



Das **A & O** für die Aufsichtsratsarbeit



Arbeitshilfe

A2

Personalentwicklung und Innovation



Universität
Münster

Herausgeber

IG Metall Vorstand

Ressort Mitbestimmung

Thomas Otto

Redaktion

Sandra Lenecke

Mit Unterstützung

INFO-Institut, Saarbrücken

Tom Kehrbaum, Darmstadt

Gestaltung

Werbeagentur Zimmermann GmbH

Frankfurt am Main

November 2007

Vorwort



„ Wofür wirtschaften wir? Nach unserer Definition dient Wirtschaften dem Gemeinwohl, den Menschen und soll zur Befriedigung der Bedürfnisse aller am Wirtschaftsprozess Beteiligten beitragen. Obwohl der Mensch mit seiner Qualifikation und seiner Motivation der wichtigste Faktor des Unternehmens ist, stellt das Management die Weichen, wie gewirtschaftet werden soll. Der Aufsichtsrat kontrolliert Vorstand bzw. Geschäftsführung und soll sich dabei vom Unternehmensinteresse leiten lassen. Im mitbestimmten Aufsichtsrat treffen dabei zwei Interessenlager aufeinander, die unterschiedliche Ausprägungen dieses Unternehmensinteresses formulieren und für sich beanspruchen. Wir Arbeitnehmervertreter treten dort an und kämpfen für gute Beschäftigung, sichere Arbeitsplätze und ein prosperierendes zukunftsfähiges Unternehmen. Wir stehen im Aufsichtsrat für Nachhaltigkeit, für Demokratie als Teilhabe und echte Mitbestimmung in diesem Konflikt um das Unternehmensinteresse, während die Anteilseignervertreter das Wirtschaften am maximalen Profit ausrichten und dabei die übrigen Interessenslagen ausblenden wollen. Dieser Interessenkonflikt prägt unsere Rolle im Aufsichtsrat, wir müssen dabei der Gegenpol zur überzogenen Shareholder-Value-Bewegung sein. Unternehmensinteresse beinhaltet sehr wohl Profit und Effizienz, aber dies immer in Verbindung mit sicheren Arbeitsplätzen, guten Arbeitsbedingungen und Arbeitseinkommen sowie einem verantwortlichen Umgang mit den Bedürfnissen der Gesellschaft und den immer knapper werdenden Ressourcen. Mit der Mitbestimmung im Aufsichtsrat können wir die einseitige Kennzahlen- und Profitorientierung der Anteilseignerseite durchbrechen und beschäftigungsrelevante Inhalte auf die Tagesordnung der Aufsichtsratssitzungen setzen. Dabei müssen wir die Diskussion um die richtigen Unternehmensstrategien um eine Auseinandersetzung um gute Personalstrategien ergänzen. Eine gute Personalstrategie hat positive Auswirkungen auf alle Beteiligten am Unternehmen. Das Unternehmen profitiert im zunehmenden Wissenswettbewerb und wir gewinnen sicherere und bessere Arbeitsplätze. Unser Ziel muss es sein, wieder eine menschliche, unternehmensbezogene Debatte um gute Unternehmenspolitik in den Aufsichtsräten zu etablieren und den Mensch in den Mittelpunkt des Unternehmensinteresses zu stellen. “

Berthold Huber

1. Vorsitzender der IG Metall

Arbeitshilfen & Organisationshilfen für die Aufsichtsratsarbeit | Personalentwicklung und Innovation



- | | |
|---|----------|
| 1. Personalentwicklung und Personalmanagement
sind Themen für den Aufsichtsrat | Seite 4 |
| 2. Begriffsklärungen | Seite 5 |
| 3. Stellenwert der Personalstrategie in der Unternehmensstrategie | Seite 10 |
| 4. Veränderte Rahmenbedingungen im Personalmanagement | Seite 17 |
| 5. Innovationsfokussiertes Personalmanagement | Seite 23 |
| 6. Innovationsfördernde Rahmenbedingungen | Seite 27 |
| 7. Innovationshemmende Rahmenbedingungen | Seite 29 |
| 8. Ansätze zu einer gewerkschaftspolitische Strategie | Seite 31 |
| 9. Checklisten | Seite 32 |



Personalentwicklung und Personalmanagement sind Themen für den Aufsichtsrat

Personalentwicklung und Personalmanagement als Faktor für den Unternehmenserfolg? Diese Frage wird inzwischen weitgehend bejaht. In der gegenwärtigen Phase des teilweise radikalen und immer schneller verlaufenden Wandels von Organisationen ist vor allem ein strategisches Personalmanagement mit dem Ziel einer nachhaltigen Personalentwicklung gefordert. Es genügt nicht, dass sich nur die Personalabteilungen mit den Themen Personalmanagement und Personalentwicklung beschäftigen. Diese Themen müssen mit höchster Priorität auf der Agenda von Vorstand und Geschäftsführung stehen. Für den Aufsichtsrat und insbesondere für die Arbeitnehmervertreter muss das Controlling des Personalmanagements und der Personalentwicklung ein Schwerpunkt der Arbeit sein. Neben der Kontrolle und Überwachung der Aktivitäten des Vorstands müssen sie dabei auch initiativ tätig sein. Moderne Ansätze der Personalarbeit wollen die Unternehmensziele mit einem strategischen Personalmanagement abstimmen oder sogar danach ausrichten. Dies ist jedoch zum Scheitern verurteilt, wenn nicht der Beschäftigte als „Mensch“ im Mittelpunkt steht, sondern Personalmanagement lediglich in Verbindung zu Personalkosten verstanden wird. Ein modernes, in die Zukunft gerichtetes Personalmanagement bietet zentrale Anknüpfungspunkte für eine auf Innovation, Beschäftigung und soziale Nachhaltigkeit fokussierte Unternehmensstrategie.

In der Praxis zeigt sich, dass die Personalentwicklung in den Unternehmen nicht oder zu wenig in der Vorstands- und der Aufsichtsratsarbeit als strategisch bedeutsames Thema verankert ist. Ein systematisch strukturiertes und strategieorientiertes Personalmanagement (Human-Resource-Management) ist in vielen Unternehmen nicht vorhanden oder spielt in der Vorstands- bzw. Aufsichtsratspraxis eine untergeordnete Rolle. Dort beschränken sich Vorstände und Aufsichtsräte meist auf eine kennzifferbasierte Präsentation der Unternehmensdaten aus der Kostenperspektive. Beschäftigen sich die Aufsichtsräte der Arbeitnehmerbank mit Personalentwicklung und -management dürfen sie dies nicht nur defensiv aus Sicht der Beschäftigungssicherung behandeln, sondern müssen eine Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie bzw. einer innovationsbezogenen Unternehmensstrategie bewirken. In diesem Zusammenhang wird das Qualitätsmanagement immer stärker in Verbindung mit einem professionellen Personalmanagement thematisiert. Dies bezieht sich sowohl auf die Qualität des Personalmanagements selbst, als auch auf den Beitrag der Personalarbeit zum Qualitätsmanagement des gesamten Unternehmens. Dem Personalmanagement kommt im Rahmen des Unternehmens-Managements eine zentrale Rolle zu, vor allem in seiner Einflussfunktion unternehmenskultureller und organisatorischer Prozesse (objektive Rahmenbedingungen) sowie bei der Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter.

Begriffsklärungen



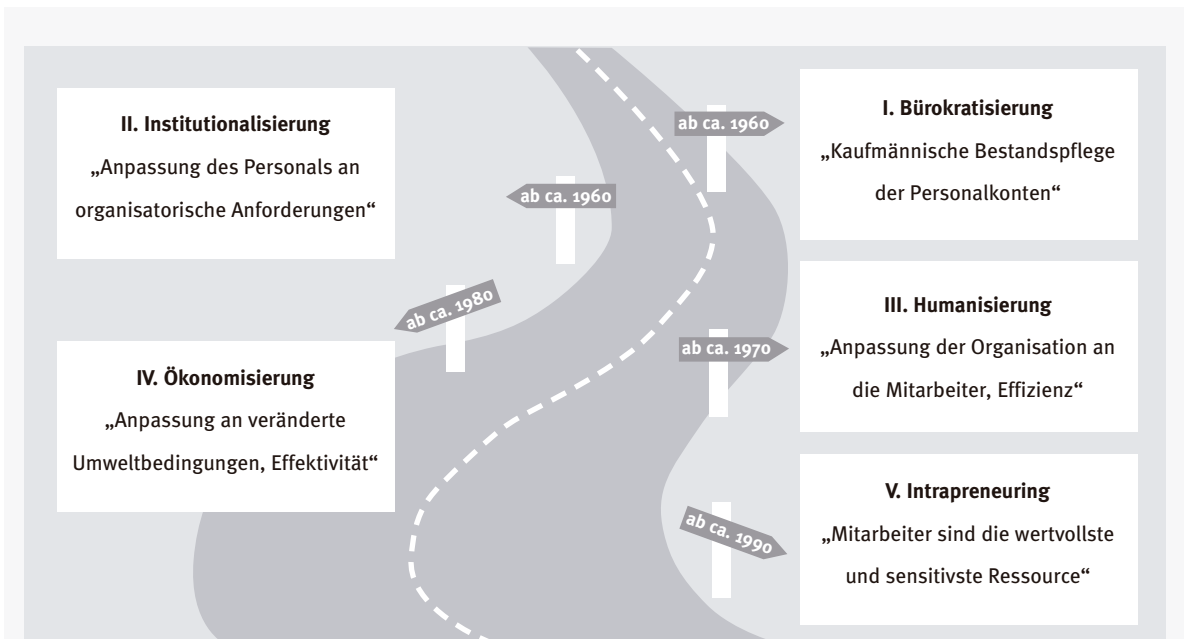
Das Personalmanagement, auch Personalwesen, Personalarbeit, Personalwirtschaft, oder engl. Human Resource Management (Abk.: HRM) genannt, bezeichnet grundsätzlich den Bereich der Betriebswirtschaft, der sich mit dem Produktionsfaktor Arbeit auseinandersetzt. Modernes Personalmanagement zeichnet sich vor allem durch die Einbeziehung von Aspekten der Sozial- und Umweltverträglichkeit aus und zielt auf einen umfassenden nachhaltigen Erfolg ab. Dazu werden verstärkt auch die Erkenntnisse, Methoden und Instrumente des Qualitätsmanagements (BVW, TQM, EFQM, usw.) einbezogen. Nachhaltiger Erfolg bedeutet für das Personalmanagement der Zukunft Werterhaltung und Wertschöpfung auf lange Sicht. Um Unternehmensziele zu erreichen, bedarf es zielorientierter Maßnahmen, einer Ressourcenplanung im Personalbereich und einer geeigneten Unternehmenskultur. Das Personalmanagement eines Unternehmens steht in einem Beziehungsgeflecht mit Arbeitgeberverbänden, Staat und Wissenschaft einerseits und Gewerkschaften, Gesellschaft und Arbeitsmarkt andererseits. Es muss diesen unterschiedlichen Ansprüchen gerecht werden und in seinen Tätigkeiten die Interessen von Unternehmensleitung und Führungskräften mit denen von Mitarbeitern und Arbeitnehmervertretungen (im Aufsichtsrat und im Betriebsrat) integrieren.

Personalmanagement

In der historischen Entwicklung der Personalarbeit in der Praxis lassen sich sechs Phasen unterscheiden, die jeweils andere Schwerpunkte in der Personalarbeit setzten.

*In den **50er-Jahren** stand die reine Personalverwaltung, geprägt von Lohn- und Gehaltsabrechnungen sowie eine rudimentäre Personaleinsatzplanung im Vordergrund. In dieser Zeit gab es erste Impulse von Gewerkschaften zur Ausgestaltung betrieblicher Personalarbeit.*

*In den **60er-Jahren** suchte man formale Hilfsmittel für die Personalarbeit. Kennzeichnend dafür waren beispielsweise die Entwicklung formularmäßig festgelegter Schaubilder und stark strukturierte Kontrollbereiche.*



In den **70er-Jahren** wurden Führungsmittel wie Stellenbeschreibung und formalisierte Zielvereinbarungen verstärkt eingesetzt. Die Personalentwicklung und Personalbetreuung etablierten sich als Bereiche der Personalwirtschaft. Maßgeblich trug dazu auch die Umsetzung des Betriebsverfassungsgesetzes bei.

In den **80er-Jahren** kam es zu einem Wandel, der durch amerikanische und japanische Modelle inspiriert wurde. Es entwickelten sich erste Ansätze einer Personalstrategie. Die betriebliche Personalarbeit wurde zunehmend als Wettbewerbsfaktor betrachtet.

Die **90er-Jahre** waren geprägt von Lean Management (schlankes Management) und Business Reengineering (Geschäftsneugestaltung). Es kam zu groß angelegten Umstrukturierungsmaßnahmen verbunden mit „Rationalisierungsmaßnahmen“ und „Substitution von Personal durch Kapital“.

Eine wichtige Entwicklung in **neuerer Zeit (2000)** ist, dass jede Führungskraft zu einem gewissen Grad die Rolle des „Personalmanagers“ wahrnimmt. Die Mitarbeiter sollen als wertvolle und sensitive Ressource angesehen werden, die mitdenken, mithandeln und mitverantworten.

Personalentwicklung

Personalentwicklung kann als systematisch betriebene Qualifizierung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter des Unternehmens, sowohl in Bezug auf fachliches Können, wie auch in Bezug auf die kommunikative und soziale Kompetenz beschrieben werden. Sie umfasst dann alle geplanten Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Organisation oder Person zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden, um die Unternehmensziele unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Qualifikation des Mitarbeiters oder einer Gruppe von Mitarbeitern optimal zu erreichen.

Personalentwicklung ist ein Teilgebiet der Personalwirtschaft mit dem Ziel, Menschen, Teams und Organisationen zu befähigen, ihre Aufgaben in betrieblichen Arbeitssystemen erfolgreich und effizient zu bewältigen und sich neuen Herausforderungen selbstbewusst und motiviert zu stellen. Wird nicht rechtzeitig in die Entwicklung der Mitarbeiter investiert, riskieren die Verantwortlichen im Unternehmen den Verlust der Wettbewerbsfähigkeit und setzen damit den Unternehmenserfolg und die Beschäftigung aufs Spiel.

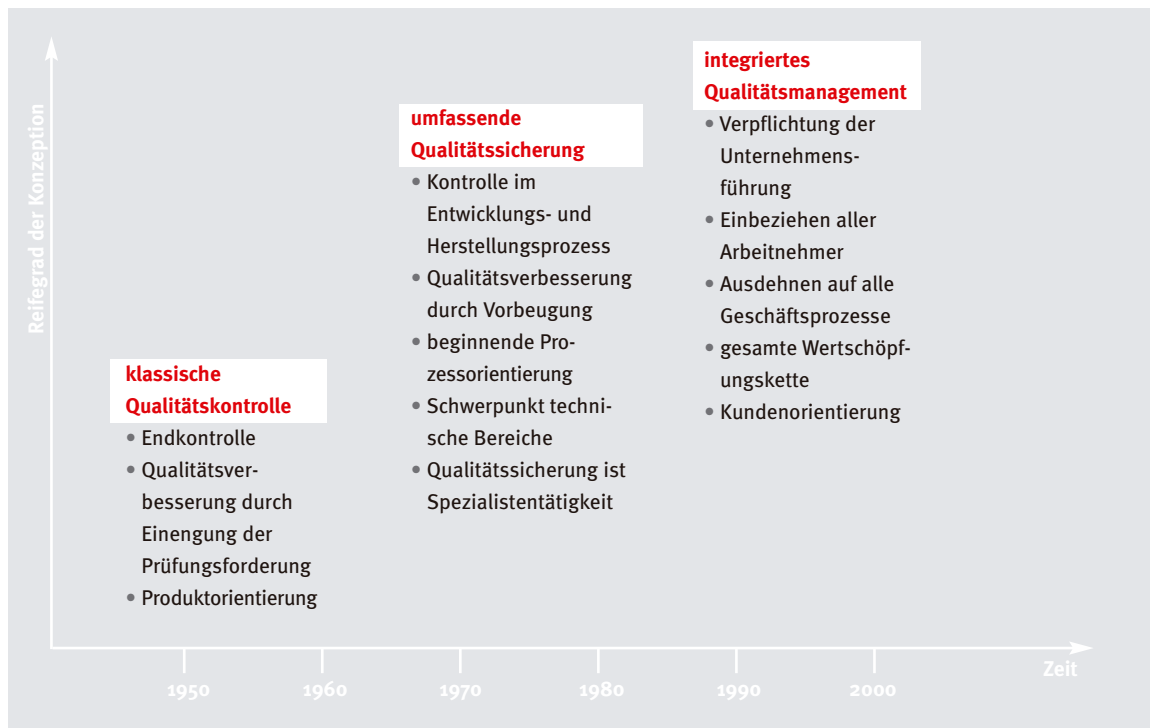
Das Qualitätsmanagement (QM) ist ein Teilbereich des funktionalen Managements mit dem Ziel der Optimierung von Arbeitsabläufen oder von Geschäftsprozessen unter der Berücksichtigung von materiellen und zeitlichen Kontingenten sowie dem Qualitätserhalt von Produkten bzw. Dienstleistungen und deren Weiterentwicklung.

Qualitätsmanagement

Der Fokus auf Qualität gewinnt in den Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Qualität definiert sich nach der ISO-Norm 8402 als „die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf die Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse beziehen“. Die Aufgaben des Qualitätsmanagements sind vielfältig. Von Belang sind etwa die Optimierung von Kommunikationsstrukturen, professionelle Lösungsstrategien, die Erhaltung oder Steigerung der Zufriedenheit von Kunden oder Klienten sowie der Motivation der Belegschaft, die Standardisierungen bestimmter Handlungs- und Arbeitsprozesse, Normen für Produkte oder Leistungen, Dokumentationen, Berufliche Weiterbildung, Ausstattung und Gestaltung von Arbeitsräumen. In der Praxis sind grundsätzlich drei Zielrichtungen des Qualitätsmanagements wahrnehmbar.

- Qualität des Produkts
- Qualität des gesamten Produktionsprozesses
- Qualität der Unternehmensführung

Diese drei Bereiche zeichnen sich auch in der historischen Entwicklung des Qualitätsmanagements (QM) ab, das sich von der klassischen Qualitätskontrolle über eine umfassende Qualitätssicherung bis zum integrierten Qualitätsmanagement entwickelt hat. Erst seit Mitte der 80er-Jahre gibt es Konzepte, die das QM als wichtigen Baustein des strategischen Managements begreifen. Es wird deutlich, dass das QM noch eine relativ junge Funktion der Unternehmensführung darstellt.



Voraussetzung für „Qualität in der Personalarbeit“ ist ein am Mitarbeiter orientiertes, prozessgerichtetes Streben nach ständiger Verbesserung der Aktivitäten im Personalmanagement. Solch grundsätzliche Ansätze müssen in der Unternehmensstrategie verankert sein, denn ein ganzheitliches, strategisches Management fordert dazu auf, neben den technischen, marktbezogenen und finanziellen auch die sozialen und personalbezogenen Dimensionen in die Strategieentwicklung direkt zu integrieren.

Unternehmensstrategie

Strategien sind langfristig geplante Verhaltensweisen zur Erreichung festgelegter Ziele. In diesem Sinne zeigt die Unternehmensstrategie, auf welche Art ein mittelfristiges (ca. 3 – 5 Jahre) oder langfristiges (ca. 5 – 10 Jahre) Unternehmensziel erreicht werden soll. Der Strategieprozess umfasst mehrere Phasen. Die untere Grafik zeigt ein 5 Phasen Modell: Der Vorstand legt die strategischen Ziele (1) fest. Diese sollten im Einklang mit dem Leitbild, der Vision und der Mission des Unternehmens stehen, denn nur dann sind sie glaubwürdig und für die Beschäftigten nachvollziehbar. Nach Festlegung der Unternehmensziele müssen im Rahmen einer strategischen Situationsanalyse (2)+(3) die unternehmensinternen Faktoren (Unternehmensanalyse) sowie die Einflüsse von außen auf das Unternehmen (Umweltanalyse) betrachtet und bewertet werden. Aus den gewonnen Erkenntnissen kann dann die beste Strategie bestimmt und formuliert (4) werden. Abschließend muss die Strategie umgesetzt und auch kontrolliert (5) werden.

Der Strategieprozess – Instrumente und Methoden

1. Phase

Ziele: Visionen, Mission, Leitbild

2. und 3. Phase

Unternehmensanalyse

Umweltanalyse

4. Phase

Strategie-Formulierung

5. Phase

Strategieumsetzung



Stellenwert der Personalstrategie in der Unternehmensstrategie

Wirkungszusammenhänge: Personalstrategie und Unternehmensstrategien – Innovation und Beschäftigung

Das „moderne“ Personalmanagement wandelt sich gegenwärtig unter starkem Einfluss des Humankapital-Ansatzes (Human Resource Management) in ein strategisches Personalmanagement. Die Ziele des Personalmanagements stehen deshalb in engem Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen. Um die Ziele im Rahmen der Unternehmensstrategie erreichen zu können, müssen mit dem Personalmanagement die personellen Voraussetzungen geschaffen werden. Eine Verknüpfung langfristiger Personalstrategien mit der Unternehmensstrategie oder gar einer innovationsbezogenen Unternehmensstrategie ist in der Praxis jedoch noch immer in zu wenigen Fällen erkennbar. In Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und damit wichtig für die Beschäftigung ist eine langfristige Personalstrategie, welche ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie sein sollte. Die Gestaltung der Personalstrategie muss daher ein Schwerpunktthema der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sein.

Fragen der personalen Umsetzung werden häufig erst nach der Verabschiedung einer Unternehmensstrategie diskutiert und dann nicht selten von den Entscheidungsträgern als störende Umsetzungshemmnisse erlebt. Folgende Beispiele sind typisch für diese Vorgehensweise.

Ein Projekt technischer Fertigungs-Innovation (Automatisierung) wird wegen der Qualitäts- und Produktivitätsvorteile entschieden, ohne gleichzeitig über die Zukunft der dann viel zu großen Zahl an Mitarbeitern in der Fertigung nachzudenken, auch ohne darüber Entscheidungen vorzubereiten und zu treffen. Dabei hätten frühzeitig eingeleitete Qualifizierungs-, Umschulungs- und Versetzungsprogramme helfen können, die hohe Zahl betriebsbedingter Kündigungen zu vermeiden, zumindest deutlich zu verringern.

Ein (internationaler) Unternehmenszusammenschluss wird beschlossen und soll schnellstmöglich umgesetzt werden, ohne dass in der Due Diligence-Phase die Kompatibilität der Unternehmenskulturen sowie die Kompetenzprofile der zu übernehmenden Führungs- und Fachkräfte sorgfältig analysiert und in den Entscheidungsprozess mit einbezogen worden sind. Tiefe kulturelle Konflikte, die sich z.B. in Machtkämpfen um Führungspositionen durch einen unerwartet hohen Überhang bei Führungs- und Fachpersonal, den Zwang zu kostspieligen Vorruhestands-Regelungen und zu betriebsbedingten Kündigungen ausdrücken, bringen die Fusion an den Rand des Scheiterns.

Die Unternehmensleitung entscheidet sich, mit einem hoch innovativen Produktprogramm neue Märkte zu erobern. Das soll rasch erfolgen. Dabei wird die Frage, ob das erforderliche qualifizierte Vertriebspersonal aus den eigenen Reihen gewonnen und weitergebildet oder schnell genug eingestellt werden kann, vernachlässigt. Die Markteinführung wird zu einem langen Leidensweg, der dem Wettbewerb die Zeit schenkt, den technischen Vorsprung aufzuholen.

Die Beispiele lassen die Notwendigkeit erkennen, Personalmanagement und das spezifische Know-how in den Strategieprozess einzubeziehen, um schwerwiegende und folgenreiche strategische Fehler zu vermeiden. Das gilt grundsätzlich für jede (Fort-)Entwicklung einer Unternehmensstrategie wie auch für die (Fort-)Entwicklung unternehmerischer Teilstrategien. Es ist Aufgabe des Aufsichtsrats, den Vorstand von Anfang an dafür zu sensibilisieren, dass bei jeder (Fort-)Entwicklung der Unternehmensstrategie die Entwicklung des Personalmanagements integriert sein muss.

Tipp 1:

Der Vorstand sollte eine Personalentwicklungsstrategie, die sich konsequent aus der Strategieformulierung ableitet, vorlegen. Dabei ist die zentrale Frage zu beantworten, wie der Vorstand das heutige Personal in den nächsten 5 Jahren weiterentwickeln will, um die bis dann wirkenden strategischen Ziele erreichen zu können.

Gute Unternehmensstrategien sind Grundlage dringend notwendiger Innovations- und Investitionskonzepte. Nur wenn der Strategieprozess den steigenden Anforderungen, die erfolgreiche Unternehmen zu meistern haben, gerecht wird, besteht die Chance in einer zunehmend wissensbasierten Ökonomie, Arbeitsplätze zu sichern und zu schaffen.

Die dazu notwendige Innovationsbereitschaft entsteht im Kopf der Menschen. Spricht die Unternehmensleitung in ihren Unternehmenszielen und Strategien jedoch nicht von Innovationen und Verbesserungen, fällt es schwer, die Beschäftigten dazu zu motivieren, ihre Ideen in das Unternehmen einzubringen. Warum soll man sich für etwas engagieren, das für die Unternehmensleitung scheinbar keinen herausragenden Wert hat? Dagegen kann ein Zielsystem, das klare Vorgaben über Verbesserungen und notwendige Entwicklungen vorgibt und diese sogar nachvollziehbar begründet, innovatives Verhalten fördern. Mit anderen Worten: Wenn ein Mitarbeiter weiß, welche Ziele das Management hat, fällt es ihm leichter an der Zielerreichung mitzuwirken.

Innovationen sind ein wichtiger Erfolgsfaktor im immer intensiver werdenden Wettbewerb. Nur wer es immer wieder gelingt, sich weiterzuentwickeln und neue Wettbewerbsvorteile zu gewinnen, wird in diesem System langfristig überleben können.

Formel „IST“

I Innovation + S Strategie + T Transparenz = B Beschäftigung

Gute Aufsichtsräte müssen demnach als Grundlage ihrer beschäftigungsorientierten Arbeit die folgenden Fragestellungen ins Zentrum ihres Handelns stellen:

Ist die Förderung von Innovationen/die Schaffung eines innovationsfördernden Klimas „Chefsache“ für die Organe der Kapitalgesellschaften?

Kann die Ausrichtung der Unternehmensstrategie als innovations- und damit zukunfts- und beschäftigungsorientiert bezeichnet werden?

Gibt es mit den Beschäftigten und ihren Interessenvertretern eine offene Kommunikation und die notwendige Transparenz in den wichtigen Prozessen.

Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur spielt eine zentrale Rolle bei der Förderung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Die Innovationsbereitschaft der Beschäftigten ist als eigenständiger Wert innerhalb der in der Unternehmenskultur zusammengefassten Grundorientierungen anzusehen. Innovationen können nur mit Menschen verwirklicht werden, die über hinreichend große Freiräume verfügen. Diese resultieren besonders aus der Unternehmenskultur. Mit dem Begriff der Unternehmenskultur lassen sich die Gesamtheit der Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Unternehmensmitglieder aller Hierarchiestufen und somit das Erscheinungsbild einer Unternehmung prägen, zusammenfassen. Die Unternehmenskultur gilt als „weicher Faktor“ und als eine nicht einfach zu beeinflussende Größe. Sie lässt sich nur sehr schwer und langfristig verändern. Ein Indikator für die Qualität der Unternehmenskultur ist das Betriebsklima. Denn wer sich als Mitarbeiter in seinem Unternehmen, seiner Abteilung und seinem Team „wohl“ fühlt, der ist freier und motivierter zur Weitergabe seines Wissens. Gute Unternehmenskultur fördert Engagement und ermöglicht eine gelebte Fehlertoleranz. Sie bewirkt, dass Mitarbeiter den Mut zu neuen Wegen entwickeln, Risiken eingehen, da Fehler nicht zu Bestrafung führen, sondern Veränderungsprozesse einleiten. Die für die Entwicklung des Unternehmens notwendigen Entwicklungen werden möglich.

Wichtige Aspekte einer Unternehmenskultur werden in den Unternehmensleitbildern formuliert. Im Idealfall bilden sich die Unternehmenskulturen und entsprechend formulierte Leitbilder aus dem vorgelebten Verhalten des Managements heraus. Erklärte Unternehmensleitbilder, nach denen sich die Praxis zu richten hat, erwecken oft Misstrauen, bzw. verlieren an Legitimation, wenn das Management als „Vorbildgeber“ diese nicht lebt oder schlimmer, sich selbst nicht daran hält. Eine mögliche Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit wird von den Beschäftigten sensibel wahrgenommen

und hat direkten Einfluss auf deren Verhalten. Es kann so ihre Innovationsbereitschaft hemmen. Die Erfahrungen der Beschäftigten und deren Interpretation fließen in die Unternehmenskultur mit ein. Es gerät die gesamte Unternehmenspraxis, in die die Beschäftigten eingebunden sind, in den Blickpunkt. Die tatsächlich gelebte „Unternehmenskultur“, also die von den Beschäftigten selbst gelebte Praxis der Zusammenarbeit untereinander und mit den Vorgesetzten sowie die dabei gemachten und interpretierten Erfahrungen sind entscheidende Voraussetzungen für eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur.

Tipp 2:

Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sollten mit Hilfe ihres Netzwerks der Vertrauensleute und Betriebsräte im Unternehmen die Unternehmenskultur unter die Lupe nehmen und mit den Ankündigungen des Vorstands in den Unternehmensleitbildern vergleichen. Entsprechen das Betriebsklima und die Wahrnehmung der Beschäftigten den Leitbildern des Vorstands?

Der Zusammenhang von Informiertheit und Innovationsbereitschaft ist empirisch bestätigt. Informationen fördern die Innovationsbereitschaft, indem sie auf die Notwendigkeit von Innovationen und auf die Gewährung von Prämien bei erfolgreichen Innovationen sowie auf die Kreativität anderer Arbeitnehmer hinweisen. Eine erfolgreiche Innovation ohne Kommunikation ist kaum denkbar, da für die Umsetzung der Ideen motivierte und informierte Mitarbeiter gebraucht werden. Die verständliche Vermittlung der Inhalte ist ebenso wichtig wie die gute Idee selbst. Die Mitarbeiter müssen für die Ideen begeistert und überholte Denkstrukturen aufgebrochen werden. Eine breite Akzeptanz auf Seiten der Beschäftigten ist erforderlich. Dies ist jedoch nur durch eine gelebte und kontinuierliche Informationstransparenz, und nicht durch Geheimnistuerei erreichbar. Es bedeutet nicht, dass die Unternehmensleitung alle Informationen an alle weitergeben muss. Es muss jedoch eine grundsätzliche Transparenz und ein gegenseitiges Verständnis vorhanden sein. Die innerbetrieblichen Kommunikationssysteme müssen betrachtet und in Bezug auf ihre Ausrichtung hin analysiert werden. Hinsichtlich der Informationssysteme wird in vielen Unternehmen reklamiert, dass sie nicht ausreichend sind und die relevanten Informationssysteme, z.B. des BVW (betriebliches Vorschlagswesen) oder des Innovationsmanagements, nicht bei allen Beschäftigten bekannt sind. Die möglichen Kommunikationsplattformen, wie die Mitarbeiterzeitung, das Intranet oder interne Vortragsreihen, müssen konsequent genutzt werden, um leicht und verständlich zu informieren. Die Mitarbeiter sind über den Innovationsbedarf zu sensibilisieren, ein Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderung durch Innovationen muss geschaffen werden. Ist dies gelungen muss durch eine geeignete, auch abteilungsübergreifende Kommunikation eine gemeinsame Wissensbasis geschaffen werden. Es ist dabei notwendig, Begriffe zu klären, zu definieren und allen Mitarbeitern zu vermitteln. Wer in die Informationspolitik und Kommunikation investiert, trägt zu einem innovativen Unternehmensklima bei und sichert dadurch langfristig die Zukunft und damit auch die Beschäftigung im Unternehmen.

*Informationspolitik/
Kommunikation*

Tipp 3:

Der Vorstand hat eine zielgerichtete und strategiekonforme Kommunikationsstrategie vorzulegen. Diese muss sowohl nach innen wie nach außen glaubwürdig die Unternehmensstrategie abbilden.

Personalführungsstil

Der Personalführungsstil kann die Innovationsfähigkeit des Unternehmens unterstützen, in dem den Beschäftigten eine Teilhabe an Entscheidungen ermöglicht wird. Dabei ist es notwendig, dass die Vorgesetzten ihre Kontrollfunktion zurücknehmen und so den Weg für ein höheres Maß an Selbstständigkeit freimachen. Diese Führungsstile sind meist mit dem Prinzip des „Management by Objectives“ verbunden und beinhalten Zielvereinbarungen, die zwischen den Vorgesetzten und den Beschäftigten ausgehandelt werden. Im Bezug auf Innovationen kann dies problematisch sein, da ein solcher Prozess ständig am Rande des messbaren bzw. des vorhersehbaren verläuft und eine Erfolgskontrolle nicht nur mit harten Kennzahlen erfolgen kann. Dennoch gibt es in der Praxis zunehmend mehr Unternehmen, die eine Partizipation im Rahmen innovations- und damit zukunftsorientierter Projekte zulassen. Diese Entwicklung kann mit einer starken gewerkschaftlichen Mitbestimmungskultur gefördert werden. Die Arbeit des Aufsichtsrats muss hier bei den Systemen der Führungskräfteauswahl und -entwicklung ansetzen. Im Rahmen des Strategieprozesses muss auch der Führungsstil als Teil der Unternehmenskultur definiert werden. Eine lernende Organisation stellt hohe Anforderungen an das Management und seine Führungskräfte.

Tipp 4:

Das System der Führungskräfteentwicklung (FKE) sollte als Bestandteil der im Corporate Governance Kodex angeführten Nachfolgeplanung Thema im Aufsichtsrat sein. Die FKE kann dabei als Türöffner für eine allgemeine Diskussion um die Personalstrategie dienen.

Arbeitsorganisation

Ein Unternehmen darf sich bei Innovationen nicht nur auf Einzelpersonen verlassen, sondern muss eine innovationsförderliche Zusammenarbeit organisieren. Das betrifft die Gesamtstruktur des Unternehmens, die Struktur von Arbeitsgruppen, die Rahmenbedingungen der Arbeitsgruppe und externe Kooperationen. Teamorientierung und Netzwerkstrukturen wird ein innovationsförderliches Potenzial zugeschrieben, da sie einen geringeren Spezialisierungs-, Zentralisations- und Formalisierungsgrad als herkömmliche Strukturkonzepte aufweisen und die Kommunikationsprozesse weniger starr geregelt sind. Diese Aspekte erscheinen für die Phase der Ideengenerierung vorteilhaft zu sein. Es geht im Kern darum, die unterschiedlichen Erfahrungen und Wissensstände der einzelnen Beschäftigten aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zusammenzuführen.

Tipp 5:

Neben den üblichen Diskussionen um Finanz- und Erfolgskennzahlen sollte im Aufsichtsrat regelmäßig über Technologie- und Prozessentwicklung und die Konsequenzen für die Personalentwicklung diskutiert werden.

Der relativ unscharfe bzw. technologiefixierte Innovationsbegriff führt dazu, dass selten klare Zusammenhänge zwischen Personalentwicklung und Innovation hergestellt werden. Das heißt aber nicht, dass in den Unternehmen keine innovationsfokussierten Aktivitäten bzw. Konzepte vorhanden sind. Innovation und Ausbildung gehören eng zusammen, denn die betriebliche Aus- und Weiterbildung ist die Basis für Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Es ist erforderlich, dass in der Unternehmensstrategie Innovation und Ausbildung erfolgreich miteinander verbunden sind. Nur wenn weiterhin Ausbildungsplätze gesichert und neue geschaffen werden, wird die Erstausbildung weiterhin ein Standortvorteil von Deutschland sein. Gerade in den letzten Jahren gewinnt jedoch neben der Erstausbildung auch die Fort- und Weiterbildung immer mehr an Bedeutung. Aufgrund des raschen wirtschaftlichen und technologischen Wandels sowie der steigenden Innovationsbereitschaft, werden von den Beschäftigten verstärkt Fähigkeiten wie Selbstkoordination, Flexibilität, Kreativität und ein verschärftes Problembewusstsein gefordert. Auch wird immer häufiger erwartet, dass die Beschäftigten sich aktiv mit ihrer Bildung auseinandersetzen und Qualifizierungen eigenständig anstreben. Um den Anforderungen und Erwartungen gerecht zu werden bedarf es einem Management, welches erforderliche Investitionen in die Personalbildung, zur Erarbeitung, Erhaltung und Verbesserung der Mitarbeiterqualifikationen nicht zurückhält. Bereits heute besteht in einigen Branchen ein Mangel an Fachkräften. Dieser Entwicklung müssen die Unternehmen durch verstärkte Investitionen in die Aus- und Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter begegnen. Aus gewerkschaftlicher Sicht sind diese Aktivitäten besonders wichtig. Die Ausgestaltung der Aus- und Weiterbildung ist ein wesentlicher Bezugspunkt für die Beschäftigungspolitik und bildet die Grundlage für eine innovatorientierte Unternehmensentwicklung. Die Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmerseite sollten daher die Frage stellen, welche Stellung und relative Bedeutung in den Entwicklungsstrategien und Investitionsplänen, die Aus- und Weiterbildung einnimmt.

*Aus- und
Weiterbildung*

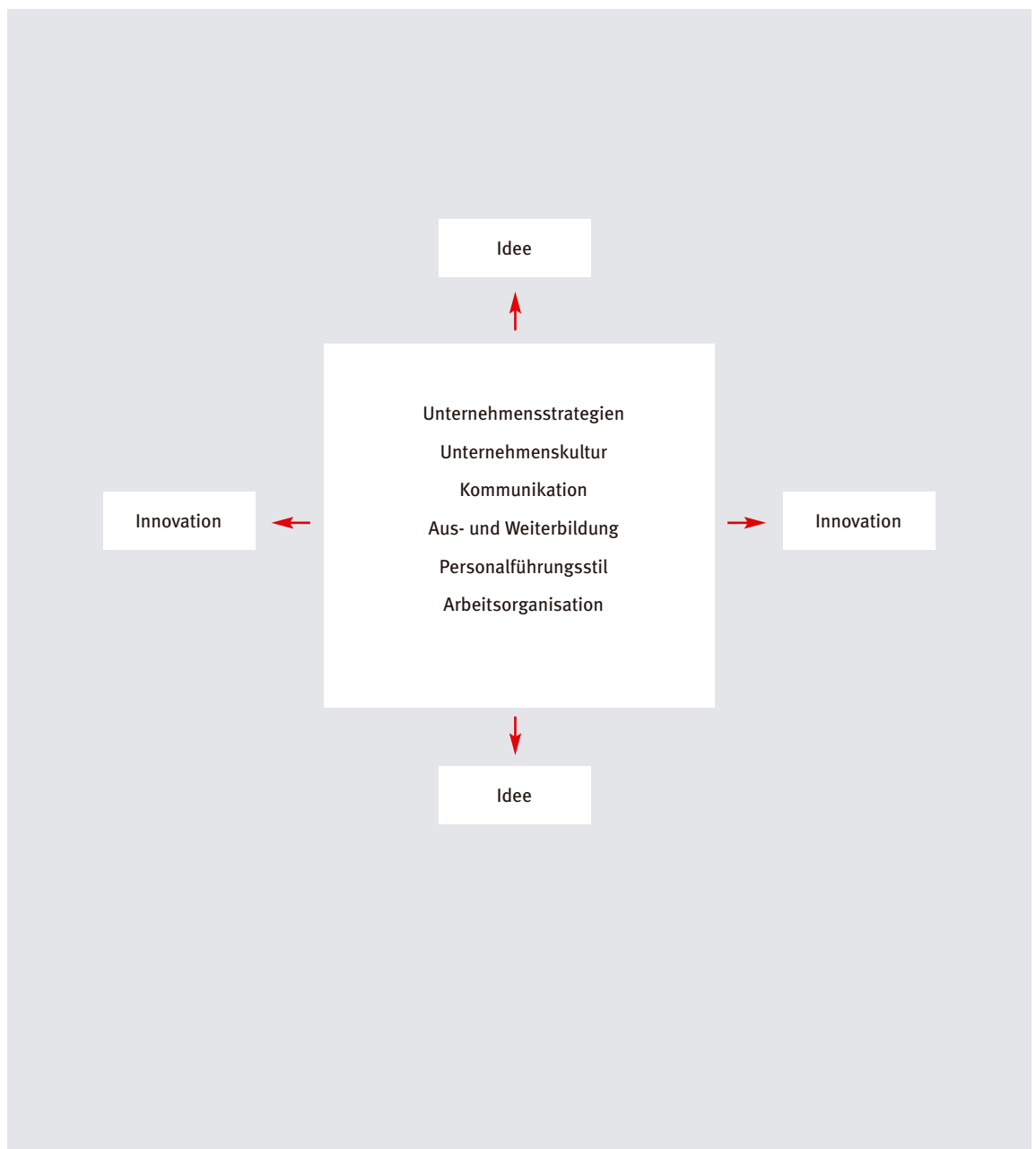
Tipp 6:

Im Aufsichtsrat sollte im Rahmen der Diskussion um die richtige Personalstrategie auch das Aus- und Weiterbildungskonzept auf seine Eignung zur Unterstützung der Unternehmensstrategie geprüft werden.

Der Aufsichtsrat muss den Vorstand dazu sensibilisieren, in jede (Fort-)Entwicklung der Unternehmensstrategie die Entwicklung des Personalmanagements zu integrieren. Ebenso wichtig ist die Schaffung einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur, deren Wertvorstellungen und Denkhaltungen auch vom Management als „Vorbildgeber“ gelebt werden. Die Erfahrungen der Beschäftigten, die während der Zusammenarbeit untereinander und mit Vorgesetzten gemacht und interpretiert werden, wirken sich entscheidend auf die Unternehmenskultur und somit auf die Innovationsbereitschaft aus. Um unterschiedliche Erfahrungen und Wissensbestände der einzelnen

Fazit

Beschäftigten auf eine innovationsförderliche Weise zusammenzuführen, bedarf es einem Führungsstil, der ein gewisses Maß an Selbständigkeit erlaubt. Daher muss im Strategieprozess, auch der Führungsstil als Teil der Unternehmenskultur definiert sein. Eine besonders tragende Rolle spielt die Ausgestaltung der Aus- und Weiterbildung. Die Stellung der Aus- und Weiterbildung in den Entwicklungsstrategien und Investitionsplänen, sollte daher von den Aufsichtsratsmitgliedern der Arbeitnehmerseite regelmäßig hinterfragt werden. Die Mitarbeiter müssen über den Innovationsbedarf und die Notwendigkeit zur Veränderung informiert werden. Um leicht und verständlich zu informieren, können Kommunikationsplattformen wie z.B. Mitarbeiterzeitung, Intranet oder interne Vortragsreihen genutzt werden. Die Schaffung einer abteilungsübergreifenden, gemeinsamen Wissensbasis, in der Begriffe geklärt und auch vermittelt werden ist eine strategische Aufgabe, die Vorstand und Aufsichtsrat regelmäßig erörtern müssen.



Veränderte Rahmenbedingungen im Personalmanagement



Angesichts der zunehmenden Wettbewerbsfähigkeit südostasiatischer Volkswirtschaften und attraktiver Produktionsstandorte in der unmittelbaren ost-mitteuropäischen Nachbarschaft müssen die Unternehmen ihre Wettbewerbsposition vor allem mit intelligenten, hochwertigen und innovativen Gütern, Dienstleistungen und Produktionsverfahren sichern. Dies bedeutet, dass die Wettbewerbsfähigkeit immer mehr von den Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Innovation abhängig ist. Mit anderen Worten: „Der Mensch ist der wichtigste Produktionsfaktor“. Hieraus ergibt sich, dass Schlüsselqualifikationen wie Team- und Kommunikationsfähigkeit immer wichtiger werden. Es müssen daher nicht nur Mitarbeiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, sondern alle Beschäftigten in den Innovationsprozess eingebunden werden. Es sind gerade die Beschäftigten, aus dem Außendienst, dem Kundenservice oder der Produktion, die in direktem Kontakt zu den Kunden stehen, oder die spätere Wertschöpfung zu verantworten haben. Um einen problemlosen Gedanken- und Ideenaustausch, auch über Hierarchieebenen hinweg zu gewährleisten, bedarf es einer umfassenden Information und Transparenz. Die Mitarbeiter müssen motiviert werden, ihre Ideen zu äußern und sie dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Es ist daher entscheidend, dass die Umsetzung von Mitarbeiterideen zu Innovationen als ein zu organisierender Prozess verstanden wird. Hier sollten die Arbeitnehmervertreter ansetzen. Sie müssen bestehende Prozessdefizite analysieren, um sie im Aufsichtsrat mit dem Ziel der Vereinbarung von Verbesserungen zu diskutieren. Im Folgenden werden wirtschaftliche, politische, gesellschaftliche und sonstige Rahmenbedingungen und Veränderungen aufgeführt, die sich als Einflussgrößen auf die Personalentwicklung erweisen.

*Globale
Wettbewerbsfähigkeit
durch innovative
Mitarbeiter*

Das letzte Jahrzehnt war geprägt von einem gravierenden Wandel der Unternehmenspolitik. War gerade in Deutschland die prosperierende Nachkriegszeit bis in die Mitte der 80er Jahre geprägt von einem in vielen Bereichen gemäßigten Kapitalismus, so ist die Wirtschaft heute von Kapitalinteressen, dem Shareholder-Value dominiert. Aktionärsinteressen stehen in diesem Konzept vor allen anderen Ansprüchen, seien es die der Arbeitnehmer oder auch die des Staates. Der klassische Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit spitzt sich heute in einer nicht gekannten Schärfe zu. Der Mensch wird als Faktor dem Kapital untergeordnet und der Erzielung von maximalen Renditen geopfert.

*Shareholder-Value
verändert das
Personalmanagement*

Die Shareholder-Value-Orientierung beschreibt eine Form der Unternehmensführung, die zum Ziel hat, durch eine ausgeprägte Rendite-Orientierung den Eigentümerwert (Marktwert des Eigenkapitals) zu steigern. Bei börsennotierten Aktiengesellschaften soll eine solche Strategie in Form von Dividendenzahlungen und Kurssteigerungen zu einem hohen Ertrag des Vermögens führen, das die

Shareholder-Value

Aktionäre (Shareholder) dem Unternehmen zur Verfügung gestellt haben. Traditionsgemäß war in Deutschland, Kontinentaleuropa und Japan eher eine Stakeholder-, in den USA und Großbritannien eher eine Shareholder-Value-Orientierung vorherrschend. Seit der ersten Veröffentlichung des Shareholder-Value-Ansatzes von Rappaport (1986) hat sich jedoch im Verlauf der neunziger Jahre auch in Deutschland ein Wandel zu einem stärkeren Shareholder-Value-Denken ergeben. Wesentlich dazu beigetragen hat, dass deutsche Unternehmen sich verstärkt am internationalen Finanzmarkt Geld beschafft haben und sich so stärker angelsächsischen Standards anpassen mussten. Beim Shareholder-Value-Ansatz kommt neben den Aktionären auch dem Top-Management eine entscheidende Rolle zu. Um die Unternehmenspolitik verstärkt auf die Interessen der Anteilseigner auszurichten, werden mit Hilfe von Anreizsystemen (Aktienpaketen/Stock options) die Interessen der Manager an denen der Anteilseigner ausgerichtet. Dies kann zur Folge haben, dass das Top-Management eher dazu geneigt ist die eigenen Erträge aus Dividenden zu steigern, als an einer langfristigen Wertsteigerung zu arbeiten. Investitionen, die zwar kurzfristig nicht den Renditeerwartungen der Anteilseigner gerecht werden, jedoch langfristig zur Wertsteigerung beitragen, werden vernachlässigt. Das Unternehmensgeschehen wird bevorzugt aus Kostengesichtspunkten und unter kurzfristigen Amortisationsmöglichkeiten (des eingesetzten Kapitals) bewertet. Dabei sollte doch klar sein, dass kurzfristige Wertsteigerungen auch nur kurzfristig von Seiten des Marktes belohnt werden. Mittel- bis langfristig, werden jedoch nur diejenigen Unternehmen erfolgreich sein, die eine Strategie der nachhaltigen Wertsteigerung verfolgen und es verstehen, ein ausbalanciertes Spannungsverhältnis zwischen allen Interessengruppen (Stakeholder) eines Unternehmens zu schaffen. Zu kritisieren ist daher die Fixierung des Shareholder-Value-Ansatz auf die Anteilseigner und deren oft nur kurzfristigen Anlagehorizont. Nur eine umfassende Ausrichtung auf Anteilseigner, Mitarbeiter, Gewerkschaften, Kunden, Lieferanten, Gläubiger und Gesellschaft kann langfristig zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Stakeholder-Politik

Als Alternative zur Shareholder-Value-Orientierung wird die Stakeholder-Politik ins Feld geführt. Grundannahme der Stakeholder-Politik ist, dass das Unternehmen existiert, um den Ansprüchen aller am Unternehmensgeschehen interessierten Gruppen gerecht zu werden. Im Gegensatz zum Shareholder-Value, wo dem Kapital eine bevorzugte Stellung eingeräumt wird, werden beim Stakeholder-Value die am Unternehmen wesentlich beteiligten Gruppen gleichberechtigt für die Existenz und das Handeln des Unternehmens betrachtet und sind daher legitimiert, die Ziele des Unternehmens zu beeinflussen. Das heißt die Zielsetzung besteht nicht allein darin den Eigentümerwert zu steigern, sondern allgemein Werte zu schaffen, die auf Ansprüche der Stakeholder treffen. Es ist daher erforderlich, dass Aufsichtsrat und Vorstand die unterschiedlichen Ansprüche und Interessen der Stakeholder koordinieren und zwischen unterschiedlich ausgeprägten Teilzielen Kompromisse schließen. Nach dem Stakeholder-Ansatz, ist es die Aufgabe des Top-Managements, Prozesse zu formulieren und zu implementieren, die alle Anspruchsgruppen eines Unternehmens zufrieden stellen. Zur Erreichung der Unternehmensziele werden Ressourcen benötigt. Unter Ressourcen sind nicht nur Material, Rohstoffe und Kapital zu verstehen, sondern auch politische Stabilität, ein verbindliches Rechtssystem, funktionierende Ausbildungs- und Schulsysteme,

Vertrauen von Geschäftspartnern, Legitimität in den Augen der Öffentlichkeit und vor allem, die Arbeitsleistung der Mitarbeiter. Ressource ist folglich alles, was eine Stärke oder Schwäche im Unternehmen begründet somit auch Güter, Prozesse, Informationen und nicht zu vergessen die Fähigkeiten der Beschäftigten. Über die aufgeführten Ressourcen verfügen bestimmte gesellschaftliche Gruppen oder Institutionen, mit denen das Unternehmen in Beziehung tritt. Es ist also nur rech- tens, wenn vom Unternehmen im Gegenzug für fortlaufende Unterstützungsleistungen bestimmte Handlungen erwartet werden. Die Aufgabe des Stakeholder-Ansatzes besteht also in der Integration der unterschiedlichen Interessen sowie im Aufbau und der Pflege der Beziehungen mit den verschie- denen Stakeholdern unter dem Gesichtspunkt langfristig den Erfolg des Unternehmens zu sichern. Viele der erfolgreichsten Unternehmen führen ihren Erfolg nicht nur auf technologische Innovationsleistungen zurück, sondern auch auf den Stellenwert, den die Beschäftigten für das Unternehmen haben. Es sollen hier aber nicht Lippenbekenntnisse aus vielen Jahresberichten wie „Safety First“, „Kundenorientiertheit“ und „fairer Umgang mit den Mitarbeitern“ zitiert werden, son- dern es sollen ernst gemeinte und auf Gegenseitigkeit beruhende Beziehungen, von denen beide Seiten überzeugt sind, beschrieben werden. Letztlich ist es die Leistung aller Beteiligten, die zum Unternehmenserfolg führt. Die Leistungsentwicklung kann im Zusammenspiel und zum Wohle aller Interessengruppen erfolgen. Überzeugte und motivierte Teilnehmer am Unternehmen – und hier sind an erster Stelle die Beschäftigten aufzuführen – steigern die wirtschaftliche Leistung, sichern Unternehmenswachstum und garantieren den Erfolg.

Aufgrund dieses Wandels hin zu einer starken Shareholder-Fokussierung verändern Vorstände die Ausrichtung der ihnen anvertrauten Unternehmen teilweise gravierend. Die langfristige Unternehmensstrategie mit dem Ziel der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens, wird immer häufiger und immer drastischer einem kurzfristigen Unternehmenserfolg zu Gunsten der Kapi- talanleger und ihrer Renditen geopfert. Es wird in Bereiche investiert, die einen schnellen Return on Investment, hohe Margen und quantifizierbare Ergebnisverbesserungen bringen. Investitionen in die Mitarbeiter, die in der Regel langfristig wirken und oft auch nur indirekt messbar sind, können diese Anforderungen meistens nicht erfüllen. Im klassischen Dreiklang der Stakeholder in deutschen Unternehmen (Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter) stehen die Mitarbeiter häufig an letzter Stelle. Unter dem Aspekt der allgemeinen Wertschätzung wird dem Human Resource-Bereich dann häufig nicht die notwendige Aufmerksamkeit geschenkt. Dies kann zum einen an einer mangelnden Repräsentation des Human Resource-Bereiches liegen, was sich durch die von Gewerkschaftsseite seit Jahren leidenschaftlich geführte Diskussionen um die Funktion und die Qualität des Arbeitsdirektors unterstreichen lässt. Zum anderen kann der Stellenwert des Personalwesens auch auf die fehlende Beteiligung an der Entwicklung der Unternehmensstrategie auf oberster Ebene zurückgeführt werden. Bei einer kurzfristigen und auf schnelle Gewinnsteigerungen ausgerichteten Unternehmensstrategie kommen Personalentwicklungsstrategien, die Investitionen in den Aufbau der Mitarbeiter-Kompetenzen beinhalten, häufig zu kurz. Personalentwicklungsstrategien sind mittel- bis langfristig angelegt. Sie widersprechen damit der Philosophie einer kurzfristigen Gewinnmaxi-

mierung. Wenn Ausgaben für die Personalentwicklung unterlassen werden und an deren Stelle Unternehmenssubstanz an die Aktionäre ausgeschüttet wird, kann dies nicht zu einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes führen. Auswirkungen der Personalstrategie auf den Unternehmenserfolg werden bei einem Shareholder-Value-Ansatz billigend in Kauf genommen.

Tipp 7:

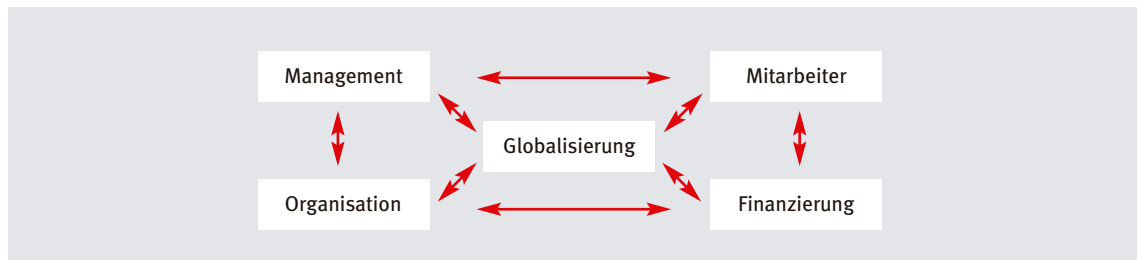
Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat müssen eine eigene Strategie zur Stärkung der Interessen der Beschäftigten entwickeln. Auch haben sie ihre gesellschaftliche Verantwortung in ihrer Funktion zu hinterfragen. Eine Eindämmung überzogener Shareholder-Ansprüche kann nur durch ein starkes Engagement der Arbeitnehmervertreter erreicht werden.

Moderne Produktionssysteme stellen hohe Anforderungen an das Personalmanagement

Lean-Management (schlankes Management) bedeutet Steigerung von Effizienz, um dem Kunden Leistungen zu bieten, die er wirklich will, zur richtigen Qualität und zum niedrigstmöglichen Preis. Eine schlanke Unternehmensführung und flache Hierarchien kennzeichnen das „schlanke Management“. Das Hauptanliegen des „Schlankheitsdenkens“ besteht in der Vermeidung von Verschwendung und der Konzentration auf das „Wertsteigernde“. Dies bedeutet, dass mit minimalem Einsatz an Personal, Zeit und Investitionen ein vorgegebenes Ergebnis (Kundenvorgabe), bzw. bei gegebenem Einsatz ein maximales Ergebnis (ein optimales Produkt für den Kunden) erzielt werden soll. Diese beiden Ziele können in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) abwechselnd angestrebt werden. Im Prinzip soll alles, was nicht direkt zur Wertschöpfung beiträgt, vermieden werden. Der Grundgedanke des Lean Managements besteht also darin, alle Abläufe im Unternehmen auf ihren Beitrag zur Wertschöpfung zu untersuchen und sie gegebenenfalls zu optimieren. Die Beschäftigten, die Produkte und der Produktionsprozess sollen harmonisch aufeinander abgestimmt sein. Zur Umsetzung des Lean-Management-Konzeptes bedarf es vor allem der Bereitschaft zur Delegation vom Top-Management bis hinein in das mittlere Management. Es muss ein hohes Maß an Autonomie der Beschäftigten angestrebt werden. Denn langfristig kann ein solches Konzept nur Erfolg haben, wenn die Beschäftigten in den Unternehmen ein solches Konzept als ein Unternehmensführungskonzept annehmen, dass in ihrem direkten Bereich zur Veränderungen führen kann. Mittlerweile ziehen immer mehr Unternehmen in Zweifel, ob sie mit einem „Lean-Management“ ihre Produktivitätsprobleme wirksam lösen können. Gefordert und zunehmend praktiziert wird eine Standardisierung mit gleichzeitiger Flexibilisierung der Produktion. Der Kunde fordert immer individueller Lösungen, das Unternehmen will gleichzeitig zur Effizienzsteigerung Prozesse standardisieren. Die Auflösung dieses vermeintlichen Widerspruchs ist die zentrale Herausforderung moderner und innovativer Produktion. Die Prozessinnovation besteht dann darin, eine Massenfertigung zu haben, die flexibel auf individuelle Kundenwünsche eingehen kann und auch kurzfristig kundenwunschorientiert produzieren kann. Dieser kundenorientierte Verbesserungsprozess ist wesentlich komplexer als der bisher etablierte kontinuierliche Verbesserungsprozess und fordert eine hohe Qualifikation und eigene Verantwortung von den Mitarbeitern.

Die Herausforderungen aus dem zunehmenden Wettbewerb durch die Europäisierung und Globalisierung der Märkte stellen Anforderungen an das Management in Bezug auf die generellen Managementkapazitäten, die Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter, die Organisationsstruktur sowie die Finanzierung bzw. Kapitalbasis. Über die Ausgestaltung dieser Faktoren muss im Unternehmen, d.h. in Vorstand und Aufsichtsrat Klarheit herrschen

Europäische und globale Unternehmensentwicklung



Die internationalen Verflechtungen der Volkswirtschaften sowie die grenzüberschreitenden Tätigkeiten von Unternehmen nehmen stetig zu, das Personalmanagement wird um eine internationale Komponente erweitert. Das Personalmanagement muss z.B. den grenzüberschreitenden Personaleinsatz (Ingenieure auf Montage, Vertriebsfachkräfte, IT Spezialisten, Top-Manager usw.) optimal im Sinne der Unternehmensziele gestalten. Die Internationalisierung der Geschäftstätigkeiten verändert das Personalmanagement. Es sind gesellschaftliche, kulturelle, politische, rechtliche, wirtschaftliche und sonstigen Einflüsse in den betreffenden Ländern zu berücksichtigen.

Die gesellschaftliche Entwicklung in Deutschland, aber auch in Europa führt absehbar zu einem Facharbeiter und -Ingenieurmangel. Die Zahl der jungen Menschen, die gut ausgebildet eine Beschäftigung suchen, schrumpft stetig. Aktuelle Qualifikationsprofile erreichen viele Unternehmen nicht mehr automatisch über die Schul- und Universitätsausbildung potentieller Mitarbeiter. Da gleichzeitig die Bevölkerung im Durchschnitt altert und die Politik Rahmenbedingungen definiert hat, die zu einer längeren Lebensarbeitszeit führen werden, bekommt die berufliche Weiterbildung eine wichtigere Rolle. Weiterbildungsbereitschaft und -fähigkeit lässt sich jedoch nicht von heute auf morgen herstellen. Neben der Entwicklung angemessener Bildungskonzepte muss sich auch unter den Betroffenen eine Kultur des lebenslangen Lernens entwickeln können, was eine möglichst frühe Beschäftigung mit diesem Thema erfordert. Der demographische Wandel wird den unternehmerischen Handlungsspielraum bei der Beschaffung und Pflege von „Humanressourcen“ verändern. Bereits jetzt zeigt sich in vielen Betrieben eine „gestauchte“ Altersstruktur. Einstellungsstopp zum einen und Frühverrentung zum anderen tragen dazu bei, dass einem breiten „Mittelbau“ die jeweils schmal besetzten Beschäftigungssegmente der Jüngeren und Älteren gegenüberstehen. Der Zustrom jüngerer Nachwuchskräfte wird dünner, während gleichzeitig die Zahl der über 60-Jährigen, die bis zur gesetzlichen Altersgrenze tätig bleiben wollen oder müssen, ansteigt. Der Abbau der Frühverrentungsförderung und anstehende Rentenkürzungen erschweren „sozialverträgliche“ Ausgliederungslösungen. Ein Tausch „Jung“ gegen „Alt“, wie in den letzten Jahren fast überall zu beobachten, wird zunehmend schwieriger. Umso wichtiger wird der systematische Wissens- und Erfahrungsaustausch im Unternehmen und in der Gesellschaft. Kulturelle Veränderungen und alters-

Demographischer Wandel – die Altersstruktur in den Unternehmen

gerechte Lern- und Arbeitsstrukturen sind nötig. Bereits 2010 werden 42% der Erwerbstätigen über 45 Jahre alt sein. Um das letzte Drittel der Erwerbstätigkeit zum Wohle der Unternehmung und der Beschäftigten zu gestalten muss das Personalmanagement die notwendigen Konzepte entwickeln.

Tipp 8:

Konzepte für lebenslanges Lernen und altersgerechtes Arbeiten müssen entwickelt und in die Unternehmensstrategie integriert werden. Im Aufsichtsrat sollte die Umsetzung diskutiert werden.

Innovationsorientiertes Personalmanagement



Die Basis einer innovationsfördernden Organisation ist die Qualifikation der beteiligten Beschäftigten. Grundsätzlich können die notwendigen Qualifikationen durch eine fundierte Aus- und Weiterbildung durch das Unternehmen selbst entwickelt und mit entsprechenden Förderprogrammen ausgebaut werden. Sie werden aber auch häufig von Organisationsexternen zur Verfügung gestellt. Dies kann projektbezogen durch den Einkauf von Beraterleistungen oder permanent durch Anwerbung qualifizierter Fachkräfte, z.B. von Universitäten oder auch Wettbewerbern erfolgen.

Eine grundlegende Ausbildung zu Beginn des Berufslebens ist einer der Erfolgsfaktoren der Bundesrepublik Deutschland. Sie ist auch heute noch wesentlich für die hohe Qualität und die gute Motivation der Beschäftigten und ein Markenzeichen von „Made in Germany“. Eine solche Ausbildung alleine, ist jedoch immer weniger ausreichend und muss durch ständige Weiterbildung der Beschäftigten ergänzt werden. Beruflich relevante Kompetenzen müssen ständig aktualisiert, ergänzt und erweitert werden, um die Beschäftigungsfähigkeit über ein ganzes Erwerbsleben zu erhalten.

*Aus- und
Weiterbildung*

*Die **Ausbildung** umfasst die Vermittlung von Fähigkeiten und Kenntnissen an einen Auszubildenden oder Studenten durch eine ausbildende Stelle. Ihre Zielsetzung liegt in der Vermittlung von anwendbaren Fertigkeiten, die der Berufsausübung dient.*

***Weiterbildung** erfolgt durch Maßnahmen, die der Ergänzung und Vertiefung des Fachwissens dienen, es handelt sich also um den Erwerb von Zusatzqualifikationen zum bereits bestehenden Qualifikationsfundus. Ziel ist es, die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters auf dem jetzigen Arbeitsplatz zu steigern bzw. an die sich ändernden Anforderungen anzupassen, denn der schnelle technologische Fortschritt in der Wissensgesellschaft, sowie die damit verbundene Notwendigkeit lebenslangen Lernens erfordern, berufliche Fähigkeiten und berufliches Wissen auch nach der beruflichen Erstausbildung zu erhalten, anzupassen und zu erweitern.*

In den Unternehmen hängt die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit davon ab, dass die Beschäftigten ihr Wissen, ihre Arbeitsweise und ihr Können beständig aktualisieren. Die Bereitschaft des Managements, in die Weiterbildung der Belegschaften zu investieren, dürfte insofern einerseits Voraussetzung für Innovationsfähigkeit sein, andererseits die Innovationsdynamik widerspiegeln. Unternehmen brauchen hoch qualifizierte Mitarbeiter, um innovativ zu bleiben. Wettbewerbsfähigkeit verlangt, Ausbildungsprofile und Qualifikationen kontinuierlich weiterzuentwickeln. Damit das

„Projekt Innovation“ funktioniert, müssen die Beteiligten ständig ihr Know-how verbessern. Dabei sind die Mitarbeiter in Produktion und Vertrieb genauso gefragt wie Experten in den Entwicklungsabteilungen. Alle Kompetenzen und Erfahrungen zählen. Spricht man hier von Kompetenzen, dann sind es die der Beschäftigten, in die investiert werden muss. Allgemein gilt, dass Unternehmen, die eine ständige Weiterentwicklung der Mitarbeiterkompetenzen fördern, ihren Mitbewerbern überlegen sind, da diese Mitarbeiter erforderliche Änderungen für erfolgreiche Innovationen schneller umsetzen können. Der ständige Lernprozess (innerhalb eines Unternehmens) wird als Grundbaustein für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens angesehen. Ständig wachsende Anforderungen durch veränderte Marktbedingungen verlangen schnelle Reaktionsfähigkeit, hohe Flexibilität und Innovationskraft, die sich nur mit entsprechend qualifiziertem Personal verwirklichen lässt. Weiterbildungsmaßnahmen, die kurzfristig und punktuell dann angesetzt werden, wenn fehlende Qualifikationen bereits praktisch als Defizite geltend gemacht werden, kommen zu spät und greifen zu kurz. Hier spiegelt sich wieder die Notwendigkeit einer Verknüpfung langfristiger Personalstrategien mit der Unternehmensstrategie. Dabei sind die Aus- und Weiterbildung zunehmend wichtige Stellgrößen im Innovationsprozess.

Tipp 9:

Eine konsequente Personalstrategie mit einem auf die Unternehmensstrategie ausgerichteten Aus- und Weiterbildungskonzept sollte klare Erwartungen an die Anforderungen an die Qualifikation, die Kompetenz und die Erfahrungen der Mitarbeiter formulieren.

Rekrutierung

Wir leben in einer Leistungsgesellschaft. Gute Mitarbeiter sind rar und sehr gefragt, was einen hartnäckigen Konkurrenzkampf um die Besten am Markt mit sich bringt. Dieser Konkurrenzkampf verschärft sich durch die demographische Entwicklung und der heute stark ausgeprägten Ausbildungsverweigerung vieler Unternehmen. Das Personalmanagement im Unternehmen muss zunehmend kreativ sein, um gute Mitarbeiter zu gewinnen und zu behalten. Die Anwerbung der richtigen Mitarbeiter ist keinesfalls eine geradlinige und einfache Aufgabe. Es ist ein Prozess, der damit beginnt geeignete Mitarbeiter zu gewinnen und mit Strategien endet, wie diese Mitarbeiter erfolgreich gehalten und gefördert werden können. Der Rekrutierungsprozess muss sorgsam geplant werden, um die fachlichen Anforderungen des Unternehmens zu sichern. Da das bei den Arbeitskräften vorhandene Wissen in der heutigen Zeit ein grundlegender Faktor im Wettbewerb ist, sollte dieser Aufgabenbereich für den Vorstand und den Aufsichtsrat von entscheidender Bedeutung sein. Viele Unternehmen nutzen heute den Kontakt zu Hochschulen um Nachwuchskräfte zu rekrutieren. Der Schlüssel um gute Mitarbeiter für das eigene Unternehmen zu gewinnen, liegt darin, dass sich das Unternehmen selbst aus der Perspektive der Kandidaten betrachtet. Wie ist die Reputation des Unternehmens aus Sicht der Kandidaten? Dazu müssen die Unternehmen überzeugende Aussagen über Unternehmenskultur, Werte und Entwicklung treffen können. Vorstand und Aufsichtsrat sollten spezifische Anwerbungsstrategien verfolgen, die mit der Unternehmensphilosophie im Einklang stehen. Neben einer innovationsbezogenen Strategie der Rekrutierung spielt auch die Nutzung neuer Anwerbungsmöglichkeiten eine Rolle. Das Internet gewinnt ebenso an Bedeutung wie die Anwerbung durch unternehmenseigene Webseiten. Diese Entwicklung wird sich fortsetzen und die Unternehmen

müssen damit und mit anderen künftigen Entwicklungen auf diesem Gebiet Schritt halten. Um die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, sollten bestimmte Erwartungen der Mitarbeiter auch erfüllt werden. Wurde ein flexibles Arbeitsumfeld versprochen, muss das Unternehmen Mittel und Möglichkeiten zum Einhalten dieses Versprechens finden. Natürlich ist es schwierig, Variablen wie die „corporate identity“ oder die Unternehmenskultur zu ändern. Das Arbeitsumfeld kann man dennoch verbessern. Ambitionierte Projekte, Gestaltungsraum für Entscheidungen und ein transparenter Zusammenhang zwischen der Arbeit des Einzelnen und dem Unternehmenserfolg tragen gemeinsam zur Bindung von guten Mitarbeitern an das Unternehmen bei.

Tipp 10:

Die Ausgestaltung der Rekrutierungskonzepte ist ein wesentlicher Bestandteil der Personalstrategie und sollte im Aufsichtsrat diskutiert werden.

Personalförderung umfasst alle Maßnahmen, die die Mitarbeiter in ihrer persönlichen Entwicklung im Unternehmen unterstützen. Sie bezieht sich insbesondere auf Veränderungen in Hinblick auf den Arbeitsplatz und dessen Arbeitsinhalte. Jeder Mensch hat gewisse Vorstellungen von seinem Arbeitsplatz und dementsprechende Ansprüche an die Arbeit selbst. Neben dem betrieblichen Aus- und Weiterbildungsbedarf, müssen im Unternehmen die persönlichen Interessen der Mitarbeiter, wie z.B. interessante Aufgaben, Teamarbeit, Verantwortung, Selbstverwirklichung oder Karriereplanung, berücksichtigt werden. Möglichkeiten den Beschäftigten interessante und abwechslungsreiche Aufgaben anzubieten, stellen Maßnahmen wie Job-Enrichment, Job-Enlargement oder Job-Rotation dar.

Förderung

*Beim **Job Enrichment** (Arbeitsbereicherung) findet die Aufgabenerweiterung auf der vertikalen Ebene statt. Die bisherige Tätigkeit des Mitarbeiters, wird auf ein höheres Anforderungsniveau erweitert. Beispielsweise kann sein Aufgabenbereich, der sich zuvor auf die Ausführung beschränkte nun zusätzlich Vorbereitungs-, Planungs- und Kontrollfunktionen beinhalten. Für den Mitarbeiter bedeutet das ein höheres Maß an Eigenverantwortung sowie eine höhere Selbständigkeit. Erreicht wird dies durch Weiterbildung des Mitarbeiters.*

***Job-Rotation** ist ein systematischer Arbeitsplatz- bzw. Aufgabenwechsel innerhalb eines Unternehmens. Man unterscheidet Wechsel im horizontalen Bereich (Job-Enlargment) und Wechsel auf vertikaler Ebene (Job Enrichment). Die Job-Rotation stellt somit eine Mischform von Arbeitserweiterung und Arbeitsbereicherung dar. Job-Rotation beugt durch die Erhöhung der Aufgabenvielfalt nicht nur Monotonie vor, sondern fördert durch abwechslungsreiche und interessante Arbeitsinhalte die Kreativität. Auch verbessern sich aufgrund der steigenden sozialen und fachlichen Fähigkeiten, die der systematische Wechsel mit sich bringt, die Aufstiegschancen des Mitarbeiters.*

*Beim **Job-Enlargment** (Arbeitserweiterung) erfolgt eine Aufgabenerweiterung im horizontalen Bereich, wobei das Anspruchsniveau der verschiedenen Tätigkeiten gleich bleibt. Ein Beispiel aus der Praxis wäre die Motorenproduktion in der Automobilindustrie. Normalerweise ist eine Person für die*

Produktion eines Teils zuständig. Bei Job enlargement produziert eine Person mehrere verschiedene Teile; bis hin zum kompletten Motor. Durch die Anforderungsvielfalt steigt die Abwechslung und wirkt somit einer auftretenden Monotonie der Arbeit entgegen.

Die aktuelle Entwicklung, dass weniger die Produkte als vielmehr das spezifische Know-how von Unternehmen im Wettbewerb stehen, forciert die Entwicklung, Beschäftigte als nicht kopierbares Potential eines Unternehmens anzusehen. Um bei den Beschäftigten langfristig die Motivation zu steigern und eine Bindung zu dem Unternehmen aufzubauen, sind Förderungsmaßnahmen, die fest in der Personalstrategie verankert sind, unerlässlich. Zu den Förderungsmaßnahmen zählt u.a. die Führungskräfteentwicklung. Sie befasst sich mit der Förderung von Führungskompetenzen bei bestehenden Führungskräften sowie bei Nachwuchsführungskräften. In regelmäßigen Abständen sollten mit den Beschäftigten Laufbahnpläne erstellt werden, in denen die jeweilige berufliche Entwicklung für eine begrenzte Zeit dargestellt wird. Entscheidend sind hier die persönlichen Fähigkeiten und Neigungen des Beschäftigten. Auch Mitarbeitergespräche zählen zu Förderungsmaßnahmen, es werden in einem Mitarbeitergespräch zwar auch fachliche Informationen vermittelt, im Mittelpunkt steht jedoch die Persönlichkeitsentwicklung des Beschäftigten. Mitarbeitergespräche können die Identifikation des Beschäftigten mit der Arbeit und den Zielsetzungen des Unternehmens unterstützen. Sie dienen also nicht nur der Mitarbeiterführung sondern auch der Mitarbeiterbindung an das Unternehmen. Letztlich werden unter Personalförderung auch Anreizsysteme wie Lob, Dienstwagen, Geldprämien, beruflicher Aufstieg oder materielle Anreize (Sachprämien z.B. Incentive-Reisen, Incentive-Event) verstanden, mit denen der Beschäftigte motiviert werden kann.

Innovationsfördernde Rahmenbedingungen



Durch den Kontakt zu den Kunden, Lieferanten, Wissenschaft, Banken, Gesellschaften und anderen möglichen Stakeholdern erhalten die Beschäftigten immer wieder wichtige Impulse für Verbesserungen und Entwicklungen. Sie sind es, die in den Prozessen zur Erstellung der Produkte und Dienstleistungen Schnittstellenprobleme oder unnötige Kostenverursacher identifizieren und Optimierungsvorschläge ausarbeiten. Ohne die notwendigen Rahmenbedingungen, können und wollen die Beschäftigten ihre wichtige Rolle in diesem Innovationsprozess jedoch nicht erfüllen. Zunächst müssen den Beschäftigten hinreichend große Innovationsfreiräume zur Verfügung stehen, wobei diese Freiräume keine Frage des Budgets sind – auch bei kleinen Budgets können erfolgreiche Innovationen gefunden und entwickelt werden. Die Studie der IG Metall zur „Innovationsfähigkeit deutscher Großunternehmen in der Metallindustrie“ zeigt Ansatzpunkte innovationsfördernder Rahmenbedingungen auf und macht gleichzeitig auf innovationshemmende Zusammenhänge aufmerksam.

Unternehmenskultur: Die Unternehmenskultur spielt eine wichtige Rolle, denn Innovationen benötigen eine konstruktive, offene, glaubwürdige, menschenfreundliche aber auch leistungs- und zielorientierte Unternehmenskultur.

Transparenz: Innovative Unternehmen sind gekennzeichnet durch eine gelebte und kontinuierliche Informationstransparenz und nicht durch Geheimnistuerei. Es ist nicht erforderlich, jedem Mitarbeiter alle Information zu geben, jedoch sollte eine grundsätzliche Transparenz und ein geeignetes Verständnis des Managements gegenüber den Beschäftigten vorhanden sein.

Offene Informationswege: Je weniger Hierarchien und Dienstwege ein Mitarbeiter bei der Übermittlung von Informationen und Ideen überwinden muss, desto weniger lähmt die Organisation Kreativität und Innovationen. Dies erfordert klare Regelungen und offene Kommunikationswege. Denn ohne eine verbindliche Organisationsstruktur wären nicht nur Prozesssicherheit, Qualität und die zugehörigen Zertifizierungen gefährdet. Ein System ohne Regeln fördert auch Unsicherheit und verursacht Ängste bei den Beschäftigten.

Kompetenz und Verantwortung: Damit alle Mitarbeiter eines Unternehmens bei der Findung neuer Ideen und Realisierung von Innovationen beteiligt sein können, sind flexible Verantwortungen sowie klare Rechte und Pflichten von Nöten.

Grad der Organisationsentwicklung: Je mehr Handlungsspielräume ein Mitarbeiter hat, desto höher ist seine Bereitschaft Ideen zu entwickeln, auszutauschen und umzusetzen. Hieraus ergibt sich auch u.a. die Notwendigkeit Mitarbeiter zu fördern und zu schulen. Denn wird dies nicht getan, können offene Handlungsspielräume auch zu Angst vor Fehlern und Versagen führen.

Konfliktbewusstsein und Fehlertoleranz: „Konflikte lassen Kreativität entstehen“, sie müssen jedoch fair, sachlich und zielorientiert ausgetragen werden. Ein Konfliktbewusstsein verlangt die Förderung konfliktfähiger Mitarbeiter. Dies hat Einfluss auf die Rekrutierung sowie die gesamte Personalentwicklung. Kreative Leistungen der Mitarbeiter müssen durch die Vorgesetzten gefördert werden. Fehler bei nicht Routineaktivitäten sollten als Ausgangspunkte für Verbesserungen gesehen und toleriert werden.

Vertrauenskultur: In innovativen Unternehmen herrscht eine Vertrauenskultur! Erst bei begründetem Verdacht darf das Vertrauen in Misstrauen und sichtbare Kontrolle übergehen.

Innovationshemmende Rahmenbedingungen



Häufig scheitern Innovationen bereits an internen Widerständen oder sie treten erst gar nicht ans Licht. Auch hat die IG Metall Studie zur „Innovationsfähigkeit in deutschen Großunternehmen der Metallindustrie“ gezeigt, dass viele Unternehmen durch ein nur aufgesetztes Innovationsmanagement auffallen. In Ihren Leitbildern und Pressemitteilungen wird zwar von der hohen Bedeutung von Innovationen gesprochen, doch erweisen sich diese Absichten eher als statistische Alibi-Funktionen gegenüber Vorgesetzten, Gesellschaftern und anderen Stakeholdern.

Fehlende Innovationsstrategie: Wird bei der Formulierung der Unternehmensstrategie nicht ausdrücklich auch eine Innovationsstrategie verankert, werden die Beschäftigten ihr Management schwer als Innovatoren wahrnehmen.

Technologiefixierung: Innovationsbarrieren ergeben sich auch aus der Auffassung, dass neue Technologien die wichtigsten Quellen für Innovationen darstellen. Im Zuge dieser Auffassung wurde in zahlreiche Technologien investiert. Hierzu zählten beispielsweise die Themenfelder Customer Relationship Management (CRM), Data Warehouse, E-Commerce, Efficient Resource Planing (EPR), Inter- und Intranet, Knowledge Management, Portale und UMTS. Sicherlich spielen innovative Technologien eine große Rolle in der heutigen Zeit, jedoch übersehen viele, dass die Technik immer nur ein Handwerkszeug, ein Instrument darstellen kann, nie aber die Lösung der Probleme. Viel wichtiger als jede Technik sind die menschliche Kreativität und die richtige Unternehmenskultur, um verbesserte Produkte, Verfahren, Strukturen oder neue Märkte zu entwickeln und zu erobern.

Innovationsfeindliche Unternehmenskultur: Sie herrscht vor, wenn sich innovationsrelevante Praxiserfahrungen, der Mitarbeiter untereinander und zu Vorgesetzten, nicht mit den Bekenntnissen des Top Managements zur Innovation decken. Eine solche Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit wird von den Mitarbeitern sensibel wahrgenommen und wirkt sich direkt auf das Innovationsverhalten der Mitarbeiter aus.

Lehmschicht „mittleres Management“: In vielen Unternehmen werden neue Geschäftsideen speziell aus dem mittleren Management blockiert, da sie in neuen Ideen nicht nur das Risiko des Flops, sondern bei Erfolg unangenehme Veränderungen der heutigen Machtposition und ein Infragestellen der eigenen Kompetenz sehen.

Fehlende Fehlertoleranz: Häufig verantwortet das Management eine weitere wichtige Barriere für Innovationen. Wenn es nicht erlaubt ist Fehler zu machen, verringert dies die Risikobereitschaft der Beschäftigten. Es wird nicht Neues ausprobiert, Innovationen können sich nicht entwickeln.

Fehlende Transparenz: Mitarbeiter, die von der Einführung bzw. Entwicklung eines neuen Produktes oder Verfahrens betroffen sind, werden oft nicht rechtzeitig über den Innovationsprozess informiert und eingebunden. Dadurch entstehen entscheidende Motivationsbarrieren. Gute Ansätze versiegen, da die Beschäftigten die aus Angst vor Arbeitsplatzverlust oder sonstigen negativen Folgen die Gefolgschaft verweigern.

Qualifikationsdefizite: Motivationsbarrieren entstehen ebenso wenn die Mitarbeiter für den Innovationsprozess nicht ausreichend qualifiziert sind.

Fehlende Organisation: Innovationen werden blockiert, wenn die Umsetzung der Mitarbeiterideen zu Innovationen nicht als ein zu organisierender Prozess verstanden wird, sondern mehr dem Zufall überlassen wird.

Rationalisierung statt Innovation: In vielen Fällen werden Innovationen in Verbindung mit Kostensenkungsmaßnahmen, die den Abbau von Arbeitsplätzen zur Folge haben, beobachtet. Daher werden Innovationen von vielen Arbeitnehmern und Betriebsräten als auf die Beschäftigung negativ wirkenden Rationalisierungsmaßnahmen abgelehnt. Besonders tragisch wird es dann, wenn Mitarbeiter Vorschläge zur Verbesserung ihrer Abläufe einreichen und bei der Realisierung ihren Arbeitsplatz verlieren. Dies muss jedoch nicht der Fall sein, wie in verschiedenen Unternehmen auch erfolgreich vorgelebt wird. Wenn eine geeignete Personalstrategie in der Unternehmensstrategie eingebettet ist, mit dem Ziel, die Beschäftigung bei Veränderungen zu sichern und so die Bereitschaft für notwendige Innovationen steigert.

Ansätze zu einer gewerkschaftspolitischen Strategie



Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat stehen in ihrer Funktion für alternative Werte des Unternehmenserfolgs. Nicht maximaler Gewinn für die Anteilseigner, sondern Erfolg für alle Beteiligten ist Zweck des Wirtschaftens eines Unternehmens. Als Alternative zu einem überzogenen Shareholder-Value-Konzept können Arbeitnehmervertreter für einen stakeholder-orientierten Ansatz der Unternehmensführung eintreten. Mit einem solchen Ansatz kann das Unternehmen in seinem gesamten sozialökonomischen Kontext erfasst und die Interessen aller Anspruchsgruppen angemessen und fair berücksichtigt werden. Die Aufgabe besteht dann in der Integration der unterschiedlichen Interessen sowie dem Aufbau und der Pflege der Beziehungen mit den verschiedenen Stakeholdern, um langfristig den Erfolg und damit dauerhaft die Existenz des Unternehmens zu sichern. Die Interessensvertretung im Unternehmen muss im Zuge ihrer gewerkschaftlichen Aufsichtsratsarbeit das Thema Unternehmensstrategie aus einer gestalterischen Perspektive betrachten und es sich zur Aufgabe machen, eine beteiligungsorientierte Unternehmenspolitik zu schaffen, in der die bevorzugte Befriedigung der Bedürfnisse der Shareholder zu Gunsten einer stärkeren Stakeholder-Orientierung zurückgedrängt wird. Um Unternehmensstrategien zukunftsfähig zu gestalten, ist es erforderlich langfristige Personalstrategien mit der Unternehmensstrategie zu verknüpfen und das Personalmanagement ständig zum Thema im Aufsichtsrat zu machen. Insbesondere für die Arbeitnehmervertreter muss das Controlling von Personalmanagement und Personalentwicklung ein Schwerpunkt der Arbeit sein. Die erfolgreiche Umsetzung einer konstruktiven, zukunftsorientierten Aufsichtsratsarbeit, wie wir sie mit der Formel IST (Innovation, Strategie und Transparenz) beschreiben, hängt in erheblichem Maße von der Qualität des Personalmanagements und dessen Fähigkeit ab, die notwendige Transparenz im Unternehmen herzustellen. Durch eine gute Kommunikation zwischen Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat, den Betriebsräten, den Vertrauensleuten und den Beschäftigten können Arbeitnehmervertreter ihren eigenen Beitrag zur Transparenz und zur Verbesserung der Unternehmenskultur leisten. Um die personellen Voraussetzungen in Hinblick auf einen nachhaltigen Unternehmenserfolg, der allen Beteiligten zu gute kommt, zu gewährleisten, bedarf es klarer Konzepte des Personalmanagements, die sich von der Aus- und Weiterbildung über die Rekrutierung bis hin zur Förderung der Menschen erstrecken. Die Arbeitnehmervertretung muss es sich zur Aufgabe machen, solche Konzepte, die mit dem Unternehmensleitbild und der gelebten Unternehmenskultur im Einklang stehen müssen, in regelmäßigen Abständen einzufordern bzw. zu überprüfen.



Checklisten

Unternehmensstrategie – Personalmanagement

- Ist die Unternehmensstrategie allen Aufsichtsräten bekannt?
- Gibt es eine daraus abgeleitete Personalstrategie und ist diese allen Aufsichtsräten bekannt?
- Sind die daraus entstehenden Qualifikationsanforderungen an die Belegschaft bekannt?
- Leiten sich die Grundsätze zur Aus- und Weiterbildung aus diesen Anforderungen ab?

Unternehmenskultur

- Wird das Betriebsklima, z.B. durch Mitarbeiterbefragungen, bewertet?
- Wie wird die Führungskultur im Aufsichtsrat bewertet?
- Gibt die Führung den Menschen ausreichend Freiheiten zur Umsetzung der (innovationsorientierten) Unternehmensstrategie?
- Ist das Unternehmen eine „lernende Organisation“? Sind Fehler erlaubt oder werden sie bestraft?
- Gibt es ein koordiniertes, verbindliches Veränderungsmanagement im Unternehmen?
- Werden die Unternehmenspolitik und die Strategie in die Belegschaft kommuniziert, gibt es eine ausreichende Transparenz für alle Beschäftigten?

Personalmanagement

- Wie gut ist die Qualität von:
 - Ausbildung
 - Weiterbildung
 - Rekrutierung
 - Hochschulpolitik
 - Förderung der Beschäftigten
 - Karriereplänen
 - Führungs-/Arbeitskräfteentwicklung

Umsetzung Mitarbeiterideen

- Werden Mitarbeiterideen/Verbesserungsvorschläge systematisch erfasst?
- Gibt es systematische Workshops/Gruppenarbeit oder ähnliche Systeme zur Verbesserung der Dienstleistungs- und Produktionsprozesse?
- Werden die Beschäftigten durch „Belohnungen“ zur Abgabe von Verbesserungsvorschlägen motiviert?

