

Autor

Guido Biland

Publiziert in

PANORAMA Nr. 3/2002

Per sofort suchen wir: eine/n elastische/n Unternehmer/in

Liberalisierung, Globalisierung, Technisierung und Virtualisierung jagen den Puls der Zivilisation immer höher. Unternehmen stellen einen erhöhten Bedarf an Mitunternehmern fest. Flexible und wissbegierige Teamplayer mit einer grossen Portion Ehrgeiz haben die besten Chancen, von Personalförderungsbudgets zu profitieren.

Romy Gerhard, Leiterin Personalentwicklung beim Migros-Genossenschafts-Bund, knapp 30 Jahre jung, sitzt mit dem Journalisten vor dem Flachbildschirm in ihrem Büro hoch über dem Zürcher Limmatplatz und ist ausser sich vor Freude. «Das ist *mein* Baby!» strahlt sie, während ihr Finger im Zeitraffer auf der Maustaste tanzt. Mit «Baby» meint sie die neue Ausbildungsplattform im Intranet.

Seit Januar 2002 haben die rund 1600 Mitarbeitenden des MGB online Zugriff auf alle Aus- und Weiterbildungsangebote der MGB-Kooperationspartner. Die auf einer Datenbank basierende Applikation, deren Entwicklung rund 30'000 Franken gekostet hat, erwies sich als Segen für die Personalentwicklung: Das Kursangebot lässt sich jetzt viel leichter administrieren – das spart wertvolle Zeit für wichtigere Aufgaben; ferner können alle Aktivitäten jederzeit überblickt und ausgewertet werden, sowohl angebots- als auch nachfrageseitig.

Den Mitarbeitenden bringt die neue Plattform ebenfalls Vorteile: Sie haben eine komfortable und stets aktuelle Übersicht über das Angebot, können gezielt nach bestimmten Themen suchen, sehen sofort, ob der gesuchte Kurs noch freie Plätze hat und können sich gleich online anmelden. Im Fall einer Buchung informiert das System automatisch den zuständigen Vorgesetzten, der das Gesuch erst visieren muss, bevor der Platz definitiv reserviert wird. Das System speichert jede Aktion und kann daher über die Nutzung der Weiterbildungsangebote und das Lernverhalten jedes einzelnen Mitarbeitenden präzise Auskunft geben – innerhalb von Sekunden.

Das Primat der Improvisation

Ein tolles Planungsinstrument für Personalentwickler – man versteht Romy Gerhards Euphorie. Doch im selben Moment geht einem ein närrischer Gedanke durch den Kopf: Ist es nicht typisch für unsere Zeit, dass die Planungsinstrumente immer solider werden, aber die Pläne selbst immer zerbrechlicher? Die Ereignisse im globalen Dorf fegen von früh bis spät wie ein Orkan über unsere kleinen Gewohnheiten, Pläne und Träume hinweg. Heutzutage ändern sich die Dinge über Nacht. Es hat den Anschein, als ob wir gar nicht mehr in der Gegenwart leben, weil wir dauernd damit beschäftigt sind, die Vergangenheit aufzuholen. Reformen, Reorganisationen, Restrukturierungen, Redimensionierungen, Sanierungen usw. gehören mancherorts inzwischen so selbstverständlich zum Büroalltag wie Papierstaus, Softwarebugs und Überstunden.

Wie können wir uns verändern in einer Umgebung, die sich selbst pausenlos verändert? Romy Gerhards Aufgabe ist keine einfache. Perspektiven gibt es immer, aber die Garantien lösen sich in Luft auf. Eine delikate Situation: Der Boden, auf dem das zarte Pflänzchen Risikobereitschaft gedeiht, trocknet aus, während der Bedarf des Unternehmens an Mitarbeitenden mit Unternehmerqualitäten ins Kraut schießt. Die Botschaft an das Personal ist klar: Erledige deinen Job, aber denke und handle wie ein Unternehmer!

«Work hard, be careful, take risks, have fun»*

Wie qualifiziert man sich zum Mitunternehmer? Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind heute besonders erwünscht, und was unternimmt das Management, um sie zu fördern?

«Panorama» hat dazu Personalverantwortliche folgender Firmen schriftlich befragt: Migros-Genossenschafts-Bund, UBS AG, Swisscom AG, Sun Microsystems (Schweiz) AG, Hewlett-Packard (Schweiz) AG, Cisco Systems (Schweiz) GmbH, Payserv AG, Kuoni Reisen AG, Hilti (Schweiz) AG und Verkehrsbetriebe Zürich. Allein die Reaktionen sind aufschlussreich: Vier Personalverantwortlichen reichten zehn Tage nicht, um neun Fragen zu beantworten (Cisco, Payserv, Hilti, VBZ), zwei Personalverantwortliche wollten aus Zeitgründen nur am Telefon Auskunft geben (Kuoni, HP), drei reagierten wie erhofft (UBS, Swisscom, Sun), und eine sorgte gar für eine Überraschung: Romy Gerhard schlug ein Meeting vor.

Hier eine Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen:

- **Die Bürouhren ticken immer schneller.** Die HR-Manager sind sich einig, dass sich im Windschatten der technischen Innovationen, der Globalisierung und der beschleunigten Prozesse die Personalarbeit gründlich verändert hat. Sie bestätigen, dass das Fachwissen immer kurzlebiger und der Planungshorizont immer kurzfristiger wird.
- **Selig sind die geistig Mobilen.** Der Idealtypus des «Mitarbeiters mit grosser Zukunft» wird wie folgt beschrieben: flexibel, lernfähig, lernwillig, initiativ, verantwortungsfreudig, risikofreudig und sozialkompetent. Schlüsselkompetenzen gewinnen im Vergleich zum Fachwissen an Bedeutung. Dazu gehört auch die Fähigkeit, sich ein Beziehungsnetz aufzubauen.
- **Trau, schau, wem!** Die Komplexität des Marktgeschehens, das Gebot der Flexibilität, flache Hierarchien, der vermehrte Einsatz in Projektteams und der hohe Leistungsdruck erfordern persönliche Eigenschaften, die nicht kurzfristig trainierbar sind. Persönlichkeitsbildung, Networking und Vertrauensbildung sind langfristige Prozesse. Personalentwickler haben es hier mit einer Paradoxie zu tun: Zum einen braucht das Unternehmen dringend Mitarbeitende, die mit dem steigenden Innovations-, Kosten- und Zeitdruck souverän umgehen können, zum andern lassen die herrschenden Verhältnisse persönlichkeitsbildende Prozesse immer weniger zu: Das Tagesgeschäft fordert vollen Einsatz, das Fachwissen muss ständig aktualisiert werden, Stellen werden nach kurzer Zeit wieder gewechselt, das Arbeitsumfeld wird im Zuge von Change-Prozessen laufend umgekrempelt usw. Das Problem wird gelöst, indem bereits bei der Rekrutierung bei den Persönlichkeitsmerkmalen genauer hingeschaut wird.
- **Wer Chef werden will, muss sich selber führen können.** Die Karriereplanung ist über weite Strecken Sache der Mitarbeitenden. Von ihnen wird erwartet, dass sie die Initiative ergreifen und ihre Vorgesetzten mit klaren Vorstellungen konfrontieren. In den Verantwortungsbereich eines Chefsesselanwärters gehören auch das Zeitmanagement, die Selbstmotivation und die kontinuierliche Weiterbildung. Es ist den HR-Managern durchaus bewusst, dass Persönlichkeiten mit diesem Profil zum Nomadentum neigen und spätestens dann weiterziehen, wenn sie sich langweilen. Eine wesentliche Aufgabe der Personalentwicklung besteht also darin, dem potenziellen Kadernachwuchs spannende Herausforderungen, attraktive Weiterbildungsmöglichkeiten und innovative Karrieremodelle (z. B. Fachkarrieren, Projektkarrieren usw.) zu offerieren. Diese Mission deckt sich allerdings nur teilweise mit den Interessen der Linienvorgesetzten.
- **Man lernt nie aus.** Fachwissen wird immer selbstverständlicher digital aufbereitet, verwaltet und verteilt. E-Learning-Applikationen und -Plattformen decken den Wissensbedarf so, wie es die hektische Situation am Arbeitsplatz erfordert: effizient, konzentriert, jobrelevant. Virtuelles Lernen wird zum festen Bestandteil der Bildungsaktivitäten. Teams kommunizieren zunehmend auch in virtuellen Räumen – ein weiterer Grund, weshalb auf kooperatives Verhalten so viel Wert gelegt wird. Mit Investitionen in Corporate Universities und Knowledge-Management-Systeme unterstützen die Unternehmen zeitgemässe Lernstrategien, wobei hier die Gefahr besteht, dass das vermittelte Wissen einseitig auf unternehmensspezifische Themen ausgerichtet ist und das Gelernte daher für eine Patchwork-Karriere nutzlos ist.

Fazit

Aus den Feedbacks der HR-Manager lässt sich ein klarer Trend ableiten: Schlüsselpositionen werden künftig vorzugsweise an Personen vergeben, die über folgende Schlüsselkompetenzen verfügen:

- die Fähigkeit, sich Wissen effizient anzueignen
- die Fähigkeit, sich neuen Gegebenheiten rasch anzupassen
- die Fähigkeit, auch unter Stress besonnen, konstruktiv und verantwortungsvoll zu agieren

Was Punkt 3 betrifft, haben den Schreibenden allerdings nur gerade vier von zehn HR-Managern überzeugt. Immerhin 40%.

*Karrieretipp von Philip Jacobsen, Manager Human Resources, Sun Microsystems (Schweiz) AG

((Kasten:))

Aktuelle Dissertation zum Thema

Vor wenigen Wochen hat Vera Friedli ihre Studie zum Thema «betriebliche Karriereplanung» veröffentlicht. Im Vordergrund dieser Arbeit steht das Zusammenspiel von Karrieremodellen, personalwirtschaftlichen Instrumenten und Funktionen, durch welches die Karriereplanung in Unternehmen erst die volle Motivationswirkung entfalten kann. Mit Hilfe einer detaillierten Literaturanalyse, einer Breitenbefragung in Unternehmen der Dienstleistungsbranche und fünf Fallstudien über Unternehmen mit besonders innovativer Karriereplanung (Arthur Andersen, Berner Kantonalbank, SBB AG, UBS AG und Zürich Versicherungen) zeigt die Autorin verschiedene Elemente und ihre Beziehungen zueinander auf. Dabei steht klar die Sichtweise des Unternehmens (vertreten durch das Personalmanagement) im Vordergrund. Direkt betroffene Mitarbeitende wurden nicht befragt.

Interview mit Vera Friedli auf der Panorama-Homepage

«Panorama» hat Vera Friedli zu den wichtigsten Ergebnissen ihrer Studie befragt. Sie können das Interview im Internet nachlesen: www.panorama.ch



Vera Friedli:

Die betriebliche Karriereplanung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive.

Haupt (Berner betriebswirtschaftliche Schriften: Bd. 27), Bern, 2002, 343 Seiten, ISBN 3-258-06471-7, Fr. 62.–



Interview

mit Dr. Vera Friedli, wiss. Assistentin am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern und Autorin der Studie «Die betriebliche Karriereplanung»*.

Panorama: Frau Friedli, wo liegen heute die Hauptakzente in der betrieblichen Karriereplanung? Können Sie einen branchenübergreifenden Trend erkennen?

Vera Friedli: Im Rahmen meiner Studie wurden nur Unternehmen der Dienstleistungsbranche befragt, sie lassen sich aber Untergruppen der Branche zuordnen (Banken, Versicherungen, Beratung, öffentlicher Verkehr, privater Verkehr Energiewirtschaft und Telekommunikation). Als gruppenübergreifende Trends lassen sich hierbei insbesondere folgende erkennen: Wesentliche Ziele der Karriereplanung sind die Gewinnung des Führungsnachwuchses aus eigenen Reihen, die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und die Förderung der Transparenz in der unternehmenseigenen Beförderungspolitik. Neben der Führungskarriere wird vermehrt auch das Modell der Fachkarriere eingesetzt, die Projektkarriere wird kaum als eigenständiges Modell verfolgt (nur im Sinne eines realen Assessment-Centers zur Potenzialabschätzung möglicher Führungskräfte). Die Gruppe der Beratungsunternehmen nimmt bezüglich der angebotenen Karrieremodelle eine Sonderstellung ein, da ihre Mitarbeitenden vorwiegend in Teams bzw. Projekten arbeiten und sich so die drei alternativen Karrieremodelle vermischen.

Wie reagiert das HR-Management konzeptionell auf die Herausforderungen der globalisierten Wirtschaft, in der Innovations-, Kosten- und Zeitdruck ständig zunehmen?

Diese Frage kann aus meinen Studien nicht beantwortet werden. Es bleibt aber zu bedenken, dass konzeptionelle Fragen des HR-Managements gerade in hoch turbulenten Zeiten (z. B. Fusion) aus Sicht der Geschäftsleitung nicht gerade Priorität besitzen. Daran knüpft sich das Problem, dass Entwicklungsmassnahmen kostenintensiv sind und sich deren Aufwendungen sehr viel einfacher berechnen und beweisen lassen als deren Erträge.

Papier ist geduldig. Wie sorgen Manager dafür, dass Personalentwicklungskonzepte in der Linie auch umgesetzt und entsprechende Angebote auch genutzt werden?

Sind diese Konzepte «bewilligt» und finanziert, lässt sich deren Umsetzung durchaus überprüfen, z. B. im Rahmen von Mitarbeitergesprächen. Hierin können in Zielvereinbarungen die Besuche der spezifischen Angebote festgehalten und nachfolgend auch kontrolliert werden. Ebenso lassen sich im Pflichtenheft bzw. bei der Leistungsbeurteilung der Verantwortlichen entsprechende Vereinbarungen treffen und beurteilen.

Welche konzeptionellen Ansätze in der betrieblichen Karriereplanung scheinen Ihnen aus Sicht des Unternehmens innovativ und nachahmenswert?

Diese Frage kann nicht generell beantwortet werden, denn es ist eine Vielzahl von Bedingungen, welche den Erfolg einer betrieblichen Karriereplanung bestimmen, z. B. Grösse des Unternehmens, Art der Arbeitsaufgaben bzw. des Dienstleistungsangebotes usw. Um das für das jeweilige Unternehmen richtige System zu finden, ist es wichtig, eine ausführliche Analyse der Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten zu machen, ev. Funktionen neu zu gestalten und die Aufstiegs- bzw. Eintrittsbedingungen in einzelne Modelle festzulegen und den Mitarbeitenden transparent verfügbar zu machen. Dies ist ein beträchtlicher Aufwand, hilft aber, dass das System auf soliden Grundlagen steht und nicht ein «Flickwerk» verschiedenster informeller und nebulöser Beförderungstaktiken wird bzw. bleibt.

Welche Kernleistungen zeichnen Ihrer Meinung nach ein gutes, zeitgemässes, effizientes Personalförderungssystem aus?

Aus meiner Sicht zeichnet sich ein gutes Personalförderungssystem durch ein optimales Zusammenspiel verschiedener personalwirtschaftlicher Instrumente (z. B. Mitarbeitergespräche, Leistungs- und Potenzialbeurteilung, Karrieremodelle, Anreizsysteme) und durch ihre optimale Einbettung in bzw. geeigneten Verknüpfungen zu verschiedensten personalwirtschaftlichen Funktionen (z. B. Personalentwicklung, Personalerhaltung, Unternehmenskommunikation, Unternehmenskultur) aus. Insbesondere erscheint mir aber das Angebot mehrerer verschiedener Karrieremodelle wichtig: Führungs-, Fach-, Projektkarriere. Langfristig angelegte Programme sind auch unter dem Aspekt der längerfristigen Mitarbeiterbindung (Retention Management) zu sehen. Mitarbeiter mit einer Perspektive und gezielter Förderung im Unternehmen werden dem Betrieb wohl länger treu bleiben.

Gab es in Ihrer Forschungsarbeit konkrete Anhaltspunkte, dass die Verantwortung für die Laufbahnplanung vermehrt an die Mitarbeiter delegiert wird?

Im Sinne der individuellen Karriereplanung (verschiedene Unternehmen, Berufe etc.) liegt diese Verantwortung in der Tat grösstenteils beim Mitarbeitenden selbst. Dies beinhaltet insbesondere die Aufrechterhaltung der eigenen Marktfähigkeit. Die Verantwortung für die Laufbahnplanung innerhalb eines Unternehmens, was aus Sicht des Unternehmens auch eine Nachfolgeplanung darstellt, kann aber kaum delegiert werden. Wer welche Position erklimmt, entscheidet schon immer noch eine übergeordnete Instanz bzw. «das Unternehmen».

Sie haben sich intensiv mit der Karriereplanung aus der Unternehmensperspektive beschäftigt. Welchen Rat geben Sie den Mitarbeitenden?

Wählen Sie ein Unternehmen, bei dem Ihnen die kommunizierte und gelebte Kultur gefällt. In der Regel ist dieselbe ein erstes Indiz für die Karrieremöglichkeiten in einem Unternehmen, insbesondere wenn Sie vielleicht nicht die Vollzeit-Führungskarriere anstreben. Zur Information bieten sich z. B. die eigenen Websites und Informationsbroschüren, aber auch Rekrutierungsanlässe an.

Bei der Planung gilt zu berücksichtigen, dass aufgrund von Restrukturierungen die Führungsstellen bei vielen Unternehmen in den letzten Jahren stark abnehmen, die Konkurrenz unter den Anwärtern deshalb gross ist und somit weniger leistungsfähige oder «überstundenwillige» Mitarbeitende häufig früh aus dem «Rennen» ausscheiden.

Was war für Sie persönlich die spannendste Erkenntnis, die Sie im Zusammenhang mit Ihrer Doktorarbeit gewonnen haben?

Eine transparente, funktionsfähige betriebliche Karriereplanung entsteht erst durch das Zusammenspiel verschiedenster personalwirtschaftlicher Instrumente: Von der Kommunikation der Aufstiegs- und Veränderungsbedingungen (z. B. über Inter- und Intranet), der Gehaltsfindung (Grundlohn, Zusätze, Fringe Benefits etc.), der Leistungs- und

Potentialbeurteilung bis zu den einzelnen Qualifikationsmodulen bzw. Personalentwicklungsmassnahmen (z. B. Trainee-Programme, Führungskurse) müssen alle Instrumente aufeinander und miteinander abgestimmt sein.

* Vera Friedli: Die betriebliche Karriereplanung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive. Haupt (Berner betriebswirtschaftliche Schriften: Bd. 27), Bern, 2002, 343 Seiten, ISBN 3-258-06471-7, Fr. 62.–

© Guido Biland, 4/2002