

Vom Kostenblock zum Wertetreiber – Personalarbeit im Umbruch

Die demografische Entwicklung, der Mangel an Fachkräften, die Anforderungen der Wissensgesellschaft an Qualifikation und lebenslanges Lernen sowie globale und kooperative Arbeitsformen konfrontieren das Personalmanagement mit gänzlich neuen Aufgaben. Auf den Prüfstand gehören die Wirksamkeit und das strategische Verständnis von Personalarbeit mit dem Ziel, eine strategische Partnerschaft mit Finanzen, Produktion und Marketing zu etablieren.

Der schon heute für den unternehmerischen Erfolg notwendige Paradigmenwechsel ist mit den herkömmlichen Instrumenten, Methoden und Strukturen nicht einfach zu lösen. Derzeit konzentriert sich Personalarbeit noch überwiegend auf vollziehende, administrative und in erster Linie reaktive Funktionen sowie Facetten der Aus- und Weiterbildung. Vorausschauende, sich an Strategie und Zielen des Unternehmens orientierende und zwischen den relevanten Bereichen abgestimmte Maßnahmen, die auch die langfristige Unternehmensentwicklung im Auge haben, sind selten anzutreffen.

Personalmanagement, das in die Zukunft führt

Für ein in seinen Beiträgen als wirksam, effizient und wertschöpfend wahrgenommenes Personalmanagement zeichnen sich einige Aufgaben ab:

1. Effektivitätssteigerung

Der bekannte Managementlehrer Prof. Dr. Fredmund Malik glaubt aufgrund seiner langjährigen Erfahrung in der Ausbildung von Tausenden von Managern, dass bei einer optimistischen Einschätzung der größte Teil der Führungskräfte ihr tatsächliches Leistungspotential nur zu 50% nutzt. „Viele nutzen sogar weniger als 30%“, so Prof. Malik.

Nicht, dass Führungskräfte ihr Potential nicht ausschöpfen wollten – sie haben es zu wenig entwickeln können. Die wenigsten Führungskräfte sind in der effizienten Anwendung der Prinzipien, der Aufgaben und der Instrumente des Managements ausrei-



chend geschult. Die Ursache ist vor allem darin zu suchen, dass es keine adäquate Ausbildung für Manager gibt. Das Studium der Betriebswirtschaftslehre vermittelt Fachdisziplinen wie zum Beispiel Marketing. Mit Management oder „Führung“ kommen Studenten kaum in Kontakt. In den Ingenieurwissenschaften, deren Absolventen in vielen Industrien die meisten Führungskräfte stellen, ist das Defizit noch größer.

An der Deckung des immensen Bedarfs an gut ausgebildeten Managern wird sich aber die Effektivität und Effizienz auch von Personalmanagement messen lassen müssen.

