

Zusammenfassung

Es ist wichtig, sich zunächst die aktuelle Situation im Unternehmen vor Augen zu führen, bevor man mit dem Entwurf einer neuen Bildungsorganisation beginnt. Betriebliches Management von Wissen und Weiterbildung ist bekanntlich mehr als Seminarplanung. Personalentwicklung ist zugleich Organisationsentwicklung, wenn man im Unternehmen das selbstorganisierte Lernen einführen will. Somit erfolgt zunächst ein Streifzug vorbei an den wirkenden Variablen, die das Veränderungsmanagement im Unternehmen mitprägen. Dazu gehören der gesellschaftliche Wandel, die Arbeitsorganisation, die Organisations- und Personalentwicklung im Unternehmen, mediale Lernformen und Hemmnisse wie Hindernisse, die einem im Wandel immer wieder begegnen.

Hilfestellungen zur Modernisierung der betrieblichen Personalentwicklung sind in großer Zahl vorhanden, jedoch zeigen diese selten einen ganzheitlichen Ansatz. Wichtiger als Instrumente und Hilfestellungen ist allem voran das Bekenntnis zum Konzept. Das bedeutet, dass mit der Entscheidung für eine Veränderung ein Zielsystem definiert wird, das von allen getragen wird, und damit die Maßnahmen zur Verwirklichung dieses Systems uneingeschränkt Rückhalt erfahren. Auf der Grundlage der Ziele erfolgt dann die Modellierung der Umsetzung. Dazu gehören Teilziele, Meilensteine und Phasen.

Personalentwicklung von morgen und für morgen im Sinne einer modernen Wissenswirtschaft (s. Bünnagel [14]) ist die Vorbereitung der Unternehmung auf den mündigen Mitarbeiter und die Entwicklung der Mitarbeiter zur Mündigkeit – bezogen auf die betriebliche Weiterbildung und das beruflich orientierte lebenslange Lernen. Diese moderne wie zukunftsgerichtete Form der Personalarbeit kann selbstverständlich nicht mit punktuellen Aktionen erreicht werden, genauso wenig wie dem Glauben verfallen werden darf, dass eine einzelne Softwarelösung der erhsehnte Heilsbringer sein kann. Zweifellos geht es bei all den Veränderungsbemühungen nicht ohne Begeisterung auf allen Seiten. Manch einer hat zwar schon geglaubt, dass eine Kampagne, viel Wortgewalt oder aufwendige Inszenierungen schon ausreichen, um die Belegschaft in Bewegung zu setzen. Doch sind nicht z. B. viele Leitbildveranstaltungen ohne jegliche Wirkung geblieben? Es zeigt sich

häufig, dass Mitarbeiter sich nicht so leicht von Worten einfangen lassen, dazu braucht es Taten und Authentizität seitens der Verantwortlichen.

Die Praxis der Personalentwicklung sieht nichtsdestotrotz so aus, dass man glaubt, mit traditionellen Maßnahmen, wie z. B. einem Standardbildungsprogramm oder Einsparparolen, Mitarbeiter im Unternehmen halten zu können. Dagegen wird künftig ein Kernelement des *Employer Brandings* darin bestehen, dass die Bindung von Fachkräften im Unternehmen durch erfolgreiche Weiterqualifizierung geschieht.

2.1 Gesellschaftlicher Wandel

Gibt es in einer absehbaren Zukunft einen Fachkräftemangel? Das ist eine Frage, die viele umtreibt. Zwei Bewertungsebenen müssen in diesem Zusammenhang getrennt werden.

Zum einen haben wir eine faktische Seite mit einer statistischen Realität, wonach sich aufgrund des demografischen Wandels die für den Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Humanressourcen deutlich verringern werden. Dies wiederum muss nicht gleichbedeutend sein mit einem zwangsläufig einsetzenden respektive sich verschärfendem Fachkräftemangel. Genauso wenig muss die Rekrutierung von Fachkräften dadurch erschwert sein, denn bei einem exzellentem *Employer Branding* wird der Zulauf zum erfolgreichen Unternehmen sicherlich weiterhin stabil bleiben. Aller Wahrscheinlichkeit nach wird es allerdings Unternehmen in der Weise treffen, dass sie Fachkräfte nur noch mit großen Anstrengungen gewinnen können respektive den Verlust durch ausscheidende Leistungsträger nicht mehr durch die Einbindung neuer Fachkräfte kompensieren können. Genauso können es Fehleinschätzungen und Fehlentscheidungen des Managements sein, die dazu führen, dass der Wissensverlust im Unternehmen nicht aufgehalten wird, dass der Wert des vorhandenen Humankapitals beständig abnimmt. Ganz am Rande sei nur erwähnt, dass es gewiss auch manches Mal dem Management gelegen kommt, den Fachkräftemangel vom Tisch zu wischen. So lassen sich Neueinstellungen aufschieben, ein anderes Mal lassen sich prophylaktische Maßnahmen schnell als unnötig abqualifizieren.

Zum anderen – in Bezug auf die zweite Bewertungsebene des Fachkräftemangels – scheinen die statistische Realität und die Einschätzungen von Sachverständigen obsolet zu sein. Danach muss jedes Unternehmen für sich entscheiden, ob es einen Fachkräftemangel verspürt und ob es aufgrund fehlender Fachkräfte eine Bedrohung der Geschäftsentwicklung sieht. Denn für die Unternehmung ist es grundsätzlich wichtiger, dass sie heute die Bedürfnisse der Kunden besser und erfolgreicher als der Wettbewerber erfüllen kann und auszumachen ist, was die Erfolgsfaktoren dieses Vorsprungs sind. Danach stellt sich die Herausforderung zu antizipieren, welches Wissen und welche Kompetenzen künftig die Mitarbeiter vorweisen müssen, damit ein Wissensvorsprung am Markt erhalten bleibt. Ist dieser Rahmen gesetzt, müssen die Entscheider überlegen, wie sie ihre Mitarbeiter ins Ziel bringen oder welches Know-how sie von außen hineinholen müssen. Kann extern kein neues Wissen gewonnen werden, sind Kompensierungsstrategien zu entwerfen. In diesem Sinne der Unternehmens- und Organisationsentwicklung gibt es gewissermaßen keinen

Fachkräftemangel, denn die Thematisierung des Problems ist ein rein deskriptiver Vorgang, der die Lösung nicht herbeiführen kann.

Diejenigen, die ob der herrschenden oder sich anbahnenden Rekrutierungsprobleme lamentieren, haben demnach nicht die eigentliche Herausforderung erkannt. Es wird wahrscheinlich so sein, dass in einer Unternehmung, in der Mitarbeiter durch Weiterqualifizierung Wertschätzung erfahren und in der eine Atmosphäre herrscht, die den Prozess des Wissen-teilens fördert, der Mangel an Fachkräften an und für sich ausbleiben muss. Und ist dann z. B. aufgrund umwälzender Veränderungen am Markt wider Erwarten noch neues Wissen von außen vonnöten, wird ein derartiges Personalentwicklungssystem, das auf den Säulen Wertschätzung, Unternehmens- und Lernkultur aufbaut, zu einem erfolgreichen *Employer Branding* gereichen und damit für den Rekrutierungsprozess förderlich sein.

Die Veränderung betrieblicher Altersstrukturen ist nicht nur wenig vertraut, sondern ebenfalls nicht selten unbequem, obwohl vieles dafür spricht, dass ein Unternehmen einen Wandel aus sich heraus anstrebt, anstatt das Heil allein darin zu sehen, dass durch die Einbindung neuer Mitarbeiter alles kompensierbar sein wird.

Gesellschaftliche wie politische Veränderungen hat es naturgemäß zu allen Zeiten gegeben. Doch der demografische Wandel stellt eine bedeutsame und zugleich einschneidende Entwicklung dar, die mehr als nur eine Auswirkung auf die Bevölkerungsstruktur hat.¹ Demografie-Check, Altersstrukturanalyse und demografiefeste Personalentwicklung sind nur einige Schlagwörter, die darauf hinweisen, dass für die Unternehmen eine derartige Veränderung der Bevölkerungspyramide, wie sie uns bevorsteht, nicht ohne Konsequenzen bleibt. Mit welchen Folgen im Einzelnen zu rechnen ist und was wirklich geeignete Maßnahmen zur Risikominimierung sind, steht an dieser Stelle nicht im Mittelpunkt. Genauso wenig muss hier deklariert werden, was eine demografiefeste Personalentwicklung leisten soll. Allerdings wird es schon notwendig sein, mögliche Einflüsse des demografischen Wandels auf die Organisationsentwicklung vorauszudenken. Größte Aufmerksamkeit erfährt in diesem Zusammenhang – und das nicht zu Unrecht – die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit. Einerseits verbergen sich dahinter die Bemühungen, ältere Mitarbeiter bis zum Renteneintritt produktiv und wirtschaftlich einsetzen zu können, andererseits soll ebenfalls gewährleistet sein, dass Mitarbeiter z. B. mit der ansteigenden Geschwindigkeit im Wandel der Arbeitsbedingungen mithalten können. Es verwundert demnach nicht, dass IT-Kompetenzen, *Work-Life-Balance* oder Weiterbildung hoch im Kurs sind respektive an Bedeutung gewinnen.

¹ Da der demografische Wandel nicht mehr belegt werden muss (s. dazu Zahlen des Statistischen Bundesamtes – <http://www.destatis.de> [zugegriffen: 6. Okt. 2011]), soll an dieser Stelle nur auf die Publikationen des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung verwiesen sein: <http://www.bib-demografie.de> (zugegriffen: 6. Okt. 2011). Spezifisch auf die Bildungsarbeit ausgerichtet sind Armutat [2] zum lebensereignisorientierten Lernen, Antz et al. [1] zur intergenerationellen Bildungsarbeit oder Loebe und Severing [24] zur Wettbewerbsfähigkeit.

Kompetenzentwicklung steht natürlich in enger Beziehung zu den Schlüsselqualifikationen von Mitarbeitern. Diesbezüglich zeichnet sich ein besonderer Trend darin ab, dass die differenzierte *E-Competence*, also das generelle IT- und Technologie-Verständnis, immer mehr Beachtung findet im Zusammenhang mit den Schlüsselqualifikationen von Mitarbeitern. Es wird interessant sein, im Verlauf künftiger Projekte zu sehen, wie vor allem Ältere mit dieser Anforderung umgehen und wie diese an die IT-Welt herangeführt werden können.

- Dass ein Schlüssel der betrieblichen Weiterbildung im so-Lernen und damit mehr oder weniger auch im *E-Learning* liegt, steht außer Frage. Also, *E-Competence* fördern!²

Es mag nicht verwundern, dass Anstrengungen, Überlegungen und Maßnahmen dennoch eher von der Unternehmensseite ausgehen. Die Mitarbeiter sind bisher weniger initiativ geworden, was deren Beschäftigungsfähigkeit betrifft. Dies bedeutet, dass eine zukunftsgerichtete Reaktion auf einen drohenden Ressourcenschwund denjenigen mit einbeziehen sollte, der zum Ausgleich des Defizits beitragen soll. Schließlich wollen die Unternehmen ja nicht in die Demografiefalle tappen, um in der wenn auch noch einige Jahre vor uns liegenden Zukunft mit leeren Händen im Hinblick auf das Humankapital dazustehen. Mit der Verknappung der Ressourcen wird sich bei den qualifizierten Bewerbern ein Selbstbewusstsein herausbilden, das die Unternehmen zur Restrukturierung ihrer Rekrutierungsprozesse zwingen wird.

Wandel in der Gesellschaft ist nicht allein bloße statistische Veränderung, Wandel vollzieht sich gleichfalls in Verbindung mit den Werten und Einstellungen. Für die Flexibilisierung von Mitarbeitern – letztendlich wird die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit zugunsten flexiblerer Einsatzmöglichkeiten angestrebt – muss daher ein gesellschaftliches Fundament geschaffen werden. Die persönliche berufliche Entwicklung muss einen Wert darstellen und die Mitarbeiter müssen die Notwendigkeit, sich weiterzubilden, erkennen. Diese Form gesellschaftlichen Wandels braucht jedoch gegebenenfalls flankierende Maßnahmen, damit dieser Veränderungsprozess an Geschwindigkeit zunimmt. Denn die Mitarbeiter in den Unternehmen, die sich bisher nicht für ihr Weiterkommen oder für das betriebliche Lernen interessiert haben, werden nicht von heute auf morgen ihre Einstellung ändern.

So kann es zwingend sein, dass dieser Wandel in der Gesellschaft hin zu einem mündigen Mitarbeiter, der selbsttätig auf die wechselnden Anforderungen seines Arbeitslebens reagiert, einer besonderen politischen Förderung bedarf. Dies beginnt bei der öffentlichen Aufwertung der individuellen Kompetenzentwicklung und endet nicht bei der finanziellen Förderung privater Weiterbildungen. Es wird auch darum gehen, die Unternehmer, die Geschäftsführer und das Management nachhaltiger in die Pflicht zu nehmen und deren

² In der EU (und auch bei den Gewerkschaften) ist dieses Thema bereits angekommen, s. zum europäischen ITK-Qualifikationsrahmen u. a. http://www.na-bibb.de/uploads/publikationen_leonardo_da_vinci/projektinfoblatt_ldv_ict.pdf (zugegriffen: 6. Okt. 2011) und zum *European E-Competence Framework* unter <http://www.ecompetences.eu/> (zugegriffen: 6. Okt. 2011).

Verantwortung für alle Mitarbeiter einzufordern. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Maßnahmen zur Wissenssicherung und zum Wissensaufbau im Unternehmen sich gezielt nur an ausgewählte Wissensträger richten, während die anderen aufgrund der Klassenbildung an der Wertschätzung ihrer Person zweifeln müssen. Alle Mitarbeiter in einem Unternehmen verdienen die Beachtung ihrer Potenziale, und es müsste das strategische Ziel sein, eine lebendige Lernkultur in einer positiv gestimmten Veränderungskultur aufgehen zu lassen.

2.2 Wandel in der Arbeitsorganisation

Jahrzehntlang ein und denselben Arbeitsplatz zu besetzen, dies ist seit langem passé. Produktzyklen sind nicht selten zu Eintagsfliegen geschrumpft, Unternehmensstrategien wechseln schneller als das Firmenlogo und Märkte können über Nacht ihr Gesicht verändern. Produkte, Materialien und Dienstleistungen wandeln sich zudem beständig, so dass Unternehmen einem unablässigen *Change*-Prozess unterworfen sind. Damit ist gleichzeitig der lebenslang garantierte Arbeitsplatz abgeschafft worden. Denn veränderte Arbeitsbedingungen und harte Marktanforderungen sind nicht mehr mit Anpassungsqualifizierungen kompensierbar. Produktionen müssen aus Kostengründen verlagert werden, neue Technologien erfordern ganz neue Berufsausbildungen.

Damit sind Veränderungen in der Arbeitsorganisation und nicht zuletzt in der Organisationsstruktur unausweichlich. Mit Blick auf heutige wie heranwachsende Mitarbeitergenerationen reicht es nicht, die einfache Gleichung aufzumachen: neue Arbeitsbedingungen = neues Personal. Eine strategisch ausgerichtete Unternehmung, ein Unternehmen mit einer gewissen gesellschaftlichen Verantwortung und mit Kultur wird sich mit derartigen Kurzschlüssen nicht zufriedengeben. Allein der Verlust an Motivation in einer menschenverachtenden Arbeitsumgebung und das Ausbleiben von Facharbeiterschwermeten sind gewichtige Gründe, über neue Formen der Arbeitsorganisation nachzudenken.

Arbeitsorganisation ist nicht nur Prozesssystematisierung und Prozessoptimierung. Die Quantifizierung einer Prozessleistung mag gern in den Vordergrund gerückt werden, wenn es um die Organisation von Arbeitsabläufen oder die Gestaltung von Arbeitsplätzen geht, aber Arbeitsplatzorganisation wird bereits in näherer Zukunft ebenfalls Kernbestandteile wie Arbeitsplatzlernen und Flexibilisierung vorweisen. Insbesondere die Flexibilisierung macht deutlich, dass neben der Betrachtung des physischen Arbeitsortes gleichfalls dem Verhältnis von Mitarbeiter und Arbeitsplatz Beachtung gebührt. Damit wird das Bedeutungsspektrum der Arbeitsplatzorganisation in der Weise erweitert, dass von den Kompetenzen des Mitarbeiters ausgehend die Einsatzmöglichkeiten geprüft und die Gestaltung der Arbeitsbedingungen vorgenommen werden. Eng verknüpft mit einem Dynamisierungs- und Flexibilisierungskonzept gehört dann fast zwangsläufig zum Gesamtprozess individueller Arbeit der kontinuierliche Ausbau von Wissen und Fertigkeiten beim Mitarbeiter.

Grundlegende Elemente der Arbeitsorganisation sind u. a.:

- die Arbeitsaufgaben,
- die Betriebsmittel,
- die Zusammenarbeit der Mitarbeiter,
- die Aufgabenteilung,
- die Informations- und Kommunikationsprozesse,
- das Anreizsystem
- und die Führung.

Der Anspruch auf Vollständigkeit besteht bei dieser Liste nicht, daher sei an dieser Stelle auf das reichhaltige Literaturangebot verwiesen (beispielhaft hierfür: Borjas [9], Jost [23], Mehlis [25], Hartmann [20], Preis [28], Simon [35] und Ashenfelter [3–6]).

Wenn hier bezüglich der organisationstheoretischen Theoriebildung nicht zwischen dem institutionellen und funktionellen Organisationsbegriff differenziert wird, dann ist diese Unschärfe durchaus beabsichtigt. Denn gewiss sind es mehr die Ergebnisse einer Durchleuchtung der Organisation, die aus operativer Sicht interessieren. Derjenige, der im Unternehmen Organisationsentwicklung betreiben will, braucht letzten Endes Handhabungen, wie Arbeit und Lernen im vorhandenen Arbeitssystem zu organisieren sind, statt Abgrenzungen z. B. zur Institutionalisierung von betrieblichen Einheiten.

In Anbetracht der Arbeitsaufgaben als einem Kernelement der Arbeitsorganisation wird zunehmend der Aspekt der Flexibilisierung den Gestaltungsrahmen bestimmen.³ In direkter Verbindung dazu stehen die Bemühungen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit (fachsprachlich meist unter der Bezeichnung *Employability* subsumiert).⁴ Ein Arbeitssystem, das als Grundlage lernende Mitarbeiter haben soll, muss dann auch getragen werden von Anreizen und einem professionellen Führungsverhalten. Diese Bedeutungsverlagerungen innerhalb einer modernen Arbeitsorganisation und einer dynamischen Organisationsentwicklung verlangen nach der Erprobung neuer Maßnahmen.

2.3 Organisationsentwicklung

Wer Personalentwicklung ernst nimmt, muss Organisationsentwicklung betreiben. Damit soll zum Ausdruck kommen, dass eine auf die Zukunft gerichtete Personalentwicklung nicht ohne Organisationsentwicklung auskommt – was umgekehrt desgleichen gilt. Diese Interdependenz soll deutlich machen, dass Personal- und Organisationsentwicklung ein Ganzes sind, in dem beide Bereiche sich gegenseitig bedingen. Für eine starre Stabsorganisation türmt sich also schon einmal ein großes Hindernis auf.

³ Siehe Bünnagel [13].

⁴ Siehe auch Rump und Völker [30].

Gut und breit ausgebildete Mitarbeiter sind nicht nur flexibler, z. B. mit Bezug auf die Beschäftigungsfähigkeit, sondern sie können mit ihrer fachlichen Kompetenz die Innovationsfähigkeit des Unternehmens sichern, obgleich außer der Fachkompetenz im Hinblick auf die Innovation auch die Motivation des Mitarbeiters gefordert ist. Die strategische Kompetenzentwicklung und ein modernes Bildungsmanagement sind operative Schritte in eine erfolgreiche Zukunft, und dies sowohl für kleine und mittlere als auch für große Unternehmungen. Letzten Endes lässt sich das Humankapital im Unternehmen nur dadurch steigern, dass die vorhandenen Kompetenzen weiterentwickelt und die vorhandenen Ressourcen besser genutzt werden. Was die vorhandenen Ressourcen betrifft, muss man zuvorderst zwischen bisher nicht entdecktem verborgenem Potenzial und willentlich verstecktem Potenzial unterscheiden. Deshalb ist es für Unternehmen wichtig, die Bedeutung von Motivrastern und einer wirkenden Unternehmenskultur zu erkennen.

Die sich rasant verkürzenden Produktzyklen und sich munter verändernden Märkte bedingen flexible Mitarbeiter. Vielleicht sieht ein Zukunftsmodell auch dergestalt aus, dass Mitarbeiter auf mehreren Positionen im Unternehmen arbeiten. Dazu gehört natürlich auch eine entsprechende Qualifikation, und es ist auch wichtig, das Lernen wie die Lernkultur mehr ins Zentrum der Zukunftsstrategie zu rücken. Dennoch ist die berufliche Weiterbildung nicht das einzige Werkzeug, das in die Hand genommen werden muss, um die Flexibilisierung der Mitarbeiter voranzutreiben. Besondere Sensibilität erfordert die Organisationsentwicklung, denn der Wechsel des Arbeitsplatzes innerhalb des Unternehmens bedingt eine Organisationsstruktur, die vielen Faktoren gerecht werden muss. So kann es zum Wechsel des Vorgesetzten kommen, Weisungsbefugnisse sind klar zu regeln, der disziplinarische Vorgesetzte muss eindeutig benannt sein, arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen müssen definiert werden, gegebenenfalls neue Kommunikationsstrukturen aus der Taufe gehoben werden und vieles mehr.

Die Vielseitigkeit tritt in den unterschiedlichst gelagerten Publikationen zutage. Im fachliterarischen Streifzug sind zu nennen: Gairing [17], Simon [35], Schuler [33, 34] (mit dem Fokus auf die Organisationspsychologie) und Preis [28] (zur Bedeutung innovativer Arbeitsformen auf die Arbeitsorganisation), Becker [7, 8] (dort u. a. der enge Zusammenhang zwischen Personal- und Organisationsentwicklung), Jost [23] (mit dem besonderen Bezug zur Motivation), Schreyögg [32] und Schiersmann und Thiel [31].

Wissenstransfer im Allgemeinen hat keine Krise, Unternehmen durchlaufen hin und wieder eine kritische Phase. Ist diese Phase mit Stellenabbau verbunden, rückt leider allzu oft der unternehmenskritische Aspekt des Wissenserhalts und der Wissenssicherung in den Hintergrund. Die Krise selbst ist das Zentrale, und das Wissen im Unternehmen interessiert zu diesem Zeitpunkt niemanden. Nähert man sich dem Wissen, sind zunächst verschiedene Blickrichtungen zu unterscheiden. Denn es gibt unternehmensspezifisches Wissen und individuumbezogenes Wissen. Im Hinblick auf den Prozess des Wissenserhalts, der Wissenssicherung sind mehrere Phasen zu unterscheiden, die unterschiedliche operative Maßnahmen erforderlich machen. So ist in der Pre-Phase mit Bezug auf den Stellenabbau der Wissenserhalt, die Wissenssicherung am einfachsten zu bewerkstelligen,

während in der Kündigungsphase (oder auch Trauerphase für den Betroffenen) die Methoden weitaus subtiler sein müssen.

Die Trennungsphase stellt dann eine ganz besondere Herausforderung dar, wenn Motivaster und Wissenseinkauf sich wirkungslos zeigen. Inwieweit man sich auf diese phasische Betrachtung einlässt oder eine andere wählt, ist letztlich unerheblich, da allein das Bewusstsein zählt, dass jede Phase ihre eigenen Maßnahmen erfordert. Und natürlich können Phasen aufgrund einer rasanten Entwicklung zusammenfallen. Die finale Phase sollte in jedem Falle von Vorsichtsmaßnahmen geprägt sein, die der Sicherung des Unternehmenswissens dienen. Die Drohung mit Vertragsstrafen wird dann nicht selten mit einem müden Lächeln quittiert.

Organisationsentwicklung ist Zukunftschance. Mittel- und erst recht langfristig wird sich das Bild des *Change-Managements* deutlich verändern. Während *Change* für viele meist mit Veränderungen in der Personalstruktur, kurzum mit Stellenabbau verquickt ist, muss demnächst wesentlich häufiger über Personalentwicklung nachgedacht werden. Denn zum Zwecke des Wissensausbaus können sich die Unternehmen nicht mehr so frei und einfach auf einem schier unübersichtlichen Bewerbermarkt bedienen. Fachkräftemangel und demografischer Wandel werden die Planung der Humanressourcen in der Weise bestimmen, dass die Flexibilisierung der Mitarbeiter in den Vordergrund rücken wird.

Damit übernimmt die Personalentwicklung eine zentrale Rolle in der Personalstrategie, in Stichworten:

- Lernen von morgen für morgen vorausdenken,
- Potenziale leben,
- unternehmerisches Denken und betriebswirtschaftliches Handeln für das Ideenmanagement nutzbar machen
- und den denkenden wie handelnden Mitarbeiter als Zielpunkt setzen.

Change und damit *Change-Management* werden in Zukunft eine unternehmerische Konstante sein und eine durchgängige Herausforderung in der Unternehmensführung darstellen. Damit man diese Herausforderungen meistern kann, reicht es nicht, sich dem vielfältigen Theoriematerial hinzugeben. Die Vorbereitung auf *Change*-Prozesse gelingt nicht selten nur mit professioneller Unterstützung. Im Prozess des Wandels wird es wichtig sein, schnell die wichtigen und entscheidenden Kernelemente des Umbaus zu erkennen und die wichtigen Voraussetzungen wie hinreichende Bedingungen dafür zu schaffen. Die Rasanzenz in der technologischen Entwicklung und die immer kürzer werdenden Produktzyklen sind nur zwei, obschon gewichtige Gründe dafür, dem *Change-Management* im Unternehmen ein gutes Maß an Aufmerksamkeit zukommen zu lassen.

Da künftig wahrscheinlich davon auszugehen ist, dass das aktuelle Tempo aufrechterhalten bleibt, wird die Weiterentwicklung im Unternehmen zur Normalität. Während

Change-Prozesse in der Vergangenheit eher etwas Besonderes waren, fast misstrauisch begleitet oder angstbesetzt aufgenommen wurden, muss ein modernes *Change-Management* Strukturen schaffen, die Veränderungen den Charakter von Normalität verleihen. Vielleicht wird mit der Kultivierung von Wertschätzung und der Lernförderung im Unternehmen zugleich so viel Selbstwert bei den Mitarbeitern aufgebaut, dass Veränderungen nicht sogleich existenzielle Ängste lostreten. Sobald Lernen zur Konstante im betrieblichen Leben gereift ist, wird der stete Wandel als Chance verstanden, Neues zu lernen und sich weiterzuentwickeln.

Auf den ersten Blick hat die Organisationsentwicklung zwei Seiten. Zum einen versuchen Unternehmen, mittels strategischer Strukturveränderungen langfristig gesteckte Ziele zu erreichen. Zum anderen bekommt der *terminus technicus* einen faden Beigeschmack, wenn er eng an den Begriff *Change-Management* geknüpft ist. *Change* haftet etwas Dramatisches an, denn meist ist *Change* von der Dringlichkeit zur Veränderung geprägt. Einschneidende Maßnahmen zum Stellenabbau zählen auch dazu. Diese Form von Wechsel zeigt allein vordergründig Strategisches in der Weise, dass versucht wird, zu retten, was noch zu retten ist. Ansonsten ist *Change-Management* zudem noch häufig durch oberflächliche Betriebsamkeit geprägt.

Künftig muss jedoch Organisationsentwicklung im Verbund mit *Change-Management* deutlich mehr langfristig angelegte Prozessbausteine enthalten. Eine der Grundfesten zukunftsorientierter Unternehmensgestaltung wird z. B. die Flexibilisierung von Mitarbeitern sein. Es ist gewiss nachvollziehbar, dass Flexibilisierung sich nicht einfach deklamieren lässt. Somit erfährt die Organisationsentwicklung einen höheren Komplexitätsgrad, der wiederum detaillierte Teilprozesse und Maßnahmen erfordert. Auf die Flexibilisierung bezogen, bedeutet dies, dass u. a. Kompetenzmodelle, eine Personalentwicklungsstrategie und ein tiefgehendes *Profiling* notwendig sind, damit Flexibilisierung als Ziel überhaupt erst anvisiert werden kann.

2.4 Weiterbildung heute

Mag die Diskussion um die Weiterbildungslüge auch noch längst nicht verstummt sein, darf nicht aus dem Blick geraten, dass es sowohl Unternehmen mit einer vorbildlichen Bildungsorganisation als auch Mitarbeiter mit großem Engagement zur beruflichen Weiterentwicklung gibt. Was wohl nach wie vor mehr in der Kritik an der Weiterbildungssituation in Unternehmen steht, ist die planlose Verschwendung von Qualifizierungsgeldern und ein Verständnis von Weiterbildung, das mehr den Freizeitaspekt und den touristischen Charakter solcher Veranstaltungen in den Vordergrund stellt.

Schaut man einfach nur kritisch und ohne Polemisierungsabsicht auf die Personalentwicklung von heute, dann wird es wichtig sein, im Vorfeld zu entscheiden, was man warum analysieren will. Vor allem hat die Betrachtung der gegenwärtigen Personalentwicklungspraxis nur dann einen besonderen Wert, wenn der Bezug zur Zukunft und zum möglichen Veränderungspotenzial hergestellt wird.

Die üblichen und eher traditionellen Qualifizierungsmaßnahmen im Unternehmen mögen den derzeitigen Anforderungen an die betriebliche Kompetenzentwicklung genügen. Doch blickt man nach vorn, berücksichtigt die Rasanzen technologischer Entwicklungen und will man dem demografischen Wandel gerecht werden, bleibt es zwangsläufig nicht aus, dass man sich verstärkt auch einer strategischen Personalentwicklung zuwenden muss. Experten, Facharbeiter und qualifizierte Mitarbeiter sind kein unbegrenzt nachwachsender Rohstoff. Daher muss das Konzept vom lernenden Mitarbeiter Kontur gewinnen.

Zurzeit ist die Situation in den Unternehmen häufig dergestalt, dass eine eher starre Bildungsorganisation ohne direkte Berührungspunkte neben der individuellen Entwicklung der Mitarbeiter existiert. Gewiss wird Qualifizierung meist in dem Bewusstsein organisiert, den Mitarbeiter individuell weiterentwickeln zu wollen. Dem stehen Phänomene entgegen, dergestalt, dass es z. B. Mitarbeiter gibt, die einen deutlich erkennbaren Mangel an Lerninteresse zeigen, oder dass z. B. ein durchgängiges System der Evaluierung von Weiterbildungsmaßnahmen fehlt. Es muss diesbezüglich nicht explizit und ausführlich erläutert werden, warum das Einsammeln von *Happy Sheets* (Seminarbeurteilungen/-bewertungen) längst noch kein adäquates Bildungscontrolling darstellt. Die Vergangenheit hat gezeigt, wie schwierig es ist, Konzepte zum lebenslangen Lernen und zur lernenden Organisation Wirklichkeit werden zu lassen. Es mag u. a. auch daran liegen, dass ähnlich wie im Falle der Bildungsorganisation die konzeptionellen wie theoretischen Fundamente wohlgedacht errichtet werden, dass aber der Mitarbeiter, sei es als Einzelner oder sei es als Gesamtheit, zu wenig Beachtung erfährt.

2.5 Moderne Personalentwicklung

Was ist moderne Personalentwicklung? Wer diese Frage stellt, erhält zahlreiche Antworten, da – wie zu erwarten ist – unterschiedliche Blickwinkel existieren. Dies hat dazu geführt, dass es ebenfalls zahlreiche Publikationen zur modernen Personalwirtschaft gibt (s. insbesondere Thom und Zaugg [37]). Wenn diese Publikationen auch nicht immer explizit die Modernität in den Vordergrund stellen, so ist ihnen dennoch mit der Fokussierung auf Strategie, Praxis oder *Best Practices* das Zukunftsgerichtete implizit (s. z. B. Meifert [26], Speck [36], Bröckermann und Müller-Vorbrüggen [11], Bröckermann [10], Wegerich [38] und Riekhof [29]).⁵

Der Kampf um die besten Köpfe wird immer schwieriger, mit einem professionellen System zur Kompetenzentwicklung kann man wirkungsvolles *Employer Branding* betreiben. Ein Unternehmen beschäftigt nicht selten verschiedene Generationen von Mitarbeitern. Während früher und zum Teil heute noch die Identifikation mit dem Unternehmen ein Aspekt der Motivation war/ist, werden künftig die nachwachsenden Generationen

⁵ Zu Grundlagen des Personalwesens s. Oechsler [27], Drumm [16], Hentze und Graf [21], Gaugler et al. [18] oder Hentze und Kammel [22].

andere und neue Kriterien bei der Wahl ihrer Arbeitgeber ansetzen. Schon heute zeigen Umfragen, dass die Entwicklungsmöglichkeiten einen besonderen Stellenwert erhalten haben. Da Entwicklung eng mit der Kompetenzentwicklung verbunden ist, müssen die Unternehmen sich noch mehr um ein professionelles System der Kompetenzentwicklung bemühen (s. auch Bünningel: „Leistungsbeurteilung im Dreischritt“ [12]). Es reicht nicht mehr, dicke Qualifikationskataloge auf den Tisch zu legen, sondern umworbene Fachkräfte wollen sehen, wie man sich ganz gezielt um deren individuelle Weiterentwicklung bemüht. Das bedeutet, dass die Potenzialanalyse mehr als das Abarbeiten von Checklisten sein muss, dass Performanzanalysen durchgängig durchgeführt werden müssen und dass Personalentwicklungsgespräche mit ernstgemeinten Qualifizierungsvereinbarungen verbunden sein müssen.

Lernen mit Freude? Ja, man muss eine Vision haben. Mit der Überzeugung, dass sich auch mit Freude lernen lässt, soll nicht in unkritischer Weise der Leistungsgesellschaft das Wort geredet werden. Denn noch zu oft wird Lernen mit Leistung und Leistungserwartung gleichgesetzt oder möglichst in engen Zusammenhang gebracht. Doch Freude muss Lernen dem Grunde nach immanent sein, ohne dass irgendeine Art von Druck ausgeübt wird. Ein einfach gestricktes Belohnungssystem sollte ebenfalls nicht der Weisheit letzter Schluss sein. Und es ist nicht der Gipfel der Naivität oder der Vermessenheit, dass diese Freude am Lernen bis in die Arbeitswelt hinreichen soll. Es gilt auch nicht der Vorbehalt, dass die betriebliche Realität keinen Platz für Spaß hat und die Möglichkeiten der beruflichen Weiterbildung in den Unternehmen begrenzt sind. Jedem sollte klar sein, dass Veränderung, Flexibilität und Innovation eng an Lernen gekoppelt sind. Also werden Visionen gebraucht, damit erfolgreichem Lernen der Boden bereitet werden kann.

2.6 Web 1.0, Web 2.0, Personal 3.0

Eine starke Nachfrage und eine regelrechte Blüte erfährt derzeit das *Social Web* mit seinen unterschiedlichsten Ausrichtungen in Bezug auf das moderne Lernen. Die kritische Prüfung der aktuellen Angebote mag eher ernüchternd sein, dennoch birgt das *Social Web* Potenziale, zumal die neuen Mitarbeitergenerationen in dieser Welt aufwachsen. Die nächsten Jahre werden sicherlich gelungene Lösungen hervorbringen.

Vielleicht hilft der Kategorisierungsvorschlag nach Jane Hart [19] (*Social Learning Handbook, Part One*),⁶ will man sich den durch das *Social Learning* gegebenen Lernmöglichkeiten annähern:

- formal structured learning (FSL) – learning in formal classrooms or on online courses
- personal directed learning (PDL) – learning by finding things out for or by oneself

⁶ Umfangreiches Informationsmaterial und ausgesuchte Beispiele stellt Jane Hart auf den Internetseiten ihres Instituts unter <http://c4lpt.co.uk/handbook/> (zugegriffen: 6. Okt. 2011) zur Verfügung.

- group directed learning (GDL) – learning by working with a team of other group of people to solve problems
- intra-organizational learning (IOL) – learning from everyone in the organization
- accidental & serendipitous learning (ASL) – learning without realizing it

Es ist klar, dass, wenn auch dieses Ordnungsprinzip schlüssig erscheinen mag, es letzten Endes ein rein deskriptiver Zugang bleibt. Eine wissenschaftliche Erklärung für das Wirkungspotenzial sowie eine taugliche Bemessung des Wirkungsgrades der neuen Lernformen stehen aus.

Das *Social Web* ist nicht allein wegen des Potenzials zum Wissenstransfer in den Brennpunkt gerückt, sondern auch wegen der immensen Möglichkeiten, ein wirkungsvolles *Employer Branding* zu betreiben. *Social Web* und *Social Learning* im Verbund mit *Web-Learning* ganz allgemein zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass das interaktive Moment betont ist. Damit findet zugleich ein unmerklicher Übergang zur natürlichen Kommunikation statt. Der Wert dieser Natürlichkeit mag unterschiedlich bewertet werden. Dennoch findet ein Lernen mit neuen Medien statt, das nicht mehr durch isolierte wie individualisierte Lernsituationen gekennzeichnet ist. Das *Web 2.0* wird ohne Zweifel nur eine kurze Etappe auf dem Weg in eine neue Lernwelt bilden. Mit der Begrifflichkeit *Personal 3.0* soll dabei zum Ausdruck gebracht werden, dass in einem weiteren Schritt das Augenmerk auf die Weiterentwicklung der Möglichkeiten gelegt wird. So sind die neuen Medien noch eingehender aus Sicht der Lernforschung zu explorieren und so muss noch intensiver hinterfragt werden, was im Unternehmen Mitarbeiter antreibt, sich in den Wissenstransfer einzubringen. Denn es ist offensichtlich, dass zum Beispiel ein Unternehmenswiki nur eine Chance hat, wenn es Begeisterung oder zumindest Interesse bei den Mitarbeitern weckt.

Mit der Verschmelzung von Lernen und Unternehmenskommunikation, begünstigt durch die Errungenschaften des *Web 2.0*, ist eine Voraussetzung für eine ganz neue Lernwelt und eine neue Lernkultur geschaffen. Das Besondere liegt vor allem darin, dass durch die Auflösung der Strukturierung von Lernen gleichzeitig ein Dynamisierungspotenzial geschaffen wird, das Lernen abwechslungsreicher, bedarfskonformer und nicht zuletzt ebenfalls interessanter macht. Mit *Personal 3.0* erfährt überdies das Selbstlernen eine weitere Aufwertung, und zwar in dem Sinne, dass die Fähigkeiten zum Selbstlernen und die Methoden zu deren Förderung mehr Beachtung finden werden.

Bildungsmanagement braucht Visionen. Damit die betriebliche Weiterbildung effizient und wirkungsvoll ist, muss sie bedarfskonform und mitarbeiterspezifisch sein. Traditionelle Modelle der Bildungsorganisation erfüllen diese Anforderungen oft nur unzureichend. Die Förderung des *so*-Lernens kann eine Perspektive sein auf dem Weg zum mündigen Mitarbeiter. Diese Vision ist durchaus reibungsintensiv. Daher sind alle Beteiligten aufgefordert, die Möglichkeiten und Grenzen mitzudiskutieren.

2.7 Hemmnisse und Hindernisse

Jeder Wandel bedarf nicht nur der Bereitschaft zur Veränderung, sondern auch der Motivation des Einzelnen, sich verändern zu wollen. Mit der Motivation wird der Veränderungsprozess gewissermaßen aufrechterhalten. Denn die Energie, sich verändern zu wollen, stellt ein Potenzial zur Verfügung, das genutzt werden kann, Probleme zu lösen oder sich von Herausforderungen nicht abschrecken zu lassen.

Störfeuer können aus den unterschiedlichsten Richtungen kommen. Es liegt auf der Hand, dass eine stark verkrustete Unternehmensstruktur nicht allein durch den Willen zur Veränderung aufzuweichen ist. Eine lieb gewonnene Monotonie oder eine Ignoranz bis zur Borniertheit gegenüber der Notwendigkeit von Wandel können ein *Change-Projekt* schnell zur Sisyphe-Arbeit degenerieren lassen. Genauso wenig können lernentwöhnte Mitarbeiter zu wissbegierigen Wissensträgern umgepolt werden. Alle möglichen negativen Einflussgrößen können an dieser Stelle weder erfasst noch dargelegt werden. Allerdings werden mit ein paar Empfehlungen zum erfolgreichen *Change-Management* wesentliche Arbeitsfelder in der Vorbereitung von Veränderungen vorgezeichnet.

Wenn von Freude am Lernen die Rede ist, muss nicht selten vom Vorgesetzten als Spaßbremse die Rede sein. Dass nicht alle Führungskräfte geborene Führungskräfte sind, das ist weder eine Weisheit noch eine neue Erkenntnis, sondern leider die Realität. Diese Realität zu verändern, dazu bedarf es einer Entscheidung zwischen im Grunde genommen zwei Möglichkeiten:

- Entweder man verändert den Vorgesetzten hin zu einer Führungspersönlichkeit oder man schafft die Führungspositionen ab.

Wohlgermerkt, hier ist die Rede von Abschaffen und nicht von Ersetzen. Natürlich behagt die Vision von einer führunglosen Mannschaft kaum einem Unternehmenslenker, aber wenn die Abschaffung von Führungspositionen durch mehr Selbstverantwortung bei den Mitarbeitern kompensiert wird, dann steckt darin eine Menge Motivationspotenzial. Mitarbeiter lassen sich eben nicht zu mehr Leistung und zum Freisetzen ihres Potenzials stimulieren, wenn die Führungskraft durch ihr Verhalten ein derartiges Ansinnen schon im Keim erstickt. Selbst wenn die außer Kontrolle geratene Belegschaft kaum auf einen Produktionsbetrieb übertragbar scheint, so deutet sich dessen ungeachtet an, dass in wissensintensiven Branchen die Motivation der Mitarbeiter unabdingbar ist, und diese kann sich natürlich nur mit exzellenten Vorgesetzten oder vielleicht besser ohne jegliche Bevormundung ausbreiten.

Es mag ferner gewöhnungsbedürftig sein, dass die Mitarbeiter nicht nur das Bild, sondern auch die Zukunft des Unternehmens mitgestalten sollen. Bedeutet dies doch zugleich, dass die Mitarbeiter in Strategie- wie Kulturprozesse eingebunden sind und aktiv eingreifen. Sofort werden die Stimmen der Bedenkenträger laut, die darin mehr Verwaltung vermuten und kostenintensive Zusammenkünfte befürchten. Das Reservoir an Ideen und Entwicklungsmöglichkeiten, das diesem Veränderungsprozess zur Gemeinsamkeit

innewohnt, wird in diesem Augenblick ausgeblendet respektive nicht wahrgenommen. Die Zukunft fordert dagegen ein wirkendes Ideen- und Innovationsmanagement im Unternehmen, was nicht ohne die aktive Mitwirkung der Mitarbeiter funktionieren kann.

Die größte Barriere hin zur Veränderung mag wahrscheinlich aus dem betrieblichen Zahlenwerk zusammengebaut sein. Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Wissensgesellschaft oder wissensintensive Dienstleistungen finden sich im Unternehmenscontrolling kaum wieder. Selbst wenn Demografie auf statistischen und damit mathematischen Größen basiert, heißt dies noch lange nicht, dass eine besondere Nähe zum Controlling besteht. Geht es dann um Investitionen, denen keine definiten Kennzahlen im Unternehmen gegenüberstehen, gestaltet sich die Argumentation für den Einsatz von Finanzmitteln recht schwierig. Dies müssen diejenigen, die für die Aufstockung von Bildungs- und Qualifizierungsbudgets plädieren, ständig erleben.

Die meisten Einwände im Hinblick auf das *so*-Lernen zielen auf die Mitarbeiter, die dazu nicht in der Lage wären, eine derartige Verantwortung zu übernehmen. Wer nichts verändern will oder wer keine Vision ertragen kann, dem kommt selbstverständlich jede, vor allem schnelle Ausrede gelegen. Wer nie etwas von Nachhaltigkeit und Wertschätzung gehört hat, mag auch *so*-Lernen nicht verstehen. Dieses Konzept erfordert keinen Mut, schon gar nicht zur Investition, allenfalls zur Veränderung. Wer sich in den tiefen Furchen der gewohnten Bahnen bewegen möchte, der wird mit hoher Wahrscheinlichkeit irgendwann den Fachkräftemangel im Unternehmen erleben. Schritt für Schritt, Stein für Stein, mit kleinen Maßnahmen lässt sich ohne weiteres eine große Veränderung anstoßen.

Exkurs: Es gibt keinen Fachkräftemangel

Gibt es einen Fachkräftemangel? Die knappe Antwort: Jein. Die vorhandenen demografischen Analysen wie Prognosen lassen sich nicht von der Hand weisen und am Ende auch nicht schönreden. Die Diskussion um das Schreckgespenst Fachkräftemangel braucht dennoch an dieser Stelle keine Fortsetzung. Im produzierenden Bereich wird das Unternehmenswachstum wohl am deutlichsten den Ausbau der personellen Ressourcen fordern, aber auch in der Dienstleistungs- wie in der Wissensgesellschaft kann Expansion eine gesteigerte Anstrengung bei der Rekrutierung von Fachkräften nach sich ziehen. Wenn der Arbeitsmarkt dann nicht mehr die erwarteten Kräfte zur Verfügung stellen kann, wird es zweifellos eng, ohne dass das Unternehmen direkt Versäumnisse beklagen muss – vorausgesetzt, dass eine derartige Entwicklung nicht erwartet werden konnte.

Wird die Diskussion um eine drohende Verknappung von Facharbeitern angesprochen (s. auch Bünnagel [15]), dann geschieht dies, weil die Stimmen lauter werden, dass es weder momentan noch in absehbarer Zukunft einen Fachkräftemangel gibt. Treiben die Unternehmen demnach heute und künftig wirklich inmitten einer Expertenschwemme? Muss noch einmal geprüft werden, was an der Angst vor den personellen Engpässen dran ist?

Warum die Zahl derer steigt, die den drohenden Fachkräftemangel in Abrede stellen, mag unterschiedliche Gründe haben. Einerseits rekrutieren immer mehr Unternehmen ausländische Fachkräfte, weil sie ihre hohen Ansprüche auf dem nationalen Markt nicht mehr erfüllen können, andererseits werden die Auswirkungen nicht nachwachsender Humanressourcen eher als eine kurz-, allenfalls als eine mittelfristige Unannehmlichkeit aufgefasst. Man kann immerhin – kurzfristig betrachtet – beispielsweise die Produktivität herabsetzen, indem man auf der anderen Seite zur Kostenoptimierung die Stellenschraube anzieht. So lässt sich vorübergehend eine Entspannung herbeiführen, die freilich aus strategischer Sicht eher bedenklich ist. Bei einem Qualitätsverzicht kann ein Unternehmen natürlich auch auf das Know-how von Fachkräften verzichten und auf weniger qualifizierte Mitarbeiter setzen. Wenigstens lässt sich auf diese Weise relativ leicht eine punktuelle Ergebnisverbesserung erzielen, was vielleicht eher eine Ergebniskosmetik darstellt. Letzten Endes wird damit zumeist der Versuch unternommen, von Fehlentwicklungen abzulenken.

Anders sieht es jedoch aus, wenn ein Unternehmen eine ausreichend große Belegschaft in Lohn hält, die Notwendigkeit zur Flexibilisierung des Personals vor Augen hat und Beschäftigungsfähigkeit bis zur Rente längst ein Thema ist. Dann stellt sich zu Recht die Frage, warum nicht zum rechten Zeitpunkt aktiv nach Lösungen gesucht wird, statt jetzt wie in Zukunft zu lamentieren. Warum sollten nicht alle Mitarbeiter so gefördert werden, dass sie ein Höchstmaß an Flexibilität erreichen und deren Einsatzfähigkeit bis ins hohe Arbeitsalter gesichert bleibt? Können nicht auch vermeintlich Geringqualifizierte in einem wenn auch langwierigen Bildungsprozess an das Fachkräfteniveau herangeführt werden?

Oft ist es sogar so in den Unternehmen, dass ein Personalstamm durch die Betriebsjahre manövriert wird, ohne dass irgendwelche Personalentwicklungsmaßnahmen zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter stattfinden. Diese Situation muss nicht immer allein aus Mangel an Angeboten entstanden sein, nicht selten lassen die Mitarbeiter Interesse an ihrer beruflichen Weiterentwicklung vermissen. Die Debatte darüber, wer nun den größeren Anteil an den Fehlentwicklungen hat, ist nicht zielführend. Es sei noch erwähnt, dass manche Personalentwicklungsmaßnahme seitens der Personalabteilung mehr aus Alibigründen vorgehalten wird, als dass eine individuelle und bedarfsorientierte Weiterbildung herausgearbeitet worden ist.

Ist die Ausgangssituation auch noch so desaströs, kann mit Wille und Konzept eine Wende herbeigeführt werden. Von strategischen Gesichtspunkten aus gesehen bleiben oft ja noch ein paar Jahre, um tiefgreifende Veränderungen umzusetzen. Wenn man also beginnt, bisher im Unternehmen gesammeltes Wissen bestenfalls zu kodifizieren oder zumindest von einem Mitarbeiter zum anderen zu transferieren, wenn man Wissen und Lernen im Unternehmen einen gebührenden Raum zuteilt sowie notwendige Ressourcen an die Seite stellt, dann lässt sich bereits heute dem einen oder anderen Fachkräftemangel der Zukunft vorbeugen.

Manchmal fehlt nur das Vertrauen in das vorhandene Potenzial, vielleicht muss auch die Einstellung dazu überdacht werden. Jedenfalls ist es in einer positiven Arbeitsatmosphäre und mit einem starken Gemeinsinn durchaus möglich, Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen. Diejenigen, die in der Vergangenheit ihren Standort einfach ins Ausland verlagert haben, kommen auch nicht umhin, sich ein paar Gedanken zu machen, wie sie an qualifiziertes Personal gelangen wollen. Und diejenigen, die gern einmal in den sozialverträglichen Stellenabbau investiert haben, um sich von leistungsschwachen und älteren Mitarbeitern zu trennen, können sich bald nicht mehr auf einem unerschöpflichen wie unbegrenzt nachwachsenden Arbeitsmarkt Nachschub besorgen.

Ein Umdenken scheint unausweichlich, nicht zuletzt weil die künftigen Fachkräfte nicht mehr allein von Geld getrieben ihre Arbeitgeber auswählen werden. Der attraktive Arbeitgeber der Zukunft hat mehr zu bieten als üppige Einstiegsgehälter und Hochglanzbroschüren. Betriebliche Fortbildung und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten nehmen schon heute einen breiten Raum ein bei der Entscheidungsfindung zugunsten eines Arbeitnehmers. Die Marschrichtung muss demnach klar sein:

► Fachkräfte bilden und binden – Zukunft aktiv und selbst gestalten.

Die Kritiker der Mangelhysterie bekommen Recht, wenn es weder zu Neueinstellungen noch zu außergewöhnlichen Anstrengungen bei der Rekrutierung kommt. Damit wird in dieser Situation für die Entscheider *de facto* kein Mangel an Fachkräften entstehen. Eine derartig kurzsichtige Einschätzung des demografischen Wandels provoziert, um es nochmals zu betonen, einen schleichenden Prozess der Stagnation und Regression im Unternehmen. Es ist in jedem Falle eine Tatsache, dass es in einigen Bereichen, Branchen und Berufssparten im Vergleich zur Vergangenheit deutlich schwieriger geworden ist, geeignetes Personal zu gewinnen. Operative Gegenmaßnahmen sind dagegen ein aktives Abwehrinstrument. Zu diesen Maßnahmen zählen die Qualifizierung und die Weiterbildung.

Mit moderner Wissenswirtschaft im Unternehmen kann dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden. Denn wer Mitarbeiter wertschätzt, der kennt kein Klagen und keinen Mangel an fähigen wie leistungsbereiten Mitarbeitern. Also warum nicht dem Fachkräftemangel ein Schnippchen schlagen? Fachkräftemangel hat in Deutschland oft nichts mit dem eigentlichen Fachkräftemangel zu tun, was bedeuten soll, dass es ohne weiteres in Deutschland Fachkräfte gibt, allerdings fehlt es nicht selten den Unternehmen an der Bereitschaft, diese vorhandenen Fachkräfte adäquat zu bezahlen. So verlässt man sich auf das Jammern, vielleicht in der Erwartung, dass der Staat irgendwelche Fördermöglichkeiten bietet.

Noch gibt es genügend Facharbeiter in Deutschland. Wenn der Trend zum billigen Leiharbeiter sich weiter fortsetzt und die Bereitschaft, eine Leistung leistungsgerecht zu entlohnen, weiter schwindet, dann werden diese Unternehmen einen veritablen Fachkräf-

temangel erleben. Dann werden allerdings keine ausreichend qualifizierten Leiharbeiter mehr da sein. Denn die Leiharbeiter von heute haben schon heute allzu oft das Nachsehen bei der betrieblichen Weiterbildung. Das heißt, sie werden sich nicht weiterentwickeln, ihre Marktchancen werden bedrohlich sinken und die Zweiklassengesellschaft wird Kontur annehmen.

Literatur

1. Antz, Eva-Maria, Julia Franz, Norbert Frieters, Annette Scheunpflug. 2009. Generationen lernen gemeinsam. Methoden für die intergenerationelle Bildungsarbeit. Bielefeld: Bertelsmann.
2. Armutat, Sascha (Hrsg.). 2009. Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung. Grundlagen – Handlungshilfen – Praxisbeispiele. Bielefeld: Bertelsmann.
3. Ashenfelter, Orley (Hrsg.). 1986. Handbook of labor economics/1, Amsterdam [u. a.]: North-Holland.
4. Ashenfelter, Orley (Hrsg.). 1986. Handbook of labor economics/2, Amsterdam [u. a.]: North-Holland.
5. Ashenfelter, Orley (Hrsg.). 2010. Handbook of labor economics/4A. Oxford: Elsevier.
6. Ashenfelter, Orley (Hrsg.). 2010. Handbook of labor economics/4A. Oxford: Elsevier.
7. Becker, Manfred. 2005a. Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 4. akt. u. überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
8. Becker, Manfred. 2005b. Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
9. Borjas, George J. 2010. Labour economics. 5. Aufl. Boston [u. a.]: McGraw-Hill/Irwin 2010.
10. Bröckermann, Reiner. 2009. Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
11. Bröckermann, Reiner, Michael Müller-Vorbrüggen (Hrsg.). 2008. Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 2. überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
12. Bünnagel, Werner. 2009d. Leistungsbeurteilung im Dreischritt: Potenzialanalyse, Performanzmessung, Kompetenzentwicklung. wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte 8: 42–44.
13. Bünnagel, Werner. 2010a. Heute hier, morgen da – oder lieber hire and fire? *wissensmanagement*. Das Magazin für Führungskräfte 4: 28–29.
14. Bünnagel, Werner. 2010d. Handbuch zur Einführung einer modernen Wissenswirtschaft. Das Unternehmenswissen im Visier. München/Mering: Hampp.
15. Bünnagel, Werner. 2011b. Fachkräftemangel – ein Gerücht. PERSONAL. Zeitschrift für Human Resource Management 4: 26.
16. Drumm, Hans-Jürgen. 2008. Personalwirtschaft. 6., überarb. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer.
17. Gairing, Fritz. 2007. Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen. 4. neu ausgestattete Aufl. Weinheim: Beltz.
18. Gaugler, Eduard, Walter A. Oechsler, Wolfgang Weber (Hrsg.). 2004. Handwörterbuch des Personalwesens. 3. überarb. u. erg. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
19. Hart, Jane. 2011. Social Learning Handbook. A practical guide to using social media to work and learn smarter. Corsham: Centre for Learning & Performance Technologies.
20. Hartmann, Ernst. 2005. Arbeitssysteme und Arbeitsprozesse. Zürich: ETH Zürich.
21. Hentze, Joachim, Andrea Graf. 2005. Personalwirtschaftslehre. Teil 2. Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft. 7. überarb. Aufl. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt. (UTB für Wissenschaft, 650).
22. Hentze, Joachim, Andreas Kammel. 2001. Personalwirtschaftslehre. Teil 1. Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz. 7. überarb. Aufl. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt 2001. (UTB für Wissenschaft 649).
23. Jost, Peter-Jürgen. 2008. Organisation und Motivation: eine ökonomisch-psychologische Einführung. 2., aktual. u. überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

24. Loebe, Herbert, Eckart Severing (Hrsg.). 2005. Wettbewerbsfähigkeit mit alternden Belegschaften, Bielefeld: Bertelsmann.
25. Mehlis, Peter. 2008. Vom kreativen Chaos zur effizienten Organisation. Gestaltung und Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen. München/Mering: Hampp.
26. Meifert, Matthias T. (Hrsg.). 2010. Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. 2., überarb. u. aktual. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer.
27. Oechsler, Walter A. 2011. Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. 9., aktual. u. überarb. Aufl. München: Oldenbourg.
28. Preis, Ulrich (Hrsg.). 2005. Innovative Arbeitsformen. Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsentgelt, Arbeitsorganisation. Köln: Schmidt.
29. Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.). 2006. Strategien der Personalentwicklung. Mit Praxisbeispielen von Bosch, Linde, Philips, Siemens, Volkswagen und Weka. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
30. Rump, Jutta, Rainer Völker. 2007. Employability in der Unternehmenspraxis. Eine empirische Analyse zur Situation in Deutschland und ihre Implikationen. Heidelberg: Physica.
31. Schiersmann, Christiane, Heinz-Ulrich Thiel. 2009. Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
32. Schreyögg, Georg. 2008. Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
33. Schuler, Heinz, (Hrsg.). 2004. Enzyklopädie der Psychologie D/III/3: Organisationspsychologie. Grundlagen und Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe.
34. Schuler, Heinz (Hrsg.). 2006. Lehrbuch der Personalpsychologie. 2., überarb. u. erw. Aufl. Göttingen: Hogrefe.
35. Simon, Walter. 2004. GABALS großer Methodenkoffer. Grundlagen der Arbeitsorganisation. Offenbach: Gabal-Verlag.
36. Speck, Peter (Hrsg.). 2009. Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen. 4., aktual. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
37. Thom, Norbert, Robert J. Zaugg (Hrsg.). 2008. Moderne Personalentwicklung, Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. 3., akt. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
38. Wegerich, Christine. 2007. Strategische Personalentwicklung in der Praxis. Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten. Weinheim: Wiley.

Selbstorganisiertes Lernen im Unternehmen

Motivation freisetzen, Potenziale entfalten, Zukunft
sichern

Bünnagel, W.

2013, XV, 173 S., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4263-0