

## **Entwicklungstendenzen im Personalmanagement**

### **Tendenzen im Personalmanagement**

Es sind die Linienvorgesetzten, die rekrutieren und entlassen, und es sind die Linienvorgesetzten, die mit den Vertretungen der Arbeitnehmer sprechen. Die Rolle der Linienvorgesetzten verändert sich oder hat sich bereits verändert: Das Personelle, die Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden nicht primär zur Personalchefin/zum Personalchef getragen sondern zum Linienvorgesetzten. Diese sind nämlich nicht nur für die Sachgeschäfte zuständig: Sie müssen sich auch für die menschlichen Anliegen engagieren.

Wenn aber die/der Vorgesetzte für das Personelle zuständig ist, so hat das einen wesentlichen Einfluss auf die Rolle der Personalchefs. Dieser wird vom Chef des Personellen zum Manager des Personellen, vom Personalchef zum Personalmanager.

Führungskräfte müssen etwas einbringen, wenn sie selbstbestimmte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen: Die Liebe zur Personalarbeit.

Die Rolle des Personalverantwortlichen ändert sich. Als Personalmanager wird er Partner der Leistungsgemeinschaft in der Geschäftsleitung. Seine Orientierung ist „professionell“, d.h. er vertritt weder primär die Geschäftsleitung, noch ist er ausgesprochen Anwalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Der Personalmanager wird zum professionellen Systemgestalter und Prozessbegleiter. So interessiert er sich mit seinen Marketingkollegen für den Absatzmarkt oder mit den Finanzkollegen für das Finanz- und Rechnungswesen. Die Rolle des „gutmütigen“ Gesprächspartners und Vermittlers zwischen den Fronten genügt nicht mehr.

Als Personalmanager unterstützt er den Linienvorgesetzten in allen wichtigen Personalführungsfunktionen, indem er die Professionalität und die Glaubwürdigkeit der einzelnen Entscheidungen verbessert. Sei es in der Selektion, der Beurteilung, der Entlohnung, der Personalentwicklung oder der Kommunikation, um nur einige Kernaufgaben zu nennen.

## **Herausforderungen im Personalmanagement**

Der Personalmanager ist vor allem ein Manager der Veränderung. Und wie kaum ein anderer ist der Personalmanager und das Personalmanagement selbst der Veränderung und dem grundlegenden Wandel ausgesetzt.

Der radikale Wandel, der in der Produktion seinen Anfang genommen hat, wird auch vor den Dienstleistern nicht Halt machen:

Das Controlling wurde in den 50ern, das Marketing in den 60ern, der Verkauf in den 70ern und die Funktionen der Geschäftsführung in den 80ern einer Revision unterzogen. Das letzte Jahrzehnt führte zu einer grundlegenden Erneuerung des Personalmanagements.

Im Zentrum der Herausforderungen stehen für den Personalmanager dabei:

- **Linienvorgesetzten, die sich wieder vermehrt der menschlichen Anliegen annehmen.**
- **Die ständig zunehmende Zahl der Veränderungen, die für die Beteiligten und Betroffenen nicht leicht zu verarbeiten sind.**
- **Die zunehmende „Unordnung“, die mit dem Aufgeben der alten Ordnung verbunden ist und neue Verhaltensweisen erfordert.**
- **Die Sinnkrise, welche die Neuorientierung mit sich bringt.**

Um diese Herausforderungen annehmen zu können, versteht sich der Personalmanager als Unternehmer im Unternehmen. Er unterzieht das Personalmanagement kontinuierlich einer objektiven Erfolgskontrolle. Dabei prüft er, ob die klassischen Personalfunktionen delegiert, auf Externe übertragen oder rationalisiert werden können.

Je mehr Veränderungen zu bewältigen sind und je unsicherer die Zukunft ist, desto mehr steigen die Ansprüche an die Kommunikationsfähigkeit der Führung. Der Personalmanager muss hier eine entscheidende Funktion wahrnehmen. Und immer wieder geht es dabei um ein umfassendes Fähigkeitspotential, das geschaffen und kontinuierlich verbessert werden muss.

### **Wandel gestalten**

Wenn man Wandel gestalten will, müssen Veränderungen gedanklich vorbereitet werden. Notwendig dafür sind Leitbilder, Maximen, Denk- und Interpretationsmuster. Veränderungen erfordern zugleich Können (Potential), Wollen (Motivation) und Dürfen (Situation). Zumindest aber sollte man sich klar werden, zu welchem Typ Personalmanager man gehören will:

„Those who make things happen, those who watch things happen“ oder „those who wonder what happened“. Ph. Kotler

### **Wandel vollziehen**

Unterschiedliche betriebliche Bedingungen und Reifegrade des Personalwesens erfordern auch unterschiedliche Ansprüche an mögliche Veränderungen. Die Verwirklichung dieses Denkmodells ist nur schrittweise möglich. Zur Realisierung müssen neben dem Personalmanager alle relevanten Einflussgruppen aktiv beitragen.

### **Wandel begleiten**

Veränderung und Wandel sind immer wieder mit Risiken verbunden. Viele nehmen dabei Zuflucht in die Bürokratie. Man konzentriert sich auf die Einhaltung von Regeln, statt auf Resultate, auf Begrenzung statt auf das gesamte Feld.

Wir unterstützen Sie dabei, dass Manager wieder mehr Chefs und Personalchefs zu Personalmanager werden. Wir tragen dazu bei, dass durch kontinuierliche Verbesserungen im Personalmanagement der Wandel vollzogen werden kann. Nutzen Sie unser Know-how für Ihren Erfolg.