

Werner Bünnagel

## Heute hier, morgen da – oder lieber hire and fire?

**Wandelt sich der Markt, wandeln sich Produkte – wandeln sich Arbeitsplätze, wandeln sich Anforderungen an Mitarbeiter – wandelt sich ... Die Dynamik des Wandels hat in den vergangenen Jahren enorm zugenommen. Entwicklungen schreiten rasch voran, Arbeitsplätze verändern sich in immer kürzeren Zyklen. Jetzt liegt es nahe, dass die Unternehmen auf eine Flexibilisierung ihrer Mitarbeiter setzen. Eine logische Konsequenz, die nicht zwangsläufig für Entscheider im Unternehmen ist. Der Standard ist derzeit noch, Mitarbeiter werden bedarfsorientiert eingestellt und dann bedarfskonform freigesetzt. Allein die Kosten für den sozialverträglichen Stellenabbau lassen die meisten Unternehmen ächzen. Was allerdings oft unberücksichtigt bleibt, in die Kalkulationen nicht einfließt und bisher immer unter informellen Folgen verbucht wurde, das ist der Verlust von unternehmens- sowie wettbewerbspezifischem Wissen.**

Stellenabbau ist eine bedenkliche Lösung, wenn der Erhalt von Wissen ein Zukunftsgarant sein soll. Wenn über Sozialplanmaßnahmen Mitarbeiter in Massen freigesetzt werden, mag dies zwar im ersten Augenschein trotz aller Kosten für das Unternehmen die einzig machbare Lösung sein. Doch was spricht dagegen, Mitarbeiter unter dem Flexibilisierungsaspekt einzustellen und unter strategischen Planungsaspekten weiterzuentwickeln?

Gegen den Stellenabbau sprechen:

- Kosten für Sozialplanmaßnahmen,
- Kosten durch externe Beratungen,
- Abfindungen,
- Zeitaufwand für Planungen und Verhandlungen,

- Weggang von Wissensträgern sowie
- Erfahrungsverlust.

Für den Erhalt der Mitarbeiter sprechen:

- unternehmensspezifisches Erfahrungswissen,
- unternehmensspezifisches Produktwissen,
- unternehmensspezifisches Prozesswissen,
- Kenntnis der formalen sowie der informellen Unternehmensstrukturen,
- Kenntnis der Kommunikationsstrukturen sowie
- bestehende Sozialkontakte im Unternehmen.

### Erfolgsfaktor Flexibilisierung

Die Zukunft der Arbeitswelt wirft nicht nur mit der Demografie-Diskussion lange Schatten voraus, sondern auch der Pragmatismus in mittel- wie langfristige Personalplanungen fordert Entscheidungen. Die Überalterung der Belegschaft, der Mangel an Facharbeitern und die sich immer schwieriger gestaltende Rekrutierung sind die großen personalpolitischen Trends. Die Herausforderung besteht nun darin, notwendige Voraussetzungen für eine Flexibilisierung der Mitarbeiter zu schaffen – eine epochale Aufgabe. Denn Flexibilität lässt sich nicht verordnen. Die Bereitschaft, sich rasch auf neue respektive wechselnde Arbeitssituationen einzulassen, verlangt Einsatzbereitschaft und Lernwillen. Der Weg dorthin hat viele Baustellen.

Zunächst sind vier grundlegende Aufgaben zur Anbahnung der Zukunft zu erledigen:

- Eckpfeiler der zukunftsweisenden Personalentwicklung setzen,
- Voraussetzungen prüfen und schaffen,
- Planungen umsetzen sowie

- Erfolge validieren und aus Misserfolgen lernen.

Diese tragenden Säulen der Entwicklungsstrategie müssen fest im Unternehmen verankert werden. Dabei ist zu bedenken, dass jeder der einzelnen Arbeitspakete von den anderen abhängig ist. Dies bedeutet, dass es nicht reicht, ausgewählte Aufgaben zu erfüllen bzw. abzuarbeiten. Das Ziel einer modernen und zukunftsorientierten Wissenswirtschaft kann nur erreicht werden, wenn alles vollständig umgesetzt wird.

Der eigentliche Motor der Flexibilisierung ist das Lernen. Mit Lernkultur und Kompetenzentwicklung soll die Beschäftigungsfähigkeit sichergestellt werden – unter der Maxime: Wirkende Flexibilisierung erreicht man nur durch Lernen im weitesten Sinne und letzten Endes nur durch Lernbereitschaft, ja Lernbegeisterung des Einzelnen im engeren Sinne. Der Wert des Lernens muss demnach ganz weit in den Vordergrund rücken. Diese Handlungsrichtung im Unternehmen zu etablieren, dies ist allerdings kein einfacher Top-down-Prozess. Alle Beteiligten müssen das Lernen wollen.

### Struktur schaffen

Lernen muss ein Strategiebestandteil sein, Lernen muss von allen als Zukunftschance verstanden werden. Hinreichende und notwendige Voraussetzung dafür ist, dass alle im Unternehmen das Potenzial im Lernen erkennen und die neuen Ziele kodifizieren und kommunizieren. Im Detail bedeutet dies z.B., dass die Mitarbeiter über die Neuausrichtung informiert werden, dass sie auf Qualifizierungsmaßnahmen vorbereitet werden und dass die Ziele gemeinsam definiert werden. Bevor man an diese Aufgabe herangeht, muss allerdings bekannt sein, welche Anreize beim Mitarbeiter wirken, welche Anreize zur Verfügung stehen und nicht zuletzt, was Lerngegenstand sein soll. Im Einzelnen sind es folgende Prüfbereiche:

- individuelles Motivaster des Mitarbeiters und dessen Perspektive im Unternehmen,
- Nomenklatur der zur Verfügung stehenden Anreize sowie
- vorhandene Kompetenzmodelle.

Die Situationsanalyse ist wiederum eng verknüpft mit den Zielen, deren Operationalisierung wie folgt aussehen kann:

- Lernen ins Leitbild, in die Unternehmensphilosophie und in die Unternehmenspolitik integrieren,
- Lernen als neuen Unternehmenswert kommunizieren,
- nicht-monetäre Belohnungsmodelle ausbauen,
- Kompetenzmodelle zusammenführen,
- zentrale Skills identifizieren und Skills zur Flexibilisierung definieren sowie
- Qualifizierungsbedarf ermitteln.

### Lernlandschaften aufbauen

Unmittelbar aus der Ist-Analyse ergeben sich die nächsten Aufgaben. Inwieweit es sinnvoll oder notwendig ist, Lernbedingungen zu optimieren oder Lernen anzubieten, hängt von der unternehmensspezifischen Situation ab. Bei der Definition bedarfskonformer und zieladäquater Maßnahmen muss man sich auf die analytische Gabe, Umsicht und Weitsicht der Verantwortlichen verlassen. Nachdem die vorhandenen Kompetenzmodelle zu den einzelnen Positionsbeschreibungen aktualisiert worden sind, kann beispielsweise in einem Workshop die Priorisierung von Fähigkeiten und Fertigkeiten stattfinden, kann der Qualifizierungsbedarf festgelegt werden.

In der Vorbereitung der ersten Qualifizierungsmaßnahmen sollten die Mitarbeiter in einer Gruppenveranstaltung und in Einzelgesprächen die Personalentwicklungsziele und Personalentwicklungsstrategie kennen lernen. Parallel dazu wird eine Lernertypologie erstellt und der Umfang einer unternehmensspezifischen, wirksamen Lernlandschaft definiert. Im Detail kann dies so aussehen:

- Einführung von Personalentwicklungsgesprächen mit Qualifizierungsvereinbarungen,
- Segmentierung des individuellen Qualifizierungsbedarfs nach Gruppenmaßnahmen, Individualmaßnahmen, Learning-on-the-Job sowie Job-Rotation, Projektarbeit, Kundenpraktika, aber auch Selbstlernpro-

- gramme (nicht ausschließlich als Computer-based Training) und ggf. teilfinanzierte private Fortbildungen,
- lernerspezifische Kleingruppenschulungen zum Lernen lernen,
- Einrichtung eines unterstützenden Coaching-Systems mit Lernratgebern,
- Anschaffung von Selbstlernmaterialien,
- Implementierung von Lern-Siestas,
- Einführung eines objektorientierten Wissensmanagements.

Letzteres ist gewiss die komplexeste Komponente der Wissenswirtschaft. Denn mit der wertorientierten Datenvernetzung wird ein neues Modell des Wissensmanagements etabliert, das bei der Evaluierung von Maßnahmen helfen und die Kosten-Nutzen-Relation fassbar machen soll. Der Auswertungshorizont reicht dabei von der Bewertung der Qualifizierungsmaßnahmen über die Kompetenzmessung bis zum allgemeinen Projekt-, Kosten- und Qualitätscontrolling. All dies sollte integriert sein in ein System der Kompetenzentwicklung. Nur in einem System können Zusammenhänge sichtbar werden. Aber vor allem beschreibt das System umfänglich einzelne Schritte und Aufgaben.

Flexibilisierung der Mitarbeiter ist eine Antwort auf die Herausforderungen des demografischen Wandels. Wenn es auch nicht die einzige ist, so wird doch die Qualifizierung der Mitarbeiter künftig eine zentrale Rolle spielen. Denn mit Qualifizierung reagiert das Unternehmen nicht nur auf Veränderungen, sondern schafft auch für den Einzelnen im Unternehmen Perspektiven und Bindungsmöglichkeiten. Vielleicht lassen sich die älteren Mitarbeiter begeistern, endlich neue Lern- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten kennen zu lernen. Ist in der Regel doch bei dieser Zielgruppe eher eine Lernentwöhnung in Bezug auf das betriebliche Lernen festzustellen.

Damit diese Begeisterung entstehen kann, müssen sich die Verantwortlichen auf die Ziele und Aufgaben einer modernen Personalentwicklung konzentrieren:

- Vertrauen schaffen durch Authentizität,
- Motivraaster individuell erstellen und ein Anreizsystem entwerfen,

- Perspektiven aufzeigen,
- Lernleistung belohnen,
- private Weiterbildung unterstützen,
- Feedback einholen sowie
- Maßnahmen evaluieren.

Flexibilisierung und Beschäftigungsfähigkeit gehen im Gleichschritt. Da flexible Mitarbeiter aber gut ausgebildet sein müssen, geht es nicht ohne strategische Kompetenzentwicklung. Die moderne Personalentwicklung ist jedoch nicht nur ein strategisches Werkzeug, das allein bei der bestehenden Belegschaft zum Einsatz kommt. Sie ist gleichzeitig eine Komponente des Employer Brandings, denn nachwachsende Generationen werden den Wert der Identifikation mit dem Unternehmen nicht mehr so zu schätzen wissen, wie es ältere Generationen tun oder getan haben. Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen sind dagegen ein Anreiz, mit dessen Hilfe junge Nachwuchskräfte rekrutiert werden können.



#### Der Autor:

Dr. Werner Bünnagel ist Leiter Personalentwicklung in einer großen Transfergesellschaft. Sein Interesse gilt im Rahmen der Personalentwicklung insbesondere dem wert- und datenorientierten Wissensmanagement. Aber auch die Konzeption kommunikationsorientierter Führungskräftequalifizierungen bestimmt sein Tagesgeschäft. Der Grundstein seiner Erfahrungen im Bereich der (Weiter-)Bildung liegt in der computerunterstützten Fremdsprachenerwerbsforschung und seiner Tätigkeit als Dozent. Er ist seit weit über 20 Jahren in der beruflichen Weiterbildung tätig, sei es als Trainer, Berater oder Führungskraft.

buennagel@wissensmanagement.net