

## **Den Wert professioneller Personalarbeit entdecken**

Autoren: Dr. Bettina DILCHER

Horst Haller

Perspektiven für eine Personalarbeit im Spannungsfeld von Kostendruck, Rationalisierung und Steigerung des Wertschöpfungsbeitrages

Über den Stellenwert professioneller Personalarbeit für den Unternehmenserfolg gibt es in der einschlägigen Fachliteratur und in Forschung und Wissenschaft keinen Zweifel. Um so erstaunlicher ist, dass insbesondere in mittelständischen Unternehmen Personalmanagement noch immer allzu sehr als eine verwaltende Funktion gesehen wird. Ausgehend von diesen Defiziten verweisen die Autoren auf die strategischen, kulturstiftenden und -begleitenden Aufgaben des Personalmanagements. Zugleich zeigen sie, was das Personalmanagement selbst dazu beitragen muss, um mehr Anerkennung und Bedeutung in diesen drei Handlungsfeldern zu gewinnen.

Horst Haller, Diplomkaufmann, ist Managementberater, Trainer und Coach und Gründer der horsthaller CONSULTING – Systemische Organisationsberatung & Recruiting in Renningen.

Dr. Bettina Dilcher, Diplompsychologin, ist Beraterin, Coach und Trainerin und Geschäftsführerin der DILCHER & ALTHOFF Management Consultants GmbH in Berlin.

Personalmanagement ist, wenn es professionell funktioniert, ein Wettbewerbsvorteil. Wer wollte dies bestreiten? Umso verwunderlicher ist es, dass seine frühzeitige Einbeziehung in die strategische Planung eines Unternehmens immer noch keine Selbstverständlichkeit ist. Dabei kann ein proaktiv agierendes Personalmanagement nicht nur in ökonomischen Krisenzeiten – aber dann erst recht – ganz erheblich dazu beitragen, die Reaktionszeiten eines Unternehmens auf aktuelle Marktbedingungen zu beschleunigen.

Die Erhebung notwendiger Qualifikationsbedarfe und vorhandener Potenziale lassen sich ebenso wie die Gestaltung interkultureller Austauschprozesse bei Fusionen oder die Konzeption und Umsetzung unternehmensweit miteinander kompatibler und leistungsorientierter Entgeltstrukturen nicht ad hoc organisieren, sondern müssen sorgfältig vorbereitet werden. All dies sind ureigenste Aufgaben des Personalmanagements und von essentieller Bedeutung für ein Unternehmen. Und dennoch stellt sich die Frage, warum das Personalmanagement vielerorts immer noch in seiner Rolle als mehr verwaltende und weniger steuernde beziehungsweise gestaltende Funktion verharrt und auf diese Weise weit hinter seinen tatsächlichen Möglichkeiten und

Aufgaben zurückbleibt? Besonders in mittelständischen Unternehmen fällt auf, dass dem Personalmanagement weder eine strategische noch kulturstiftende Rolle zugeschrieben wird, ganz zu schweigen davon, ob das Wechselspiel dieser beiden Ebenen dort überhaupt wahrgenommen wird.

### **Die strategische Dimension**

Laut einer vom IBM Business Consulting Services im Jahre 2001 vorgenommenen Befragung verschiedener Unternehmen zur Aufgabenverteilung und Funktion des Personalmanagements (Personalführung, 10/2003, 12) werden, bezogen auf das Gesamtvolumen der aufgewendeten Arbeitszeit,

- 34 % für rein administrative Aufgaben,
- 23 % für die Verwaltung der Entgeltsysteme,
- 17 % für Trainingsplanung und -durchführung,
- 12 % für die Personalbeschaffung,
- 11 % für die Personalbetreuung und nur
- 10 % für HR-Strategie aufgewendet.

Würde demgegenüber die strategische Bedeutung des Personalmanagements ernstgenommen, so müsste sich dieses Verhältnis zwischen administrativen und strategischen Aufgaben eigentlich deutlich anders darstellen. Doch wie könnte eine solche Veränderung angestoßen werden? Und was müsste das Personalmanagement selbst dazu beitragen, um sich mehr Einfluss bei der Durchsetzung seiner strategischen und darüber hinaus seiner kulturellen Bedeutung für das Unternehmen zu verschaffen?

Bevor wir uns der Beantwortung dieser Fragen zuwenden, einige Anmerkungen zum Begriff der Strategie: Als Strategie wird gemeinhin ein erkennbares und in seinen Intentionen nachvollziehbares Muster im Handeln der Akteure verstanden. Ganz sicher ist strategisches Handeln damit mehr als bloße Planung. Strategie ist vielmehr ein antizipativer Vorgang, der darauf ausgerichtet ist, Handlungsoptionen zu erschließen und die daraus abzuleitenden Interventionen zu entwickeln beziehungsweise anzustoßen. In diesem Sinn umfasst strategisches Handeln die Orientierung auf ein ganzheitliches, integratives, umweltbezogenes, langfristiges und antizipatives Handeln und Planen. An diesen Vorgaben muss sich das Personalmanagement einer Organisation messen lassen, wenn es über eine reine Verwaltungsfunktion hinauswachsen will.

Aus dieser Perspektive betrachtet wird auch klar, warum die tatsächliche Bedeutung des Personalbereichs als Partner für das Management ungleich größer sein könnte, als dies derzeit in der Unternehmensrealität zugelassen wird. Eine solche Erweiterung der Rolle und Funktion des Personalmanagements würde allerdings voraussetzen, dass die Personalfachleute selbst ihren rein zuarbeitenden Status stärker als bisher infrage stellen und sich konzeptionell und operational bewusster auf eine proaktive – und das heißt auf

die Unternehmensziele strategisch ausgerichtete – Rolle einstellen. Wäre dies der Fall, so würden Personalplanung und -entwicklung, Wissensmanagement und Entgeltgestaltung eine andere, nämlich sehr viel weiter gefasste – strategische – Bedeutung gewinnen.

### **Ein neues Kompetenzprofil**

Doch die bisher zu beobachtenden Veränderungsziele sind häufig zu kurz gesteckt und strategisch gesehen zu wenig auf die Unternehmensentwicklung abgestimmt. Die aktuelle Diskussion um die alleinige Ausrichtung des Personalmanagements auf die Wertschöpfung des Unternehmens greift deshalb aus unserer Sicht viel zu kurz. Auch wenn die Einsparung von Kosten und das Überdenken von zuviel Ressourcen durchaus hilfreich ist, so ersetzen solche Maßnahmen nicht die Entwicklung und Umsetzung eines eigenen Kompetenzprofils für die Themen Strategie und Kultur.

In Gegenteil, die Protagonisten der aktuellen Wertschöpfungsdiskussion mit ihrer Intention, möglichst im großen Stil Funktionen und Bereiche mit geringem Wertschöpfungsbeitrag out(zu)sourcen, bringen nicht selten die Überlebensfähigkeit vieler Unternehmen in Gefahr. Sie haben sich die Teiloptimierung auf die Fahnen geschrieben und wollen ausgliedern, ‚was das Unternehmen hergibt‘. Sie locken Outsourcing-Kandidaten mit der vagen Aussicht auf späteres externes Wachstum auf ihre Argumentationsschiene. Später hapert es dann zumeist schon mit der Unterstützung bei der Neuausrichtung der Prozesse.

Nach einem tradierten Ansatz gilt die Personalarbeit nur als ein Kostfaktor oder gar Kostentreiber, der keinen erkennbaren Wertschöpfungsbeitrag leistet. Vor diesem Hintergrund ist die beschriebene Vorgehensweise des rigorosen Outsourcings nachvollziehbar. Tatsächlich wird in der Personalarbeit, fernab vom wertschöpfenden Tagesgeschäft, vielfach administriert und reguliert, gelegentlich werden zu allem Überfluss auch noch kostentreibende Trainings von zweifelhaftem veranstaltet. So betrachtet, sind die hektischen Bemühungen vieler Personalchefs zwar verständlich, aber eigentlich nutzlos, wenn sie versuchen, die Bedeutung des Personalmanagements als reine Servicefunktion offensiv zu verkaufen. Mehr oder besserer Service mag zwar Kosten verändern, der Nutzen- oder Wertbeitrag verbessert sich dadurch höchstens marginal.

Die Diskussion bleibt damit die alte. Um sich zum Gestalter zu wandeln, muss sich das Personalmanagement aus seinem kostenzentrierten Denken befreien. In Zukunft wird es mehr denn je darauf ankommen, eine intelligente, vorausschauende und nachhaltige Personalstrategie zu betreiben, die gewährleistet, dass die für die weitere Unternehmensentwicklung entscheidenden Strukturen aufgebaut werden und die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter stets zur richtigen Zeit und am richtigen

Platz nachhaltig zur Verfügung stehen. Mit einem Personalmanagement, das dafür über die methodische Erfahrung, Organisationskenntnis und Beobachtungs- sowie Reflektionsstärke verfügt, gewinnt ein Unternehmen eine eigene Lotsenkompetenz für kritische Entwicklungsphasen und für die perspektivische Orientierung. In dieser Funktion erhält das Personalmanagement eine strategische Bedeutung. Untiefen der Entwicklung werden rechtzeitig antizipiert, Entwicklungsgeschwindigkeiten situationsgerecht angepasst, und es wird Kurs gehalten.

Kritisch wird es allerdings, wenn – wie leider immer noch allzu häufig praktiziert – die Kompetenz des Lotsen ignoriert wird. Ebenso kritisch ist aber, wenn der Lotse nur im Beiboot sitzt. Das Personalmanagement neuer Prägung braucht die Verbindung zum Tagesgeschäft, um die Veränderungen im Fahrwasser hautnah zu erleben. Dem Personalmanagement, das sich ein solches Rollenverständnis zu eigen macht, wird es gelingen, das Unternehmen vor Nabelschau und Verharrung zu bewahren. Will es diese Rolle gewichtig ausfüllen, benötigt es eine hohe Akzeptanz (uneingeschränkte Rückendeckung durch die Führung) und Stehvermögen der Rollenträger (geistige Unabhängigkeit), verbunden mit Mut und Durchhaltevermögen. Allen Unternehmen, denen an nachhaltigem Wachstum gelegen ist, ist dringend zu empfehlen, den Weg für eine Rollen- und Funktionsveränderung des Personalmanagement freizumachen – im Sinne des chinesischen Sprichwortes, wonach man gegen den Strom schwimmen muss, wenn man zur Quelle will.

### **HR als Kulturstifter**

Unternehmen als soziale Systeme generieren ihren langfristigen Erfolg nachgewiesenermaßen in erster Linie aus der Qualität, mit der die relevanten Kunden- und Arbeitsbeziehungen gelebt werden. Erweitert das Personalmanagement seinen Gestaltungsanspruch darüber hinaus auf die Ebene der Unternehmenskultur, kann es zum wichtigem Taktgeber für die Lebendigkeit einer Organisation werden. Es wird dann Einfluss nehmen auf die

- etablierten und gelebten Regeln, nach denen die Organisation funktioniert,
- Handlungsmuster als komplexes Set wiederkehrender unternehmenstypischer Verhaltensweisen,
- Kommunikationsmuster und
- Beziehungsmuster.

Regeln und milieuspezifische Handlungsmuster beschreiben in ihren einzelnen Facetten die Unternehmenskultur, die von den Organisationsmitgliedern (Führungskräften und Mitarbeitern) geprägt wird und die diese wiederum in ihrem gesamten Verhalten beeinflusst. Die jeweilige Ausprägung der Unternehmenskultur entscheidet darüber, ob sich ein Unternehmen zur Hochleistungsorganisation entwickeln kann oder nicht.

Dasselbe Führungsinstrument kann in verschiedenen Unternehmen unterschiedliche Resultate liefern. So sind Feedbackgespräche oder Mitarbeiterbeurteilungsgespräche in Misstrauenskulturen kontraproduktiv und verstärken lediglich das ohnehin vorhandene Misstrauen.

Aus diesem Grund ist es für den Erfolg eines Unternehmens außerordentlich wichtig, seine eigenen Kulturdeterminanten und Veränderungspotenziale zu kennen. Auch wenn Unternehmenskultur nicht verordnet, delegiert oder diktiert werden kann – sie wird von den Menschen im Unternehmen als den Kulturträgern gelebt und damit auch fortlaufend verändert. Insofern ist es sinnvoll und notwendig, Unternehmenskultur und ihre Veränderung zu beobachten und sie zum Gegenstand der unternehmensinternen Auseinandersetzung zu machen. Konsequenterweise lässt sich diese Aufgabe vorzugsweise dem Personalmanagement zuordnen, denn dieses ist (entsprechende Qualifikation seiner Mitarbeiter vorausgesetzt) aufgrund seiner personalen Nähe zu Mitarbeitern und Führungskräften, den Gestaltern der Unternehmenskultur, die ideale Plattform, um die Rolle der ‚People Perspective‘ wirkungsvoll auszufüllen. Dem Personalmanagement fällt damit eine Wahrnehmungsaufgabe und Sensorfunktion zu, die hochgradig unternehmensspezifisch und kontextbezogen und damit nicht zuletzt von großer strategischer Bedeutung ist.

Im Auftrag der Gesellschafter, der Geschäftsleitung und der Verantwortlichen aller Wertschöpfungsbereiche fällt es damit dem Personalmanagement zu, die Vitalität von Prozessen und Strukturen zu beobachten, die motivationale Befindlichkeit der Akteure im Blick zu behalten sowie mögliche Störungen zu identifizieren. Es muss außerdem an der Entwicklung und Bereitstellung von Instrumenten mitwirken, mit denen Führungskräfte und Mitarbeiter auf die Vitalität und Energetisierung ihres Unternehmens konstruktiv Einfluss nehmen können.

### **Erweiterte Rollendefinition**

Die Erkenntnis, dass solche Prozesse nicht linear, monokausal oder mechanistisch ablaufen und ihre Ergebnisse damit nur begrenzt vorhersehbar sind, verweisen auf die Herausforderungen, auf die sich das Personalmanagements hierbei einlassen muss. Dem Personalmanagement wird damit in seiner erweiterten Rolle die Aufgabe zugewiesen, bezogen auf das jeweilige Unternehmen plausible und zuverlässige Erklärungen über Ablauf und Ergebnis der Wirklichkeitskonstruktionen im Unternehmen zu liefern. Es muss damit zum einen klären, welche Regeln und Normen die Unternehmensmitglieder als gelebt verstehen, und zum anderen, welche Werte, Einstellungen und Weltbilder sie als deren Auslöser begreifen.

Die Unternehmenskultur determiniert in hohem Maße den Handlungsspielraum eines Unternehmens. Hat man dies erst einmal akzeptiert und schaut deshalb genauer hin,

liefern die genannten Erkenntnisse wichtige Indikatoren zur Wirksamkeit bestimmter Managementinstrumente, ebenso wie zum Verlauf von Veränderungsprojekten.

Eine entscheidende und deshalb für den Unternehmenserfolg wichtige Bedeutung gewinnt das Personalmanagement darüber hinaus, wenn die Erklärungsorientierung um die Aktionsorientierung komplettiert wird. Mit den dann anstehenden Fragestellungen gewinnt die Kulturarbeit des Personalmanagements an Dynamik und Gestaltungskraft. Das Aufgabenspektrum, das hier zu bearbeiten ist, wird an den nachfolgenden Fragen deutlich:

- Welche unternehmerischen Wertvorstellungen und Weltbilder werden von der Organisation als anspruchsvoll und wertvoll verstanden, und wie werden diese geteilt?
- Welche Regeln und Normen müssen zur Anwendung kommen, damit bestimmten unternehmerischen Wertvorstellungen und Weltbildern (Unternehmensvision und -mission) Ausdruck verliehen wird?
- Welche Verhaltensweisen und Handlungen passen zur Unternehmensvision und -mission? Welche sind tolerabel? Welche sind unpassend und müssen deshalb sanktioniert werden?

Allerdings muss allen Beteiligten dabei stets präsent sein, dass das Personalmanagement den Funktionsbereichen die kulturbildende Aufgabe, die jedem einzelnen Bereich zufällt, nicht abnehmen, diesem aber unterstützend zur Seite stehen kann. Das Personalmanagement ist in der hier zur Diskussion gestellten, veränderten Aufgabendefinition in der Lage, in zwei Dimensionen im Unternehmen zu wirken:

- Kultur prägend, indem es als Beobachter den Fokus auf spezifische Verhaltensweisen und -muster richtet und diese reflektiert beziehungsweise als Akteur zum Verhaltensvorbild wird,
- Kultur entwickelnd, indem es Führungskräfte und Mitarbeiter in deren Kulturkompetenz fördert.

Von besonderem Interesse ist hier die Bearbeitung der Frage, welche Abweichungen zwischen postulierter beziehungsweise beabsichtigter Unternehmenskultur und erlebter Kultur bestehen und welche Konsequenzen daraus abgeleitet werden dürfen.

Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist, dass sich das Personalmanagement zunehmend zum Initiator solcher Prozesse macht und gleichzeitig die Prozessverantwortung nicht an sich zieht. Wichtig für den Erfolg solcher Interventionen ist, dass die gewählten Instrumente dem kulturellen Entwicklungsstand des Unternehmens angepasst sind sowie zu sich selbst tragenden dynamischen Prozessen der Unternehmensentwicklung werden und damit die Lernfähigkeit der Organisation nachhaltig beeinflussen können.

Personalmanagement ist in Zeiten wirtschaftlicher Stagnation über das übliche Maß hinaus ein hartes Geschäft. Es bedarf großer Umsicht und Präzision, wenn es darum geht, in dieser Situation die richtigen personalpolitischen Entscheidungen zu treffen. Einschnitte sind nötig, gleichzeitig muss das unternehmensspezifische Know-how bewahrt und – meistens – ausgebaut werden. Ohne die Einbindung des Personalmanagements in die strategische Unternehmensentwicklung ist eine solche Gratwanderung nicht zu bewerkstelligen.

Allerdings müssen vielerorts die Verantwortlichen im Personalmanagement erst entsprechende Voraussetzungen dafür schaffen, dass die Ermittlung und Entwicklung bedeutsamer Potenziale genau auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens abgestimmt werden und jeweils zeitnah zur Verfügung stehen. Es hat nicht selten fatale Folgen, wenn das Personalmanagement nicht in angemessener – und dies heißt vor allem auch als proaktiv agierender Partner für das Management – mit in die strategischen Entscheidungen einbezogen wird. Personalpolitische Schnellschüsse können ein Unternehmen destabilisieren und beschneiden seine Innovationsfähigkeit. Dort, wo wichtige Potenzial- beziehungsweise Know-how-Träger nicht bekannt sind und Entwicklungspotenziale nicht ermittelt wurden, können letztlich Entscheidungen nur nach der Methode ‚Versuch und Irrtum‘ getroffen werden.

Weiterbildung, die beispielweise nur dazu dient, Mitarbeiter zu befrieden oder für Wohlverhalten zu belohnen, ist wohl der deutlichste Indikator für eine handwerklich unprofessionelle Personalentwicklung. Welcher Berater, welcher Trainer kennt sie nicht, die Teilnehmer in Workshops und Trainings, die mitunter nicht einmal das Thema der Veranstaltung kennen, die sie gerade besuchen und eigentlich nur an der Maßnahme teilnehmen, weil sie wieder mal ‚dran‘ waren. Solche Erfahrungen sind ein Hinweis darauf, dass die Zusammenarbeit zwischen Personalentwicklung und Personalwirtschaft sowie den verantwortlichen Führungskräften in einem Unternehmen nicht klappt. Friedman, Hatch, Walker – Berater bei Arthur Andersen – beklagen: “Nach unserer Auffassung, die sich auf unsere Erfahrung in der Beratung von Großunternehmen und Organisationen auf der ganzen Welt stützt, besteht das Problem nicht darin, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter nicht schätzen, sondern dass sie nicht wissen, wie sich der Wert Ihres Human Capitals ermitteln und steigern lässt.” (Friedman / Hatch / Walker, 1999, 4) Will man diese Fehler vermeiden, muss das Personalmanagement sich mit einer fundierten Datenbasis und prognostischer Kompetenz frühzeitig an der strategischen Diskussion um die Unternehmensentwicklung beteiligen können.

Natürlich ist es nicht allein die Sache des Personalmanagements, die richtigen Mitarbeiter zu fördern, sondern es gehört zu den vorrangigen Aufgaben der Führungskräfte, die Potenziale ihrer Mitarbeiter zu identifizieren und zu erschließen. Aber Führungskräfte sind

nur all zu oft und aus verständlichen Gründen zu sehr in Bereichsegoismen und Alltagsroutinen befangen, als dass sie in der Lage wären, die Gesamtstrategie des Unternehmens stets im Blick zu haben. Das Personalmanagement muss deshalb die Initiative übernehmen und von sich aus aktiv auf Veränderungs- und Handlungsnotwendigkeiten hinweisen. Durch die Instrumente Zielvereinbarungen und durch systematisch wie regelmäßig durchgeführte Mitarbeitergespräche können solche Maßnahmen unterstützt werden. Und auf der Grundlage eines leistungsorientierten Entgeltsystems lässt sich all dies sehr viel besser gestalten.

All diese Instrumentarien müssen handwerklich sauber eingeführt werden. Deshalb sollten sich die verantwortlichen Akteure davor hüten, sich ständig von gerade marktgängigen Managementmodellen leiten zu lassen, vielmehr muss ihre Zielsetzung immer darauf ausgerichtet sein, eine stabile Infrastruktur für die Personalarbeit zu schaffen. Was nutzt es zum Beispiel, über Konzepte wie Entrepreneurship zu diskutieren, ohne überhaupt auf Führungskompetenzen im oben beschriebenen Sinne zurückgreifen zu können?

### **Wo fängt man an?**

Handlungsleitend und als Klammer zwischen Strategie und Kultur ist immer die Klärung folgender zwei Fragen:

- Wie ist es um die Anbindung des Personalbereichs an die Unternehmensstrategie und um das Zusammenspiel von Geschäftsleitung und Personalmanagement bestellt?
- Wo will das Unternehmen in den nächsten Jahren hin und welche Anforderungen, Veränderungen und Entwicklungen werden dabei auf die Mitarbeiter zukommen und welche konkreten Aufgaben ergeben sich daraus wiederum für Personalmanagement einschließlich der Personalentwicklung?

Zur Bearbeitung dieser Fragen lassen sich aus unserer Sicht – gleichsam als Konkretisierung der oben genannten – die folgenden Prüfkriterien beziehungsweise -fragen formulieren:

- Wie ist das Personalmanagement als Partner in die Entscheidungsprozesse des Unternehmens eingebunden und wie wirkt sich dies in den Kommunikations- und Führungsstrukturen des Unternehmens aus?
- Wie plant der Personalbereich sicherzustellen, dass er das erforderliche Personal zeitnah und mit dem erforderlichen Know-how bereitstellen beziehungsweise am Arbeitsmarkt beschaffen kann? Wie ist dabei die Zusammenarbeit zwischen Personalbereich und den Bereichen beziehungsweise Abteilungen des Unternehmens geregelt?
- Mit welchen Steuerungsinstrumenten und Auswertungen gedenkt der Personalbereich die (im weitesten Sinne) produzierenden Bereiche des Unternehmens zu unterstützen?
- Wie stellt die Personalentwicklung sicher, dass die von ihr angebotenen Leistungen

nicht nur aus einem allgemeinen Weiterbildungsangebot bestehen, sondern spezifisch auf die jeweiligen Anforderungen im Unternehmen zugeschnitten sind?

Welche Ansätze verfolgt das Personalmanagement bei der Minimierung von Risiken für das Unternehmen, die dem Unternehmen zum Beispiel durch den Verlust von Know-how durch das geplante oder ungeplante Ausscheiden von Mitarbeitern entstehen können?

Das Personalmanagement steht – will es diese Prüfkriterien erfüllen – vor mindestens zwei großen Herausforderungen: Zum einen muss es die in seinen Prozessen und Aufgaben vorhandenen Optimierungspotenziale erschließen. Zum anderen muss es darauf ausgerichtet werden, dass es den größtmöglichen Beitrag zur Steigerung der Wertschöpfung des Unternehmens leisten kann, in dem es nämlich seiner strategischen Bedeutung und seiner kulturstiftenden Aufgabe nachkommt. Wenn es also darum geht, die Leistungsfähigkeit des Personalmanagements einschließlich der Personalentwicklung (hierbei handelt es sich ja um eine Einheit) mit dem Fokus auf die Zielsetzungen des Unternehmens zu optimieren, bedarf es allerdings zunächst einer genauen Standortbestimmung: Nur auf der Basis einer soliden Ist-Analyse lassen sich zielgerichtet Veränderungsprozesse anstoßen und umsetzen.

Eine solche Ist-Analyse lässt sich auf vier Untersuchungsebenen-Ebenen erstellen. Der Untersuchungsaspekt 1) Nutzen analysiert das Personalmanagement vor dem Hintergrund Kosten und Nutzen. Dies kann man anhand objektiver Kriterien, wie zum Beispiel Benchmarks oder Fehleranalysen, untersuchen. Auf dieser Grundlage können Aussagen darüber getroffen werden, ob und wo das Personalmanagement suboptimal aufgestellt ist und welche Optimierungsnotwendigkeiten bestehen. Der Untersuchungsaspekt 2) Effizienz / Effektivität analysiert und überprüft die im Personalmanagement wahrgenommenen Kernprozesse und -aufgaben auf Vollständigkeit und hinterfragt den Leistungsumfang und die Leistungsgüte. Der Untersuchungsaspekt 3) Wissensstrukturen und -reserven analysiert die Art und Weise, wie und in welchen Strukturen im Unternehmen Wissensmanagement aufgebaut, gesichert und abgefragt werden kann und in welcher Form und Güte es gebraucht wird. Der Untersuchungsaspekt 4) Servicequalität fokussiert die Qualität der Leistungen des Personalmanagements. Neben der bereits im Untersuchungsaspekt Nutzen erfolgten Analyse der Leistungen anhand objektiver (Kosten-)Kriterien muss die Qualität der Leistungen aber auch dem Anspruch an eine hohe Kundenzufriedenheit genügen.

Dieses Vorgehen bewahrt davor, lediglich ‚im Nebel herumzustochern‘, denn es schafft Orientierung und erschließt Handlungsmöglichkeiten, die gezielt auf die Veränderung und Optimierung der Personalarbeit ausgerichtet werden können. Es ist nicht möglich und wäre auch kaum sinnvoll, alles auf einmal verändern zu wollen, aber es ist wichtig, dass ein Veränderungsprozess dort begonnen wird, wo die Veränderung am notwendigsten ist

und wo der nachhaltigste Effekt für den Gesamtprozess der Optimierung erzielt werden kann.

### **Literatur**

Friedman, B. / Hatch, A. / Walker, D. M. (1999): Mehr-Wert durch Mitarbeiter, Neuwied  
Maess, K. / Franke, D. (Hg.) (2002): Personaljahrbuch, Neuwied

**Erschienen in:** Personalführung 06/2004.