

In der letzten Ausgabe (Heft 1/2006) haben wir den ersten Teil des Beitrages von Dr. Hans Werner Busch veröffentlicht. Die dort behandelten Themen in der Übersicht: Ausgangslage – Rahmen und Einflussfaktoren im Überblick – Die besonderen Bedingungen der strategischen Personalentwicklung in Verbänden – strategische Kompetenz als Voraussetzung strategischer Personalentwicklung – strategische Personalentwicklung und Organisationsentwicklung – Elemente der strategischen Personalentwicklung: Anforderungsmuster und Anforderungsstrukturen. Der zweite und letzte Teil des Beitrages befasst sich mit den Themen: Elemente der strategischen Personalentwicklung: Beschaffungsplanung und Beschaffungsmethoden – Belohnung und Vergütung – Qualitätsmanagement: Merkmale und Methoden – Den Wandel gestalten: Change-Management.

Strategische Personalentwicklung in Verbänden (Teil 2)

VON DR. HANS WERNER BUSCH

BESCHAFFUNGSPLANUNG UND BESCHAFFUNGSMETHODEN

Unter dem Rubrum „Strategische Personalentwicklung“ kann es nicht darum gehen, die operativen Werkzeuge aufzuzählen. Stattdessen werden einige Besonderheiten – bezogen auf Verbände – erläutert.

Die qualitativ-strukturellen Dimensionen haben wir bereits vorgestellt. Unter quantitativen Gesichtspunkten ist es auch bei Verbänden angeraten, den Anzug eher etwas zu knapp als zu weit zu bemessen. Das fördert Verschlankung und Verschlankung vitalisiert. Sie muss sich unter anderem in der Bereitschaft äußern, die Erwartungen und Expertisen der Mitglieder abzufragen statt ihnen Unerwünschtes überzustülpen. Mitglieder sind allein schon deshalb einzubeziehen, um den Wissenshorizont der Verbandsorganisation weit zu fassen und nicht zu eng zu dimensionieren.

Insoweit gilt auch für den Verband wie für Unternehmen: Kernkompetenzen aufbauen und vorhalten, Schlüsselposi-

tionen definieren und optimal besetzen und um die Kernmannschaft so genannte ad-hoc-Organisationen bilden, die nach getaner Arbeit wieder aufgelöst bzw. zu ihren gewohnten Bindungen entlassen werden.

Auch für Verbände bietet sich an, subcontracting-networks zu bilden, vor allem in Dienstleistungsfunktionen. Durch die Bildung solcher Strukturen kann sich ein Verband quasi nebenher ein Feld aufbauen, das für die Personalbeschaffung genutzt werden sollte. Dieser Weg hat den Vorteil, dass Personen frühzeitig auf fachliche Eignung, mehr aber noch darauf überprüft werden können, ob sie die für die strategische Orientierung des Verbandes notwendigen Einstellungen und Fähigkeiten zur Verfügung haben.

Ein anderer Weg der Personalrekrutierung wäre vergleichbar mit der Methode der job-rotation, die in Unternehmen mittlerweile schon längst gebräuchliches Werkzeug des Personalmanagements ist und vor allem den Wechsel zwischen unterschiedlichen Organisationseinheiten

meint. Gemünzt auf einen Verband heißt das: Wechsel zwischen Funktionen mit eher politischer Ausrichtung und solchen mit Dienstleistungsaufgaben innerhalb des Verbandes.

Eine Stufe anspruchsvoller und strenger wäre der Wechsel zwischen Verband und Mitgliedsunternehmen, wobei der Verband gleichsam als Durchlauferhitze für Personal aus den Unternehmen bzw. als Station in der systematischen Personalentwicklung von Mitgliedsunternehmen fungieren könnte. Diese Methode der job-rotation wäre aber nicht nur tragfähig für die Weiterentwicklung vorhandenen Personals, sondern auch für die Implementierung von Nachwuchs in Unternehmen bzw. Verbänden.

Sicherlich gibt es zu diesem Vorschlag eine Fülle von Vorbehalten, die teilweise objektiver Natur sind. Denn ein solches Verfahren erfordert eine einigermaßen kompatible Vergütungspolitik, die allerdings weitgehend fehlt. Der eher subjektive Zweig der Vorbehalte ist aus der bisher vorherrschenden Binnen- und Außen-

sicht der Verbände als scheinbar strukturskonservative Organisationen und ihrer nicht-unternehmerischen Funktionsweise sowie der häufig einseitigen Qualifikationsstruktur abgeleitet.

Eine strategische Weiterentwicklung der Personalentwicklung mit Hilfe der bisher angerissenen Methodik müsste in wichtigen Teilbereichen zur strukturellen Annäherung zwischen Mitgliedsunternehmen und Verband führen. Das wäre insgesamt gesehen unrealistisch. Gleichwohl gibt es einen wachsenden Bereich, in dem solche strukturellen Annäherungen möglich sind, und zwar den der operativen Dienstleistungsfunktion der Verbände wie Qualifizierung, Weiterbildung und Beratung. Insoweit ließe sich die Methodik der Rotation als strategisches Personalentwicklungsinstrument durchaus implementieren und ausbauen.

Aber auch in den politisch ausgerichteten Funktionen des Verbandes ist prinzipiell eine Beschaffungs- und Entwicklungsstrategie nach Art der job-rotation möglich. Ein augenfälliges Beispiel hierfür sind die Kommunikationsaufgaben, also Funktionen, die die Grenze zwischen Organisation und Umfeld markieren und diese managen.

Eine weitere Begründung für die Sinnhaftigkeit dieser Entwicklungsmethode ist das Anliegen der Verbände, insbesondere Akademiker an sich zu binden, denn – so werden wir später sehen – die Verbände sind zu einem sehr hohen Grade akademisiert. Durch Rotation ihres akademischen Personals könnten sie durchaus Impulse in die Unternehmen geben wie umgekehrt auch empfangen.

BELOHNUNG UND VERGÜTUNG

Das Modell der strategischen Positionierung des Verbandes und der Umsetzung durch eine strategische Per-

sonalentwicklung in Verbindung mit Organisationsentwicklung muss mit dem eingangs beschriebenen Umstand der tendenziell geringen Attraktivität von Verbänden für hochqualifiziertes Personal fertig werden.

Die Matrix der strategischen Personalentwicklung deckt auf, dass Verbände nur eingeschränkt über Belohnungsmechanismen verfügen, die Unternehmen üblicherweise einsetzen und auch deren Attraktivität befördern. Dazu zählen insbesondere vielfältige und weit führende Karriere-Chancen sowie erfolgs- und ergebnisorientierte Vergütungen.

Gleichwohl verfügen auch Verbände über Mechanismen, die Leistung und Motivation der Mitarbeiter fördern können. Die Karriere-Chancen von Personen in Industrieunternehmen und insbesondere in Konzernstrukturen sind einmal durch Funktionsvielfalt und hierarchische Entwicklungspfade, aber auch durch die Möglichkeit des Wechsels zwischen Unternehmen geprägt. Als Äquivalent hierzu können Verbände – sofern sie eine kritische Größe überschreiten – durch Andocken oder Ausgliedern von Dienstleistungsfunktionen Karriere-Chancen eröffnen. Es gibt mittlerweile eine große Bandbreite von Dienstleistungsorganisationen wie Bildungs- und Forschungseinrichtungen, Zertifizierungsorganisationen, Beratungsteams und ähnliches.

Ein weiteres klassisches Mittel ist die Entwicklung in anspruchsvollere Aufgaben (job-enrichment), wie der Weg beispielsweise vom eher konzeptionell geforderten Referenten hin zum Netzwerker, also Gestalter von Beziehungsgeflechten, die die Verbandspolitik unterstützen. Der Reiz liegt in der Zunahme des Einflusses auf die Gestaltung der Verbandspolitik. Ein anderes Beispiel ist der Weg vom eher analytisch tätigen Fachmann zum Berater der Mitgliedsunternehmen.

Zugegeben, die Bandbreite ist nicht beliebig dehnbar, aber auf dem Hintergrund der strategisch geforderten Wertbindung der Mitarbeiter doch hinreichend gestaltbar, so dass im Grundsatz Attraktion vermittelbar ist.

Dort, wo aus Sicht der hoch qualifizierten Einzelnen die Grenzen der Entwicklung erreicht sind, sollten gezielt – wie zuvor angesprochen – Entwicklungspfade in die Mitgliedsunternehmen hinein geöffnet werden oder ein Verlassen des Verbandes nicht als Unglück, sondern als Chance für beide Seiten akzeptiert werden. Für den Wechselnden liegt der Vorteil auf der Hand, für den Verband ist er die Möglichkeit, seine Gedanken- und Handlungswelt auch in andere Felder zu transportieren und somit indirekt Attraktivität und Akzeptanz zu gewinnen.

Neben den Chancen der beruflichen Entwicklung innerhalb und außerhalb der Organisation bildet die Struktur der Vergütung ein äußerst wichtiges Element – auch und gerade der strategischen Personalentwicklung. In den Verbänden findet sich die Struktur der Vergütung typischerweise im Spannungsfeld der Vergütungsstruktur der Mitgliedsunternehmen auf der einen und des Marktes für Verbandsmitarbeiter auf der anderen Seite.

Ein hierbei besonders zu beachtendes Merkmal ist der hohe Akademisierungsgrad in den Verbänden. Nach vorliegenden Studien liegt er mit nahezu 60 Prozent fast doppelt so hoch wie in Wirtschaftsunternehmen, der Anteil der Promovierten mit knapp über 20 Prozent gut doppelt so hoch. Insoweit ist der für Verbände relevante Arbeitsmarkt der Akademikerarbeitsmarkt mit der Folge entsprechend höherer Erwartungen an die Vergütung als bei Wirtschaftsunternehmen gewohnt.

Grundsätzlich gilt nach allen Beobachtungen – sowohl bei Wirtschaftsunternehmen als auch bei Verbänden –, dass Vergütungsniveau und Größe des Verbandes, hier gemessen an Etat und Beschäftigtenzahl, korrelieren und – als getreue Abbilder ihrer Branchen – Industrieverbände höher entlohnen als die des Handels oder des Handwerks.

Insoweit wirkt die vertretene Branche auf das Vergütungsniveau ein, allerdings mit dem zuvor angedeuteten Konfliktfeld: Da sich die meisten ehrenamtlichen Verbandsführungen aus mittelständischen Unternehmen rekrutieren, vergleichen diese gewöhnlich die Vergütungsstruktur „ihres“ Verbandes mit dem ihres Unternehmens. Hieraus resultiert ein Druck nach unten auf die Vergütungsstruktur des Verbandes. Diese psychologisch verständliche, aber nicht sachgerechte Betrachtung bedarf deshalb der Neutralisierung durch eine strategiegerechte und marktadäquate Vergütungsstruktur des Verbandes.

Strategiegerecht ist eine Vergütungsstruktur dann, wenn sie die besondere Art der Komplexität der Verbandsaufgaben – abgebildet unter anderem im hohen Akademisierungsgrad vor allem bei den Führungskräften – berücksichtigt. Andererseits sind Fach- und Referentenaufgaben mit denen in Wirtschaftsunternehmen durchaus vergleichbar. In Konsequenz müsste der Abstand in der Vergütung der

Führungskräfte zu denen der reinen Fachebene trotz der flachen Hierarchie ausgeprägter sein als weithin zu beobachten, wenn hochklassiges Führungspersonal gewonnen und gehalten werden soll.

Unabhängig von der sach- und marktgerechten Vergütungsstruktur – gemessen an der Gesamtvergütung – verlangt eine strategisch geprägte Dynamisierung der Verbandspolitik eine darauf ausgerichtete Vergütungspolitik. Ein allgemein gebräuchliches Instrument ist die Variabilisierung eines spürbaren Teils der Vergütung. In Wirtschaftsunternehmen ist bei 80 bis 90 Prozent der Führungskräfte variables Entgelt üblich mit einem Anteil an der Gesamtvergütung von 15 bis 25 Prozent. In Verbänden ist dieses Instrument eher die Ausnahme und wenn, dann nur mit einer geringen Auswirkung auf das individuelle Gesamteinkommen.

Verbände kämpfen ohne Zweifel mit dem Problem des Nicht-Vorhandenseins quantifizierbarer Bezugsgrößen für die Vergütungsbemessung – mit Ausnahmen bei Dienstleistungsfunktionen wie Beratung und Aus- und Weiterbildung.

Gleichwohl lassen sich prinzipiell Ziele herausfiltern, die als Bezugsgrößen verwendbar sind. Allerdings bedürfen sie in der Regel einer periodisch wiederholten Festlegung in Zielvereinbarungs- und Vergütungsgesprächen. Beispiele für in Gren-

zen quantifizierbare Bezugsgrößen sind: Mitgliederzuwachs und die Effizienzsteigerung bezogen auf den Budgeteinsatz.

Daneben und in zunehmendem Maße bei strategischer Begründung der Verbandspolitik könnte das Instrument der Boni-Zahlung für das Erreichen definierter Projektziele stärker als bisher eingesetzt werden.

Beispiele wären: Das Erschließen neuer Interventionsbereiche (Politikfelder) für den Verband und die Etablierung von „Vorwarnsystemen“ bezogen auf wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Entwicklungen, die für die Verbandspolitik grundlegend sind.

Marktgerecht ist das Vergütungssystem nicht nur gemessen an der Vergütungsstruktur, sondern auch an Zusatzleistungen. Allerdings sollte darauf geachtet werden, sie so anzulegen, dass Mobilität nicht behindert wird. Wir betonen dies hier deshalb, weil wir vermuten, dass die Verweildauer in Positionen bei Verbänden im Allgemeinen deutlich höher ist als in Unternehmen. Die Konsequenz wäre, beispielsweise Altersversorgungszusagen zwar generell als Instrument zu nutzen, aber nur solche Systeme einzusetzen, die grundsätzlich portabel sind. Ansonsten sind auch die übrigen marktüblichen Benefiz heranzuziehen wie Unfallversicherung, Dienstwagen etc.

„Das Modell der strategischen Positionierung des Verbandes und der Umsetzung durch eine strategische Personalentwicklung in Verbindung mit Organisationsentwicklung muss mit dem Umstand der tendenziell geringen Attraktivität von Verbänden für hochqualifiziertes Personal fertig werden“

Innovative Lösungen für Geschäftskunden

Festnetztelefonie
IP-Telefonie (VoIP)
ADSL / SDSL / Internet by Call
WLAN Hotspot-Lösungen
Standortvernetzungen (VPN)
Servicrufnummern
Mehrwertdienste



Ihre Vorteile auf einen Blick:

**Starker
Kooperationspartner:**

Partner von mehr als
80 Verbänden und
Verbundgruppen

Mitgliederbindung:

Stärkung und Ausbau durch
aktive Betreuung und
Beratung

Kosten senken:

Kostenoptimierung im Bereich
der Telekommunikation

Alles aus einer Hand:

Sämtliche Telekommunikations-
Services aus einer Hand und
auf einer Rechnung

ecotel communication ag

Prinzenallee 9-11
40549 Düsseldorf

Ansprechpartner: Andreas Stamm

Tel: 02 11 - 55 007 - 0

Fax: 02 11 - 55 007 - 222

kooperationen@ecotel.de

Ein wesentlicher Schritt zur strategischen Beweglichkeit wäre die Ausgestaltung der Dienstverträge für den oberen Führungskreis analog zu dem in Unternehmen Üblichen, also Verträge grundsätzlich auf drei bis fünf Jahre zu befristen. Dadurch würde ein nicht übersehbares Zeichen dafür gesetzt, dass eine Erneuerung der Verträge an der Bewährung, sprich an dem Erfolg des Stelleninhabers gemessen wird.

Dieser Verfahrensweise könnte die These entgegenstehen, dass für eine umfassende Beherrschung der beiden Kernfunktionen der Wirtschaftsverbände, nämlich Lobbying und Beratung/Dienstleistung, eine längere Strecke für den Erwerb des notwendigen Erfahrungswissens einzurechnen ist als bei Unternehmen. Die überzeugende Begründung wäre, dass eine Kernkompetenz für die Bewältigung dieser beiden zentralen Funktionen Networking ist, quasi als A und O erfolgreicher Verbandsführung, und dass Netze wirksam zu bedienen und zu beherrschen, Geduld und damit Zeit benötige.

Das scheint richtig, steht aber einer grundsätzlichen Befristung nicht im Wege, weil erfolgreiche Verbandsführung Wiederbestellung zur Folge haben sollte.

QUALITÄTSMANAGEMENT: MERKMALE UND METHODEN

Strategieorientierte Führung eines Verbandes und damit auch strategische Personalentwicklung bedürfen – da ex definitione zukunftsgerichtet und zukunftsgerichtet – einer laufenden Rückkopplung und ggf. weiterer Anpassungs- oder Erneuerungsprozesse. Technisch gesprochen: eines Qualitätsmanagements.

Am Anfang und als Grundlage steht die Beschreibung dessen, was das Niveau der einzelnen Aktivitäten ausmachen soll, also der zu erreichenden und einzuhal-

tenden Standards. Diese leiten sich aus der strategischen Positionierung des Verbandes ab.

Auf der Ebene der Leitungsfunktion sind Vorstellungen über Maß und Niveau der externen Kommunikation, der zu bearbeitenden Politikfelder, des Managements externer Netzwerke und der Ausgestaltung der Führung des Verbandes zu entwickeln und festzuhalten. Auf der Fach- und Expertenebene betreffen solche Festlegungen Inhalte und Standards des Fachwissens, Beratungs- und Dienstleistungskompetenz, Anforderungen an Kommunikation und Kooperation.

Im Hinblick auf die Abläufe ist die strategieorientierte Führung und die Einbettung der strategischen Personalentwicklung insbesondere auf die störungsfreie Gestaltung der Informationsflüsse und der Zugänglichkeit des Expertenwissens angewiesen. Die Verbandsorganisation verträgt noch weniger als die in Unternehmen eine Hierarchisierung von Informationen.

Ein sensibles und deshalb umso anspruchsvolleres Handlungsfeld ist der Austausch zwischen Verband und Umfeld. Das Management der externen Kommunikation ist ein strategischer Engpass, da das Maß der Professionalität in dieser Funktion in erheblichem Maße über die politische Wirkung und damit den Einfluss des Verbandes entscheidet. Insoweit ist für das Qualitätsmanagement eines politisch gewichtigen Verbandes diese Schnittstelle äußerst erfolgskritisch.

Ein weiteres Feld für das strategieorientierte Qualitätsmanagement sind die Standards, dem die Strukturorganisation gerecht werden muss. Entsprechend der Philosophie der Organisationsentwicklung und des Change-Managements bedarf es eines hohen Grades an Transparenz der Aufgabenzuordnung und

der Kompetenzverteilung. Sie ist aber gemessen an dieser Philosophie nicht bürokratisch zu verstehen, sondern für flexible Arrangements offen. Das Umfeld ist höchst veränderlich, darauf muss die Organisation jeweils Antworten finden. Qualitätsmanagement fasst deshalb gerade diese Fähigkeit der Organisation zur Anpassung an sich verändernde Umfeldbedingungen ins Auge.

Dynamik von Umfeld und Organisation lassen die übliche sachgebietsbezogene Struktur obsolet erscheinen. Die Bewältigung zeitbegrenzter und häufig komplexer Projekte greift um sich. Insofern muss die Verbandsorganisation zunehmend Elemente von Projektorganisation aufnehmen können. Dies hat – wie bereits beschrieben – Konsequenzen für Anreiz- und Vergütungssysteme und für die strategische Personalentwicklung. Das Qualitätsmanagement des Verbandes hat hier einen Schwerpunkt.

Bisher haben wir die Bereiche beschrieben, denen sich Qualitätsmanagement widmen muss. Seine Wirkung ist aber wesentlich bestimmt durch die professionelle Verwendung des Methodenarsenals, das hierfür zur Verfügung steht.

Kern eines jeden Qualitätsmanagements sind regelmäßige Reviews, die die Außenwirkung des Verbandes und die Bedienung der Mitgliederbedarfe betreffen. Bewährte Instrumente sind Mitglie-

derbefragung und Befragung externer Zielgruppen. Der Wirkungsgrad dieser Instrumente kann durch die zusätzliche Konfrontation von selbst und Fremdeinschätzung gesteigert werden.

Weitere Methoden sind die Bewertung der Fachinformationen und des Managements von Erfahrungsaustausch im Rahmen des Verbundes, in denen sich ein Verband bewegt. Wesentliches Gewicht kommt den Instrumenten und Verfahren der Führung nach innen zu. Kern ist das Instrument des regelmäßigen Führungsgesprächs, in dem die Strategie des Verbandes, die Leistungen und Entwicklung des Einzelnen wie des Teams vermittelt und bewertet werden. Auf seiner Basis als Element der strategischen Personalentwicklung ruhen schließlich auch die Maßnahmen der operativen Personalentwicklung.

DEN WANDEL GESTALTEN: CHANGE-MANAGEMENT

Der Umbau der Strukturen hin zur strategischen Orientierung mittels strategischer Personalentwicklung und begleitender Organisationsentwicklung verläuft nach allen Erfahrungen diskontinuierlich und muss immer wieder Konfliktlinien zwischen Promotoren und Bewahrern auflösen.

Voraussetzung, um beides zu schaffen, die Konflikte zu lösen und die Konflikte voranzutreiben, ist eine periodische

Vergewisserung über die erreichten Zwischenstände mit Hilfe von Reviews. Dazu stehen eine Fülle von Instrumenten, wie zuvor skizziert, zur Verfügung, beginnend bei der Personalbeschaffungsplanung, Personalbeurteilung, Potenzialanalyse, externe Feedbacks etc.

Wesentlich aber ist, dass eine auf Veränderungen ausgerichtete Mentalität Platz greift und die Führung des Verbandes mit klarer Zielorientierung, Entscheidungsfähigkeit und Entscheidungskompetenz, Delegationsbereitschaft und Mitarbeiterförderung einen Prozess des Wandels gestaltet und aufrechterhält. Das macht den Kern erfolgreichen Change-Managements aus; denn auch für unser Thema der strategischen Personalentwicklung gilt: Organisationen werden nie durch bloße Veränderungen der Strukturen verändert. Sie verändern sich durch neues Denken. ■

WEITERE INFORMATIONEN

Haben Sie den ersten Teil des Artikels verpasst? Unter www.verbaende.com im Bereich „Fachartikel“ haben Sie als Abonnent bzw. Mitglied der DGVM die Möglichkeit, den Artikel direkt runter zu laden.

AUTOR



Hans Werner Busch, Dr.sc.pol., ist Gründer und Geschäftsführer des Institut für Verbandsmanagement Berlin/Brüssel. Von 2000 bis 2005 führte er als Hauptgeschäftsführer den Arbeitgeberverband Gesamtmetall. Dr. Busch kommt ursprünglich aus dem Krupp-Konzern, in dem er u. a. personalpolitische Gesamtverantwortung für den Konzern wahrgenommen hat.

Kontakt zum Autor:

hw.busch@ivm-busch.de