



## Personalarbeit am Scheideweg?

Aufgaben richtig tun oder die richtigen Aufgaben tun

### Welchen Weg geht Ihre Personalarbeit?

Unternehmen, die oben sein oder bleiben wollen, begreifen den Wandel als Chance, Strukturen zu überdenken. Der Personalbereich – oftmals Initiator und Change Agent bei Veränderungsprozessen - kann und sollte Vorreiter und Vorbild eines gewollten Struktur-Zustandes und einer Soll-Kultur im Unternehmen sein. Zentrale Bedeutung kommt hier der Einführung strategischer Inhalte in das Personalmanagement zu.

Strategisches Personalmanagement hat einen unmittelbaren und deutlichen Bezug zu den Erfolgspotenzialen des Unternehmens, findet auf allen Personalmanagementfeldern statt und richtet sich auf das gesamte Unternehmen aus. Nicht die Aufgaben richtig tun, sondern die richtigen Aufgaben tun – grundlegende Voraussetzung, damit operative Personalarbeit und strategisches Personalmanagement einen hohen Wertschöpfungsbeitrag liefern und die Human Resources zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden.



Abb. Aktuelle Trends im Personalmanagement

Aufzeigen der langfristig projektiven Entwicklung der Mitarbeiter-Struktur mit potenziellen Stärken und Schwächen, antizipatives Erkennen von langfristigen Bedarfsverschiebungen, Ausschöpfen akquisitorischer Potenziale durch Personalmarketing, Aufbauen strategischer Fluktuationsbarrieren, langfristige Veränderungen und Maßnahmen der Personalkostenstruktur, langfristige Konzeption des Führungsinstrumentariums, Aufbau und Pflege der Unternehmenskultur - Aufgabenbereiche, die in ihrer Umsetzung unternehmensspezifisch unterschiedlich zu gewichten und gestalten sind. Zentrale und dezentrale Personalarbeit, Dienstleistungszentrum, Kundenorientierung und Wertschöpfungsbeitrag – Begriffe, die in ihrer Umsetzung ein neues Selbstverständnis in der Arbeitsweise voraussetzen.



Erfahrungen aus unseren Beratungsprojekten und durchgeführte Umfragen zeigen, dass nur knapp 25 Prozent der Unternehmen eine definierte Personalstrategie und ein ausformuliertes Selbstverständnis oder Leitbild mit konkreten Umsetzungsmaßnahmen haben. Begnügt sich demnach die Personalarbeit mit einer effizienten und exzellenten Dienstleistungs- und Servicefunktion mit Fokus auf die administrativen Personalprozesse oder zielt sie doch auf eine zum Unternehmenswert beitragende Gestaltungsfunktion mit Fokus auf den wesentlichen erfolgsdifferenzierenden Faktor Mitarbeiter-Ressource?

## Strategieumsetzendes Personalmanagement

Je nach Reifegrad des Unternehmens lautet die Kernfrage für viele Personalverantwortliche: Wie weisen wir als Personaler unseren Beitrag zu Steigerung des Unternehmenserfolges und damit zur Steigerung des Unternehmenswertes nach, um im Top- und Mittel-Management Akzeptanz für unser Handeln zu erzielen? Die Aussage allein, dass Personalbereiche die wertvollste Ressource des Unternehmens, nämlich sein Human Capital, betreuen und entwickeln, reicht heute nicht mehr zur Absicherung.

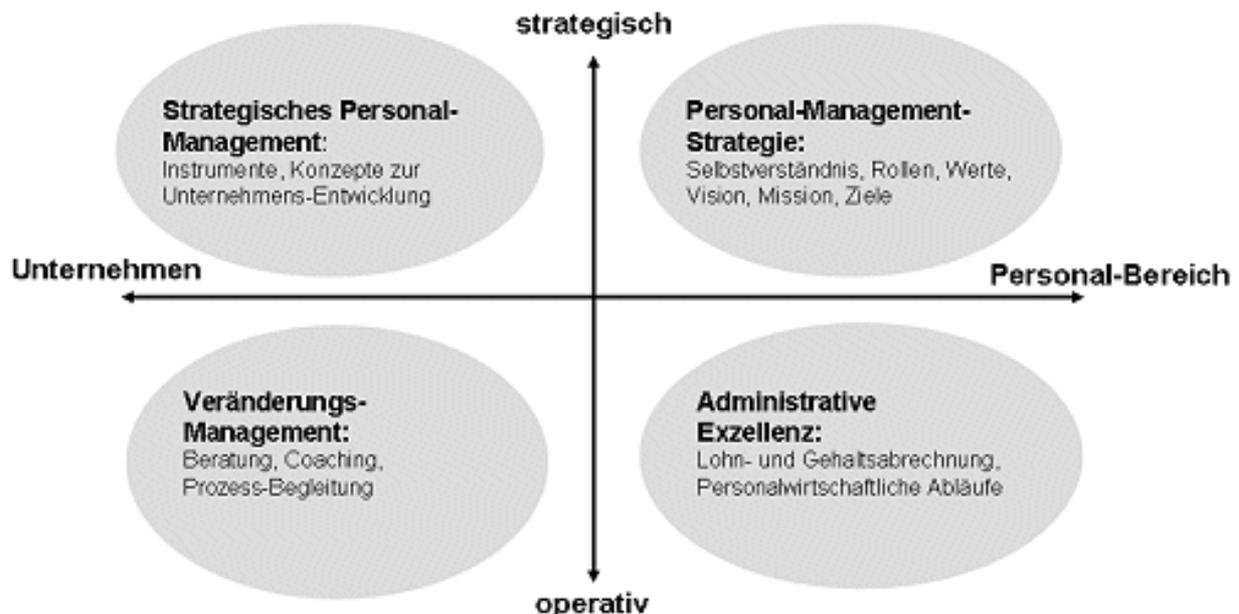


Abb. Strategieumsetzendes Personalmanagement

Administrative Exzellenz im Abwickeln personalwirtschaftlicher Prozesse „von der Einstellung des Mitarbeiters bis zu seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen“ einschließlich der Lohn- und Gehaltsabrechnung wird seit jeher erwartet und gehört zu den klassischen Aufgaben der Personalarbeit. Im operativen Bereich wird dieser Aufgabenkomplex um die projektbezogene Unterstützung und Beratung von Geschäftsbereichen insbesondere bei Veränderungsprozessen erweitert.

Der strategische Part der Personalarbeit richtet sich sowohl auf das Unternehmen als auch auf den Personalbereich selbst aus. Auf der Entwicklung und Realisierung von inhaltlichen Personalkonzepten und Personalinstrumenten als Beitrag zur Unternehmensentwicklung liegt der Fokus des strategischen Personalmanagements. Den Ausschlag für die Aktualität der Personalprozesse und Personalinstrumente, die Akzeptanz im Top-Management, die Präsenz in wichtigen unternehmensübergreifenden Projekten, das Selbstverständnis und die Qualität der Mitarbeiter im Personalbereich gibt die eigene Personalmanagement-Strategie des Personalbereiches.



## Wesentliche Steuerungs-Instrumente für den Personal-Bereich

Entscheidungsträger in Unternehmen haben sich auf die Anforderungen der Zukunft einzustellen. Dies geschieht in der Regel durch eine strategische Geschäftsplanung, in der die Ziele ins Verhältnis zu Marktdaten, Ressourcen und Aktionen gesetzt werden. Bei der Unternehmensführung kommt dem Management der Personalkosten und der Planung und Entwicklung der Human Resources eine zunehmend wichtigere Rolle zu, so dass bloße Personalkennzahlen-Analysen und –Statistiken nicht mehr ausreichen. Bewusste und konsequente Unternehmens-Entwicklung verbindet strategisches Denken mit einer wirksamen Anpassung von Strukturen an optimierte Geschäftsprozesse und einer Integration von Personal- und Organisationsentwicklung. Für strategisches Personalmanagement gilt, mittels Führungs-, Steuerungs- und Controlling-Instrumenten abgesicherte personalpolitische Entscheidungen treffen zu können.

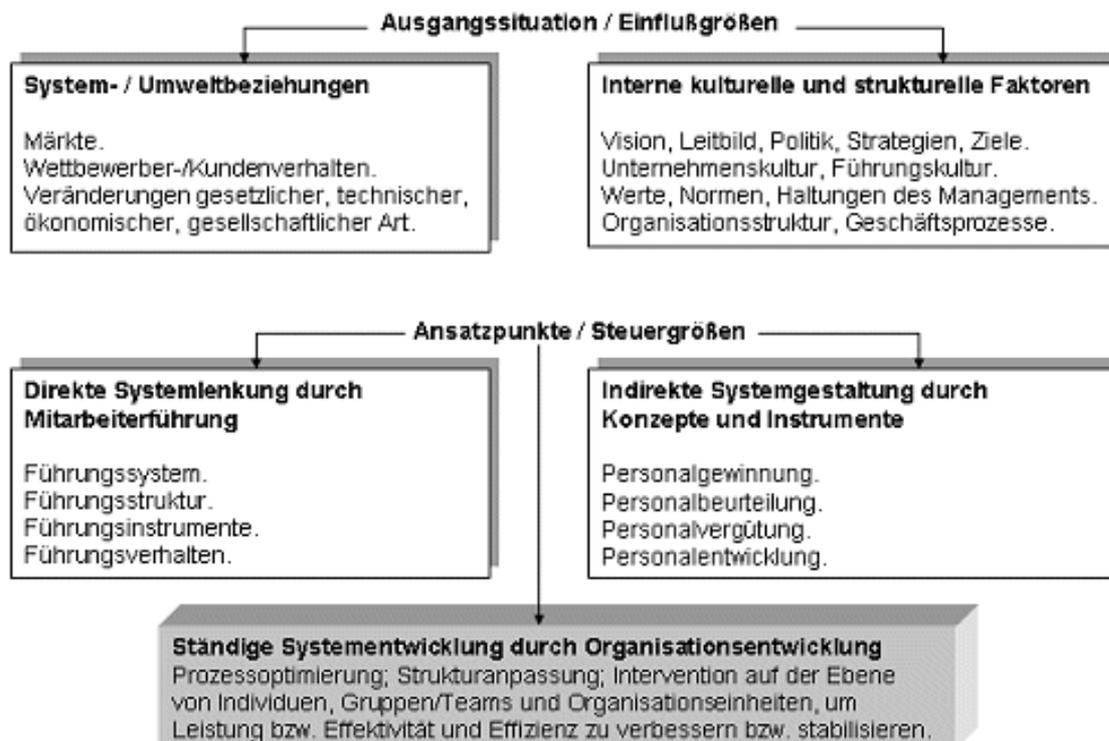


Abb. Gestaltung des strategischen Personal-Managements

Konzepte, Modelle und Instrumente der Mitarbeiterführung unterstützen die direkte Lenkung des Unternehmens, Konzepte, Modelle und Instrumente der Personalgewinnung, -beurteilung, -vergütung und -entwicklung die indirekte Gestaltung des Unternehmens, Konzepte, Modelle und Instrumente zur Veränderung der Organisation die ständige Entwicklung des Unternehmens.

Die vom Personalbereich zur Verfügung gestellten Instrumente haben die Arbeit der Führungskräfte zu erleichtern und nicht zu erschweren. Nachfolgend sind Instrumente eines integrierten Personal-Managements und ihre Bedeutung aufgezeigt:

- Anforderungsprofil, Stellenbeschreibung, Stellenbewertung, Zielvereinbarung  
...legen die Ausgangsposition fest
- Geschäftsplanung  
...ist die Basis für die Personalplanung und das Personalcontrolling



# Der Engelsbrief

Die Kundenzeitschrift der I.O. GROUP aus der Villa Engels (Ausgabe 02/05)



- Leistungsbeurteilung, Personalvergütung, Jahreszielgespräch  
...geben dem Mitarbeiter Feedback und sind Führungsinstrumente
- Potenzialerfassung, Nachfolgeplanung, Karriereplanung  
...sind strategisch relevant für die qualitative Personalplanung
- Trainingsprogramme, Weiterbildungsmaßnahmen  
...folgen der Geschäftsstrategie  
...sind in ihren Ergebnissen messbar
- Personalreview / Personalportfolio  
...zur Gesamtbetrachtung der Leistungsfähigkeit von Personen und Organisationseinheiten  
...als Grundlage strategischer Personalentscheidungen  
...dient der permanenten Optimierung der Leistungsfähigkeit von Personen und Organisationseinheiten

## Personal-Portfolio als Steuerungs-Instrument des Personal-Controllings

In jeder Organisation zeigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Hinblick auf die derzeitigen und zukünftigen Anforderungen der Arbeitsstelle unterschiedliche Leistungen und Potenziale. Dies lässt sich in einem Personal-Portfolio darstellen. Damit können diese Ziele und Funktionen eines strategischen Personalmanagements erreicht werden:

- auf Basis der Analyse des Ist-Zustandes ein in der Zukunft ausgewogenes Personal-Portfolio zur Verwirklichung der Unternehmensziele und -strategien,
- Veranschaulichung des Human-Kapitals eines Unternehmens,
- Identifikation von Stärken und Schwächen in der Mitarbeiterstruktur,
- Zukunftsorientierte Beurteilung des Mitarbeiterpotenzials,
- Entwicklung zielgerichteter Strategien und personalpolitischer Maßnahmen für einzelne Mitarbeiter, für Abteilungen und/oder für Geschäftsbereiche.

Das Personal-Portfolio trägt durch Planung, Kontrolle und Steuerung einer zielgerichteten, leistungsgruppenbezogenen Entwicklung des Mitarbeiterpotenzials in eine sinnvolle und realistische Richtung auch den wirtschaftlichen Zielsetzungen eines Unternehmens und den Controlling-Zielen Rechnung.

Personal-Controlling soll dazu dienen, dass personalwirtschaftliche Maßnahmen und Entscheidungen zu den Unternehmenszielen und den daraus abgeleiteten personalwirtschaftlichen Zielsetzungen beitragen.

In Unternehmen mit fortschrittlicher Personalarbeit werden Instrumente wie Personalstatistiken, Personalinformationssystem, Evaluation der Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen schon eingesetzt. Hier geht es darum, diese für das Personal-Controlling zu nutzen.

Soll Personal-Controlling in strategischer und operativer Hinsicht den Einsatz und den Erfolg der Human Resources steuern, d.h. soll im Personalbereich eine zunehmende Beschäftigung mit Erfolgspotenzialen und qualitativen Größen erfolgen und sollen diese personalstrategischen Parameter in unternehmenspolitische Entscheidungen einfließen, ist das Personal-Portfolio ein wichtiges Unterstützungsinstrument.



## Unternehmenskultur durch Personalführung

Bewusste und konsequente Unternehmens-Entwicklung verbindet strategisches Denken mit einem wirksamen Veränderungs-Management und einem kompetenten Führungsverhalten auf allen Stufen. Jedes Unternehmen braucht daher Führungskräfte, die auf der Grundlage der Unternehmens- und Führungskultur in der Lage sind, Ziele zu setzen, die Mitarbeiter durch ihr Führungsverhalten zu hoher Leistungsbereitschaft und zielbezogener Kooperation zu bewegen und eine Arbeitsumwelt mit hoher Attraktivität für alle Mitarbeiter zu schaffen. Jede Unternehmensführung ist letztlich nur so gut wie die Führungskräfte.

Führungsaufgaben werden von allen Führungskräften wahrgenommen – nur auf unterschiedlichen Managementebenen in unterschiedlichem Ausmaß unter unterschiedlichen Rahmenfaktoren im jeweiligen Unternehmen. Ein Führungskonzept ist nur wirksam, wenn es dem Bezugsrahmen der Unternehmung Rechnung trägt. Soll die Entwicklung Ihrer Führungskräfte als zielgerichtete Methode der Strategieumsetzung und der Veränderung von und in Systemen verstanden werden, müssen Seminare für Führungskräfte auf einem einheitlichen Bezugsrahmen im Unternehmen (z.B. Leitbild, Führungsrichtlinien und/oder Führungskonzept) aufbauen.



Abb. Evaluation der Dienstleistungsqualität der Personalabteilung

Beim Management von und in Unternehmungen geht es im Einzelnen um das Management der System-Umweltbeziehungen (Unternehmens-/Bereichsstrategie), das Management der Strukturen (Aufbau- und Ablauforganisation), das Management des Humanpotenzials (Mitarbeiterführung und -entwicklung) und das Management des Wandels (Entwicklung und Veränderung von Organisationseinheiten). Wenn die Entwicklung der Führungskräfte als Instrument der Strategieumsetzung und Kulturveränderung verfolgt wird, muss jedes Unternehmen seinen eigenen Weg gehen.



## Gestaltung Ihrer eigenen Personal-Management-Strategie

Auf formaler Ebene gliedert sich die Erarbeitung einer Strategie im Personalbereich analog zu sonstigen Unternehmensprojekten in die Phasen der Analyse, der Konzeption, der Realisierung sowie der Evaluation. Zur Erarbeitung eines strategischen Handlungskonzeptes gehen wir gemeinsam mit Ihnen in diesen Schritten vor.

1. Interne Leistungsanalyse  
**Worauf konzentrieren wir uns heute?**
2. Erwartungen interner Kunden erfassen  
**Was konkret erwarten interne Kunden (Geschäftsführung, Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsrat) von der Personalarbeit?**
3. Entwicklungen im internen Umfeld/im Unternehmen erfassen  
**Wie verändert sich das interne Umfeld im Unternehmen?**
4. Benchmarks spiegeln  
**Wie verändert sich die Personalarbeit in anderen Unternehmen?**
5. Leitbild für den Personalbereich entwickeln  
**Wie sollte unser Selbstverständnis im Personalbereich beschaffen sein?**
6. Produktgruppen-/Aufgaben-Portfolio entwickeln  
**Welche Instrumente / Aufgaben haben welchen Nutzen für das Unternehmen / für die internen Kunden?**
7. Prozesse beschreiben und optimieren  
**Wie gestalten wir effizient Prozesse bezogen auf das Produktgruppen-/Aufgaben-Portfolio?**
8. Aufbau- und Ablauforganisation festlegen  
**Wie sieht die optimale Aufbau- und Ablauforganisation bezogen auf das Produktgruppen-/Aufgaben-Portfolio aus?**
9. Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile erarbeiten  
**Welche Schwerpunkt-Aufgaben erfordern welches Profil?**
10. Mitarbeiterpotenzial checken  
**Welche Mitarbeiter können für welche Aufgaben wirksam eingesetzt werden?**
11. Mitarbeiterpotenzial entwickeln  
**Wo liegen die Hauptansatzpunkte für wirksame Entwicklung des Mitarbeiterpotenzials?**



Abb. Personalaufgaben werden zunehmend aufgeteilt

Auf die Situation in Ihrem Unternehmen zugeschnitten beraten wir Sie bei Fragestellungen, die zur Standortbestimmung und Neuausrichtung Ihrer Personalarbeit von Interesse sein können und begleiten Sie in der Umsetzung konkreter Realisierungsschritte. Lassen Sie uns gemeinsam prüfen, welche Chancen sich Ihnen und Ihrem Unternehmen eröffnen.