



tredition®

www.tredition.de

Dirk Grebe, Daniel Hetzer, Peter Wegner

Personalmanagement zwischen Theorie und Praxis

**Menschen und Organisationen befähigen, neue
Wege zu gehen**



© 2021 Daniel Hetzer, Dirk Grebe, Peter Wegner

ISBN Softcover: 978-3-347-52061-5

ISBN Hardcover: 978-3-347-52166-7

ISBN E-Book: 978-3-347-52177-3

Druck und Distribution im Auftrag des Autors:
tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg, Germany

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte ist der Autor verantwortlich. Jede Verwertung ist ohne seine Zustimmung unzulässig. Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag des Autors, zu erreichen unter: tredition GmbH, Abteilung "Impressumservice", Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg, Deutschland

*„Nichts auf der Welt
ist so mächtig
wie eine Idee,
deren Zeit
gekommen ist.“*

Victor Hugo

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1

Handwerk im Wandel von Peter Wegner.....7

Kapitel 2

Personalentwicklung heute von Dirk Grebe.....29

Kapitel 3

Führen in der VUKA-Welt von Daniel Hetzer.....41

Kapitel 4

**Niemand braucht Training und Coaching, aber
Unterstützung Ziele zu erreichen von Daniel Hetzer.....94**

Kapitel 5

Bildungscontrolling von Dirk Grebe.....166

Vorwort

Kennen Sie den Cartoon, in dem der Chef seine Mitarbeitenden fragt, ob sie Veränderung wollen, worauf alle „Jaaaa!“ rufen? Anders schaut es dann bei seiner zweiten Frage aus: „Wer will sich verändern?“ Alle schauen dann auf den Boden.

Sicher leben wir in einer Zeit des Umbruchs. Globalisierung, Klimawandel und Digitalisierung sind gleich drei große Treiber für Veränderung. Doch ist es kein Privileg des 21. Jahrhunderts, sich den Herausforderungen des Wandels stellen zu müssen. Seit es die Menschheit gibt, wird unsere Entwicklungsgeschichte von kleineren und größeren Umbrüchen geprägt.

Auch schon immer war die Sorge groß, dass uns durch technologischen Fortschritt die Arbeit auszugehen drohe und wir Massenarbeitslosigkeit erleben könnten. Zumindest langfristig ist diese Befürchtung nie eingetreten und ich erlaube mir zu behaupten, dass sie auch dieses Mal nicht eintreten wird. Unbestritten ist aber auch die Tatsache, dass wir neue Kompetenzen erwerben müssen, um dem Wandel als Individuen erfolgreich begegnen zu können. Insbesondere der Personalentwicklung in Unternehmen kommt hierbei eine entscheidende Rolle zu. Allzu oft fristet diese jedoch ein Schattendasein und nimmt gerade in vielen mittelständischen Unternehmen leider immer noch keine strategische Rolle ein. Hier braucht es eine neue Positionierung, um Fach- und Führungskräften eine effektive und effiziente Unterstützung zu Teil werden zu lassen und passgenau beim Wandel begleiten zu können.

Weiterbildung ist das A und O und vor allem: Es lohnt sich – sowohl für Unternehmen als auch für jeden einzelnen Menschen!

Wer heute den Anschluss an die Trends der Zukunft verpasst, wird langfristig aus dem Markt verdrängt. Doch nur wenn die Mitarbeitenden die Veränderungen mittragen und dafür befähigt

werden, die neuen Aufgaben auch zu bewältigen, besteht eine realistische Chance, dass Unternehmen neue Strategie umsetzen können. Damit rücken Führungskräfte in den Fokus. Die Kultur der Transparenz und der Vernetzung muss aus der Führungsspitze heraus angeleitet und ermöglicht werden.

Das setzt in der Regel einen Wandel in der Unternehmenskultur voraus. Führungskräfte müssen willens und fähig sein, in Netzwerken zu denken und dabei bewusst auch auf Hierarchien zu verzichten. Die Zeiten einsamer Kapitäne sind vorbei. Auf den Plan treten neue Führungspersönlichkeiten, die an langen Leinen agieren, delegieren und Eigenverantwortung fördern.

Raum und Zeit lösen sich zunehmend auf: Mitarbeitende arbeiten wann und wo es ihnen möglich ist. Ergebnisse haben Vorrang vor Anwesenheitspflicht und ‚Nine-to-five‘-Mentalität.“ Die Folge der Flexibilisierung: Motivation und Selbstständigkeit der Beschäftigten steigen, die Zahl der Fehltage sinkt und Arbeitsprozesse werden insgesamt produktiver.

Teamarbeit, Kommunikation, flache Hierarchien, mobile und flexible Arbeitsmöglichkeiten, die Raum geben für die individuelle Gestaltung des Arbeits- und Privatalltags auf der einen Seite, feste regelmäßig Besprechungstermine auf der anderen Seite: Aus all diesen Bausteinen setzt sich die Magie der Transformation hin zu Arbeitswelt und Führung 4.0 zusammen.

Kapitel 1 – Handwerk im Wandel

von Peter Wegner

Das Handwerk ist eng mit der Evolution des Menschen verbunden. Der Mensch lernte Gegenstände zu nutzen, indem er diese dazu einsetzte andere Gegenstände herzustellen. Das Werkzeug war erfunden und damit das Handwerk. In der Wirtschaftstheorie spricht man von Konsumverzicht. Der Mensch nutzt also seine Zeit nicht zur Jagd, sondern zur Herstellung von Hilfsmitteln mit denen er effektiver jagen kann. Dies geschah zunächst unorganisiert. Jeder stellte die Werkzeuge her, die er selbst benötigte. So entwickelten sich im Laufe der Zeit Spezialisten, die bestimmte Fähigkeiten entwickelten, um Werkzeuge funktionaler, wirtschaftlicher und wirkungsvoller herstellen zu können. Die Spezialisierung schritt immer weiter voran und so entstanden Experten wie Fischer, Schmied, Müller, etc. Diese Spezialisierung war abhängig von dem Vorhandensein natürlicher Ressourcen, klimatischen Verhältnissen, geografischen Gegebenheiten und der Gesellschaft. Das Wissen und das Knowhow eines Spezialisten wurden in der Sippe weitergegeben und immer mehr verfeinert.

Irgendwann war der Mensch in der Lage, seine Ideen in Form von Bildern und später Schriftzeichen festzuhalten, und somit für andere sichtbar zu machen. Der Mensch war damit in der Lage seine Vorstellungen zu transportieren. Berufe wie Tischler, Bäcker, Bootsbauer waren nun nicht mehr auf die eigene Sippe beschränkt und das Wissen konnte breiter geteilt werden. Berufe mit einer langen Tradition entwickelten sich, ohne die der Mensch nicht das wäre, was er heute ist. Dadurch, dass die Menschen nicht nur ihre Fähigkeiten sondern auch ihr Zusammenleben (von Sippen zu Gemeinschaften) weiterentwickelten und sesshaft wurden, entwickelten sie neue Strukturen des Zusammenlebens.

Macht und Führung

In der Entwicklung des Menschen stellt sich die Frage, was veranlasste den Menschen dazu Hilfsmittel zu entwickeln? Zum einen sind es Notsituationen und Gefahren, die den Menschen zwangen, nach Lösungen zu suchen. Die Lösungssuche war aber noch nicht strukturiert und so kam häufig der Zufall zur Hilfe. Ein weiterer Faktor, der bis heute eine wesentliche Rolle spielt, ist „Macht“. Einfluss über möglichst viele Menschen zu haben, verschafft dem Führer Autorität, was sich in der Anhäufung von Besitz und Eigentum, oft zu Lasten anderer (Monarchie, Feudalherrschaft, Diktatur oder Monopol), widerspiegelt.

Die Sippen, die das frühe Dasein der Menschen bestimmten, waren hierarchisch aufgebaut. Der Führer einer Sippe war nicht der Stärkste, sondern der, der die Fähigkeiten besaß, die Sippe am Leben zu erhalten. Eigenschaften wie Mut, Kraft, Geschick und Ausdauer gehörten zum Anforderungsprofil. Aber auch Eigenschaften wie Motivationsvermögen und Kommunikation waren gefragt. Je größer die Gemeinschaften wurden, desto höher wurde der Anspruch der Menschen an die Führer. Außer Acht lassen darf man bei der historischen Betrachtung des Begriffs Führung aber nicht, dass der Faktor „Überleben“ die herausragende Aufgabe darstellte. Kriegerische Auseinandersetzungen und gewaltsame Inbesitznahme waren Gefahren, vor denen die Führer schützen sollten.

Übertragen auf die Führung in Wirtschaft und Handwerk musste der Führer ähnliche Eigenschaften vorweisen, um seiner Familie und seinen Helfern das tägliche Überleben zu sichern. Die autoritär hierarchisch aufgestellte Führung mit klar abgegrenzten Aufgaben, Befugnissen und Verantwortungsbereichen war die Regel. Dieses autoritäre Führungsmodell erlaubte keinen Widerspruch und somit auch nur eine eingeschränkte Entwicklung der Fähigkeiten und Kenntnisse.

Ein weiterer Faktor, der Innovationen einschränkte, war die, im Vergleich zu heute, beschränkte Mobilität von Menschen und Informationen. So liefen Veränderungsprozesse in langen zeitlichen Intervallen ab und deren Erfolg war abhängig vom Mut und dem Vertrauen der Führung. Die Konfrontation mit neuen, unbekanntem Prozessen und Hilfsmitteln verunsicherte Menschen und Institutionen. Manche hielten das Unbekannte für „Hexenwerk“. Mutige ErfinderInnen arbeiteten meist im Verborgenen, um nicht verfolgt zu werden. Das Klima für Forschung und Entwicklung war oft ein feindliches.

Jede technische Innovation hat Auswirkungen auf die Arbeitsprozesse. Ein Wild zu erlegen, um satt zu werden, war anfangs eine Gruppenaufgabe. Tiere wurden in die Enge getrieben und sollten einen Abhang hinabstürzen. Dadurch kamen mehr Tiere zu Tode als man essen konnte. Jahrhunderte später war der Mensch in der Lage durch den Einsatz von Schusswaffen effizienter und bedarfsgerechter zu jagen.

**Zusammenfassend kann man die Beschreibung des
Führungsbegriffes für diese Zeit als
lokal, monarchistisch und diktatorisch beschreiben.**

Im Laufe der Zeit wurden die Menschenansiedlungen immer größer und die Organisationsformen der Gesellschaft veränderten sich. Offizielle Regeln und Gesetze entstanden, Normen und Werte der Gesellschaft entwickelten sich. Je mehr Menschen in einer Gesellschaft leben, desto größer ist der Bedarf an Spezialisten, die ja jeweils nur den Bedarf einer bestimmten Anzahl von Nachfragern bedienen können und somit den Platz und die Daseinsberechtigung für weitere Handwerker schaffen.

Um gegenüber der politischen Macht Einfluss ausüben zu können, organisierten sich Handwerker in Gilden und Zünften. Der Lobbyismus nahm seinen Anfang. Diese Organisationen nahmen

Einfluss auf die Gestaltung des lokalen Wettbewerbs. Es wurden Standards zur Aufnahme in die Vereinigung, für das Angebot und die Durchführung von Leistungen erstellt. Die Bildung von Kartellen (Angebots-, Preis-, Gebietskartelle) waren die Regel.

Die Mitglieder der Gilden und Zünfte waren straff organisiert und es gab klare Regeln, in deren Grenzen man agieren konnte. Vorteil für die Mitglieder waren ein eingeschränkter Wettbewerb und damit weniger Konkurrenz. Die Einführung neuer Techniken wurde jedoch verzögert, da es der Zustimmung der Führung bedurfte, die prüfte inwieweit diese neue Technik Auswirkungen auf die Machtstrukturen und den Wettbewerb hatte.

Der Mensch organisierte sich in größeren Gemeinschaften. Dörfer und Städte entstanden. Trotz vieler Naturkatastrophen, Kriege und Krankheiten wuchs die Anzahl der Menschen. Durch die Nutzung von Tieren als Transportmittel, wuchs auch die Distanz, die die Menschen zurücklegen konnten, und verkürzte die Zeit, die sie benötigten, um von A nach B zu gelangen. Diese Entwicklungen haben maßgeblich dazu beigetragen, die Entwicklung neuer Techniken zu fördern.

Neue Techniken, Rohstoffe etc. schufen aber auch neue Begehrlichkeiten und somit wieder einen Grund gegen andere Menschengruppen vorzugehen. Eine kleine Anzahl von Führern bestimmte das Schicksal von vielen und natürlich auch die Entwicklung neuer Waffen oder Verteidigungsmittel, die aber auch häufig für die Optimierung kommerzieller Angebote verwendet wurden.

Der typische Handwerksbetrieb ist ein Familienunternehmen und wird noch heute an die nächste Generation vererbt. Der für das Handwerk traditionell typische Führungsstil ist patriarchalisch (väterlich) geprägt.

*„The purpose of an organization is to
enable ordinary human beings
to do extraordinary things.“*

Peter Drucker

Wandel durch Technik

Die Entwicklung der Dampfmaschine oder die Entdeckung der Elektrizität sind Erfindungen, die die Welt nachhaltig verändert und die Wirtschaft sowie das Handwerk revolutioniert haben. Die maschinelle Massenproduktion wurde machbar und viele Menschen aus dem Handwerk verloren ihren Job. Die wirtschaftliche und soziale Sicherheit der Familien hing ab von der Arbeitskraft des Haushaltsvorstandes. Die Produktivität in den Fabriken verbesserte sich in einem rasenden Tempo und somit die Rentabilität (Verzinsung) des eingesetzten Kapitals. Die Einführung des Fließbandes und die damit verbundene Monotonisierung der Arbeit (Taylorismus) sorgten verstärkt für psychische Erkrankungen und Vereinsamung der Arbeiter mit der Folge, dass sie nicht mehr in der Lage waren, sich den alltäglichen Situationen und Konflikten innerhalb der Familie zu stellen. Die Suizidrate stieg und führte Familien in den wirtschaftlichen und sozialen Abgrund.

In der Folge beschäftigten sich Wissenschaftler mit der Frage, was in Unternehmen passieren muss, um diese Entwicklung zu stoppen? Das Ergebnis war simpel und wegweisend für die Entwicklung einer modernen Industrie. Die Menschen brauchen die Möglichkeit zu kommunizieren, sich auszutauschen. Die extreme Fließbandarbeit verhinderte dies. Die entstandene Human Relations Bewegung stellte den Menschen in den Mittelpunkt und initiierte neue Führungsstile, wie z.B. den kooperativen und kollegialen Führungsstil. Diese Entwicklungen machten nicht vor dem Handwerk halt, brauchten aber mehr Zeit sich in den unterschiedlichsten Gewerken zu etablieren.

Diese Veränderungen in der Führungskultur vieler Handwerksunternehmen wirkte sich wiederum positiv auf die Innovationsfähigkeit aus. Fallende hierarchische Grenzen machen Mut, nach neuen Lösungen zu suchen und diese auszuprobieren. Es entstanden neue Techniken der Fertigung, neue Werkstoffe und Hilfsmittel.

Unternehmen benötigten dadurch zur Leistungserbringung weniger Zeit, gewannen räumliche Flexibilität und konnten Leistungen oft mit weniger Material und Mitarbeitern erbringen.

Warum dieser geschichtliche Rückblick?

Um zu verstehen, welche Dynamik in der Wirtschaft steckt, muss man wissen, wie sie tickt. Wir haben dargestellt, wie und warum sich die Technisierung entwickelt hat. Der Mensch versuchte schon immer, ein Ziel mit dem geringstmöglichen Aufwand zu erreichen oder aus einer bestimmten Menge den maximalen Ertrag zu erzielen.

Den Einfluss technischer Veränderungen gab es auch schon immer. Das spannende dabei ist, dass je mehr unsere Mobilität und unsere Kommunikationsfähigkeit zunahm, desto einflussreicher wurde sie. Vergleicht man die Entwicklung dieser zwei Faktoren, sieht man, dass die Herausforderung nicht der Technisierungsgrad ist, sondern die Geschwindigkeit in der sich unsere Mobilität und Kommunikationsfähigkeit verändern.

Die Herausforderung des 21. Jahrhunderts ist es, ein Rezept zu finden, wie die knappen Ressourcen mit den zur Verfügung stehenden Informationen unter Berücksichtigung des magischen Vielecks (Wirtschaftswachstum, Vollbeschäftigung, ausgeglichene Zahlungsbilanz, Preisstabilität) ergänzt um die Ziele Lebensqualität, gesunde Umwelt und gerechte Einkommensverteilung) vereint werden können. Auch diese Herausforderung ist im Prinzip nicht neu. Neu sind die Rahmenbedingungen, unter denen diese Aufgaben gelöst werden müssen. Einer immer schneller wachsenden Menschheit steht eine schrumpfende Ressourcenmenge gegenüber. Was unter den Gemeinschaften zu Ressourcenängsten führt und die mächtigen Staaten dieser Welt dazu veranlasst, sich frühzeitig Ressourcen (Öl, Gas, seltene Erden, etc.) zu sichern.

Was hat das jetzt mit unserem Thema zu tun? Nun, anfangs erklärten wir, dass der Mensch Notsituationen als Ansporn braucht, um verstärkt aktiv zu werden. Genau solche Notsituationen haben wir jetzt. Es braucht Lösungen!

Seit fünfzig Jahren erleben wir eine Revolution der Kommunikation. Wir werden global zugeschüttet mit Informationen, die uns heute in einer Menge und Schnelligkeit zur Verfügung stehen, dass es uns schwindelig wird. Es ist unsere Chance, auf Erfahrungen, Kenntnisse, Forschung und Entwicklung zugreifen zu können, wie es vor ein paar Jahren noch nicht denkbar war. Der Anspruch ist, dass wir uns dieser Entwicklung stellen müssen und lernen, wie wir mit dieser Information umgehen wollen. Die Digitalisierung verändert unsere Gesellschaft, unsere Wirtschaft, unser Leben. Wie weit diese Veränderungen gehen werden, sollten wir Menschen selbst bestimmen und nicht durch die technische Machbarkeit bestimmen lassen. Die Digitalisierung kann ein Fluch sein, wenn wir sie falsch verstehen und gegen uns nutzen, wenn wir bei der Etablierung die falschen Fragen stellen und ausschließlich den Faktor Wirtschaftlichkeit als Prämisse heranziehen, die Fragen nach Ethik, Gesellschaft und Umwelt aber vernachlässigen.

Wie zuvor beschrieben, war lange Zeit der patriarchalische Führungsstil vorherrschend, der insbesondere der starren Einlinienorganisation geschuldet ist. Kennzeichen der Einlinienorganisation ist, dass Verantwortung und Entscheidung an einer Stelle, nämlich ganz oben, konzentriert sind. Der patriarchalische (väterliche) Führungsstil ist der emotionalste und sehr personen- und hierarchieorientiert. Wenn zwei das Gleiche tun, ist es lange nicht das Selbe, d.h. der Anspruch des Patriarchen verändert sich mit dem Rang den der Aufgabenträger (Mitarbeiter) inne hat. Die Erwartungen an den „ältesten“ Sohn sind meist sehr hoch. Persönlich getroffen ist der Patriarch immer wieder, wenn die Aufgabe nicht gemäß seiner Erwartungen erledigt wurde. Der Anspruch an weibliche Mitarbeiter (Töchter) ist oft nicht so hoch. Sie werden beschützt, behütet und in ihrer Entwicklung dadurch auch gehemmt. Führungsaufgaben kommen für

sie schon gar nicht in Frage. Es gibt natürlich, wie in fast jeder „Familie“ ein schwarzes Schaf, dessen Leistung und Verhalten besonders kritisch beobachtet und bewertet wird.

Hierarchiestufe	Rolle	Haltung/Verhalten
Inhaber	Patriarch	Emotional, persönliche Betroffenheit (Stolz)
Altgeselle	Ältester Sohn	die Erwartungen übertreffen, Stolz erzeugen
Gesellen	Sohn	Wahrnehmung nur bei außergewöhnlicher Leistung
Gesellin	Tochter	Sich fügen, Papas Liebling
Angelernte Kraft	Stiefkind	keine Verantwortung, negative Würdigung
Azubi	Nachzügler	Muss um Anerkennung kämpfen

Abb.1: Rollen in einem klassischen Familienunternehmen

Diese patriarchalische Organisationsstruktur mit den entsprechenden Rollen, dem verbundenen Status sowie den Auswirkungen auf die Kommunikationsabläufe verhindert eine dynamische Entwicklung und das Nutzen der individuellen Potenziale der Mitarbeiter auf allen Ebenen.

Fit for Future

Die Digitalisierung gibt Handwerksbetrieben die Möglichkeit, Verwaltungsstrukturen und -Abläufe zu überdenken und neu zu strukturieren. Um das Unternehmen für die Zukunft fit zu machen, bedarf es im ersten Schritt einer Untersuchung der Aufbau- und der Ablauforganisation. Hierzu eignet sich die Balanced Scorecard, die um die Dimension Zeit (gestern, heute, morgen) ergänzt wird:

- Wo kommen wir her?
- Wo stehen wir heute?
- Wo wollen wir hin?

Die Balanced Scorecard (BSC) ist eine Kennzahlenmethode, die es erlaubt bereichsübergreifend von oben auf das Unternehmen zu blicken und dadurch Wechselwirkungen in andere Bereiche zu erkennen. Die Bereiche der BSC sind frei wählbar und nicht festgelegt. Wichtig ist, dass zu jedem Bereich mindestens zwei Kennzahlen benannt werden, die in den jeweiligen Zeiträumen erfassbar sind und somit eine Vergleichbarkeit erreicht wird. Die erhaltenen Kennzahlenergebnisse werden gesammelt und mit dem Zielwert verglichen. Mit Hilfe der Trendlinie kann man erkennen, ob unter den gegebenen Bedingungen das Ziel erreicht wurde.

Wie erarbeite ich mir Lösungsmodelle? Ein probates Mittel ist das Zero-Based-Budgeting (Nullbudgetregel). Bei diesem Modell untersuche ich bestehende Abläufe, behandle sie als seien sie neu und stelle ihnen folgende Strategien gegenüber:

1. Ausgliederung einzelner Aufgaben in andere Bereiche innerhalb des Unternehmens
2. Ausgliederung einzelner Aufgaben an außenstehende Unternehmen
3. Outsourcing des gesamten Bereiches
4. Verzicht auf diesen Bereich