



Rolle vorwärts

Die Integration der Personalentwicklung in Führungs- und Geschäftsprozesse eines Unternehmens ist nur dann möglich, wenn ihre Vertreter die Abläufe und dafür notwendigen Kompetenzen und Ziele genau kennen.

Die Personalentwicklung (PE) ist unbestritten ein wesentlicher strategischer Erfolgsfaktor für ein Unternehmen. Als qualitative Personalarbeit sorgt sie dafür, dass das Unternehmen in die Lage versetzt wird, zu jeder Zeit die richtigen Kompetenzen bei seinen Mitarbeitern abrufen zu können, um erfolgreich am Markt agieren zu können.

Es ist daher unerlässlich, dass sich die Personalentwicklung aktiv mit dem eigenen Selbstverständnis auseinandersetzt und für sich eine Rolle und eine Funktion definiert, die einen Wertschöpfungsbeitrag leisten kann.

Oftmals entsteht bei der Betrachtung das Dilemma, dass sich Rolle und Funktion der PE-Arbeit aus den Erwartungen der Umwelt ergeben und eine Rolle nicht immer frei gewählt werden kann. Dies

bedeutet zum einen, dass die relevanten Umwelten und die Kunden der Personalentwicklung danach befragt werden müssen, welche Erwartungen an die Arbeit der Personalentwicklung gestellt werden. Hierbei macht es Sinn, bei den Befragten Erwartungen und Bedarf ganz im Sinne einer PE-Marketingstrategie zu wecken. So wichtig eine Bedarfsorientierung der Personalentwicklung ist, ist sie doch „nur“ eine Reaktion auf – wichtige – subjektive Wünsche und Bedürfnisse des Kunden. Daher fehlt es zur Komplettierung der Rolle zum zweiten an dem gestaltenden, strategischen Element der Personalentwicklung

Um es direkt zu sagen: Die Rolle als klassischer Dienstleister für andere Abteilungen und Organisationseinheiten greift zu kurz.

Personalentwicklung wird in der Organisation als Ausführungsorgan erlebt. Es werden Konzepte auf Anfrage entwickelt und Personalentwicklungsmaßnahmen professionell und „kostengünstig“ durchgeführt. Wichtig ist aber, diesem klassischen „Dienstleister-Verständnis“ noch weitere Rollen und Funktionen hinzuzufügen: Die Rolle des Beraters im Sinne eines Kompetenz-Centers und die Rolle des Business Partners für die Organisationseinheiten. Dies ist notwendig, um die eigene Existenz als Personalentwicklung zu sichern und das Unternehmen für die Zukunft etwa durch die Einführung eines strategischen Kompetenzmanagements fit zu machen.

Mit der Einführung der neuen Rollen ist zu überlegen, wie diese gelebt werden können. Hierfür bietet sich eine Ände-

rung der Organisationseinheit Personalentwicklung, eine Neugestaltung der PE-Prozesse und eine Fokussierung auf strategisch wichtige Personalentwicklungsinstrumente und PE-Produkte sowie eine Kompetenzerweiterung der Personalentwickler an. Der Schlüssel zum Erfolg ist zum einen die Neugestaltung der PE-Prozesse, zum anderen die Integration der Personalentwicklung in die Führungs- und Geschäftsprozesse des jeweiligen Unternehmens.

Neue Rollen der Personalentwickler

Häufig sind PE-Funktionen nach ihren Produkten und Instrumenten organisiert. Die direkten Kunden sind meist Mitarbeiter des Unternehmens, Führungsnachwuchskräfte und Führungskräfte der mittleren Ebene (Rolle als Dienstleister).

Das obere Management (Bereichsleitung und Vorstände) ist in Einzelfällen ebenfalls Kunde, doch ist der Kundenkontakt zu dieser wichtigen Zielgruppe eher sporadisch. Personalentwickler werden in der Organisation als Spezialisten beispielsweise für Management-Diagnostik erlebt. Die neuen Rollen (Berater und Business Partner) erfordern daher eine Ausrichtung an den Organisationseinheiten (Kunden) und eine Veränderung des Aufgabenspektrums der Personalentwickler. Diese sollen den Kunden (wie zum Beispiel einen selbstständigen Unternehmensteil) ganzheitlich beraten und betreuen.

Zu diesem Zwecke kann eine Personalentwicklung beispielsweise in Key-Accounts aufgeteilt werden. So wird aus einem Personalentwickler für Management-Diagnostik ein „Key-Account-Manager“ für Personalentwicklung, der alle Themen der Personalentwicklung beherrschen muss. Dies bedeutet intern die Schaffung einer Matrix-Organisation und Doppelfunktionen für die Personalentwickler: Key-Account-Manager und Produktverantwortlicher. Selbstverständlich hat dies weitere Auswirkungen auf die Qualifikationserwartungen an die Personalentwickler.

Wenn Personalentwickler eine andere oder erweiterte Rolle in der Unterneh-

mung übernehmen wollen, ist es unabdingbar, dass sie das „Geschäft“ der Unternehmung nicht nur verstehen, sondern auch selbst in einer anderen Funktion in einem Unternehmen gearbeitet haben. Dies soll nicht heißen, dass junge und gut ausgebildete Spezialisten (wie Diplom-Psychologen, Pädagogen) in der Personalentwicklung keine Heimat finden können, aber es ist notwendig, dass junge Personalentwickler das originäre Tagesgeschäft, die Kunden des Unternehmens und die Anforderungen an das Unternehmen, seine Produkte und seine Prozesse kennenlernen. Nur so wird es gelingen, auch interne Kunden besser zu beraten, zu führen und zu verstehen.

Nur wer sich integriert, kann führen

Beispielhaft dargestellt am „Kompetenzmanagement“, also der Planung und Sicherstellung der für die Zielerreichung der Bereiche notwendigen Kompetenzen, sieht moderne Personalentwicklung dann wie folgt aus:

Ausgangspunkt ist die Businessplanung der Unternehmung oder des Bereichs. Im Rahmen eines Kompetenzworkshops, in dem alle Qualifizierungs- und Wissensmanagementaktivitäten auf die strategischen und operativen Notwendigkeiten ausgerichtet werden, wird zwischen Personalentwickler (Key-Account-Manager) und Bereichsleitung festgelegt, mit welchen Maßnahmen und für welche Zielgruppe die höchste Wirkung erreicht werden kann (siehe Abbildung, auf Seite 38).

Durch diesen Prozess verabschiedet sich der Personalentwickler endgültig davon, nur auf Kundenanfragen zu reagieren. Er ist vielmehr als Businesspartner und Berater der Bereiche nahe am Kunden und erarbeitet im Dialog unternehmensrelevante Fragestellungen. Das Wissen kann so für das Unternehmen wertsteigernd eingesetzt werden.

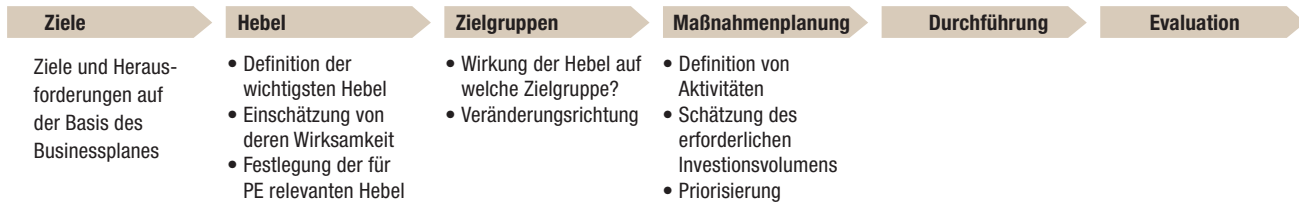
Wenn beispielsweise im Bereich Betrieb Mehrgeschäft durch die Kundbetreuer in der Betriebsabteilung der Sachgruppe akquiriert werden soll, kann überlegt werden, mit welchen PE-Maßnahmen der

größtmögliche Hebel zur Erreichung dieses Ziels zu sehen ist. Vorher gilt es aber zu klären, welche Kompetenzen notwendig sind und bei welcher Kompetenzerweiterung der größte Erfolg zu erwarten ist. Oder ist es – wie oft im Verkauf – auch eine Frage der Einstellung oder der Rollenidentität der Kundenbetreuer? Ist die geeignete Maßnahme ein Telefontraining oder macht es mehr Sinn, die Führungskräfte in die Lage zu versetzen, Mitarbeiter zu coachen? Welche Mitarbeiter haben schon die notwendigen Kompetenzen und welche nicht? Wie stehen die Führungskräfte zu den Bereichszielen oder muss in diese Zielgruppe „investiert“ werden? Alle diese Fragen zeigen die Komplexität und Herausforderungen einer prozessualen Personalentwicklung auf und machen deutlich, dass der Personalentwickler das Geschäft und die Verkaufs- oder Betriebsprozesse kennen muss, damit eine bedarfsgerechte und zielgenaue Beratung des Bereichs durchgeführt werden kann. Das PE-Wissen muss also mit dem Geschäftswissen gekoppelt werden. Dieses Vorgehen ist eine Veränderung für alle Beteiligten, für die Führungskräfte (die Kunden) und für die Personalentwickler selbst. Denn Führungskräfte und Personalentwickler sind im Rahmen der operativen und strategischen Planung aufgefordert, sich mit Kompetenzmanagement zu beschäftigen und Entscheidungen darüber zu treffen, welche Bildungsinvestitionen helfen, bestimmte Bereichsziele zu erfüllen und welche Wirkung zu erwarten ist. Dies bedeutet, dass die Entscheidungen und vereinbarten Maßnahmen gegebenenfalls nach einem Jahr evaluiert werden können. Das Bestellen von Weiterbildung „nach Lust und Laune“ ist hierdurch zumindest erschwert und führt zu sinkenden Bildungsbudgets für die Bereiche.

Diese Veränderungsprozesse in der Personalentwicklung können nur zu einem Erfolg führen, wenn wichtige Rahmenbedingungen erfüllt sind: Das obere Management muss von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt sein und den Pro-

Kompetenzmanagement

Abbildung



Zwischen Personalentwickler und Bereichsleitung werden die Maßnahmen und Zielgruppen festgelegt. Durch diesen Prozess verabschiedet sich der Personalentwickler endgültig davon, nur auf Kundenanfragen zu reagieren.

zess unterstützen. Die Einbindung der Personalentwicklung in die Führungs- und Geschäftsprozesse ist eine Organisationsentwicklungs-Maßnahme und führt bei manchen Beteiligten zu Widerstand.

Neues Wissen hilft beim Wachsen

Als erstes sind die Personalentwickler selbst zu nennen, die eine neue Rolle übernehmen sollen und sich von gewohnten Mustern in der Kundenbetreuung verabschieden müssen. Ebenfalls ist neues Wissen gefragt, um die Geschäftseinheiten ganzheitlich betreuen zu können. Dies erfordert eine Erweiterung der Produkt- und Prozesskenntnisse in der Personalentwicklung, die mittels interner Schulungen vermittelt werden können sowie eine Vertiefung der Kenntnisse über die jeweilige Geschäftseinheit und deren Kerngeschäft und den sich hieraus ableitenden Frage- und Problemstellungen.

Die Key-Account-Funktion kann durch Training-on-the-Job-Maßnahmen und durch kollegiale Beratung erweitert werden. Hilfreich ist in der Veränderung, wenn die Produktverantwortlichen weiterhin ansprechbar sind und eine Expertenfunktion in der PE-Abteilung innehaben. Hierdurch erweitert sich die Kommunikation unter den Personalentwicklern stark, weil Wissen aktiv bei den Experten von den Key-Account-Managern abgefragt wird. Da jeder Personalentwickler beide Rollen (Produktverantwortung und Key-Account) ausfüllen muss, wird dies zu einem gegenseitigen Verstehen füh-

ren. Eine lernende Organisationseinheit wird erlebbar. Auch die Kunden werden sich an die neue Prozesse zu gewöhnen haben. Gerade ein Kompetenzmanagement-Prozess oder ein Potenzialmanagement-Prozess sind Schlüsselprozesse, bei denen die Veränderung für die Kunden am deutlichsten wird. Die Kunden haben im Rahmen der Kompetenzplanung die Aufgabe, ihren Qualifizierungs- und Kompetenzbedarf detailliert festzulegen und sich Fragen von der Personalentwicklung bezüglich von Ziel und Zweck der geplanten Veränderungen „gefallen“ zu lassen. Dies führt auch bei den Kunden zu einer Veränderung der Rolle, der Verhandlungsposition und der erlebten Gestaltungsmöglichkeiten als Führungskraft, was auch zu Widerstand und Skepsis gegenüber den veränderten Prozessen führen kann. Durch eine gute und nachvollziehbare Beratungsleistung der Key-Account-Manager gegenüber den Kunden und der Verstärkung dieser Prozesse als Führungsprozesse wächst aber nach einiger Zeit die Akzeptanz dieser Vorgehensweise deutlich.

Neben den Führungskräften sind weitere Skeptiker die Personalreferenten in den Unternehmen. Gerade diese Personengruppe fürchtet meist um ihren Einfluss und Status im Rahmen der Organisation. Diese Befürchtungen sind im Rahmen von Veränderungsprozessen sehr ernst zu nehmen. Es entsteht eine sogenannte Tandembildung (Personalreferent und Personalentwickler) bei den Prozessen Kom-

petenz- und Potenzialmanagement gegenüber den Kunden, also den Geschäftseinheiten. Die Zusammenarbeit gestaltet sich in vielen Tandems als sehr fruchtbar und übersteht viele Belastungsproben.

Die Personalentwicklung in Führungs- und Geschäftsprozesse zu integrieren, gelingt nur, wenn der Nutzen der Personalentwicklung dem Kunden dargestellt werden kann. Der betriebswirtschaftliche Nutzen der Personalentwicklung kann nur über Key-Performance-Indikatoren dargestellt werden, eine konsequente Bedarfsorientierung ermöglicht die Abfrage der Zielerreichung und damit eine Form der Erfolgsmessung. Eine Prozessorientierung – wie sie oben kurz dargestellt wurde – ermöglicht erst eine solche Messung. Quantitative Messzahlen zu generieren und die Leistungen der Personalentwicklung betriebswirtschaftlich darzustellen, ist ein erster Schritt. Es müssen weitere folgen, denn der qualitativen Personalarbeit muss es gelingen, die „weichen Faktoren“ in „harte Sprache“ zu übersetzen, denn die „soft facts of today are the hard facts of tomorrow“.



Autor

Peter Walter,
bis 2008 bei HDI Gerling Zentrale Verwaltung GmbH für Management Development und Betreuung der High Potentials zuständig, seit 2009 Mitinhaber des Beratungsunternehmens TarSys-Consult, Krefeld, walter@tarsys-consult.de