

Führungskräfte als Personalmanager - Personalmanager in neuer Rolle

PraxisPapier 5/2009

Bearbeitung: Dr. Sascha Armutat

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Leiter Forschung & Themen
Dr. Sascha Armutat
Fon +49 211 5978-124
Fax +49 211 5978-29124
E-Mail: armutat@dgifp.de

Inhaltsverzeichnis

1	Arbeitsteiliges Personalmanagement und Führungskräfte als Personalmanager.....	4
2	Aufgabenteilung in den lebenszyklusorientierten Personalprozessen	8
	2.1 Personalprozesse im Überblick	8
	2.2 Strategisches Personalmanagement und Personalplanung.....	9
	2.2.1 Aufgaben der Führungskräfte.....	9
	2.2.2 Aufgaben der Personalmanager	10
	2.2.3 Herausforderungen.....	11
	2.3 Personalmarketing und -auswahl.....	12
	2.3.1 Aufgaben der Führungskräfte.....	12
	2.3.2 Aufgaben der Personalmanager	13
	2.3.3 Herausforderungen.....	15
	2.4 Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung	15
	2.4.1 Aufgaben der Führungskräfte.....	15
	2.4.2 Aufgaben der Personalmanager	16
	2.4.3 Herausforderungen.....	17
	2.5 Leistungsmanagement und Vergütung	18
	2.5.1 Aufgaben der Führungskräfte.....	18
	2.5.2 Aufgaben der Personalmanager	18
	2.5.3 Herausforderungen.....	19
	2.6 Personal- und Managemententwicklung.....	19
	2.6.1 Aufgaben der Führungskräfte.....	19
	2.6.2 Aufgaben der Personalmanager	20
	2.6.3 Herausforderungen.....	21
	2.7 Personalfreisetzung.....	21
	2.7.1 Aufgaben der Führungskräfte.....	21
	2.7.2 Aufgaben der Personalmanager	21
	2.7.3 Herausforderungen.....	22
	2.8 Aufgabenprioritäten der Führungskräfte	22
3	Veränderte Kompetenzprofile	23
	3.1 Personalmanagement-Kompetenzen für Führungskräfte	23
	3.2 Beratungskompetenzen für Personalmanager	24
4	Konsequenzen für die Zusammenarbeit von Führungskräften und Personalmanagern	25
5	Fazit Schlussbemerkungen.....	26

1 Arbeitsteiliges Personalmanagement und Führungskräfte als Personalmanager

Seit einigen Jahren ist ein gleichbleibender Trend in den Personalbereichen vieler Unternehmen zu beobachten: Wo früher zentrale Personalabteilungen die Rahmenbedingungen für alle Personalaktivitäten definiert haben und für den operativen Vollzug aller relevanter Personalaufgaben sorgten, lässt sich heute eine Akteurvvielfalt erkennen: Personal-Service-Center kümmern sich um die Routineaufgaben des Personalmanagements, Expertise-Center zeichnen sich verantwortlich für die normativen und konzeptionellen Rahmenbedingungen der Personalarbeit und Business-Partner bzw. Key-Account-Personalmanager sorgen für die optimale HR-Unterstützung der Führungskräfte und Mitarbeiter vor Ort.

Strategisch verankert wird ein derartiges arbeitsteiliges Personalmanagement durch einen gesamtverantwortlichen Personalmanager in der Unternehmensführung, operativ integriert durch IT-Personalmanagementsysteme, die die notwendige Daten- und Prozessbasis liefern.¹

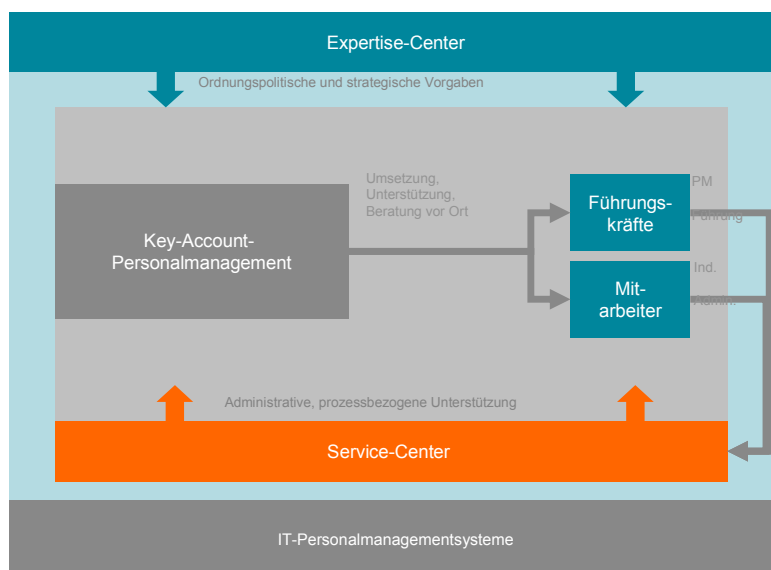


Abb. 1: Arbeitsteiliges Personalmanagement

¹ Vgl. Sascha Armutat et al.: Organisation des Personalmanagements. Expertise-Center - Service-Center - Key-Account-Personalmanagement. Bielefeld 2007.

Die Führungskräfte außerhalb des Personalmanagements bekommen in diesem Organisationsmodell für das Personalmanagement eine herausragende Bedeutung: Neben ihren Aufgaben der zielorientierten Steuerung der zugeordneten Mitarbeiter – also ihrer klassischen Führungsaufgaben – werden sie zunehmend bei den operativen Personalmanagementaufgaben in die Pflicht genommen. Das gilt um so mehr, je „leaner“ die Aufstellung des Personalmanagements in den Unternehmen ist. Je weniger Mitarbeiter sich mit Personalaufgaben beschäftigen, um so mehr sind Führungskräfte gefordert, ihre Beitrag zur unternehmerischen Personalfunktion zu leisten: Sie sind beim Personalmarketing und der Personalrekrutierung, bei der Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung, beim Leistungsmanagement und der Vergütung, bei der Personalentwicklung sowie beim Personalabbau stärker gefordert als bisher.²

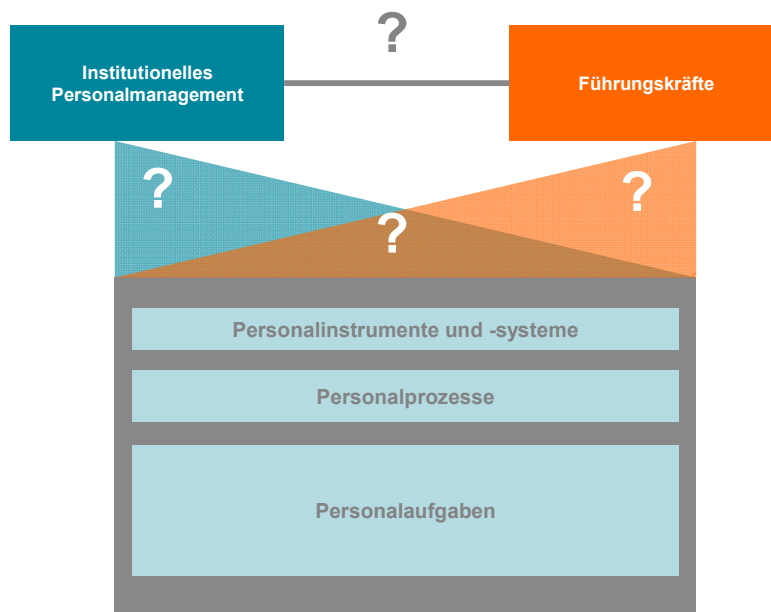


Abb. 2: Zusammenspiel institutionelles Personalmanagement und Führungskräfte

Das führt zu zwei zentralen Fragen:

Erstens: Welche Personalaufgaben übernehmen Führungskräfte in einem arbeitsteiligen Personalmanagement und an welche

² Beispielsweise zeigte die pix-Befragung der DGFP e.V. 2008, dass zunehmend mehr Führungskräfte außerhalb des Personalmanagements die Aufgabe als Personalentwickler ihrer Mitarbeiter wahrnehmen und dabei auch vom Personalbereich unterstützt werden. Vgl. PraxisPapier 4/2008 „Professionalisierung des Personalmanagements. Ergebnisse der pix-Befragung 2008“ unter www.dgfp.de/praxispapiere.

Voraussetzungen ist ein professionelles Personalmanagement unter diesen Bedingungen gebunden?

Zweitens: Wie wirkt sich der Einsatz von Führungskräften für Personalmanagement-Aufgaben auf die Beziehung zwischen dem institutionellen Personalmanagement und den Führungskräften aus?

In zwei eintägigen Workshops versuchte die DGFP e.V. mit Personalmanagern und Führungskräften aus ihren Mitgliedsunternehmen Antworten auf diese Fragen zu finden.

Im ersten Workshop wurde die Perspektive der Führungskräfte eingenommen, im zweiten die der Personalmanager. Ziel war es die Schnittstellen zwischen Führungskräften und Personalmanagern bei Personalaufgaben, -prozessen, -instrumenten und -systemen herauszuarbeiten und Möglichkeiten der Zusammenarbeit aufzuzeigen.

Der erste Workshop fand am 10. November 2008 in Düsseldorf statt. Folgende Fragen dienten der Orientierung für die Veranstaltung:

Welche Rolle haben Führungskräfte in einem zeitgemäßen, arbeitsteiligen Personalmanagement und welche Konsequenzen ergeben sich für das Personalmanagement insgesamt?

- Welche Aufgaben haben Führungskräfte in den einzelnen Personalprozessen? Welche Kompetenzen benötigen sie dafür?
- Welche Herausforderungen gibt es in diesen dezentralen Personalmanagement-Strukturen?
- Wie lässt sich das Zusammenspiel zwischen Führungskräften und institutionellen Personalmanagern gestalten?

Im zweiten Workshop vom 13. Januar 2009 wurde die Perspektive der Personalmanager beleuchtet. Folgende Fragen wurden in der Runde dazu diskutiert.

- Welche Aufgaben haben Personalmanager in den einzelnen Personalprozessen, wenn Führungskräfte vermehrt Personalaufgaben übernehmen?
- Wie verändert sich Rolle und Selbstverständnis des Personalmanagements?

- Welche organisatorischen Veränderungen sind notwendig?
- Welche Kompetenzen benötigen Personalmanager, um die veränderten und ggf. zusätzlichen Aufgaben übernehmen zu können?

Beide Workshops bestanden aus Diskussions-, Brainstorming- und Moderationssequenzen. Die Aussagen und Überlegungen der Teilnehmer wurden fortlaufend visualisiert, Zwischenergebnisse wurden gemeinsam festgehalten.

Von DGFP-Seite hat Dr. Sascha Armutat die Workshops moderiert. Für die Ergebnissicherung gilt der Dank Stefanie Arzt und Geraldine Mildner. Ganz besonders ist den Teilnehmern für ihre aktive Unterstützung zu danken, namentlich

- Hartmut Ehrhardt, Direktor Personal, ARKEMA GmbH, Düsseldorf
- Hans-Ingo Geßner, Region Manager West, DISKO Part of GE Capital Solutions, Düsseldorf
- Kerstin Lengert, Head of CT HR Solution Management (Business Division CT HR), MGS METRO Group Solutions, Düsseldorf
- Astrid Witrahm, Personalreferentin Haniel Group, Unternehmensbereich Xella bis 2006 (z. Zt. in Familienpause)

Das vorliegende PraxisPapier dokumentiert die Ergebnisse der Workshops und soll sowohl Führungskräften Orientierung bei ihren Personalmanagementaufgaben geben, als auch Personalmanager bei der Konzeption der Personalarbeit unterstützen.

2 Aufgabenteilung in den lebenszyklusorientierten Personalprozessen

2.1 Personalprozesse im Überblick

Die folgende Darstellung der Aufgaben der Führungskräfte in der Personalarbeit orientieren sich an dem Prozessmodell eines integrierten Personalmanagements der DGFP e.V. Dieses Prozessmodell geht davon aus, dass sich das Personalmanagement mit allen Maßnahmen beschäftigt, die sich mit der Integration von Humanressourcen in das Unternehmen ergeben und deren Bewältigung durch das Schaffen von personalbezogenen Zielen, Strategien und Instrumenten und durch die Gestaltung der Personalprozesse beeinflusst wird. Insbesondere geht es darum, die übergeordneten strategisch-kulturellen Gestaltungsfelder in Konzeption und Praxis auszufüllen und Lösungen für die lebenszyklusorientierten Gestaltungsfelder zu konzipieren und umzusetzen.³

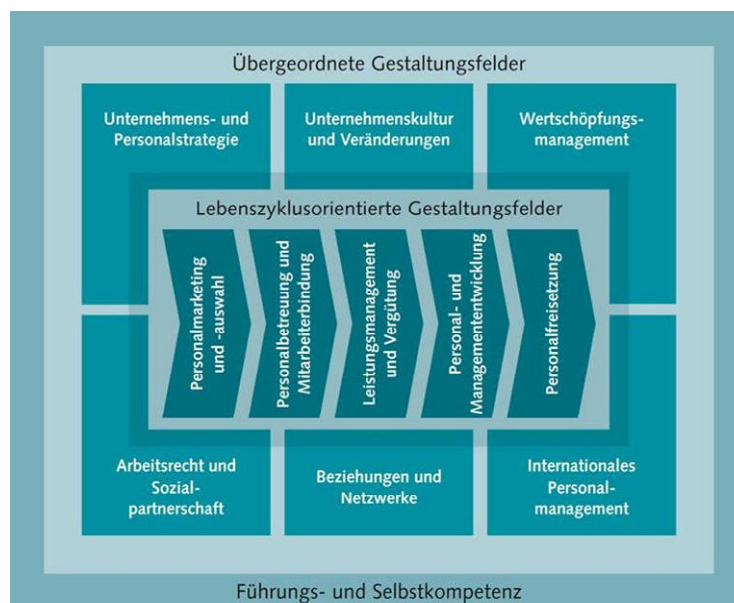


Abb. 3: Integriertes Prozessmodell eines professionellen Personalmanagements

Vereinfachend werden im Folgenden die Beiträge von Führungskräften zum Personalmanagement an folgenden Personalprozessen orientiert:

³ Vgl. DGFP e.V. (Hg.): Integriertes Personalmanagement in der Praxis. Prozesse und professionelle Standards. Bielefeld 2009.

Personalprozess	Beschreibung
Strategisches Personalmanagement und Personalplanung	Rahmenbedingungen für das Personalmanagement definieren, den Personalbestand und -bedarf planen
Personalmarketing und -auswahl	Mitarbeiter für das Unternehmen gewinnen und auswählen
Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung	Mitarbeitern bei aktuellen Problemen helfen und gezielte Bindungsmaßnahmen für besondere Mitarbeiter initiieren
Leistungsmanagement und Vergütung	Mitarbeiter zu Leistung anspornen, belohnen und sanktionieren
Personal- und Managemententwicklung	Kompetenzen und Potenziale fördern
Personalfreisetzung	Prozesse der Trennung von Mitarbeitern gestalten
Weitere Aufgaben	Aufgaben, die keinem der oben genannten Teilprozesse zugeordnet werden können

Abb. 4: Prozessbezogene Aufgaben

2.2 Strategisches Personalmanagement und Personalplanung

2.2.1 Aufgaben der Führungskräfte

Beim strategischen Personalmanagement und der Personalplanung zeichnen sich vier zentrale Aufgabenkomplexe ab, mit denen sich Führungskräfte in die strategische Integration der Personalaktivitäten und die gedankliche Vorbereitung von Personalbewegungen im Unternehmen einbringen:

1. Die Werte und Normen des Unternehmens sind die oberste Richtschnur für die Ausgestaltung sämtlicher Unternehmenstätigkeiten. Gerade in ihrer Rolle als Perso-

Personalmanager müssen Führungskräfte diese Wertgrundlagen des betrieblichen Handelns vorleben.

2. Führungskräfte müssen die Personalstrategie ihres Unternehmens kennen und bei allen Führungsentscheidungen berücksichtigen. Das setzt einerseits das Wissen um strategische Personal- und Personalmanagement-Ziele sowie der entsprechenden Umsetzungsmöglichkeiten voraus, andererseits aber auch die Bereitschaft, dieses Wissen als Orientierung für die Führungstätigkeit zu nutzen.
3. Führungskräfte müssen die Personalplanung für ihren eigenen Bereich vornehmen. Dazu gehört das Prüfen des Personalbestands und das Planen des Personalbedarfs nach definierten Relationen genauso wie das Denken in strategischen Personalbedarfsszenarien.
4. Führungskräfte müssen auf der Basis ihrer strategischen Kenntnisse und der Ergebnisse ihrer Personalplanung Anstöße für andere Personalmaßnahmen geben. Dazu zählen beispielsweise Impulse für das Employer Branding, für das Talent Management, für die Vergütungssysteme wie auch Vorschläge für die Gestaltung aller anderen Personalprozesse.

2.2.2 Aufgaben der Personalmanager

Beim strategischen Personalmanagement ist die Personalstrategie von zentraler Bedeutung. Diese sollte zwei wesentliche Kriterien erfüllen:

1. Die Personalstrategie soll die Personalressourcen in einem mittel- bis langfristigen Plan steuern. Hierfür muss die Personalstrategie eng an die strategischen Ziele des Unternehmens geknüpft sein. Die Konzepte, Maßnahmen und Strategien müssen mit den Führungskräften im Unternehmen entwickelt werden, um erfolgreich durchgesetzt werden zu können.

Die Umsetzung der Personalstrategie ist von drei Arbeitsschritten abhängig:

- a) Die entwickelte Personalstrategie muss für ihre Durchsetzung an alle Führungskräfte kommuniziert und

b) von den Führungskräften verinnerlicht werden und außerdem

c) soll durch die Betreuung bei der Umsetzung der Personalstrategie Hilfestellungen gegeben und die Durchsetzung sichergestellt werden.

2. Das personalbezogene Trend- und Themenscouting ist auch auf die Analyse und Dokumentation der Personalkonfiguration und damit letztlich auf die Personalplanung zu beziehen. Denn nur durch das Festhalten von beispielsweise Qualifikationen und Fähigkeiten der Mitarbeiter kann die Personalplanung im Rahmen der Personalstrategie genau auf das Unternehmen zugeschnitten werden.

Auch hierfür sind verschiedene Bedingungen zu beachten

a) Prozesse und Definitionen müssen einheitlich dargelegt werden, um das Verständnis sowie die Vergleichbarkeit zu gewährleisten

b) Bei diesen Abläufen sollen die Führungskräfte von Beginn an mit einbezogen werden

c) Durch die Zusammenarbeit sollen neue Anstöße für die Personalstrategie entstehen und diese gesteuert werden

Für ein funktionierendes strategisches Personalmanagement sind neben kulturellen Voraussetzungen wie Kundenorientierung und Selbstverständnis des Personalmanagements auch organisatorische Voraussetzungen entscheidend. Dazu zählen die Einbindung des Personalmanagements in die Unternehmensführung, die Key-Account-Struktur und Kundenorientierung, die Governance-Einheiten des Personalmanagements und eine technologische Basis.

2.2.3 Herausforderungen

Personalmanager stehen vor der Herausforderung, bei den Führungskräften das Verständnis für deren Aufgaben bei der Personalplanung und die strategisch ausgerichtete Langzeitperspektive zu fördern und zu unterstützen. Die dahinter stehenden HR-Strategien müssen ausreichend transparent gemacht werden, damit sie angewendet werden können. Dabei wird eine Diskrepanz zwischen den erarbeiteten HR-Strategien und dem operativen Möglichen nicht zu verhindern sein. Ein wich-

tiger Aspekt bei den strategischen Überlegungen ist die zunehmende Internationalisierung.

2.3 Personalmarketing und -auswahl

2.3.1 Aufgaben der Führungskräfte

Die Aufgaben der Führungskräfte beim Personalmarketing und der Personalauswahl liegen einerseits initiativ in der Artikulation und Präzisierung des Personalbedarfs sowie dem Vollzug der finalen Einstellungsentscheidung, andererseits unterstützend in der Beteiligung an Maßnahmen des Employer Brandings und der Personalauswahl. Im Einzelnen spielen die folgenden fünf Aufgaben eine große Rolle für die Suche und das Finden von geeigneten Mitarbeitern:

1. Zuvorderst ermitteln die Führungskräfte den Personalbedarf und formulieren die fachlichen Anforderungen an eine Stelle und schaffen damit die Voraussetzungen für die Suche und die Auswahl der geeigneten Mitarbeiter.
2. Im Bereich des Personalmarketings müssen sich Führungskräfte am Employer Branding beteiligen. Neben der Pflege von Kontakten zu Hochschulen, Verbänden und Ämtern ist auch das Halten von Fachvorträgen auf Kongressen oder in Funktionsverbänden eine mögliche Form der Beteiligung. Die Führungskräfte repräsentieren so das Unternehmen auf dem externen Stellenmarkt als attraktiven Arbeitgeber.
3. Neben der Positionierung auf dem externen Arbeitsmarkt schaffen professionelle Führungskräfte einen transparenten internen Arbeitsmarkt. Sie sorgen dafür, dass interne Stellenausschreibungen alle Mitarbeiter erreichen und geben ihren Mitarbeitern eine faire Chance, sich auf derartige Ausschreibungen zu bewerben.
4. Führungskräfte bringen sich mit psychologischem Know-how in die Durchführung von Personalauswahlverfahren und Potenzialeinschätzungen ein. Sie sorgen für eine reibungslose Administration des Bewerbungsverfahrens.
5. Unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur, der internen Akzeptanz des Personalmanagements und des betreffenden Stellenniveaus sollten sich Führungskräfte

in Auswahlentscheidungen als zentrale Entscheider einbringen.

2.3.2 Aufgaben der Personalmanager

In diesem Aufgabenbereich der Personalmanager geht es um drei Komponenten: das Personalmarketing, das Kompetenzmanagement und die Personalauswahl. Jede dieser Komponenten beinhalten unterschiedliche Aufgaben.

1. Das Personalmarketing lässt sich als 'Vermarktung von Arbeitsplätzen' beschreiben. Diese Vermarktung setzt sich aus verschiedenen Tätigkeiten zusammen:

a) Für das professionelle Personalmarketing ist die Erstellung eines strategischen Konzepts notwendig. Für die Konzeption ist der Aspekt der Arbeitgeberattraktivität zentral, denn die im Unternehmen tätigen Mitarbeiter sollen an das Unternehmen gebunden und potenzielle Mitarbeiter des externen Arbeitsmarktes angezogen werden.

b) Die Entwicklung der Employer Branding-Strategie stellt eine weitere zentrale Aufgabe dar, um die USP des Unternehmens nach innen und außen zu kommunizieren.

c) Das Definieren von Rekrutierungswegen und deren Sicherstellung erleichtert die Kontaktaufnahme zwischen den Zielgruppen und dem Unternehmen.

d) Die Kontaktmöglichkeiten sollen durch die Suche nach neuen Rekrutierungswegen ausgeweitet werden

2. Das Kompetenzmanagement ist eine weitere Kernaufgabe der Personalmanager. Um die Potenziale der Mitarbeiter im Unternehmen optimal nutzen zu können, sind zwei Bedingungen zu beachten:

a) Zuerst wird ein Kompetenzmodell erarbeitet, welches bezogen auf die Unternehmensziele erfolgskritische Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Wissen definiert.

b) Aus diesem Modell werden die Stellenprofile und Anforderungskriterien abgeleitet. Die Klarheit des Anforderungsprofils stellt eine wesentliche Erfolgs-

voraussetzung dar. Denn so kann herausgefunden werden, wie gut der Mitarbeiter die Anforderungen des Unternehmens erfüllen kann.

3. Die Personalauswahl zeigt einen wichtigen Entscheidungsprozess des Personalmanagements auf. Die Auswahl des Bewerbers, der die Anforderung an die zu besetzende Stelle am besten erfüllt, ist an verschiedene Arbeitsschritte geknüpft:

a) Die Bereitstellung eines geeigneten Personalauswahlverfahrens erleichtert die systematische Entscheidung für den passenden Bewerber.

b) Nach der Bereitstellung erfolgt die Durchführung des Auswahlverfahrens, um Informationen über die Bewerber zu gewinnen.

c) Durch die Bewerberadministration können die gewonnenen Daten festgehalten, analysiert und verglichen werden.

d) Nach der Entscheidung für einen oder mehrere Bewerber müssen die vertraglichen Verhandlungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer betreut werden.

Über die Arbeitsaufgaben in den einzelnen Bereichen hinaus müssen beim Personalmarketing, dem Kompetenzmanagement und der Personalauswahl vom Personalmanager folgende Bedingungen sichergestellt werden:

1. Damit Prozesse vereinfacht werden und vergleichbar sind, sollen diese standardisiert ablaufen.

2. Die Informationen über die Prozesse sollen sichergestellt werden, damit sie jederzeit zugreifbar und für alle Beteiligten verfügbar sind.

3. Die Personalmanager haben außerdem die Aufgabe die richtige Nutzung der Instrumente zu kontrollieren. Nur so kann eine erfolgreiche Anwendung gewährleistet werden.

4. Sie müssen arbeitsrechtliche Regelungen überprüfen, um deren Einhaltung sicher zu stellen.

5. Darüber hinaus sollen Personalmanager eine beratende Funktion übernehmen und Hilfestellungen geben.

2.3.3 Herausforderungen

Bei dem Personalmarketing und der Personalauswahl müssen sich die Personalmanager verschiedenen Herausforderungen stellen:

- Die interne Stellenausschreibung und -besetzung wird aus Angst um die eigenen Mitarbeiter von den Führungskräften oft nicht richtig gelebt. Hier muss das Personalmanagement für Fairness und Offenheit im Sinne des Unternehmens werben.
- Durch das Employer Branding wird die Attraktivität des Unternehmens kommuniziert. Hier ist auf die Einbeziehung der Führungskräfte zu achten.
- Auch bei der Personalauswahl wird die Internationalisierung zunehmen. Darauf sind die Führungskräfte vorzubereiten.

2.4 Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung

2.4.1 Aufgaben der Führungskräfte

Die Aufgaben der Führungskraft im Gestaltungsfeld der Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung sind klassische Führungsaufgaben. Es geht um die Gestaltung des Arbeitsklimas, um das frühzeitige Lösen von Problemen der Mitarbeiter und um die Motivation der Mitarbeiter. Voraussetzung dafür sind die grundlegende Kenntnisse der Personalbetreuung (einschließlich rechtlicher Rahmenbedingungen) und die Bereitschaft, stets als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen. Im Einzelnen geht es um folgende fünf Aufgabenpakete:

1. Führungskräfte sind die Gestalter des Arbeitsklimas. Sie müssen sich dieser Rolle bewusst sein, Stimmungen auffangen, durch Weitergabe von Informationen an ihre Mitarbeiter Akzeptanz für Unternehmensentscheidungen schaffen und die Mitarbeiter „kulturell“ coachen.
2. Führungskräfte verfügen über personalrelevante Informationen. Sie kennen zentrale Ansprechpartner und beschaffen sich selbstständig Know-how, mit dem sie ihre Mitarbeiter beraten können.

3. Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeiter bei der ersten Suche nach Problemlösungen bei betrieblichen, aber auch bei privaten Problemen, die sich auf den Betriebsalltag auswirken. Sie unterstützen dabei, Probleme zu erkennen, zu erfassen, zu lösen oder an Zuständige zu überführen.
4. Führungskräfte fördern die Mitarbeiterbindung und -motivation durch ihr Führungsverhalten im täglichen Arbeitsprozess. Sie arbeiten dazu mit Zielen, geben Anerkennung und unterstützen die Teambildung.
5. In vielerlei Hinsicht sind sie Vorbilder. Diese Vorbildfunktion muss ihnen bewusst sein und sollte genutzt werden, z. B. beim Gesundheitsmanagement.

2.4.2 Aufgaben der Personalmanager

Um eine erfolgreiche Personalarbeit in allen Geschäftsbereichen zu sichern, sind Richtlinien und Policies als Orientierungshilfe notwendig, die von den Personalmanagern entwickelt und kommuniziert werden. Es geht dabei um folgende Personalthemen:

1. Konzepte zur Personalbetreuung gewährleisten eine unternehmenseinheitlichen Begleitung der Mitarbeiter. Bei den Konzepten ist auch auf die administrativen Voraussetzungen wie z.B. eine geeignete IT-Ausstattung einzugehen.
2. Zur Mitarbeiterbindung hat der Personalmanager (neue) Systeme zu konzipieren. Die Individualisierung der HR-Systeme wird dabei ein wichtiger Aspekt sein, ebenso wie die Demografieorientierung.
3. Im Bereich der Führung schafft eine kommunizierte Führungsphilosophie einen Handlungs- und Orientierungsrahmen für die Führungskräfte und die Mitarbeiter. Auf dieser Grundlage sollen Führungssysteme zur Unterstützung der Führungsprozesse entwickelt werden. Dazu gehören unter anderem Planungs- und Kontrollsysteme, aber auch betriebliche Anreizsysteme.
4. Im Bereich des Informationsmanagements geht es um das Bereitstellen von Informationen über die Mitarbei-

ter. Die Verwaltung der Personaldaten wird durch Datenbanken erleichtert.

5. Netzwerke bieten Hilfestellungen für die eigene tägliche Praxis. Zusammenschlüsse und Arbeit in Verbänden, Zusammenarbeit mit öffentlichen Stellen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sowie die Pflege des Arbeitsrechtsnetzwerkes ermöglichen die Sicherung und Aktualität des Know-hows im Unternehmen. Die Personalmanager dienen hierbei als Multiplikatoren.

Diese fünf Bereiche werden vom zentralen Personalmanagement gesteuert. Das Feedback von den Führungskräften erfolgt bei Management-Reviews und durch Informationsweitergabe.

2.4.3 Herausforderungen

Entscheidend im Bereich der Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung ist der Know-how-Transfer vom Personalmanagement zu den Führungskräften. Orientierungswissen sowie Wissen über die Rahmenbedingungen des Personalmanagements sind zu vermitteln.

Eine weitere Herausforderung ist die Gestaltung der Team- wie Einzelgespräche. Hier geht es um Grundlagen der Kommunikation, die mit den Führungskräften gegebenenfalls zu trainieren sind.

Das Spannungsfeld zwischen Fach- und Führungsverantwortung erfordert immer wieder den Dialog von Führungskräften und Personalmanagern. Gerade das Verständnis für die Unternehmens- wie Personalpolitik ist ein weiterer wichtiger Gesprächsanlass.

Darüber hinaus sind immer wieder Konsequenzen aus der demografischen Entwicklung als auch der wirtschaftlichen Lage zu ziehen. Dies betrifft besonders die Bindung der Spezialisten und interne Stellenbesetzungen.

2.5 Leistungsmanagement und Vergütung

2.5.1 Aufgaben der Führungskräfte

Beim Leistungsmanagement und der Vergütung sind die Führungskräfte gefordert, eine Leistungskultur mitzuentwickeln und ihre Manifestation in der Vergütung umzusetzen. Sie übernehmen die Steuerung der Leistungserfüllung und beteiligen sich an der Vergütungsgestaltung des Einzelnen. Im Einzelnen geht es dabei um folgende Aufgaben

1. Basis für ein gelingendes Leistungsmanagement ist die Entwicklung einer Leistungskultur im Unternehmen und die Schaffung von Rahmenbedingungen für Leistung.
2. Unterstützend wirkt die Führungskraft durch die Motivation der Mitarbeiter, das Verdeutlichen der Unternehmensphilosophie für die eigene Abteilung, das Bereitstellen von Informationen und die Begleitung des Coachings eines Mitarbeiters..
3. Führungskräfte müssen im Rahmen ihrer Führungstätigkeit für eine individuelle leistungsgerechte Vergütung sorgen. Um das zu garantieren, müssen sich Führungskräfte an Mitarbeitererein- bzw. -umgruppierungen in Vergleichsgruppen, an der Salaryplanung (inkl. Budgetierung) und an Gehaltsentscheidungen beteiligen. Sie müssen den leistungsbezogenen Entgeltanteil im Rahmen ihrer Führungstätigkeit steuern sowie die Prämienverteilung in den Abteilungen vornehmen.
4. Eine wichtige Aufgabe der Führungskraft ist die leistungs- und ergebnisbezogene schnelle Problembearbeitung in der Auseinandersetzung mit ihren Mitarbeitern. Sie vereinbart klare Ziele und analysiert Zielabweichungen. Sie klärt individuelle Möglichkeiten der Vergütung und arbeitet an der Definition von Vergütungsbestandteilen mit.

Technologische Voraussetzung zur Erfüllung dieser Aufgaben ist der Einsatz webbasierter Beurteilungssysteme.

2.5.2 Aufgaben der Personalmanager

Bei der Gestaltung des Leistungsmanagements haben Personalmanager sowohl die tariflichen und gesetzlichen Vorgaben als auch die gesellschaftliche Entwicklung hin zur zunehmenden

den Individualisierung zu berücksichtigen. Mit diesen Voraussetzungen arbeiten sie an zwei Konzeptionen: dem der Zielvereinbarungen (MBO) und der Vergütung. Die Einführung im Unternehmen kann nur in Kooperation mit dem Betriebsrat erfolgen.

Besteht Einigkeit mit dem Betriebsrat, werden anschließend die Konzepte den Führungskräften vermittelt. Im weiteren Durchführungsprozess sollten die Führungskräfte begleitet und unterstützt werden.

Die Einhaltung des Vergütungssystems wird vom Personalmanagement gesteuert und mit Hilfe des Personalkostencontrollings überprüft.

2.5.3 Herausforderungen

Die Personalmanager tragen – je nach Branche - die Verantwortung für eine tarifverträgliche Gestaltung des Vergütungssystems. Die Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, die Vergütungspolitik gegenüber den Mitarbeitern zu vertreten. Themen wie Leistungsgerechtigkeit, Zielklarheit und Individualisierung müssen auf allen Ebenen und auch über die Organisationsgrenzen hinweg kommuniziert und gelebt werden. Die Führungskräfte haben auch in diesem Bereich Vorbildfunktion.

2.6 Personal- und Managemententwicklung

2.6.1 Aufgaben der Führungskräfte

Drei Aufgaben prägen die Rolle der Führungskraft bei der Personal- und Managemententwicklung:

1. Führungskräfte eruieren im Rahmen ihrer Mitarbeitergespräche die Potenziale ihrer Mitarbeiter und wirken an unternehmensinternen systematischen Potenzialanalyseverfahren mit. Ihre Mitsprache ist entscheidend, wenn es um die persönliche Weiterentwicklung von Mitarbeitern, auch deren Vorbereitung für weiterführende Aufgaben (Fach- oder Führungsaufgaben) und die Nachwuchsförderung geht.
2. Gleiches gilt für die Identifikation des individuellen Bildungsbedarfs. Für die Auswahl und die Durchführung

konkreter Personalentwicklungsmaßnahmen ist die Mitarbeit der Führungskräfte besonders wichtig. Als Experte für die Anforderungen der einzelnen Stellen und Kenner der Mitarbeiterinteressen und des Entwicklungsbedarfs sind sie gefragt bei der Initiierung und Definition von Weiterbildungsmaßnahmen, bei Festlegungen für individuellen Schulungsplänen, Verantwortungsübergaben an Mitarbeiter und deren Projekteinbindung.

3. Die Führungskraft ist als unternehmensinterner Coach wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung und muss – je nach Hierarchiestufe – auch in der Managemententwicklung eine aktive Rolle einnehmen.

2.6.2 Aufgaben der Personalmanager

Ausgangspunkt für die Personal- und Managemententwicklung sind die Entwicklung eines Kompetenzmodells und eines „Potenzialmodells“, welches Kriterien zur Identifikation der Potenzialträger enthält. Das Personalmanagement erarbeitet diese Modelle, die in allen Bereichen des Unternehmens angewendet werden können.

Aus den Modellen wird ein Konzept für die Personalentwicklung und das Management Development abgeleitet, welches Aussagen zu Definitionen, Instrumenten, zur Auswahl, Speicherung, Entwicklung und zum Einsatz bzw. zur Planung machen sollte.

Die Anwendung ausgewählter Instrumente auf Anraten der Personalmanager und die Beteiligung des Personalmanagements an Potenzialeinschätzungen sind wichtige Schritte, um letztlich die Ergebnisse im Gesamtunternehmen nutzbar zu machen.

Auch die Organisationsentwicklung ist ein Aufgabenbereich von Personalmanagern. Hier geht es darum, die Führungskultur und ein damit verbundenes Führungsleitbild zu prägen, Wissen zum Beispiel in Form von Leitfäden zu dokumentieren und Systeme für eine anpassungsfähige Organisationsentwicklung zu erarbeiten.

2.6.3 Herausforderungen

Die Relevanz der Personalentwicklung für den allgemeinen Unternehmensgewinn muss den Führungskräften stärker bewusst gemacht werden, um zu erreichen, dass sie diesen Teil auch als ihre tägliche Aufgabe begreifen. Das Überwinden von Ressortegoismen im Bezug auf die Verteilung von Mitteln sowie die möglichen Konflikte zwischen Potenzial und gegebenen Rahmenbedingungen und Strukturen stellen wesentliche Herausforderungen in diesem Bereich dar.

2.7 Personalfreisetzung

2.7.1 Aufgaben der Führungskräfte

Bei der Personalfreisetzung kommen der Führungskraft wieder initiiierende und operativ zu vollziehende Aufgaben zu:

1. Führungskräfte kennen die arbeitsrechtlichen Grundlagen des Trennungsmanagements und besprechen mit der Personalabteilung die Trennung von einem Mitarbeiter oder eine Gruppe von Mitarbeitern.
2. Für eine konsequente Durchführung des Trennungsprozesses ist eine Beteiligung der Führungskräfte bei der Planung und Durchführung von Mitarbeiter- und Trennungsgesprächen wichtig. Nach Rücksprache mit der Führungskraft kann das Personalmanagement den Trennungsprozess auch alleine durchführen.

2.7.2 Aufgaben der Personalmanager

Für eine für alle Seiten faire und konstruktive Gestaltung von Trennungsprozessen sorgt das Personalmanagement, in dem es eine entsprechende Trennungskultur definiert und entwickelt.

Im Personalfreisetzungsprozess hat das Personalmanagement eine Ordnungsfunktion, es sorgt für die Einhaltung der Rechtsgrundlagen. Dazu gehört neben der Teilnahme an Trennungsgesprächen die administrative Umsetzung von Freisetzungsprozessen.

2.7.3 Herausforderungen

Voraussetzung für gut gelingende Trennungsprozesse ist die Etablierung einer „Trennungskultur“ im Unternehmen. Die Gestaltung von Trennungsprozessen ist ein notwendiger Bestandteil der Führungsaufgaben. Führungskräfte sollten sich ihrer Verantwortung, vor allem für die Vorbereitung der Personalfreisetzung, stärker bewusst werden. Sie haben außerdem die wichtige Aufgabe, die bleibenden Mitarbeiter bindungsorientiert anzusprechen.

2.8 Aufgabenprioritäten der Führungskräfte

Die Bedeutung der Personalmanagement-Aktivitäten wird insgesamt für Führungskräfte zunehmen, weil die Humanressourcen durch die demografische Entwicklung zukünftig wertvoller werden und sich der Wettbewerb um Talente verstärkt. Deshalb sind Leistungsträger besser als bisher zu binden, zu entwickeln und zu fördern.

Die Frage, welchen Anteil Personalaufgaben an der Arbeitszeit von Führungskräften haben sollten, lässt sich nicht pauschal beantworten. In Abhängigkeit von den weiteren Aufgaben der Führungskraft (fach- und unternehmensbezogene Aufgaben) sowie externer Einflussfaktoren wie Branche, Führungsebene, Position der Führungskraft, Managementphilosophie, Unternehmenskultur und aktuelle Situation im Unternehmen ist individuell strategisch zu entscheiden.

Ähnlich verhält es sich auch, wenn man nach der Relevanz der einzelnen Personalaufgaben fragt. Themen wie Personalfreisetzung, Personalmarketing und strategisches Personalmanagement sind punktuell, wenn sie anstehen, von Bedeutung. Personalbetreuung, Mitarbeiterbindung, Personal- und Managemententwicklung, Leistungsmanagement/Vergütung und Personalauswahl werden als dauerhaft relevant für Führungskräfte eingeschätzt.

Personalaufgaben von Führungskräften

Zeitlicher Aufwand bzw. Relevanz der Aufgaben

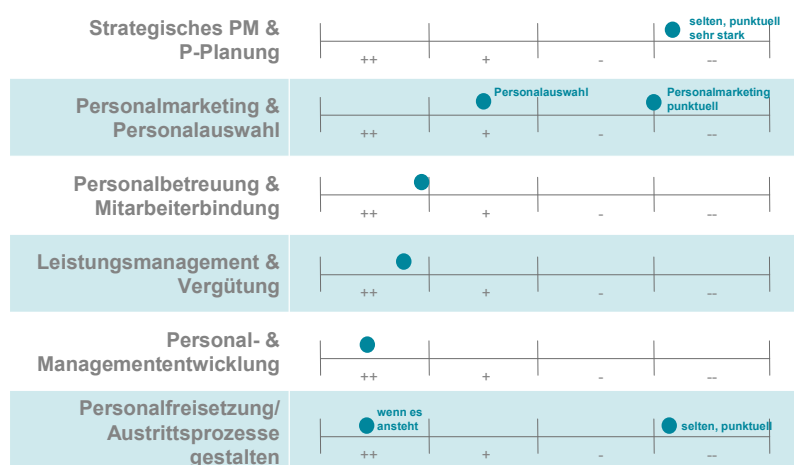


Abb. 5: Zeitlicher Aufwand bzw. Relevanz der Personalaufgaben von Führungskräften

3 Veränderte Kompetenzprofile

3.1 Personalmanagement-Kompetenzen für Führungskräfte

Die im letzten Abschnitt beschriebenen Personalmanagement-Aufgaben im Blick, lassen sich im nächsten Schritt Kompetenzen von Führungskräften abgeleitet, die wichtig sind, um den Personalmanagement-Anforderungen gerecht zu werden. Es zeigte sich, dass vor allem unternehmerische Fachkompetenz, soziale und personale Kompetenzen als entscheidend angesehen werden damit Führungskräfte ihre Personalmanagementaufgaben professionell erfüllen können.

Personalaufgaben von Führungskräften „Kompetenzen“

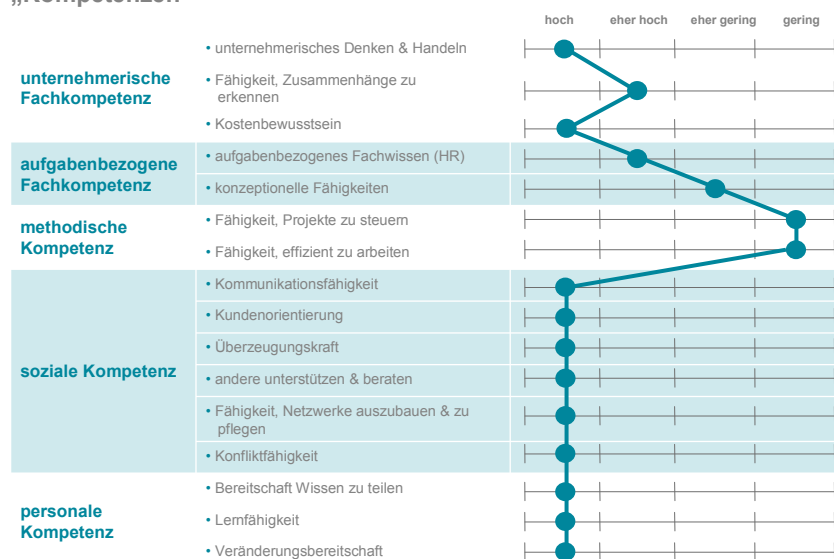


Abb. 6: Kompetenzen von Führungskräften für Personalaufgaben

3.2 Beratungskompetenzen für Personalmanager

Aus den genannten Aufgaben ergeben sich folgende Überlegungen bezüglich der Kompetenzen der Personalmanager. Ein Personalmanager braucht:

- Spezialisten-Know-how (zentral)
- Business Partner-Generalisten-Know-how (dezentral)
- Erfahrungswissen (von besonderer Bedeutung)
- Methodenwissen (Konzepte, Policies, etc.)
- Netzwerkmanagement
- „interne Kenntnisse“ über Personen, Prozesse, Historie gewinnen an Bedeutung und unterstützen die Akzeptanz
- Beratungskompetenzen
- „systemische“ Kompetenz (Zusammenhänge in Systeme abbilden können) und

- Fertigkeiten in den Bereichen Moderation / Kommunikation

4 Konsequenzen für die Zusammenarbeit von Führungskräften und Personalmanagern

Abschließend ist es sinnvoll, sich die Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten zu vergegenwärtigen, die entstehen, wenn Führungskräfte vermehrt Personalmanagementaufgaben wahrnehmen. Dabei wird offensichtlich, dass es vor allem um die Bewältigung von organisatorischen, von instrumentellen, von personellen und von Governance-Herausforderungen geht.

Organisatorische Herausforderungen ergeben sich mit den Unternehmensstrukturen und der darin beschlossenen Abgrenzung der unterschiedlichen Rollen. Was soll die Führungskraft, was soll der Personalmanager tun? Um Unklarheiten und Rollenkonflikte zu vermeiden, ist es sinnvoll, eine klare Aufgabendifferenzierung auf Prozessebene vorzunehmen. Hilfreich können dafür organisatorische Leitlinien sein etwa in der Art:

- Institutionelle Personalmanagementaufgaben beziehen sich in der Regel auf die Konzeption und Pflege von Strategien, Strukturen und Instrumenten des Personalmanagements. Die Perspektive ist eher auf die Summe aller Mitarbeiter als auf den individuellen Einzelfall gerichtet
- Führungskraftbezogene Personalmanagementaufgaben beziehen sich auf die Anwendung der Personalinstrumente auf den individuellen Einzelfall.

Auch ein realistisches Bild der Möglichkeiten des Personalmanagements (z.B. bezüglich technischer Regelungen, Kompetenzen) ist wichtig, damit Ansprüche und Anregungen der Führungskräfte an das Personalmanagement umgesetzt werden können.

Instrumentelle Herausforderungen ergeben sich dadurch, dass Personalsysteme und Instrumente so gestaltet werden müssen, dass auch Führungskräfte ohne einen personalwirtschaftlichen

Hintergrund in der Lage sind, sie sinnvoll im Alltag einzusetzen:

- Verständlichkeit
- Einfachheit
- geringer Administrationsaufwand
- sowie ein systematischer System- und Anwendungssupport

wirken sich förderlich auf die Anwendung von Personalinstrumenten durch Führungskräfte aus.

Personelle Herausforderungen bestehen vor allem im Hinblick auf die Personalmanagement-Kompetenzen, die die Führungskräfte in ihre neuen Aufgaben einbringen. Unterstützung durch das Personalmanagement, gegebenenfalls ein gezieltes Coaching der Führungskräfte, wirken sich positiv auf die Ausbildung der entsprechenden Kompetenzen aus.

Governance-Herausforderungen beziehen sich auf die Frage, wie die Einheitlichkeit der Umsetzung des Personalmanagements im Unternehmen gewährleistet werden kann. Das Personalmanagement muss hier sicherstellen, dass die zur Verfügung gestellten Instrumente tatsächlich und kompetent eingesetzt werden. Hier ist zum einen zu beachten, dass die Instrumentenanwendung in die Zielvereinbarungen der Führungskräfte zu integrieren ist. Zum anderen ist sicherzustellen, dass alle Führungskräfte über die nötigen Hintergrundinformationen verfügen, um den Instrumenteneinsatz angemessen in den unternehmensstrategischen Kontext einordnen zu können.

5 Schlussbemerkungen

Aktuell beschäftigen sich nur wenige Unternehmen explizit mit der Personalmanagement-Rolle der Führungskraft, obwohl der Trend, mehr Personalaufgaben den Führungskräften zu übertragen, anhält. Der Grad der Rollenklarheit scheint von verschiedenen Bedingungen abhängig zu sein. Die Organisationsstrukturen, insbesondere deren Zentralisierungsgrad spielen

eine Rolle: Je dezentraler die Organisation aufgestellt ist, um so wahrscheinlicher ist es, dass Führungskräften Personalmanagementaufgaben übertragen worden sind. Auch der Reifegrad der Personalarbeit spielt eine Rolle: Dort, wo Instrumente und Standards vorherrschen, wird man eher Führungskräfte finden, die professionell Personalmanagementaufgaben nachgehen. Dabei spielten auch weitere Faktoren wie die Unternehmenskultur eine Rolle. Wichtige Variable in diesem Kontext ist das Mind Set der Führungskräfte, die grundsätzliche Bereitschaft, Personalmanagementaufgaben als Teil der eigenen Führungsaufgabe zu verstehen und zu leben.

Einschränkend muss gesagt werden: Die hier dargestellte Aufgabenteilung zwischen Führungskräften und Personalmanagern ist ein Idealbild, das in Zukunft mehr Bedeutung haben wird.

Auf dem Weg dort hin geht es vor allem darum, auf der personalen Ebene die Führungskräfte fit für ihre Aufgaben zu machen. Zwei Aspekte sind dabei von gleicher Bedeutung:

1. Den Führungskräften ist im ersten Schritt im Rahmen eines systematischen Ausbildungsprogramms das grundlegende Handwerkszeug für das Personalmanagement zu vermitteln. Dazu zählen ein Überblick über die Personalaufgaben der Führungskräfte sowie die Vermittlung vertiefter Kenntnisse in den Bereichen strategisches Personalmanagement/Planung, Personalauswahl, Personalbetreuung und -bindung, und Leistungsmanagement und Vergütung.
2. Aufbauend darauf sollten im zweiten Schritt die Bereiche Personal- und Managemententwicklung, Personalmarketing sowie -freisetzung stärker thematisiert werden.

Wünschenswert ist die Realisierung dieses Idealbildes auf jeden Fall: Die Akzeptanz der Führungskräfte gegenüber den Personalmanagern könnte steigen, ebenso wie die Qualität der Personalmaßnahmen. Aus der stärkeren Zusammenarbeit ergeben sich Mehrwerte, wie bessere Produkte, bessere Personalversorgung vor Ort, Kosteneinsparung, gegebenenfalls sinkende Krankheitsquoten und steigende Zuverlässigkeit der Arbeitnehmer. In der Rolle als „Fahrlehrer für die Führungskräfte“ können Personalmanager eine höhere Wertschätzung, mehr Verständnis und Akzeptanz für den eigenen Bereich erzielen.