um die Gestaltung von Tauschgeschäften geht?

In folgenden Bereichen sehen wir derzeit vermehrten Bedarf in Unternehmen, wenn es um Grundfragen der PE geht:

Mitarbeiterbindung

Viele Unternehmen, besonders in den IT-Branchen und Dienstleistungsbranchen klagen über häufig wechselnde MitarbeiterInnen. Diese seien schnell bereit für einen höheren Gehalt zu anderen Unternehmen zu wechseln und hätten eine viel geringere Frustrationstoleranz, wenn es Schwierigkeiten im Unternehmen z.B. mit Vorgesetzten gibt. Sie hätten auch einen viel kürzeren Atem, wenn es um das Abwarten und Aussitzen von Karriereschritten geht.

Aus unserer Einschätzung stehen folgende Entwicklungen am PE-Tauschmarkt hinter diesen Phänomenen:

- MitarbeiterInnen werden zunehmend zu Unternehmern am Arbeitsmarkt- sie müssen sich selbst einen tauschbaren Marktwert schaffen über Know-how, Flexibilität etc. Nicht Unternehmen investieren langfristig gesehen in MitarbeiterInnen, sondern die MitarbeiterInnen investieren selbst.
- Karriere und Aufstiegsmöglichkeiten in den Unternehmen sind nicht mehr längerfristig planbar- das Konzept : “Von der Wiege bis zur Bahre in einem

⁴ systemischen Management, Heidelberg 1998
Carmann, M.: „Was tun?“, sprach Zeus. Neue Wege in der Personalpolitik; in: Hernsteiner 1/2001

Unternehmen“ löst sich als PE-Konzept auf.

- MitarbeiterInnen verhalten sich in Unternehmen zunehmend nach Prinzipien der Börse: sie investieren dort wo der größte Gewinn (radikal marktwirtschaftlich gesehen) für sie zu erwarten ist. Sie wechseln daher schnell auf jene Arbeitsplätze, die das höchste Gehalt abwerfen oder inhaltlich gerade am interessantesten sind.
- MA investieren zunehmend in unternehmensunabhängige Ausbildungswege wie MBA´s oder sammeln in kurzer Zeit viel Erfahrung durch Job-Wechsel: dadurch wird das Wissen universeller einsetzbar (Unternehmen auf der anderen Seite investieren zunehmend mehr in spezifische OE-Maßnahmen!) Organisation schauen auch bei der Auswahl von Bewerbern anders auf die Verweildauer von Bewerbern in anderen Unternehmen: war früher ein häufiger Wechsel eher negativ, ist es jetzt ein langer Verbleib.
- new economy people gehen zum Teil selbst hohe unternehmerische Risiken ein, gründen start up´s und investieren Geld und Know-how für das eigene business, d.h. sie sind auch bereit von einer Seite (Unternehmer zu sein) auf die andere Seite (MitarbeiterIn zu sein) flexibel zu wechseln

Welche Möglichkeiten der Gestaltung von Maßnahmen und PE-Instrumenten sind hier denkbar und im Sinne der oben angeführten Gestaltungsdimensionen umzusetzen?

- Personalmarketing

Um als Unternehmen attraktiv zu bleiben, können Rahmenbedingungen angeboten und am Arbeitsmarkt kommuniziert werden, die für möglichst viele Anbieter attraktiv sind (Beispiel: Großfirmen wie HP oder Procter & Gamble haben bei Universitäts-Absolventen durch systematische PR Arbeit ein so hohes Image, dass man auf alle Fälle dort einmal gewesen sein möchte bzw. es als Sprungbrett ansieht). Bindungsenergie entsteht über das Marktimage des Unternehmens und ist im Inneren im Sinne der Marktwährungen einzulösen (man lernt dort von den Besten, hohe Gehälter, Experimente sind möglich, internationale Kultur...).

- Wissensmanagement

(Implizites) Wissen, das bisher in den Köpfen von Personen und in unzugänglichen Dateien von Computern existiert, kann unter spezifischen Rahmenbedingungen explizit gemacht werden und 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**

Das klassische Karrieredenken ist tot - zu wenig planbar und vorhersehbar sind Jobs und Entwicklungen. Wie können aber trotzdem Personen gehalten werden, die weiterkommen möchten? PE kann hier das knappe Gut Karriere unter folgenden Tauschbedingungen gestalten (dieses Beispiel stammt aus einem Projekt mit einem IT-Unternehmen):

- Es ist keine dauerhafte funktionale Differenzierung von Stellen und Jobs in der Organisation möglich.
- Personen können keinen Anspruch auf einen bestimmten Job in einem bestimmten Zeitrahmen geltend machen bzw. erwarten (kein klassisches Karrieredenken!).
- Die knappen Funktionen unterliegen selbst einem Wandel. Das Prinzip dahinter ist: So viel Struktur zu schaffen, dass die Organisation arbeiten kann und gleichzeitig so wenig, damit sie flexibel bleibt.

Es wurde ein permanenter Prozess in der Organisation etabliert, der situativ darüber befindet, welche Funktionen im Unternehmen strategisch gesehen als Parallellaufbahn erfüllt werden können und welche Bedeutung verlieren werden. Diese Jobs können flexibel an Bewerber vergeben werden und mit den entsprechenden Begleitsystemen (wie vergleichbarer Gehalt wie die Führungsfunktionen im Unternehmen) attraktiv gehalten werden.

- Andere Tauschgeschäfte, die wir in der Praxis zu Fragen der Mitarbeiterbindung erlebt haben, waren Aktienausgabe an MitarbeiterInnen und die Bildung von Gewerkschaften, um die Bedeutung des Mitarbeiters im Unternehmen zu verdeutlichen.

Integrierte Instrumente der PE

Ein oftmals anzutreffendes Phänomen in Unternehmen ist, dass man zwar „state of the art“ ist, was den Einsatz von PE-Instrumenten wie Mitarbeitergesprächen, Potentialeinschätzungs- oder Leistungsbeurteilungsverfahren betrifft, dass aber diese Instrumente nebeneinander stehen oder nicht in die Organisationsrealität integriert sind. Z.B. folgen bei Leistungsbeurteilungen keine sichtbaren Konsequenzen für eine besondere oder eine schlechte Leistung oder Vereinbarungen im Mitarbeitergespräch halten nicht und werden durch andere Entscheidungsträger im Unternehmen overruled.

Ein weiteres Spannungsfeld ergibt sich, wenn in der Organisation verschiedenste Arbeitsprozesse und Strukturen auf Teamarbeit umgestellt werden, die PE Instrumente aber noch in der Logik von Einzelleistung abgewickelt werden. Hier steht die PE vor der Herausforderung Verfahren z.B. zur Bewertung von Teamleistungen zu entwickeln.⁵

⁵ Vgl.: Drossos, G.: Gruppenarbeit und Leistungsbewertung: Wege aus dem Dilemma; in:

In größeren Betrieben geraten PE Instrumente aus unserer Erfahrung zusätzlich noch in das Spannungsfeld von zentral vorgegebenen Anforderungen über die Zielsetzung und Handhabung der Instrumente 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? Unser Eindruck ist, dass MitarbeiterInnen zunehmend höhere Standard anlegen, was die Professionalität der Personalführung betrifft. Zur eigenen Orientierung wird rasches Feedback erwartet und auch dass gute Leistung direkt und adequat honoriert wird. Organisationen können durch ein integriertes Human-Ressources Management, d.h. durch die Vernetzung und die organisationsrelevante Fokussierung der PE-Instrumente, hier möglicherweise attraktive Tauschbedingungen schaffen.

Personalwirtschaftliche Umstellung von Personalverwaltung zu Human Resource Management

Durch Privatisierungen, Ausgliederungen u.ä. entstehen in manchen Organisationen zwei Welten der PE: Auf der einen Seite bleiben die „Beamten“ mit den oft arbeitsrechtlich starren Regelwerken, wo bestimmte PE-Instrumente nicht wirklich anwendbar sind, und auf der anderen Seite entsteht die Gegenwelt der Mitarbeiter, die in new economy-Dimensionen denken. Nicht selten führt das zu Reibereien: welche Logik der PE soll dann gelten? Bleibt die Philosophie der Personalverwaltung oder geht es auch um proaktives Managen von PE-Prozessen? Die Herausforderung der PE ist es, beide Zielgruppen bei der Stange zu halten und parallel für beide Zielgruppen zu arbeiten. Jeder dieser Zielgruppen stellt einen eigenen internen Personalmarkt dar, der personalwirtschaftlich zu managen ist: Welche Bedeutung soll er im Unternehmen durch die Einbeziehung in die strategische Planung haben? Wie wird die Frage der Bedarfplanung gelöst? Wie viel wird wohin in die Qualifizierung gesteckt? etc.

Die Herausforderung ist es, innerhalb des Unternehmens die unterschiedlichen PE-Systeme und Logiken aufrechtzuerhalten und gleichzeitig eine ausreichende Verträglichkeit herzustellen.

Auch hier hat sich, wie die Beratung eines Unternehmens in so einer Übergangssituation gezeigt hat, das Anbieten von PE-Tauschgeschäften bewährt: Die Fronten der zuvor verfeindeten Gruppen im Unternehmen wurden aufgeweicht, indem überlegt wurde, unter welchen Bedingungen ein „Beamter“ auf die Seite der new economy-Mitarbeiter wechseln würde.

Mag. Mathias Weyrer

Geschäftsführender Gesellschafter
Berater und Trainer



- Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Studienrichtung Betriebswirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien; Ausbildung zum geprüften Transaktionsanalytiker (CTA) für den Anwendungsbereich Organisation; Ausbildung in Systemtheorie und Supervision ;
- Bildungsmanager, Projektleiter, Trainer und Berater an einem International tätigen Management Institut; Leitung von Forschungsprojekten zu Managementthemen ;
- seit 1996 Geschäftsführender Gesellschafter der C/O/N/E/C/T/A.

Arbeitsschwerpunkte

- Führungskräfteentwicklung Qualifizierungsschritte zur Entwicklung von Führungskompetenz; Vorbereitung auf die Übernahme von Führungsaufgaben für unterschiedliche Hierarchieebenen; Diagnose von individuellem Weiterbildungsbedarf und Lernmethodenberatung; Managementtrainings zur Förderung von Führungs- und Rollenkompetenz; Wege im Selbstmanagement (eigene Leistungsfähigkeit, Fragen der beruflichen und persönlichen Identität, Lebens- und Karriereplanung)
- Coaching für Führungskräfte, Supervision für Personen und Gruppen (u.a. Trainer und Berater)
- Inhaltliche und methodische Beratung zu Themenbereichen des Human Resource Management: Strategisches Personalmanagement und Personalentwicklung; Einführung und Weiterentwicklung von Systemen und Instrumenten zur Personalauswahl, Förderung, Potentialentwicklung, Karrieremodelle; Mitarbeitergespräche implementieren; Bildungscontrolling und -bedarfserhebung; Konzeption von Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen in Unternehmen, Transferlernen; prozessorientierte Designs zur Verknüpfung von Strategie, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung; interkulturelle Führung bei der Internationalisierung und Fusion
- Teamentwicklung und Teamsupervision, Konfliktberatung
- Prozessberatung und -begleitung insbesondere auf dem Gebiet ganzheitlicher Unternehmensentwicklung.

Arbeitserfahrungen

Industrie und Dienstleistungsunternehmen, Öffentliche Verwaltung, Non-Profit-Unternehmen;
in Österreich und Deutschland sowie in den osteuropäischen Reformländern.