



Aktuelle Herausforderungen an ein modernes Personalmanagement

Spätestens seit die Begriffe demografischer Wandel und drohender Fachkräftemangel in aller Munde sind, rückt die Frage der zukunftsfähigen Ausrichtung des Personalmanagements als ein erfolgskritischer Faktor in den Fokus.

Die Veränderung der Arbeitswelt durch Digitalisierung, Arbeitsverdichtung und die zu verarbeitende Informationsflut führen zu einer zwar individuell unterschiedlich erlebten, aber grundsätzlich altersunabhängigen Belastungs- und Beanspruchungssituation am Arbeitsplatz. Viele Unternehmen und Behörden führen daher ein Betriebliches Gesundheitsmanagement oder auch mit Blick auf die dabei fokussierte Altersgruppe, Age Management genannt, ein, mit den Teilgebieten Arbeitsschutz und –sicherheit, Betriebliches Eingliederungsmanagement sowie Gesundheitsförderung als freiwillige Leistung. Die Beschäftigung mit dem Thema wirft auch Fragen nach der Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsprozesse auf. Von Interesse sind Fragen der Arbeitsgestaltung vor dem Hintergrund eines Wissensmanagements. Der durch altersbedingte Abgänge drohende Wissensverlust führt zu Überlegungen, wie eine Lernkultur mit der Möglichkeit strukturübergreifend Wissen auszutauschen und neues Wissen zu generieren, sinnvoll und dauerhaft integriert werden kann. Sofern es dabei nicht nur um die reine Erfassung von Schriftgut zur Wissenskonservierung geht, führen die Überlegungen schlussendlich zu Fragen der Schwerpunktsetzung einzelner Personalmanagementfelder. Das Managementfeld Personalveränderungen scheint gerade durch die altersbedingte Fluktuation einer Steuerungsmöglichkeit zu entgleiten. Vor Jahren noch ein erwünschter Effekt, wird durch die relativ hohen Abgangszahlen in den kommenden Jahren eine Aufgabe präsent, die ebenso dringlich wie schwierig ist. Denn auf der Suche nach dem künftigen Berufsnachwuchs offenbart der Blick nach Draußen wenig Erfreuliches. Zwar ist entgegen vieler Vorhersagen von einem generellen Fachkräftemangel nicht zu sprechen. Dennoch muss von einem partiellen Fachkräftemangel in bestimmten Regionen und Branchen ausgegangen werden. Künftig werden in einzelnen Branchen – hier sind z.B. die MINT-Fachrichtungen zu nennen - Unternehmen und Behörden um den Berufsnachwuchs ringen. Studien weisen darauf hin, welche Kriterien der talentierte Berufsnachwuchs von Morgen im Hinblick auf den künftigen Arbeitgeber präferiert. Glaubt man den Studien, gehört der Charme eines weitgehend sicheren Arbeitsplatzes nicht dazu. Womit können Behörden gegenüber Unternehmen punkten? Personalmarketing ist bereits seit den 60er Jahren des vorigen Jahrhunderts ein Begriff. Der Begriff hat entgegen der Meinung einiger Recruiting – Berater nichts mit der Vermarktung der zu besetzenden Planstellen zu tun. Nahe kommt dem eher der Begriff Employer Brand. Es geht dabei vor allem um die grundsätzliche Ausrichtung,



die Philosophie bzw. die Kultur des Unternehmens oder der Behörde und ist nicht allein Aufgabe von Personalverantwortlichen, sondern aller Organisationsmitglieder, insbesondere der Führungskräfte. Damit lohnt es sich, um künftige Fachkräfte zu werben.

Wie kann der Beitrag durch das Personalmanagement aussehen?

Keineswegs ist es sinnvoll, alles bisher Bewährte umzuwerfen. So ist weiterhin in die Überlegung einzubeziehen, welche organisationalen, finanziellen und rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen zu berücksichtigen sind. Den Unterschied macht jedoch die Art der Herangehensweise. Beispielsweise kann das Recruiting so ausgestaltet werden, dass es gleichermaßen attraktiv für potenzielle Bewerber, aussagefähig hinsichtlich der Anforderungsmerkmale und rechtssicher ist.

Aber es gibt noch weitere wichtige Ansatzpunkte.

Ein wesentlicher Beitrag besteht in der Professionalisierung der Personalarbeit durch Qualitätsorientierung.

Dazu gehört die Gewinnung entscheidungsrelevanter Aussagen im Hinblick auf die Felder des Personalmanagements mit dem Ziel einer soliden Personalplanung mit dem Nebeneffekt einer wesentlichen Reduzierung von Komplexität. Dies beginnt mit der Eingrenzung der für den Gegenstandsbereich geeigneten Fragestellung, die datenschutzkonforme Erhebung relevanter qualitativer und quantitativer Informationen, der Einsatz von Mitarbeiterbefragungen und statistischer Methoden der Datenanalyse und Auswertung. Daran schließt sich die inhaltliche Ausgestaltung von Instrumenten des Personalmanagements, wie beispielsweise die Personalbeschaffung und –auswahl mit den entsprechenden Prozessen.

Viele gut ausgebildete und ambitionierte Personaler erleben jedoch in der Praxis, dass vor allem ad hoc Lösungen von ihnen erwartet werden. Darunter leidet nicht nur die Qualität der Arbeit sondern auch die so wichtige Kommunikation personalwirtschaftlicher Themen. Personalarbeit hat jedoch eine partizipative und multidisziplinäre Funktion. Juristische, betriebswirtschaftliche und sozialwissenschaftliche Disziplinen müssen sich zu einem Gesamtblick ergänzen. Dabei ist darauf zu achten, dass Personalarbeit nicht im fachtheoretischen Elfenbeinturm stattfindet, sondern Handeln nachvollziehbar erläutert. Hierfür ist ein Rollenverständnis mit weitreichendem Handlungsspielraum wünschenswert, angesichts der hohen Erwartungen in rasche Antworten auf wichtige Trends, wie Internationalisierung, Flexibilisierung, Individualisierung und veränderte Kommunikationskanäle.

Keine Frage, die gesamte Personalarbeit wird in Zukunft schwieriger.

Was sind also die wichtigsten Stellschrauben?

Personalmanagement muss einen nachvollziehbaren Beitrag zu den Gesamtzielen leisten, auch zu den ökonomischen. Denn Sparzwang ist kein Alleinstellungsmerkmal des



öffentlichen Sektors. Diese Betrachtungsweise kann dazu beitragen, kritisch zu prüfen, worin der Wertschöpfungsbeitrag von Personalarbeit bestehen kann.

Im Fokus des Feldes Personalveränderung steht dabei die Organisationsfähigkeit, sich flexibel auf kurzfristige und unvorhersehbare Veränderungen einzustellen sowie gleichermaßen proaktiv durch zeitgemäße Instrumente Mitarbeitergewinnung voranzubringen und Mitarbeiterbindung zu gewährleisten.

Das scheint die Quadratur des Kreises zu sein. Für das Gelingen besteht eine Voraussetzung darin, sachgerecht zwischen technisch unterstützten standardisierten Prozessen und Managementaufgaben zu unterscheiden, die komplexitätsadäquate Arbeitsformen erfordern und dies in der Praxis beizubehalten.

Zu den hochkomplexen Managementaufgaben gehört die Gewinnung von Fachkräften. Hier kann sich die Personalaufgabe nicht in der Ausschreibung bei Stellenvakanz erschöpfen.

Der Aufbau und die Intensivierung von Netzwerken mit schulischen-, studentischen-, Bildungs- und Forschungseinrichtungen stärkt die eigene Marke nach Außen und fördert das Interesse des Berufsnachwuchses am künftigen Arbeitgeber.

All diese Bemühungen sind jedoch nur kurzfristig, wenn nicht erhebliche Anstrengungen in die Führungskultur unternommen werden.

In dynamischen und komplexen Situationen kommt es entscheidend auf Führung an. Die Führungskräfte aller Ebenen in dem Veränderungsprozess mitzunehmen, wird eine der wichtigsten und schwierigsten Aufgaben des Personalmanagements.

Simone Seidel

www.fuehrungskraefte-kommunikation.de