

Personalentwicklung: Strategischer Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung

In Zukunft werden die – heute noch überwiegenden – administrativen Aufgaben der Personalarbeit nur noch nach Kosteneffizienz-Gesichtspunkten bzw. deren Beitrag zur Erreichung strategischer Ziele betrachtet werden: Welche Aufgaben können weiter rationalisiert, computerisiert oder sogar an Fremdfirmen vergeben werden?

Die Kernfragen des Personalwesens lauten folglich:

- Wie kann das Personalwesen zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen?
- Wie sind diese Beiträge zu messen?
- Wie wird der Dienstleistungsgedanke in die Personalarbeit integriert?
- Wie kann die Personalabteilung unternehmerischer werden?
- Wie kann die Personalabteilung zum „harten“ Bereich werden, der z. B. einer Funktion „Strategische Planung“ Paroli bietet?

Es gilt, die Konkurrenzfähigkeit, die „business orientation“ der Personalarbeit zu stärken.

Personalentwicklung ist zu einem wesentlichen Wettbewerbsfaktor geworden und wird in den 90er Jahren die entscheidende Rolle beim Aufbau von Wettbewerbsvorteilen spielen. Die Chance für eine Revolutionierung in der Personalarbeit der 90er Jahre ist gegeben, ähnlich wie in den 80er Jahren in der Informations- und Kommunikationstechnologie und in der Fertigungsautomatisierung.

PE-Verantwortliche müssen diese Chance erkennen, d. h. den gegenwärtigen Wandel in der Wirtschaft in seiner ganzen Komplexität begreifen.

Die Rahmenbedingungen der Personalentwicklung sind klar:

- Ungewißheit wie nie zuvor;
- Zeit als kritischer Wettbewerbsfaktor;
- zunehmend fragmentierte Märkte;
- Qualität, Design, Service als Kernleistungen;
- Verfall des Nutzens von Größenvorteilen;
- Flexibilität durch Dezentralisierung;
- Wertschöpfungspartnerschaften statt Abschottung;
- internationale Chancen für alle;
- Abbau von hierarchischen Strukturen;
- Notwendigkeit, ständig weiterzulernen.

1. Ungewißheit wie nie zuvor

Unternehmen und Mitarbeiter müssen wie noch nie seit dem Krieg mit Unsicherheit leben. Veränderungen in den Märkten, neue Wettbewerber, Wandel in der Technologie verkürzen Zeithorizonte und schaffen Widersprüche wie die gleichzeitige Konkurrenz und Zusammenarbeit zweier Wettbewerber. Zuweilen beträgt der strategische Zeitrahmen nur noch zwei bis drei Jahre.

Die Situation verlangt andere Führungsqualitäten und ständiges Lernen. Organisation und Mitarbeiter müssen sich als eine lebende Symbiose und lernendes System verstehen.

2. Die Zeit wird zum kritischen Wettbewerbsfaktor

Jeden Tag liest man von neuen Beispielen: Honda kann ein neues Auto in drei statt vorher fünf Jahren entwickeln; Hewlett-Packard halbiert die Entwicklungszeit von Computer-Druckern, AT & T die eines Telefons. Der italienische Kleiderhersteller Benetton braucht nur noch eine Woche von der Bestellung eines Kleidungsstückes in Los Angeles bis zu dessen Auslieferung. Die Erfolgsformel lautet heute nicht mehr Kosten/Nutzen, sondern Kosten/Nutzen/Zeit.

Speed-Management – Geschwindigkeitsmanagement – verlangt eine produktivere Zusammenarbeit, Flexibilität, veränderte Anreizsysteme. Noch eine Herausforderung für die Personalentwicklung!

3. Zunehmend fragmentierte Märkte

Die vermehrt lebenswichtige Kundenorientierung führt zu einer Feinsegmentierung von Märkten. Unternehmen fokussieren immer stärker auf eine genau definierte Kundenbasis, in der man einen besonderen Wettbewerbsvorteil hat. Informationstechnologie und fortgeschrittene Methoden der Marktforschung ermöglichen strategische Kundendateien, die einen Vorsprung gegenüber potentiellen Konkurrenten sichern. Aber auch auf der Angebotsseite gibt es Faktoren, die eine Fragmentierung der Märkte vorantreiben. Moderne Fertigungstechnologien erlauben es zum Beispiel, Produkte und Dienstleistungen immer kundenspezifischer herzustellen. Die maßgeschneiderte Massenproduktion ist keine Utopie mehr.

4. Qualität, Design, Service als Kernleistungen

In der Automobilindustrie spricht man von modularen Fertigungsmethoden, die das Herstellen von Autos revolutionieren werden. Zukünftig werden vorgefertigte Module von Spezialfirmen hergestellt und von den Automobilfirmen zusammengebaut, die sich auf