

Das Personal ist kein wartungsfreies System

Der Berater und Personaltrainer Axel Gemek über sein Projekt eines Unternehmens-Netzwerks

HORB (fo). Permanente Mitarbeiterschulung gehört in Großunternehmen seit Jahren zur Firmenphilosophie. Kleine und mittlere Unternehmen haben Nachholbedarf in der Personalpolitik – aber sie können oder wollen sich keinen Berater leisten. Der Unternehmensberater und „Personalentwickler“ Axel Gemek ermuntert die Mittelständler, sich in einem Netzwerk zu verbinden und den Berater gemeinsam zu engagieren. Vorteil: keine Fixkosten für einen eigenen Berater, Synergieeffekte durch gemeinsam veranstaltete Seminare und den Austausch untereinander.

Herr Gemek, in der alten Arbeitswelt haben sich die Arbeiter mit ihrem Werk identifiziert. Die Leuco-Beschäftigten nannten sich Leucorianer, und der Bosch war eine Institution wie Post und Bahn. Damals hielten Sie als Personaltrainer wenig zu tun gehabt.

Globalisierung und verschärfter Wettbewerb und die Individualisierung haben diese Arbeitswelt verändert. Dabei ist die Kultur des Redens verloren gegangen. Es geht tatsächlich drum, gerade auch in Unternehmen, den Leuten wieder das Reden beizubringen.

Personaltraining ist heute Standard in großen Unternehmen. Die Amerikaner waren wohl auch darin die Ersten. Die morgendliche Rituale der Supermarkt-Kette Walmart erinnern an charismatische Gottesdienste.

Vorsicht. Das, was Sie meinen, ist nicht Personalentwicklung – das ist *Branuwasji*, Gehirnwäsche; manche Konzerne machen das. Die Gesellschaftslehre indoktriniert die Mitarbeiter, und der Druck auf die Leute ist sehr hoch. Die Amerikaner, das ist richtig, sind sehr konsequent in der Personalentwicklung, und sie investieren sehr viel Geld. Ein 200-Mitarbeiter-Unternehmen aus der Holzbranche in North Carolina etwa, bietet allmorgendlich zum Meeting mit Tageslosung

In Ihren Werkschriften unterstellen Sie, dass kleine und mittlere Unternehmen gerne professionelle Personalentwicklung betreiben würden. Die Chefs aber zögern: zu teuer, wer macht währenddessen die Arbeit?

Ich bin überzeugt, dass die Chefs kleiner und mittlerer Unternehmen, mit, sagen wir 30 bis 250 Mitarbeitern, ahnen, dass es auf Dauer nicht gut gehen kann, regelmäßige Millionen in den Maschinenpark zu investieren und das Personal lediglich den Anforderungen der neuen CNC-Maschine anzupassen. Das Personal wird als selbststernendes, wartungsfreies System angesehen. Hier und da werden Leute auf Schulung geschickt...

Bildung hat es offenbar so funktioniert.

Ob es für die Zukunft reicht? Personalentwicklung ist in vielen Unternehmen noch kein strategisches Element. Die Kosten für PE werden nicht als budgetierbare Investition angesehen, andererseits tauchen die Folgekosten von Qualifizierungsmängeln der Mitarbeiter in keiner Kostenrechnung auf. Die Banken, das nehmbebei, räumen mit Blick auf die Kreditwürdigkeit ihrer Kunden der Personalentwicklung seit Basel II (Basel II regelt international die Kreditvergabe, die Bed.) einen höheren Stellenwert ein.



Axel Gemek

Bild: fo

Unterstellen wir, der Unternehmer weiß, dass er dringend etwas tun muss. Er hält es jedoch für vermessenen, einen Berater ins Haus zu holen. Nun machen Sie den Vorschlag: Mehrere Unternehmen tun sich zusammen und teilen sich die Kosten. Unterschätzen Sie nicht die Scheu der Unternehmer?

Scheu wovort? Sie denken an die Konkurrenzsituation. Prinzipiell ist eine PE-net aus Handwerksbetrieben, Industrie, Groß- und Einzelhandel und Dienstkleistern denkbar. Erste Grundregel: ein einfacher, unbürokratischer Verbund. Zweite Grundregel: Vertrauen. Man wirbt sich zum Beispiel nicht gegenseitig Leute ab, plaudert nicht mit dem einen über den anderen. Dritte Grundregel: Das PE-net soll langsam wachsen.

Wird es in der Praxis nicht genau so sein: Wenn man den Berater braucht, ist er nicht da?

Als Personalentwickler habe ich Kapazität für bis zu 1500 Mitarbeiter. Wenn sich sechs Betriebe zusammenschließen, bin ich bei 600 bis 800 Mitarbeitern. Ich will das PE-net im Umkreis von 45 Automaten aufbauen, also: bis Lossburg, Rotweil, Tübingen. Der Rest ist Organisation. Wichtig ist: Ich berate nicht nur, ich arbeite operativ, setze meine Konzepte selbst um.

Wie richten Sie dem Unternehmer das Personal strategisch aus?

Ich ermittle den Trainingsbedarf: Wo will die Firma hin? Wo stehen wir in fünf Jahren? Was können unsere Leute? Es folgen Mitarbeitergespräche und Qualifizierungsbedarf, künftige Personalwahl, Förderung von Führungskräften...

Ingedauert ist das Personal fortentwickelt – dann braucht man den Berater nicht mehr. Sie aber legen – aus verständlichen Interessen – ein PE-net langfristig an.

Ein Unternehmer arbeitet langfristig mit seinen Anwälten zusammen, Jahr für Jahr braucht er seinen Steuerberater. Ein Personalentwickler kann ihm ein harter Sparringpartner sein. Was das PE-net angeht, habe ich die Vision, dass daraus eine Institution werden könnte, der man gerne beiträgt.

Ich bin Unternehmer. Überzeugen Sie nicht!

Ok. Stellen Sie sich vor, Ihre Führungsmannschaft hat sich so gut entwickelt – künftige können Sie sich beim operativen Geschäft auf das Team verlassen, und Sie selbst konzentrieren sich auf Ihre eigentlichen, strategischen Aufgaben. Was wäre, wenn Ihre Mitarbeiter so qualifiziert wären, dass sich die Fehlerkosten um die Hälfte reduzieren lassen?