

Wertschöpfung in der Personalarbeit

Die richtigen Fragen stellen – und wo ist die Zeit dafür?

Bad Essen/Kadern – Es wird häufig eine fehlende strategische Ausrichtung der Personalarbeit beklagt; mit der Fülle operativer Aufgaben und fehlender Kapazitäten in der Personalarbeit wird erklärt, dass entsprechende Zeit fehle. Forderungen an eine stärkere strategische Ausrichtung bleiben allerdings so lange vage, wie die Ausrichtung unklar ist; Wertschöpfung ist in ihrer Ausrichtung klar: Personalarbeit ist umso wertschöpfender, je direkter sie den Unternehmenserfolg beeinflusst.

Dazu zählt die zweifellos hohe Anzahl administrativer Aufgaben eher nicht, gegebenenfalls mitbestimmungsrelevante Verhandlungen sowie andere Sitzungen sind, abhängig von Vorbereitung und Verlauf, nicht immer wertschöpfend – binden aber viel Zeit.

Wenn demgegenüber der Hauptverband der deutschen Bauindustrie feststellt „Jedes vierte Bauunternehmen klagt über Probleme bei der Besetzung offener Stellen“ (Presseinfo 1/08) oder den „Wettbewerb um die klügsten Köpfe und geschicktesten Hände jetzt aufnehmen“ (Presseinfo 40/10) will, ist damit direkte Wertschöpfung – die „Leistungsfähigkeit von Unternehmen morgen“ – angesprochen. Es geht um Personaleinstellung und um Image und Außenwirkung eines Unternehmens. Ob der Prozess der Personalsuche und -einstellung in einem Unternehmen mit „erfolgsunsicher, kostenintrans-

parent“ oder mit „kosteneffektiv, bewerber- und bedarfsorientiert“ beschrieben werden kann, beeinflusst die Größe des Problems bei Stellenbesetzungen; wenn sich der Umgang mit dem Thema Image/Außenwirkung eher als „zufällig, unbestimmt“ statt als „attraktive Arbeitgebermarke“ darstellt, wird die Wettbewerbsposition im Kampf um die Besten eine schwächere sein. Auch die Qualität der Berufsausbildung beeinflusst draußen die Attraktivität eines Unternehmens und innen die Geschicklichkeit der Hände und Klugheit der Köpfe. Werden hier eher formal „Ausbildungsvorschriften erfüllt“ oder kennzeichnet „Betriebs- und Marktbelange erfüllt“ die Qualität der Ausbildung?

Neben Themen wie diesen muss wertschöpfende Personalarbeit Inhalte besetzen, die die „Leistungsorientierung eines Unternehmens heute“ betreffen. Welche Rolle spielen beispielsweise Mitarbeiterbeurteilungen? Kommt eher eine Beschreibung als „situativ bürokratisch“ oder als „systematisch dynamisch“ der betrieblichen Realität näher? Und passt für die Art der Personalentwicklung eher „aktionistisch“ oder ist „ziel-, kosten-, nutzenorientiert“ zutreffender?

Ist als weiteres Beispiel die Aufgabe Personalcontrolling besser mit „lediglich aufwandsorientiert“ oder mit „auch steuerungsorientiert“ beschrieben? Die Frage nach steuerungsorientiertem Controlling

vermeidet dabei einen Denkfehler, der häufig eine wertschöpfende Ausrichtung der Personalarbeit verhindert – gemeint sind Kennzahlen. Die Arbeit mit ihnen ist üblicherweise „ZDF“-geprägt – Zahlen, Daten, Fakten. Bei der Personalarbeit geht es dagegen wesentlich auch um Wirkungen: Wie vieles in der Personalarbeit lässt sich die Qualität einer Beurteilung oder einer Personalentwicklung nicht mit ZDF messen; zu messen sind Wirkungen wie Akzeptanz oder Lernerfolg von Maßnahmen oder ob eigentlich das beurteilt wird, was den Aufgaben entspricht. Fehlt es daran, gibt es nutzlose Prozesse, die Zeit kosten; gängige ZDF-Kennzahlen wie Anzahl der Trainingstage oder Entwicklungskosten mögen ihren Sinn haben – aber nicht für die Frage nach Wertschöpfung.

Die aufgeführten Beispiele sind einer Analyseverfahren entnommen, die über sämtliche Bereiche der Personalarbeit fragt, was mit welchem Aufwand aus welchen Gründen getan wird. Ein Prozessradar visualisiert nach Beantwortung von Fragen das sich ergebende Wertschöpfungspotential. Die Fragen sind aus jahrelanger praktischer Personalarbeit entstanden.

Sie fragen nach „Zeitfressern“ in den Bereichen Personaladministration und gegebenenfalls Mitbestimmung. Sie fragen nach Nutzen in den Bereichen Leistungsorientierung des Unternehmens heute, Lei-

stungsfähigkeit des Unternehmens morgen – muss es bei Ihrer Weiterbildung wirklich immer ein ganzer Trainingstag oder ein Mehrfaches davon sein? – und gegebenenfalls bei internationaler Personalarbeit.

Sie hinterfragen rechtliche Risiken sowie die Effektivität von Personalarbeitsprozessen – wie flexibel lassen Ihre Arbeitsverträge und eventuell kollektive Vereinbarungen Änderungen zu, wenn der Markt Änderungen verlangt?

So wird Zeit für Wertschöpfung gewonnen. Für nachhaltige Lösungen werden neben Personalverantwortlichen auch Führungskräfte und Betriebsräte gefragt. Lösungen beinhalten praktische Werkzeuge für Personalverantwortliche, um Zeit zu gewinnen – worauf es bei Maßnahmen der Personalarbeit wertschöpfend ankommt oder wie Prozesse effizient gestaltet werden.

In der Überschrift ist von richtigen Fragen die Rede: Führen hat zwei Dimensionen – die Selbstführung und die Führung anderer. Gutes (Selbst-)Führen heißt wesentlich, die richtigen Fragen zu stellen – und erst dann Lösungen anzugehen.

RA Reinhold Richter

