

Gemeinsam die Zukunft besser planen

PE-STRATEGIE. Die meisten Veränderungen in der Wirtschaft und in den Unternehmen verlaufen schleichend. Man nimmt sie im Alltag nicht wahr. Deshalb lohnt es beim strategischen Planen, sich zunächst zu fragen: „Was hat sich in letzten zehn oder 20 Jahren verändert?“ Aus den Entwicklungslinien in der Vergangenheit können dann hilfreiche Schlüsse für die Zukunft gezogen werden.

Unternehmerisch handeln bedeutet, die Zukunft gedanklich vorwegzunehmen und die Weichen rechtzeitig in Richtung Zukunft zu stellen. Das ist die Aufgabe aller Top-Entscheider in den Unternehmen. Das ist oft nicht einfach, denn die Zukunft ist noch nicht Gegenwart. Deshalb fließen in alle strategischen Planungen viele Annahmen ein – zum Beispiel über die Frage: Wie entwickelt sich der (Arbeits-)Markt? Welche Problemlösungen sind künftig (technisch) möglich? Welche Kompetenzen brauchen unsere Mitarbeiter morgen?

Erleichtert wird das strategische Planen jedoch dadurch, dass die meisten Verän-

derungen nicht „disruptiv“ verlaufen (um ein aktuelles Modewort zu gebrauchen), sondern schleichend. Deshalb nimmt man sie im Arbeitsalltag oft nicht bewusst wahr. Darum sollten die Entscheider in den Unternehmen, wenn sich bei ihnen das Gefühl verdichtet, „bei uns muss sich etwas verändern“, in einem Workshop zunächst zum Beispiel gemeinsam fragen: „Wie hat unser Unternehmen, sein Markt und seine Belegschaft vor zehn oder 20 Jahren getickt?“

Langfristige Entwicklungslinien erkennen

Aus den Ergebnissen können sie dann ableiten: „Was hat sich seitdem verändert?“ Oder anders gesagt: „Was kennzeichnet die Situation heute?“ Anhand der Veränderungen in den zurückliegenden Jahren können die Workshop-Teilnehmer sich dann fragen, welche Entwicklungslinien hierin erkennbar sind. Im nächsten Schritt können sie sich mit der Frage zu befassen: „Wie sieht aufgrund dieser Entwicklungslinien unser Unternehmen, die Zusammenarbeit in ihm, seine Mitarbeiterstruktur voraussichtlich in fünf oder zehn Jahren aus?“

Aufgrund der hier abgebildeten Tabelle können sich die Teilnehmer dann beispielsweise fragen: „Was gilt es konkret zu tun, damit unser Unternehmen in zehn Jahren noch marktfähig ist und über die Mitarbeiter verfügt, die es braucht?“ Dann kann die Maßnahmenplanung beginnen. Der Vorteil eines solchen Vorgehens ist: Durch die gemeinsame Analyse „Was hat sich verändert?“ wird zunächst

eine gemeinsame Verstehensbasis geschaffen. Zudem wird den Teilnehmern bewusst, wie viel sich in den zurückliegenden zehn oder 20 Jahren schon geändert hat beziehungsweise wie viele Veränderungen das Unternehmen und seine Mitarbeiter bereits erfolgreich gemeistert haben. Entsprechend zuversichtlich befassen sie sich mit der Zukunft – insbesondere dann, wenn es primär darum geht, Entwicklungslinien, die bereits in der Vergangenheit erkennbar waren, fortzuschreiben.

Dies ist eigentlich bei allen anstehenden Veränderungen im Human-Resources-Bereich beziehungsweise im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung sowie betriebliche Weiterbildung der Fall. Unabhängig davon, ob es sich beispielsweise um das Thema Führung, Team- und Zusammenarbeit oder Mitarbeiterqualifikation handelt. Hier waren und sind es nicht sogenannte „black swans“, also (scheinbar) unvorhersehbare Ereignisse wie die Terroranschläge 2001, die Finanzkrise 2008 oder der Brexit, die zu dem „Reformstau“ beziehungsweise hohen Change-Bedarf in vielen Unternehmen führen.

Die Ursache ist vielmehr: Die Personalbeziehungsweise HR-Verantwortlichen in den Unternehmen haben ihre „Hausaufgaben“ entweder nicht oder nicht konsequent genug gemacht. Oder sie hatten nicht das erforderliche Standing in ihrer Organisation, um bei den Top-Entscheidern das nötige Gehör zu finden. Denn für fast alle Herausforderungen im PE- und OE-Bereich, vor denen die Personal- und HR-Verantwortlichen in den Unter-



AUTOR

Dr. Albrecht Müllerschön
ist Inhaber der Müllerschön Managementberatung in Starzeln (Baden-Württemberg). Er unterstützt Unternehmen und ihre Mitarbeiter bei der Bewältigung von Change-Vorhaben. Der Wirtschaftspsychologe ist Experte für Personalauswahl, Personalentwicklung und Coaching. Er ist auch Lehrbeauftragter der Uni Tübingen und Autor mehrerer Fachbücher.

**Albrecht Müllerschön
Managementberatung
Kirchsteige 6, D-72393 Starzeln
Tel. +49 7477 151105
www.muellerschoen-beratung.de**

Was hat sich in den letzten 20 Jahren verändert?

Übersicht. Grundlage eines Planungsprozesses kann eine Übersicht wie die folgende sein, die bei einem Workshop mit den Personalverantwortlichen in einem mittelständischen Unternehmen entstand:

Thema	1997	2017	Zukunft
Unternehmensstruktur	Es gibt noch die Unternehmensfamilie die „Siemensianer“, „die Opelaner“ ...	(Groß-)Unternehmen haben weitgehend eine Holding-Struktur mit einer Mutter- und vielen Tochtergesellschaften. Die Frage, was verbindet uns noch, gewinnt an Bedeutung.	Unternehmen sind zunehmend lose Beziehungsnetzwerke. Die Zusammenarbeit von Unternehmen und Mitarbeiter ist meist eine Kooperation auf Zeit.
Arbeitsform	Die Mitarbeiter arbeiten für Abteilungen, Bereiche, (fast) jeder hat noch seine klar umrissenen und abgegrenzten Aufgaben.	Eine bereichsübergreifende Team-Projektarbeit dominiert.	Die Kernleistungen der Unternehmen werden zunehmend in unternehmensübergreifenden Netzwerken und mithilfe vieler externer Dienstleister sowie Mitarbeiter auf Zeit erbracht.
Informationstechnologie	IT wird zum Optimieren, Neustrukturieren lokaler Arbeitsprozesse genutzt.	IT ist der zentrale Treiber der Veränderung. Sie durchzieht die Unternehmen, wie das Nervensystem den menschlichen Körper, die meisten Prozesse in den Unternehmen laufen computergestützt ab.	Unternehmen sind in digitale Netzwerke eingewoben. Die meisten operativen Prozesse laufen vollautomatisiert und netzgestützt ab.
Firmeninterne Personalentwicklung	PE versteht sich als „strategischer Partner der Unternehmensführung“. Man plant langfristig strategisch.	Strategische PE ist immer schwerer möglich, da belastbare Zukunftsprognosen auch bezüglich des Personal-/Kompetenzbedarfs kaum noch möglich sind.	PE entwickelt sich zunehmend zum Dienstleister für die Mitarbeiter auf der Shopfloor-Ebene und ihre Führungskräfte, sie schafft Rahmenbedingungen für selbstorganisiertes Lernen, stellt Tools zur Verfügung.
Führung	Führung erfolgt weitgehend top-down. Die Führungskräfte verstehen es als ihre Kernaufgabe, ihre Mitarbeiter bei ihrer Arbeit anzuleiten und zu motivieren.	Führung versteht es zunehmend als ihre Kernaufgabe, die (bereichsübergreifende) Zusammenarbeit zu organisieren und zu koordinieren.	Kernaufgabe von Führung wird es zunehmend, Sinn zu vermitteln, Spezialisten in das Team einzubinden und diese auf das gemeinsame Ziel einzuschwören.
„Gute“ Mitarbeiter	Sie sind fachlich fit und erfüllen die ihnen übertragenen Aufgaben zuverlässig.	Sie sind Teamarbeiter, die über den „Teller- rand“ hinausschauen.	Teamarbeiter erkennen selbst, was es zu tun gilt, und entwickeln ihre Kompetenz eigenverantwortlich weiter.
Coaching	Coaching spielt im Bereich Weiterbildung und PE nur eine marginale Rolle. Zielpersonen sind fast ausschließlich „Executives“.	Coaching hat sich zu einem allgemein anerkannten PE-Instrument für Fach- und Führungskräfte und Teams entwickelt.	Die Bedeutung individueller Förder- und Entwicklungsmaßnahmen steigt weiter
Weiterbildung	Sie erfolgt weitgehend in Präsenztrainings.	Sie erfolgt zunehmend mittels Lernarchitekturen, die Online-Lernen mit Präsenzseminaren verknüpfen.	Die digitalen Medien und das selbstgesteuerte Lernen im Projekt- und Arbeitsalltag spielen eine immer größere Rolle.
Teamentwicklung	Sie beschränkt sich weitgehend auf Teambildung (Formieren neuer Teams) – häufig mit Outdoor-Maßnahmen gekoppelt.	Sie zielt in der Regel darauf ab, die Leistung bestehender (Arbeits-)Teams zu steigern – meist im Rahmen laufender Projekte.	Sie zielt primär darauf ab, aus einer Vielzahl von Spezialisten „Hochleistungsteams“ zu bilden, die zeitlich begrenzt kooperieren.

nehmen aktuell stehen, gilt: Sie sind nicht neu. So liest man in den Fachzeitschriften und hört man auf Kongressen zum Beispiel seit fast zwei Jahrzehnten:

- „Die Führung in den Unternehmen muss sich verändern.“
- „Die Unternehmen müssen schneller und flexibler auf Marktveränderungen reagieren.“

- „Die cross-funktionale Zusammenarbeit muss intensiviert werden.“
- „Die Entwicklung im IT-Bereich ist der zentrale Treiber der Veränderung im Unternehmen.“

Deshalb ist die Nervosität, mit der aktuell solche Themen wie „Industrie 4.0“, „Digitale Transformation“ und „Agilität“ diskutiert werden (und der Hype, den

die Beraterszene hierum entfacht), eher eine Indiz dafür, dass das Management in vielen Unternehmen aufgrund seiner mentalen Fixierung auf den kurzfristigen Erfolg viele Entwicklungslinien im Unternehmensumfeld entweder „verschlief“ oder ihnen im Alltagsgeschäft nicht die nötige Beachtung beimaß.

Albrecht Müllerschön ●