

SEMINAR FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE AM IAP ZÜRICH

# **Personaldienst und lernende Organisation**

Christa Heer-Dürsteler

Zweite Studienarbeit

Arbeits- und Organisationspsychologie

Eingereicht dem Seminar für Angewandte Psychologie am IAP Zürich

Referent: Jürg Brühlmann, lic. phil. und Organisationsberater BSO

Zürich, Oktober 1999

Diese Arbeit wurde im Rahmen der Ausbildung am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) Zürich verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP.

# Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen .....	4
Verzeichnis der Tabellen .....	4
Vorwort .....	5
1 Einleitung.....	7
1.1 Lernen .....	7
1.2 Lernende Organisation .....	9
1.3 Lernender Personaldienst.....	10
2 Neugestaltung des Personaldienstes .....	14
2.1 Die strategische Personalplanung .....	15
2.2 Änderungen und Neuerungen im Personaldienst .....	16
2.2.1 Führung des Personaldienstes.....	16
2.2.2 Verhältnis der Personaldienstes zu den Linienorganen.....	17
2.2.3 Aufbauorganisation des Personaldienstes .....	20
2.2.4 Die Rollen im Personaldienst .....	23
2.2.5 Lernkultur im Unternehmen und Personaldienst .....	41
3 Werkzeuge.....	43
3.1 Das Benchmarking .....	43
3.2 Das Monitoring .....	44
4 Umsetzung der Lösung.....	45
5 Diskussion und Ausblick .....	46
Literaturverzeichnis.....	48
Abstract.....	53
Anhang 1: Fragebogen zum Personalmanagement .....	54
Anhang 2: Fragebogen zur Lernkultur des Personaldienstes .....	61

## **Verzeichnis der Abbildungen**

Abbildung 1	Organisationales Lernen mit ebenenspezifischen Rückmeldeschlaufen .....	9
Abbildung 2	Bisherige hierarchische Struktur des Personaldienstes .....	21
Abbildung 3	Neue Netzwerk-Struktur des Personaldienstes.....	22
Abbildung 4	Benchmarking-Modell .....	44
Abbildung 5	Bedeutung von Sensitivität .....	45

## **Verzeichnis der Tabellen**

Tabelle 1	Schlüsselqualifikationen bezüglich Persönlichkeitskompetenz.	36
Tabelle 2	Schlüsselqualifikationen bezüglich Selbstkompetenz.....	37
Tabelle 3	Schlüsselqualifikationen bezüglich sozialer Kompetenz.....	37
Tabelle 4	Schlüsselqualifikationen bezüglich methodischer Kompetenz..	38

## Vorwort

Vor meinem Studium für angewandte Psychologie habe ich während mehrerer Jahre vorwiegend in der Personaladministration der ALPHA AG und der BETA AG gearbeitet. Die beiden Unternehmen unterscheiden sich hinsichtlich des Managementverständnisses markant.

In der *ALPHA AG* ist selbstverantwortliches Lernen Selbstverständlichkeit, es gehört zur Unternehmenskultur. Der Personalleiter vertritt die Mitarbeiter in der Geschäftsleitung. Die Mitarbeiter arbeiten motiviert und setzen sich mit grossem Enthusiasmus für ihr Unternehmen ein. Als Mitarbeiter hat man die Möglichkeit, seine Arbeit – bei entsprechendem Erfolg – im Sinne eines *job enlargements* (zusätzliche Übernahme von gleichwärtigen Aufgaben zu den schon bestehenden) oder eines *job enrichments* (zusätzliche Übernahme von anspruchsvolleren Aufgaben, welche bewusst höhere Qualifikationen für die Ausführung verlangen) selber auszubauen. (Bardens, 1996, S. 1-30) Verbesserungsvorschläge für Arbeitsabläufe usw. sind jederzeit willkommen und werden von der Geschäftsleitung positiv vermerkt. Der Mitarbeiter gilt als das wertvollste Gut des Unternehmens.

Bei der *BETA AG* handelt es sich um ein kleines Familienunternehmen, welches in den letzten zwanzig Jahren zu einem mittelgrossen Unternehmen gewachsen ist. Das Unternehmen wird mit einer patriarchalischen Führungsstruktur geführt. Der Personaldienst ist dem Finanzdirektor unterstellt. Dieser vertritt die Personalanliegen in der Geschäftsleitung. Der Personaldienst spielt in diesem Unternehmen eine eher untergeordnete Rolle. Lehrlinge werden keine ausgebildet. Personalentwicklungsmassnahmen werden nur vereinzelt angeboten und durchgeführt.

Die eher kritische Grundhaltung der Geschäftsleitung gegenüber dem Personaldienst hat mich veranlasst, das Thema lernende Organisation als zweite Studienarbeit aufzugreifen. (Kakabadse & Fricker, 1996, S. 67-77) In

meiner Arbeit will ich zeigen, wie der Personaldienst der BETA AG in Zukunft nach Prinzipien der lernenden Organisation entwickelt werden könnte.

Warum nehme ich für diese virtuelle Reorganisation des Personaldienstes das Konzept der lernenden Organisation? Es beschreibt in einfacher, nachvollziehbarer Weise neue Wege des Lernens in Organisationen und neue Lern- und Denkformen, wie z. B. das selbstorganisierte Lernen der Mitarbeiter an der Basis der Organisation. Der immer schneller fortschreitende Wandel in der Wirtschaft, die stetig wachsenden Anforderungen an die Mitarbeiter, die rasante Entwicklung der neuen Technologien, der steigende Preisdruck sowie die beschränkten finanziellen und personellen Mittel verlangen ein radikales Umdenken in der zukünftigen Personalarbeit.

Ich beschreibe in dieser Arbeit eine von vielen möglichen Lösungen. Die Reorganisation ist virtuell zu verstehen, denn eine effektive Umwandlung eines Unternehmens oder einer Abteilung zu einer lernenden Organisation bedarf eines begleiteten und umfangreichen Mitarbeiterprozesses, in dem alle betroffenen Mitarbeiter vom Beginn an miteinbezogen werden (Brühlmann, Schwarz Govaers, Stucki & Walt, 1999, S. 44-45). Meine Reorganisation basiert auf firmeninternen Daten (Stand 1996). Anhand eines systematisch aufgebauten Fragebogens zum Personalmanagement (Baitsch & Marxt, 1997; Lattmann, 1995; Wunderer & Kuhn, 1993) dieses Unternehmens und der internen Lernkultur (Brühlmann et al., 1999; Sonntag, 1996) des Personaldienstes, habe ich meine Arbeit aufgebaut.

Hier möchte ich dem Vertrauen der heutigen Personalleiterin, die mir die Erlaubnis für dieses Reorganisationsprojekt gegeben hat und für die umfangreiche Hilfe ihrer Mitarbeiterinnen, ganz herzlich danken. Es ist nicht selbstverständlich, dass sich ein Unternehmen für ein eher heikles Thema einer heute externen Person öffnet. Einen ganz besonderen Dank möchte ich meinem Referenten Jürg Brühlmann für seine persönliche und fachliche Unterstützung, meinem Partner Felix Heer für die anregenden Diskussionen sowie meinen Schwiegereltern Eugen und Hannelore Heer für die liebevolle Betreuung unseres Sohnes Lukas aussprechen.

# 1 Einleitung

Nach einer Einführung in das Konzept einer lernenden Organisation – angereichert mit Beispielen aus der Personalarbeit – beschreibe ich die charakteristischen Merkmale eines lernenden Personaldienstes und wende das Konzept auf das gewählte Beispielunternehmen an. Mit Hilfe eines systematisch aufgebauten Fragebogens entwickle ich zum bestehenden Personaldienst des Unternehmens und zur internen Lernkultur dieser Abteilung eine mögliche Form eines lernenden Personaldienstes. Ich gehe Schritt für Schritt alle relevanten Personaldienstaufgaben durch, beschreibe die bisherige und die vorgeschlagene neue Organisation und liefere eine Begründung für meinen Vorschlag. Es folgt eine Aufzählung der benötigten Schlüsselqualifikationen für die neuen Aufgabenstellungen im Personaldienst. In einem Exkurs beschreibe ich die für einen effizienten Personaldienst benötigten Werkzeuge. Der Umsetzung der möglichen Lösung „lernender Personaldienst“ widme ich einen kleinen Absatz. Die Diskussion und ein Ausblick beschließen die Arbeit.

Bei Bezeichnungen für Mitarbeitende des Unternehmens verwende ich in der Regel die maskuline Form, für Mitarbeitende des Personaldienstes die feminine Form. Die Aussagen gelten aber immer für Personen beiderlei Geschlechts.

## 1.1 Lernen

Wir betrachten das Lernen von Individuen und Organisationen. Unter einer Organisation verstehen wir ein soziales System von Individuen mit einem gemeinsamen Ziel. Beispiele von Organisationen sind: Unternehmen, Vereine, staatliche Organe. (Eck, 1996; Sattelberger, 1996; Wahren, 1996, S. 97-102)

Wenn wir Individuen oder Organisationen beobachten, so können wir sehen, dass sie je nach Situation anders handeln und andere Ergebnisse dabei entstehen. Wenn wir feststellen, dass ein Individuum oder eine Organisation in vergleichbaren Situationen immer vergleichbar handelt, so

sprechen wir von deren Verhalten. Dieses Verhalten beruht auf mentalen Bildern und Karten. (Argyris & Schön, 1978; Pautzke, 1989; Senge, 1997)

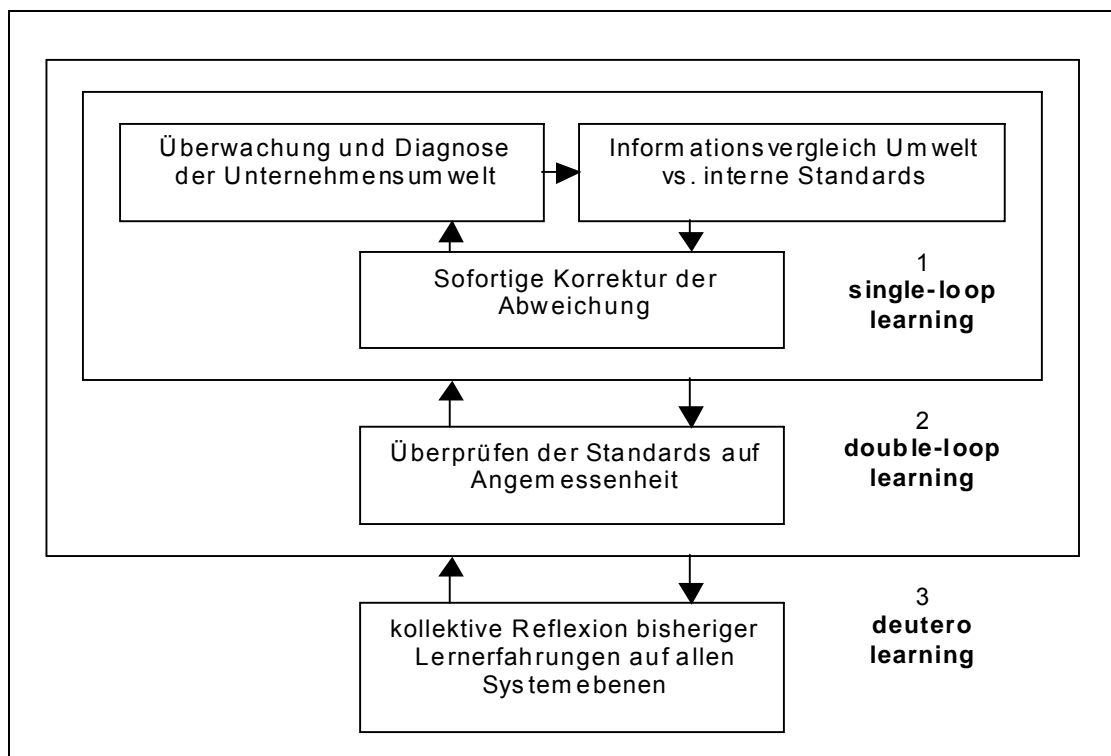
Gewisse Organisationen haben eine Auffassung davon oder haben schriftlich festgehalten, wie sie in bestimmten Situationen handeln wollen. Dieses festgelegte Verhalten (*espoused theory*) unterscheidet sich aber häufig vom effektiven Verhalten (*theory-in-use*). (Argyris & Schön, 1978)

In folgenden Fällen sprechen wir vom Lernen von Individuen bzw. Organisationen (siehe Abbildung 1):

- 1) Beim einfachen Lernen (*single-loop learning*) wird ein falsches Ergebnis erkannt und das Handeln unmittelbar angepasst, so dass ein korrektes Ergebnis entsteht. Das Verhalten ändert sich aber nicht, d. h. in einem späteren Fall kann der gleiche Fehler wieder entstehen. Es findet auch keine Reflexion statt. Beispiel im Personaldienst: Nach dem Ausstellen eines Arbeitsvertrages stellt jemand fest, dass die Gehaltsangabe nicht richtig ist. Darauf wird der Fehler korrigiert und ein neuer Arbeitsvertrag ausgestellt.
- 2) Beim Verhaltenslernen (*double-loop learning*) wird ebenfalls ein falsches Ergebnis erkannt. Die betroffenen Personen reflektieren den Vorfall und legen gemeinsam ein neues Verhalten fest, das künftig richtige Ergebnisse erwarten lässt. Dieses festgelegte Verhalten muss von den Individuen verinnerlicht werden, d. h. zum effektiven Verhalten werden. Beispiel im Personaldienst: Vor ein paar Jahren wurden wegen umfassenden Einsparungen das Lehrlingswesen abgeschafft und die Personalentwicklung ausgelagert. Bei der Personalbedarfsabklärung hat man nun festgestellt, dass die notwendigen Personalressourcen für die nächsten Jahre ohne umfassende Personalentwicklung nicht bereitgestellt werden können. Deshalb führt der Personaldienst die Personalentwicklung und das Lehrlingswesen im Betrieb wieder ein.
- 3) Beim Deuterolernen (*deutero learning*) wird über den Lernprozess (*single- oder double-loop learning*) reflektiert. Analysiert werden die Erfolge und Misserfolge dieser Lernprozesse. Werden spezielle Lernhindernisse oder



Lernerleichterungen entdeckt, können diese Lernprozesse verbessert werden. (Argyris & Schön, 1978) Beispiele im Personaldienst: 1) Die häufigen Fehler in den Arbeitsverträgen werden in der Regel erst vor der Unterschrift erkannt und erzeugen grossen Aufwand für die Korrektur. Durch Deuterolernen ergibt sich, dass mit einer Qualitätskontrolle unmittelbar nach dem Erstellen der Verträge durch einen zweiten Sachbearbeiter ("Vier-Augen-Prinzip") der Korrekturaufwand vermindert werden könnte. 2) Verschiedene Reorganisationsprozesse im Personaldienst haben sich nicht bewährt. Durch Deuterolernen ergibt sich, dass eine externe Beratung und Supervision den Erfolg der Reorganisationsprozesse verbessern könnte. (Argyris & Schön, 1978)



**Abbildung 1** Organisationales Lernen mit ebenenspezifischen Rückmeldeschleifen (Argyris & Schön; Sonntag)

## 1.2 Lernende Organisation

Unter einer lernenden Organisation verstehen wir eine Organisation, in der systematisches *double-loop learning* und *deutero learning* stattfindet.

Folgende Merkmale sind charakteristisch für eine lernende Organisation:

- Die Organisation und ihre Mitarbeiter haben eine Vision. (Senge 1997; Sonntag, 1996, S. 73-74)
- Die Organisation stellt Freiräume für Lernprozesse zur Verfügung und gestaltet eine lernfördernde Umgebung. (Brühlmann et al., 1999, S. 44-45)
- Aufgaben und damit verbundene Entscheidungskompetenzen und Verantwortungen sind an die Linienverantwortlichen delegiert. (Brühlmann et al., 1999, S. 44-45)
- Die Individuen und Gruppen der Organisation sind bereit, selbstverantwortlich zu lernen. (Argyris & Schön, 1978)
- Die Organisation arbeitet mit prozessorientierten Teams, die ihre Arbeit regelmässig reflektieren. (Eberl, 1996, S. 229-230; Senge, 1997; Sonntag, 1996, S. 73-74)
- Die Mitarbeiter der Organisation sind vielseitig einsetzbar und haben ein ganzheitliches und motivierendes Aufgabenfeld.
- In der Organisation werden Lernen und Arbeiten miteinander verbunden. (Pedler, Boydell & Burgoyne, 1996)
- Vorgesetzte, Untergebene und Arbeiter werden zu Kollegen und Partnern. Hierarchien werden verflacht. (Pedler et al., 1996)
- Die Innen- und Aussenwelt der Organisation wird von den Mitarbeitern laufend auf Veränderungen hin überprüft und angepasst. (Pedler et al., 1996)

### **1.3 Lernender Personaldienst**

Folgende Merkmale zeichnen einen lernenden Personaldienst aus:

- Der lernende Personaldienst hat eine Vision (Senge, 1997; Sonntag, 1996, S.73-74), die über eine abstrakte Aufgabenbeschreibung hinausgeht. Die Vision könnte lauten: Die Fluktuationsrate sinkt auf unter 10 % ; alle Mitarbeitenden melden sich freiwillig für 5 Tage Schulung an.
- Die Mitarbeitenden des Personaldienstes bilden sich dauernd weiter im Sinne des lebenslangen Lernens (Kakabadse & Fricker, 1996, S. 67-77;

Sattelberger, 1996). Sie und das Team lernen selbstverantwortlich (Geissler, 1996, S. 79-96; Argyris & Schön, 1978).

- Der Personaldienst ist nicht nach Aufgaben aufgeteilt (z. B. Bewerbungseingang, Bewerbungsvorauswahl, Vorstellungsgespräche, Lohnverhandlungen, Personalarchiv) sondern nach Personalkategorien oder nach betreuten Organisationsheiten (Kunden).
- Die Mitarbeitenden des Personaldienstes werden für wechselnde Aufgaben eingesetzt, z. B. die gleiche Person gleichzeitig oder nacheinander für Personalselektion, für die Entwicklung eines Personalentwicklungskonzepts und für Schulung. Sie arbeiten ganzheitlich und haben eine grosse Abwechslung in ihrer Aufgabe. Die Hierarchie ist verflacht. (Eberl 1996, S. 229-230; Sattelberger, 1996)
- Der Personaldienst schafft Freiräume, zur innovativen Reflexion von Gegebenheiten (Eberl, 1996, S. 229-230; Sattelberger, 1996; Sonntag, 1996, S. 73-74). Die Mitarbeiterinnen arbeiten als Team prozessorientiert. Die Arbeit wird regelmässig supervidiert (Eberl, 1996, S. 229-230; Senge, 1997; Sonntag, 1996, S. 73-74; Brühlmann et al, 1999, S. 45).
- Der Personaldienst baut ein Personalcontrolling auf. (Wunderer & Schlagenhauser, 1994)
- Der lernende Personaldienst arbeitet mit Zielvereinbarungen. (Sattelberger, 1996)
- Die Mitarbeiterinnen des Personaldienstes haben ein internes sowie externes Netzwerk mit Kunden und Ausbildungsstätten für Austausch und Lernzwecke aufgebaut. Der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiterinnen innerhalb des Personaldienstes und ihren Kunden wird eine grosse Wichtigkeit zugeschrieben. (Brühlmann et al., 1999, S. 45; Sattelberger, 1996)
- Die Innen- und Aussenwelt wird von den Mitarbeiterinnen des Personaldienstes regelmässig kritisch auf Veränderungen hin überprüft, hinterfragt und wenn nötig werden die Bilder und Karten des Personaldienstes angepasst. (Sonntag, 1996, S. 73-74; Pedler et al. 1996)

- Jede Mitarbeiterin verfügt über einen abwechslungsreichen, ganzheitlichen und lernfördernden Wirkungskreis, für den sie selbstverantwortliche Entscheidungen trifft. (Brühlmann et al., 1999, S. 45)
- Der Personaldienst hat ein operatives *Benchmarking* mit Kunden und Konkurrenten aufgebaut. (Fischer, 1996, S. 229-244; Sattelberger, 1996; Walz & Bertels, 1995, S. 175-186)
- Der Personaldienst verfügt über bestens eingerichtete Arbeitsplätze. Die Informatiksoftware wird immer wieder angepasst.

Weshalb empfiehlt es sich den Personaldienst zu einer lernenden Organisation zu reorganisieren?

Annahmen zur Entwicklung des wirtschaftlichen Umfeldes:

- Die zunehmenden internationalen Geschäftsverflechtungen steigern die Internationalisierung von Wirtschaftsprozessen.
- Mit der globalen Konkurrenz steigt der Preisdruck.
- Die finanziellen und personellen Mittel sind beschränkt.
- Die Bedeutung von Qualität und Kundenzufriedenheit nimmt zu.

Annahmen zur Entwicklung der Arbeitsmärkte:

- Der immer raschere Wandel in der Wirtschaft und die stetig wachsenden Anforderungen an die Mitarbeiter zwingen den Personaldienst zu dauernden Personalentwicklungsmassnahmen.
- Die rasante Entwicklung von neuen Technologien erfordert ein effizientes Wissensmanagement sowie neue Arbeits- und Zeitmodelle.
- Die Bedeutung der Kommunikation wird immer wichtiger.
- Bei den jüngeren Mitarbeitern findet ein Wandel der Wertestrukturen statt.
- Die Zahl der Berufseinsteiger sinkt aufgrund der geburtenschwachen Jahrgänge. (Hörner & Zwecker, 1995, S. 1-18)

Mögliche Konsequenzen für den Personaldienst eines Unternehmens:

### *strategische Ebene*

- Der Personaldienst vergleicht seine Leistungen mit Personaldiensten anderer Unternehmen (*Benchmarking*).
- Personalcontrolling wird eingeführt.
- Die Personalentwicklung wird zielgerichtet eingesetzt.
- Das Unternehmen besitzt eine übergreifende *Corporate Identity*.
- Wissensmanagement wird betont.

### *operative Ebene*

- Der Personaldienst wird vermehrt qualitäts- und kundenorientiert arbeiten.
- Die Personaldienste werden mit dem bestehenden Personal ausgebaut.
- Ein Netzwerk zum Zwecke des Lernens und des Informationsaustausches mit anderen Unternehmen, Beratungsinstituten, Universitäten und Fachhochschulen wird aufgebaut. Publikationen und Vorträge über die Erfolge des lernenden Personaldienstes werden von der Geschäftsleitung erwünscht und unterstützt.
- Die Personalleitlinien werden immer wieder kritisch reflektiert und den neuen Gegebenheiten angepasst. Die internen Strukturen und Prozesse des Personaldienstes werden laufend überprüft und verbessert (Wahren, 1996, S. 3).
- Eine Praktikantin von einer Fachhochschule oder Universität wird eingestellt.
- Der Personaldienst arbeitet als Team prozessorientiert. Bei schwierigen Problemen kann die Hilfe eines Organisationsberaters beansprucht werden.
- Eine offene vertikale und horizontale Kommunikation ist selbstverständlich.
- Jede Mitarbeiterin des Personaldienstes bildet sich selbstverantwortlich weiter; sie informiert die anderen Mitarbeiterinnen des Personaldienstes über Wissenswertes.

- Bei der Reorganisation des Personaldienstes zur lernenden Organisation steht eine Arbeits- und Organisationspsychologin zur Verfügung.

#### *Ablauforganisation*

- Der Personaldienst gibt bestimmte Aufgaben wie z. B. die Einstellung neuer Mitarbeiter an die Linie weiter.
- Die Verwaltung der Zeitwirtschaft wird an die Linie delegiert.
- Die Personalbereichsverantwortlichen werden zu Beratern und Coaches der Linien.
- Die Mitarbeiterqualifikation wird gegenseitig (*bottom up* und *top down*) im Team erarbeitet.

#### *Aufbauorganisation*

- Die Personalleiterin nimmt Einsitz in die Geschäftsleitung.
- Die Hierarchie im Personaldienst wird verflacht es entsteht eine Netzwerkstruktur.
- Die Mitarbeiterinnen des Personaldienstes erhalten erweiterte Arbeitsgebiete. Sie gewinnen dadurch mehr Entscheidungsspielraum, Verantwortung und lernen täglich durch ihre vielfältige Arbeit.

## **2 Neugestaltung des Personaldienstes**

Das Unternehmen *BETA AG*, dessen Personaldienst ich virtuell darstelle und reorganisiere, hat 725 Mitarbeitern, davon etwa 400 im Stammhaus. Es hat zehn über die ganze Schweiz verteilte Filialen, zwei Aussenlager und verschiedene Tochtergesellschaften. Zum Teil werden administrative Aufgaben wie z. B. das Salärwesen im Stammhaus des Unternehmens bearbeitet. Im Umfeld dieser Organisation befinden sich starke Mitbewerber. Als momentane Hauptherausforderungen dieser Organisation gelten die anhaltende Rezession, die Arbeitslosigkeit und der immer stärkere Preisdruck.

## 2.1 Die strategische Personalplanung

Um in der heutigen dynamischen Umwelt als Unternehmen erfolgreich arbeiten zu können, benötigt die Organisation eine umfassende strategische Personalplanung und -entwicklung.

**Bisherige Organisation:** Die Geschäftsleitung hat für sich eine strategische Personalplanung aufgestellt, der Personaldienst hat aber keine Kenntnisse davon.

**Neue Organisation:** Zur Erreichung der künftigen Organisationsziele in einer sich immer schneller wandelnden Welt benötigt die Organisation gut ausgebildete Mitarbeiter (Kakabadse & Fricker, 1996, S. 67-77). Mit einer strategischen Personalplanung kann das benötigte Humanpotential für die Zukunft der Organisation sichergestellt werden. (Lattmann, 1995, S. 92-93) Nach einem bestimmten Zeitplan werden mit der Personalleiterin und den Mitgliedern der Geschäftsleitung Wege und Lösungen ausdiskutiert, festgelegt und im Personalinformationssystem mutiert. Damit sind alle Daten jederzeit für alle Mitglieder des Personaldienstes im Personalinformationssystem abrufbar.

### **Begründung:**

- Gut ausgebildete Mitarbeiter, vor allem solche mit spezifischem Fachwissen, sind auf dem Arbeitsmarkt nur schwer rekrutierbar.
- Qualifizierte Mitarbeiter können mit dem raschen Wandel in der Arbeitswelt und Wirtschaft besser umgehen.
- Die Organisation kann auch für unvorhergesehene Spezialaufgaben jederzeit auf ihre Mitarbeiter zurückgreifen.
- Durch die gute Planung können sich viele unvorhergesehene Kosten oder Ärgernisse wie z. B. das Einstellen von Temporärmitarbeitern oder die Vergabe von Arbeit nach aussen minimiert werden.
- Die Mitarbeiter arbeiten motivierter. Sie wissen, dass sich ihr Arbeitgeber um ihre Qualifikationen und Kernkompetenzen kümmert.
- Bei einem allfälligen Personalabbau sind die Mitarbeiter jederzeit arbeitsmarktfähig.

- Dank der zukunftsgerichteten Personalpolitik hat die Organisation eine gute Reputation in der Wirtschaft, was wiederum hilfreich ist bei der Suche von neuen Mitarbeitern.

## 2.2 Änderungen und Neuerungen im Personaldienst

Die Umsetzung des Restrukturierungsprozesses „Personaldienst und lernende Organisation“ verlangt einige Änderungen, Anpassungen und Neuerungen im bestehenden Personaldienst des Unternehmens.

### 2.2.1 Führung des Personaldienstes

**Bisherige Organisation:** Der Personaldienst ist hierarchisch geführt. Er untersteht dem Finanzdirektor (P0). Dieser vertritt die Anliegen des Personaldienstes in der Geschäftsleitung. Zwei Personen (P1 und P2) sind hauptsächlich als Personalbereichsverantwortliche tätig. Eine Person (P3) hat die Verantwortung der Personaladministration. Ihr sind zwei weitere Personen (P4 und P5) unterstellt. P4 kümmert sich vor allem um die Tochterfirmen sowie um administrative Belange des Stammhauses, P5 befasst sich vorwiegend mit der Zeitwirtschaft.

**Neue Organisation:** In der neuen Organisation befassen sich alle fünf Personen unterschiedlich stark mit den zentralen Funktionen des Personaldienstes. Der Personaldienst ist als Team organisiert. Alle Mitglieder haben gleichartige Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen. Die Personalleiterin, welche von der Geschäftsleitung gewählt ist, vertritt die Anliegen ihrer Kolleginnen in der Geschäftsleitungssitzung. Der Aufgabenschwerpunkt sieht bei jeder Person etwas anders aus. Es wird darauf geachtet, dass jede Mitarbeiterin ein abwechslungsreiches und lernförderndes Arbeitsfeld hat. Die Informatik wird bestmöglichst eingesetzt. Neu gehört zum Aufgabengebiet jeder Einzelnen die Personalentwicklung. Eine vom Personalteam gewählte Person, ist für die Lehrlinge und die Praktikantin verantwortlich.



### **Begründung:**

- Dadurch, dass jede Mitarbeiterin mit allen Personalfunktionen zu tun hat, ist eine kontinuierliche Arbeit auch bei einer allfälligen Abwesenheit einer Mitarbeiterin des Personaldienstes gewährleistet. Damit entsteht eine verbesserte Kundenorientierung.
- Die Arbeit wird für jede Einzelne interessanter, abwechslungsreicher und vielfältiger. Durch diese Vielfalt der Aufgabenstellung kann die Mitarbeiterin ihre Kenntnisse vertiefen und verbreitern.
- Die Organisation des Personaldienstes wird flexibler und effizienter.
- Weil z. B. der Arbeitsablauf Personalausstattung nicht mehr auf verschiedene Personen aufgeteilt wird, werden Personalgeschäfte viel schneller erledigt.
- Arbeitsbezogene Themen können im Team bestens ausdiskutiert werden.
- Fehlerhafte Arbeitsabläufe werden schneller sichtbar und können korrigiert werden. (*double-loop learning*)
- Die Mitarbeiterinnen denken unternehmerischer.
- Dadurch, dass die Mitarbeiterin mehr Entscheidungsfreiheit und Verantwortung erhält, wirkt sie motivierter als in der alten Organisation.

## **2.2.2 Verhältnis der Personaldienstes zu den Linienorganen**

Die nachfolgend aufgeführten Aufgaben werden vom Personaldienst an die Linienverantwortlichen und an die Geschäftsleiter der Tochterfirmen in Eigenverantwortung weiterdelegiert.

### **2.2.2.1 Zeiterfassung**

Alle Aufgaben, welche die Zeiterfassung der Mitarbeiter betreffen, werden neu der Linie in Eigenverantwortung übertragen. Die Zeiterfassung wird über das Personalinformationssystem verbucht. Die Linienverantwortlichen haben die Erlaubnis zu Datenänderungen in der Zeitwirtschaft und in den Personalstammdaten (ausser den Gehaltsangaben).

### **Begründung:**

- Die Aufgabe und Korrektur der Zeiterfassung soll am Ort des Geschehens bearbeitet werden. Die Funktion eines Linienverantwortlichen wird aufgewertet.
- Bei Unklarheit bei der Zeiterfassung fällt ein aufwendiges Nachfragen des Personaldienstes weg. Der Linienverantwortliche ist bei Rückfragen betreffend Zeiterfassung näher bei seinen Mitarbeitern. (*single-loop learning*)
- Der Linienvorgesetzte kann seine Mitarbeiter besser kontrollieren. Auffällige Ungereimtheiten in der Zeiterfassung fallen dem Linienverantwortlichen eher auf, als dem Personaldienst. Er kann schneller eingreifen und korrigierend wirken. (*double-loop learning*)
- Die Fehlzeiten wie Ferien, Militär, Krankheit, Unfall u. a. m. werden neu monatlich pro Kostenstelle buchhalterisch ausgewiesen. Der Linienverantwortliche kann diese Zahlen mit seinen monatlichen Abteilungszielen vergleichen. Da er ein leistungsabhängiges Gehalt hat, lernt der Linienverantwortliche unternehmerischer denken.
- Die Linienvorgesetzten diskutieren bei Bedarf in einem Arbeitskreis (Abstimmung, Informationsaustausch und Entscheidungsvorbereitung bei weitreichenden Grundsatzproblemen) die Vor- und Nachteile der Zeiterfassung. Sie reflektieren immer wiederkehrende Systemfehler und verbessern sie. (*deutero learning*) (Gerpott, 1995)

### **2.2.2.2 Personalausstattung**

Die Personalausstattung wird den Linienverantwortlichen übertragen. Der Linienverantwortliche verbucht sämtliche Personaldaten. Es bestehen keine Personalhängerregistraturen mehr; alle Personaldaten, die Personalplanung, die Mitarbeiterqualifikationen usw. werden im Personalinformationssystem mutiert. Jeder Mitarbeiter kann seine persönlichen Stammdaten an seinem Terminal abrufen. Die Personalbereichsverantwortliche steht dem Linienverantwortlichen als Berater zur Verfügung.

**Begründung:**

- Alle Aufgaben, die die Personalausstattung betreffen, sollen am Ort des Geschehens bearbeitet werden. Einer Fehlbesetzung kann besser vorgebeugt werden, wenn der Linienvorgesetzte die Personalbeschaffung selber vornimmt.
- Die Aufgabe eines Linienverantwortlichen wird dadurch aufgewertet. Er gewöhnt sich unternehmerisch zu denken und zu handeln.
- Der Linienverantwortliche und seine Mitarbeiter wissen am besten, welche Personen geeignet sind für ihr Arbeitsteam.
- Der Linienverantwortliche kennt die Vorzüge und Nachteile bei der zu besetzenden Stelle am besten.
- Er weiss, welche Schlüsselqualifikationen ein neuer Mitarbeiter für die neue Stelle benötigt.
- Der Linienverantwortliche gibt direkt alle Personalstammdaten selber ein; dadurch können viele Leerläufe und potentielle Fehler vermieden werden.

**2.2.2.3 Provisionen**

Das Verbuchen und die Berechnung von Verkaufsprovisionen im Personalinformationssystem erfolgt direkt über die betreffende Verkaufsabteilung.

**Begründung:**

- Die Verkaufsabteilungen mutieren die Verkäuferumsätze im Personalinformationssystem selber. Heutige EDV-Programme rechnen und verbuchen die Provisionen direkt .
- Fehlerquellen können so vermieden werden.

**2.2.2.4 Spesen**

Spesenabrechnungen werden vom Linienverantwortlichen gemäss Spesenreglement geprüft und verbucht.

**Begründung:**

- Der Linienvorgesetzte kennt seine Mitarbeiter und erkennt allfällige nicht erklärbare Spesen besser als der Personaldienst. Ein aufwendiges Nachfragen vom Personaldienst fällt weg.
- Fehlerquellen werden vermieden.

**2.2.2.5 Personaladministration der Tochterfirmen**

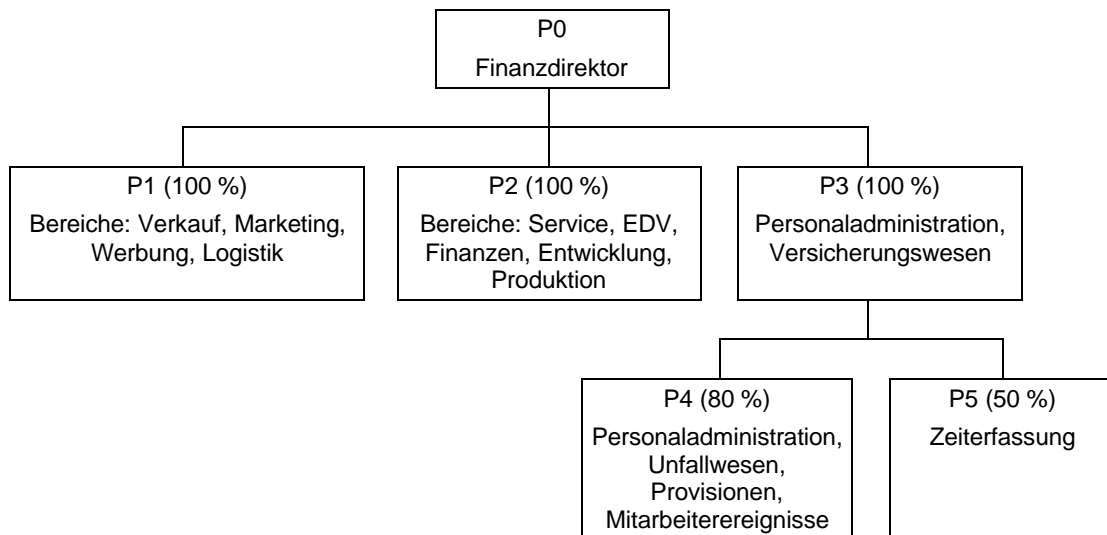
Die Tochterfirmen verbuchen sämtliche Personal- und Salärangaben, Spesenabrechnungen, Versicherungsabrechnungen usw. selbst.

**Begründung:**

- Mit der heutigen Technologie kann die in der Tochterfirma beauftragte Personalverantwortliche sämtliche Mutationen selber vornehmen, kontrollieren und korrigieren. Ein doppelter Arbeitsaufwand lässt sich nun vermeiden.
- Der Personaldienst des Stammhauses steht der Personalverantwortlichen der Tochterfirma jederzeit zur Verfügung.
- Das Personalcontrolling des Stammhauses führt in den Tochterfirmen Stichproben durch.

**2.2.3 Aufbauorganisation des Personaldienstes**

**Bisherige Organisation:** Der Personaldienst beschäftigt 5 Personen auf 4.3 Stellen (3 Personen à 100 %, 1 Person à 80%, 1 Person à 50%). Er betreut die Bereiche Verkauf, Marketing, Werbung, Logistik, Service, Entwicklung, Produktion, EDV und Finanzen.



**Abbildung 2** Bisherige hierarchische Struktur des Personaldienstes

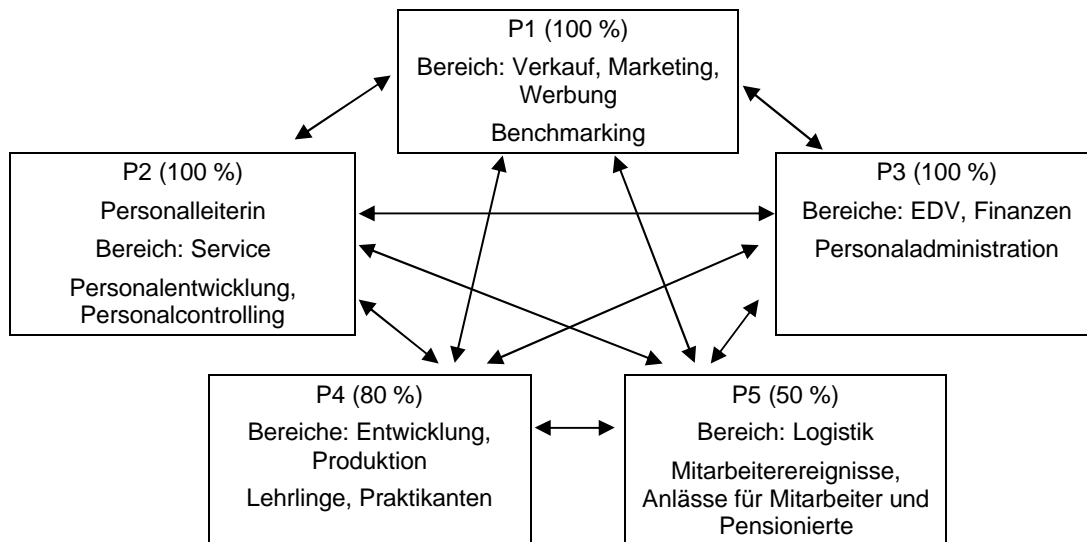
Die Bereiche werden wie folgt auf die Mitarbeitenden des Personaldienstes aufgeteilt (siehe Abbildung 2):

- P1 (100 %) betreut den Verkauf, das Marketing, die Werbung und die Logistik. P1 vertritt P2 bei deren Abwesenheit.
- P2 (100%) ist für den Service, die Entwicklung, die Produktion, die EDV und die Finanzen zuständig. P2 vertritt P1 bei deren Abwesenheit.
- P3 (100 %) befasst sich vor allem mit der Personaladministration und dem Versicherungswesen. P3 vertritt P4 bei deren Abwesenheit.
- P4 (80 %) kümmert sich um die Personaladministration der Tochterfirmen, das Unfallwesen, die Provisionsabrechnungen und die Mitarbeiterereignisse. P4 vertritt P5 und P3 bei deren Abwesenheiten.
- P5 (50 %) ist für die Zeiterfassung zuständig.

Hierarchische Strukturen sind für eine lernende Organisation nicht geeignet. Sie fördern einseitige Selektion und Interpretation von Informationen und sind anfällig auf Kommunikationsstörungen. (Wahren, 1996, S. 112-118)

**Neue Organisation:** Um den Schwachstellen in der bisherigen Organisation des Personaldienstes vorzubeugen, wird in der neuen Organisation der Personaldienst als eine Netzwerk-Struktur organisiert und dargestellt. Diese Organisationsstruktur ist besser geeignet zur Selektion und Interpretation von Informationen. Diese Struktur ist weniger anfällig auf

Kommunikationsstörungen. Sie zeichnet sich für ihre Flexibilität und Stabilität aus (Wahren, 1996, S. 112-118).



**Abbildung 3** Neue Netzwerk-Struktur des Personaldienstes

Die Mitarbeitenden des Personaldienstes haben neu folgende Aufgaben (siehe Abbildung 3):

- P1 (100 %) ist Hauptverantwortliche für das Benchmarking und betreut den Verkauf, das Marketing und die Werbung. P1 vertritt P2, bei deren Abwesenheit.
- P2 (100 %) betreut den Service. Sie ist Hauptverantwortliche der Personalentwicklung und des Personalcontrollings. Sie vertritt als Personalleiterin den Personaldienst in der Geschäftsleitung. Bei Abwesenheit von P1 vertritt P2 diese.
- P3 (100 %) betreut die Abteilung Finanzen, EDV und ist zusätzlich Hauptverantwortliche der Personaladministration. P3 vertritt P4, bei deren Abwesenheit.
- P4 (80 %) betreut die Entwicklung, die Produktion und ist zusätzlich Hauptverantwortliche für die Lehrlinge und Praktikanten. P4 vertritt P3 und P5, bei deren Abwesenheiten.
- P5 (50 %) betreut die Logistik und ist Hauptverantwortliche für Mitarbeiterereignisse, Mitarbeiteranlässe und Pensioniertentreffen.

- P0 fällt weg. Die Mitglieder der Geschäftsleitung wählen ein Mitglied aus dem Personaldienst, das die Anliegen des Personaldienstes an den Geschäftsleitungssitzungen vertritt.

**Begründung:**

- Dadurch, dass jede Mitarbeiterin mit allen Personalfunktionen zu tun hat, ist eine kontinuierliche Arbeit auch bei einer allfälligen Abwesenheit einer Mitarbeiterin des Personaldienstes gewährleistet.
- Die Arbeit wird für jede Einzelne interessanter, abwechslungsreicher und vielfältiger. Durch diese Vielfalt der Aufgabenstellung kann die Mitarbeiterin ihre Kenntnisse vertiefen und verbreitern.
- Die Organisation des Personaldienstes ist flexibler und effizienter geworden.
- Weil z. B. der Arbeitsablauf Personalausstattung nicht mehr auf verschiedene Personen aufgeteilt wird, werden Personalgeschäfte viel schneller erledigt.
- Arbeitstechnische Themen können im Team bestens ausdiskutiert werden.
- Fehlerhafte Arbeitsabläufe werden schneller sichtbar und können korrigiert werden. (*double-loop learning*)
- Die Mitarbeiterinnen denken unternehmerischer.
- Dadurch, dass die Mitarbeiterin mehr Entscheidungsfreiheit und Verantwortung erhält, wirkt sie motivierter als in der alten Organisation.

#### **2.2.4 Die Rollen im Personaldienst**

Die Personalausstattung, die Arbeitsgestaltung, die Führung der Mitarbeiter, die Leistungsbeurteilung werden hauptsächlich von den Linienverantwortlichen wahrgenommen. Die Personalbereichsverantwortliche steht dem Linienverantwortlichen beratend zur Seite. Die Personalaufgaben Belohnungssystem und Personalentwicklung sind mehrheitlich die Aufgaben des Personaldienstes. Der Personaldienst betreut dazu neu das Personalcontrolling und das Benchmarking.

Im Folgenden wird die bisherige Organisation nach den Personalaufgaben (gegliedert nach Lattmann, 1995) des Unternehmens dargestellt und eine neue Organisation im Sinne der lernenden Organisation vorgeschlagen und begründet.

#### **2.2.4.1 Die Personalausstattung**

**Bisherige Organisation:** In der bisherigen Organisation, ist die Personalausstattung vor allem die Aufgabe der zuständigen *Personalbereichsverantwortlichen*. Sie kümmert sich hauptsächlich um diesen Bereich. *Der Linienverantwortliche* hat diese Aufgaben der Personalbereichsverantwortlichen übertragen.

**Neue Organisation:** *Der Linienverantwortliche* nimmt neu die Aufgaben der Personalausstattung wahr. Wird eine Stelle ausgeschrieben oder neu geschaffen, so ist der Linienverantwortliche verpflichtet das Tätigkeitsfeld der Stelle auf eine Tätigkeitserweiterung (*job enlargement*) und auf einen erweiterten Entscheidungsspielraum (*job enrichment*) hin zu überprüfen. Die Arbeitsabläufe eines Tätigkeitsfeldes werden laufend analysiert und auf ergonomische Gesichtspunkten hin geprüft und angepasst. Die *Personalbereichsverantwortliche* steht dem Linienverantwortlichen, bei Fragen, jederzeit als Beraterin zur Verfügung.

**Begründung:** Aufgrund von Fehlbesetzungserfahrungen in der bisherigen Organisation definiert der Linienverantwortliche schon im Vorfeld der Ausschreibung, welche Schlüsselqualifikationen der neue Mitarbeiter mitbringen sollte. Die Personalbereichsverantwortliche steht dem Linienverantwortlichen jederzeit als Beraterin zur Verfügung.

#### **2.2.4.2 Die Personalwerbung**

**Bisherige Organisation:** Die *Personalbereichsverantwortliche* kümmert sich um die Personalwerbung. Sie schaltet Stelleninserate in Tageszeitungen und schreibt die Stelle intern aus. Sie arbeitet mit Personalberatungsunternehmen zusammen, jedoch nicht mit Arbeitsämtern. Es werden keine Personalrekrutierungsveranstaltungen an Schulen oder



Universitäten durchgeführt. Bei den Stelleninseraten achtet man auf eine einheitliche *Corporate Identity*.

**Neue Organisation:** Der *Linienverantwortliche* kümmert sich um die Personalwerbung. Er schreibt die zu besetzende Stelle im Internet und im Intranet Rubrik „Offene Stellen im Unternehmen“ aus und schaltet selber die Stelleninserate in von ihm geeignet erscheinende Zeitungen. Er arbeitet mit den Arbeitsämtern der Region zusammen. Der Linienverantwortliche ist verpflichtet beim Auftreten im internen sowie externen Arbeitsmarkt die festgelegte *Corporate Identity* zu benutzen. Die *Personalbereichsverantwortliche* erstellt für den Linienverantwortlichen alle Intranet- und Personalinformationssystem-Masken. Sie führt zusammen mit ihren weiteren Mitarbeiterinnen des Personaldienstes sporadisch Personalrekrutierungs-Veranstaltungen in Schulen, Fachhochschulen und Universitäten durch.

**Begründung:** Weil in der bisherigen Organisation öfters Kommunikationsprobleme und Zeitprobleme durch die verschiedenen Arbeitsschritte des Personaldienstes und des Linienverantwortlichen auftraten und dadurch viele Fehlerquellen entstanden, soll der Linienverantwortliche die Personalwerbung alleine durchführen. Weil gut qualifizierte Mitarbeiter immer schwieriger zu rekrutieren sind, soll der Personaldienst Personalrekrutierungs-Veranstaltungen in Schulen, Fachhochschulen und Universitäten durchführen. Mit diesen Veranstaltungen spricht man nicht nur potentiellen Bewerber an, sondern die Firma wird als guter Arbeitgeber bekannt.

#### **2.2.4.3 Die Personalauslese**

**Bisherige Organisation:** Der *Linienverantwortliche* erhält vom Personaldienst die nach der ersten Selektion verbliebenen Bewerbungen. In Ausnahmefällen holt er selber Referenzen über Bewerber ein.

Die *Personalbereichsverantwortliche* sichtet die eingehenden Bewerbungen und nimmt eine erste Selektion vor. Sie holt in der Regel die Referenzauskünfte ein. Sie veranlasst, dass bei wichtigen Mitarbeitern vom Verkauf, Aussendienst und Kader graphologische Gutachten eingeholt

werden. Das Personalinterview führt sie in der Regel zusammen mit dem Linienverantwortlichen durch. Das Gehalt wird in diesem Interview festgelegt. Das Unternehmen verfügt über keine einheitliche Gehaltsstruktur.

**Neue Organisation:** Der *Linienverantwortliche* sichtet selber alle Personalbewerbungen. Er holt Referenzauskünfte selber ein. Das Personalinterview führt er mit einem der zukünftigen Teamkollegen des neuen Mitarbeiters durch. Der Linienverantwortliche setzt das Gehalt des zukünftigen Mitarbeiters selber fest. Jede Stelle verfügt über eine Gehaltsstufe. Diese Gehaltsstufe hat eine untere und obere Plafonierung. Der Linienverantwortliche entscheidet selber, welches Gehalt er dem zukünftigen Mitarbeiter auszahlen will. Der Linienverantwortliche ist für die Personalkosten seiner Abteilung selber verantwortlich. Bei wichtigen Stellenbesetzungen schickt der Linienverantwortliche, nach Absprache mit der Personalbereichsverantwortlichen, die potentiellen Bewerber an ein Unternehmens externes Assessment. Graphologische Gutachten werden nach Absprache mit der Personalbereichsverantwortlichen in Auftrag extern vergeben.

Die *Personalbereichsverantwortliche* unterstützt den Linienverantwortlichen bei der Personalauslese. Sie holt auf Wunsch des Linienverantwortlichen Referenzauskünfte ein und führt Personalinterviews durch. Sie organisiert die unternehmensexternen *Assessments*. Graphologische Gutachten lässt sie auf Wunsch des Linienverantwortlichen im Auftrag extern erstellen.

**Begründung:** Mit der bisherigen Organisation nehmen Mitarbeiterinnen des Personaldienstes die erste Selektion vor. Da diese Mitarbeiterinnen von der Qualität der Selektion nicht direkt betroffen sind, kann kein direktes organisationales Lernen stattfinden. Mit der neu vorgeschlagenen Organisation nimmt diejenige Person die Selektion vor, die von Fehlern direkt betroffen sein wird. Frühere Erfahrungen können daher einfließen. Das heisst, dass organisationales Lernen stattfindet. Die bisherige Organisation besitzt keine einheitliche Gehaltsstruktur. So kann es sein, dass für das gleiche Aufgabengebiet je nach Abteilung verschiedene Gehälter ausbezahlt

werden. Was bei einer allfälligen Feststellung dieses Punktes bei den Mitarbeitern zu Unzufriedenheit, Missmut und Ungerechtigkeitsgefühlen führen kann. Auch sind die Personalkosten für gleiche Aufgabengebiete nicht vergleichbar. Die neue Organisation verfügt über eine einheitliche Gehaltsstruktur. Es finden keine Gehaltsdiskussionen mehr unter den Mitarbeitern statt. Die Personalkosten sind für das gleiche Aufgabengebiet überprüfbar.

#### **2.2.4.4 Die Personalanstellung**

**Bisherige Organisation:** Die *Personalbereichsverantwortliche* entscheidet zusammen mit dem *Linienverantwortlichen*, ob ein Bewerber eingestellt wird oder nicht. Die Personalbereichsverantwortliche stellt den Arbeitsvertrag aus und händigt diesen zusammen mit der Stellenbeschreibung sowie dem Firmenreglement dem zukünftigen Mitarbeiter aus. Sie legt ein neues Personaldossier an, welches in einer zentralen Personaldossierhängeregistratur abgelegt wird. Die Personaladministration mutiert alle Stammdaten des neuen Mitarbeiters. Die Mitarbeiterin der Zeiterfassung erfasst die Arbeitszeiten des neuen Mitarbeiters.

**Neue Organisation:** Der *Linienverantwortliche* und die zukünftigen Mitarbeiter des Bewerbers entscheiden ob ein Bewerber eingestellt wird oder nicht. Die Personalbereichsverantwortliche kann Empfehlungen zu einer Neuanstellung machen. Die Entscheidung, welche zukünftige Person eingestellt wird, ist dem Linienverantwortlichen vorbehalten. Der Linienverantwortliche kann im Personalinformationssystem mit wenigen Eingaben selber einen standardisierten Arbeitsvertrag ausstellen und ausdrucken. Die überarbeitete Stellenbeschreibung des zukünftigen Tätigkeitfeldes des neuen Mitarbeiters ist ebenfalls im Personalinformationssystem gespeichert. Diese kann jederzeit angepasst werden. Der neue Mitarbeiter erhält vom Linienverantwortlichen den Arbeitsvertrag, die Stellenbeschreibung und ein firmeninternes Reglement. Der Linienverantwortliche gibt die Personaldaten (ausser die Salärangaben) und die Daten für die Zeiterfassung im Personalinformationssystem selber ein. Die *Personalbereichsverantwortliche* ergänzt die Personalstammdaten

noch mit den Salärangaben. Der Personaldienst führt keine Personaldossiers mehr. Alle Personaldaten sind im Personalinformationssystem gespeichert. Jeder Mitarbeiter kann seine Personalstammdaten an seinem Terminal abfragen.

**Begründung:** In der bisherigen Organisation wurde bei Neuanstellungen die Meinung des Arbeitsteam des neuen Mitarbeiters zu wenig berücksichtigt, was oft zu Unstimmigkeiten und Missmut im Arbeitsteam führte. So entschied man sich, dass in der neuen Organisation der Linienverantwortliche zusammen mit dem zukünftigen Arbeitsteam über Neueinstellungen beschliessen. Dadurch, dass in der bisherigen Organisation die Personalanstellung mit vielen, aufwendigen Arbeitsschritten verbunden war, entstanden viele Fehlerquellen. Die Personalanstellung war mit viel Zeitaufwand verbunden. Um diese Fehlerquellen und den Zeitaufwand zu minimieren sowie die Arbeitsgänge zu vereinfachen, soll nun in der neuen Organisation der Linienverantwortliche sämtliche Arbeitsschritte (ausser die Eingabe des Saläres) selber vornehmen. Um einer allfälligen Veruntreuung von Geldmitteln vorzubeugen, gibt die Personalbereichsverantwortliche sämtliche Salärangaben selber im Personalinformationssystem ein. In der bisherigen Organisation hatte der Mitarbeiter nur die Möglichkeit, Einsicht in sein Personaldossier im Personaldienst zu nehmen, was oft zu unterschwelligem Missmut führte. In der neuen Organisation kann der Mitarbeiter mittels eines persönlichen Passwortes sein Personaldossier im System jederzeit selber anschauen und kontrollieren.

#### **2.2.4.5 Die Personaleinführung**

**Bisherige Organisation:** Der Personaldienst führt alle zwei Monate einen Einführungstag durch. Hier erhält der Mitarbeiter (falls er diese Unterlagen mit dem Arbeitsvertrag noch nicht erhalten hat) das Firmenreglement, das über die Unternehmensziele, das Unternehmensleitbild, die Personalvisionen, das Personalleitbild, das Pensionskassenreglement, das Spesenreglement, das Organigramm Auskunft gibt. Das Kader erhält zusätzlich ein Führungshandbuch. Der *Linienvorgesetzte* ist verantwortlich für die Einführung des neuen Mitarbeiters.

In einigen Abteilungen gibt der Linienvorgesetzte dem neuen Mitarbeiter einen Paten für die Einführungszeit und erstellt für ihn ein Einführungsprogramm. Nach Ablauf der Probezeit findet ein Probezeitgespräch zwischen dem Mitarbeiter und dem Linienverantwortlichen statt. Die *Personalbereichsverantwortliche* schaltet sich nur bei punktuellen Problemen mit dem neuen Mitarbeiter ein.

**Neue Organisation:** Alle *Linienverantwortlichen* sind verpflichtet, ein Einführungsprogramm mit den zukünftigen Mitarbeitern des neuen Mitarbeiters zu erstellen. Jeder neue Mitarbeiter erhält einen vom Linienverantwortlichen ernannten Paten für die Einführungszeit. Das Probezeitgespräch findet im Team statt. Das heisst, neben dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter sind auch die anderen Mitarbeiter des Teams dabei. Der *Personaldienst* führt wie oben beschrieben alle zwei Monate einen Einführungstag durch.

**Begründung:** In der bisherigen Organisation kam es oft vor, dass der neue Mitarbeiter keinerlei Hilfe von seinem Linienverantwortlichen und den Mitarbeitern seines Arbeitsteams bei der Einführung in seine Arbeit bekam. Was für diesen oft sehr unbefriedigend und demotivierend war und sich schlussendlich auf seine Arbeit negativ auswirkte. So wurde dem neuen Mitarbeiter unweigerlich ein negatives Bild von der Organisation und dessen Mitarbeiter vermittelt, was schlussendlich beim Mitarbeiter oft zu einer inneren Kündigung führte. Um solchen Fehlinterpretationen von neuen Mitarbeitern vorzubeugen, werden in der neuen Organisation die Linienverantwortlichen zusammen mit ihren Mitarbeitern verpflichtet, ein Einführungsprogramm zu erstellen sowie einen Paten für diesen auszuwählen. Beim Einbezug der übrigen Teammitglieder beim Probezeitgespräch mit dem neuen Mitarbeiter, will man Unstimmigkeiten oder Kommunikationsproblemen innerhalb des Teams, die in der bisherigen Organisation Tagesordnung waren, vorzeitig vorbeugen.

#### 2.2.4.6 Die Personalerhaltung

**Bisherige Organisation:** In der bisherigen Organisation haben weder der Personaldienst noch die Linienverantwortlichen irgendwelche Aktivitäten zu diesem Thema unternommen.

**Neue Organisation:** Die Personalerhaltung wird vor allem von den *Personalbereichsverantwortlichen* wahrgenommen. Die *Linienverantwortlichen* richten in ihren Abteilungen sogenannte „offene Gefässe“, nämlich wiederkehrende Abteilungsaussprachen, ein. Bei diesen Aussprachen können die Mitarbeiter ihre Anliegen vorbringen. Der *Personaldienst* unternimmt für die Personalerhaltung folgendes:

- *Mitarbeiterbefragung*  
Alle zwei Jahre führt der Personaldienst eine Mitarbeiterbefragung durch, welche das Arbeitsklima und die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Arbeitsumfeld erfasst.
- *Mitarbeiterbriefkästen*  
An verschiedenen Standorten in der Firma sind Mitarbeiterbriefkästen installiert. Die Mitarbeiter können Fragen auch anonym an die Geschäftsleitung oder an den Verwaltungsrat richten. Sie erhalten die Antwort per Post nach Hause gesandt.
- *Verbesserungsvorschläge*  
Die Mitarbeiter werden angehalten auch Verbesserungsvorschläge anzubringen. Verbesserungsvorschläge, welche in irgendeiner Form genutzt werden können, werden intern publiziert. Der Mitarbeiter erhält einen persönlichen, von seinem Bereichsleiter unterschriebenen, Brief sowie eine kleine Anerkennung für seinen Verbesserungsvorschlag.
- *Austrittsgespräche*  
Vor jedem Austritt führt die zuständige Personalbereichsverantwortliche ein strukturiertes Austrittsgespräch. Die Ergebnisse werden systematisch ausgewertet und fließen an die Linienverantwortlichen zurück.

**Begründung:** In der bisherigen Organisation hat vor allem die Geschäftsleitung Massnahmen zur Personalerhaltung als unwichtig erachtet,

obwohl in der Belegschaft unterschwellig viel Missmut, Ärger und Verunsicherung spürbar war. Aufgrund dieser Tatsache und aufgrund vieler Austritte und inneren Kündigungen ist in der neuen Organisation die Personalerhaltung ein wichtiges Thema. Mit den aufgelisteten Massnahmen versucht der Personaldienst die Stimmung im Unternehmen zu heben und die Mitarbeiter wieder zu motivieren ausserordentliches zu leisten und nicht Dienst nach Vorschrift zu machen. Hier findet *double-loop* und *deutero learning* statt. Die Personalbereichsverantwortliche kann aufgrund des systematischen Austrittsgesprächs die Ergebnisse zurück an den Linienverantwortlichen fliessen lassen. Dieser kann diese Ergebnisse wiederum für eine weitere Anstellung usw. gebrauchen. Mit der neuen Einrichtung „offenes Gefäss“ in Form einer wiederkehrenden Abteilungsaussprache des Linienverantwortlichen in der neuen Organisation können seine Mitarbeiter Negatives wie Unmut, Kommunikationsprobleme, Ärgernisse und Positives wie positive Rückmeldungen von Kunden, Lob usw. austauschen. Dies wiederum vermittelt dem Mitarbeiter unbewusst, wie wichtig er für den Linienverantwortlichen und die Organisation ist. Er arbeitet gerne für die Organisation und ist auch bereit Ausserordentliches für diese zu leisten. Auch hier findet *double-loop* und *deutero learning* statt.

#### **2.2.4.7 Der Personalabbau**

**Bisherige Organisation:** Die Geschäftsleitung entscheidet über einen Personalabbau. Der Personaldienst unterstützt die möglichen Ausscheidenden in jeder Hinsicht. Sobald die Geschäftsleitung entschieden hat, liegt die Durchführung des Personalabbaus beim Personaldienst.

**Neue Organisation:** Die Geschäftsleitung unternimmt alles (z. B. Kurzarbeit, Einstellungsstop, natürliche Abgänge nicht mehr ersetzen, Mitarbeiterumschulungen), damit keine Mitarbeiter entlassen werden müssen. Müssen jedoch trotzdem Stellen abgebaut werden, so haben die Mitarbeiter je nach Alter die Möglichkeit, sich frühzeitig pensionieren zu lassen, oder die Geschäftsleitung leistet, je nach Anzahl Dienstjahren, eine Abfindung oder eine Starthilfe für eine neue Existenz. Jeder betroffene Mitarbeiter hat die Möglichkeit ein externes Outplacement in Anspruch zu nehmen.

**Begründung:** In der bisherigen Organisation mussten keine Mitarbeiter entlassen werden. Diesbezügliche Erfahrungen fehlen also. Deshalb ist eine Begründung der Vorgehensweise in der neuen Organisation hinfällig.

#### 2.2.4.8 Die Arbeitsgestaltung

**Bisherige Organisation:** Der *Linienverantwortliche* überprüft laufend ob er einzelne Arbeitsabläufe, Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume (*job enlargement* und *job enrichment*) seiner Stellen erweitern könnte. Der Mitarbeiter kann aber offiziell keine Verbesserungsvorschläge, welche die Arbeitsabläufe oder Arbeitsgestaltung betreffen, anbringen. Bei der Einrichtung von Arbeitsplätzen wird zum Teil auf ergonomische und gesundheitliche Gesichtspunkte Rücksicht genommen. Wird neue Computertechnologie eingesetzt, so werden die betroffenen Mitarbeiter auf das neue System geschult. Einige Mitarbeiter haben im Sinne von *job rotation* die Möglichkeit, ihren Arbeitsplatz systematisch zu wechseln. Alle Mitarbeiter – auch das Kader – haben die Möglichkeit, wenn es der Betrieb erlaubt, Teilzeit zu arbeiten. *Der Personaldienst* ist für die Zeitwirtschaft verantwortlich.

**Neue Organisation:** Der *Linienverantwortliche* ist für die Zeitwirtschaft verantwortlich. Die Mitarbeiter sind aufgefordert Verbesserungsvorschläge zu den Arbeitsabläufen und zu Arbeitsgestaltung zu machen. Beim Einrichten neuer Arbeitsplätze werden auch alle bisherigen Arbeitsplätze auf die neuen ergonomischen und gesundheitlichen Gesichtspunkte hin überprüft und angepasst. Alles andere siehe oben.

**Begründung:** In der bisherigen Organisation traten viele Unklarheiten bei der Zeiterfassung auf. Die Korrekturen dieser Unklarheit benötigten viel zeitlichen und organisatorischen Aufwand. In der neuen Organisation kümmert sich der *Linienverantwortliche* um die Zeiterfassung. Er kennt seine Mitarbeiter und ihre Abwesenheiten. Ein aufwendiges, zeitraubendes Nachfragen fällt weg. Auffällige Ungereimtheiten in der Zeiterfassung fallen dem Linienverantwortlichen eher auf als dem Personaldienst. Er kann schneller eingreifen und korrigierend wirken. In der bisherigen Organisation



haben die Linienverantwortlichen wenig Verständnis für Verbesserungsvorschläge betreffend die Arbeitsabläufe und die Arbeitsgestaltung von ihren Mitarbeitern, was oft zu Resignation der Mitarbeiter führte. In der neuen Organisation sind Verbesserungsvorschläge dieser Art von den Mitarbeitern erwünscht. Die Mitarbeiter arbeiten motivierter. Sie wissen es zu schätzen, dass ihre Anliegen angehört und umgesetzt werden. In der bisherigen Organisation nahm man auf ergonomische und gesundheitliche Erkenntnisse nur beim Einrichten eines neuen Arbeitsplatzes Rücksicht. Die Mitarbeiter klagten oft über Rückenschmerzen, Augenschmerzen und Handgelenkschmerzen. In der neuen Organisation nimmt man solche Mitarbeiteraussagen ernst und versucht, die Arbeitsplätze für die jeweilige Person optimal einzurichten. Der Mitarbeiter wirkt leistungsfähiger und motivierter. Die Krankheitsausfälle nehmen spürbar ab. Hier findet neben *double-loop* auch *deutero learning* statt.

#### **2.2.4.9 Die Führung der Mitarbeiter innerhalb des Personaldienstes**

**Bisherige Organisation:** Der Personaldienst ist dem Finanzdirektor unterstellt. Er ist hierarchisch geführt. Der Führungsstil des Vorgesetzten wird vom Kader des Personaldienstes als patriarchalisch mit viel Spielraum bezeichnet.

**Neue Organisation:** Die Rolle des Finanzdirektors bezüglich Personal fällt weg. Eine von der Geschäftsleitung bestimmte Personalbereichsverantwortliche nimmt die Rolle der Personalleiterin wahr. Sie vertritt die *Human Resources* in den Geschäftsleitungssitzungen. Die Personalleiterin verfolgt eine unternehmerische Mitarbeiterführung „verstanden als innovations-, integrations- und umsetzungsfördernde soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in bzw. mit einer strukturierten Arbeitssituation, mit dem Ziel optimaler Wertschöpfung für die zentralen Bezugsgruppen“ (Wunderer, 1997, S. 237). Die Personalleiterin sieht sich als Coach und Personalentwicklerin ihrer Mitarbeiterinnen. Sie gestaltet, moderiert und begleitet die Lernprozesse ihrer Mitarbeiterinnen und ist für ihre eigene Weiterentwicklung besorgt nach dem Motto „ein Vorbild ist

zehnmal wertvoller als eine Vorschrift“ (Bleicher, 1989, S: 39). Das Lernen gehört zu den wichtigsten Aufgaben des Personaldienstes. Fehler und Misserfolge dürfen gemacht werden – sie sollen nicht vertuscht werden. Fehler und Misserfolge tragen in sich ein grosses Lernpotential, wenn man sie angemessen reflektiert und danach sein Verhalten verbessert. (Brühlmann et al., 1999, S. 47; Posth, 1992, S. 176-179; Walz & Bertels, 1995, S.111-119)

**Begründung:** In der bisherigen Organisation schenkt der Vorgesetzte weder der beruflichen noch der persönlichen Weiterentwicklung viel Aufmerksamkeit. Der Betrieb funktioniert und das ist recht so. Ob dieser Betrieb auf schnelle wirtschaftliche Veränderungen vorbereitet ist und adäquat reagieren kann ist fraglich. In der neuen Organisation befinden sich die Mitarbeiterinnen des Personaldienstes in einem ständigen Lernprozess. Die Mitarbeiterinnen können der Herausforderung der sich immer schneller ändernden Umwelt gut vorbereitet entgegen treten. Hier findet organisationales Lernen statt. Lernen gehört zu den künftigen strategischen Erfolgsfaktoren (Posth, 1992, S. 177-185). Der Wandel gehört zum Unternehmensalltag.

#### **2.2.4.10 Die Leistungsbeurteilung innerhalb des Personaldienstes**

**Bisherige Organisation:** Der Vorgesetzte führt im Personaldienst keine jährliche Leistungsgespräche durch. Die Mitarbeiterinnen des Personaldienstes haben zu funktionieren.

**Neue Organisation:** Pro Jahr finden ein Leistungsgespräch innerhalb des Teams statt. Die festgelegten Arbeitsziele, des vergangenen Jahres werden von jedem Teammitglied begutachtet, reflektiert und gemeinsam diskutiert. Dieser Prozess wird im Sinne eines Teamcoachings von einem Arbeits- und Organisationspsychologen begleitet.

**Begründung:** In der bisherigen Organisation werden den Eigenleistungen der Mitarbeiterinnen des Personaldienstes wenig Beachtung geschenkt, was Resignation, Kommunikationsstörungen, Stillstand im Lernen oder innere Kündigungen auslösen kann. In der neuen Organisation werden die Leistungen im Team diskutiert, reflektiert und für das kommende Jahr neu

festgelegt. Die Teammitglieder geben sich gegenseitig Feedbacks. Dies ermuntert die Teammitglieder, ihre Arbeit immer wieder neu zu reflektieren und zu verbessern. Die Mitglieder des Personaldienstes arbeiten viel motivierter als in der bisherigen Organisation. Hier findet *double-loop* und *deutero learning* statt.

#### **2.2.4.11 Das Belohnungssystem der Organisation**

**Bisherige Organisation:** Das Unternehmen verfügt über keine einheitliche Gehaltsstruktur. Für die gleiche Tätigkeiten werden in verschiedenen Abteilungen unterschiedliche Gehälter ausbezahlt. Die Gehälter werden in Absprache mit dem Personalbereichsverantwortlichen und Linienverantwortlichen festgelegt.

**Neue Organisation:** Die neue Organisation hat nun eine einheitliche Gehaltsstruktur geschaffen. Jede Stelle ist neu bewertet und verfügt über eine Gehaltsstufe mit unterer und oberer Plafonierung. Der Linienverantwortliche setzt das Gehalt des zukünftigen Mitarbeiters selbst fest. Er trägt die Verantwortung für die Personalkosten seiner Abteilung. Da sein eigenes Gehalt abteilungsumsatzabhängig ist, ist er für eine optimale Personalausstattung besorgt.

**Begründung:** Ohne einheitliche Gehaltsstruktur sind Gehaltsungerechtigkeiten praktisch nicht zu vermeiden. Obwohl die Mitarbeiter angehalten werden nicht offen über ihre Gehälter zu sprechen, bestehen bei einer allfälligen Beibehaltung der bisherigen Gehaltsregelung potentielle Konfliktherde. Da keine Einheitlichkeit im bisherigen System besteht können keine internen Kennzahlen, welche als Arbeitsinstrumente des Benchmarkings und des Personalcontrollings gelten, verglichen werden, was ein betriebsinternes Lernen verhindert.

#### **2.2.4.12 Schlüsselqualifikationen**

**Bisherige Organisation:** In der bisherigen Organisation sind Schlüsselqualifikationen eine wenig bewusste Thematik.

**Neue Organisation:** In der neuen Organisation leitet die Geschäftsleitung die Schlüsselqualifikationen von der Unternehmensstrategie, der Personaldienst von der Personalstrategie ab. Alle Schlüsselqualifikationen basieren auf Normen, Werten und Visionen des Unternehmens; sie beeinflussen die Unternehmenskultur. Die definierten, voneinander abgegrenzten Schlüsselqualifikationen bilden die Grundlage für die Personalbeschaffung und für die Personalentwicklungsmassnahmen. Die Schlüsselqualifikationen bezüglich Persönlichkeitskompetenz, Selbstkompetenz, sozialer und methodischer Kompetenz für die Mitarbeitenden des Personaldienstes sind in den Tabellen 1 bis 4 dargestellt.

Schlüsselqualifikation	Definition	Merkmale
Initiative	Unternehmergeist	setzt Ideen zielgerichtet um
Kreativität	Fähigkeit für produktive, originale und schöpferische Leistungen	kann bei Problemen ausgefallene Lösungswege aufzeigen
Intuition	Bereitschaft, auf nicht verifizierbare Eingebungen einzugehen	kann mit Spürsinn verzwickte Aufgabenstellungen angehen
Sprache	Fähigkeit, sich mündlich wie schriftliche ausdrücken zu können	kann sich mit jedermann gut verständigen
Auftreten	Fähigkeit, ohne Hemmungen vor andere Personen zu treten	kann Reden halten; kann in schwierigen Situationen rein durch die Anwesenheit Schlichtung schaffen
Entscheidungsfreudigkeit	Bereitschaft, Entscheide ohne genauere Abklärungen zu treffen	kann schnell entscheiden, ist bereit Fehler einzugestehen
Leistungsorientierung	Fähigkeit, eigene Ziele zu setzen und daran festzuhalten	verfolgt zielgerichtet die Vision

**Tabelle 1** Schlüsselqualifikationen bezüglich Persönlichkeitskompetenz

Schlüsselqualifikation	Definition	Merkmale
Selbständigkeit / Eigenverantwortung	Fähigkeit zur Eigenorganisation	hohe Selbstkontrolle, kann seine Arbeit selber organisieren
Belastbarkeit	Fähigkeit, in belastenden Situation die Kontrolle nicht zu verlieren	zeigt Gelassenheit, bewahrt Ruhe, behält den Überblick

**Tabelle 2** Schlüsselqualifikationen bezüglich Selbstkompetenz

Schlüsselqualifikation	Definition	Merkmale
Kommunikationsfähigkeit	Fähigkeit, sich adäquat mit verschiedenen Personen in allen möglichen Situationen zu unterhalten	kann zuhören und sich mit allen Personen verständlich unterhalten
Kooperationsfähigkeit	Fähigkeit zur Zusammenarbeit	kann mit anderen Personen problemlos zusammenarbeiten
Empathie	Fähigkeit, sich in eine Person einfühlen zu können	weiss in schwierigen Situationen das Richtige zu sagen und zu tun
Integrationsfähigkeit	Fähigkeit zur Eingliederung	kann sich in ein Team eingliedern
Motivationsfähigkeit	Fähigkeit, andere Personen für eine Aufgabe zu begeistern	setzt sich mit viel Freude für eine Sache ein und kann andere für dasselbe begeistern

**Tabelle 3** Schlüsselqualifikationen bezüglich sozialer Kompetenz

Schlüsselqualifikation	Definition	Merkmale
Zielgerichtetes Vorgehen	Fähigkeit, den kürzesten Weg zur Erledigung des Problems auszuwählen	setzt sich trotz vielen Unbequemlichkeiten für den kürzesten Weg ein
Visualisierung	Fähigkeit zur Aufzeichnung von Visionen	kann seine Ideen formulieren
Präsentation	Fähigkeit, etwas vorzustellen	kann problemlos vor fremde Personen stehen und etwas vorstellen
Gesprächsführung	Fähigkeit, ein Gespräch zu leiten	kann schwierige Gespräche leiten
Interviews	Fähigkeit, Personen zu befragen	kann alle möglichen Befragungen durchführen
Moderation	Fähigkeit, einen Kurs zu leiten	kann einen Kurs zusammenstellen und leiten
Projektplanung	Fähigkeit zur Ausarbeitung einer gefragten Thematik	kann Probleme analysieren, Teilschritte planen, einzelne Aufgaben verteilen und koordinieren
Projektsteuerung	Fähigkeit, bei Störungen im Projektablauf wegweisend einzugreifen	kann im Projektteam bei Problemen adäquat eingreifen und in die richtige Bahn leiten
Konfliktmanagement	Fähigkeit, bei Konflikten zu schlichten	kann bei Konflikten als neutrale Person eingreifen und schlichten

**Tabelle 4** Schlüsselqualifikationen bezüglich methodischer Kompetenz

Schlüsselqualifikationen können nicht auswendig gelernt werden, sie werden durch die berufliche Tätigkeit gefördert. Dieser Entwicklungsprozess benötigt Zeit. Dennoch wird eine ständige Lernbereitschaft als Selbstverständlichkeit angesehen.

**Begründung:** Um mit den raschen beruflichen Veränderungen in der Wirtschaftswelt Schritt halten zu können, müssen die Schlüsselqualifikationen (die persönlichen, sozialen, methodischen und fachlichen Kompetenzen) der Mitarbeiter systematisch gefördert werden. Die Aufgaben werden immer ganzheitlicher und komplexer. Der Mitarbeiter muss in Systemen denken können und in der Lage sein, Analogieschlüsse daraus zu ziehen. Weiter wird von ihm verlangt, dass er flexibel ist, rationell planen und vorgehen kann und seine eigene Arbeit immer wieder kritisch überprüft. Hier findet neben dem

*double-loop* auch *deutero learning* statt. (Klein, 1992, S. 1-18; Schupp, 1993, S. 27-49; Wollert, 1999, S. 90-92)

#### **2.2.4.13 Die Personalentwicklung**

**Bisherige Organisation:** In der bisherigen Organisation wird Personalentwicklung nicht systematisch betrieben. Einzelne Abteilungen nehmen diese Aufgaben vermehrt wahr, andere gar nicht.

**Neue Organisation:** Die Geschäftsleitung weiss, dass ihr Unternehmen in dieser dynamischen Wirtschaftswelt nur Erfolg haben kann, wenn es die vorhandenen Mitarbeiterpotentiale bestmöglichst ausbildet und fördert. Die Personalentwicklung (PE) gilt heute als die wichtigste Aufgabe des Personaldienstes. Sie leitet sich aus der Gesamtstrategie des Unternehmens ab.

Die PE nimmt folgende Aufgaben wahr: Sie erstellt Entwicklungskonzepte für Zielpersonen oder Zielgruppen. Sie prüft vom Linienverantwortlichen überwiesene potentielle Kadermitarbeiter auf die gewünschten Schlüsselqualifikationen hin. Nach einem positiv verlaufenen *Assessment* stellt die PE mit dem Linienvorgesetzten ein massgeschneidertes Entwicklungsprogramm für den Mitarbeiter auf. Als weitere Aufgabe unterstützt sie Linienverantwortliche bei der Erkennung, Förderung und Entwicklung von Mitarbeiterfähigkeiten. Jeder Linienvorgesetzte ist für seine eigene Kadernachwuchsplanung verantwortlich. Er lässt potentielle Kadermitarbeiter bei der PE auf die geforderten Schlüsselqualifikationen hin überprüfen.

Die PE verfügt über folgende Konzepte:

- *PE on-the-job* heisst, dass der Mitarbeiter direkt an seinem Arbeitsplatz ausgebildet wird. Das kann mit einem *job enlargement*, *job enrichment*, *job rotation*, Trainee-Programm, Projektarbeiten, Stellvertretung oder einer Assistenz erfolgen.
- *PE near-the-job* bedeutet, dass der Mitarbeiter sich an einem Qualitätszirkel, Werkstattzirkel, Arbeitskreis, Lernzirkel, Förderkreis oder an einer Lernstatt beteiligt.

- *PE off-the-job* verfolgt das Ziel, dass der Mitarbeiter sich in internen oder externen Fachseminaren, Workshops, Persönlichkeitsentwicklungs-, Führungs- und Verhaltenstrainings, Kongressen, Symposien und/oder Erfa-Gruppen weiterbildet.
- *PE into-the-job* bedeutet, dass der Mitarbeiter für eine neue Position vorbereitet wird. Das kann durch die Berufsausbildung oder durch gezielte Einführung des Mitarbeiters erfolgen.
- *PE out-of-the-job* umfasst Massnahmen, welche einen erleichterten Übergang in den Ruhestand oder einen Austritt aus dem Unternehmen gewährleisten sollen, zum Beispiel Ruhestandsvorbereitungskurse, gleitender Ruhestand oder Outplacement-Beratung.
- *PE parallel-to-the-job* sind qualifizierte Beratungen, die den Mitarbeiter bei der Erfüllung seiner Arbeit unterstützen. Das kann Selbstentwicklung (der Mitarbeiter ist für seine Weiterentwicklung selbstverantwortlich; bevor er sich für eine Weiterentwicklung entscheidet, diskutiert er diese entweder mit seinem Vorgesetzten oder mit dem Personalbereichsverantwortlichen), *Coaching* (der Mitarbeiter wird individuell von einem qualifizierten Trainer auf seinem Weg begleitet), *Mentoring* (der Mitarbeiter wählt selber eine Förderungsperson aus) oder *Counseling* (der Mitarbeiter reflektiert in Beratungs- und Förderungsgesprächen mit seinem Vorgesetzten, welche vor allem die Führungsbeziehung betreffen, das Gespräch) sein. (Fröhlich, 1995, S. 117-131; Schupp, 1993, S. 7-13; Wunderer & Kuhn, 1993, S. 132-142; Wunder, 1997, S. 330-335)

Sämtliche Personalentwicklungsmassnahmen werden vom Personalcontrolling überprüft. Es orientiert über die Effektivität und Effizienz der PE.

**Begründung:** Die Personalentwicklung gehört aufgrund der sich immer schneller verändernden wirtschaftlichen und technischen Umwelt zu den wichtigsten Komponenten für das erfolgreiche Fortbestehen des Unternehmens. Das Personalcontrolling unterstützt die PE korrigierend bei ihrer Zielerreichung, Effizienz und Wirtschaftlichkeit ihres Mitteleinsatzes.



#### 2.2.4.14 Das Personalcontrolling

**Bisherige Organisation:** In der bisherigen Organisation hat die Geschäftsleitung von einem gezielten Personalcontrolling abgesehen.

**Neue Organisation:** Der Personaldienst ist unternehmerisch ausgerichtet. Er setzt sich mit strategischen Problemen des *Human Resources* auseinander. Dazu benötigt er ein strategisches und operatives Personalcontrolling. Dieses unterstützt den Personaldienst wegweisend zur Erreichung der Zielvereinbarungen. Das Personalcontrolling arbeitet vorwiegend mit Kennzahlen. Diese helfen, die Informationen quantifizierbar und systematisierbar zu machen. Stellt es Abweichungen von Zielvereinbarungen fest, so greift es korrigierend ein. (Wunderer & Schlagenhauer, 1994, S. 3-25)

**Begründung:** Das Personalcontrolling ist ein aus dem Personaldienst nicht mehr wegzudenkendes Kontroll-, Analyse-, Steuerungs- und Lerninstrument. Kleine von der Zielvereinbarung abweichende Werte werden sofort aufgezeigt. Nach kritischem reflektieren der fehlerhaften Werte (*double-loop* und *deutero learning*) können korrigierende Massnahmen ergriffen werden. Das Ziel des Personalcontrolling basiert auf einer optimalen Wertschöpfung der menschlichen Ressourcen. (Lichtsteiner & von Arx, 1995, S. 442-471; Wunderer & Schlagenhauer, 1994, S. 3-25)

#### 2.2.5 Lernkultur im Unternehmen und Personaldienst

**Bisherige Organisation:** In der bisherigen Organisation und im bisherigen Personaldienst besteht keine Lernkultur. Gelernt wird nicht systematisch sondern punktuell. Wenn z. B. ein neues Produkt oder System eingeführt wird, werden die betroffenen Mitarbeiter ausgebildet. Somit ist die Lernkultur auch nicht in der Unternehmenskultur verankert.

**Neue Organisation:** Der Geschäftsleitung ist sich bewusst, dass die Leistungsfähigkeit des Unternehmens vor allem von den beruflichen und organisationalen Handlungskompetenzen ihrer Mitarbeiter abhängig ist (Sonntag, 1996, S. 56).

Die *berufliche Handlungskompetenz* umfasst folgende Kompetenzen:

- *Fachkompetenz* beinhaltet vor allem die berufsspezifischen Fachkenntnisse und Fertigkeiten. Beispiel aus dem Personaldienst: Eine Personalbereichsverantwortliche gibt über die Anstellungsbedingungen der Aussendienstmitarbeiter Auskunft.
- *Methodenkompetenz* beschreibt ein planmässiges und systematisches Vorgehen. Beispiel aus dem Personaldienst: Eine Personalbereichsverantwortliche muss eine neue Gehaltsstruktur für die Aussendienstmitarbeiter des Unternehmens ausarbeiten.
- *Sozialkompetenz* umfasst das soziale Verhalten einer Person in einem Team. Beispiel aus dem Personaldienst: Eine neue Software wird im Personaldienst eingeführt. Da nicht alle über die gleichen Informatikkenntnisse verfügen, benötigen die einen von den anderen Teammitgliedern etwas mehr Unterstützung.
- *Personalkompetenz* bezieht sich vor allem auf persönlichkeitsbezogene Eigenschaften eines Mitarbeiters. Beispiel aus dem Personaldienst: Die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen im Personaldienst hat bei anderen Teams im Unternehmen Vorbildcharakter.

Die *organisationale Handlungskompetenz* beinhaltet die Kernkompetenzen des Unternehmens. Es gilt Synergieeffekte aus den internen sowie externen Netzwerken zu nutzen, gemeinsames Wissen zu erarbeiten, Reflexionspotentiale zu schaffen und eine gute interne Kommunikation aufzubauen. Diese Kernkompetenzen gelten als wichtige strategische Wettbewerbsvorteile.

Die Geschäftsleitung erkennt, dass die Lernkultur ein lebenswichtiger Teil der Unternehmenskultur ist. Das Lernen ist nun ein Teil der Unternehmensvision und ist im Unternehmensleitbild verankert. Lernen ist nicht funktionsabhängig – gelernt wird überall und hierarchieübergreifend.

Die Mitarbeiterinnen im Personaldienst engagieren sich selber für eine eigene strategisch und potentialorientierte Förderung.

**Begründung:** Der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens ist vor allem von den beruflichen und organisationalen Handlungskompetenzen der Mitarbeiter abhängig ist. Gut ausgebildete Mitarbeiter stellen für das Unternehmen in der heutigen Wirtschaft einen strategischen Wettbewerbsvorteil dar. Die Realisierung und Umsetzung von Lernkultur muss durch professionelles Handeln im Unternehmen erarbeitet werden. Dies erfordert einen langjährigen Prozess. Die erarbeitete Lernkultur, welche veränderte, bewusste und unbewusste Werte, Normen und Verhalten der Organisationsmitglieder darstellt, verändert die Unternehmenskultur stark. (Brühlmann et al., 1999, S. 126-138; Kline & Saunders, 1996, S. 27-55; Sonntag, 1996, S. 41-59; Walz & Bertels, 1995, S. 93-105)

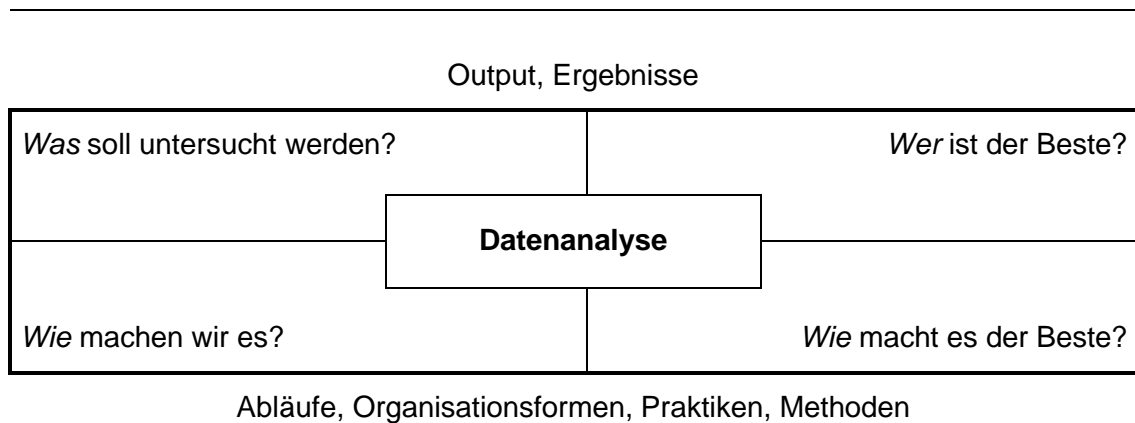
### **3 Werkzeuge**

#### **3.1 Das Benchmarking**

*Benchmarking* ist ein Konzept, bei welchem eigene Arbeitsabläufe und Arbeitstechniken mit denen interner oder externer Kunden und der Konkurrenz verglichen werden (siehe Abbildung 4). Voraussetzung ist, dass die gewählten Partner mit den gleichen Analysemethoden arbeiten.

**Bisherige Organisation:** In der bisherigen Organisation kennt man das Vergleichslernen *Benchmarking* nicht.

**Neue Organisation:** In der neuen Organisation hat der Personaldienst sich ein internes und externes Netzwerk für das Vergleichslernen aufgebaut. Der Personaldienst vergleicht und analysiert seine Arbeitsabläufe und Arbeitstechniken mit denen der internen Kunden und der Konkurrenz.



**Abbildung 4** Benchmarking-Modell  
(aus Watz & Bertels, S. 175)

**Begründung:** Durch die Vergleiche des *Benchmarking* können gegenseitige Lernprozesse (Personaldienst, Kunden und Konkurrenz) ausgelöst werden. Durch die verschiedenen Vergleichs- und Reflexionsprozesse finden *double-loop* und *deutero learning* statt. Mit dem Vergleich zu Kunden und zur Konkurrenz erarbeitet sich der Personaldienst nicht nur viel Vertrauen und Professionalität sondern er lernt systematisch und ohne Zeitverlust von seinen Partnern (Fischer, 1996, S. 229-244; Gomez & Probst, 1997, S. 182-185; Walz & Bertels, 1995, S. 175-186).

### 3.2 Das Monitoring

*Monitoring* wird in der Regel von den Kadermitarbeitern eines Unternehmens betrieben. Es ist ein Frühwarnsystem, welches für das Erkennen von Veränderungen und Trends im unternehmerischen Umfeld eingesetzt wird.

**Bisherige Organisation:** Das Werkzeug *Monitoring* ist der Organisation nicht bekannt.

**Neue Organisation:** Der Personaldienst organisiert monatlich einen Monitoringzirkel. An diesem zweistündigen Treffen nehmen ausgewählte Kadermitarbeiter des Unternehmens teil und tauschen Erfahrungen über ihnen wichtig erscheinende Themen aus ihrem Kontaktbereich aus. Der

Gesprächsleiter nimmt wichtig erscheinende Berichte, welche weiterzuverfolgen gelten, auf.

<p><b>Proaktives Vorgehen</b> Entwicklungen frühzeitig prognostizieren und Anpassungen vorwegnehmen</p>	<p><b>Potentialorientierung</b> Ressourcen und Lernanstrengungen auf aussichtsreichen Felder konzentrieren</p>
<p><b>Sensitivität für Veränderungen</b> relevante Veränderungen frühzeitig registrieren, bewerten und kommunizieren</p>	
<p><b>Ganzheitlichkeit und vernetztes Denken</b> Wechselwirkungen und Rückbezüglichkeiten bedenken, Insellösungen meiden</p>	<p><b>Kundenfokussierung</b> alle Entwicklungen, Prozesse und Veränderungen konsequent am Nutzen für den Kunden ausrichten</p>

**Abbildung 5** Bedeutung von Sensitivität  
(aus Walz & Bertels, S. 45)

**Begründung:** Das Erkennen von Veränderungen gewinnt an Bedeutung (siehe Abbildung 5). Durch den Informationsaustausch über wichtige Entwicklungen im unternehmerischen Umfeld kann die Organisation frühzeitig auf bestimmte Trends reagieren, im Besonderen der Personaldienst mit seinen Tätigkeiten, das Marketing mit dem Verkauf und die Produktion mit den Neuentwicklungen. Die Kadermitarbeiter werden durch das *Monitoring* auf gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen hin vermehrt sensibilisiert. (Fischer, 1996, S. 235-236)

## 4 Umsetzung der Lösung

Für die Umsetzung des Projektes „Personaldienstes und lernende Organisation“ müssen lernfördernde Bedingungen wie die Verflachung der Hierarchie, das Erstellen von Freiräumen für Lernprozesse usw. gewährleistet sein. Von der Personalleiterin wird eine besondere innere Bereitschaft und Befähigung zu ständigem Dazu-, Neu- und Umlernen verlangt. Sie ist die Managerin des Veränderungsprozesses im Personaldienst. Ihr kommt eine zentrale Schlüsselstellung auch hinsichtlich der Intensität des Prozesses des

organisationalen Lernens zu. Sie gilt als bewusstes und unbewusstes Lernvorbild aller Mitarbeiterinnen. (Walz & Bertels, 1995, S. 107-119)

Zur Verwirklichung des Projektes nehme ich die diagnostische Methode des Forschungsansatzes „Aktionsforschung“ vom Begründer Kurt Lewin zur Hand. Dieser Forschungsansatz verspricht eine bestehende soziale Situation zu analysieren und zwar mit der Absicht, die Qualität der Handlungsweisen innerhalb des betroffenen Systems zu verbessern. Der von Lewin entwickelte Aktionsforschungsprozess umfasst folgende Grundideen: Im zyklischen Turnus folgen sich die Phasen Diagnose, Aktion und Evaluation. In diesem Prozess findet ein dauernder Dialog und Austausch von Feedbacks zwischen der Projektleiterin und den Systemangehörigen statt. Es besteht keine explizite Trennung zwischen der Theorie und der täglichen Arbeit; der Prozess verbindet die Theorie mit der Praxis. Dadurch entsteht eine sich immer wieder reflektierende Wechselwirkung. Man kann diesen auf der Metaebene ablaufenden Prozess auch als *deutero learning* bezeichnen.

In Begleitung des Aktionsforschungsprozesses findet innerhalb des Systems Personaldienst ein sozialer Wandel statt. Lewin teilt diesen Wandlungsprozess in die drei Stufen *Unfreezing* (Aufbrechen), *Moving* (Verändern) und *Refreezing* (Festigen) auf. (Brühlmann et al., 1999, S. 83-96; Fatzer, 1987, S. 275-280; Wagner, 1997)

## **5 Diskussion und Ausblick**

Das Unternehmen befindet sich heute in einer sich schnell wandelnden und immer komplexeren Umwelt. Um erfolgreich in dieser dynamischen Wirtschaft bestehen zu können, muss das Unternehmen fähig sein, gleichzeitig in verschiedenen Bereichen Veränderungen wahrzunehmen und darauf reagieren zu können. Mit dem zunehmenden Dienstleistungscharakter des unternehmerischen Angebotes werden die Mitarbeiter immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Durch diese grundlegenden unternehmerischen Veränderungen zählt der Personaldienst zunehmend zur strategisch wichtigen Aufgabe der Geschäftsleitung. Die Personalpolitik ist Teil der Unternehmenspolitik. Das Aufgabengebiet des Personaldienstes

wandelt sich umfassend. Die bisherigen Hauptaufgaben, nämlich die Beschaffung von neuen Mitarbeitern und die Personaladministration, werden hauptsächlich durch die Unterstützung und Beratung der Linie in der Personalführung, die Personalgewinnung und -entwicklung, die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und das Personalcontrolling abgelöst. Das Ziel des zukünftigen Personaldienstes ist es, die Mitarbeiter zur Stufe ihrer höchsten Befähigung zu entwickeln und dementsprechend einzusetzen.

Mit meiner Arbeit „Personaldienst und lernende Organisation“ versuche ich dem Unternehmen BETA AG einen von vielen möglichen, zukünftigen Personaldienste vorzustellen und einen möglichen Weg dahin aufzuzeigen und zu beschreiben. Für die zukünftige Personalarbeit liegt die Mitarbeiterinnenzahl eher unter dem üblichen Durchschnitt, wenn allgemein angenommen wird, dass pro 100 Mitarbeiter im Unternehmen 0.9 bis 1 Personaldienststellen beansprucht werden dürfen. Ich habe aber in meiner Umstrukturierung die Zahl der Mitarbeiterinnen des Personaldienstes bewusst nicht verändert.

Ich hoffe, dass ich mit dieser Arbeit dem heutigen Personaldienst und der Geschäftsleitung einige Anregungen für eine mögliche künftige Gestaltung der Personalarbeit geben kann. Mit einem Zitat von Pedler et al. (1994) möchte ich meine Arbeit beschliessen: *„Ein lernendes Unternehmen ist eine Organisation, die den Lernprozess aller ihrer Mitglieder fördert und sich gleichzeitig selbst fortwährend wandelt.“*

## Literaturverzeichnis

- Argyris, C. & Schön, D. (1978): *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Mass.
- Baitsch, C. & Marxt, C. (1997). *TOMBA: Ein Kurzverfahren zur Analyse, und Bewertung von Technikeinsatz, Organisationsstrukturen und Arbeitsaufgaben in Klein- und Mittelunternehmen*. 3., überarbeitete Auflage, TU Chemnitz-Zwickau und Hochschule St. Gallen.
- Bardens, R. E. (1996). Job-rotation. In J. Berthel & H. Groenewald (Hrsg.), *Personal-Management. Zukunftsorientierte Personalarbeit* (23. Nachlieferung 8/1996, Teil IV, 3.7, S. 1-30). Landsberg, Lech: moderne Industrie, 1990.
- Bleicher, K. (1989). *Chancen für Europas Zukunft: Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine; Wiesbaden: Gabler.
- Brühlmann, J., Schwarz Govaers, R., Stucki, E. & Walt, E. (1999). *Lernen in der Pflegepraxis*. Wabern: Departement Berufsbildung SRK.
- Eberl, P. (1996). *Die Idee des organisationalen Lernens : konzeptionelle Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten*. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt.
- Eck, C. D. (1996). *Einführung in die Betriebs- und Organisationspsychologie*. Vorlesungsskript: IAP Zürich.
- Eck, C. D. (1997). *Veränderungs- und Innovationsstrategien in der Organisation*. Vorlesungsskript: IAP Zürich.
- Fatzer, G. (1987). *Ganzheitliches Lernen. Humanistische Pädagogik und Organisationsentwicklung; Ein Handbuch für Lehrer, Pädagogen, Erwachsenenbildner und Organisationsberater*. Paderborn: Junfermann.
- Fischer, H. P. (1996). Von der Herausforderung, das Verlernen und Umlernen zu organisieren. In T. Sattelberger (Hrsg.), *Die lernende Organisation : Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung* (S. 229-244). 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.



- Fröhlich, W. (1995). Personalentwicklung als Ansatzpunkt zur unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit- Darstellung aus Sicht der Wissenschaft. In R. Wunderer & T. Kuhn (Hrsg.), *Innovatives Personalmanagement : Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit* (S. 117-131). Neuweid; Kriftel; Berlin: Luchterhand.
- Gebert, D. & von Rosenstiel, L. (1996). *Organisationspsychologie: Person und Organisation*. 4. überarb. und erw. Aufl. Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer.
- Geissler, H. (1996). Vom Lernen in der Organisation zum Lernen der Organisation. In T. Sattelberger (Hrsg.), *Die lernende Organisation : Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung* (S. 79-96). 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Gerpott, T. J. (1995). Organisation der betrieblichen Personalarbeit. In J. Berthel & H. Groenewald (Hrsg.), *Personal-Management. Zukunftsorientierte Personalarbeit* (20. Nachlieferung 11/1995, Teil I, 7., S. 1-34). Landsberg, Lech: moderne Industrie, 1990.
- Gomez, P. & Probst, G. J. P. (1997). *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens : vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen*. 2. Aufl. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt.
- Hörner, M. & Zwecker, F. (1995). Personal-Management 2000 – Entwicklungen im Bereich Human Resources. In J. Berthel & H. Groenewald (Hrsg.), *Personal-Management. Zukunftsorientierte Personalarbeit* (17. Nachlieferung 2/1995, Teil I, 10., S. 1-18). Landsberg, Lech: moderne Industrie, 1990.
- Kakabadse, A. & Fricker, J. (1996). Anreize und Pfade zur lernenden Organisation. In T. Sattelberger (Hrsg.), *Die lernende Organisation : Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung* (S. 76-77). 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Klein, U. (1992). PETRA – Projekt-und transferorientierte Ausbildung bei der Siemens AG. In J. Berthel & H. Groenewald (Hrsg.), *Personal-Management. Zukunftsorientierte Personalarbeit* (7. Nachlieferung

- 9/1992, Teil IV, 4.3 PB, S. 1-18). Landsberg, Lech: moderne Industrie, 1990.
- Kline, P. & Saunders, B. (1996). *Zehn Schritte zur Lernenden Organisation: Das Praxisbuch*. Paderborn: Junfermann.
- Lattmann, C. (1995). *Die Personalfunktion in der Unternehmung*. Frauenfeld: Huber.
- Lichtsteiner, R. & von Arx, S. (1995). Varianten von Wertschöpfungs-Centern für das Personal-Management bei ABB Schweiz. In R. Wunderer & T. Kuhn (Hrsg.), *Innovatives Personalmanagement : Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit* (S. 442-471). Neuweid; Kriftel; Berlin: Luchterhand.
- Pautzke, G. (1989). *Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis : Bausteine zu einer Theorie des organisationalen Lernens*. München: Kirsch.
- Pedler, M., Boydell, T. & Burgoyne, J. (1994). *Das lernende Unternehmen : Potentiale freilegen, Wettbewerbsvorteile sichern*. Frankfurt, New York: Campus. (Original 1991: *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. Maidenhead: McGraw-Hill.)
- Pedler, M., Boydell, T. & Burgoyne, J. (1996). *Auf dem Weg zum „Lernenden Unternehmen“*. In T. Sattelberger (Hrsg.), *Die lernende Organisation : Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung* (S. 57-65). 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler. (Original 1989: Towards the Learning Company. *Management Education and Development*, 20, Part 1, p. 1-8.)
- Posth, M. (1992). Gestaltung des Unternehmens zu einer Learning Company. In J. Kienbaum (Hrsg.), *Visionäres Personalmanagement* (S. 169-185). Stuttgart: Poeschel.
- Sattelberger, T. (1996). Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur. In T. Sattelberger (Hrsg.), *Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung* (S. 11-55). 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

- Schupp, P. (1993). *Schlüsselqualifikationen als strategische Werte der Unternehmung. Ein Management-Konzept der Personalentwicklung*. Zürich: Diplomarbeit am Seminar IAP Zürich.
- Senge, P. M. (1997). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. 4. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta. (Original 1990: *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.)
- Sonntag, K. (1996). *Lernen im Unternehmen: Effiziente Organisation durch Lernkultur*. München: Beck.
- von Arx, S. (1995). Das Wertschöpfungs-Center-Konzept als Strukturansatz zur unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit-Darstellung aus Sicht der Wissenschaft. In R. Wunderer & T. Kuhn (Hrsg.), *Innovatives Personalmanagement : Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit* (S. 4234-441). Neuweid; Kriftel; Berlin: Luchterhand.
- Wagner, U. (1997). *Interaktive Sozialforschung. Zur Frage der Wissenschaftlichkeit und Brauchbarkeit der Aktionsforschung*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Wahren, H.-K. E. (1996). *Das lernende Unternehmen: Theorie und Praxis des organisationalen Lernens*. Berlin, New York: de Gruyter.
- Walz, H., Bertels, T. (1995). *Das intelligente Unternehmen : schneller lernen als der Wettbewerb*. Landsberg, Lech: moderne Industrie.
- Wollert, A. (1999). Unternehmenskultur und Innovation. In A. Pappmehl & R. Siewers (Hrsg.), *Wissen im Wandel : die lernende Organisation im 21. Jahrhundert* (S. 90-134). Wien, Frankfurt: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter.
- Wunderer, R. & Kuhn, T. (1993). *Unternehmerisches Personalmanagement. Konzepte, Prognosen und Strategien für das Jahr 2000*. Frankfurt am Main; New York: Campus.
- Wunderer, R. & Schlagenhauer, P. (1994). *Personal-Controlling : Funktion - Instrumente - Praxisbeispiele*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wunderer, R. (1997). *Führung und Zusammenarbeit: Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre*. 2., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

## Abstract

In der Studienarbeit wird die Reorganisation des Personaldienstes eines mittelgrossen Unternehmens nach den Prinzipien der lernenden Organisation vorgeschlagen. Die neue Aufbau- und Ablauforganisation wird gegliedert nach den einzelnen Personalfunktionen dargestellt. Für die neue Organisation werden die Werkzeuge Personalcontrolling und *Benchmarking* wichtig. Der Veränderungsprozess nach dem Ansatz der Aktionsforschung wird in der Arbeit nur kurz angesprochen; in Wirklichkeit erfordert er den Einbezug aller Betroffenen.

Der immer schneller fortschreitende Wandel in der Wirtschaft verlangt ein radikales Umdenken im *Human Resources Management*. Die Mitarbeiter sind heute die teuersten und wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens. Das Konzept der lernenden Organisation beschreibt in einfacher Weise neue Wege des Lernens in Organisationen. Im Personaldienst kann dieses Konzept beispielhaft umgesetzt werden.

## Anhang 1: Fragebogen zum Personalmanagement

Die Struktur des Fragebogens folgt Lattmann (1996), aus dem auch einige Fragen abgeleitet sind. Weitere Fragen habe ich von Wunderer und Kuhn (1993) und Baitsch und Marxt (1997) abgeleitet. Die Antworten beziehen sich auf den Stand anfangs 1996.

<b>Allgemeine Fragen zum Unternehmen</b>	
Wieviele (vom Personaldienst betreute) Mitarbeiter hatte das Unternehmen?	725 Mitarbeiter
Wieviele Mitarbeiter waren damals im Personaldienst tätig?	5 Personen (auf 4,3 Stellen)
Wie war dieser organisiert?	siehe Abbildung 2, Seite 21
Wem war der Personaldienst unterstellt?	dem Finanzdirektor
Wer hat das Personelle in der Geschäftsleitung vertreten?	der Finanzdirektor
Gab es ein Unternehmensleitbild?	ja
Wenn ja, basierte auf dem Unternehmensleitbild auch die Unternehmenspolitik (Formulierung der Unternehmensziele, Entwicklung von Unternehmensstrategien, Festlegung von Ressourcen)?	ja
Wie würden Sie die damalige Unternehmenskultur beschreiben?	patriarchalisch mit Subkulturen
An wie vielen Standorten (Filialen und andere Orte) waren die Mitarbeiter verteilt?	im Hauptsitz, in 10 Filialen und in 2 Aussenlagern
Wie gestaltete sich das Umfeld (harte Konkurrenz, "alleine in der Landschaft", etc.) des Unternehmens?	Im Umfeld der Unternehmung gab es starke Mitbewerber.
Welchen Hauptherausforderungen stand damals die Unternehmung gegenüber?	der Rezession, der Arbeitslosigkeit und dem Preisdruck
<b>Strategisches Personalmanagement</b>	
Gab es ein Personalleitbild?	Ja, dieses war aus dem Unternehmensleitbild abgeleitet.
Wurde den Mitarbeitern das Personalleitbild bekanntgegeben und hielt sich das Unternehmen an die Leitsätze?	ja
Wie wurde der Personaldienst in die ISO-Zertifizierung einbezogen?	im Mitarbeiterprozess
Wer war zuständig für konzeptionelle Personalarbeit? (z.B. Erarbeitung eines neuen Konzeptes für Mitarbeiterbeurteilung)	der Finanzdirektor

Arbeitete man damals bereits im Personaldienst mit einem Benchmarking (das ist ein Analyseinstrument, mit welchem der Personaldienst seine Leistungen systematisch an Unternehmen, die die gleichen Leistungen am besten erbringen, messen kann)?	nein
<b>Operatives Personalmanagement</b>	
<b>Die Personalausstattung</b>	
<b>Die Personalbeschaffung</b>	
<b>Die Personalwerbung</b>	
Erfolgte die Personalsuche hauptsächlich über Zeitungsinserate in der Tagespresse?	Ja, man inserierte in einer Tageszeitung, z.B. im Tagesanzeiger.
Bestand ein einheitliches Corporate Identity (Erscheinungsbild der Unternehmung) beim Auftreten auf dem Arbeitsmarkt?	Bei den Stelleninseraten in den Zeitung war ein einheitliches Corporate Identity gewährleistet.
Wurden die offenen Stellen auch intern ausgeschrieben?	Ja, ausser von der Firma gekündigte Mitarbeiter.
Wurde bei der Personalrekrutierung auch Personalberatungsunternehmen bzw. bei hoch dotierten Stellen Executive Research Unternehmen berücksichtigt?	Ja, man arbeitete mit Personalberatungen zusammen.
Hatte man auch die Arbeitsämter bei der Suche von Mitarbeitern angefragt?	nein
Wurden Selbstbewerbungen von Anschreibenden berücksichtigt?	ja
Wurden Personalrekrutierungs-Veranstaltungen in Schulen/Fachschulen usw durchgeführt?	nein
<b>Die Personalauslese</b>	
Fielen Personalentscheide nur auf Grund von Interviews	nein
oder wurden auch Referenzauskünfte eingeholt, wenn ja, von wem?	Referenzen wurden vom Personaldienst eingeholt. Nur in Ausnahmefällen zog die Linie Referenzen ein.
Wurden bei wichtigen Positionen Test-Batterien (verschiedene Tests) eingesetzt oder musste sich der Kandidat einem Assessment Center unterziehen?	nein
Wurden Graphologische Gutachten ausgestellt, wenn ja, ab welcher Position?	Ja, sporadisch bei Verkaufsmitarbeitern, Aussendienstmitarbeitern und beim Kader.

<b>Die Personalanstellung</b>	
Wer entschied schlussendlich über eine Personalanstellung: Die Linie alleine? Die Linie mit Beratung von Ihnen? Oder Sie alleine?	Die Linie zusammen mit dem Personaldienst entschied über eine Personalanstellung.
Wurden auch Probeanstellungen gemacht, wenn seitens des Arbeitnehmers bzw des Arbeitgebers Unklarheiten vorhanden waren?	nein
<b>Die Personaleinführung</b>	
Gab es monatliche oder regelmässige Einführungstage und Betriebsbesichtigungen für neue Mitarbeiter?	Der Personaldienst organisierte alle 2 Monate einen Einführungstag.
Erhielten die neuen Mitarbeiter allfällige firmenspezifische Dokumente wie ein Führungshandbuch, Leitbild, Organigramm u. a.?	Jeder Mitarbeiter erhielt ein Personalordner. Dieser beinhaltete: das Personalreglement, Spesenreglement, Pensionkassenreglement, Organigramm. Das Kader erhielt zusätzlich ein Führungshandbuch.
Wer trug die Verantwortung der Einführung neuer Mitarbeiter?	Der Linienvorgesetzte war verantwortlich für die Einführung von neuen Mitarbeitern.
Wurde die Linie von Ihnen bei der Einführung des neuen Mitarbeiters unterstützt? wenn ja, wie?	Teilsteils. Der Personaldienst schaltete sich nur punktuellen Problemen mit dem neuen Mitarbeiter ein. Der Personaldienst führte alle 2 Monate einen Einführungstag durch.
Erhielt der neue Mitarbeiter einen Paten für die Einführungszeit?	Dies war vorgesehen.
Wurden für alle Stellen Einführungspläne erstellt?	In einigen Abteilungen, ja.
Fand nach Abschluss der Einführungszeit jeweils ein Mitarbeitergespräch statt?	ja
Wenn ja, mit dem Vorgesetzten, Ihnen und dem Mitarbeiter oder Sie mit dem Mitarbeiter oder der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter?	Das Mitarbeitergespräch fand zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter statt.
<b>Die Personalerhaltung</b>	
Wurden die Anliegen der Mitarbeiter und die Arbeitsstimmung im Unternehmen laufend erfasst und überprüft?	nein
Wurden regelmässige Meinungsumfragen bei den Mitarbeitern durchgeführt?	nein
Gab es ein "Offen-Gesagt-Programm" oder Mitarbeiterbriefkäste etc. für allfällige Anliegen von Mitarbeitern, welche anonym bleiben wollten?	nein



Wurden Austrittsgespräche systematisch ausgewertet?	nein
<b>Der Personalabbau</b>	
Wer entschied über einen Personalabbau?	die Geschäftsleitung, bisher hat aber keinen solchen stattgefunden
Wurden unzufriedene Mitarbeiter aufgefordert eine neue Anstellung zu suchen?	ja
<b>Die Arbeitsgestaltung</b>	
Wurde bei jeder neu zu besetzenden Stelle überprüft, ob diese a) noch benötigt wird oder b) der Tätigkeitsspielraum erweitert werden könnte (job enlargement) oder ob c) der Entscheidungsspielraum vergrößert werden könnte (job enrichment)?	ja (a-c)
Wurden die technischen Einrichtungen jeweils der neuen Gegebenheiten angepasst?	ja
Wurde bei der Einrichtung des Arbeitsplatzes auf ergonomische und gesundheitliche Gesichtspunkte Rücksicht genommen? (zusätzlich zu den von der SUVA vorgeschriebenen Normen)	ja, zum Teil
Wurden Arbeitsabläufe bei neu zu besetzenden Stellen überprüft und optimiert?	ja
Wurde der neue Mitarbeiter nach dem Eintritt auf die neuen Technologien geschult?	ja
Konnte der neue Mitarbeiter, um alle Funktionen seiner Arbeitsumgebung kennenlernen zu können, den Arbeitsplatz systematisch wechseln ( <i>Job rotation</i> )?	ja einige Mitarbeiter, aber nicht alle
Wurde auf Vorschläge (Vorschlagswesen) von Mitarbeitern punkto Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsabläufe, usw eingegangen? Wenn ja, wurden diese Vorschläge materiell (z.B. Geldprämien, zusätzliche Ferientage) oder immateriell (z.B. schriftliche od. mündliche Anerkennung, Erwähnung in der Firmenzeitung) belohnt?	Nein, es wurden Anstösse unternommen.
Wurde bei Einsatz von neuen Technologien (Computerprogramme usw) alle Mitarbeiter systematisch darauf geschult?	Es wurden jeweils nur die betroffenen Mitarbeiter geschult.
Konnten alle Mitarbeiter (auch das Kader), wenn sie den Wunsch äusserten Teilzeit zu arbeiten, dies verwirklichen?	Ja, sofern dies vom Betrieb aus möglich war.
Kamen alle Mitarbeiter in den Genuss der gleitenden Arbeitszeit?	nein

Wenn nein, weshalb nicht?	Zum Teil nicht wegen bestimmten Arbeitsabläufen.
Gab es Alternativen zur gleitenden Arbeitszeit?	Ja, starre und verschobene Arbeitszeiten, z.B. Schicht.
<b>Die Führung des Mitarbeiters im Personaldienst</b>	
<b>Der Führungsstil</b>	
Wie würden Sie den Führungsstil ihres Vorgesetzten beurteilen?	patriarchalisch, mit langer Leine
<b>Die Führungsmittel</b>	
Wurden die Arbeitsziele immer klar vermittelt?	ja
Wurden an Sie Aufgaben vom Vorgesetzten delegiert?	ja
Wenn ja, a) wurden die Ziele bereits klar definiert oder b) hatten Sie freie Wahl bei der Ausführung und Zielsetzungen der Aufgaben?	b) wir konnten zum Teil die Aufgaben selber bestimmen, die wir ausführen wollten.
<b>Die Leistungsbeurteilung bzw Mitarbeiterqualifikation im Personaldienst</b>	
Hatte Ihr Vorgesetzter jährliche Leistungsbeurteilungen durchgeführt?	nein
Konnten Sie die Leistungen Ihres Vorgesetzten im Sinne einer Bottom-up-Qualifikation beurteilen?	nein
<b>Das Belohnungssystem</b>	
<b>Arbeitsinstrumentale Belohnungen</b>	
Gab es im Unternehmen eine umfassende Gehaltsstruktur?	nein
Fand jeweils bei einer neu zu besetzenden Stelle eine Arbeitsbewertung für die Festsetzung der Gehaltsklasse statt?	nein
Hatte der Mitarbeiter die Möglichkeit allfällige Vergünstigungen selber auszuwählen im Sinne des Cafeteria Prinzipes?	nein
Gab es Mitarbeiter, die aufgrund ihrer guten Leistungen am Unternehmenserfolg teilhaben konnten?	ja, das oberste Kader.

<b>Die Personalentwicklung</b>	
<b>Die Zwecke der betrieblichen Ausbildung und Förderung</b>	
Wurde Personalentwicklung systematisch betrieben, oder war Personalentwicklung eher eine kleine Belohnung für den Mitarbeiter?	sowohl als auch
<b>Der Aufbau des Ausbildungssystems</b>	
Gab es eine umfassende Ausbildungspolitik?	nein
Gab es eine umfassende Ausbildungsplanung?	nein
Wurde der Ausbildungsbedarf der Mitarbeiter aus der Personalplanung herausgefiltert?	teilweise
Wurden Ausbildungsbedürfnisse bei den Mitarbeitern systematisch ermittelt?	teilweise
Weshalb wurden keine Lehrlinge ausgebildet?	ab 1994 wurden aufgrund eines Entscheids des Geschäftsführers keine Lehrlinge mehr ausgebildet
Wurden Wissenslücken bei den Mitarbeitern von Vorgesetzten oder vom Mitarbeiter selbst wahrgenommen?	sowohl als auch
Wurde aufgrund der verschiedenen Ausbildungsbedürfnissen ein Ausbildungsprogramm verfasst?	in einigen Bereichen ja, z. B. Verkauf und Service
Hatten die Mitarbeiter auch die Möglichkeit andere Lernmethoden wahrzunehmen? z.B. - near-the-job Massnahmen (z.B. Lernstatt) - off-the-job Massnahmen (z.B. Fachseminare, Vorträge, Kongresse, Kursunterlagen) - parallel-to-the-job Massnahmen (z.B. Selbstentwicklung, Coaching, Mentoring, Counselling) - on-the-job Massnahmen (z.B. job enlargement, job enrichment, job rotation, Stellvertretungen, trouble shooting) - into-the-job Massnahmen (Einführung neuer Mitarbeiter, Berufsausbildung) - Projektarbeiten (z.B. Abteilungsübergreifende Projekte) - Fallstudien, Rollenspiele, Unternehmensspiele	ja, aber nur in der Servicewerkstatt ja wenige ja ja, in externen Seminarien

<b>Die Wirkungen der Ausbildung auf die Arbeitsleistungen</b>	
Konnte der Mitarbeiter der Personalentwicklungsförderungen wahrgenommen hatte, das Gelernte auch wirklich im Betrieb sofort anwenden, oder wurde das Gelernte erst viel später benötigt?	ja  nein
Wurde der Vorgesetzte bei Ausbildungsplanungen und der Durchführung der Ausbildung miteinbezogen?	ja
<b>Die Förderung der Entwicklung der Führungskräfte</b>	
Gab es eine Nachwuchsplanung?	Ja, diese war aber nur der Geschäftsleitung bekannt.
Wenn ja, wurden diese Mitarbeiter speziell auf die geplante Position ausgebildet? Wenn nein, suchte man sich geeignete Mitarbeiter auf dem externen Arbeitsmarkt?	Die Geschäftsleitung alleine entschied über allfällige Massnahmen.
Gab es bei eine systematische Erfassung von Nachwuchskräften?	Die Geschäftsleitung alleine entschied über Nachwuchskräfte. Der Personaldienst hatte keine Kenntnisse davon.
Wenn ja, mussten sich diese einer Personalbeurteilung (z.B. Assessment Center) unterziehen lassen?	Dies entschied alleine die Geschäftsleitung.
Hatte man alle Mitarbeiter persönlich und fachlich so weit geschult, dass sie jederzeit Arbeitsmarkt fähig waren?	nein
Wurden mit den Mitarbeitern offene Entwicklungsaussprachen geführt?	teilweise
Liess man die Mitarbeiter wissen, welche Zukunftsaussichten sie im Unternehmen hatten?	teilweise
<b>Werkzeuge</b>	
Welche Werkzeuge wurden im Personaldienst eingesetzt? (z. B. Software)	SAP HR3 und Excel-Tabellen
Über welche Kommunikationskanäle wurden Informationen an die Mitarbeiter herangetragen? (z. B. Hauszeitung, Schwarzes Brett, Rundschreiben, Intranet)	Über die Hauszeitung, das Anschlagbrett und über Rundschreiben
<b>Personalcontrolling</b>	
Gab es ein Personalcontrolling?	teilweise, eher rudimentär
Auf welchen Messwerten basierte dieses? (z.B. Fluktuationsrate, Krankenstand, etc)	man sichtete einzelne Auswertungen

## Anhang 2: Fragebogen zur Lernkultur des Personaldienstes

Die Fragen stammen hauptsächlich aus Sonntag (1996) und Brühlmann et al. (1999).

	++ trifft sehr zu + trifft zu Ø durchschnittlich - trifft weniger zu -- trifft überhaupt nicht zu
Wurden konkrete Zukunftsbilder über Ziele und Wege des Lernens im Personaldienst entwickelt?	--
Nahm das Lernen im Personaldienst einen zentralen Stellenwert ein?	-
Wurde die Bedeutung des Lernens im Personaldienst schriftlich festgehalten?	--
Wurden allfällige formulierte Personalleitziele kritisch reflektiert?	--
Bestanden Netzwerke zum Zwecke des Lernens und Informationsaustausches mit anderen Unternehmen, Beratungsinstituten, Schulen usw?	Ø
Waren Fachpublikationen, Fachvorträge als Lernquellen erwünscht?	+
War die aktive Teilnahme an Kongressen von Mitarbeitern des Personaldienstes erwünscht?	Ø
Waren Publikationen und Vorträge von Mitarbeitern des Personaldienstes erwünscht?	--
Wurden allfällige Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung und Verhaltensveränderungen für Mitarbeiter des Personaldienstes angeboten?	+
Wurden die Mitarbeiter des Personaldienstes bei der Feststellung eines Lernbedarfes mit einbezogen?	--
Waren die Angebote personaler Förderungsmassnahmen allen Mitarbeitern des Personaldienstes zugänglich?	--
Waren lern- und persönlichkeitsförderliche Arbeitsinhalte auf allen Hierarchieebenen des Personaldienstes gegeben?	--
Konnten die vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter bei der täglichen Aufgabenbewältigung genutzt und weiterentwickelt werden?	+
Ermöglichten die Aufgaben Verantwortungsübernahme und selbständige Handlungsweisen?	+
Enthielten die Aufgaben Freiheitsgrade für eigene Entscheidungen?	+
Wurden Qualitätssicherung und Controlling realisierter Personalentwicklungsmassnahmen durchgeführt?	--

	++ trifft sehr zu + trifft zu Ø durchschnittlich – trifft weniger zu – – trifft überhaupt nicht zu
Wurden externes Know-how und wissenschaftliche Beratung im Personaldienst in Anspruch genommen?	–
Wurden für die Personalentwicklung angemessene finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt?	–
Wurde ein offener und vorurteilsloser Dialog zwischen Unternehmen und Wissenschaft über Möglichkeiten und neuen Wegen des Lernens im Personaldienst geführt?	– –
Wurde psychologische Kompetenz zur Entwicklung, Durchführung und Überprüfung personaler Förderungsmassnahmen eingesetzt?	– –
Wie erfolgte das Abstimmen von organisatorischen Sachverhalten (terminliche/zeitliche Absprachen) innerhalb des Personaldienstes?	+
Wie gingen die Mitarbeiter des Personaldienstes mit den laufenden verändernden Umfeldbedingungen um?	+
Wie war das Verhältnis der Gruppenmitglieder untereinander?	positiv
Konnte jeder Mitarbeiter des Personaldienstes seine Meinung frei äussern? (Ohne Sanktionen vergegenwärtigen zu müssen)	ja
Gab es innerhalb des Personaldienstes eine Art "offenes Gefäss" für kritische Fragen?	Abteilungsbesprechung
War die Informationsbereitschaft des Kaders im Personaldienst gut?	Ø
Wurden die Informationen vertikal und horizontal genügend ausgetauscht?	+
Spielte die Kommunikation innerhalb des Personaldienstes?	++