



Paradigmenwechsel in der Personalarbeit

Die ASTD American Society for Training and Development, versteht sich als Trendbarometer für Entwicklungen im Bereich Personalentwicklung und Weiterbildung in den USA. Neue Studienergebnisse wurden auf der ASTD Conference Anfang Juni in Washington vorgestellt.

Mit General Motors und Chrysler gehen zwei Ikonen der US-Industrie in die Insolvenz. Selbst Vorzeigeunternehmen wie Caterpillar und Microsoft kündigen Mitarbeiterentlassungen an – keine rosigen Perspektiven für die Personalarbeit in einem Land, dem das Stigma der Hire-and-Fire-Mentalität anhaftet. Dennoch zeichnet sich trotz insgesamt steigender Arbeitslosenzahlen ein Paradigmenwechsel ab. In zunehmendem Maße betrachten Unternehmen Mitarbeiter nicht länger als frei disponierbaren Kostenfaktor. Sie erkennen, dass die Belegschaft die Wissensbasis darstellt, die die Wettbewerbsfähigkeit bestimmt. Eine Einsicht, die jedoch für das einst führende Elektrohandelsunternehmen Circuit City zu spät kam. Der Versuch, die Kosten durch massiven Stellenabbau zu reduzieren, endete im November 2008 in der Insolvenz, da mit dem qualifizierten Mitarbeiterstamm auch die auf Qualität und Service basierenden Wettbewerbsvorteile und damit die Kunden verschwanden.

Leadership und Talent Management

Eine von der ASTD American Society for Training and Development gemeinsam mit dem i4cp Institute for Corporate Pro-

ductivity durchgeführte Untersuchung zum Thema „Organizational Learning in Tough Economic Times“ unterstreicht die Bedeutung der Weiterbildung im Hinblick auf die Anpassungsfähigkeit an neue wirtschaftliche Gegebenheiten. Dabei wird von 54 Prozent aller Befragten dem Thema Leadership hohe beziehungsweise höchste Priorität eingeräumt, gefolgt von einer stärkeren Fokussierung auf Soft Skills (37 Prozent) und der Nutzung von Lerntechnologien (35 Prozent). Ein Schattendasein nimmt jedoch die fachliche Anpassungsqualifizierung freigesetzter Arbeitnehmer ein (17 Prozent). Ebenso werden die aus einer geringeren Arbeitsdichte resultierenden zeitlichen Freiräume eher selten zur Mitarbeiterqualifizierung genutzt (17 Prozent).

Entgegen landläufiger Meinung steht das Thema Talent Management auch 2009 oben auf der Personalagenda. Es wird gerade in der Krise als Schlüssel für den Wandel und die strategische Erneuerung von Unternehmen angesehen. Allerdings offenbart die ASTD-Studie „Talent Management: Practices and Opportunities“ ein grundsätzliches Defizit in der Unterstützung der strategischen Unternehmensziele. Die Tatsache, dass in nur 32

Prozent aller befragten 518 Unternehmen das Talent Management mit den Kerngeschäftsprozessen verknüpft ist, lässt nachhaltige Zweifel an der Rolle des Personalmanagements als Business Partner aufkommen. Lediglich 34 Prozent der Personalverantwortlichen sehen sich in der Lage, die benötigten Mitarbeiterqualifikationen in hohem Maße bereitzustellen. Von zehn Befragten äußern acht Zweifel an der Effektivität ihres Talent Managements. Besonderen Handlungsbedarf sehen sie in der Entwicklung von High Potentials, der Nachfolgeplanung sowie der Integration neuer Mitarbeiter.

Wertschöpfung statt Kosten

Ganz im Gegensatz zu früheren Rezessionen, aber im Einklang mit den Zielen der neuen amerikanischen Regierung setzen die von der ASTD befragten Unternehmen mehrheitlich auf Aus- und Weiterbildung. Gleichzeitig stellen jedoch 70 Prozent ihre Bildungsbudgets auf den Prüfstand, müssen 43 Prozent Budgetreduzierungen hinnehmen. Die Tatsache, dass die in vergangenen Rezessionszeiten vorgenommenen Kürzungen in zwei Dritteln aller Fälle im Aufschwung wieder rückgängig gemacht wurden, unterstreicht jedoch ein nach wie vor prozyklisches Verhalten.

Folglich gilt es nun, mit geringeren Mitteln mehr zu erreichen und den Wertschöpfungsbeitrag der Weiterbildung deutli-

cher werden zu lassen. Zur Disposition stehen insbesondere die Aufwendungen für die Durchführung von Qualifizierungsprogrammen sowie administrative Kosten. Nachdem der Anteil von Seminaren in den Jahren des wirtschaftlichen Aufschwungs seit 2005 wieder auf über 60 Prozent gestiegen war, wird hier nun der Rotstift angesetzt. Gleichzeitig sollen interne Bildungspools und Shared Services-Modelle helfen, die operativen Kosten zu senken, steht Insourcing statt Outsourcing auf der Agenda. Mehr als drei Viertel aller Befragten sehen ihren Bildungsbereich aktuell bereits in einer effektiv besseren Verfassung als noch vor zwei Jahren, die Steigerung des Return-on-Investment ist vielerorts ein vorrangiges Ziel.

Die ASTD-Studie „Keep Learning Mission Critical“ unterstreicht die Zielsetzung, sich vom Denken in Weiterbildungsmaßnahmen zu lösen und eine innovative Lernkultur zu schaffen. Dabei ist das informelle und arbeitsplatznahe Lernen von zentraler Bedeutung und eine Schlüsselaufgabe für die Personalfunktion. Mit einem Anteil von 70 Prozent stellt es, so eine Untersuchung der Learning & Development Group der Princeton University, für Mitarbeiter die wichtigste Quelle des Lernens dar, auf das Lernen in Seminaren entfallen lediglich 10 Prozent. Dennoch ist das informelle Lernen – wie die ASTD feststellt – bislang vernachlässigt und nur von wenigen Unternehmen mit einem entsprechenden Budget gefördert worden. 36 Prozent aller Unternehmen stellen hierfür keine Mittel zur Verfügung, bei 42 Prozent liegt der Anteil zwischen einem und zehn Prozent des Gesamtbudgets.

Web 2.0 für die Generation Y

Auch das Lernen von anderen, das einen Anteil von 20 Prozent hat, nimmt noch ein Schattendasein ein. Ob es um Mentoring und Coaching geht oder um die Einbindung interner Experten – in allen Fällen sind erhebliche Diskrepanzen zwischen dem angestrebten Umfang und

dem tatsächlichen Umfang zu erkennen. Zwar sehen 23 Prozent aller Befragten hier bereits verstärkte Anstrengungen in ihren Unternehmen, während 67 Prozent jedoch noch einen hohen Handlungsbedarf erkennen lassen.

Eine Renaissance erlebt – nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund reduzierter Reisebudgets – das E-Learning. Allerdings treten neben die klassischen Formen des E-Learnings in wachsendem Umfang Web 2.0-Anwendungen, wie zum Beispiel Blogs oder Twitter beziehungsweise Facebook. Bislang gehen 38 Prozent aller befragten Unternehmen aktiv diesen Weg. Künftig sollte – so die ASTD – die Nutzung dieser Medien zum festen Bestandteil im Aktionsplan eines jeden Personalentwicklers werden. Es gilt, den Lernbedürfnissen der Generation Y beziehungsweise der Milleniumsgeneration zu entsprechen. Nach 1977 geboren, werden diese Mitarbeiter schon bald die Mehrzahl in den Unternehmen stellen. Damit rücken neue Kommunikationskanäle und -plattformen in den Vordergrund, die gleichzeitig auch neue Lernwege erschließen. Sie eröffnen neue Möglichkeiten des Wissenserwerbs entsprechend den individuellen Bedürfnissen und schaffen gleichzeitig eine unternehmensweite beziehungsweise unternehmensübergreifende Vernetzung, zum Beispiel durch Communities of Practice. Die sozialen Netzwerke bilden auch eine Schlüsselgröße erfolgreicher Mitarbeiterbindung. So nutzen verschiedene Unternehmen, unter anderem Sun Microsystems, bereits heute Youtube zur internen Kommunikation und sind damit vielen Traditionsunternehmen weit voraus.

Mehr zum Thema

ASTD, Keep Learning Mission Critical – How to Communicate the Value of Learning in Difficult Economic Times, Alexandria 2009 (Download unter www.astd.org).

ASTD, Talent Management – Practices and Opportunities, Alexandria 2009 (kostenloser Download unter www.astd.org).

ASTD/i4cp, Organizational Learning in Tough Economic Times, St. Petersburg/Alexandria 2009 (Download unter www.astd.org).

i4cp, Taking the Pulse – Evolving HR-Profession, St. Petersburg 2008 (kostenloser Download unter www.i4cp.com).



Autor
Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow,
Center for International
Management Studies,
Hochschule Bremen,
karlheinz.schwuchow@hs-bremen.de