

# Veränderungen in der Personalentwicklung im Zuge hybrider Wertschöpfung

MANFRED LASKE

## 1. Einführung

Es gilt heute in der Forschung als gesichertes Erkenntnis, dass Dienstleistungen und Sachgutproduktionen nicht mehr getrennt entwickelt werden sollten, sondern dass Produkte und Dienstleistungen gleichzeitig und gleichwertig im Wertschöpfungsprozess zu berücksichtigen sind. Nicht nur, weil sich daraus ganz andere Produkt- und Preisdifferenzierungen gestalten lassen, sondern vor allem weil sie das intellektuelle Kapital der Unternehmen in den Mittelpunkt der Wertschöpfung rücken.

Diese in der Wissenschaft und Forschung gesicherte Erkenntnis stößt aber in der Personalentwicklung bei kleinen und mittleren Unternehmen auf ihre Grenzen und ist noch schwierig umzusetzen. Eine solche Erkenntnis erfordert in den Unternehmen noch viel stärker zu berücksichtigen, dass es nicht nur darauf ankommt, fachlich-methodische Kompetenzen zu entwickeln, sondern dass es verstärkt darauf ankommt, handlungsbezogene, personelle und soziale Kompetenzen in den Mittelpunkt von Lern- und Arbeitsprozessen zu stellen.

Es ist noch nicht bei allen Unternehmen strategisch umgesetzt, dass es nicht darauf ankommt, die materiellen Investitionen in technische Ausstattungen weiter voran zu treiben, sondern dass die größte Wirkung und der höchste Wertzuwachs dort erreicht wird, wo durch die Anwendung des vorhandenen intellektuellen Kapitals mit Wissen angereicherte Dienstleistungen und Produkte hergestellt werden.

Die Erschließung dieser intellektuellen Potentiale von dienstleistungsorientierten Wertschöpfungsformen führt zur Erhöhung des Innovationspotentials, der Problemlösefähigkeit bei den Mitarbeitern und lässt bei den Kunden der Unternehmen einen Zusatznutzen generieren, der es ermöglicht, Preise individuell und differenziert zu gestalten. Dabei wird sichtbar, dass je intelligenter der Input bei den Kunden organisiert wird, umso höher ist die Wertschöpfung in den Unternehmen. Werttreiber bei der hybriden Wertschöpfung in den Unternehmen ist in der Regel immer das vorhandene intellektuelle Kapital. Dieses den Unternehmen bewusst zu machen und sie für die Schaffung eines Nutzens bei ihren Kunden zu öffnen, ist ein schwieriges und offensichtlich nicht kurzfristig zu lösendes Problem. Eine solche Betrachtungsweise setzt auch längerfristige Kundenbeziehungen voraus und ist nicht unbedingt an eine kurzfristige

Profitmaximierung gebunden. Dies ist gerade in der Gegenwart, in der Innovationsprozesse immer schneller vonstatten gehen und einen schnellen Return of Investment (ROI) verlangen, schwer zu vermitteln.

Es war deshalb im Projekt „serv.biz“ für den Transfer der Forschungsergebnisse in die unternehmerische Praxis außerordentlich wichtig, den Betrachtungshorizont zu verlängern und Unternehmer von ihren täglichen Sorgen des Überlebens stärker zu befreien. Dies ist uns allerdings nur z.T. gelungen, da die Wirtschafts- und Finanzkrise den ganzen Prozess noch schwieriger realisieren ließ.

Ausgangspunkt bei solchen Herangehensweisen ist die Überlegung, dass die hybride Wertschöpfung ein außerordentlich komplexer Prozess ist, der eine Veränderung der Leistungserbringung beinhaltet. Die Leistungserbringung ist nicht mehr nur auf die reine Produktgestaltung gerichtet, sondern der Kundennutzen muss vor allen Dingen ergebnisorientiert dargestellt werden. Eine solche Form der Leistungserbringung beinhaltet die Interaktion mit dem Kunden und dies sogar im B2B-Prozess. Dies beinhaltet sowohl die optimale Gestaltung des Produkt- als auch des Dienstleistungserstellungsprozesses.

Die Vermittlung solcher Erkenntnisse in die betriebliche Praxis erfordert auch den Bildungs- und Beratungsprozess organisatorisch neu zu gestalten. Es ist notwendig, das Wesen von Bildungsprozessen selbst weiter in den Vordergrund zu schieben.

## 2. Transformation des Lernens

Erschwerend bei der Vermittlung dieser Erkenntnisse ist die sehr tradierte, konventionelle Vorstellung von Bildung, die an Seminare und Lehrgänge gebunden ist und nur bedingt von reflexivem Lernen im Prozess der Arbeit begleitet ist. Hinzu kommt, dass nicht nur die Lehrkraft sich in ihrer Lehrauffassung verändern muss, sondern dass auch der Teilnehmer an Bildungsprozessen an eine solche Herangehensweise herangeführt werden muss. Dieser lernkonstruktivistische Ansatz, der durch neue Medien unterstützt werden kann, ist für die Gestaltung von Bildungsprozessen gerade in kleineren und mittleren Unternehmen von entscheidender Bedeutung.

Hybride Wertschöpfung und die hohe Dynamik von Inno-

vationsprozessen machen es notwendig, Menge, Geschwindigkeit und Effizienz bei der Informationsbeschaffung höchste Priorität zuzuordnen. Mit den Möglichkeiten der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien wird der Zugang zu Informationen immer leichter und örtliche und zeitliche Barrieren fallen weg. Die Vielfalt von Möglichkeiten hybride Wertschöpfung im Dienstleistungsbereich zu realisieren, wächst ständig. Die interaktive Kommunikation mit dem Kunden spielt dabei eine herausragende Rolle.

Auch in der gegenwärtigen Krise zeigt sich, dass Unternehmen diesen Entwicklungen verstärkt Rechnung tragen müssen. Jüngstes Beispiel für eine verfehlte Unternehmenspolitik sind die Schwierigkeiten, in denen Arcandor mit ihrer Tochter „Quelle“ stecken. Während sich z.B. Amazon als „Informatikkonzern mit angeschlossener Logistikabteilung“ bezeichnet, setzt „Quelle“ nach wie vor auf das traditionelle Kataloggeschäft und kann damit wenig Interaktion mit den Kunden realisieren.

Einhergehend mit den Veränderungen bei der Produktion von Dienstleistungen und Sachprodukten muss auch das Lernen grundlegend verändert werden. Es nützt Unternehmen wenig, wenn ihre Mitarbeiter in Seminaren und Lehrgängen mit neuen Erkenntnissen „berieselt“ werden, vielmehr kommt es darauf an, Mitarbeiter in täglichen Arbeitsprozessen „coachend“ zu begleiten, ihre Problemerkennungs- und Problemlösefähigkeiten zu entwickeln und zu fördern, und sie auf ihre Verantwortung für die Gestaltung des Produktions- und Dienstleistungsprozesses zu verpflichten. Damit erhöht sich die Notwendigkeit, die Motivation der Mitarbeiter zu stärken, denn Motivation ist eine der Hauptproduktionsfaktoren, um das intellektuelle Kapital in den Unternehmen zu erschließen. Führung hat dann die Aufgabe, lebenslanges Lernen, im Sinne eines reflexiven Lernens maximal zu unterstützen und die technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen zu schaffen, um den hybriden Wertschöpfungsprozess zu gestalten.

Unternehmen stehen heute vor der Aufgabe, sich kontinuierlich zu verändern und Lernen wird zur unbedingten Voraussetzung für das Überleben der Unternehmen mit den damit verbundenen Veränderungsprozessen. Lernen muss in jedem modernen Unternehmen als die zentrale Investition in die Zukunft begriffen werden. Wenn aber in diesem Sinne von Lernen die Rede ist, muss auch jedem klar sein, dass damit keine Verschulung des Lebens- und Arbeitsprozesses gemeint sein kann, sondern Lernen muss als aktiver Gestaltungsprozess integrierter Bestandteil von Arbeitsprozessen sein. „Die meisten Lernenden machen aber auch heute noch die Erfahrung, das Lernen freudlos und fremdgesteuert abläuft“ (Reinmann-Rothmeier; Mandl 1998, S. 116).

Lernprozesse müssen aktiv gestaltet sein und der Lernende muss die Position des aktiven Gestalters einnehmen. Der Lehrende wird lediglich zum Berater, Begleiter und Mitgestalter von Lernprozessen. Dabei kommt es auch darauf an nicht nur fachlich

-methodische Kompetenzen zu entwickeln, sondern viel stärker personelle, soziale und handlungsbezogene Kompetenzen im Arbeitsprozess zu stärken. Gerade, wenn es darum geht, im hybriden Wertschöpfungsprozess Dienstleistungen eine interaktive Orientierung zu geben, kommt es darauf an, Eigenaktivität, Kontextbezug, Selbststeuerung und Kooperation bei den Mitarbeitern in besonderer Weise zu fördern. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Mitarbeiter selbst Führungsverantwortung haben oder ob sie „nur“ angestellte Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung sind. Für die Nutzung des intellektuellen Kapitals in den Unternehmen ist es im Gegenteil sehr wichtig, dass alle Mitarbeiter sich gleichberechtigt verantwortlich fühlen und ihre Ideen und Vorschläge gleichberechtigt in den Arbeitsprozess einbringen können.

Immer wieder wird die Frage gestellt, wie Mitarbeiter zu einer aktiven Mitarbeit zu motivieren sind. Spitzer stellt dazu klar: „Menschen sind von Natur aus motiviert, sie können gar nicht anders, denn sie haben ein äußerst effektives System im Gehirn eingebaut. Hätten wir dieses System nicht, dann hätten wir gar nicht überlebt. Dieses System ist immer in Aktion, man kann es gar nicht abschalten, es sei denn, man legt sich schlafen... Die Frage ist so sinnvoll, wie die Frage: Wie erzeugt man Hunger? Die einzig vernünftige Antwort lautet: gar nicht, denn er stellt sich von alleine ein.“ (Spitzer 2007, Seite 192).

Für die Unternehmen bedeutet dies, Bedingungen im Arbeitsprozess zu schaffen, die es allen Mitarbeitern erlaubt, aktiv am hybriden Wertschöpfungsprozess teilzunehmen, d.h. ihre Meinungen, Ideen und Vorschläge aktiv in den Arbeitsprozess einzubringen. Egal wie hoch der Interaktionsgrad bzw. der Komplexitätsgrad ist (Baumgärtner; Bienzeisler 2006, Seite 15), die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Wertschöpfungsprozess sollte so hoch wie möglich sein und so gleichberechtigt wie möglich.

### 3. Konturen einer neuen Lernkultur

Hybride Wertschöpfung als Innovationsprozess zu gestalten, erfordert die Entwicklung und Etablierung einer Lernkultur, die sich von den gängigen Metaphern des Lernens lösen muss. Sie erfordert eine Lernkultur, wo das Lernen gegenüber dem Lehren Priorität hat, erfordert eine Lernkultur, die den täglichen Arbeitsprozess als Lernprozess gestaltet und diesen immer wieder nach förderlichen und nicht förderlichen Ansätzen untersucht. Auch wenn es uns im Projekt „Servbiz“ noch nicht durchgehend gelungen ist, diese Anforderungen und konzeptionellen Ideen praktisch in den Unternehmen zu verankern, weil vor allem gegen Ende des Projektes die Rahmenbedingungen (Wirtschafts- und Finanzkrise) dafür sehr schlecht waren, muss es in Zukunft gelingen, diese Ideen in einfache Implementationsschritte umzusetzen und auch bei kleinen und mittelständischen Unternehmen als strategische Entwicklungsgrößen zu implementieren. Es wird in

der Zukunft noch viel stärker darauf ankommen, alle Mitarbeiter in den Unternehmen in die Entwicklung und Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen einzubeziehen. Eine durchdachte Implementierung in den Unternehmen richtet ihr Augenmerk auf alle Facetten des Organisations-, Arbeits- und Lernprozesses. Dafür muss in den Unternehmen noch mehr Überzeugungsarbeit, Information, langfristige Planung und strategisches Vorgehen im Sinne aller Mitarbeiter geleistet werden, denn

- nur wer von einer innovativen Idee vollkommen überzeugt ist, wird auch seine individuelle Bereitschaft zur Mitarbeit und zur konstruktiven Wertschöpfung leisten können,
- nur wer die Notwendigkeit von ständigen Veränderungen erkennt und akzeptiert, wird sich Gedanken darüber machen, wie er sich aktiv in den Wertschöpfungsprozess einbringen kann,
- nur wer ausreichend über die zukünftige Produkt- und Dienstleistungspolitik des Unternehmens informiert ist, hat auch die Möglichkeit, sich sinnvoll in den hybriden Wertschöpfungsprozess einzubringen,
- nur wer ständig darüber informiert wird, mit welchem Erfolg er an der Wertschöpfung beteiligt ist, wird sich auch zukünftig aktiv und motiviert in den weiteren Prozess einbringen,
- nur wenn Maßnahmen langfristig angelegt sind, lassen sich Probleme im interaktiven Dienstleistungserstellungsprozess in Kauf nehmen und überwinden,
- nur wenn die Mitarbeiter zu aktiven Beteiligten gemacht werden, lassen sich bei Misserfolgen Frustration und Enttäuschungen in Grenzen halten und
- nur wenn in den Unternehmen eine Lernkultur etabliert wird, die die Mitarbeiter zur aktiven Mitarbeit herausfordert, werden innovative Entwicklungen möglich werden.

Unternehmen, die einen hybriden interaktiven Wertschöpfungsprozess gestalten wollen, müssen Mitarbeiter zu Mitgestaltern dieser Prozesse machen und müssen sie aktiv in den Gestaltungsprozess einbeziehen und sie zu Veränderungen ermutigen und unterstützen.

Mit der umfassenden Informatisierung und angebots- und servicegestützten Produkten wird in den Unternehmen eine Unternehmenskultur gefördert, die auf Vereinbarung und Teilhabe orientiert ist und den Mitarbeitern mehr Freiraum für Eigeninitiative und Selbständigkeit gewährleistet. Das setzt auch bei den Mitarbeitern eigenverantwortliches Lernen und Arbeiten und die Konzentration auf selbstorganisiertes und eigenverantwortliches Lernen und Arbeiten voraus.

## 4. Herausforderungen für Unternehmen

Nur die Unternehmen, die es schaffen, den Mitarbeitern die alten Ängste vor neuen Technologien zu nehmen, werden es schaffen, Befürchtungen auszuräumen, Maschinen- und Computertechnik könnten den Menschen aus dem Arbeitsprozess verdrängen. In den Unternehmen muss es zur Selbstverständlichkeit werden, dass Veränderungen proaktiv zu meistern sind und sich das Verhältnis von Dienstleistern und Kunden ständig verändert. Davon sind auch Bildungsdienstleister nicht ausgeschlossen. Sie müssen in besonderer Art und Weise diesen prosumtiven Prozess gestalten lernen, denn das aktive Einbeziehen der Lernenden erfolgt unter dem ständigen Veränderungsprozess, dem damit Lehrende ausgesetzt sind.

Für den lebensbegleitenden Lernprozess ist es notwendig, handlungsbegleitende Reflexionsinstrumente zu entwickeln, die eine Reflexion nach der Handlung optimal ermöglichen.

Die meisten kleinen und mittleren Unternehmen sind nicht in der Lage, eigenes Personal für einen lebenslangen reflexiven Lernprozess zu unterhalten. Umso wichtiger ist es für die Personalentwicklung, d.h. für die effektive Nutzung des intellektuellen Kapitals in den Unternehmen Netzwerke zu entwickeln, die erstens einen Erfahrungsaustausch und zweitens einen Wissenstransfer in die Unternehmen ermöglichen. Dabei zeigt sich in der Praxis deutlich, dass es zu längerfristigen Partnerschaften zwischen Produzierenden und dienstleistenden Unternehmen und Trainern und Coaches kommen muss.

In Forschung und Wissenschaft ist es darüber hinaus jedem klar, dass autoritäre und von oben nach unten organisierte Führungsstrukturen nicht mehr zeitgemäß sind, sondern dass die Zusammenarbeit in Netzwerken die Partnerschaft zwischen Führenden und Geführten erfordert. Die Organisation in netzwerkartigen Strukturen erfordert eine sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientierten dienenden Führung. Diese auch „Serving leadership“ genannte Form der Führung ist verbunden mit einem bewussten Machtverzicht der Führungskraft und einer reichen Vielfalt an Methoden und Instrumenten zur Organisation des Lernprozesses.

## 5. Literatur

Reinmann-Rothmeier, Gabi; Mandl, Heinz: Lernen mit Multimedia in der Schule. In: Kubicek, Herbert; Braczyk, Hans-Joachim; Klump, Dieter; Müller, Günther; Neu, Werner; Raubold, Eckardt; Roßnagel, Alexander (Hrsg), Lernort Multimedia, Heidelberg: R. v. Decker Verlag, 1998, 109–119.

Spitzer, Manfred: Lernen Gehirnforschung und die Schule des Lebens, München: Spektrum Akademischer Verlag, 2007.

Baumgärtner, Maria; Bienzeisler, Bernd: Dienstleistungsproduktivität. Stuttgart: Fraunhofer IRB-Verlag, 2006.

