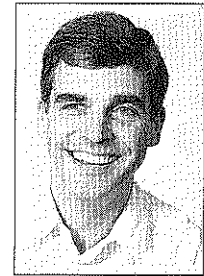




Ing. Peter Panholzer

Geb. 1958 in Schärding am Inn. Verantwortlich für Personal- und Organisationsentwicklung in der Palfinger-Unternehmensgruppe. Basis für die heutige Tätigkeit bildet eine wirtschaftliche und technische Ausbildung, die Mitarbeit im elterlichen Betrieb, eine neunjährige freiberufliche Tätigkeit als Berater, eine einjährige Projektleitung im Bankensektor und die vierjährige Mitarbeit in der Palfinger-Gruppe.



Dipl.-Ing. Alexander Exner

Geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg Ges.m.b.H., Mitglied der Forschergruppe Neuwaldegg; Aufsichtsratsvorsitzender der Palfinger Holding AG.
Tätigkeitsschwerpunkte: systemische Unternehmensberatung, Unternehmensführung, Personal, Organisation und Beraterweiterbildung.

Personalarbeit braucht Evolution und Revolution

In diesem Bericht aus der Praxis der Personalarbeit in der Palfingergruppe werden anhand von sechs Beispielen wesentliche Erfahrungen vorgestellt.

Der Idee des „Puzzle-Managements“ folgend, versuchen wir, anhand einer strategischen Landkarte, situativ mit evolutionären und revolutionären Interventionen unserer Zielvorstellung näher zu kommen.

Personalarbeit braucht Evolution und Revolution

Erfahrungen aus der Praxis
der Palfinger-Unternehmensgruppe

*Dipl.-Ing. Alexander Exner
Ing. Peter Panholzer*

Manches Erlebtes wird in seiner ganzen Breite erst richtig wahrgenommen, wenn man versucht, die gemachten Erfahrungen zu Papier zu bringen. Aus diesem Grund kommen wir der Einladung, einen Praxisbericht über unsere Erfahrungen in der Personalarbeit in der Palfinger-Unternehmensgruppe im Zeitraum von 1990 bis 1995 zu verfassen, gerne nach. In diesem Artikel versuchen wir die wesentlichen Erfahrungen, Interventionen und abgelaufenen Prozesse der letzten sechs Jahre für Sie und für uns Revue passieren zu lassen.

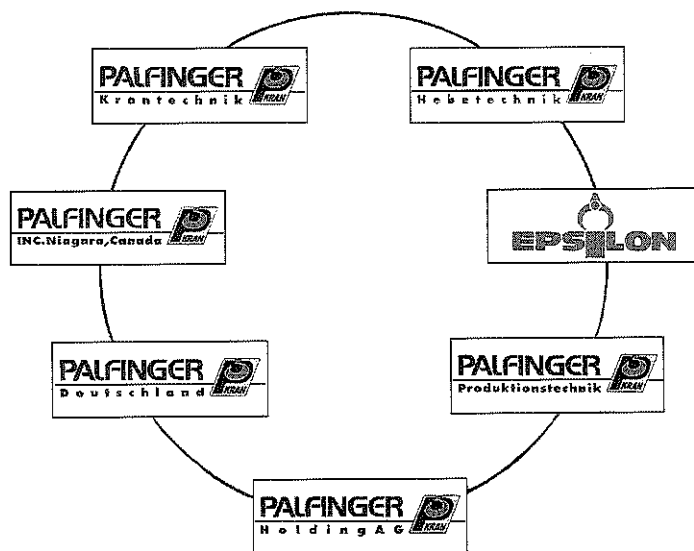
Wir haben uns ständig im Spannungsfeld von durch Strategien geleiteter Personalarbeit und situativem Reagieren auf plötzlich auftretende Anforderungen bewegt. Als hilfreich hat sich für uns die Vorstellung des „puzzle managements“ erwiesen. Wir verstehen darunter die klare Orientierung unseres Handelns an Hand einer strategischen Landkarte. Eine solche strategische Landkarte ist für uns ein Bündel langfristiger Zielvorstellungen, die wir im Rahmen der Personalarbeit in der Palfinger-Unternehmensgruppe verwirklichen möchten.

Aus den vielfältigen Anforderungen an das Personalwesen sind diejenigen, die in das Muster der Landkarte passen und damit unsere Landschaft in eine gewünschte Form weiterentwickeln, von besonderer Priorität und werden so unsererseits mit Ressourcen bedacht.

So konnten wir einerseits den internen Kundenwünschen kurzfristig gerecht werden und verloren doch gleichzeitig die für die strategische Weiterentwicklung wichtigen Prozesse nicht aus den Augen.

Um Ihnen den Kontext zu unseren erlebten Erfahrungen sichtbar zu machen, möchten wir Ihnen eine kurze Darstellung der Palfinger-Unternehmensgruppe geben.

Die Palfinger-Unternehmensgruppe entwickelte sich in den letzten 30 Jahren von einem Handwerksunternehmen zum größten Knickarmladekranerzeuger – mit einem Weltmarktanteil von über 20 % und einer Exportquote von 93 %. Palfinger Produkte sind heute in über 80 Ländern der Welt vertreten. Technologische Führerschaft und auf Kundennähe spezialisierte Verkaufsstrukturen stellten von Beginn weg Kernkompetenzen dar. Um der dynamischen Entwicklung des Unternehmens Rechnung zu tragen, wurde 1987 mit einem neuen Organisationskonzept die Basis für die jetzige Firmenstruktur gelegt. Die einzelnen Unternehmen der Palfingergruppe sind nach dem Prinzip eigenständiger, lebensfähiger Geschäftseinheiten (SGEs), das heißt klar von einander abgrenzbarer Markt-Produkt-Kombinationen, aufgebaut. Mit dem folgenden Organigramm erhalten Sie einen Überblick zu den SGEs der Palfinger-Unternehmensgruppe:



Das Unternehmen beschäftigt heute in österreichischen, deutschen und kanadischen Standorten ca. 1.200 Mitarbeiter. Im Zuge der Ostöffnung und einer Kapazitätsausweitung wurde in Maribor (Slowenien) ein Produktionswerk mit ca. 120 Mitarbeitern eröffnet.

Durch eine gut ausgewogene Produktpalette – von Serienknickarm-ladekränen im Stückgut-, Holzverladungs- und Recyclingeinsatz bis hin zu Spezialkranlösungen im Eisenbahn- und Marineinsatz – erwirtschaftet die Unternehmensgruppe einen Konzernumsatz von mehr als 2 Milliarden Schilling.

Der Vertrieb erfolgt mit Ausnahme von Deutschland und Nordamerika über eigenständige General-Importeure mit Sitz in den einzelnen Ländern.

Die Palfinger Holding AG tritt als Managementholding auf. Mit einer funktionalen Aufgabenteilung in die Bereiche Marketing, Technik, Finanzen und Personal- und Organisationsentwicklung ist die Holding für die Gesamtsteuerung und Koordination der Unternehmensgruppe verantwortlich.

Wir möchten Ihnen unsere Arbeit anhand einiger Beispiele, die für uns wesentlich und richtungsweisend waren, illustrieren. Einige dieser Beispiele zeigen den Versuch Bestehendes evolutionär weiterzuentwickeln, andere waren für unsere Verhältnisse revolutionär, insofern sie Bestehendes über Bord geworfen und damit Platz für die Entwicklung von Neuem geschaffen haben.

Beispiel 1: Wie kann in unsere Vielfalt Ordnung gebracht werden, ohne deren Lebendigkeit zu zerstören?

Aus einer ausgeprägten Pionierphase mit einem pyramidenartigen Aufbau der Organisationsstruktur und einem dynamischen Unternehmer an der Spitze, sollte das Unternehmen rasch in eine Integrationsphase mit dezentralen Einheiten und Teamstrukturen übergeleitet werden. Mit diesem Überspringen einer teilweise zum bürokratischen neigenden Organisationsphase werden die Vorteile der Pionierphase, wie rasche Entscheidungen und Anpassungsfähigkeit an Neues, auch in der mitt-

lerweile der Unternehmensgröße angepaßten dezentralen Struktur verwirklicht.

Parallel zur Gründung der SGEs wurde eine Leitungsgruppe, die sich aus den Vorständen oder Geschäftsführern der einzelnen SGEs zusammensetzt, ins Leben gerufen. In vierteljährlich stattfindenden moderierten Meetings befaßt man sich schwerpunktmäßig mit strategischen Themenstellungen der Unternehmensgruppe.

Im Zuge einer der ersten Klausuren der Leitungsgruppe wurden folgende Grundwerte für die Gestaltung und Arbeitsweise der Unternehmensgruppe und damit auch für die Personalarbeit gelegt:

- Die aktuelle und zukünftige Existenzberechtigung kann nur durch qualitativ erstklassige Befriedigung der Kundenbedürfnisse erfolgen. (Reengineering, jetzt aktueller Trend, wurde 1988 für die Palfinger-Unternehmensgruppe schon vorweggenommen.)

- Unsere Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource. Mit Hilfe von „Management by Objectives“ und von Mitarbeitergesprächen wollen wir einen modernen Führungsstil verwirklichen.

Durch die Bildung von Leitungsteams – einem Spiegelbild der Leitungsgruppe auf SGE-Ebene – ist eine Plattform für die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und ausgewählten Mitarbeitern zu schaffen, die die Bearbeitung von strategischen Fragen ermöglicht.

- Überschaubare, eigenverantwortliche SGEs sollten nicht mehr als 250 Mitarbeiter beschäftigen und einen Mindestumsatz von 60 Millionen Schilling aufweisen.

- Mit einer mindestens dualen und maximal dreiköpfigen Führung werden auch Teamstrukturen und Teamqualitäten in der obersten Etage einer SGE festgelegt.

- Folgende Widersprüche wollen wir bewußt aufrechterhalten:

verändern	↔	bewahren
Rigidität	↔	Flexibilität
Eigenständigkeit	↔	Interessen der Gruppe
Einzelverantwortung	↔	Teamorientierung
langfristige Erfolgspotentiale	↔	kurzfristiger Erfolg

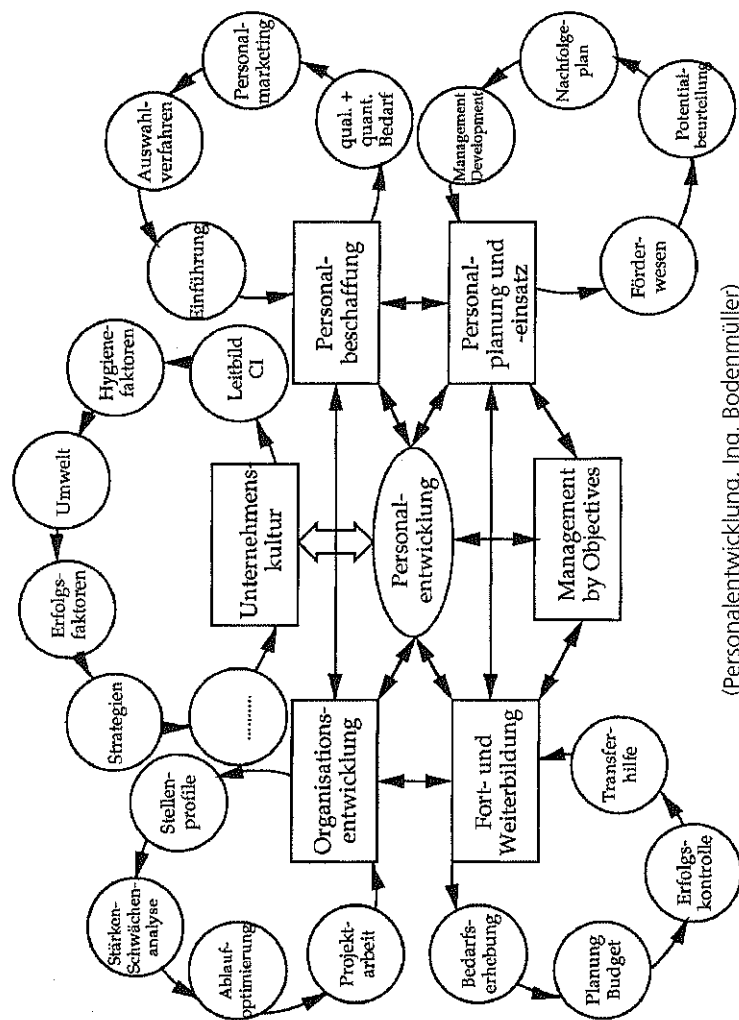
- Die langfristige Orientierung hat anhand einer strategischen Unternehmensplanung zu erfolgen, die sowohl für die gesamte Unternehmensgruppe als auch jeweils für die einzelnen SGEs zu erarbeiten ist. Die strategische Unternehmensplanung ist einmal jährlich – durchaus mit verschiedenen Schwerpunkten – zu überarbeiten.

- Es sind flache Organisationsformen zu gestalten, um möglichst kurze Informationswege zu ermöglichen und den Mitarbeitern ein breites Betätigungsfeld einzuräumen.

Diese Grundsätze bildeten und bilden auch heute noch die Basis für alle Unternehmensentscheidungen und erweisen sich in ihrer Form für uns immer wieder als richtig und zukunftsweisend.

Beispiel 2: Bedarfsorientierte Personalarbeit vor Zwangsbeglückung

Während einer mit starkem Wachstum geprägten Pionierphase des Unternehmens beginnt und endet Personalarbeit meist in der Personalbeschaffung. Der Eigentümer kennt noch alle seine Mitarbeiter und ist somit Anlaufstelle für die meisten Personalfragen. Zu diesem Zeitpunkt ist der Bedarf nach einer entsprechenden Personal- und Organisationsentwicklung noch nicht sehr stark vorhanden und würde zeitweise der pionierhaften Organisationsform widersprechen. Durch die Einführung der dezentralen Unternehmensstruktur ergab sich automatisch ein ständig steigender Bedarf nach einer entsprechend aufgebauten Personal- und Organisationsentwicklung, die in der Palfinger Holding AG angesiedelt wurde. In Zusammenarbeit mit einem externen Berater wurden folgende inhaltliche Schwerpunkte der Personalarbeit bei Palfinger definiert: Unternehmenskultur, Personalbeschaffung, Personalplanung und -einsatz, Management by Objectives, Fort- und Weiterbildung und Organisationsentwicklung (siehe Schaubild).



(Personalentwicklung, Ing. Bodenmüller)

Durch die Besetzung dieser Funktion mit einem prozeßorientierten, mit moderativen Grundsätzen und genereller Wissensbasis ausgestatteten Mitarbeiter wurde der nach integrativen Gesichtspunkten aufgebauten Organisationsstruktur Rechnung getragen. Systemische, bedarfsorientierte Beratung der einzelnen SGEs stand der harten Umsetzung eines vorgefertigten Konzepts gegenüber, und doch konnten die Bausteine – oft in unterschiedlicher Reihenfolge in den einzelnen SGEs – mosaikhaft gesetzt werden.

Beispiel 3: Offenheit für „Neues“

In der Palfinger-Produktionstechnik befand man sich Anfang 1991 mit einer tayloristisch geprägten Organisationsform in einer Sackgasse. In Zusammenarbeit von Geschäftsleitung und Personal- und Organisationsentwicklung wurde das Projekt „Produktionsstrategie 1991“ auf die Beine gestellt. Mit Hilfe moderierter Arbeitssitzungen erarbeiteten die Projektauftraggeber mit einem repräsentativen Querschnitt durch alle Hierarchieebenen ein Stärken- und Schwächenprofil der SGE PPT. Dabei wurden bei 13 Meetings in den beiden Standorten in Oberösterreich und der Obersteiermark ungefähr 100 Mitarbeiter von insgesamt 650 interviewt.

Die Auswertung der Interviews ergab folgende Ausgangssituation:

- Hoher Leistungsdruck auf allen Ebenen, bei einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 15 bis 25 % in den letzten 10 Jahren.
- Eine vor dem Kollaps stehende, tayloristisch geprägte Produktion, mit einem Prämienleistungslohnmodell auf Basis Zeitgrad. Die Mitarbeiter konnten sich mit den erzeugten Komponenten nicht identifizieren, weil sie nur einzelne Arbeitsgänge verrichteten und ihnen der Bezug zum fertigen Knickarmkran fehlte.
- Schlechtes Betriebsklima, das von Einzelkämpfertum geprägt war und eine verhältnismäßig hohe Fluktuation von bis zu 20 % am Standort in Oberösterreich auswies.
- Das gut vorhandene und hochbezahlte Facharbeiterpotential blieb vielfach ungenutzt. Mitarbeiter, die in ihrerer Freizeit oft Erstaun-

liches leisten, wurden in einer sechs Ebenen umfassenden Organisation zu Handlangern degradiert.

- Aufgrund in der Vergangenheit vielfach nicht eingelöster Versprechungen, mangelte es an Vertrauen zum Topmanagement.

Aufgrund dieser Problemstellung stellte das Leitungsteam ein Projektteam, bestehend aus Geschäftsleitung, Betriebsleitung (zweiter Standort), Logistikleiter, Leitung Betriebsratio, Betriebsrat und PE/OE, zusammen. In zwei Subprojekten entstand in 6 Monaten ein vollkommen neues Layout- und Logistikkonzept. In dieser Phase wurden alle Mitarbeiter, die an der Neugestaltung mitwirken wollten, mit eingebunden.

Im dritten Subprojekt konnte nach zwölf Monaten – unterstützt durch einen externen Berater – ein an unsere teamorientierte Fertigungsphilosophie angepaßtes Entlohnungsmodell eingeführt werden.

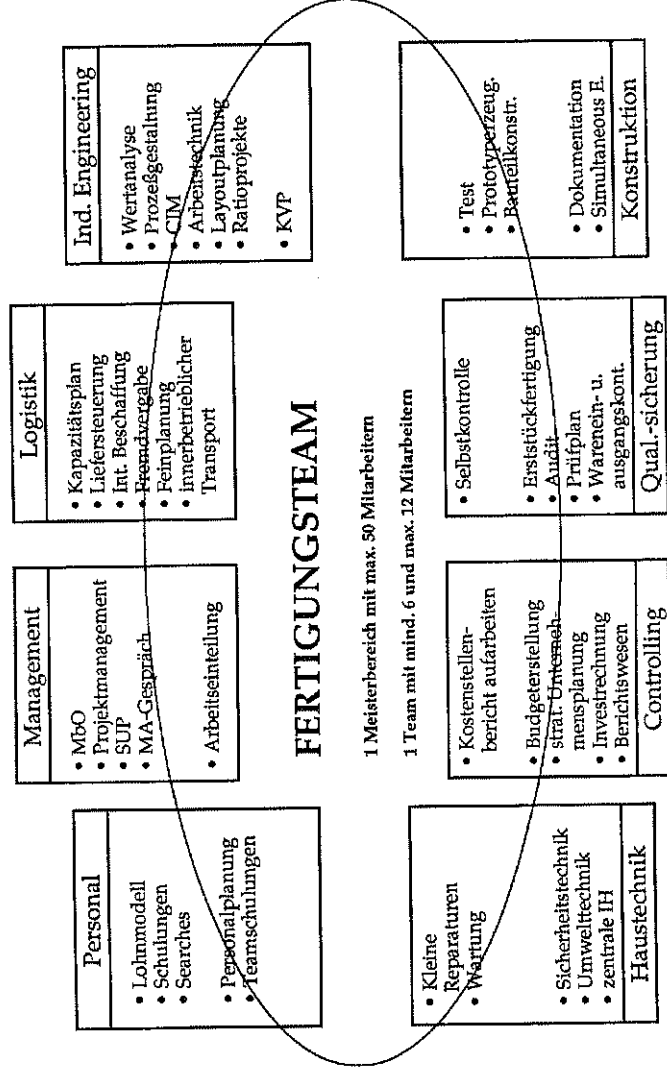
Durch all diese Maßnahmen entstanden Fertigungsteams, die für eine Komplettfertigung einzelner Krankomponenten verantwortlich sind. Die Meister erhielten ein gemeinsames Büro mit dem Produktionslogistiker (Fertigungssteuerer) in ihrem Fertigungsbereich. Die Tätigkeitsschwerpunkte verschoben sich beim Meister vom Terminjagen zum Führen der Mitarbeiter und beim Produktionslogistiker von der hundertprozentigen Bildschirmarbeit zur Problemlösung vor Ort.

Ergebnisse waren die Reduktion der Durchlaufzeiten von 12 auf 2 Wochen, die Halbierung der Serienlosgrößen bei steigender Produktivität, eine Just-in-time-Anlieferung an das Seriekrantagewerk, der Rückgang der Fluktuation von 15 % auf 5 % und 3 statt der bisherigen 6 Hierarchieebenen. Daneben konnten durch Anwendung des Subsidiaritätsprinzip viele vorausgehende indirekt produktive Aufgaben in die Fertigungsteams integriert werden (siehe Schaubild).

Die Personalentwicklung ging in die Verantwortung der direkt Vorgesetzten über und wird heute durch eine Stabsstelle, die mit einem Mitarbeiter besetzt ist, betreut.

Im Zuge dieses „revolutionären“ Vorgehens, das von Betriebsratsseite starke Unterstützung fand, ließen sich viele sonst zeitraubende Umsetzungsphasen von neuen PE-Konzepten in dieser SGE rasch verwirklichen.

Aufgabenintegration in multifunktionale Fertigungsteams



Im Zeitraum von eineinhalb Jahren gelang es, rund achtzig Prozent der geplanten Umsetzung zu realisieren. Die restlichen zwanzig Prozent machen es notwendig, immer wieder Energie zuzuführen, damit einmal in Gang gesetzte Prozesse, Abläufe und Übereinkünfte entsprechend der ausgearbeiteten Grundphilosophie gelebt werden. Trotz zeitweiser Rückschläge wäre heute kein Mitarbeiter der SGE PPT mehr bereit, von dieser Produktionsstrategie wieder abzuweichen. Es werden eher nicht eingehaltene Vereinbarungen, Spielregeln oder nicht gelebte Leitbilder bei der Führungsmannschaft eingeklagt.

Durch die ausgezeichnete Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung entstand eine hohe Vertrauensbasis, die völlig neue Wege erschloß, z. B. die Leistungslohnfestlegung nach reinen Bewertungskriterien im Produktionsbereich. Das Team verzichtete auf meßbare Kriterien der Leistungserfaßung des Einzelnen und legte folgende, vom direkten Vorgesetzten bewertete Kriterien zur Bemessung des Leistungslohnanteiles fest: Arbeitsergebnis (Qualität, Quantität und Termintreue), Zusammenarbeit, Sorgfalt und Initiative.

Beispiel 4: Die Kunst der richtigen Wahl – Aufbau eines „strategischen Personals“

Im Zuge des Aufbaus der SGE-Struktur entstand der Bedarf nach zusätzlichen Führungskräften für die erste und zweite Ebene. Mit der Schaffung eines „Kaders“ wollten wir die vielfach neu entstehenden Funktionen möglichst intern besetzen. Die Besetzung des Kaders wurde durch die Leitungsgruppe durchgeführt. Es wurden auf Vorschlag der LG-Mitglieder größtenteils führende Mitarbeiter aus der alten Organisationsform in den dreißig Mitglieder zählenden Kader entsandt.

Es wurde ein eineinhalbjähriger Ausbildungsturnus mit folgenden Inhalten durchgeführt: Projektmanagement, betriebswirtschaftliches Basiswissen (Unternehmensplanspiel), strategische Unternehmensplanung und strategisches Marketing, Management der eigenen Arbeit, Führung und Controlling.

Diese Themen wurden in dreitägigen, extern veranstalteten Seminaren, von Beratern und einem aus dem Fachbereich zuständigen LG-Mitglied den Kadermitgliedern vermittelt. Im Alltagsgeschäft zeigten sich eine

verbesserte Zusammenarbeit zwischen den neuentstandenen SGEs, aber das nach der Ausbildung erhoffte Potential zur Besetzung neuer Führungspositionen blieb aus. Der Kader war nicht in der Lage die gebotenen Chancen aufzugreifen und verblieb im Bewußtseinsstadium „es sei sowieso das meiste schlecht an der neuen Organisationsform und man muss nur das Alte wieder einsetzen“.

Durch die für Kader und Leitungsgruppe nicht befriedigenden Ergebnisse wurde ein halbes Jahr nach Abschluß des Ausbildungsturnusses vom Kader – unterstützt von einem Moderator und der PE/OE-Abteilung der Holding – eine Verkleinerung auf 12 bis 15 Mitglieder vorgeschlagen. Doch auch die Umsetzung dieser Maßnahme ergab nicht den erwarteten Erfolg. Projektaufgaben wurden nur ungern angenommen und blieben oft in der Planungsphase stecken, weil ja „alte“ bewährte Organisationsabläufe sowieso immer besser gewesen wären. Es gab nie genug Information und diese war natürlich eine Bringschuld von seiten der Holding oder Leitungsgruppe.

Nach zwei Meetings zwischen Kader und Leitungsgruppe löste man den Kader auf und beauftragte den PE/OE-Bereich der Holding, ein vollkommen neues Modell auszuarbeiten. Aufgrund der gemachten Erfahrungen wurde einerseits das intern durchgeführte Traineeprogramm für einen neuen Turnus von mittleren Führungskräften ausgeschrieben und andererseits das „strategischen Personal“ aufgebaut.

Durch Beratung der einzelnen Leitungsgruppenmitglieder wurden in den jeweiligen SGEs Schlüsselpositionen und Mitarbeiter mit hohem Entwicklungspotential im Vorhinein ausgewählt. Anschließend entschied die Leitungsgruppe, wer endgültig aufgenommen werden sollte oder welche Schlüsselfunktionen noch besetzt werden müßten. Damit sich nicht alte Fehler wiederholten, beschränkte man sich freiwillig auf einen Kreis von 12 Mitarbeitern, die aus möglichst unterschiedlichen Fachbereichen kamen.

Verantwortlich für das zwei- bis dreijährige Ausbildungs- und Entwicklungsprogramm der Mitglieder des strategischen Personals sind jetzt in erster Linie die direkt vorgesetzten Leitungsgruppenmitglieder und ein Mentor, der entweder vom einzelnen Mitglied des strategischen Personals gewünscht werden kann oder der durch die Leitungsgruppe genannt wird. Dadurch werden konkret auf die einzelnen Personen oder Funktionen abgestimmte Ausbildungs- und Karrierepläne geschmiedet.

Als Ausbildungs- und Entwicklungsschritte werden z. B. externe Schulungsmaßnahmen, Jobrotation, Projektleitungen, stufenweise Übernahme von zusätzlichen Verantwortungsbereichen und Auslandsaufenthalte festgelegt. Um aus diesen teilweise sehr kostspieligen Maßnahmen auch einen entsprechenden Nutzen ziehen zu können, müssen im Vorfeld zwischen dem Leitungsgruppenmitglied und dem einzelnen Mitglied des strategischen Personals Ziele und Umsetzungsschritte vereinbart werden. So gibt es ständig einen Überblick zum Status quo und es können Schwachstellen im System erkannt und bearbeitet werden.

Die unmittelbar Vorgesetzten sind jetzt nicht mehr nur bei der Auswahl ihrer Schützlinge beteiligt, sondern berichten auch halbjährlich über deren Entwicklung. Dadurch hoffen wir ein auf unsere Bedürfnisse abgestimmtes Führungskräftepotential zu erhalten.

Auch hier, bei der Entwicklung des strategischen Personals, war es hilfreich, manches „Alte“ beizubehalten, jedoch bei entstehenden Blockaden den tradierten Weg durch neue Lösungen gänzlich zu verlassen.

Beispiel 5: Entwicklung eines Leitbildes

Durch die Gründung der SGE Palfinger-Hebetechnik (PHT) entstanden neue Produkt-Markt Kombinationen wie z. B. Spezialkräne für Marinekräne, Eisenbahn-, und Knickarmladekräne im oberen Hubmomentbereich. Letztere wurden aus dem Produktprogramm der SGE Palfinger-Krantechnik, die sich mit Serienprodukten befaßt, herausgelöst.

Infolge der anfangs unscharfen Trennung zwischen den beiden SGEs gab es für Kunden und im gruppeninternen Tagesgeschäft immer wieder Unklarheiten. Die beiden SGEs entwickelten nicht die geplanten Konturen, und Problemfälle wurden zwischen den beiden SGEs hin und her geschoben. Um für alle Kunden und Mitarbeiter ein klares Erscheinungsbild zu erzielen, entstand der Wunsch nach einem Leitbild für jede SGE und für die Gruppe.

Dies konnte beschlossen werden, obwohl der Entwicklungsprozeß eines Leitbildes viel Kapazität bindet.

Auch hier, in der Diskussion um die Prozeßgestaltung zur Schaffung des Leitbildes, zeigten sich unterschiedliche Lösungsansätze. Einmal der

evolutionäre Weg: Ausarbeitung eines Gruppenleitbildes durch die Holding und im Anschluß daran in den einzelnen SGEs.

Da diese hierarchisch geprägte Vorgangsweise in den bereits sehr teamorientierten Mitarbeiterkreisen auf Widerstand stieß, entschied man sich, auch hier einen neuen Weg zu beschreiten. Parallel wurden in den einzelnen SGEs deren jeweilige Leitbilder und von der Holding zusätzlich das Gruppenleitbild entwickelt. In zwei Treffen zwischen den einzelnen Projektteams der SGEs und der Holding wurden die ausgearbeiteten Vorschläge aufeinander abgestimmt und schließlich durch einen gemeinsamen Beschluß der Leitungsgruppe inhaltlich verabschiedet.

Trotz Einbindung weiterer Mitarbeiterkreise und einer auf den ersten Blick aufwendigeren Vorgangsweise konnten acht Monate nach Projektstart die fertig gedruckten Leitbilder eingesetzt werden. Damit der Aufwand nicht in einem ungelebten Blatt Papier endet, holt der Leitbildverantwortliche jeder SGE einmal jährlich zu den Leitbildkernaussagen seiner SGE eine Beurteilung von Lieferanten, Kunden, Mitarbeitern und regionalen öffentlichen Stellen ein. Mit dieser Maßnahme bleibt das Leitbild in ständiger Diskussion.

In der SGE PPT bildeten die Leitsätze die Grundaussagen zur Qualitätspolitik im Handbuch zur ISO 9001 Zertifizierung.

Beispiel 6: Wird dem Propheten im eigenen Land geglaubt?

Als letztes Beispiel möchten wir Ihnen die Entstehung des „Palfinger Kollegs“, daß ein breit gefächertes Aus- und Weiterbildungsprogramm innerhalb der Palfinger-Unternehmensgruppe darstellt, vorstellen.

Das neue Entlohnungsmodell der SGE PPT fördert durch ein spezielles Personalentwicklungskonzept im Grundlohnbereich eine Mehrplatzqualifikation. In den ersten zwei Jahren nach Einführung lagen die Ausbildungsschwerpunkte im Fachbereich des einzelnen Fertigungsteams. Nach dieser ersten Ausbildungswelle entstand eine immer größere Nachfrage nach nicht fachspezifischen Themen. Die in der Zwischenzeit installierte Stabsstelle PE/OE innerhalb der SGE erfaßte in mehreren Teamsitzungen die über die fachliche Ausbildung hinausgehenden Qualifikationswünsche. Auf dieser Basis wurden Mitarbeiter in Schlüs-

selfunktionen anderer SGEs zusätzlich befragt und das gesamte Programm abgerundet.

Das Ergebnis war der Wunsch nach ungefähr 50 verschiedenen Weiterbildungsthemen für ca. 1.200 Mitarbeiter. Schwerpunktmäßig waren logistische, sicherheitstechnische, wirtschaftliche, technische und EDV-Themen gefragt.

Überrascht durch diese Menge und Vielfalt und die daraus zu erwartenden Kosten, wurde aus der Not eine Tugend gemacht. Das Schulungsprogramm erhielt den Titel „Palfinger Kolleg“. Als Seminarort steht ein großer Schulungsraum in der SGE PPT zur Verfügung. Bei entsprechenden Teilnehmerzahlen werden auch Schulungen in den einzelnen Standorten abgehalten. Seminarzeiten wurden in Blöcken entweder abends oder an Freitagnachmittagen festgelegt, und als Referenten stellen sich Mitarbeiter aus der Palfinger-Unternehmensgruppe zur Verfügung.

Nach zwei Jahren Erfahrung mit mehr als 900 Teilnehmern kann gesagt werden, daß die Entscheidung, auf möglichst interne Referenten zurückzugreifen, sich als äußerst positiv herausgestellt hat. Einerseits profiliert sich der Fachvortragende und findet mit seinen Themen und Problemstellungen in der Normalarbeitszeit beim einzelnen Mitarbeiter mehr Gehör und andererseits steigt die Akzeptanz gegenüber den vortragenden Führungskräften. Das Nebenprodukt der absoluten Praxisbezogenheit ergab sich automatisch. Dieser unkonventionelle Weg ist heute ein nicht mehr wegzudenkender Mosaikstein im Gesamtgefüge der strategischen Personalarbeit.

Vor dem Hintergrund der für unsere Personalentwicklung gültigen strategischen Landkarte und des bedarfsorientierten Handelns werden Konzept und Realität immer mehr deckungsgleich. Für unsere internen Kunden müssen die Leistungen der Personal- und Organisationsentwicklung immer schnelllebig angepaßt oder neu definiert werden. Manchmal ist es hilfreich evolutionär Gewachsenes weiter zu entwickeln, um greifbare Erfolge für Mitarbeiter und Unternehmen zu erreichen, doch hin und wieder empfiehlt es sich alles Tradierte über Bord zu werfen.

Durch revolutionäres Vorgehen befreit man sich aus Sackgassen und hat die Chance „ auf der grünen Wiese“ zu planen. Als lernende Or-

ganisation haben wir in der Palfinger-Unternehmensgruppe eine grundsätzliche Bereitschaft zu Veränderungen oder Neuerungen – mit dem Risiko Fehler zu machen.

Doch heißen Fehler für uns nicht alles beim Alten zu lassen, sondern stärken unser Bewußtsein aus Fehlentscheidungen zu lernen, getreu dem Motto: „Was gestern noch richtig war, kann heute schon vollkommen falsch sein“.

Personalarbeit bedeutet für uns mit hektischer Unbeständigkeit umzugehen, Freude am Prozeß der Entdeckung zu haben und den Zufall als Verbündeten willkommen zu heißen. Aufgrund unserer Erfahrungen glauben wir, für die immer turbulenter und chaotischer werdenden Zeiten dadurch entsprechend gerüstet zu sein.