

Strategisches Personalmanagement

Von Prof. Dr. Thomas Bartscher

1 Problemstellung

Was macht Unternehmen erfolgreich? Letztlich die Leistungsbereitschaft und das Leistungsvermögen ihrer Mitarbeiter! Wie bringen Unternehmen ihre Mitarbeiter dazu, deren Talente für den Erfolg der Unternehmung einzusetzen? Eine Antwort ist: Diese Organisationen betreiben das Human Resource Management (HRM) professionell.

Wirtschaftlicher Druck und technologische Entwicklung drängen die Unternehmen dazu, sich auf solche Segmente der Wertschöpfungskette zu konzentrieren, in denen sie im Vergleich zu Wettbewerbern überdurchschnittlich erfolgreich sind. Für diese Segmente gilt es, spezifische Hochleistungsfähigkeiten als Kernkompetenzen zu entwickeln. HRM begreift die Menschen in der Unternehmung als Träger dieser Kernkompetenzen und gewährleistet die Sicherung und Weiterentwicklung dieser Kompetenzen.

Nachfolgend wird dem Leser zunächst ein Denkraster angeboten, das komprimiert die zentralen Handlungsfelder von HRM darstellt. Danach wird erörtert, inwieweit diese Handlungsfelder den Erfolg von Unternehmen am Markt (das Überleben der Organisation) begründen bzw. unterstützen. Am Markt agierende Unternehmen sehen sich in der heutigen Zeit mit vielfachen Herausforderungen konfrontiert. Technologische Entwicklungen und fortschreitende Globalisierung der Märkte fordern Unternehmen mehr denn je zum Handeln auf. In Zeiten immer härteren Wettbewerbs müssen sich Unternehmen die Frage stellen, wie sie sich verhalten sollen, um weiter erfolgreich bestehen zu können. Wirtschaftliches Überleben erfordert die Bereitschaft, die unternehmensinternen Prozesse an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten. Die Erwartungen der Kunden an die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens sind grundsätzlich zu erfüllen und in Einzelfällen zu übertreffen. Ziel für die Unternehmensentwicklung muss sein, in dem Marktsegment Maßstäbe zu setzen, in dem das Unternehmen tätig ist. Es gilt, die zentralen Kernkompetenzen des Unternehmens herauszuarbeiten und diese permanent weiter zu entwickeln. Das, was ein Unternehmen tut, sollte immer professionell sein.

Woran erkennt man nun solche Hochleistungsorganisationen?

Klare Visionen, deren Ziele, Strategien und Maßnahmen dem Kerngedanken der ausgeprägten Kundenbindung folgen, sind ein Kennzeichen von erfolgreichen Organisationen.

Viele Unternehmen haben den Gedanken der Kundenbindung über die Jahre verloren. Hierzu gehörte beispielsweise die amerikanische Citibank. In den 70er Jahren verlor sie zahlreiche Kunden an die Konkurrenz. Grund dafür war, dass sich die Kunden nach den Wünschen der Bank zur richten hatten, wie die Citibank heute gerne zugibt. Die Tatsache, dass man sich um seinen Kunden kümmern muss, um ihn zufrieden zu stellen, galt für jeden, nur nicht für die Citibank. Dabei lassen sich Kunden nicht allein durch die Erfüllung von Mindestwartungen (Präsenz der Bank in größeren Städten, übliche Geschäftszeiten, etc.) gewinnen und binden. Eine Chance der Differenzierung vom Konkurrenten liegt in der Qualität des Produkt begleitenden und Wert erhöhenden Service. Dadurch haben die Kunden das Gefühl, dass sich der Wert der eigentlichen Kernleistung erhöht. Jetzt entsteht ein besonderes Gefühl der Zufriedenheit und Loyalität mit dem Unternehmen.

Die Citibank löste dieses Problem, indem sie eine Reihe von Maßnahmen ergriff, um Kundenwünsche besser verstehen und erfüllen zu können. In diesem Zusammenhang wurden unter anderem die ersten Bankautomaten eingeführt. Dadurch verschaffte sich das Unternehmen einen enormen Wettbewerbsvorteil und ihre Rentabilität stieg aufgrund wachsender Kundenzufriedenheit und -loyalität.

Erfolgreiche Organisationen begreifen sich auch als Leistungsgemeinschaft. Sie wissen, dass die Quelle des Erfolgs in der Leistung des einzelnen Mitarbeiters liegt und dass Unternehmen nur das leisten können, was ihre Mitarbeiter zu leisten in der Lage sind. Mitarbeiter solcher Organisationen sind zum einen leistungsfähig, das heißt sie besitzen sowohl die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten (Fachwissen, Ausbildung, etc.), als auch die erforderliche körperliche und geistige Leistungsfähigkeit. Vor allem aber sind Mitglieder solcher Organisationen auch leistungswillig. Sie besitzen die notwendige Motivation, außerordentliche Leistung für das Unternehmen zu erbringen. Der leistungsfähige und vor allem leistungswillige Mitarbeiter ist also ein weiteres Kennzeichen einer am Markt erfolgreich agierenden Organisation.

Was aber tun Unternehmen, damit deren Angestellte und Mitarbeiter das leisten, was sie leisten?

Die Antwort klingt einfach:

1. Diese Organisationen schaffen Arbeitsverhältnisse und diesbezügliche Rahmenbedingungen, die bei ihren Mitarbeitern Lust auf Leistung erzeugen. Mitarbeiter die sorgfältig ausgewählt, gut geschult, angemessen bezahlt werden und den nötigen Handlungsspielraum haben, um Kundenprobleme zu lösen, sind produktiv und benö-

tigen weniger Anleitung. Sie sind engagiert und erbringen die Leistung, die vom Markt erwartet und letztendlich dann auch gerne bezahlt wird.

2. Des Weiteren begreifen sich erfolgreiche Organisationen als soziale Gebilde, in denen die Menschen in Beziehung zueinander stehen. Dabei hat jede Organisation ihre eigenen Rituale und Spielregeln mit gemeinschaftlich geteilten Werten und Normen.

In leistungsfähigen Organisationen wird darauf Wert gelegt, Beziehungen zu unterhalten, die sich durch Partnerschaftlichkeit, Verlässlichkeit, Leistungs- und Wachstumsorientierung auszeichnen. In diesem Sinne wird versucht, das Verhalten der beteiligten Menschen beziehungsorientiert zu beeinflussen.

2 Personalwirtschaftliche Handlungsfelder

Wenn ein Unternehmen erkannt hat, dass sich ein langfristig bemerkbarer Wettbewerbsvorteil erzielen lässt, indem man sich auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter konzentriert, so stellt sich die Frage, wie die Träger dieser Kompetenzen im Unternehmen gehalten und weiterentwickelt werden können.

Die Antwort ist – jemand (etwa die Personalabteilung) muss die Aufgabe haben, sich darum zu kümmern und dafür Sorge zu tragen, dass die Handlungsfelder des HRM bearbeitet werden.

2.1 Personalwirtschaftliche Grundfunktionen

Welche grundsätzlichen Handlungsfelder (Bereiche) muss HRM abdecken, um im Ergebnis eine erfolgreiche Unternehmung mit herbeiführen zu können?

Es ist hilfreich zu diesem Zweck ein Analyseraster zu entwerfen, das sich an nachfolgendem Gedanken orientiert.

Vereinfacht dargestellt lassen sich sechs Grundfunktionen (Aufgaben) von HRM benennen (siehe Abb. 1).

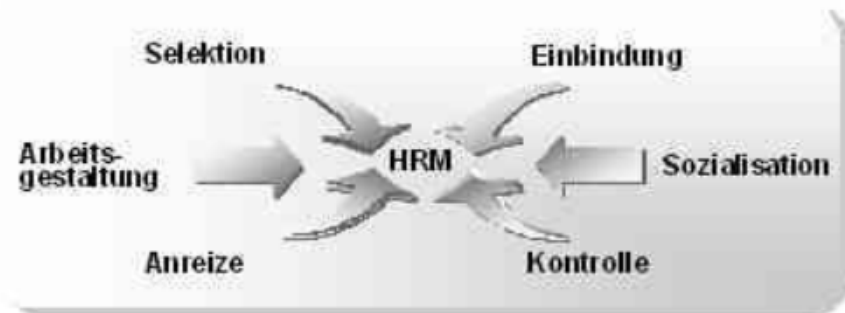


Abb. 1: Die sechs Grundfunktionen von HRM (nach Martin, 2001)

Die Selektion ist von strategischer Bedeutung. Wer soll im Unternehmen als Mitarbeiter tätig sein? In diesem Rahmen müssen die der Personalauswahl zugrunde liegenden Einstellungskriterien auf den Arbeitsanforderungen basieren. Bei der erfolgreichen Personalauswahl kommt es darauf an, für jeden Arbeitsplatz die jeweils zutreffenden Kriterien auszuwählen, sie zu gewichten und das erforderliche Anforderungsniveau zu bestimmen. Diese Anforderungen sind dann in den unterschiedlichen Auswahlmethoden (Bewerbungs- und Einstellungsgespräche, Einstellungs-, Persönlichkeits- und Leistungstests, Simulationen, usw.) umzusetzen und anzuwenden. Die exzellente Qualität, die manchen Unternehmen von Kunden und Konkurrenten bescheinigt wird, nimmt bei der Personalauswahl ihren Ausgangspunkt.

Eine weitere Grundfunktion von HRM ist die Sozialisation der Arbeitnehmer. Mitarbeiter werden häufig aus zunächst fachlichen Gründen für ein Aufgabengebiet eingestellt. Im Anschluss an die Einstellung des Mitarbeiters ist die Einpassungsphase des Arbeitnehmers in den Betrieb und am Arbeitsplatz zu erleichtern. Der „neue Mitarbeiter“ ist auf die „Does and Dont's“ in der Organisation einzuschwören. Schließlich erfordert jeder Arbeitsplatz eine gewisse Entwicklung von zusätzlichen Qualifikationen, sowie eine individuelle Einübung und Eingewöhnung.

Auch die Gestaltung von Anreizen gehört dem Funktionskreis des HRM an. Die Gestaltung der Entlohnung ist zum Beispiel eine Möglichkeit, das Leistungsverhalten der Mitarbeiter zu stimulieren. Dies zeigt auch die Idee einer Restaurantkette, bei der die Kellner eine Gehaltserhöhung erhalten, wenn sie 100 Stammkunden persönlich mit ihrem Namen ansprechen können. Neben finanziellen Anreizen gibt es eine Fülle von weiteren materiellen und immateriellen „Belohnungen“. Dazu gehören Anerkennungen in Form von Einladungen zu Festen, offizielle Preisverleihungen, persönliche Dankschreiben, Urlaubsreisen oder Geschäftswagen, etc. Ebenso ist hier an die Einlösung des Karriereversprechens zu denken.

Es muss auch Kontrolle von Leistung geben. In einigen Unternehmen wird die Leistung des Personals am jeweiligen Ergebnis gemessen, das heißt der Zielerreichungsgrad eines Arbeitsprozesses wird im Nachhinein überprüft (z. B. mittels Qualitätssicherungssystemen, die kontrollieren, ob die vorgegebene Fehlertoleranz einer Produktionsserie nicht überschritten wird). Es ist weiterhin möglich, das Leistungsverhalten des Mitarbeiters zu überprüfen. Nimmt der Einzelne seine Aufgabenerfüllung ernst, arbeitet er bei Bedarf auch außerhalb der vereinbarten Arbeitszeiten oder kommt der Arbeitnehmer etwa regelmäßig zu spät? Interessant ist auch, wie sich der Mitarbeiter hier selbst einstuft. Sieht er es als seine Pflicht an, seine Aufgaben zuverlässig zu erledigen oder hat er jegliche Arbeitsbereitschaft verloren?

Kontrolle sollte daher nicht nur in Form von Regelungen und Anweisungen ausgeübt werden. Es ist in diesem Zusammenhang ebenso sinnvoll, dem Mitarbeiter die Möglichkeit zur Selbstkontrolle zu geben. Dies ist gerade bei selbstständigen Arbeitskräften sehr wichtig. Denkbar sind hier Audits sowie Checklisten etc., die eine Selbststeuerung ermöglichen.

Der Mitarbeiter braucht zeitnahe Informationen über den aktuellen Grad der Zielerreichung. Solches Feedback kann ihm auch von Vorgesetzten zum Beispiel in Form von Mitarbeitergesprächen gegeben werden.

Das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter wird noch von zwei weiteren Faktoren beeinflusst. Einmal ist dies die Beziehung zwischen Organisationsmitglied und Organisation. Diese hängt von der Einbindung des Einzelnen in das Unternehmen ab. Inwieweit betrachtet sich das Organisationsmitglied als zugehörig zur Unternehmung? Steht er der Organisation, deren Zielen oder Leitgedanken fremd gegenüber? Basiert seine Mitgliedschaft in dieser Leistungsgemeinschaft auf bloßem Opportunismus oder gar auf Zwang? Da Organisationen soziale Gebilde sind, muss der einzelne Mitarbeiter mit anderen Organisationsmitgliedern zusammenarbeiten, so dass er automatisch in ein soziales Beziehungsgeflecht eingebunden ist. In Gemeinschaften bilden sich nun Werte, Einstellungen und damit korrespondierende Verhaltenserwartungen an die einzelnen Mitglieder heraus, die unter anderem das Zusammenarbeiten erleichtern sollen. Diese spezifischen kulturellen Besonderheiten einer Organisation werden zum Beispiel einem „neuen Mitarbeiter“ in dessen Sozialisationsphase deutlich gemacht. Zum Teil muss er sich diese jedoch auch erarbeiten, um eine entsprechende Akzeptanz bei den übrigen Organisationsmitgliedern zu erlangen. Ohne eine graduelle Bereitschaft der Mitglieder, sich in eine Organisation einbinden zu lassen, ist deren Zusammenhalt gefährdet. HRM hat hier einen zentralen Beitrag zu leisten, indem es die Mitarbeiter auf einen gemeinsamen Grundkonsens einschwört.

Wie die Einbindung so ist schließlich auch die Ausgestaltung der Arbeitsprozesse eine der Grundfunktionen des HRM.

Zum einen muss der Arbeitsablauf koordiniert werden. Dies ergibt sich aus der Tatsache, dass in vielen Unternehmen eine Fülle von Abteilungen zusammenarbeiten soll. Die verschiedenen Teilaufgaben innerhalb einer Organisationseinheit müssen einen inhaltlichen Zusammenhang aufweisen, damit das Bewusstsein einer gemeinsamen Aufgabe entstehen und auch erhalten werden kann. Um eine inhaltliche Verknüpfung verschiedener Teilaufgaben sicherstellen zu können, muss zwischen den Mitarbeitern sowohl arbeits- und beziehungsorientierte Kommunikation als auch gegenseitige Unterstützung vorherrschend sein.

Zum anderen ist es im Rahmen dieses Handlungsfeldes sinnvoll und wichtig, noch weiter ins Detail zu gehen und zu überdenken, wie der Arbeitsplatz interessanter gestaltet werden kann, damit der Mitarbeiter aufgabenorientiert handelt. Es empfiehlt sich, die zu erledigenden Aufgaben mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Elementen zu versehen. Anforderungsvielfalt und Möglichkeiten der sozialen Interaktion, sowie Autonomie durch Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten wecken beim Mitarbeiter Interesse und Engagement.

2.2 Grundfunktionen sozialer Systeme

Für den Fortbestand einer Organisation ist es notwendig, dass diese vereinfacht und zusammengefasst dargestellten Grundfunktionen des HRM erfüllt werden.

Um jedoch das System Organisation kennen und verstehen zu lernen, ist es wichtig, sich die Funktionen seiner Teile zu vergegenwärtigen. So wie es beim menschlichen Organismus Teilbestandteile gibt, die nicht unbedingt notwendig sind (z. B. Blinddarm), so gibt es andererseits auch Organe, die lebenswichtige Funktionen erfüllen (Herz, Lunge, etc.). Bei Organisationen verhält es sich ebenso. Hier ist es notwendig, dass bestimmte Funktionsbereiche abgedeckt werden. Wenn diese „Funktionen ausfallen“, so ist ein Weiterbestehen des Systems Organisation nicht möglich. Um erkennen zu können, inwieweit HRM „überlebenswichtige“ Funktionen von Organisationen unterstützt, werden nachfolgend die typischen Grundfunktionen von Organisationen dargestellt.

In Anlehnung an den Soziologen Talcott Parsons (1951) lassen sich vier Grundfunktionen von Organisationen identifizieren, die gesichert werden müssen, um den Bestand eines sozialen Systems zu gewährleisten (siehe Abb. 2).



Abb. 2: AGIL-Schema (nach Parsons, 1951)

Im Bereich der Kulturerhaltung geht es um die Entwicklung von Verhaltensnormen und Einstellungen. Diese Werte und Regeln des Zusammenarbeitens sind für Unternehmen höchst relevant: Sie dienen der Sicherstellung der Leistungs- und Kooperationsbereitschaft.

Bei der Anpassungsfunktion müssen sich Unternehmen ihrer Umwelt stellen, das heißt sie müssen mit vielfachen (Markt-)Veränderungen zurechtkommen. Dies wirkt sich auf Veränderung im Bereich der Arbeitsaufgaben und auf den sich daraus ableitenden Bedarf an „neuen“ Qualifikationen (z. B. Fertigkeiten, Wissen, Verhalten) aus.

Betrachtet man den Aspekt der Zielerreichung, so stehen hier vor allem betriebswirtschaftliche Betrachtungen im Mittelpunkt. Dabei kann die Organisation als zielorientiert handelndes System verstanden werden. Betriebliche Einrichtungen oder Verfahrensregelungen sollen etwa dem effizienten Personaleinsatz Rechnung tragen. Auch Prämienzahlungen dienen letztlich dem Ziel „Steigerung der Arbeitsleistung“.

Im Bereich der Integrationsfunktion geht es um die Abstimmung von Handlungen. Dabei sollen Planverfahren oder Koordinationssitzungen effektives Handeln ermöglichen und somit den Fortbestand der Organisation sicherstellen.

2.3 Personalwirtschaftliche Kernkompetenzbereiche

Die vier oben erwarteten Grundfunktionen müssen in Organisationen abgedeckt werden, um deren längerfristiges Überleben zu ermöglichen.

Es macht Sinn, nun das Zusammenspiel der grundsätzlichen Einsatzgebiete des HRM (Selektion, Einbindung und Sozialisation, Kontrolle, Anreiz- und Arbeitsgestaltung) mit den Grundfunktionen der Organisation (Anpassung, Integration, Zielerreichung, Kulturerhaltung) näher zu betrachten.

- Analyseraster -

Funktionsanford.	Selektion	Einbindung	Sozialisation	Kontrolle	Anreize	Arbeitsgestaltung
Anpassung						
Integration						
Zielerreichung						
Kulturerhaltung						

Abb. 3: Handlungsfelder des HRM (in Anlehnung an Martin, 2001)

Es erscheint zunächst plausibel, die Aufgaben des HRM vor allem im Bereich Kulturerhaltung anzusiedeln.

Personalwirtschaftliche Maßnahmen wie die Personalauswahl (Selektion) oder die Eingliederung von Mitarbeitern (Sozialisation) sind hier anzusetzen.

Im Rahmen der Anpassungsfunktion müssen Unternehmen mit Umweltveränderungen zurechtkommen. Dementsprechend haben sie auf dem Arbeitsmarkt zu agieren. Es gilt, qualifiziertes Personal anzuwerben, denn damit verschaffen sich Organisationen Leistungsvorteile gegenüber der Konkurrenz. Das hier angesprochene Handlungsfeld der Selektion ist darauf ausgerichtet, solche Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, die bereit sind, ihre Arbeitskraft und dementsprechendes Engagement in ihr Handeln zu legen.

Betrachtet man die Zielerreichungsfunktion, so sollen die vom HRM abgedeckten Funktionsfelder der Anreizgestaltung und der Schaffung von Kontrollprozessen bewirken, dass das vorhandene Leistungspotenzial tatsächlich in die Aufgabenerledigung einfließt. Dies wird dadurch erleichtert, dass das Individuum stark in die Organisation eingebunden ist, und seine dortigen Tätigkeiten nicht als bloße Pflichterfüllung ansieht.

Sieht man sich die Integrationsfunktion von Organisationen an, so kümmert sich HRM hier unter anderem auch um die Zusammensetzung der Belegschaft. Eine homogene Altersstruktur im Führungsbereich mag zum Beispiel aufgrund gemeinsamer Erfahrungen die Integration erleichtern. Mittelfristig ist jedoch eine weniger große Altershomogenität wünschenswert, da sich ansonsten beim notwendigen Generationenwechsel die Alterskluft zu den nachwachsenden Führungskräften unangenehm bemerkbar machen könnte. Auf Basis des dargestellten Analyseras-

ters ist eine zentrale Aussage zu treffen: HRM und erfolgreich agierende Unternehmen bedingen einander.

HRM unterstützt Organisationen bei der Erfüllung ihrer Grundfunktionen. Mehr noch: HRM gewährleistet, dass sich Unternehmen auf die eigenen Kernkompetenzen konzentrieren – auf die Mitarbeiter. Dadurch schaffen sich die Unternehmen einen langfristigen, schwer nachahmbaren Wettbewerbsvorteil. Um diese Kernkompetenzen auf- und ausbauen zu können, muss HRM im Unternehmen professionell betrieben werden. Die Stoßrichtung für Interventionen im HRM-Bereich hat sich dabei an den organisationalen Grundfunktionen zu orientieren.

Daraus leitet sich ab, dass HRM-Aktivitäten in Organisationen vier Tätigkeitsbereichen zuzuordnen sind. Diese müssen bearbeitet werden, um Organisationen das Überleben am Markt zu ermöglichen. Gleichzeitig bietet die organisationsspezifische Ausgestaltung dieser Tätigkeitsbereiche eine Differenzierungsmöglichkeit im Wettbewerb mit anderen Organisationen. Diese Abgrenzung kann eine Marktpositionierung eröffnen, die der jeweiligen Organisation für geraume Zeit Wettbewerbsvorteile zu sichern vermag.

Abbildung 4 zeigt die vier HRM-Kernkompetenzbereiche im Überblick.

Funktionsanford.	Selektion	Einbindung	Sozialisation	Kontrolle	Anreize	Arbeitsgestaltung
Anpassung			Lernklima			
Integration			Kooperation			
Zielerreichung			Leistungsoptimierung			
Kulturerhaltung			Werte, Verhaltensnormen			

Abb. 4: HRM-Kompetenzbereiche (eigene Quelle)

1. Lernklima

Unternehmen sind in komplexe Umweltgefüge eingebettet und haben sich hierauf einzustellen, das heißt sie müssen bereit sein, zu Lernen. Vor allem die Teilnehmer der Organisation haben sich der Notwendigkeit zu stellen, sich den wechselnden Umweltbedingungen immer wieder neu anzupassen. Personalwirtschaftliche Selektion und Sozialisation sind zum Beispiel darauf aus-

zurichten, die hierfür notwendigen Qualifikationen bereitzustellen. Ebenso soll im Rahmen der Anreizgestaltung das Lernverhalten positiv beeinflusst werden.

2. Kooperation

Organisationen sind soziale Systeme, die arbeitsteilig Leistung erbringen. Dabei führt das Zusammenwirken von vielen individuellen Teilnehmern zu besseren Ergebnissen, als der isolierte Leistungsaustausch Einzelner. Damit überhaupt Leistung zustande kommt, müssen die Beteiligten miteinander im System Organisation kooperieren. Die Aufrechterhaltung und Unterstützung kooperativer Zusammenarbeit ist ein HRM-Kernkompetenzfeld.

3. Werte, Normen

Als eine der Grundfunktionen von Organisationen wurde die Kulturerhaltung genannt. HRM vermittelt den Organisationsmitgliedern die Werte und Normen der Unternehmenskultur sowie die Regeln des kooperativen Zusammenarbeitens.

4. Leistungsoptimierung

Hierbei handelt es sich um die klare Ausrichtung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens, wie im Folgenden ausführlich erläutert werden soll.

3 Personalwirtschaftliche Ansatzpunkte zur Leistungsoptimierung

Ziel von erfolgreichen Unternehmen ist es, den Kunden zufrieden zu stellen. Die kontinuierliche Verbesserung der unternehmenseigenen Leistung ist daher bedeutsam. Was passiert nun, wenn die am Markt versprochene Leistung nicht erbracht wird?

Nehmen wir an, es besteht eine Differenz zwischen gewünschter Leistungserbringung (z. B. Kundenzufriedenheit nach dem TRI:M-Index, siehe www.gesis.org) und aktueller Performance. In diesem Fall gilt es herauszufinden, was die Ursache für die Nicht-Übereinstimmung von Soll- und Ist-Zustand ist.

Will ein Unternehmen seine Leistungsfähigkeit optimieren, muss es zunächst verstehen, wo im Unternehmen überall die Leistungserstellung beeinflusst wird. Wie jeder weiß, spielt die Leistung des einzelnen Mitarbeiters eine zentrale Rolle für den Erfolg von Organisationen und ihrer Kun-

den. Da Leistung von Menschen an Menschen bzw. von Menschen für Menschen erbracht wird, stellt sich für ziel- und leistungsorientierte Organisationen die Frage: Wie lässt sich das Leistungsverhalten der Mitarbeiter so ausrichten, dass für den Kunden wertvolle und nutzensteigernde Leistungsergebnisse entstehen?

Will man die Leistungserbringung eines Mitarbeiters positiv beeinflussen, muss man wissen, warum jemand tut, was er tut bzw. nicht tut, was von ihm erwartet wird. Der Verhaltenswissenschaftler Kurt Lewin definierte bereits in den 50er Jahren, dass sich menschliches Verhalten aus den individuellen Fähigkeiten eines Menschen in Verbindung mit seiner Umwelt ergibt. Dabei wird das Verhalten des Einzelnen maßgeblich davon beeinflusst, wie er seine Umwelt wahrnimmt, bzw. wie diese gestaltet ist. Es ist also im Grunde jeder Mensch daran interessiert zu zeigen, was in ihm steckt. Welche Gründe kann es aber geben, dass ein Mitarbeiter es unterlässt, zu demonstrieren, wie leistungsfähig er ist? Nimmt man obigen Ansatz aus der Verhaltenswissenschaft zur Grundlage, so sind die Gründe für nichterbrachte Leistung nicht allein beim Mitarbeiter (mangelnde Fähigkeiten und Fertigkeiten) zu suchen. Will man die Leistung von Menschen verbessern, so ist auch deren Umfeld zu untersuchen. Dazu zählen die Organisationsstrukturen sowie festgelegte Prozesse und Aufgabenstellungen, in die der Leistungsträger eingebettet ist. Die Art und Weise, wie Leistung im Sinne des vom Kunden erwarteten Nutzens erbracht wird, hängt also davon ab, wie das Leistungssystem ausgestattet ist, in das die Mitarbeiter eingebettet sind. Es steht also jetzt nicht mehr allein der Mensch und sein Verhalten im Mittelpunkt unserer Betrachtungen. Denn der Mitarbeiter ist immer Teil eines Leistungssystems. Wenn dieses System Schwachstellen aufweist, kann der noch so engagierte Mitarbeiter nur unzureichende Leistung erbringen.

Letztendlich kann eine Organisation ihr Ziel also nur erreichen, wenn sie es sich zum Ziel setzt, Mitarbeiter in ein intaktes Leistungssystem einzubetten, damit diese ihre Leistungspotenziale zur Erreichung der unternehmerischen Ziele einbringen können.

Weiter oben wurde die Frage gestellt, inwieweit HRM den Unternehmen zum Erfolg verhelfen kann. Bislang lässt sich hierzu folgende Aussage treffen:

HRM schafft die in Organisationen notwendigen Voraussetzungen, damit Organisationen ihre Performance stetig steigern können. Wie durch die beispielhaft genannten Maßnahmen des HRM aufgezeigt wurde, ist kooperative Zusammenarbeit hierfür eine der Grundvoraussetzungen. Die von allen Organisationsmitgliedern geteilten Werte und Verhaltensnormen leisten im Rahmen eines praktizierten HRM ihren Beitrag für das (Weiter-)Bestehen der eigenen Hochleistungsorganisation. Um HRM in Unternehmen professionell zu betreiben, müssen alle vier Hand-

lungsfelder, also Lernklima, Kooperation, Werte/Normen und Leistungsoptimierung abgedeckt und aufeinander abgestimmt werden.

Der zentrale Fortschritt im Denken erfolgreicher Unternehmen ist, dass sie sich nicht länger als Portfolio einzelner Produktgruppen oder Geschäftssparten sehen. Letztlich ausschlaggebend für den Erfolg von Organisationen sind die sich aus dem Vergleich mit dem Konkurrenten ergebenden Kernkompetenzen, denn nur diese weisen einen nachhaltigen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern auf. Erfolgreiche Unternehmen haben HRM als strategische Kernkompetenz identifiziert – sie wissen, dass mit HRM die in Organisationen agierenden Leistungsträger dazu gebracht werden können, das zu leisten, was sie zu leisten im Stande sind. Lernfähige Organisationen haben erkannt, dass langfristiger Erfolg, Marktfähigkeit und Wettbewerbsstärke nicht durch diverse Kosteneinsparungsmodelle erreicht werden können. Langfristiger Wettbewerbsvorsprung steht und fällt mit der wichtigsten Ressource – den Mitarbeitern.

4 Strategische Bedeutung des Personalmanagement

„Der betriebliche Leistungsprozess ist auf die Schaffung von Werten ausgerichtet.“ (Vgl. Berning 2002, S. 7) Durch alle Aktivitäten, die im Unternehmen stattfinden, wird im Ergebnis eine Wertschöpfung für das Unternehmen erreicht. Die einzelnen Aktivitäten sind miteinander vernetzt und bedürfen daher einer gut abgestimmten Koordination, wodurch das Prozessmanagement an Bedeutung gewinnt. Die Beherrschung der Komplexität von Wertschöpfungssystemen entscheidet über den Erfolg von Unternehmen im Wettbewerb. Markt- und kundengerechte Gestaltung der Wertschöpfung sowie eine effiziente Koordination der logistischen Kette spielen eine große Rolle. (Vgl. Berning 2002, S. 7) Die Wertschöpfung setzt sich zusammen aus der Gesamtheit aller Geschäftsprozesse, die im Unternehmen in einem Zeitabschnitt stattfinden. Alle ablaufenden Prozesse sind in einer Wertkette darstellbar. Das Modell der Wertkette wurde vom Amerikaner Michael E. Porter, Spezialist auf dem Gebiet der Wettbewerbsstrategien, entwickelt.

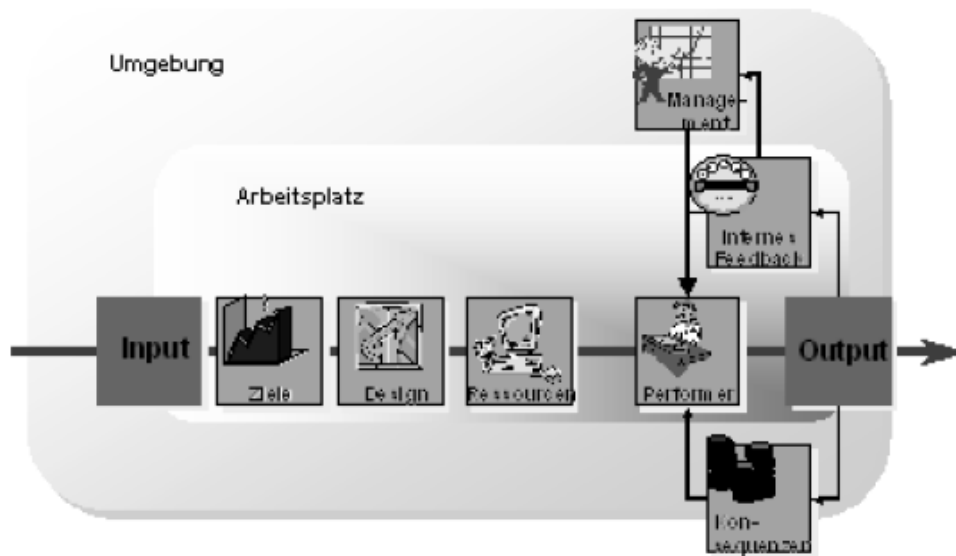


Abb. 5: Modell einer Wertkette

Die Wertkette dient zum Erkennen der Kernaktivitäten, die gleichzeitig die Wettbewerbsvorteile darstellen. Es kann analysiert werden, welchen Beitrag die einzelnen Aktivitäten zur Qualität, Marktstellung und Kostensituation leisten. Außerdem spielt der vom Kunden wahrnehmbare Nutzenszuwachs, durch den der entstandene Wert bestimmt wird, eine Rolle. Porters Wertkettenmodell setzt sich aus den primären sowie den unterstützenden Aktivitäten zusammen. Sie sind der Führung durch die Unternehmensleitung untergeordnet. Primäre Aktivitäten stehen in direktem Zusammenhang mit der Unternehmensleistung, während die unterstützenden Tätigkeiten die Basis für die primären Aktivitäten bilden und deren Erstellung erst ermöglichen. Die Anforderung an die einzelnen Aktivitäten besteht darin, die erforderlichen Tätigkeiten bzw. Prozesse optimal durchzuführen, um so z. B. eine herausragende Kostenposition sicherzustellen oder das Leistungsspektrum zu erweitern. (Vgl. Zollondz 2001, S. 1234-1235) Wie Porter in seiner Wertkette darstellt, gehört der Bereich der Personalwirtschaft den unterstützenden Tätigkeiten an, dessen Wertschöpfung durch die Qualität des Human Resource Management sowie durch die Qualifikationen der Mitarbeiter bestimmt wird.

4.1 Human Resource Management in der Wertschöpfungskette

Die zentrale Ressource eines jeden Unternehmens sind die Mitarbeiter. Personalwirtschaft im weitesten Sinne umfasst nicht nur die Qualität und die Verfügbarkeit dieser Ressource, sondern auch deren Motivation und Einsatzbereitschaft. Ausschlaggebend für Wachstum und Wertsteigerung des Unternehmens ist die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Durch die Steigerung des

Humankapitalwerts wird auch der gesamte unternehmerische Erfolg gesteigert. Ohne die Arbeitsleistung von motivierten und kreativen Mitarbeitern ist es nicht möglich, den Unternehmenswert zu steigern. (Vgl. Kohlöffel 2000, S. 41) Deshalb sollen Mitarbeiter nicht als kostentreibende Produktionsfaktoren angesehen werden, sondern als entscheidende Ressource des Unternehmens. Bei Betrachtung der Human-Ressourcen lassen sich direkte Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens feststellen. Die stärksten Effekte sind bei der Kundenbindung bzw. Kundenbeziehung zu erkennen. Außerdem haben Mitarbeiter einen bedeutenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg, z. B. im Hinblick auf die Innovationen von Produkten sowie die Gewährleistung von Kontinuität und Planungssicherheit. Erfolgreiche Unternehmen besitzen die Fähigkeit, besonders qualifizierte Mitarbeiter anzuziehen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Aufgrund der angespannten Lage auf dem Arbeitsmarkt und der demographischen Entwicklung sind besondere Anstrengungen im Personalbereich zum Ausbau und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit notwendig. Durch eine starke Mitarbeiterorientierung kann eine langfristige Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen geschaffen werden. Hierzu gehört auch, die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen. Dies kann bspw. durch den den persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten entsprechenden Arbeitseinsatz der Mitarbeiter sowie durch das Angebot von abwechslungsreichen Tätigkeiten erreicht werden. Das Betriebsklima und die Möglichkeit der Beurteilung des direkten Vorgesetzten haben ebenso eine große Bedeutung. Zu berücksichtigen sind außerdem Fortbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder zusätzliche soziale Leistungen. Darüber hinaus existieren Programme, um die Mitarbeiter z. B. mittels Gewinnbeteiligungen oder Aktienoptionen am Wachstum des Unternehmens zu beteiligen. (Vgl. Berning 2002, S. 31) Ein Aufgabenschwerpunkt für das Human Resource Management stellt daher die Pflege und die Steigerung der Motivation und die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen dar.

Inwieweit ist deutschen Unternehmen eigentlich bewusst, dass die menschlichen Ressourcen einen Wert besitzen, der sich auf den Erfolg des Unternehmens auswirkt? Wie hoch wird der Stellenwert von menschlichen Ressourcen eingeschätzt? Wie effektiv wird der Bereich der menschlichen Ressourcen ‚gemanagt‘? Basierend auf diesen Fragen wurde von The Value Group und Gallup Deutschland eine Studie im Juni / Juli 2005 durchgeführt. Hierzu wurden börsennotierte Unternehmen unterschiedlicher Art – wie etablierte Traditionsunternehmen und junge Unternehmen, als auch Unternehmen mit Konzernstruktur sowie mittelständische Unternehmen – befragt. Die Befragten waren Vorstände und Verantwortliche aus den Bereichen Personal, Vertrieb und Finanzen. Hinsichtlich der Bedeutung des Humankapitals waren sich alle einig: Der Faktor Mensch wird als bedeutende Einflussgröße auf den Erfolg des Unternehmens angesehen und als äußerst wichtig (60 %) bzw. wichtig (32 %) eingestuft. Nicht mehr so konkret ist

das Ergebnis bezüglich des Managements von Humankapital. Um das Humankapital überhaupt zu managen, sind z. B. Mitarbeiterbefragungen ein mögliches Instrument, die messen, mit welchem Erfolg alle Tätigkeiten zur Steigerung des Unternehmenswertes beitragen. Herausgestellt hat sich, dass bei den Unternehmen, die überhaupt solche Befragungen durchführen, die gewonnenen Ergebnisse nicht genügend aufgeschlüsselt werden; weder auf Abteilungsebene noch auf Ebene des Gesamtunternehmens. Deshalb kann auch nicht abgeleitet werden, welche Handlungsschritte erforderlich wären. Hierbei entsteht die Gefahr, dass entweder Maßnahmen unterbleiben oder bei durchgeführten Maßnahmen nicht überprüft werden kann, ob sie auch wirklich zielführend sind und welche Auswirkungen sie auf die Kostensituation haben. In dieser Studie wurde außerdem ermittelt, welcher Stellenwert der Funktion des Human Resource Management überhaupt beigemessen wird. Hierbei wurde dieser Bereich auf Platz vier gewählt, hinter den Bereichen Vertrieb, Forschung und Entwicklung sowie Finanzen, Controlling und Accounting. (Vgl. Wood / Nink / Dürndorfer 2001, S. 48-50)

Nun stellt sich also die Frage, wer im Unternehmen sicherstellen kann, dass die Leistungsfähigkeit des Humankapitals gesteigert wird. Mit welchen Instrumenten oder Methoden können erzielte Erfolge ermittelt, systematische Kontrollen durchgeführt oder richtige Schlussfolgerungen gezogen werden? Außerdem ist dafür Sorge zu tragen, dass ein Klima sowie eine Unternehmenskultur entsteht, die das Humankapital zu Spitzenleistungen befähigt. (Vgl. Wood / Nink / Dürndorfer 2006, S. 50)

4.2 HRM als Teilfunktion der Unternehmensführung

Mit der Festlegung von strategischen Zielen im Personalbereich wird nun konkreter beschrieben, welche Erwartungen an Führungskräfte und Mitarbeiter im Hinblick auf deren Qualifizierung und Aufgabenerfüllung gestellt werden. Wertschöpfende und zukunftsorientierte Personalarbeit soll an den strategischen Unternehmenszielen ausgerichtet sein. Die Personalabteilung sollte sowohl die aktuellen Unternehmensziele als auch die zukünftigen Entwicklungen im Blick haben, um hieraus strategische Ziele abzuleiten, die auf eine optimale Bereitstellung des Personals abzielen. Neben der momentanen Personalarbeit ist es wichtig, sich auf die Themen zu konzentrieren, die in der Zukunft eine Herausforderung darstellen. (Vgl. Wegerich 2006, S. 64) Für Planung und Umsetzung der Aktivitäten der Personalabteilung ist es wichtig, über die genaue Planung des Gesamtunternehmens Bescheid zu wissen. Mithilfe eines Workshops kann z. B. ein Konzept erarbeitet werden. Dies erfordert einerseits Professionalität und andererseits auch ein gewisses Maß an Problembewusstsein. Ein weiteres Instrument zum Festlegen von personalstrategischen Handlungsfeldern stellen Kundenbefragungen – hier Befragungen des Manage-

ments und der Mitarbeiter – dar. So kann herausgefunden werden, welche Absichten und Ziele das Management verfolgt. Daneben kann die Interessenlage der Mitarbeiter bezüglich ihres Zufriedenheitsgrades und ihrer Einstellung zum Unternehmen sowie zur Personalarbeit erfragt werden. Die Befragungen können schriftlich und anonym durchgeführt werden. Sie dienen zur Analyse von Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken im Hinblick auf die Mitarbeiter, das Betriebsklima und die Unternehmenskultur. Anhand der ermittelten Daten kann das HRM konkrete Strategien festlegen und an Wertschöpfungsprozessen ausrichten. (Vgl. Scholz / Djarrahzadeh 1995, S. 298) Dabei ergeben sich Personal-Strategiebausteine, wie z. B. die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, der Ausbau der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, das Fördern einer leitbildorientierten Führungs- und Unternehmenskultur oder die Bewältigung des demographischen Wandels. (Vgl. Best 2006, S. 61) Diese Personal-Strategiebausteine sind dann mit Maßnahmen zu hinterlegen.

Die Personalabteilung kann klar darstellen, welche Rolle sie im Unternehmen spielt und über welche Kompetenzen sie verfügt. Sie ist ein Service- und Competence-Center und darf sich als strategischer Partner der Geschäftsführung verstehen. Wichtige Handlungsfelder in ihrem Bereich sind die Personalbeschaffung und -betreuung, das Entgeltmanagement sowie die Personalentwicklung und das Personalcontrolling. Diese Funktionen sind der Durchführungs- sowie der Entwicklungskompetenz zuzuordnen. Während unter der Durchführungs- kompetenz die Fähigkeit verstanden wird, selbst die Prozesse durchzuführen, wird unter der Entwicklungskompetenz die Fähigkeit verstanden, Prozesse neu zu gestalten, wenn sie für die Zielerreichung relevant sind. Hierbei entsteht ein Mehrwert für das Unternehmen. Daneben existiert noch die Beurteilungskompetenz, mit welcher die Qualität der Leistung beurteilt wird, die z. B. ein externer Partner erbringt. Hier kann es sich um Personaladministration und Personalabrechnung handeln. Diese Aufgaben werden als selbstverständliche Grundfunktionen angesehen, die nur wenig Zusatznutzen für das Unternehmen bei eigener Leistungserstellung erbringen und deshalb gut für ein Outsourcing geeignet sind. (Vgl. Best 2006, S. 60-61)

4.3 Funktionen der Personalstrategie

Mit der Personalstrategie wird eine Aussage zu den Wertschöpfungsbeiträgen, die von der Personalarbeit und den Mitarbeitern zu realisieren sind, getroffen. Zusammen mit den übergeordneten Unternehmenszielen ist die Personalstrategie ein Leitmotiv, das sich auf das Verhalten aller im Unternehmen Tätigen auswirkt. Dabei besitzt die Personalstrategie bestimmte Funktionen, die sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken:

- **Koordinationsfunktion** verschiedene Aktivitäten werden in eine Richtung gelenkt
- **Motivationsfunktion** Mitarbeiter werden motiviert im Hinblick auf die angestrebte Richtung der Unternehmensleitung
- **Veränderungsfunktion** Personalstrategie impliziert eine eindeutige Weichenstellung und gibt die Richtung für eine umfassende Organisationsentwicklung vor
- **Effizienzfunktion** bei einer klaren Grundstrategie niedriger operativer Verwaltungsaufwand
- **Akquisitionsfunktion** Personalstrategie extern kommunizierbar bei Kunden und Lieferanten (Prozessqualität) und potentiellen Mitarbeitern (Arbeitgeberattraktivität)
- **Signalfunktion** zunehmende Bedeutung der Personalstrategie neben Managementqualität und Nachfolgeregelung z. B. gegenüber Rating-Agenturen und Banken

Mithilfe der dargestellten Funktionen wird unmittelbar der betriebswirtschaftliche Bezug hergestellt und das Verhalten der Mitarbeiter geprägt. (Vgl. Scholz 2004, S. 19-20) Personalführung und Kommunikation spielen eine bedeutende Rolle im Hinblick auf personalwirtschaftliche Aktivitäten. Personalarbeit kann dann erfolgswirksam werden, wenn bei der Aufstellung der Personalstrategien bestimmte inhaltliche Schwerpunkte beachtet werden. Erfolgreiche Unternehmen setzen z. B. auf eine klar formulierte Personalstrategie, die konkrete Handlungsimpulse für die Personalarbeit enthält. Durch gute Personalarbeit kann sichergestellt werden, dass Wettbewerbsvorteile erreicht werden. Beispielsweise wird durch Weiterbildung und Qualifizierung der Mitarbeiter zur langfristigen Kontinuität des Unternehmens beigetragen. Eine regelmäßige Leistungsbeurteilung ist ebenso wichtig, nicht nur bei den Mitarbeitern sondern vor allem auch bei den Führungskräften. Darüber hinaus ist die Erfüllung der Zielvereinbarungen zu überprüfen. Hieraus kann zumindest teilweise abgeleitet werden, inwieweit zum Unternehmenserfolg und somit auch zur Wertschöpfung beigetragen wurde. Um die Einhaltung von Zielvereinbarungen zu fördern, schaffen erfolgsorientierte Unternehmen eine Verbindung mit finanziellen Anreizen. Auf diese Weise wird noch einmal die strategische Richtung des Unternehmens unterstrichen. Im Hinblick auf eine personalstrategische Ausrichtung zeichnen sich die Unternehmen durch eine starke Mitarbeiterorientierung aus. Andererseits existiert auch ein interner Wettbewerb, der möglichst auf Stabilität, Ehrlichkeit und Gemeinschaftlichkeit aufgebaut sein soll. (Vgl. Scholz 2004, S. 20)

4.4 Anforderungsprofil eines HR-Managers

Über das Berufsbild eines HR-Managers bzw. Personalverantwortlichen existiert keine konkrete Stellenbeschreibung. In seinen Aufgabenbereich fallen jedoch eine Vielzahl von Tätigkeiten, die mit bestimmten Erwartungen sowohl von Seiten der Unternehmensführung als auch von Führungskräften und Mitarbeitern verbunden sind. HR-Manager wirken also an einer ganzheitlichen Perspektive des Human Resource Management für das Unternehmen mit. Die Tätigkeit eines HR-Managers ist eine Dienstleistung, die innerhalb des Unternehmens für alle Hierarchieebenen erbracht wird. Der HR-Manager ist auf kontinuierliche Informationen durch das Management angewiesen, damit der Bereich des HRM die operativen als auch strategischen Personalmaßnahmen effektiv gestalten und die personalwirtschaftlichen Prozesse effizient im Unternehmen und im Personalbereich ablaufen lassen kann. (Vgl. Scholz / Djarrahzadeh 1995, S. 107) Qualitativ gute Personalarbeit benötigt Erfolgsnachweise, kostengünstige Leistungserstellung sowie ständige Verbesserungen. Dazu benötigt der HR-Manager Expertenwissen. Zur Ausführung seiner Aufgaben soll sich der HR-Manager an seinen Kunden orientieren. Die an ihn gestellten Anforderungen ergeben ein Mischungsverhältnis und erstrecken sich von Standardleistungen bis hin zu individuellen Leistungen. Für komplexe Aufgaben hat er die Möglichkeit, externe Berater hinzuzuziehen. (Vgl. Kolb / Bergmann 1997, S. 55-58)

Ein kompetenter und einflussreicher Personalverantwortlicher benötigt bestimmte Qualifikationen, für die die Merkmale eines Menschen hinsichtlich Wissen, Können und Wollen die Grundlage bilden. Hierfür werden folgende Ausprägungen unterschieden: kognitive Merkmale (z. B. Kenntnisse, Verstehen, Problemlösen), affektive Merkmale (z. B. Werthaltungen, Empfindungen) sowie sensomotorische Merkmale (z. B. Reaktionsvermögen) und physiologische Merkmale (z. B. Belastbarkeit, Kondition). (Vgl. Brockhaus 1992, Bd. 17, S. 662) Diese Eigenschaften beeinflussen die Leistungen des HR-Managers und bestimmen seine Persönlichkeit. Sie bilden das Potenzial des Personalverantwortlichen, das er in den Leistungserstellungsprozess einbringt. Seine Kenntnisse und Fähigkeiten haben Einfluss auf die Entwicklung und Durchführung von Personalprozessen und wirken sich auf die Ergebnisse der Arbeit des HRM aus. Der HR-Manager benötigt ein gutes fachliches Wissen, z. B. im Hinblick auf Vergütungssysteme, Arbeitszeitmodelle oder Personalentwicklungsmaßnahmen, sowie soziale Kompetenzen, wie z. B. Teamfähigkeit oder Kommunikationsfähigkeit.

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP e.V.) beschäftigt sich schon lange mit dem Berufsbild des HR-Managers und hat hierzu einige Festlegungen getroffen. Es werden an den HR-Manager bestimmte Kompetenzanforderungen gestellt. Zum einen ist er ein Wertschöpfungsmanager, der eng mit der Unternehmensleitung zusammenarbeitet. Von ihm wird

unternehmerisches Denken für den Bereich der Personalabteilung sowie für das Gesamtunternehmen erwartet. Er wird immer stärker in unternehmerische Entscheidungen eingebunden, da die Bedeutung der Mitarbeiter zunehmend steigt. Der Personalverantwortliche agiert ebenso als Kompetenzmanager. In einer dynamischen Umwelt ist es erforderlich, zukunftsorientiert zu denken und zu handeln. Er sollte notwendige Kompetenzen erkennen und entsprechende Maßnahmen einleiten. Das ständige Lernen und gleichzeitige Umsetzen kennzeichnet die lernende Organisation. Der Fähigkeit und Bereitschaft, Wissen weiterzugeben, kommt eine große Bedeutung zu. Dies kann durch eine entsprechende Gestaltung der Unternehmenskultur gefördert werden. Außerdem kommt ein aktives Wissensmanagement der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zugute. Hiermit eng verknüpft ist die Funktion des Personalverantwortlichen als Manager des Wandels. Veränderungen von Strukturen sind etwas Normales und gehören zum Unternehmensalltag. Der HR-Verantwortliche ist hier gefragt, eine Vorreiterrolle einzunehmen und sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskräfte bei der Bewältigung dieser Herausforderungen zu unterstützen. Damit kann die Glaubwürdigkeit sowie die eigene Position im Unternehmen gestärkt werden. Für eine effiziente Abwicklung und Perfektion der operativen Aufgaben im Personalmanagement werden Instrumente benötigt. Der Personalverantwortliche hat also auch die Funktion des Managers von Instrumenten. Um einen wertschöpfenden Leistungsbeitrag zu erreichen und strategische Impulse zu geben, sollen die Instrumente innovativ und wirkungsvoll sein, z. B. für Vergütungssysteme oder die Personal- und Organisationsentwicklung. Der HR-Manager hat die Rolle eines Wertevermittlers inne. In der Gesellschaft, wie auch bei den Mitarbeitern, wandeln sich die Werte und es entsteht eine zunehmende Wertevielfalt. Daher ist es für Unternehmen wichtig, eine eigene Wertvorstellung zu entwickeln, die im Unternehmensalltag gelebt wird. Leistungs- und Potenzialträger können so an das Unternehmen gebunden werden. Darüber hinaus hat eine eigene Wertekultur Bedeutung für die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber sowie für potentielle Mitarbeiter. Daneben nimmt der Personalverantwortliche eine Rolle als Gestalter der betrieblichen Sozialpartnerschaft ein. Hierunter wird eine vertrauensvolle Zusammenarbeit des HR-Verantwortlichen und des Managements mit den Betriebsräten verstanden. Arbeitsrechtliche Kenntnisse sind hier von Bedeutung. Die nächste Funktion ist die eines Gestalters von externen Beziehungen. Die Tätigkeit des HR-Managers besteht darin, unternehmensinterne Interessen gegenüber Verbänden und der Öffentlichkeit zu vertreten. Daneben existieren weitere Kompetenzanforderungen, die an den Personalverantwortlichen gestellt werden. Die Funktion als Konfliktmanager ist die nächste Rolle des HR-Managers. In Unternehmen gibt es eine Vielzahl von Konfliktquellen, die z. B. zwischen Mitarbeitern, Führungskräften oder Management herrschen. Es gehört zur Normalität, dass unterschiedliche Interessenlagen existieren. Mit entsprechender Konfliktfähigkeit und dem Einsatz von sozialen und

emotionalen Fähigkeiten kann der Personalverantwortliche Konflikte vermeiden oder sinnvoll beilegen. Schließlich hat der Personalverantwortliche die Rolle eines Prozessmanagers, der seine Leistungen und Prozesse ständig analysiert und bei Bedarf optimiert. (Vgl. Peuntner 2001, S. 25-30 i.V.m. DGFP e.V. [Stand: 24.07.2006])

In der Abbildung sind die eben erläuterten zentralen Kompetenzanforderungen dargestellt, welche die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. als Standard für den Aufgabenbereich des HR-Managers definiert hat.



Abb. 7: Kompetenzanforderungen an den Personalverantwortlichen

5 Schlussbetrachtung

Personalstrategien bieten für Unternehmen Chancen und Möglichkeiten, um den Unternehmenserfolg zu steigern. Das strategische Personalmanagement kann bei entsprechender Gestaltung eigenständige Impulse in die strategische Unternehmensplanung und -führung einbringen. Aus diesem Grund erfordert das Personalmanagement Professionalität. Unternehmen mit einer expliziten und klar dokumentierten Personalstrategie sind erfolgreicher. Sie erzielen einen deutlich höheren Umsatz als Unternehmen ohne festgelegte Strategien, haben niedrigere Fehlzeiten und weisen auch hinsichtlich anderer Kenngrößen bessere Ergebnisse auf. (Vgl. Scholz 2004, S. 19) Kompetentes und optimal eingesetztes Personal ermöglicht eine Anpassung an Herausforderungen, mit denen Unternehmen, z. B. in Hinblick auf Globalisierung oder technologische Entwicklungen, konfrontiert sind. Die menschlichen Ressourcen stellen einen Erfolgsfaktor für das Unternehmen dar, die es professionell zu managen gilt. Aufgabe des HRM ist, not-

wendige Prozesse in Gang zu bringen und z. B. Mitarbeiter auf andere Tätigkeiten vorzubereiten oder neue Mitarbeiter bereitzustellen, damit in den einzelnen Abteilungen vorgegebene Ziele erreicht werden können. Darüber hinaus soll durch die Tätigkeit des HRM eine Arbeitswelt geschaffen werden, die zur Motivation und Zufriedenheit der menschlichen Ressourcen beiträgt. Es entsteht gleichzeitig ein Nutzen sowohl für die Mitarbeiter als auch für das gesamte Unternehmen. Die Entwicklung des Personals bedeutet ebenso auch eine Entwicklung der gesamten Organisation. An dieser Stelle wird deutlich, dass die Personalfunktion eine wichtige Teilfunktion der strategischen Unternehmensführung ist und Bedeutung für die Erreichung der Unternehmensziele hat. (Vgl. Richthammer 2004, S. 11) Außerdem benötigt die Personalfunktion Akzeptanz von allen anderen Funktionsbereichen, damit sie ihre Aufgaben erfolgreich ausführen kann. (Vgl. Scholz / Djarrahzadeh 1995, S. 298) Der Bereich des HRM kann als Managementpartner und strategischer Visionär angesehen werden. Zum Definieren von Personalstrategien kann sich das HRM an unternehmensinternen Belangen sowie an externen Einflüssen orientieren.

Der Beitrag, den das Human Resource Management zum Unternehmenserfolg leistet, ist abhängig von dessen Professionalität. Das HRM selbst stellt also einen eigenständigen Erfolgsfaktor für das Unternehmen dar. Damit ein Unternehmen permanent leistungsbereit ist, richtet sich an das HRM die Aufgabe, die Qualifikationen der Mitarbeiter aufrecht zu erhalten und kontinuierlich zu verbessern. (Vgl. Meffert / Bruhn 2003, S. 356) Das menschliche Potenzial wird angehoben und die Organisation bekommt die Fähigkeit, schneller und flexibler auf Umfeldveränderungen zu reagieren. Mittels systematischer Durchführung der Prozesse im HRM sowie durch die Entwicklung von neuen Methoden oder Instrumenten kann die Personalarbeit kreativ vorangetrieben werden. In Zusammenarbeit mit dem strategischen Management besteht die Möglichkeit, Strukturveränderungen vorzunehmen und z. B. Lean Management einzuführen sowie die Hierarchien zu verflachen. (Vgl. Scholz / Djarrahzadeh 1995, S. 5) Die effiziente Erfüllung der Personalaufgaben ist die Kernanforderung an das HRM, wodurch eine Wertschöpfung für das Unternehmen erreicht werden kann.

Der HR-Manager spielt in diesem Zusammenhang eine tragende Rolle. Seine Kenntnisse und Kompetenzen haben großen Einfluss auf die Prozesse, die im Bereich des HRM ablaufen und sich darüber hinaus auf das Gesamtunternehmen auswirken. Der HR-Manager bearbeitet ein komplexes und vielseitiges Tätigkeitsfeld. Seine Leistungserstellung soll dabei einerseits qualitativ hochwertig und andererseits kosteneffizient erfolgen. Durch einen hervorragenden Service kann er überzeugen und zum langfristigen Erfolg des Unternehmens beigetragen.

Literaturverzeichnis

Bartscher, T., Huber A., Praktische Personalwirtschaft, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2006.

Bartscher, T., Wittkuhn, K.D. (Hrsg.), Improving Performance – Leistungspotenziale in Organisationen entfalten, Neuwied 2001.

Dean, P.J., Ripley, D.E., Performance Improvement Pathfinders – Models for Organizational Learning Systems. International Society for Performance Improvement, Washington 1997.

Gilbert, T., Human Competence – Engineering Worthy Performance, Amherst, MA. 1996.

Harless, J.H., Job aid for selection and construction of job aids, Newnan, GA, Harless Performance Guild 1978.

Lewin, K., Field theory in social science, New York 1951.

Martin, A., Personal - Theorie, Politik, Gestaltung, Stuttgart 2001.

Parsons, T., The Social System, New York 1951.

Rummler, G., Human performance problems and their solutions, Human Resource Management, 1997, Vol 11 (4), 2-10.

Senge, P.M., The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization, New York, 1990.

Tosti, D.T., Feedbacksysteme, in: Bartscher, T., Wittkuhn, K.D., (Hrsg.), Improving Performance – Leistungspotenziale in Organisationen entfalten, Neuwied 2001, S. 161-182.

Wunderer, R., Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre, Nürnberg 2001.