



## Praktikable Zukunftssicherung

Personalentwicklung wird auch für produzierende Klein- und Mittelstandsunternehmen immer mehr zum Wettbewerbsfaktor – Innovationen und Produktqualität gegen Niedriglohnkonkurrenz.

Die integrierte Personalentwicklung könnte gerade hier ein praktikables Zukunftsmodell sein.

Die Caleg GmbH, ein in Brandenburg angesiedeltes Industrieunternehmen, hat sich als Klein- und Mittelserienfertiger von individuellen Schaltschränken und Maschinenverkleidungen aus Metall einen soliden Platz auf dem Markt geschaffen. Während der vorangegangenen kompletten Umstrukturierung des Unternehmens lag der Fokus auf der technisch-organisatorischen Entwicklung. Investitionen in die Mitarbeiter beschränkten sich bis vor fünf Jahren allenfalls auf technische Schulungen.

Dass dies bei wachsendem Innovations- und Kostendruck nicht mehr ausreichen würde, zeigte sich am deutlichsten im Produktionsbereich. Kleiner werdende Losgrößen, steigende Variantenvielfalt und kürzere Lieferzeiten waren mit herkömmlichen Steuerungsstrategien kaum mehr zu bewältigen. Und technische Lösungen konnten zur Erhöhung der geforderten Prozessflexibilität keinen relevanten Beitrag leisten. Reaktionsgeschwindigkeiten in der Produktion ließen sich nur über die Mitarbeiter erhöhen. Um ihr Wissen um Optimierungsmöglichkeiten der Prozesse besser zu nutzen und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit effizienter gestalten zu

können, wurden ihnen mehr Verantwortung und Entscheidungsmöglichkeiten übertragen. Die strategische Entscheidung war die Einführung von Gruppenarbeit und KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess).

Es stellte sich jedoch schnell heraus, dass der erforderliche Flexibilitätssprung, ohne eine konsequente und systematische Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte, nicht zu erreichen sein würde. Es galt, das, was im Vorfeld für das Sach- und Finanzkapital selbstverständlich war, auf das Humankapital zu übertragen – ohne Pflege keine Zinsen.

Mit der Erkenntnis, dass gut qualifizierte Mitarbeiter die wichtigsten Träger von Innovationsprozessen sind, verbindet sich die Forderung nach einem professionellen Personalmanagement. Ohne externe Hilfe konnte Caleg dies nicht leisten. Das Unternehmen hatte nicht die Kapazitäten sich auf die Aufgabe zu konzentrieren. Weder der inhaltliche noch der methodische Input konnte von innen kommen und weil auch die Rolle eines Moderators, der mit abteilungsübergreifender Akzeptanz integrierend wirken sollte, extern besser besetzt schien, wurde die Getoq, ein Berliner Beratungsunterneh-

men zur Unterstützung beauftragt. Entscheidend für die Auswahl war: Es musste eine Prozessberatung sein. Projektsteuerung, Konzeptentwicklung und Training sollten in einer Hand liegen. Der Einkauf einzelner, isolierter Qualifizierungsbausteine wurde für wenig geeignet gehalten, um im Unternehmen den gewünschten kontinuierlichen Entwicklungsprozess in Gang zu setzen und zu verankern.

### Personalentwicklung in der Gruppe

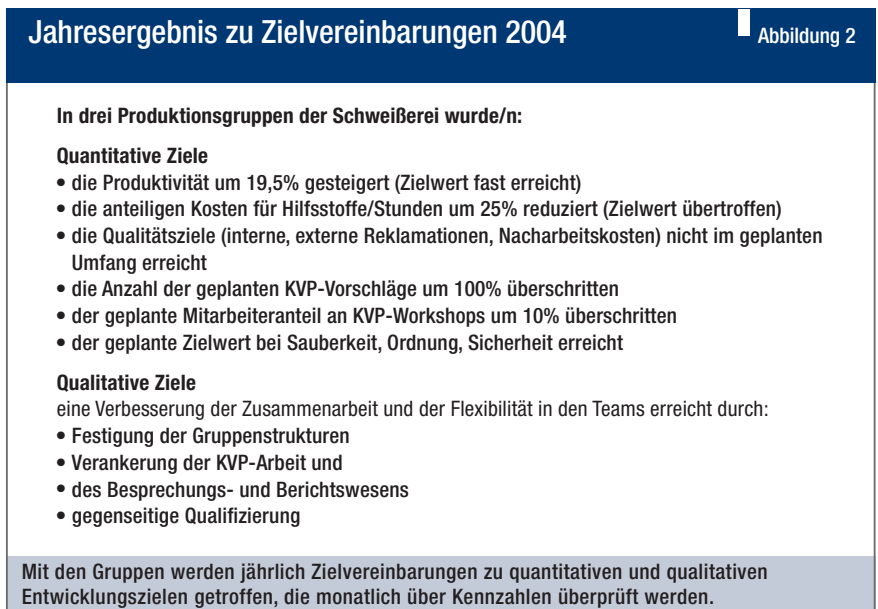
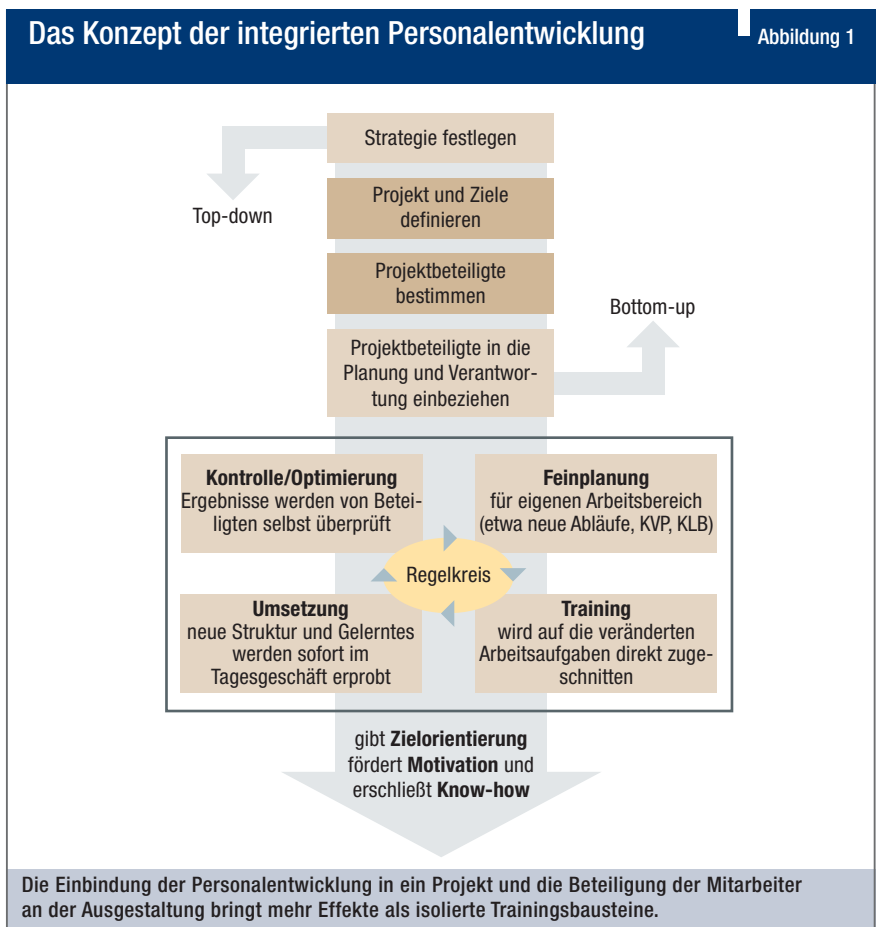
Aufwendige Qualifizierungsprogramme sind in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) nicht gefragt. Insbesondere bei den eng begrenzten personellen Ressourcen wären sie kaum praktikabel. Eine praxistaugliche Personalentwicklung ist daher gerade bei KMU an zwei Bedingungen geknüpft: Sie muss mit einem vertretbaren Aufwand ins Tagesgeschäft zu integrieren sein und für Unternehmen und Mitarbeiter sichtbare Effekte erzielen.

Caleg entschied sich für das Konzept der integrierten Personalentwicklung, um ihre Personalentwicklung systematisch voranzutreiben und zu verankern. Dieses Modell verknüpft Top-down und Bottom-up-

Vorgehen miteinander (siehe Abbildung 1). Die Geschäftsführung setzt als Rahmenbedingungen die Strategie und Innovationsziele und erteilt auch den entsprechenden Projektauftrag.

Um eine Einbindung in die normalen Abläufe zu gewährleisten, sollte die Personalentwicklung in das Gruppenarbeitsprojekt integriert und von den Beteiligten zu einem gemeinsamen Arbeits- und Lernprozess verknüpft werden. Auf diese Weise ließen sich die Planungen der organisatorischen Voraussetzungen von Gruppenarbeit und der Qualifizierung für die beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte ideal aufeinander abstimmen. Inhaltlich und in seiner Entwicklungsgeschwindigkeit sollte sich das Projekt an den Möglichkeiten und Ressourcen des Unternehmens orientieren. Der zusätzliche zeitliche Aufwand zum Tagesgeschäft bezog sich in erster Linie auf die einzelnen Trainingsbausteine. Alles andere war Bestandteil und Methodik eines normalen Planungsprozesses.

Für eine zielgerichtete Steuerung wurden das Gruppenarbeitsprojekt und die vorgesehenen Personalentwicklungsmaßnahmen mit handfesten Optimierungszielen versehen. Ein zur Unterstützung eingeführtes Prämienlohnmodell zielte konsequent auf den Output der Gruppen und den gewünschten Beitrag zu den Unternehmenszielen ab. Die Entwicklungsziele wurden in Zielvereinbarungen über quantitative und qualitative Kennzahlen (wie Produktivität, Qualität, Vorschläge zum KVP, gegenseitige Qualifizierung) festgelegt. Auf diese Weise war der Projektfortschritt transparent und der Grad der Zielerreichung ließ sich in den einzelnen Projektetappen jederzeit überprüfen. Die Ergebnisse waren für Mitarbeiter und Führungskräfte quantifizierbar und diskutierbar, was ihre Motivation dranzubehalten, förderte. Die konkrete Planung des Projekts erfolgte Bottom-up, in einer Steuergruppe oder in Facharbeitsgruppen. Jeder Projektschritt durchlief dabei konsequent einen Regelkreis aus Planung, Training, Umsetzung, Erfolgskontrolle und Optimierung. Die sonst übliche Trennung von Planer und Anwen-



der war damit weitgehend aufgehoben: Die Personalentwicklung wurde von den zukünftigen Anwendern in ihren Grundanforderungen selbst definiert und in ihren Aus-

wirkungen überprüft. Mit diesem Vorgehen ließ sich zum einen ein hoher Praxisbezug herstellen und zum anderen wurden Führungskräfte und Mitarbeiter für ihre Know-

how-Entwicklung viel stärker in die Verantwortung genommen. In Planungsworkshops, zielgruppenspezifischen Trainings, der Umsetzung im Tagesgeschäft und in Bilanzworkshops zur Erfolgskontrolle und Optimierungsplanung wurde ein Entwicklungsprozess angestoßen, in dem Produktionsmitarbeiter, kooperierende Fachabteilungen und alle Führungskräfte integriert waren. Neben Fragen der Aufgabenorganisation und der Art und Qualität der gegenseitigen Leistungserbringung waren ebenso Führungsinstrumente wie Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche, Teamentwicklung und Problemlösekompetenzen Bestandteil der Projektarbeit und der Trainings. Im Rahmen von jährlich definierten Projekten wurden Gruppenarbeit und KVP auf diese Weise Schritt für Schritt im Unternehmen eingeführt und optimiert.

## Sichtbare Ergebnisse

Haben sich die Gruppenarbeit und das Vorgehen der integrierten Personalentwicklung für die Caleg GmbH gelohnt? Die Geschäftsführung investiert jetzt seit fünf Jahren in das Know-how ihrer Mitarbeiter. Impulsgeber war und ist die Gruppenarbeit, wobei das Vorgehen der integrierten Personalentwicklung ebenfalls beibehalten wurde. Betrachtet man den extern unterstützten Aufwand für das Gruppenarbeitsprojekt, dann wurden in dieser Zeit pro Jahr durchschnittlich vier Tage für Planungs-Workshops, sieben Tage für Trainings, vier Tage für die prozessbegleitende Unterstützung von Mitarbeitern und eineinhalb Tage für Bilanz-Workshops aufgewandt. Dabei waren an den jährlichen Gesamtmaßnahmen zwischen 20 und 65 Mitarbeiter aller Funktionsebenen beteiligt. Die betriebswirtschaftlichen Effekte der Gruppenarbeit wurden über die Zielvereinbarungen und die monatliche Kennzahlenauswertung regelmäßig überprüft. In dem Fertigungsbereich, in dem man mit der Gruppenarbeit begonnen hatte, ließen sich beispielsweise Produktivitätssteigerungen zwischen 9 und 19,5 Prozent pro Jahr erzielen (siehe Abbildung 2, Seite 35). Bei der Qualitätsentwicklung wurden nach einer anfänglichen Verschlechterung ebenfalls kon-

## HR-Kennzahlen | Caleg GmbH

Personalstruktur	2004	2005	Veränderung in Prozent
• Anzahl Mitarbeiter (= Anzahl Köpfe)	151	153	1,3
• Durchschnittsalter der Mitarbeiter	41	42	2,4
• Anteil Frauen in Führungspositionen (in Prozent aller Führungskräfte)	1	1	0,0
<b>Personalaufwand in Euro</b>			
• Personalaufwand	4 129 000	4 167 000	0,9
<b>Vergütungsstruktur</b>			
• Anteil Mitarbeiter mit variabler Vergütung (in Prozent aller Mitarbeiter)	72,2	73,2	1,4
• Anteil Führungskräfte mit variabler Vergütung (in Prozent aller Führungskräfte)	60	60	0,0
<b>Weitere Kennzahlen</b>			
• Weiterbildungsaufwand (ohne Personalausfall- und Reisekosten)	32 000	15 800	-50,6
• Anzahl der Teilnehmertage von Weiterbildungen	603	428	-29,0
• Fluktuationsquote	11,25	6,54	-41,9
• Krankheitsbedingte Ausfallquote	3,48	4,70	35,1

tinuierliche Verbesserungen erzielt. Die geplanten KVP-Ziele wurden in den Gruppen sogar noch übertroffen.

Zur Auswertung der qualitativen Kenngrößen, etwa in Bezug auf die Qualität der Zusammenarbeit wurde in den Gruppen und mit den Meistern mit Fragebögen und Bilanzworkshops gearbeitet. Auch hier wurden Verbesserungen erreicht – wobei in diesem Bereich die Erwartungen der Mitarbeiter meist höher sind, als es die Entwicklungsgeschwindigkeit auf der Verhaltensebene hergibt.

Doch das Vorgehen der integrierten Personalentwicklung hat auch weitere Auswirkungen. So hat es wesentlich dazu beigetragen, dass man bei Caleg von einem soliden Konzept der Gruppenarbeit zu einer gelebten Umsetzung gekommen ist. Indem Führungskräfte und ihre Mitarbeiter einen gemeinsamen, aufeinander abgestimmten Planungs- und Lernprozess durchliefen, wurde eine abteilungs- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit bis hin zu den Werkern für das Unternehmen selbstverständlich. Sie hat zu einer breiteren Erschließung des betrieblichen Know-hows beigetragen. Darüber hinaus hat es das Verständnis für unterschiedliche Sichtweisen und Anforderungen gefördert, was

zu ausgewogeneren Umsetzungskonzepten führte.

Nicht alles war einfach. Vieles war ungewohnt, erforderte Geduld und einen langen Atem. Aber das bisherige Vorgehen hat sich bewährt. Aufwand und Nutzen der Personalentwicklung stehen in einem angemessenen Verhältnis zueinander. Personalentwicklung ist bei der Caleg GmbH kein Luxus für gute Zeiten, sondern Innovationsstrategie und integrierter Bestandteil der Projektarbeit. Investitionen in Technologie, Organisation und Mitarbeiter sind gleichermaßen wichtig für die Marktfähigkeit der Caleg GmbH. Auch wenn auf diesem Weg bereits viel erreicht wurde, die Personalentwicklung bleibt eine Daueraufgabe im Unternehmen.



Autor  
**Dietmar Gatz,**  
Geschäftsführer der  
Caleg GmbH, Calau,  
dietmar.gatz@caleg.de



Autorin  
**Beate Ackermann,**  
Geschäftsführerin der  
Organisationsberatung  
GETOQ mbH, Berlin,  
getoq-berlin@t-online.de