

Integrierte Personalarbeit

Artikel über das Projekt Integrierte Personalarbeit

Anlaß für das Projekt

Der Ausgangspunkt für das Projekt war ein Teamentwicklungsprozeß in der Personalabteilung unseres Unternehmens. Im Laufe dieser Arbeit verständigten wir uns darauf, eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen internen Beratern und Personalreferenten zu entwickeln und einzuüben. Zur Durchführung eines Pilotprojekts haben sich der Autor und ein Personalreferent bereiterklärt.

Bei der Durchforstung der anliegenden Themen verständigten sich beide darauf, eine neue Form der Personalarbeit für das Unternehmen in den Mittelpunkt der inhaltlichen Arbeit zu stellen und somit auch die Zusammenarbeit mit den zu betreuenden Fachbereichen in das Vorhaben zu integrieren.

Das Projekt bekam den Namen "Integrierte Personalarbeit". Auf der Suche nach einer Abteilung in unserem Unternehmen, die sich für unser Vorhaben interessierte und mit uns zusammenarbeiten wollte, wurden wir bei dem Leiter der Produktentwicklung fündig.

Projektauftrag

Auftraggeber für das Projekt "Integrierte Personalarbeit" waren der Personalleiter und der Leiter Produktentwicklung. Die Leiter der einzelnen Bereiche innerhalb der Produktentwicklung wurden bei Einzelmaßnahmen als Auftraggeber involviert. Verantwortlich für die Vorbereitung, Umsetzung und Auswertung der Maßnahmen waren der interne Berater und der Personalreferent, der den Geschäftsbereich Produktentwicklung betreut.

In den Auftragsgesprächen wurden als Ziele festgelegt, daß vor allem die ganzheitliche Betreuung von Unternehmensbereichen durch die Personalabteilung und eine geänderte Verantwortungsverteilung zwischen Betreuungsbereich und Personal Ziel sind. Hierzu sollten Instrumente, Konzepte und Vorgehensweisen entwickelt werden.

Zusätzlich verfolgte der Personalleiter mit dem Projekt das Ziel die interne Zusammenarbeit zwischen Beratern und Personalbetreuern zu verbessern.

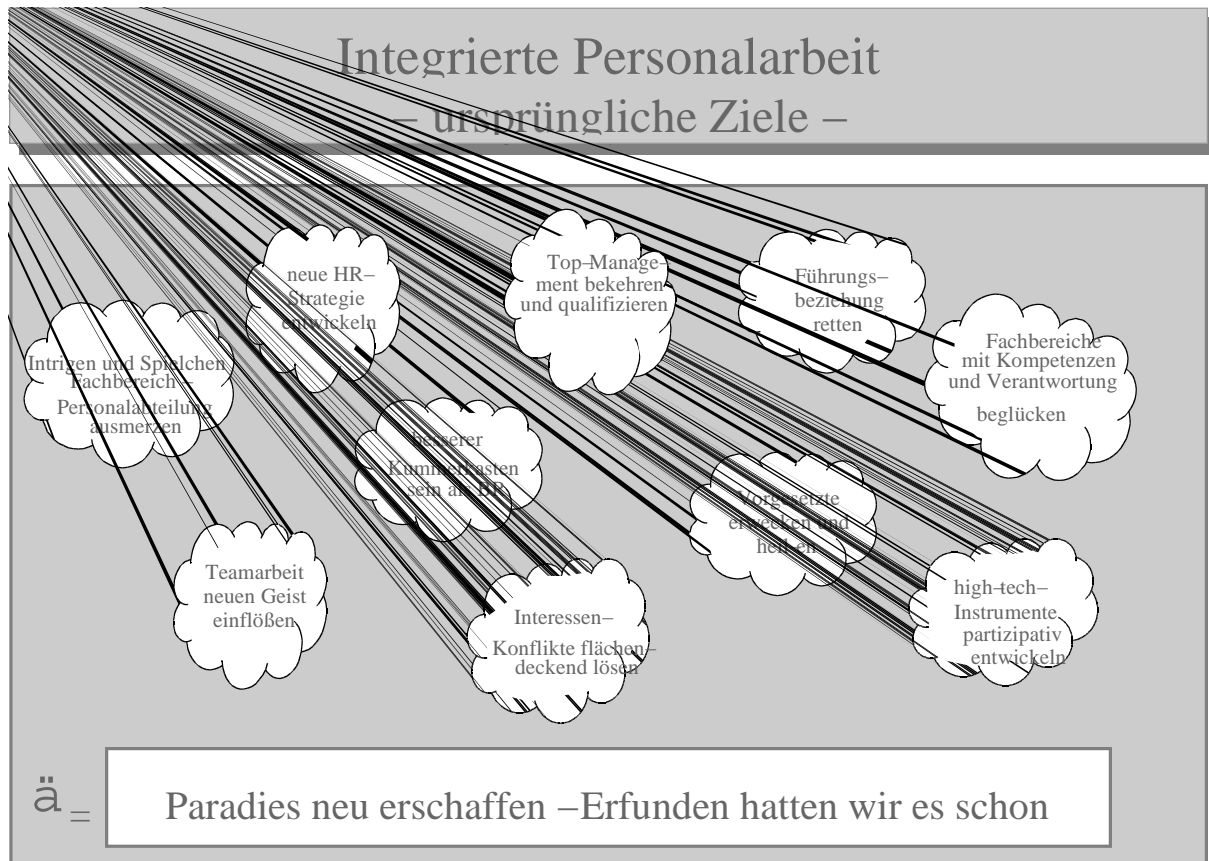
Der verantwortliche Manager für Produktentwicklung wollte durch die Aktivitäten zusätzlich sein Führungsteam weiterentwickeln und für seine

Manager einen Einstieg in eine neue Qualität ihres Rollen- und Aufgabenverständnisses schaffen.

Unsere Ziele – Personalreferent und interner Berater bezogen sich vor allem auf die Verbesserung unserer Zusammenarbeit. Zu Beginn war diese geprägt von Eifersüchteleien, Konkurrenzverhalten und ungeklärten gegenseitigen Erwartungen. Gemeinsam war uns der Wunsch nach einer besseren Zusammenarbeit zwischen Personal- und Fachbereichen. Zu Beginn des Prozesses waren die Vorstellungen dazu sehr unspezifisch und idealistisch.

Übliche Vorgehensweise

Nachdem die Auftragsklärung in diesem Sinne abgeschlossen war, begannen wir in der uns gewohnten Vorgehensweise unsere Arbeit. Der erste Schritt bestand in einer gründlichen Analyse und der zweite in der Beschreibung eines Sollkonzepts, wie nach unserem Projekt – natürlich erfolgreich abgeschlossen – integrative Personalarbeit in und mit der Produktentwicklung aussehen würde. Aus heutiger Sicht kann man feststellen, daß wir das Paradies damit neu erfunden hatten, wir mußten es also nur noch aufbauen. Mit diesen Gedanken im Kopf fanden wir uns zu unserem ersten Gespräch bei unserem Supervisor ein und verließen ihn wieder mit einem realistischeren Blick auf unser Vorhaben und einigen interessanten, aber auch verwirrenden Ansätzen für eine andere Vorgehensweise. In den nächsten Supervisionssitzungen entstanden dazu genauere Skizzen und die Grundzüge für ein passendes Drehbuch und entsprechende Rollen.

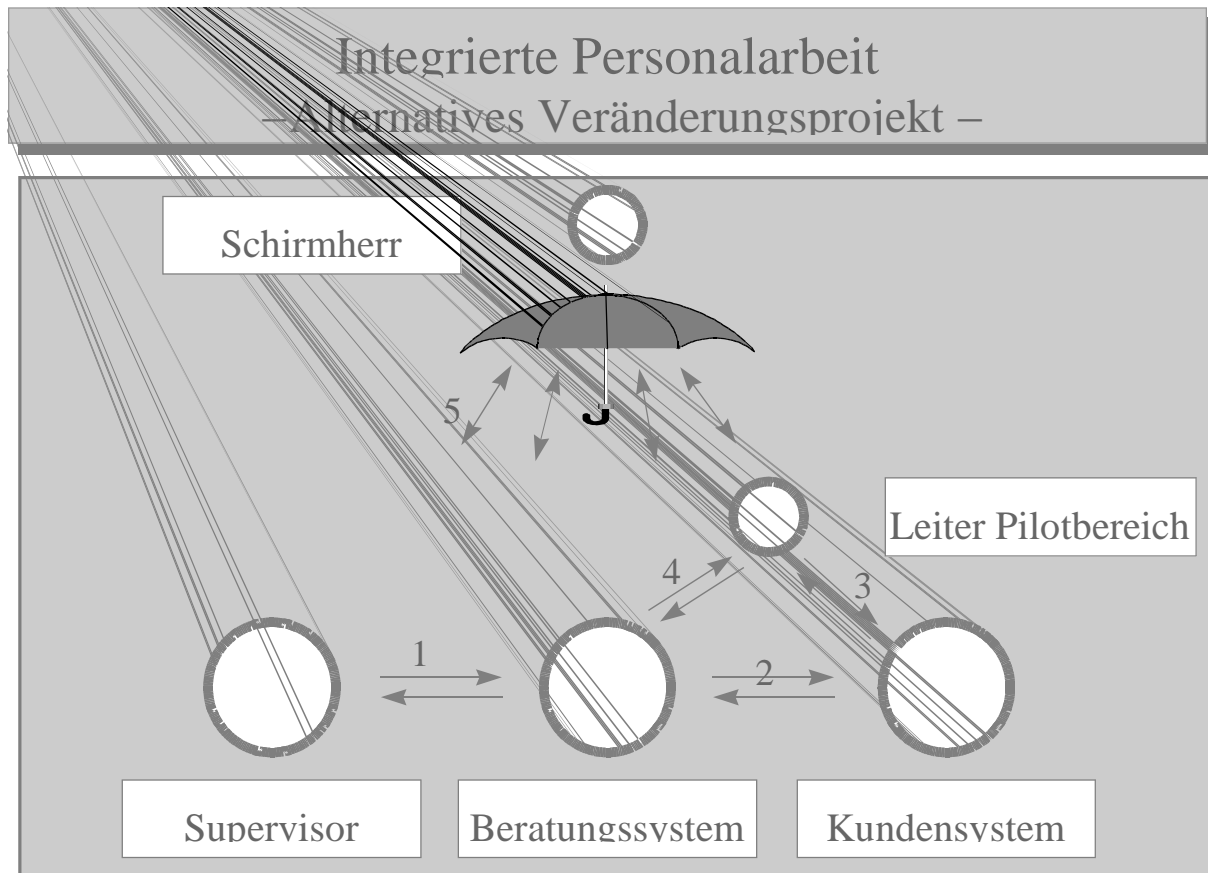


Durchgeführtes Veränderungskonzept

Der von uns verfolgte Veränderungsprozeß orientierte sich nicht an einem vorgedachten Sollkonzept und daraus abgeleiteten Schritten zu einer Implementierung. Stattdessen war unser Ziel, anstehende Ereignisse, die zu gestalten waren, in den Mittelpunkt unserer Arbeit zu stellen. Wir wollten bei Vorgehensweise und Inhalten Unterschiede machen, die auch für die Beteiligten einen Unterschied machen. Dazu suchten wir uns Ereignisse aus, bei denen ohnehin eine Kooperation zwischen dem Fachbereich und dem Personalbereich notwendig war. Wir stellten uns zunächst die übliche Form der Zusammenarbeit vor und entwickelten anschließend alternative Formen der Begegnung, Kommunikation, Steuerung und inhaltlichen Bearbeitung.

Dabei dienten uns die zuvor erwähnten Skizzen der Zukunft als Leitidee. Das oberste Ziel bestand aber nicht darin, diese Skizzen umzusetzen, sondern bei den konkreten Ereignissen für die Betroffenen einen erlebbaren Unterschied zu bisher gemachten Erfahrungen zu machen. Ein mögliches Konzept der integrierten Personalarbeit sollte somit zu einem späteren Zeitpunkt durch eine Zusammenfassung der gemachten Erfahrung und einer Beschreibung der dann entwickelten Kooperationsformen entstehen. Der Prozeß war im besten Sinne ergebnisoffen.

Im Laufe der Zeit entwickelten sich für die Beteiligten im Prozeß unterschiedliche Verantwortlichkeiten heraus.



Die unterschiedlichen Verantwortlichkeiten entstanden in der Interaktion der beteiligten Rollen. Sie entwickelten sich im Laufe des Projekts und können so zusammengefaßt werden:

1) Supervisor– Beratungssystem

- ⑦ Planen von Ereignissen und Vorgehen
- ⑦ Training von Rollen und Situationen
- ⑦ Auswerten von Erfahrungen
- ⑦ Einzel-Coaching
- ⑦ Methodische Beratung (z.B. Designs)

- | | |
|--|--|
| 2) Beratungssystem – Kundensystem
Einzelmaßnahmen | <ul style="list-style-type: none"> ⑦ Auftragsklärung für ⑦ variabel nach Ereignis: Beratung, Moderation, Training, Supervision, Coaching ⑦ Ergebnis– und Erfahrungsauswertung |
| 3) Leiter Pilotbereich – Kundensystem
Ressourceneinsatz | <ul style="list-style-type: none"> ⑦ Entscheidung über ⑦ Inhaltliche Ziele für ein Ereignis klären ⑦ Entwicklungsziele im Rahmen des Projekts klären ⑦ Promotor und Motivator sein ⑦ Modell sein für die neue Form der Interaktion zwischen Fachbereich und Personalabteilung |
| 4) Beratungssystem – Leiter Pilotbereich | <ul style="list-style-type: none"> ⑦ Ereignisse zur Gestaltung aus wählen ⑦ Entwicklungsziele für das Projekt klären ⑦ Zeitliche Planung von Ereignissen ⑦ Erfahrungen auswerten |
| 5) Schirmherr | <ul style="list-style-type: none"> ⑦ Definiert Gesamtauftrag und Entwicklungsziele ⑦ Klärt Ressourcen ⑦ Repräsentiert Projekt in der Geschäftsleitung ⑦ Betreibt Marketing für das Projekt |

Instrumentarien

Ebenso wie bei der Vorgehensweise sind wir auch bei den Instrumenten, die wir benutzen, auf die Suche nach geeigneten Formen gegangen. Wir stellten bei dem wichtigsten Instrument ein konkretes Ereignis in den Mittelpunkt. Dazu entwickelten wir entweder alleine für uns oder zusammen mit Auftraggeber und Betroffenen verschiedene Perspektiven, unter denen wir uns dieses Ereignis betrachten und gestalten konnten. Die Perspektiven stellen unterschiedliche Sichtweisen dar, differenziert nach Rollen (Vorgesetzter, Mitarbeiter, Personalreferent, interner Berater, Trainer, Bewerber, etc.) und Gestaltungsfeldern (Führungsbeziehung, Unternehmenskultur, Personalentwicklung, Leistungssteuerung, Entwicklung eines Führungsteams, etc.). In dem Beispiel sind die Perspektiven bezogen auf die Besetzung einer bestimmten Führungsposition visualisiert.



Das Ereignis–Perspektiven–Modell ist eine gute Methode, um das Ziel Integrative Personalarbeit zu verdeutlichen und ist sehr vielseitig einsetzbar. Wir haben es als Präsentationsmedium benutzt, als Methode zur Prioritätensetzung und als Vorlage um Leitfragen für Interviews zu entwickeln. Hier einige Beispiele für den Einsatz:

Stellenbesetzung

Bei dem dargestellten Beispiel habe ich zusammen mit dem Personalreferenten eine Perspektivenkarte entwickelt. Anschließend haben wir für jede Perspektive Fragen entwickelt, mit denen wir den Hauptentscheider sensibilisieren wollten für die Vielzahl der zu beachtenden Interessen und Auswirkungen der Stellenbesetzung. Das Ziel bestand darin, daß auch er seine Perspektiven erweitert, bewußter Schwerpunkte setzt und Kriterien für seine Entscheidung ableitet. Diese Ziele haben wir auch erreicht. Darüberhinaus hat der Entscheider die Perspektiven ebenfalls genutzt, um Zielvereinbarungen für die Einarbeitungszeit mit dem neuen Stelleninhaber zu definieren.

Eine deutliche Begrenzung erfuhr das Instrument beim Einsatz als Entscheidungshilfe für die Stellenbesetzung. Viele Personalentscheidungen – vor allem bei internen Kandidaten – werden intuitiv getroffen und anschließend legitimiert bzw. argumentiert. Diese Entscheidungen werden durch die Sensibilisierung des Entscheiders für neue Perspektiven und deren Auswirkungen nicht revidiert – zumal dann, wenn der Entscheider schon früher mit intuitiven Entscheidungen positive Erfahrungen gemacht hat.

Start eines neuen Bereichs

Das Instrument haben wir auch eingesetzt, um in der Startphase eines neuen Bereichs Personalmanagement– und Personalführungsthemen zu besprechen. Nach einer Einführungs– und Erklärungsphase durch uns, haben die Mitarbeiter zusammen mit ihrem Vorgesetzten Ereignis–Perspektiven–Landkarten zu zentralen Themen wie Leistungsbeurteilung, Integration eines neuen Mitarbeiters, Prämienausschüttung, etc selbst erarbeitet. Danach konnten sie unterschiedliche Interessen, Widersprüche und Gestaltungsmöglichkeiten besprechen. Sie konnten zusammen mit uns festlegen, wer Verantwortung für die einzelnen Perspektiven übernimmt und wie Rollen zusammenspielen müssen. Dadurch konnten wir ein Drehbuch entwickeln, in dem alle wichtigen Perspektiven beachtet wurden und ein ganzheitlicheres Ergebnis entstand.

Diese Landkarten stellten auch für uns von der Personalabteilung einen Erkenntnisfortschritt dar. Sie brachten uns aber auch von Seiten der Kunden den Vorwurf ein, daß sie zu abstrakt sind und auch aus einem Lehrbuch stammen könnten. Sie führten auf der einen Seite zu einer Sensibilisierung aller

Beteiligten, zeigten aber auf der anderen Seite nur teilweise einen sichtbaren Einfluß bei der selbständigen Bearbeitung von operativen Fragen, wie z.B.: "Was passiert, wenn ich mit meinem Vorgesetzten uneins bin über die ausgesprochene Leistungsbeurteilung?"

Teambuilding eines Leitungsteams

In einem Teamentwicklungs-Workshop eines Führungsteams haben wir das Instrumentarium ebenfalls eingesetzt. Dabei war das Ziel, sowohl das Selbstverständnis und den Gestaltungsspielraum der Führungskräfte als auch neue Kooperationsformen zwischen Managern und Mitgliedern der Personalabteilung zu entwickeln. Dazu haben wir ähnlich wie im vorhergehenden Beispiel gemeinsam Ereignis-Perspektiven-Landkarten entwickelt und konkret anstehende Ereignisse diskutiert und gestaltet.

Auch hier bestand ein Hauptfortschritt in der Sensibilisierung und dem gemeinsamen Erkenntnisfortschritt. Der Prozeß war zum Teil mühsam und warf für uns einige Fragen nach dem methodischen Vorgehen auf. Es entstand bei uns aber auch die Frage, wer dieses Projekt treibt und wie groß die Übereinstimmung in den Zielen (geänderte Verantwortungsverteilung) mit unserem Pilotbereich wirklich ist.

Markt für Personalkonzepte und –instrumente

Eine andere Erfahrung machten wir mit dem veränderten Design für das Gesamtprojekt. In einem frühen Stadium hatten wir uns von der üblichen Vorgehensweise (Analyse – Konzept – Entscheidung durch Geschäftsleitung – Implementierung) verabschiedet. Unsere Vorgehensweise der Entwicklung und Gestaltung von praxisnahen Lösungen zusammen mit den Entscheidern und Betroffenen, führte zu einer ganzen Anzahl von guten Konzepten und Instrumentarien. Diese wollten wir über einen internen "Human Resources Markt" auch anderen als den Entwicklerbereichen zugänglich machen. Dies traf sowohl bei den Entwicklern als auch bei Abnehmern auf Interesse. Die einen aus Stolz über ihre Erzeugnisse, die anderen weil ihnen dadurch Zeitersparnis und Fehlervermeidung winkte. Schwer tat sich dagegen die Geschäftsleitung mit diesem Vorgehen und begründete dies mit einem Wildwuchs an Konzepten und Vorgehensweisen, der von ihr nicht mehr zu steuern sei.

Aus- und Bewertungen

In dem Projekt, das sich über 12 Monate erstreckte, haben wir noch eine Reihe anderer Ereignisse in der beschriebenen Art und Weise vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet. Wir haben noch weitere Instrumente erarbeitet und Vorgehensweisen entwickelt. Die angeführten Aktivitäten stehen dafür beispielhaft. Unsere Erfahrungen lassen sich in mehreren Themenbereichen auswerten:

⑦ Entwicklungen in den betreuten Bereichen

In allen Bereichen hat eine Sensibilisierung für Personalmanagement-Themen stattgefunden. Darüber hinaus konnten wir auch eine Reihe von Entwicklungen in Wahrnehmung, Denken und Handeln bei Einzelpersonen und in Gruppen feststellen. Es gab aber auch Irritationen, vor allem bei der Arbeit mit dem Perspektiven-Ereignis-Modell, die zu Widerstand bei unseren Kunden führten. Sie vermißten direkte Lösungen für ihre praxisorientierten Fragen.

Sie fragten uns in einer Expertenrolle an, aber eine Antwort blieben wir ihnen schuldig. Statt dessen führten wir abstrakte Modelle ein, um mit den Kunden gemeinsam eine angemessene Lösung zu suchen. In Zeiten von erhöhtem Arbeits- und Erfolgsdruck ernteten wir dafür Unverständnis.

Dagegen wurde die Zielrichtung, integrierte Dienstleistungen von seiten der Personalabteilung anzubieten, auch deshalb honoriert, weil sie zu Zeitersparnis auf seiten der Kunden führte.

⑦ Entwicklungen im Personalbereich

Die größten Veränderungen durch das Projekt ergaben sich innerhalb des Personalbereichs. Vor allem die Zusammenarbeit zwischen den internen Beratern und den Personalreferenten hat sich spürbar verbessert. Zunächst wurde durch unser Pilotprojekt eine kleine Lawine von Qualifizierungsmaßnahmen, sowohl bei den Beratern als auch bei den Referenten, ausgelöst. Diese führte in einem zweiten Schritt zu vielen weiteren Projekten, in deren Rahmen neue Formen der Kooperation zwischen beiden Funktionen entwickelt und gelebt wurden. Bisweilen ist es aber immer noch so, daß auch Verhalten aus früheren Zeiten zu beobachten ist, das bei Nichtbeachtung – ähnlich wie bei Suchterkrankungen – zu Rückfällen führen kann.

⑦ Konzepte und Instrumente

Vor allem das Ereignis–Perspektiven–Modell hat durch seine bildliche Darstellung unseres Ansatzes integrierte Personalarbeit anzubieten, überzeugt und ist heute ein Bestandteil unseres Denkens und unserer Vorgehensweise. Daß es nicht stärker in der Arbeit mit Kunden genutzt wird, liegt an dem Widerstand, den wir beim Einsatz erlebt haben. Am sinnvollsten scheint es uns dort eingesetzt, wo es uns hilft, den Umgang mit Ereignissen zu gestalten und Prozesse zu planen.

Ein weiteres wichtiges Instrumentarium, das bei der Auswertung des Projekts entstanden ist, ist ein Set von unterschiedlichen Rollen, in denen die Dienstleister der Personalabteilung gegenüber ihren Kunden auftreten. Darin ist beschrieben, welche Verantwortungen, Haltungen, Kompetenzen und Interaktionen eine Rolle ausmachen. Zur Zeit sind wir in Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitern des Unternehmens dabei, komplementäre Rollensets für Manager und Mitarbeiter zu entwickeln. Hierbei nutzen wir das Ereignis–Perspektiven–Modell als Einstieg in die gemeinsame Arbeit.

⑦ Vorgehensweise im Projekt

Durch das Projekt und die Nachfolger haben wir ein neues Repertoire für Veränderungsmanagement entwickelt und verfügen nun über mehr Handlungsalternativen in unserer Arbeit. Trotzdem ist immer wieder spürbar, daß wir zu dem Gewohnten tendieren, auch wenn es sich nicht bewährt hat. Wir neigen nach wie vor dazu, idealistische Modelle zu entwickeln, die Manager in ihren Implementierungsmöglichkeiten zu überfordern und lieber der Taube auf dem Dach nachzutruern, als den Spatz in der Hand zu schätzen. Allerdings wird die Bremsspur kürzer, was Anlaß zur Hoffnung bietet.

Die Form der Zusammenarbeit mit Auftraggeber, externem Supervisor und uns – wie oben beschrieben – war eine günstige Konstruktion mit einigen Optimierungsmöglichkeiten und einem echten Problem.

Dadurch, daß der Supervisor nie mit dem Bereich, den wir beraten haben, direkten Kontakt hatte, entstanden viele Diskussionsschleifen in der Analyse und Bewertung von Situationen und Erfahrungen. Außerdem hatten wir zuweilen den Wunsch, eine Experteneinschätzung von einem Dritten zu bekommen.

Ein echtes Problem stellte dagegen der energetische Verlauf des Projekts dar. Idealisten, wie wir, sind an großen Veränderungen und an sichtbaren Entwicklungen interessiert. Unser Veränderungsprozeß war aber eher auf kleine Schritte und langsame Aufbauarbeit angelegt. Dies führte im Laufe des Projekts sowohl bei uns als auch bei den Auftraggebern zu Motivationsverlusten. Man braucht einen langen Atem, um Entwicklungsarbeit auf diese Weise voranzutreiben. Auch wenn der Prozeß sicherlich richtig aufgesetzt war, da zu

dieser Zeit im Unternehmen keine Revolution angesagt war, sondern allenfalls Evolution. Aus Sicht der Personen, die etwas verändern wollen, bleibt allerdings die Frage, welches sind die Hebel, um in diesem Umfeld eine Veränderung zu erzeugen, die unumkehrbar ist. Denn aus heutiger Sicht wird deutlich, daß in Revolutionszeiten auf Bekanntes und (vermeintlich) Bewährtes zurückgegriffen wird.

⑦ Integrierte Personalarbeit

Unser Anspruch war, eine neue Verantwortungsverteilung zwischen Führungskräften, Mitarbeitern, internen Beratern und Personalbetreuer zu entwickeln. Was wir erreicht haben, ist bei allen Beteiligten mehr Verständnis für das Thema und für die Komplexität von Personalmanagement und Personalführung. Wir haben mehr Einblick geschaffen in die Zusammenhänge und die Widersprüche. Die Frage aber, ob Führungskräfte und Mitarbeiter nun mehr Verantwortung für deren Gestaltung übernehmen, läßt sich nur am Individuum beantworten. Bei der Vernetztheit vieler Themen und Personen wird aber deutlich, daß erst durch die Mitgestaltung vieler Beteiligten und der zentralen Entscheidungs- und Modellträger ein selbsttragender Prozeß in Gang kommt. Verantwortung und Selbstorganisation sind aber niemand zu verordnen. Bleibt als Mittel der Mobilisierung die Verführung.

Nimmt man die beiden letzten Auswertungspunkte zusammen, so bleibt die offene Frage nach der Motivation für proaktive Veränderungen, wenn nicht die Notwendigkeit von Anpassung Druck erzeugt oder eine Führungspersönlichkeit mit einer Vision Personen zum Mitmachen verführt.