

Personalmanagement

Qualität hat Vorrang!

Qualitativ gutes Personalmanagement beginnt bei der regelmäßigen Personalplanung inklusive einer Alterstrukturanalyse sowie einer Ermittlung von Daten zur Herkunft und zur gelebten Weltanschauung, damit man mit der Vielgestaltigkeit der Kulturen und Werthaltungen angemessen umgehen kann. Professor Reiner Böckermann, Herausgeber des neuen Buches „Qualitätskonzepte im Personalmanagement“ gibt Ihnen hier kurze und prägnante Informationen, wie Sie die Qualität Ihres Personalwesens verbessern können.



Prof. Dr. Reiner Böckermann war Gründungsdekan des Fachbereichs Wirtschaft der FH Schmalkalden (D) und ist Professor für Personalwirtschaft an der Hochschule Niederrhein. Er ist als Direktor des Instituts für Personalführung und Management, Berater, Coach und Trainer tätig sowie als Autor und Herausgeber einer Vielzahl von Publikationen.

Qualität in der Personalbeschaffung bedeutet, den Prozess ökonomisch und kreativ zu gestalten, um qualifizierte Fachkräfte zu vertretbaren Kosten anwerben und binden zu können.

■ Dazu müssen die rechtlichen Rahmenbedingungen, insbesondere die Mitbestimmungsregelungen, ohne Vorbehalte umgesetzt werden.

■ Man sollte die Ursachen für die Personalbeschaffung planerisch berücksichtigen.

■ Ferner gilt es, Anforderungsprofile mit diskriminierungsfreien Qualifikationen und Kompetenzen zu erstellen.

■ Man muss geeigneten Interessenten so ansprechen, dass sie sich angesprochen und gut aufgehoben fühlen.

■ Sofern man externe Dienstleister hinzuzieht, ist es unumgänglich, deren Befähigung zu prüfen.

■ Die Zeitspanne vom Bewerbungseingang bis zur Vertragsunterzeichnung muss kurz sein, damit sich gute BewerberInnen nicht für ein anderes Unternehmen entscheiden.

■ Ist dann die Position besetzt, empfiehlt es sich, die Zufriedenheit der Fachabteilung zu erfragen und zu evaluieren, ob die oder der neue Beschäftigte die Erwartungen erfüllt.

KONTINUIERLICHE ANPASSUNG VON AUFGABEN

Flexible Strukturen beim Personaleinsatz, etwa eine kontinuierliche Anpassung von Aufgaben und ansprechende Arbeitszeitmodelle, sowie eine Integration der nach Alter und Herkunft unterschiedlichen Beschäftigtengruppen sind unverzichtbar. Maßgeblich für die Qualität des Personaleinsatzes ist vor allem die Erfüllung vorher definierter Anforderungen.

■ Folglich ist Aufgabenbezogenheit erforderlich, denn nur wer an den zu bewältigenden Aufgaben orientiert das Personal in der richtigen Anzahl mit der richtigen Qualifikation und Kompetenz am richtigen Ort zur rechten Zeit beschäftigt, kann erfolgreich sein.

■ Zudem ist Leistungsbezogenheit vonnöten, also der ständige Abgleich des Volumens an eingesetzten Arbeitsstunden mit den erbrachten Leistungsmengen und -arten.

■ Der ökonomische Erfolg des Personaleinsatzes hängt schließlich davon ab, in welchem Maße es gelingt, die Qualitätssicherung mit den Bedürfnissen und

Fähigkeiten der Beschäftigten in Übereinstimmung zu bringen. Wichtiger als exakte Zahlen ist ein gemeinsames Verständnis über die Bedeutung von Kenngrößen zur Prozesssteuerung. Der innovative Ansatz der Balanced Scorecard ist in diesem Zusammenhang ein viel versprechendes Denkmodell.

Qualität in der Personalbeurteilung bedeutet, die subjektive Filterung von Informationen vor dem Hintergrund individuell gefärbter Erfahrungen zu verhindern. Folglich muss man sich auf die relevanten Informationen beschränken, Fehler bei der Beobachtung und Beurteilung von Verhalten erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen einleiten, und zwar durch

■ fortwährend angepasste, nachvollziehbare, eindeutig definierte Beurteilungskategorien mit konkreten Verhaltensbeispielen,

■ die Einbindung der Selbsteinschätzung und der Möglichkeit, Ziele selbst vorzuschlagen und zu formulieren,

■ informierte und qualifizierte Entscheider, deren Erfahrungswissen abgebildet wird,

■ sowie Transparenz hinsichtlich des Beurteilungsprozesses gegenüber Betroffenen und Beteiligten.

MITARBEITER WOLLEN INTERESSANTE ARBEIT

Dem Trend nach Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung folgend, stehen bei einem qualitativ guten Personalmanagement nicht mehr die Entlohnung und Statussymbole im Vordergrund, sondern ein offenes Umfeld und interessante Tätigkeiten. Selbstverständlich muss die Entlohnung aber nach wie vor fair, anforderungs-, leistungs- und marktgerecht gestaltet werden.

■ Entscheidend dafür ist die Nachvollziehbarkeit durch stets aktuelle, umfassende Informationen, die Transparenz, Vertrauen und damit Stabilität gewährleisten.

■ Entscheidend ist die konsequente Ausrichtung auf die Unternehmensziele durch Zahlen, Fakten und klare Spielregeln oder generelle Empfehlungen.

■ Die Qualität der Entlohnung wird weiter durch die Praktikabilität und Flexibilität definiert, also die unproblematische Handhabbarkeit in der betrieblichen Praxis.

MIT DEM PERSONALSERVICE UND DER PERSONALFÜHRUNG MUSS EINE WORK-LIFE-BALANCE GEWÄHRLEISTET WERDEN



■ Schließlich sollte die Entlohnung die strategischen Ziele des Unternehmens durch eine Leistungs-, Ergebnis- und Wertorientierung unterstützen. Dafür ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen leistungsorientierten, stellenorientierten und betriebswirtschaftlichen Kriterien vonnöten.

AUSEINANDERSETZUNG MIT KULTUREN

Mit dem Personalservice und der Personalführung muss eine Work-Life-Balance gewährleistet werden, die Gestaltungsfreiräume und Mitwirkungsmöglichkeiten bietet. Man sollte sich im Sinne eines Diversity Management um eine Auseinandersetzung mit anderen Kulturen und Werthaltungen bemühen. Für die Messung und Steigerung der Qualität braucht man operationale Messgrößen.

■ Die ökonomischen Kriterien wie Produktionskennzahlen, Produktivität, Flexibilität und Innovation, Zufriedenheit von Kunden und anderen relevanten Stakeholdern können ohne Schwierigkeiten gemessen werden.

■ Die sozialen Kriterien, also die Leistungs- und Innovationsbereitschaft, Identifikation, Loyalität und Arbeitszufriedenheit sowie der Grad der Selbstverwirklichung und -entwicklung der Beschäftigten sollten in Gesprächen, Beurteilungen und Befragungen erhoben werden.

■ Als Orientierungsrahmen für das Führungsverhalten erfüllen Führungsleitlinien, an deren Formulierung möglichst viele Führungskräfte und Beschäftigte beteiligt werden, eine wichtige Funktion. Für die Akzeptanz und Identifikation ist es wichtig, die ausformulierten Führungsleitlinien breit zu kommunizieren und diskutieren.

TRANSFER VON ERFAHRUNGEN

Um gegen den demographischen Druck halten zu können, ist es unumgänglich, die Beschäftigungsfähigkeit (Employability), die Fähigkeit, sich leicht und schnell von Anstrengungen und Krankheiten zu erholen (Resilience) sowie einen Transfer der Erfahrungen und Kundenbeziehungen der Älteren auf die Jüngeren (institutional Memory) durch Maßnahmen der Personalentwicklung zu gewährleisten. Die wesentlichen Qualitätsaspekte für ein Qualitätsmanagement

der Personalentwicklung sind

■ eine klare Orientierung am persönlichen und fachlichen Bedarf der Beschäftigten,

■ die Überprüfung der Zielerreichung nach der Umsetzung, beispielsweise quantitativ anhand von Kennzahlen und qualitativ daran, welche Kompetenzen die Beschäftigten entwickelt und ausgebaut haben,

■ und die Reflexion, ob bei allen Anstrengungen die Ziele, Werte und Strategie des Unternehmens angemessen berücksichtigt werden. Deshalb ist es entscheidend, die angestrebten Ziele zu vereinbaren, sie angemessen zu dokumentieren und eine Bewertung des Erfolgs vorzusehen.

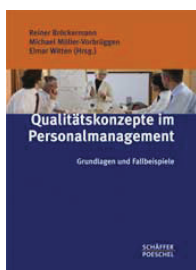
■ Im Sinne der Nachhaltigkeit müssen Feedbacks und Wiederholungen vorgesehen werden, um die Abrufbarkeit der Kompetenzen sicherzustellen.

FAIRE TRENNUNGEN

Die Personalfreisetzung setzt sich aus zwei Elementen zusammen, die man begrifflich separieren kann, aber nicht zwingend muss.

■ Unter Trennung versteht man die Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen im täglichen Betriebsablauf, etwa durch eine Arbeitnehmerkündigung oder eine Entlassung. Die Trennung, die Beschäftigte vollziehen, ist vom Arbeitgeber nicht planbar. Und selbst wenn der Arbeitgeber initiativ wird, lässt sich eine Trennung nur unter Beachtung enger rechtlicher und zeitlicher Restriktionen vorausschauend arrangieren. Man muss jedoch fraglos die Menschenwürde der Betroffenen wahren.

■ In Krisensituationen oder aufgrund von betrieblichen Strukturveränderungen wird zuweilen ein Personalabbau unumgänglich, eine absichtsvolle, planmäßig koordinierte Beendigung beziehungsweise Umgestaltung von Beschäftigungsverhältnissen. Für den Bestand und die weitere Entwicklung des Unternehmens ist die Berücksichtigung qualitativer Elemente eine entscheidende Voraussetzung. Schon bei der Auswahl der abzubauenen Stellen ist zu berücksichtigen, wie und mit wem die Arbeits- und Ablaufprozesse in der Zukunft des Unternehmens zu bewältigen sind. Hier ist ein verantwortungsbewusstes und weit-sichtiges Handeln anzuraten, denn die Beschäftigten gehören zu den wertvollsten Ressourcen, über die ein Unternehmen verfügen kann.



Buchtipp: Reiner Böckermann, Michael Müller-Vorbrüggen, Elmar Witten (Hrsg.) „Qualitätskonzepte im Personalmanagement - Grundlagen und Fallbeispiele“, Schäffer-Poeschl, 2007

QUALITÄT IN DER PERSONALBEURTEILUNG BEDEUTET,
DIE SUBJEKTIVE FILTERUNG VON INFORMATIONEN VOR
DEM HINTERGRUND INDIVIDUELL GEFÄRBT
ERFAHRUNGEN ZU VERHINDERN



Die Informationstechnik erweist sich als Treiber und Innovationsmotor eines computergestützten Personalmanagements.

■ Die Qualität der eingesetzten Software einschließlich der Datenschutz- und Datensicherheitsaspekte ist in den vergangenen Jahren gestiegen.

■ Dringender Handlungsbedarf besteht jedoch bei den hinter der Technik stattfindenden Personalprozessen. Deshalb gibt es bislang kaum Belege dafür, dass sich durch informationstechnische Neuerungen per se und quasi automatisch die Qualität der Personalarbeit erhöht. Es ist sogar zu befürchten, dass die Konzentration in Servicecentern oder gar die Verlagerung ins Ausland zu Qualitätseinbußen führt.

■ Die Personalabteilungen akzeptieren die informationstechnischen Neuerungen nur zögernd. Change Management, also die professionelle Gestaltung und Begleitung des Veränderungsprozesses, stellt somit einen kritischen Erfolgsfaktor dar. Die technischen Aspekte spielen dabei eine geringere Rolle als die methodische und systematische Kommunikation. Benötigt wird eine gezielte Überzeugungsarbeit, die Darstellung der Vorteile für die jeweiligen Zielgruppen und das Eingehen auf Ängste und Kritik.

SENSIBLER UMGANG MIT KERNKOMPETENZEN

Um dies alles effektiv bewerkstelligen zu können, bedarf es geeigneter Konzeptionen der Personalabteilung. Je nach Unternehmensstruktur muss entschieden werden, welcher der folgenden Ansätze der richtige ist:

■ Das Servicecenter versteht sich als Operations Partner,

■ das Beratungscenter als Business Partner

■ und das Innovationscenter als Development Partner des Managements.

■ Dazu gesellt sich die Option des Outsourcing von Aufgabenfeldern des Personalmanagements. Maßgeblich bleiben aber, neben den Kostenüberlegungen, die Zufriedenheit der Mitarbeiter des Unternehmens und der sensible Umgang mit den Kernkompetenzen, zu denen sicherlich die personalwirtschaftliche Kompetenz der Beschäftigten zählt.

Ohnehin sollte man die Qualitätsdiskussion von den konzeptionellen und organisatorischen Fragestellun-

gen der Personalabteilung lösen und sich den dort arbeitenden Menschen zuwenden, ihre Motive erkunden, ihre Potenziale entdecken und ihre Leistungen entwickeln. Dann kann sich das Personalmanagement weg von einer reinen Verwaltungsaufgabe hin zu einer gestalterischen Funktion entwickeln, bei der die Rollen der Personalverantwortlichen im Rahmen der Personalpolitik in der

■ Serviceleistung, die effizient, kostengünstig und professionell zu erbringen ist,

■ Betreuung und Beratung des Personals

■ sowie Gestaltung der kontinuierlichen Veränderungsprozesse als Change Agent bestehen.

ENGAGIERTE KOMMUNIKATION

Der Schlüssel dazu ist einerseits die engagierte, intensive und kontinuierliche Kommunikation mit allen Beteiligten, in der das personalwirtschaftliche Know-how zur Geltung gebracht werden kann, andererseits bei der Einführung von Qualitätskonzepten eine Ausrichtung an folgendem Orientierungsrahmen.

■ In der ersten Stufe sind die betrieblichen Ziele zu beschreiben.

■ In der zweiten Stufe müssen aus dem betrieblichen Zielsystem die Ziele für das Personalmanagement abgeleitet werden.

■ In der dritten Stufe ist festzulegen, welche Ziele welche Bedeutung für die Bewertung der Qualität des Personalmanagements haben.

■ In der vierten Stufe müssen die für die Qualitätssteigerung erforderlichen Ressourcen bestimmt werden.

■ In der fünften Stufe wird das für den Nachweis der Qualitätssteigerung einzusetzende Bewertungsverfahren definiert.

■ In der sechsten Stufe führt man für die Ziele am besten geeigneten Maßnahmen zur Qualitätssteigerung im Personalmanagement durch.

■ In der siebten Stufe muss zum einen festgestellt werden, ob die mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen eingesetzten Maßnahmen zur Qualitätssteigerung den gewünschten Erfolg gebracht haben. Zum anderen muss im Sinne der Nachhaltigkeit dafür gesorgt werden, dass der Effekt der Qualitätssteigerung nicht nur einmalig ist, sondern dauerhaft zum Unternehmenserfolg beiträgt.