

# Human Resources Consulting Review 2012

Herausgeber: Prof. Dr. Jens Nachtwei & Charlotte von Bernstorff



Band 1/2012

VQP

# Verlag

Der Verlag für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung (VQP) baut eine Brücke zwischen theoretischen Erkenntnissen und praktischer Anwendung im Bereich Human Resources.

Ziel ist es, einer breiten Leserschaft aus dem Arbeitsfeld sowie fachlich interessierten Studierenden am Institut für Psychologie der HU Berlin relevante Publi-

kationen aus der praxisnahen, universitären Lehre zur Verfügung zu stellen. Alle Publikationen sind frei zum Download verfügbar.

Weitere Informationen finden Sie auf der Homepage des Verlags unter <http://macs2.psychologie.hu-berlin.de/vqp/>.

## HR Consulting Review

Im jährlichen Herausgeberband „HR Consulting Review“ stellen PersonalmanagerInnen aktuelle Projekte, innovative Modelle und Sichtweisen sowie wissenschaftliche Studien aus der Unternehmenspraxis vor. Die Themen stammen aus den Bereichen Führung, Personalauswahl, PE und Organisationsentwicklung.

Die Autoren der Artikel sind PersonalmanagerInnen von Unternehmen verschiedener Branchen im deutschsprachigen Raum. Die Artikel werden begleitend zur

Ringvorlesung „Personal- und Organisationsberatung“ entwickelt, so dass die Autoren auf Basis ihres Artikels einen Vortrag an der HU Berlin halten. Alle Artikel werden einem Review-Prozess durch die Herausgeber Prof. Dr. Jens Nachtwei und Dipl.-Psych. Charlotte von Bernstorff sowie durch Dipl.-Psych. Sebastian Uedelhoven unterzogen.

**Verlag für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung (VQP)**

**HR Consulting Review, Band 1/2012**

Herausgeber: Prof. Dr. Jens Nachtwei & Charlotte von Bernstorff

ISSN 2196-0232

# Editorial

## Personalarbeit im Spannungsfeld von Qualitätsanspruch und praktischen Grenzen

**Prof. Dr. Jens Nachtwei & Charlotte von Bernstorff (HU Berlin/ FHAM/ IQP)**

Verantwortliche im Personalwesen sehen sich heute ganz anderen Herausforderungen gegenüber gestellt, als noch vor wenigen Jahren. Mit dem zunehmenden, globalisierten Wettbewerb der Unternehmen um qualifizierte Mitarbeiter steigt der Stellenwert qualitativ hochwertiger Personalarbeit. So agieren Personalmanager in einer sich allmählich vollziehenden Trendwende: Die Sicht der Unternehmensführung auf den Personalbereich als rein administratives und dienstleistendes Seitenschiff des Unternehmens verändert sich, wenn auch zögerlich, zu einem neuen Verständnis von Personalarbeit: Personalmanager agieren als HR Business Partner. Organisatorische und Verwaltungsaufgaben werden ersetzt oder ergänzt um strategische Personalplanung.

Kommunikation erfolgt zunehmend nicht mehr nur aus der Empfängerperspektive, sondern auf Augenhöhe mit Führungskräften. Als Preis für das Mehr an Verantwortung steigen die Ansprüche dieser Führungskräfte an ein effizientes HR Management. Die Messlatte liegt höher und dies bei einem nunmehr stark diversifizierten Aufgabenbereich im Personalmanagement.

Diese Vielfalt steht oftmals dem individuellen Anspruch des Personalmanagers entgegen, zentrale Aufgaben fundiert und systematisch auszuführen. So ist das in Zeiten des „war for talents“ hoch relevante Kerngeschäft – das Finden und Halten geeigneter Fachkräfte – heute eine HR-Aufgabe unter vielen. Für Tiefe in jedem Thema fehlen oft Zeit und Geld, so dass das Sichern und Steigern von Qualität in Personalauswahl- und -entwicklungsprozessen herausfordernd, wenn nicht gar manchmal unmöglich ist.

Der Bedarf an der Etablierung valider Potentialanalyseverfahren oder an Weiterbildung auf diesem Feld ist oftmals groß, die zur Verfügung stehenden Mittel dage-

gen nur selten. Derartige strukturelle Hürden verdeutlichen die eigentliche Problematik, mit der die meisten Personalmanager bis heute zu kämpfen haben: die unzureichende Unterstützung ihrer Arbeit durch die Führungsebene und Geschäftseinheiten.

Personalmanager von heute, müssen sich noch immer der ernüchternden Tatsache stellen, dass die Akzeptanz durch die Unternehmensleitung und damit der eigene Gestaltungsspielraum erkämpft werden müssen.

Die Autoren im diesjährigen Band unseres HR Consulting Reviews haben diese Problematik im Rahmen unterschiedlicher Themenfelder rund um Organisationales Lernen, Strategisches Human Resource und Kompetenz Management oder Führungskultur aufgegriffen. Die Artikel zeichnen ein spannendes Bild heute vorherrschender Personalarbeit inmitten einer Trendwende, die lang erwartet worden ist und neugierig macht.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen,

Ihr  
Prof. Dr. Jens Nachtwei

Ihre  
Charlotte von Bernstorff

# Inhaltsverzeichnis

<b>Herausforderung strategisches Human Resource Management</b>	
<b>Ute Nitschke</b> .....	5
<i>Bereichsleiterin HRM und Organizational Development; IUNworld – International University Network</i>	
<b>HR-Business Partner: Mehrwert für das Unternehmen</b>	
<b>Christa Stienen</b> .....	10
<i>Head of HR; Daiichi Sankyo Europe GmbH</i>	
<b>Kompetenzmodell als Grundlage für ein strukturiertes Kompetenzmanagement – eine Orientierungshilfe für Praktiker</b>	
<b>Doreen Liebenow</b> .....	15
<i>Talentmanagerin; hhpberlin – Ingenieure für vorbeugenden Brandschutz GmbH</i>	
<b>Veränderungen in Organisationen erfolgreich umsetzen</b>	
<b>Torsten Schneider</b> .....	20
<i>Director Human Resources; Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH</i>	
<b>Rollenkonflikt und Rollenstress bei Führungskräften</b>	
<b>Alfred Burkhardt</b> .....	24
<i>Abteilungsleiter Personalmanagement; Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.</i>	
<b>Projekt Führungskompass – Führungskultur als Wettbewerbsfaktor bei der Flughafen Berlin Brandenburg GmbH</b>	
<b>Guido Baer &amp; Kristin Klein</b> .....	29
<i>Abteilungsleiter Personalgrundsätze (Baer) &amp; Referentin PE (Klein); Flughafen Berlin Brandenburg GmbH</i>	
<b>Maßnahmen des Empowerments am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens</b>	
<b>Alexander Löb</b> .....	34
<i>Coach und Inhaber „Glasperlenspiel Alexander Löb – Potentialorientiertes Coaching“</i>	
<b>Lernende Potenzialbeurteilung – Wie man diagnostische Kompetenz im Personalauswahlprozess entwickeln kann</b>	
<b>Rouven Schäfer</b> .....	39
<i>Personalleiter eines mittelständischen Marketingunternehmens</i>	
<b>Lebensphasenorientierte Personalarbeit – Bekenntnis zu den Mitarbeiterbedürfnissen eines Arbeitslebens am Beispiel der Sparkasse</b>	
<b>Klaus-Peter Friedrich</b> .....	44
<i>Leiter Bereich Personal; Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen</i>	
<b>Index</b> .....	49

# Herausforderung Strategisches Human Resource Management

Ute Nitschke<sup>1</sup>

<sup>1)</sup> IUNworld – International University Network

SCHLÜSSELWÖRTER: Strategisches Human Resource Management, Unternehmensstrategie, HRM-Architektur

KURZFASSUNG: In vielen Unternehmen wird angestrebt, das Human Resource Management (HRM) so zu gestalten, dass es mit der Unternehmensstrategie korrespondiert. Dies kann jedoch nicht immer erfolgreich umgesetzt werden. Denn entgegen der verstärkten Forderung eines strategischen HRM (SHRM), sowohl durch Fachkreise von Praktikern als auch von wissenschaftlicher Seite, nahm die Bedeutung der HRM-Bereiche bei strategischen Aktivitäten und Entscheidungen, nach zunächst steigenden Tendenzen im Jahr 2010, wieder ab. In diesem Beitrag werden zentrale Aspekte aufgezeigt, durch die die effektive Etablierung eines SHRM in Organisationen sichergestellt werden kann, um diesem negativen Trend entgegenzuwirken.

## 1. Bedeutung des (S)HRM für den Unternehmenserfolg

Die große Bedeutung der Ressource „Mitarbeiter“ (besonders von strategisch wichtigen Mitarbeitergruppen) für den Unternehmenserfolg, wird vor dem Hintergrund aktueller Trends (demografische Entwicklung, zunehmend wissensbasierter Wettbewerb etc.) in vielen Unternehmen betont.

Wissenschaftliche Studien konnten zudem durch empirische Untersuchungen belegen, dass das strategische Human Resource Management (SHRM) einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet (Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009). In der Folge steigt die Erwartungshaltung an Personalbereiche, das HRM strategisch zu gestalten. Zudem gehört die strategische Arbeit auch zunehmend zum Selbstverständnis der Akteure in den Personalberei-

chen. In diesem Überblicksartikel wird aufgezeigt, wie die Anbindung des HRM an die strategischen Ziele eines Unternehmens sichergestellt werden kann, um so durch den Einsatz von Personalmanagementinstrumenten die Leistungsfähigkeit einer Organisation zu erhöhen.

## 2. Zentrale Fragestellungen und Aspekte des strategischen Human Resource Managements

Bei der strategischen Gestaltung des HRM sind neben den „klassischen“ Arbeitsbereichen wie z. B. Personalauswahl oder Personalentwicklung vor allem prozessuale Aspekte von Bedeutung: Wie wird sichergestellt, dass strategische Entscheidungen in die Personalarbeit integriert und umgesetzt werden? Dafür ist eine *enge Vernetzung des HRM-Bereiches sowohl mit der Unternehmensleitung als auch mit den Fachbereichen notwendig*.

Damit der HRM-Bereich dazu beitragen kann, dass das Unternehmen seine strategischen Ziele erreicht, ist *die Planung des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs* eine wichtige Voraussetzung. Dafür ist die Auseinandersetzung mit folgenden Fragestellungen notwendig:

- Welche Mitarbeitergruppen werden vor dem Hintergrund der strategischen Ziele in welchem Umfang benötigt?
- Wie ist die interne und externe Verfügbarkeit der benötigten Mitarbeitergruppen?

Den Mitarbeitergruppen, die eine hohe strategische Bedeutsamkeit haben und in geringem Maß am internen oder externen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, muss bei der folgenden Maßnahmenplanung besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden (Lepak & Snell, 1999; Huselid & Becker, 2011).

Auf der Grundlage der differen-

## Herausforderung Strategisches Human Resource Management

zierten Personalplanung können „zielgruppenspezifische“ HRM-Programme und -prozesse für die unterschiedlichen Mitarbeitergruppen unter Berücksichtigung der jeweiligen Notwendigkeiten und Bedingungen entwickelt werden.

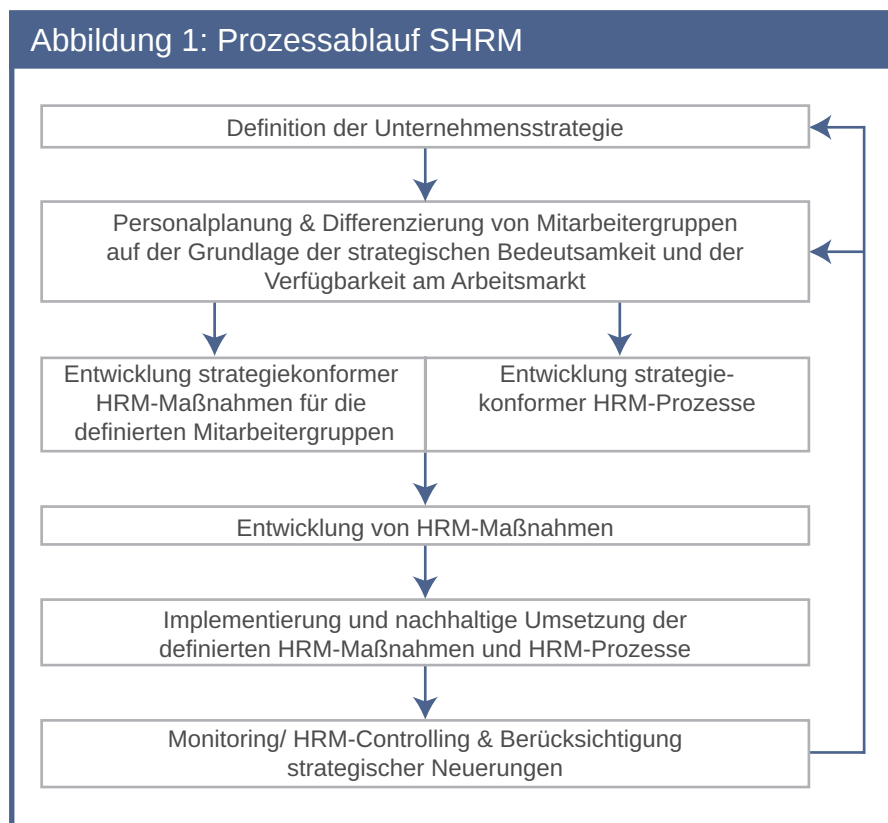
Um nachvollziehen zu können, ob mit den aufgesetzten Prozessen und etablierten Maßnahmen auch tatsächlich die strategischen Ziele erreicht werden konnten, ist die Konzeption eines HRM-Kennzahlensystems und ein fortlaufendes HRM-Monitoring notwendig (Huselid & Becker, 2005).

Untersuchungen zu strategischen HRM-Konzepten von Unternehmen haben gezeigt, dass diese in vielen Fällen zwar vorliegen, aber nicht im Unternehmen umgesetzt werden konnten und somit „Lippenbekenntnisse“ blieben (Gratton & Truss, 2003). Effektives SHRM muss sich entsprechend durch *hohe und nachhaltige Umsetzungsstärke* auszeichnen.

Die zuvor genannten Punkte lassen sich in einem Prozessablauf strategischer Personalarbeit zusammenfassen (siehe Abb. 1).

### 3. Entwicklung einer unternehmensspezifischen HRM-Architektur

Durch die differenzierte Betrachtung der gesamten Mitarbeiter-schaft kann sichergestellt werden, dass alle Mitarbeitergruppen, besonders die strategisch bedeutsamen, dem Unternehmen in ausreichendem Maß und zum benötigten Zeitpunkt zur Verfügung stehen. Eine solche segmentierende Herangehensweise ermöglicht es zu-



dem, neben der übergeordneten Unternehmensstrategie auch Geschäfts-, Funktionsbereichs- und Regionalstrategien in das HRM zu integrieren. Auf diesem Weg entsteht ein HRM-Gesamtsystem, eine sogenannte unternehmensspezifische „HRM-Architektur“.

Diese HRM-Architektur umfasst die auf die einzelnen Zielgruppen abgestimmten HRM-Programme und -Prozesse. Diese Programme und Prozesse müssen zum einen eine Passung zur Unternehmens-, Geschäftsbereichs-, Funktions- oder Regionalstrategie haben, zum anderen müssen die aufgesetzten Maßnahmen untereinander kohärent sein. So sollten z.B. interne und externe Auswahlentscheidungen für bestimmte Mitarbeitergruppen auf der Grundlage der gleichen strategisch abgeleiteten Kompe-

tenzprofile getroffen werden. Diese strategischen Kompetenzprofile sollten zudem die Grundlage für Personalbeurteilungsprozesse bilden und für die Festlegung variabler Gehaltsbestandteile relevant sein.

Die in Abbildung 2 dargestellten zielgruppenspezifischen HRM-Maßnahmen und -Prozesse beziehen sich vor allem auf die „klassischen“ Aufgabenfelder des HRM (Personalauswahl, Personalentwicklung etc.). Um als strategischer Partner im Unternehmen agieren zu können, müssen HRM-Bereiche jedoch verstärkt auch notwendige neue Themenbereiche kompetent abdecken können. Hierzu zählen insbesondere folgende Themen- und Aufgabenbereiche: Change Management und Begleitung von Transformationsprozessen und da-

## Herausforderung Strategisches Human Resource Management

mit einhergehend Fragen der Kulturentwicklung in Unternehmen, die Gestaltung und Sicherstellung organisationaler Lernprozesse, Fragen der strukturellen Gestaltung von Organisationen und gesellschaftliche Veränderungen wie die demografische Entwicklung oder die von Mitarbeitern verstärkt gestellte Forderung nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance.

Vor dem Hintergrund der komplexen Probleme, mit denen sich Unternehmen in einer globalisierten Wirtschaftswelt konfrontiert sehen, z.B. dem Aufbau einer umfassenden HRM-Architektur, ist in der Management-Literatur ein Trend zu „Best practice“-Lösungen erkennbar, die sich an der Herangehensweise besonders erfolgreicher Unternehmen orientieren. Theoretische Überlegungen und empirische Befunde sprechen jedoch gegen diese vereinfachende „one size fits all“-Vorgehensweise. Vielmehr ist es erforderlich, für die jeweilige Unternehmenssituation passende Lö-

sungen zu entwickeln. Wenn diese Passung hergestellt werden kann, gibt es dann für ein Unternehmen nicht nur eine mögliche HRM-Architektur, die einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann.

Vielmehr können sich bei gegebener Passung zur Unternehmenssituation und zur Unternehmensstrategie unterschiedliche HRM-Systeme bzw. HRM-Architekturen gleich effektiv auf den Unternehmenserfolg auswirken (Alcazar, Fernandez & Gardey, 2005).

### 4. Etablierung als strategischer Partner

Die Personalbereiche in Unternehmen haben sich in den letzten Jahrzehnten, aus einer zunächst stark administrativen Rolle heraus, hin zu aktiveren, stärker an den Geschäftsbedürfnissen ausgerichteten Unternehmensbereichen entwickelt. Dies ist an dem in vielen Unternehmen proklamierten „HR-Business-Partner-Modell“ erkennbar. Die Etablierung als strategi-

scher Partner und Akteur scheint in vielen Fällen jedoch noch nicht vollständig gelungen (Capgemini Consulting, 2011). Um diese zu erreichen, ist auf Unternehmensseite notwendig, HRM-Angelegenheiten auf oberster Managementebene anzusiedeln und ihnen die entsprechende Bedeutung beizumessen. Um diese Einsicht in Unternehmen durchzusetzen, sollten HRM-Bereiche durch qualitativ hochwertige Arbeit und einen im Unternehmen wahrnehmbaren Beitrag bei der Lösung organisationaler Problemstellungen „Überzeugungsarbeit“ leisten.

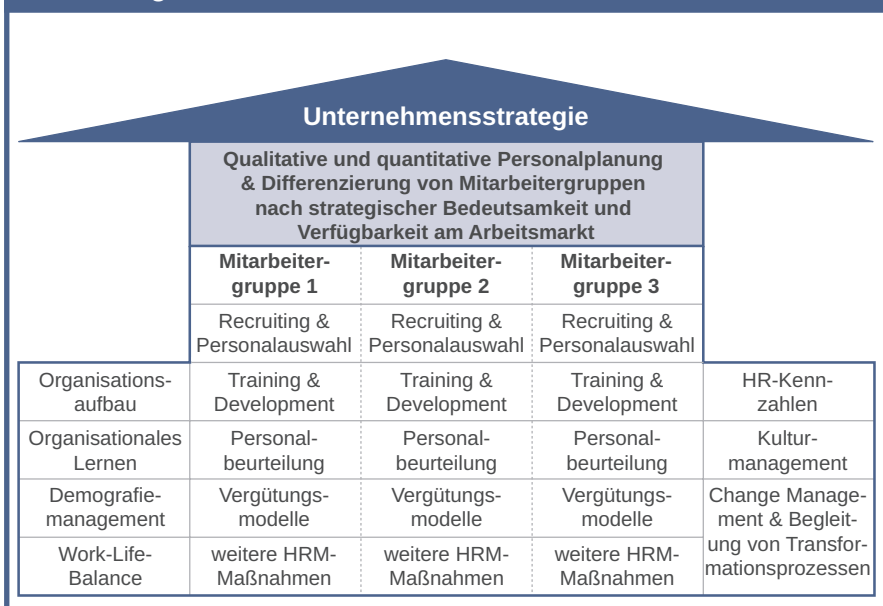
Innerhalb der HRM-Bereiche sollte daran gearbeitet werden, das strategische Selbstverständnis im Rahmen von HRM-internen Change Management- und Kulturveränderungsprozessen noch weiter zu entwickeln und bei den Akteuren in den Personalbereichen noch stärker zu verankern.

Für eine erfolgreiche strategische Arbeit müssen HRM-Bereiche personell quantitativ ausreichend ausgestattet sein und die dort tätigen Mitarbeiter über die benötigten Kompetenzen verfügen. Darauf sollte die Personalauswahl und -entwicklung in den HRM-Abteilungen abgestimmt werden.

### 5. Umsetzungsempfehlungen für effektives SHRM

SHRM ist komplex und vielschichtig und aus diesem Grund kein leichtes Unterfangen. Wenn es Unternehmen jedoch gelingt, die Herausforderung zu meistern, effektive HRM-Architekturen aufzubauen, können diese einen entscheidenden

Abbildung 2: Aufbau einer HRM-Architektur



## Herausforderung Strategisches Human Resource Management

Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Zur Unterstützung beim Aufbau eines erfolgreichen SHRM sind hier abschließend einige Handlungsempfehlungen zusammengefasst:

- ▶ Keine HRM-Maßnahmen als Selbstzweck einsetzen, sondern alle Maßnahmen und Instrumente konsequent an den Anforderungen „des Business“ ausrichten
- ▶ Qualitativ hochwertige Personalplanungsprozesse etablieren
- ▶ Enge Vernetzung des HRM-Bereichs durch kontinuierlichen Dialog mit Geschäfts- und Funktionsbereichen im Unternehmen sicher stellen, um
  - fortlaufend den Überblick über die HRM-relevanten und strategischen Anforderungen im Unternehmen zu erhalten und darauf reagieren zu können
  - den HRM-Bereich in den Geschäfts- und Funktionsbereichen als akzeptierten Partner zu etablieren
- ▶ HRM-Kennzahlen und regelmäßige Monitoring-Prozesse definieren
- ▶ Für unterschiedliche Mitarbeitergruppen strategiekonforme HRM-Konzepte und -Prozesse entwickeln
- ▶ Erarbeitung einer Vision für den Bereich HRM sowie einer HRM-Strategie und deren kontinuierliche Weiterentwicklung
- ▶ Sehr gute Aus- und fortlaufende Weiterbildung der Mitarbeiter im HRM-Bereich
- ▶ Durchführung von „Kompetenzassessments“ zur Feststellung benötigter und vorhandener Kompetenzen im HRM-Bereich
- ▶ Sicherstellung des Commitments des Top-Managements zu HRM-Themen
- ▶ Unternehmenskulturelle Aspekte bei der Entwicklung von Systemen und Prozessen berücksichtigen
- ▶ Proaktive und systematische Herangehensweise verfolgen, ohne vorschnellen Aktivismus

### 6. Literatur

Alcazar, F. M., Fernandez, P. M. & Gardey, G. S. (2005). Researching on SHRM: An analysis of the debate over the role played by human resources in firm success. *Management Review*, 16, 213-241.

Cappgemini Consulting HR-Barometer 2011 – Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit: Organisationsdesign und -entwicklung: Zugriff am 18.06.2012 <http://www.de.cappgemini.com/insights/publikationen/hr-barometer-2011>

Gratton, L. & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resource policies into action. *Academy of Management Executive*, 17, 74-86.

Huselid, M. A. & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37, 421-428.

Huselid, M. A. & Becker, B. E. (2005). *The workforce scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.

Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: towards a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel psychology*, 58, 409-446.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel psychology*, 58, 409-446.

### 7. Über die Autorin

- Personalleiterin des International University Network seit 2009
- Dozentin für Wirtschaftspsychologie an Privatuniversität Schloss Seeburg
- Stationen in Personalberatungen sowie HR-Position in Industrie
- Studium der Pädagogik und Psychologie an LMU München
- weitere Informationen: [Xing-Profil](#)



# Interview: »Strategisches Human Resource Management«

Interview mit Ute Nitschke (IUNworld - International University Network)

**Frau Nitschke, erläutern Sie uns bitte kurz, in welcher Branche Sie tätig sind und welche Position Sie bekleiden?**

Ich arbeite im Bildungs- und Hochschulwesen und bin Leiterin des Bereichs HRM und Organizational Development bei IUNworld, einem Hochschulverbund, der drei Hochschulen und einen Weiterbildungsanbieter betreibt.

**Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Bereich?**

Ich bin seit acht Jahren im Personalwesen tätig und seit ca. vier Jahren in der jetzigen Position.

**Geben Sie uns bitte ein paar kurze Eckdaten zu Ihrem beruflichen Werdegang?**

Vor meiner jetzigen Tätigkeit habe ich im Bereich Personalberatung mit den Schwerpunkten Recruiting, Executive Search sowie Management Diagnostik gearbeitet.

**Wie sind Sie auf das Thema aufmerksam geworden? Wie kam es, dass Sie sich mit dem Thema SHRM auseinandergesetzt haben?**

Auf das Thema SHRM bin ich vor allem durch meine praktische Tätigkeit gekommen. Personalplanung, strategische Personalentwicklung, Entwicklung neuer und strategiekonformer Organisationsstrukturen etc. sind wichtige Themen in einem

jungen und wachsenden Unternehmen, wie das, in dem ich arbeite. Zudem bin ich auch als Dozentin an unseren Hochschulen tätig und habe mich wissenschaftlich mit dem Thema SHRM beschäftigt.

**Was genau ist strategisches HRM?**

Das ist in zwei Sätzen nicht leicht zu beantworten. Die zentrale Fragestellung ist: Wie richte ich Personalprozesse- und Instrumente aus, damit sie passend zur Unternehmensstrategie sind.

**Welchen Unterschied gibt es zwischen dem Modell des HR Business Partner und dem SHRM?**

Das SHRM ist ein übergeordneter Begriff für die Herangehensweise im Personalwesen. Wenn vom HR Business Partner gesprochen wird, sind oft handelnde Personen gemeint. Zwischen dem HR Business Partner Konzept von Dave Ulrich und dem SHRM gibt es jedoch auch viele Ähnlichkeiten. Ich sehe im SHRM-Konzept ein noch stärker unternehmensübergreifendes Konzept mit explizitem Fokus auf die Ziele eines Unternehmens und die Ableitung der dazu passenden Personalmaßnahmen.

**Welche Kompetenzen benötigen Mitarbeiter um SHRM umzusetzen?**

Für die erfolgreiche Umsetzung von

SHRM müssen Mitarbeiter neben dem klassischen HR-Know-how, wie z.B. Instrumente der Personalauswahl und -entwicklung, weitere Kompetenzen entwickeln. Wichtig ist die Fähigkeit, unternehmerische bzw. strategische Fragestellungen in personalwirtschaftliche Fragestellungen umwandeln zu können und die entsprechenden Maßnahmen abzuleiten. Zudem ist es notwendig, dass HR-Mitarbeiter neue Handlungsfelder abdecken können, wie beispielsweise die Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen oder Fragestellungen des organisationalen Lernens.

**Was ist aus Ihrer Sicht der wichtigste „neue“ Baustein eines SHRM im Gegensatz zum bisherigen Modell des HRM?**

Nach meiner Einschätzung ist es der übergreifende Blick auf das ganze Unternehmen und die Vorstellung, dass die HRM-Bereiche in Organisationen einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können. Dadurch ist es für die Personalbereiche notwendig, sich aus einer eher administrativen Rolle in eine aktive Rolle als strategischer Partner zu entwickeln.

**Frau Nitschke, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch.**

■

# HR-Business Partner: Mehrwert für das Unternehmen

Christa Stienen<sup>1</sup>

<sup>1)</sup> Head of HR International, Daiichi Sankyo Europe GmbH

SCHLÜSSELWÖRTER: HR-Business Partner, strategische Partnerschaft, Praxisabgleich

**KURZFASSUNG:** Der Begriff HR-Business Partner steht im Allgemeinen für die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Unternehmensführung und Personalverantwortlichen. HR-Business Partner sind sowohl für die strategische Einbindung von HR-Themen in die unternehmerischen Entscheidungen als auch für alle operativen personalwirtschaftlichen Prozesse verantwortlich. Eine konsequente Umsetzung dieses Prinzips bedeutet nicht nur eine Aufwertung des Images der HR-Arbeit, sondern auch einen Zuwachs von Einfluss und Entscheidungsfreiheit. Worin der Unterschied zwischen einem „Personaler“ und einem HR-Business Partner besteht, wird in diesem Artikel erläutert. Es wird vor allem der Frage nachgegangen, welchen Nutzen das Prinzip HR-Business Partner dem Unternehmen bringt und wie es sich in der Praxis bewährt.

## 1. Vom Personaler zum HR-Business Partner

„Das Personalmanagement muss zum Business-Partner des Top-Managements werden – und einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten“. So lautete die Forderung des US-amerikanischen Professors Dave Ulrich (1997). Das Personalmanagement sollte sich neu definieren und neue, weitreichendere Aufgaben und Kompetenzen erlangen. Ulrich prägte mit seinem Konzept den Begriff des „HR-Business Partners“. Das Prinzip: HR sollte aus seiner konventionellen Rolle als reiner interner Dienstleister ausbrechen und zum strategischen Partner für die Führungskräfte der Unternehmen werden.

Heute, 14 Jahre später, ist dieses Prinzip des HR-Business Partners besonders mit Blick auf den Fachkräftemangel weiterhin aktuell. Immer noch gestaltet sich sei-

ne Umsetzung kompliziert. Viele Unternehmen sind weiterhin noch weit davon entfernt, ihre Personalabteilung als Partner zu sehen. Immer noch ist der Bereich Human Resources fast ausschließlich operativ besetzt, das Management bevorzugt ein Personalmanagement als Dienstleister. In einer möglichen partnerschaftlichen Zusammenarbeit sehen viele nach wie vor eine Einmischung in fremdes Territorium. Sie haben das große Potenzial der HR und die Unterstützung, die sie durch das Personalmanagement erhalten können, noch nicht für sich entdeckt. Viele Personalierer wiederum arbeiten immer noch lediglich ihre Aufgaben ab, sie führen die Personalbuchhaltung durch, setzen Verträge auf, schreiben Kündigungen und sprechen Abmahnungen aus.

Mit solchen Voraussetzungen ist ein gewinnbringendes Zusammen-

wirken äußerst schwierig, und die Personalarbeit wird weiterhin als kostenaufwendiges aber notwendiges Beiwerk abgestempelt. Für dieses Verständnis von Personalarbeit ist der Begriff HR-Business Partner lediglich ein wohlklingender neuer Name. HR-Business Partner ist jedoch eine Grundeinstellung. Diese Grundeinstellung beschreibt den Wechsel vom reinen Dienstleistungscharakter hin zu wertschöpfenden Leistungen. Sie orientiert sich an den unternehmerischen Anforderungen und verknüpft diese mit effektiven strategischen HR-Leistungen. „Der Personalberater befindet sich als Business Partner in einer anderen Rolle als bisher (...), er muss verdeutlichen, wie durch Personalinstrumente die ökonomischen Ergebnisse der betreffenden Organisationseinheit verbessert werden können. Business Partner bedeutet somit, die

## HR-Business Partner: Mehrwert für das Unternehmen

Wortschöpfung im Unternehmen durch qualitativ hochwertige und kostengünstige Dienstleistungen zu steigern“ (Kruppke & Gontard, 2006, S. 57).

Folgt man dem Prinzip des HR-Business Partners, so wird der Personalbereich eines Unternehmens die gleichen strategischen Fragen zu beantworten haben, wie andere klassische Geschäftsfelder, d. h. man handelt „kundenorientiert“ in einem inneren Markt und erhält die Rolle eines internen Anbieters von Personalleistungen.

Ein solches Personalmanagement vereint unterschiedliche Aufgaben miteinander:

- Steuerung von personalwirtschaftlichen Prozessen wie Personalbeschaffung und -verwaltung, Arbeitsrecht etc.
- Qualifizierung, Coaching und Weiterbildung von Führungskräften und Mitarbeitern
- Controlling und Berichtswesen gegenüber der Unternehmensführung
- Ansprechpartner der Unternehmensführung zu Fragen der Bedarfsplanung und -deckung
- Effiziente Steuerung der personalwirtschaftlichen Auswirkungen bei Veränderungsprozessen

### 2. HR-Business Partner: Was ist neu daran?

Durch das Konzept von Dave Ulrich vollzog sich – zumindest theoretisch – ein Paradigmenwechsel. Aus den anfänglichen rein, administrativen Aufgaben des Personalmanagements, die sich vor allem auf

die Einhaltung von Regelwerken, Gesetzen und Betriebsvereinbarungen konzentrierte, wird mit dem Prinzip des HR-Business Partners das Personalmanagement zu einer Geschäftseinheit, die zur optimalen unternehmerischen Wertschöpfung beiträgt. Einer der größten Unterschiede liegt sicherlich darin, die Personalarbeit nicht mehr unter dem reinen Aspekt der Kostenverursacher zu betrachten, sondern danach zu fragen, welchen Beitrag sie zur Gewinnsteigerung leisten kann.

Für die HR-Business Partner selbst geht ihre neue Funktion mit einer erhöhten Entscheidungskompetenz einher, genauso mit gesteigerten finanziellen Ressourcen für den HR-Bereich und vor allem mit einem Imagewechsel, verbunden mit einem erhöhten Einfluss der HR-Abteilung innerhalb des gesamten Unternehmens.

Ein Beispiel: Wenn in einem Handelsunternehmen Personalreferenten als Marktbetreuer in die einzelnen Filialen kommen, so ist ihre Aufgabe genau hinzuschauen, der Konzernführung zu berichten und den Geschäftsleitern fachlich kompetente Ratschläge zu geben. Nach der alten Funktion und Reputation der Personalreferenten konnte der Geschäftsleiter diese Ratschläge annehmen – oder sie ignorieren. Es lag in seinem Ermessen, denn der Personalreferent galt nicht als ernst zu nehmender Partner. Wird in einem Unternehmen das Konzept des HR-Business Partners gelebt, so sieht der Geschäftsleiter die Beratung nicht als Einmischung in die eigenen Belange, sondern

als Bereicherung in Form eines kompetenten und verbindlichen Coachings. Unter diesen Vorzeichen wird diese Dienstleistung von ihm nicht lediglich geduldet, sondern im Gegenteil gefordert.

Das Aufgabengebiet eines HR-Business Partners hat sich damit erheblich erweitert. Er muss den Bereich HR im Sinne des Konzerns ordnen, strategische Vorgaben erarbeiten und sicherstellen, dass diese Vorgaben eingehalten werden. Er übernimmt klassische Führungsfunktionen wie Personalplanung, -marketing und -controlling. Hinzu kommt natürlich auch der klassische „Dienstleistungsbereich“. Zudem ist er nicht nur für die Einhaltung der Unternehmenspolitik auf Personalebene zuständig, sondern auch für die Etablierung und das „Mit-Leben-füllen“ einer positiven Unternehmenskultur.

Bei einer konsequenten Umsetzung und Akzeptanz ist der damit verbundene Nutzen für das Unternehmen groß: So nimmt der HR-Business Partner beispielsweise im Sinne des „Partners“ eine verbindende und zugleich vermittelnde Rolle ein und zwar in beide Richtungen, also Unternehmensleitung und Mitarbeiter. Mit seinen Tätigkeiten greift er aktiv in das Unternehmensgeschehen ein. Er erarbeitet Strategien, wie das Unternehmen durch das „Instrument Personal“ die wirtschaftlichen Ergebnisse der Unternehmenseinheit oder des ganzen Unternehmens verbessern kann. Durch die Qualität und das gleichzeitige Kostenbewusstsein seiner Dienstleistung lässt sich die Wertschöpfung im Unternehmen

## HR-Business Partner: Mehrwert für das Unternehmen

sichtbar steigern.

### 3. Umsetzung des Prinzips in die Praxis

Um diesen Paradigmenwechsel in die Praxis umzusetzen, müssen sich Arbeitsabläufe und Entscheidungswege, aber genauso auch das Rollenverständnis der Personalorganisation grundlegend verändern. In allen Konzernbereichen muss die neue Rolle der HR-Abteilung akzeptiert werden, sowohl von den Mitarbeitern als auch von den Führungskräften und dem Betriebsrat. Zugleich müssen die HR-Verantwortlichen das Engagement und den persönlichen Willen zur Veränderung vorweisen. Denn sie haben die Aufgabe, sich strategisch einzubringen und mehr Verantwortung als bisher zu übernehmen. Und nicht zuletzt bedarf es einer klaren und konkreten Planung für die Umsetzung.

Dies bedeutet für alle Seiten ein Plus an Mut, Engagement und der Bereitschaft, aus alten Bahnen auszubrechen. Bislang waren die Personalreferenten Dienstleister für einen abgetrennten Bereich, die direkten Ansprechpartner in verschiedenen Business-Units. Sie unterstützen die einzelnen Unternehmensbereiche organisatorisch. So sind sie beispielsweise für die Ausbildung im Betrieb zuständig. Ihre Aufgabe wird häufig losgelöst von den Unternehmenszielen gesehen. Bei einem solchen punktuellen Einsatz besteht die Gefahr, dass der Personalbereich nach dem willkürlichen Ermessen des Personalmanagements funktioniert. Der eine Personalreferent orientiert

sich an der Unternehmensleitung und berichtet und berät in seinem Sinne, der andere wiederum sieht sich als Sprachrohr der Mitarbeiter und handelt ausschließlich in deren Sinne – ohne strategischen Hintergrund und ohne den Blick für das Ganze.

Um das Prinzip des HR-Business Partners in einem Unternehmen umzusetzen, sind umfassende Kompetenzen von Seiten der HR-Referenten notwendig, denn sie agieren in Zukunft an der Schnittstelle zwischen Kerngeschäft und Personal. Als „Partner“ müssen sie das „Business“ ihres Betriebes genauso kennen wie ihren Kernbereich, das HR-Management. Sie benötigen Managementkompetenzen sowie wie Kenntnisse über die Marktsituation, ausführliches Wissen zum Unternehmensportfolio und die verschiedenen Services genauso wie einen guten Überblick über die Unternehmensprozesse. Außerdem müssen sie über Soft Skills wie Entscheidungsfreude und Managementkompetenzen, Teamfähigkeit und Beratungskompetenzen verfügen sowie neben visionären Ideen eine gesunde und große Portion Pragmatismus. Nicht zuletzt Fingerspitzengefühl und die Fähigkeit, Grenzen zu setzen, runden das Profil eines erfolgreichen HR-Business Partners ab. Denn auch wenn sie den Markt und das Unternehmen von Grund auf kennen, so sind sie doch nicht für das eigentliche Business zuständig. Auch wenn sie über hohe Managementkompetenzen verfügen, übernehmen sie doch nicht die Aufgaben der Führungskräfte in

den Geschäftsbereichen. Und auch wenn sie sich im HR-Controlling bestens auskennen müssen, so dürfen sie sich nicht in den Zahlen verstricken und ausschließlich auf deren Grundlage argumentieren. „Ambitionierte HR-Manager gehen heute sogar so weit, HR nicht mehr nur als HR-Business Partner zu sehen, sondern gar als „Business Player“ (Claßen & Kern, 2010, S. 99) – was logischerweise neben den HR-Kompetenzen noch weitere ausgeprägte Business Skills erfordern würde.“

Für die Unternehmen bedeutet dieses Umdenken, dass sie alle Bereiche der HR als gleichermaßen wichtig akzeptieren und einstufen. Hat die Verwaltung von Personalangelegenheiten im Betrieb eine geringere Reputation als beispielsweise die Beratung, kann das Prinzip HR-Business Partner nicht funktionieren. Denn das eine hängt vom anderen ab. Ohne die Professionalität der „Verwalter“ gäbe es kein Prinzip Business Partner. Wird wiederum der Verwaltung der eigentliche wertschöpfende Bereich zugesprochen, so ist es dem HR-Business Partner fast unmöglich, sich strategisch im Unternehmenssinne einzumischen. Bei einer Gewichtung der Wertigkeiten liefert man lediglich „alten Wein in neuen Schläuchen“, dann wird HR-Business Partner lediglich zum modernen Begriff für den alten „Personaler“.

Vor diesem Hintergrund bedingt die Einführung des Prinzips HR-Business Partner drei Voraussetzungen:

1. Die Entscheidung und den

## HR-Business Partner: Mehrwert für das Unternehmen

Willen der Unternehmensführung zum Paradigmenwechsel.

2. Eine gründliche Planung durch alle Beteiligten und
3. den Willen und die Entscheidung der zukünftigen HR-Business Partner, sich mit neuen Aufgaben und gesteigerter Verantwortung zu engagieren.

Hier sind hohe Kompetenzen im Change Management gefragt. Denn es geht um die Entscheidung, ob man gewillt ist, das „tägliche Doing“ loszulassen und sich auf neue Wege zu wagen. Neben Mut zu Neuem muss ein HR-Business Partner es zudem verstehen, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen. Dazu gehören sicherlich auch Autorität und ein hohes Selbstverständnis von der eigenen Bedeutung innerhalb des Veränderungsprozesses. Es braucht den Mut, auch einmal anzuecken oder ungeliebte Wahrheiten auszusprechen. Selbstbewusstsein und Autonomie sind ebenfalls unverzichtbar, denn um wirklich zu beraten, kann man nicht zuallererst gefallen wollen. Ein HR-Business Partner muss manchmal auch unbequem sein, eingefahrene Prozesse kritisch hinterfragen und vor allem Lösungen bieten.

Kurz: Vom HR-Business Partner wird mehr verlangt als bisher. Doch gerade hier liegt in Zukunft auch die große Möglichkeit, zu gestalten. Denn es gilt, die neue Rolle des HR-Business Partners zu entwickeln und zu präzisieren. ■

So liegen wichtige Aufgaben der Zukunft für die Entwicklung des

HR-Business Partner Modells im Recruitment mitsamt der Schärfung von Inhalten innerhalb der universitären Ausbildung auf der einen Seite und der eigenen Qualifikation und Weiterbildung auf der anderen.

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, dann kann ein HR-Business Partner einen wertvollen Beitrag sowohl zum Unternehmenserfolg als auch zu dessen Imagesteigerung leisten.

### 4. Literatur

- Claßen, M., & Kern, D. (2010). *HR Business Partner – Die Spielermacher des Personalmanagements*. Köln: Luchterhand.
- Kruppke, H. Otto, M., & Gontard, M. (Hrsg.) (2006). *Human Capital Management – Personalprozesse erfolgreich managen*. Berlin: Springer.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard: Business School Press.

### 5. Über die Autorin

- Seit 2011: Head of HR International, Daiichi Sankyo Europe GmbH
- 2007 bis 2010: Head of Corporate People Development, Metro AG
- 2005 bis 2007: Projekt Common Template Accounting, Abteilungsleiterin, Metro AG
- weitere Informationen: [Xing-Profil](#)

# Interview: »HR-Business Partner: Mehrwert für das Unternehmen«

Interview mit Christa Stienen (Präsidiumsmitglied im Bundesverband der Personalmanager, Head of HR International, Daiichi Sankyo Europe GmbH)

## **Frau Stienen, in welcher Branche arbeiten Sie? Welche Position haben Sie inne?**

Ich arbeite im Pharmabereich als Head of HR International und bin dabei zuständig für die Koordination und Führung internationaler HR Direktoren.

## **Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Bereich?**

Insgesamt habe ich mehr als zehn Jahre Erfahrung in dem Bereich HR. Vor zehn Jahren war ich selber Business Partner, damals hieß es „Marktbetreuer“.

## **Was genau umfasst die Aufgaben des HR-Business Partners, als „strategischer Partner der Führungskräfte“, im Gegensatz zum „reinen internen Dienstleister“? Wie genau wird nun der Aufgabenbereich erweitert?**

Beispielsweise durch eine erhöhte Entscheidungskompetenz, die Begleitung der Führungskräfte und vor allem durch die Beteiligung an den gesamten Personalprozessen. Das erfordert einen hohen Kommunikations- und Abstimmungsbedarf und Vertraulichkeit. Man muss schon auch Generalist sein und einen systemischen Blick haben. Was HR Business Partner schaffen müssen, ist die Anerkennung bei den Geschäftsleitern zu gewinnen und sich durch Fachwissen Akzep-

tanz erarbeiten. Sie müssen mutig und unerschrocken sein, sich auf das Business einlassen und Zahlen verstehen.

## **Was ist der Grund für die bislang fehlende Umsetzung des Prinzips des „HR Business Partners“?**

Ich denke, einerseits die Persönlichkeiten der Personaler, die die Komplexität der Aufgaben vermitteln müssen. Andererseits muss eine Organisation das Prinzip des HR-Business Partners auch wollen. Es muss das Erwartungsniveau definiert werden und Anforderungsprofile müssen angepasst werden. Es ist demnach nicht nur eine Veränderung des Titels notwendig.

## **Was wäre der allererste Schritt – der Grundstein – zum HR Business Partner?**

Zu allererst die Akzeptanz der neuen Rolle des HR und der Wille zur Veränderung, insbesondere der Wille zur Übernahme von mehr Verantwortung. Es braucht außerdem eine konkrete, klare Planung der Umsetzung. Hierfür sind umfassende Kompetenzen von Seiten der HR Referenten nötig. Sie müssen beispielsweise das Business des Betriebes und die Marktsituation kennen, Managementkompetenzen und Soft Skills besitzen. Auf fachlicher Ebene gilt es sich bei der

Leitung einer Business Unit von der Rekrutierung bis zum Ausstieg um diesen Bereich zu kümmern. Dazu gehört auch einen Fokus auf die Beratung der Führungskräfte zu legen.

## **Was wäre dann das durchschlagendste Argument, um das Management und die Führungsebene vom Umdenken und dem Einsatz des HR-Business Partners überzeugen zu wollen?**

Es muss die Effizienz des HR Business Partners deutlich gemacht werden! Die Beantwortung auf die Fragen: Wo sparen wir? Wie erreichen wir eine höhere Qualität? Wie kommen wir zu den besten Ergebnissen?

## **Inwiefern würde durch den HR Business Partner eine „Imagesteigerung“ erfolgen?**

Man ist näher am Business, das HRM wird fachkundiger und versteht, was in diesem Bereich besonders nötig ist: So wird man zur geschätzten Gesprächspartnerin und ein vollwertigeres Unternehmensmitglied. Die Kunst hierbei ist, sich nicht komplett instrumentalisieren zu lassen. Es können Aufgabenbereiche spezifisch gestaltet werden.

## **Frau Stienen, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch.**

■

# Kompetenzmodell als Grundlage für ein strukturiertes Kompetenzmanagement – eine Orientierungshilfe für Praktiker

Doreen Liebenow<sup>1</sup>

<sup>1)</sup> hhpberlin – Ingenieure für vorbeugenden Brandschutz GmbH

SCHLÜSSELWÖRTER: Kompetenzmanagement, Kompetenzmodell, Kompetenzentwicklung

**KURZFASSUNG:** Zunehmende Herausforderungen durch Ressourcenengpässe und gesellschaftliche Veränderungen versetzen besonders klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) in einen Transformationsprozess. Getrieben vom demografischen Wandel hält das Kompetenzmanagement Einzug und das Bedürfnis nach einer dauerhaft professionellen Verankerung desselben in der Personalarbeit wird immer größer. Unternehmen der Zukunft müssen unternehmensstrategische Kompetenzprofile definieren und Instrumente anwenden, mit denen die relevanten Kompetenzen identifiziert, entwickelt und evaluiert werden können. Um festzulegen, welche Kompetenzen die Mitarbeiter für die jeweiligen Positionen mitbringen sollten, verlassen sich die meisten Personalverantwortlichen auf Kompetenzmodelle. Jedoch fehlt es Praktikern häufig an Hilfestellungen, wie z. B. wissenschaftliche Erkenntnisse dabei mit den praktischen Anforderungen in Übereinstimmung zu bringen sind. Im Folgenden werden Hinweise zur Erstellung eines Kompetenzmodells als Grundlage für professionelles Kompetenzmanagement aufgezeigt und versucht, Orientierung für die Praxis zu geben.

## 1. Kompetenzmanagement ist keine „Eintagsfliege“

Unternehmen und deren Mitarbeiter müssen sich heute ständig neuen technologischen, wirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen stellen. Nur Firmen mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern können den Anforderungen des demografischen Wandels und der damit einhergehenden Verknappung des Fachkräfteangebots sowie der abnehmenden Halbwertszeit der Ressource Wissen auf Dauer gerecht werden. Es ist daher notwendig, die Mitarbeiterschaft fachlich, methodisch sowie im sozialen Umgang zu qualifizieren und das Niveau dauerhaft hoch zu halten. Insofern

nimmt das Kompetenzmanagement, zumeist als ganzheitlicher personalwirtschaftlicher Ansatz der Talentgewinnung, -identifizierung, -entwicklung und -einsatz verstanden, eine immer wichtigere Rolle in Unternehmen ein.

Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) verfügen auf Grund meist begrenzter personeller und finanzieller Kapazitäten kaum über eine ausgeprägte und strukturierte Personalabteilung. Allerdings ist der Nutzen einer gut aufgestellten Personalabteilung mittlerweile erkannt und fundierte Verfahren der Personalauswahl und -entwicklung werden nachgefragt. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass

die Unternehmen die individuellen Stärken ihrer Mitarbeiter kennen und fördern (Kurzhaus & Scharper, 2008). Der Begriff Kompetenz, obwohl mit positiven Assoziationen besetzt, beschreibt per se zunächst einmal weder Stärke noch Schwäche eines Kandidaten. Erst wenn eine Kompetenz (z.B. Kommunikationsfähigkeit) in der Stärke ihrer Ausprägung bzgl. der Stellenerfordernisse definiert wird, entfaltet sie ihren Nutzen. So hilft es nicht, wenn nach dem „viel-hilft-viel-Prinzip“ möglichst maximale Ausprägungen auf allen Kompetenzen gefordert werden. Die Festlegung und Definitionen von Kompetenzen münden üblicherweise in ein unter-

## Kompetenzmodell als Grundlage für ein strukturiertes Kompetenzmanagement

nehmensbezogenes Kompetenzmodell (Kauffeld, 2011). Damit soll ein einheitlicher Sprachgebrauch zu Kompetenzanforderungen über Organisationseinheiten hinweg sichergestellt und somit eine standardisierte Darstellung von Kompetenzen im Unternehmen erreicht werden. Die Erstellung eines Kompetenzmodells an sich stellt noch kein strategisches Kompetenzmanagement (z.B. effiziente Anwerbung, Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern, Nachwuchsförderung etc.) dar, sondern bildet „nur“ die Grundlage und bedarf einer systematisierten Anwendung.

### 2. Das Top-Down-Prinzip

Ein Kompetenzmodell ist eng verknüpft mit den Zielen und der Strategie eines Unternehmens. Daran anlehnend wird Verhalten der Mitarbeiter definiert, welches heute oder zukünftig im Sinne der Unternehmensziele zu Erfolg führt. Ist ein Kompetenzmodell in einem Unternehmen erstellt und etabliert, können die Leistungen der einzelnen Mitarbeiter systematisch erfasst, beurteilt und z.B. durch entsprechende Entwicklungsmaßnahmen auf ein gemeinschaftliches Ziel ausgerichtet werden. Diese Mitarbeiterinformationen zu Qualifikationsanforderung, Trainings- und Berufserfahrung lassen sich darüber hinaus in firmeneigenen Personalerfassungssystemen, z.B. CRM, archivieren (Campion, Fink, Rugeberg, Carr, Phillips & Odman, 2011). Ein Kompetenzmodell stellt somit einen unternehmensspezifischen Ansatz zur Klassifikation beruflich relevanter Kompetenzen dar,

geht aber über die reine Auflistung von Kompetenzen hinaus.

### 3. Merkmale eines Kompetenzmodells

Ein generisches Kompetenzmodell bildet unternehmensweit die erfolgskritischen Kompetenzen über alle Positionen hinweg ab, während ein positionsspezifisches Modell gültige Leistungs- und Anforderungskriterien für die jeweilige Position, z.B. Vertriebler, darlegt. In jedem Fall gilt: Damit ein Kompetenzmodell und damit ein Anforderungsprofil effizient in der Praxis funktioniert, sollte es bestimmte Qualitätskriterien erfüllen.

Um personell schnell und qualifiziert auf Veränderungsprozesse zu reagieren, bedarf es eindeutiger Kompetenzdefinitionen. Die geforderten Kompetenzen haben jeweils einen gesonderten Bedeutungsumfang, d.h. sie dürfen sich in ihrer Bedeutung nicht überschneiden, sondern sollen trennscharf und unabhängig voneinander sein. Häufig besteht aber das Problem darin, dass Kompetenzmodelle aus einem Sammelsurium von Kompetenzbegriffen bestehen, ohne klare Beschreibung der Persönlichkeitseigenschaften und Qualifikationen (Campion et al, 2011).

Ist eine Kompetenz widersprüchlich oder unklar formuliert, leidet die Qualität der Beurteilung von Mitarbeitern und Bewerbern auf Basis dieser Kompetenz, da Beurteiler ihr Alltagswissen nutzen, um Konsistenz zu schaffen. Getreu dem Motto „viel hilft viel“ werden überdies oft unzählige Kompetenzen definiert, die alle mehr oder weniger bedeut-

sam für die Erreichung des Unternehmens- oder Aufgabenziels sind. Allerdings fehlt es im alltäglichen Geschäft eines Personalverantwortlichen häufig an Hilfestellungen, wie beispielsweise diese Qualitätsrichtlinien auf die eigene Arbeit anzuwenden und einzuhalten sind. Versprechungen, mit Kompetenzmodellen den Erfolg des Unternehmens zu steigern, sind nur dann zu erfüllen, wenn die Kompetenzen von Mitarbeitern auch tatsächlich gemessen werden können.

Die Personalarbeit sollte daher darauf fokussiert sein, berufliche Handlungskompetenz und Qualifikationen zu entwickeln, die zur Verwirklichung strategischer Unternehmensziele benötigt werden. Das bedeutet, es müssen Stellenbeschreibungen definiert werden, die aufzeigen, was für die bestimmten Positionen verlangt wird, und dies wiederum muss in konkrete Qualitätsanforderungen übersetzt werden. Kritische Fragen zur Qualität von Kompetenzmodellen und -systemen bleiben aber häufig offen. Oftmals fehlen eine standardisierte Anleitung zur Anwendung der wissenschaftlichen Erkenntnisse und auch die Zeit, sich mit Qualitätskriterien auseinanderzusetzen.

### 4. Wie könnte es gehen?

Was muss ein Unternehmen – und damit seine Mitarbeiter – können, um die Ziele aktuell und auch künftig optimal umzusetzen? Die Frage stellte sich auch das Management eines mittelständischen Ingenieurunternehmens mit ca. 100 Mitarbeitern. Als Antwort wurde ein Talentmanager eingestellt. Ein erster



## Kompetenzmodell als Grundlage für ein strukturiertes Kompetenzmanagement

Schritt in Richtung strategisches Kompetenzmanagement, da die bedarfsorientierte Gestaltung von HR-Prozessen einen wesentlichen Beitrag zur Realisierung der Strategie und der Ziele des Unternehmens leisten kann. Aus den Zielen, den Werten und der Strategie des Unternehmens ergeben sich Ziele, Aufgaben, Erwartungen und Anforderungen an die Funktionsträger im Management, aber auch an jede andere Position. Allein das Know-how des Talentmanagers genügt aber oft nicht, um diese Erwartungen und Anforderungen für das Unternehmen abzuleiten und zu definieren. Daher gilt es, ein methodisch fundiertes und zugleich handhabbares Kompetenzmodell zu erstellen, das zunächst generisch ist, d.h. die Kompetenzen über alle unternehmensspezifischen Positionen hinweg definiert.

Für eine breite Anwendung des Kompetenzmodells im Unternehmen ist es von Vorteil, wenn die verwendeten Begriffe möglichst selbsterklärend und ohne theoretisches Hintergrundwissen verständlich sind. Mithilfe eines Fragebogens wurden alle erfolgsrelevanten Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Motive und professionellen Überzeugungen bei allen festangestellten Mitarbeitern des Unternehmens abgefragt. Um ein fundiertes, unternehmensspezifisches Kompetenzmodell zu entwickeln, ist es zunächst notwendig zu wissen, welche Kompetenzen die Mitarbeiter aus Sicht aller Beschäftigten mitbringen sollten, um heute und künftig erfolgreich im Beruf zu handeln.

Der Fragebogen fragte zunächst

nach der Definition einzelner Kompetenzen und enthielt darauf aufbauend folgende relevante Fragen zu den Anforderungen: *1. Welche fachlichen Kompetenzen sind für eine erfolgreiche Tätigkeit speziell in Deinem Arbeitsbereich und generell im Unternehmen wichtig? 2. Welche persönlichen Kompetenzen sind für eine erfolgreiche Tätigkeit speziell in Deinem Arbeitsbereich und generell im Unternehmen wichtig?*

Im zweiten Schritt wurden die Antworten aller Fragebögen von einer externen Expertenrunde, in diesem Fall bestehend aus Arbeits- und Organisationspsychologen, ausgewertet. Die Ergebnisse wurden in der Gruppe auf Relevanz, Widersprüche, Unschärfe, Redundanzen sowie Passung zum Unternehmen überprüft. Aus Gründen der Praktikabilität werden auch im Wissenschaftskontext oftmals Persönlichkeit, Fähigkeiten und Fertigkeiten unter den Kompetenzbegriff gefasst. Die ermittelten Antworten werden nach Zusammengehörigkeit gebündelt und zu Kompetenzen zusammengefasst, d.h. die Kompetenzen werden nach Kenntnissen (Wissen), Fähigkeiten und Fertigkeiten (Können) und Einstellungen (Motiven) inhaltlich geclustert (Kurzhaus & Scharper, 2008).

Das Ziel ist es, ein Kompetenzmodell mit konzeptionell eigenständigen Kompetenzen zu entwickeln. Es soll dabei helfen, Personen hinsichtlich ihrer verschiedenen Kompetenzen einzuschätzen. Im Ergebnis sollen unmissverständlich nachvollziehbare Kompetenzen erlauben, Anforderungsanalysen zu entwickeln. Hierfür ist nicht zuletzt

eine praktikable Anzahl der Kompetenzen ratsam. Erfahrungsberichte empfehlen, sich auf die Definition von circa 12 Kompetenzen zu beschränken (Campion et al., 2011). Um das Kompetenzmodell nutzbar zu machen, muss für jede Kompetenz die zugehörige Verhaltensausrprägung, d.h. konkret beobachtbares Verhalten bzw. Verhaltensweisen, festgelegt werden und in die Definition einfließen. Beispielsweise bringen Personen die eine hohe Ausprägung in Teamfähigkeit aufweisen, eigene Vorstellungen klar und nachvollziehbar in Gruppenmeetings ein und fragen nach Sichtweisen und Interessen der anderen Teammitglieder.

Mit diesen sogenannten Verhaltensankern wird eine Kompetenz operationalisiert, heißt greifbar gemacht. Somit besteht eine eindeutige und vollständige Kompetenzdefinition aus Label (Benennung, im besten Fall als Substantiv), Keywords und Verhaltensanker. Mit dieser Kompetenzdefinition kann zeitnah als nächster Schritt in einer firmeninternen Expertengruppe aus Geschäftsführung, erfahrenen Führungskräften und dem Talentmanager an der Anforderungsanalyse weitergearbeitet werden. Hierbei stehen die Voraussetzungen von Personen im Mittelpunkt, die für die erfolgreiche Bewältigung der jeweiligen Aufgabe benötigt werden (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2011). Die Kompetenzdefinitionen werden der internen Expertengruppe nacheinander vorgestellt. Die Teilnehmer haben die Aufgabe, auf einer Prozentrangskala (von 0 bis 100) anzugeben, welcher Wert

## Kompetenzmodell als Grundlage für ein strukturiertes Kompetenzmanagement

(d. h. welche Ausprägung der Kompetenz) für das erfolgreiche Ausüben einer Tätigkeit in der jeweiligen Position erforderlich ist. Es soll somit möglichst gut zwischen Personen mit hohen Ausprägungen und Personen mit niedrigen Ausprägungen einer Kompetenz differenziert werden können. Diese Definition von Zielwerten bildet die Grundlage für das Abbilden der Anforderungsprofile derzeitiger und künftiger Jobrollen. Daran anschließend folgen Potenzialanalysen anhand ausgewählter diagnostischer Instrumente.

Mit diesen Verfahren kann ermittelt werden, über welches Niveau an kognitiven Fähigkeiten, an sozialer Kompetenz, an emotionaler Stabilität sowie an Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsbereitschaft eine Person verfügt. Je nach Niveau kann dann entschieden werden, ob (weitere) Förderungsmaßnahmen eingesetzt werden bzw. welche Laufbahn passend ist (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2011). Um daraus entstehende organisatorische Veränderungen umzusetzen sowie die Beförderungen oder Versetzungen von Mitarbeitern transparent zu gestalten, bedarf es ohne Frage des Engagements und der Vorbildfunktion der Unternehmensspitze.

### 5. Abschließende Bemerkung

In den letzten Jahren ist es immer moderner geworden, Kompetenzmodelle zur Grundlage von Personalauswahl und Leistungsbeurteilungen zu entwickeln. Das Thema Kompetenzen ist nicht neu und kann in der Literatur seit ca. 40 Jahren verfolgt werden (Campion et

al., 2011). Dennoch gibt es immer noch kein standardisiertes Vorgehen in der Entwicklung von Kompetenzmodellen. Der gezielte Praxiseinsatz von wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der Kompetenzforschung scheint dabei die größte Hürde zu sein. Die häufig fehlende Akzeptanz von Wissenschaftlern, weil diese als wenig praxisnah im Alltag erlebt werden, verbessert die Situation nicht. Gerade für Personalverantwortliche in mittelständischen Unternehmen, denen kein Budget für Fachpsychologen zur Verfügung stehen und deshalb nicht immer Zugriff auf qualifizierte Methoden haben, sollten solide Verfahren zugänglich gemacht werden (Frintrup, 2008). Ziel sollte es stets sein, ein methodisch fundiertes und zugleich praktisch handhabbares Kompetenzmodell orientiert an Kriterien der inhaltlichen Konsistenz, dem Forschungsstand sowie Anwendbarkeit zu entwickeln. Dieses Bestreben stellt auch künftig Herausforderungen an den Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis.

### 6. Literatur

Campion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M. & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225–262.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.) (2006). *Neue Ansätze der Personalentwicklung für kleine und mittelständische Unternehmen. Anregungen aus*

*Wissenschaft und Praxis*. Zugriff am 10.01.2012. Verfügbar unter <http://www.dgfp.de/wissen/praxispapiere/neue-ansaezte-der-personalentwicklung-fuer-kleine-und-mittelstaendische-unternehmen-anregungen-aus-wissenschaft-und-praxis-1372>

Frintrup, A. (2008). Die Personalpraxis braucht keine Norm – sie braucht solide Methoden. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7, S. 181-182.

Kauffeld, S. & Grote, S. (2011). Personalentwicklung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Heidelberg: Springer.

Kurzahls, Y. & Scharper, N. (2008). *Ergebnisse einer empirischen Studie zur Frage „Was sind erfolgsrelevante Kompetenzen von Personalmanagern?“*. Zugriff am 21.02.2012. Verfügbar unter <http://www.dgfp.de/wissen/praxispapiere/was-sind-erfolgsrelevante-kompetenzen-von-personalmanagern-ergebnisse-einer-empirischen-studie-1353>

Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer.

### 7. Über die Autorin

- ausgebildete Diplompädagogin
- arbeitete zwei Jahre im HR Bereich der Lufthansa und weitere acht Jahre in einer Unternehmensberatung
- weitere Informationen: [Xing-Profil](#) ■

# Interview: »Kompetenzmodell als Grundlage für ein strukturiertes Kompetenzmanagement«

Interview mit Doreen Liebenow (hhpberlin – Ingenieure für vorbeugenden Brandschutz GmbH)

## **Frau Liebenow, wo arbeiten Sie und welche Position füllen Sie aus?**

Bei der hhpberlin – Ingenieure für vorbeugenden Brandschutz GmbH. Dort bin ich in der Position der Talentmanagerin tätig. Ich promoviere außerdem an der Humboldt Universität zu Berlin zum Thema „Konzeption und Evaluation eines SlimLine Assessment Centers als eine Methode im Kompetenzmanagement“.

## **Können Sie uns noch einmal in Kurzform erklären, welche wesentlichen Merkmale ein Kompetenzmodell ausmacht?**

In einem Kompetenzmodell werden definierte Kompetenzen auf Positionen in einem Unternehmen angepasst. Man fragt sich also: Was sind meine unternehmerischen Ziele und was für Kompetenzen brauche ich, sowohl fachlich, als auch persönlich, um diese Ziele zu erreichen? Für manche Bereiche braucht es allerdings spezifische Kompetenzen, z. B. im Bereich Vertrieb. Jede Kompetenz muss eine genaue Beschreibung beinhalten. Beispielsweise müssen Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit eigenständig definiert sein und sollten sich in ihrer begrifflichen Aussage nicht überschneiden, weil

sonst keine Klarheit herrscht, was eigentlich gemessen wird. Anhand der Definitionen sollten Verhaltensanker formuliert werden, um die Kompetenzen auch „beobachtbar“ zu machen.

## **Hätten Sie ein Beispiel aus der Praxis für ein generisches Kompetenzmodell?**

Es sollten sich die definierten Kompetenzen immer an den Unternehmenszielen orientieren. Wenn zum Beispiel die Philosophie eines Unternehmens stark auf die Zusammenarbeit in Gruppen orientiert ist, nützt es wenig, Bewerber einzustellen, die ihre besten Ergebnisse erzielen, wenn sie nur alleine für sich arbeiten. Besonders in immer wechselnden Projektteams ist dies von Bedeutung. Innerhalb eines generischen Kompetenzmodells sollte man nicht zu viele wünschenswerte Kompetenzen definieren. Mehr als 12 unterschiedliche Kompetenzen sorgen bei Personalbeurteilungen eher für Verwirrung und können auf Bewerber abschreckend wirken.

## **Noch einmal zusammengefasst: Was kann man als die wichtigsten Merkmale eines Kompetenzmodells herausstellen?**

*Erstens:* Das Kompetenzmodell

sollte sowohl auf das Unternehmen als auch auf die jeweilige Position abgestimmt sein, d. h. zwischen Basiskompetenzen sowie spezifischen Kompetenzen unterscheiden.

*Zweitens:* Es sollte bei der Informationssammlung für das Kompetenzmodell mit den Führungskräften begonnen werden, um beispielsweise ihre Unterstützung für das Projekt zu erhalten oder die richtige Organisationssprache innerhalb des Modells zu benutzen. Und *Drittens:* Ein Kompetenzmodell geht über eine Liste mit Aufzählung der gewünschten Kompetenzen hinaus. Diese sind mit einem Label also mit dem Name der Kompetenz, optimalerweise einheitlich als Substantiv zu benennen, da das Kompetenzmodell über mehrere Dimensionen verfügt (Kompetenz, inhaltliche Definition, Verhaltensanker, Keywords). Weitere Empfehlungen sind Trennschärfe, d. h. Keywords sollten nicht doppelt bei verschiedenen Kompetenzen gewählt werden oder auch das Vermeiden von wertenden Begriffen.

## **Frau Liebenow, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch.**

■

# Veränderungen in Organisationen erfolgreich umsetzen

Torsten Schneider<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Director Human Resources Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

SCHLÜSSELWÖRTER: Change Management, Organisationsänderungen, Unternehmenskultur

**KURZFASSUNG:** Erfolgreiche Unternehmen müssen in der Lage sein, sich stets an Veränderungen anzupassen. Die Realität zeigt jedoch, dass viele Veränderungsprozesse angestrebte Unternehmensziele nicht erreichen. Maßgebend für den Erfolg sind dabei selten harte Fakten, wie die zu Grunde liegende Strategie, das Organisationskonzept oder das Funktionieren neuer Technologien. Viel öfter sind es die Begleitumstände des Veränderungsvorhabens. Doch wo genau liegen abseits der harten Fakten die entscheidenden Stellhebel, um die mit der Veränderung angestrebten Unternehmensziele tatsächlich zu erreichen? Dieser Beitrag beschreibt drei wesentliche Aspekte des Change Managements: den Umgang mit Widerständen, die Planung des Veränderungsprozesses, sowie zentrale Aspekte bei der Umsetzung.

## 1. Faktor Mensch – Umgang mit Widerständen

Viele Menschen reagieren tendenziell skeptisch oder gar ablehnend auf Veränderungen, sobald sie selbst von diesen betroffen sind und persönliche Anstrengungen oder Kompromisse erfordern. Auch innerhalb von Unternehmen ist zu beobachten, dass, wenn es bisherige Routinen und Verhaltensweisen zu verändern gilt, vorhandene Kräfte, die den Status quo erhalten wollen, meist stärker sind (Kraus, Becker-Kolle & Fischer, 2006). Gewohnheiten sind auch hier der „stärkste Klebstoff“ den es gibt. Aus Angst vor der Ungewissheit entstehen häufig ausgeprägte Widerstände, die dazu führen, dass Menschen keine oder nur eine geringe Bereitschaft zeigen, an Veränderungsprozessen konstruktiv mitzuwirken. Um Veränderungen erfolgreich zu gestalten ist es notwendig zu verstehen, wie diese Widerstände abgebaut wer-

den können.

Widerstände lassen sich bei den Betroffenen prinzipiell auf zwei Ebenen identifizieren, der rationalen und der emotionalen Ebene (Doppler & Lauterburg, 2005). Auf rationaler Ebene liegen Widerständen meist logische Argumente gegen den Wandel zu Grunde. Sie beziehen sich auf nachprüfbar Sachverhalte und Fakten. Auf Grund der logischen Begründung der vorgebrachten Argumente, kann dieser Widerstand vergleichsweise einfach abgebaut werden. So muss den Betroffenen ernsthaft und nachvollziehbar verdeutlicht werden, warum bestimmte Veränderungen notwendig sind, welche Folgen es hätte, wenn der Status quo erhalten bliebe und welche Unterstützung die Betroffenen erhalten, um die Veränderung bewältigen zu können (Kotter, 1995).

Schwieriger ist der Umgang mit Widerständen auf emotionaler

Ebene, also auf Grund subjektiver Ängste und Befürchtungen. Sind Betroffene nicht auch emotional von der Veränderung überzeugt, behindern entsprechende Widerstände deren Umsetzung – trotz rationaler Einsicht in die Notwendigkeit. Betroffene benötigen eine Zukunftsperspektive, die persönlich attraktiv ist. Es muss sich lohnen erforderliche Anstrengungen mit zu tragen und unvermeidbare Nachteile hinzunehmen (Kotter, 1995).

Vor Beginn eines jeden Veränderungsprojekts müssen daher Fragen nach den Gründen und Zielen der Veränderung geklärt und die Antworten den Betroffenen glaubwürdig vermittelt werden. Die Verantwortlichen dürfen sich unter keinen Umständen darauf verlassen, dass die Ziele des Veränderungsprozesses für den Betroffenen offensichtlich sind (Kotter, 1995). Allzu oft wird übersehen, dass die meisten Betroffenen die Hinter-

## Veränderungen in Organisationen erfolgreich umsetzen

gründe und Notwendigkeiten der Entscheidungen nicht kennen. Je einschneidender oder unklarer die Vorstellung der künftigen Situation jedoch ist, desto schwieriger ist es für die Betroffenen, sich emotional auf die Folgen einzulassen. Deshalb ist auch die Antwort auf die Frage nach dem „Was ändert sich nicht?“ von immenser Bedeutung, da sie dazu dient, das emotionale Bedürfnis nach Sicherheit und Beständigkeit zu befriedigen.

### 2. Planung des Veränderungsprozesses

Bei der Konzeption des Veränderungsprozesses müssen im Vorfeld alle Aspekte, die Einfluss auf den Umsetzungserfolg haben, umfassend einbezogen werden. Prinzipiell lassen sich hierbei drei Ebenen benennen: 1.) die Sachebene („Wo setzen wir an?“), 2.) die Prozessebene („Wie gehen wir vor?“) sowie 3.) das Umfeld („Wer ist von der Veränderung und dem Umsetzungsprozess betroffen?“).

Auf der Sachebene geht es um Antworten auf folgende Fragen:

- Was sind Gründe und Erklärungen für den Status quo?
- Warum müssen bzw. wollen wir den Status quo verändern?
- Was ändert sich und was nicht?
- Wie können wir erkennen, dass das Ziel oder einzelne Zwischenziele erreicht wurden?
- Was sind die beeinflussbaren Aspekte für das Erreichen der Ziele?
- Welche Aspekte haben eine so große Relevanz, dass sie

einer gesonderten Beobachtung bedürfen?

- Welche Lösungsansätze sind unter den gegebenen Umständen realistisch und umsetzbar?

Bei der Auswahl der Lösungsansätze müssen volle Aufmerksamkeit und alle Ressourcen auf diejenigen Handlungsfelder konzentriert werden, die für das Erreichen der Ziele den größten Einfluss haben und messbaren Nutzen bringen. Nur durch den nachweisbaren Nutzen einer Veränderung kann Fortschritt kontrolliert und kommuniziert werden.

Auf der Prozessebene müssen Verantwortliche bezüglich der Planung des Veränderungsprozesses folgende Fragen klären:

- Wie muss der Veränderungsprozess gestaltet werden, damit Betroffene diesen rational und emotional mittragen?
- Wie können betroffene Mitarbeiter und Abteilungen so in die Lösungsfindung einbezogen werden, dass alle für den Umsetzungserfolg wesentlichen Aspekte erkannt und mit den richtigen Maßnahmen bearbeitet werden?
- An welchen nachprüfbaren Kriterien kann Erfolg bzw. Fortschritt auf dem Weg zur Zielerreichung gemessen werden?
- Wie sollen Fortschritte und Ergebnisse kommuniziert werden?
- Welche Maßnahmen und Methoden wurden bereits in der Vergangenheit bei der Um-

setzung von Veränderungen eingesetzt?

- Inwiefern können Erfahrungen aus der Vergangenheit berücksichtigt werden?

Vielfach werden von den Verantwortlichen bei der Planung von Veränderungen nur erwünschte Wirkungen der Maßnahmen betrachtet und Nebenwirkungen vernachlässigt. Die Auswirkungen von Veränderungen beschränken sich jedoch nur selten ausschließlich auf die unmittelbar Betroffenen. Häufig wirken sie sich auch auf weitere Personengruppen und Schnittstellen innerhalb und außerhalb der Organisation aus. Im Rahmen eines ganzheitlichen Veränderungsprozesses sind daher auch die Auswirkungen auf das Umfeld zu betrachten. Hierzu zählen beispielsweise:

- Welche unerwünschten „Nebenwirkungen“ könnte die Veränderung auf andere haben?
- Behindern die „Nebenwirkungen“ die Umsetzung der Veränderung?
- Wirken sie sich auf den mit der Veränderung angestrebten Erfolg aus oder betreffen Sie ganz andere Aspekte?
- Was muss getan werden, um nachteilige Folgen der „Nebenwirkungen“ zu vermeiden bzw. zu kontrollieren?

### 3. Handlungsrahmen – Veränderungen als Prozess begreifen

Veränderungen in Unternehmen werden von den Verantwortlichen häufig als Projekt geplant. Im Unterschied zu Projekten haben Veränderungen in der Regel aber kein

## Veränderungen in Organisationen erfolgreich umsetzen

Ende. Deshalb kann man Veränderungen auch nicht 1:1 als Projekt handhaben, sondern muss sie als Prozess begreifen (Kotter, 1995).

Gleichwohl muss für jedes Veränderungsvorhaben ein Masterplan erarbeitet werden, der alle entscheidenden Einzelmaßnahmen des Veränderungsprozesses enthält. So soll das Scheitern auf Grund von zu großer Komplexität vermieden werden. Der Plan muss sicherstellen, dass die Kräfte aller Beteiligten auf die Handlungsfelder konzentriert werden, die auf die Zielerreichung den größten Einfluss haben. Gleichzeitig sollten sich die durch die einzelnen Aktivitäten ausgelösten Veränderungsimpulse in ihrer Wirkung ergänzen und verstärken.

Je mehr die Veränderung nicht nur Methoden und Technik, sondern auch Verhalten und Einstellungen betrifft, desto früher und intensiver sollte eine Einbeziehung der Betroffenen erfolgen (Kotter, 1995). Isolierte Einzelmaßnahmen bringen meist wenig oder bewirken allenfalls ein kurzes „Strohfeuer“. Methodisch ist auf eine passende Kombination von Information, Dialog, Workshops und Schulungen zu achten. Alle zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle sollten in einem sinnvollen Mix genutzt werden.

In der Kommunikation kommt es neben dem „Was“ sehr stark auf das „Wie“ an. Fälschlicherweise wird in vielen Veränderungsprozessen Information mit Kommunikation gleichgesetzt – mit fatalen Folgen. Die Verantwortlichen glauben sie hätten die Betroffenen überzeugt,

weil diese „jetzt alles wissen, was notwendig ist, um die Veränderung umzusetzen.“ Doch Wissen allein garantiert noch keine Bereitschaft, die erforderlichen Maßnahmen auch durchzuführen. Erkenntnisse darüber, ob Informationen verstanden und Bereitschaft geschaffen wurde, lassen sich nur aus Reflexionsschleifen mit den Betroffenen durch den Austausch von Informationen, Gedanken und Meinungen gewinnen. In der Kommunikation werden von den Unternehmen noch immer kaskadenförmige Prozesse bevorzugt. Besonders wirkungsvoll ist jedoch oft, wenn die Kommunikation im Gegenstromverfahren, also die Verbindung von oben nach unten und unten nach oben erfolgt. Dies lässt sich in kleinen Gruppen oder als Großgruppenveranstaltung durchführen. Letztere bieten den Vorteil, mit einem großen Kreis von Betroffenen simultan gemeinsame Erkenntnisse zu gewinnen, Handlungsfelder zu identifizieren und Commitment zur Umsetzung der notwendigen Maßnahmen zu erreichen.

### 4. Zusammenfassung

Für ein systematisches Change Management lassen sich zusammenfassend folgende Elemente festhalten:

Die Planungsphase legt den Grundstein für den eigentlichen Veränderungsprozess. Es werden die Ausgangssituation und die Hintergründe der Veränderungsmaßnahmen analysiert und beschrieben, sowie die Ziele der Veränderungsmaßnahme formuliert.

Bei der Prozesssteuerung ist mit

Themen zu beginnen, bei denen rasche und sichtbare Erfolge („quick wins“) möglich sind (Kotter, 1995). Um den Prozess konstant zu halten, gilt es, Fortschritte und Erfolge zu kommunizieren.

Zur Sicherung der Prozessqualität sollten regelmäßige Feedbackschleifen eingeplant und durchgeführt werden, um rechtzeitig zu erkennen, ob durch die initiierten Maßnahmen die gesteckten Ziele erreicht wurden oder eine Prozessanpassung erforderlich ist. Fehler müssen konsequent als Lernchancen begriffen und genutzt werden.

### 5. Literatur

- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2005). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt am Main: Campus.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review (March-April)*, 57-68.
- Kraus, G., Becker-Kolle, C. & Fischer, T. (2006). *Change-Management: Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Einflussfaktoren und Beteiligte. Konzepte, Instrumente und Methoden* (2. überarbeitete und erweiterte Aufl.). Berlin: Cornelsen.

### 6. Über den Autor

- Studium Rechtswissenschaften
- 2006 – 2011 Leitung Personal RheinEnergie AG
- seit 2011 Director Human Resource
- weitere Informationen: [Xing-Profil](#)

# Interview: »Veränderungen in Organisationen erfolgreich umsetzen«

Interview mit Torsten Schneider (Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH)

## **Herr Schneider, in welcher Branche arbeiten Sie?**

Nach mehr als 10 Jahren in der Industrie arbeite ich seit eineinhalb Jahren in einer der großen deutschen Wirtschaftskanzleien.

## **Welche Position haben Sie inne?**

Ich trage die Gesamtverantwortung für die Personalarbeit der Kanzlei mit mehr als 250 Rechtsanwälten und Steuerberatern.

## **Was haben Sie für Erfahrung in diesem Bereich?**

Seit 1999 arbeite ich im Personalmanagement und beschäftige mich seither vorrangig mit personalpolitischen Grundsatzfragen, Vergütungsthemen, dem Talent Management, der Führungskräfteentwicklung und natürlich dem Veränderungsmanagement.

## **Wie kommt es, dass Sie sich mit dem Thema „Change Management“ so intensiv beschäftigen?**

Wenn man viel mit strategischen Themen arbeitet, ist man natürlich intensiv bei der Initiierung und Umsetzung von Veränderungen beteiligt, weiß über Hintergründe und etwaige Umsetzungshürden Bescheid. „Wie kriegen wir die Mitarbeiter motiviert?“, „Wie gewinnen wir das Commitment der Führungsmannschaft und natürlich auch des Betriebsrats?“, „Welche Risiken müssen wir managen?“

waren immer entscheidende Fragen entlang der Umsetzung von Veränderungen. Mein erstes größeres Vorhaben entwickelte sich vor sechs Jahren im Anschluss an eine Mitarbeiterbefragung, die beunruhigende Erkenntnisse zu Tage förderte. Da stellten sich dann die Fragen: Wie gehen wir mit den Ergebnissen um? Wie identifizieren wir die Ansatzpunkte, die zu nachhaltiger Verbesserung führen? Gerade der Folgeprozess, der sich an eine Mitarbeiterbefragung anschließt, ist ja entscheidend. Das war Anlass mich wirklich strukturiert mit dem Thema Veränderung in Unternehmen auseinanderzusetzen.

## **Der Titel Ihres Artikels lautet: „Veränderungen in Organisationen erfolgreich umsetzen.“ Was braucht ein Unternehmen um Veränderungen erfolgreich umsetzen zu können?**

Was es erstens braucht, ist eine klare Vorstellung vom Ziel: Wo will man hin? Denn wer nicht weiß, wohin er will, kann auch nicht überprüfen, ob er angekommen ist. Zweitens sollte man ein klares Bild darüber haben, warum die Veränderung notwendig ist. Drittens bedarf es der Klarheit darüber, was zwingend ist, um Veränderung zu erreichen und was „nice to have“ ist bzw. „begleitend“. Viertens geht es nicht ohne mindestens einen „mächtigen“ Vertreter aus der Führungsmannschaft,

der „vorangeht“ und glaubhaft für den Wandel steht. Und schließlich braucht es fünftens auch eine Führungsmannschaft, die die Betroffenen durch den Prozess begleitet.

## **Zum Unterschied zwischen Information und Kommunikation: Sie sagen „Reflexionsschleifen mit den Betroffenen“ sollten erreicht werden. Wie kann, gerade auch in großen Unternehmen, erkannt und sichergestellt werden, dass tatsächlich alle Mitarbeiter erreicht wurden?**

Da gibt es viele Möglichkeiten: Der immer noch klassische Weg sind kaskadenförmige Informationsflüsse Top-Down. Es macht jedoch auch häufig viel mehr Sinn, davon abzuweichen und simultane Informationsflüsse zu initiieren. Betroffene müssen möglichst gleichzeitig informiert werden, um das Zeitfenster für „stille Post“ klein zu halten und mit möglichst vielen Mitarbeitern gleichzeitig in den Dialog zu kommen. Hier ist dann entscheidend, wie Fragen moderiert werden: Meine Erfahrungen zeigen, dass sich selbst in einem Raum mit 600 Leuten ein konstruktiver Dialog entwickelt, wenn wertschätzend mit den Fragen umgegangen und in der Sache Klartext gesprochen wird.

**Herr Schneider, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch.** ■

# Rollenkonflikt und Rollenstress bei Führungskräften

Alfred Burkhart<sup>1</sup>

<sup>1)</sup> Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR)

SCHLÜSSELWÖRTER: Führungsrolle, Rollenkonflikt, Rollenstress

**KURZFASSUNG:** Wachsende Führungsspannen und ein sich zunehmend veränderndes Aufgabenspektrum erfordern, dass Führungskräfte in Unternehmen mehr Funktionen in ihrer Rolle vereinigen und ausfüllen müssen. So stellt die Bewältigung der klassischen Führungsaufgaben nur einen Teilaspekt für den Erfolg in Führungspositionen dar. Gleichzeitig nehmen sowohl die Unsicherheit von Führungskräften bei der Wahrnehmung und Ausübung der eigenen Rolle im Unternehmen als auch das damit verbundene Stressempfinden analog zur erhöhten Komplexität der Unternehmensrealität zu. Eine Studie des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR) untersuchte Rollenverständnis, Rollenerwartungen, wahrgenommene Rollenkonflikte und deren Auswirkungen auf Rollenstress bei insgesamt 821 weiblichen und männlichen Führungskräften der ersten bis dritten Führungsebene. Vor allem die geschlechtsspezifischen Ergebnisse weichen von den Erkenntnissen vergleichbarer Studien ab.

## 1. Rolle, Rollenkonflikt und Rollenstress bei Führungskräften

In Wissenschaft und Praxis wird Führung im Wesentlichen von drei Basisvariablen bestimmt, die für ein umfassendes Führungsverständnis berücksichtigt werden sollten. Nach Burke (2003) sind dies: Verhalten, Expertise sowie Persönlichkeit und Motivation.

Zusätzlich haben die jeweilige Situation und Kontextfaktoren einen großen Einfluss auf Führungsverhalten. Unter Kontextfaktoren werden Ressourcen, Strukturen sowie kulturelle Elemente der Organisation (z. B. Rollenerwartungen an Führungskräfte) gefasst. Hierzu gehören u. a. Werte und Normen (z. B. bezogen auf die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung) aber auch das Ausmaß, in dem Hierarchien respektiert werden sollen und Entscheidungsprozesse strukturiert

sind lässt sich diesen Kontextfaktoren zuordnen.

Je nach Begründung der Normen ergeben sich für den Rolleninhaber entweder kaum interpretative Spielräume (kulturelles System, organisationsspezifisch) oder große Gestaltungsspielräume.

Nach Wiswede (1977) hängt die Größe des Interpretationsspielraums vom Selbstbild eines Menschen ab, von dessen Rollenerfahrung, seiner Macht und der damit verbundenen Abhängigkeit der vorliegenden Rollenalternative. Demnach erlaubt jede (Führungs-) Situation einen gewissen Interpretationsspielraum bezüglich der auszuübenden Rolle. Ferner lässt dies darauf schließen, dass Führungskräfte der ersten Führungsebene einen größeren interpretativen Spielraum bezüglich ihrer Rollenausübung haben, als z. B. Füh-

rukkräfte der zweiten und dritten Führungsebene.

Durch die zunehmende Differenzierung der Gesellschaft, die vielfältige Arbeitsteilung und die Trennung von Arbeit und Freizeit übernimmt der Einzelne eine Vielzahl unterschiedlicher sozialer Rollen. Mit dieser Vielfalt an Rollen, die einander auch widersprechen können, wird nach Parsons (1972) Individualisierung notwendig. Mit anderen Worten: Menschen können und müssen sich ihren Lebensweg selbst suchen. Damit verbunden gewinnt auch der Umgang mit Rollenkonflikten eine immer größere Bedeutung.

Kahn und Kollegen (1964) unterscheiden bei Rollenkonflikten zwischen gesendeten Rollenkonflikten (Intersender-, Intrasender-, Interrollenkonflikt) und dem Personrollenkonflikt (eigener Erwartungsdruck).



## Rollenkonflikt und Rollenstress bei Führungskräften

Die Autoren zeigen weiterhin auf, dass eine Person als Folge fehlender oder mehrdeutiger Informationen bezüglich ihrer Arbeitsrolle ein hohes Maß an Unsicherheit erfahren kann (Rollenambiguität). Rollenambiguität wiederum tritt in vier Formen auf:

1. Zielunsicherheit
2. Mittel-Ziel-Wissen (Unsicherheit darüber, wie eine Arbeit auszuführen ist)
3. Unsicherheit über Konsequenzen des Rollenverhaltens
4. Unsicherheit bezüglich der Zukunft

Rizzo, House und Lirtzman (1970) verdeutlichen zudem, dass aus einer Kombination von Intersender- und Personrollenkonflikt eine Konfliktform der Rollenüberforderung/Rollenüberlastung entstehen kann.

In ihren Studien zu Stressoren bei Führungstätigkeiten stellen Ohm und Strohm (2001) u. a. Arbeitsmenge, problematisches Vorgesetztenverhalten, kulturspezifische Faktoren, problematische Zusammenarbeit mit Kollegen im Team sowie hohen Zeit- und Termindruck als wesentliche Stressoren heraus. Vollmer und Ralston (1999) zählen hierzu auch Arbeitsüberlastung sowie Rollenambiguität und Rollenkonflikte.

Das Rollenmodell nach Katz und Kahn (1978) setzt voraus, dass der Rollenempfänger die ihm übertragene Rolle konfliktfrei ausüben kann. Eine mangelnde Eindeutigkeit der Erwartungen oder eine Vielzahl unterschiedlich gesendeter Erwartungen kann dazu führen, dass die betreffende Person den Erwartungen des Umfelds nicht nachkommt.

Dadurch entstehen Rollenkonflikte sowie Rollenambiguität.

### 2. Untersuchungsgegenstand und Fragestellung der BVR-Studie

Die Genossenschaftsbanken sind mit ihren 1.121 selbständigen Instituten, rund 160.000 Mitarbeitern, ca. 17 Millionen Mitgliedern und 30 Millionen Kunden eine der drei Säulen des deutschen Bankensystems. Bezüglich der Organisationsstruktur folgen nahezu alle Banken einer Stab-Linienorganisation. Weit verbreitet sind zwei bis drei Führungsebenen (Erste Führungsebene: Vorstand, Zweite Führungsebene: Mittleres Management, dritte Führungsebene: Geschäftsstellenleiter). Lediglich eine geringe Anzahl größerer Institute hat mehr als drei Führungsebenen.

Die BVR-Studie thematisierte Fragestellungen in Bezug auf folgende Schwerpunkte:

1. Sind sich Führungskräfte von Genossenschaftsbanken ihrer Rolle bewusst, die sie im Rahmen ihrer Führungsaufgaben im Unternehmen einnehmen?
2. Erleben Führungskräfte unter dem Einfluss unterschiedlicher Wirkungsfaktoren Unsicherheit und Konflikte bei der Ausübung ihrer Führungsrolle?
3. Führen diese wahrgenommenen Rollenunsicherheiten und Rollenkonflikte zu Stressempfinden bei den Führungskräften?

Um Aussagen zu möglichen geschlechtsspezifischen Unterschieden treffen zu können, wurden diese Fragestellungen für die Ziel-

gruppen der männlichen und weiblichen Führungskräfte getrennt untersucht. Der Anteil von Frauen liegt hierbei in der ersten Führungsebene bei 10,8 Prozent und in der zweiten Führungsebene bei 17,9 Prozent.

### 3. Empirische Analyse

Die Untersuchung wurde bei den Führungskräften der ersten und zweiten Managementebene der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Deutschland durchgeführt. Die Anzahl der Personen in beiden Führungsebenen beläuft sich in dieser Bankengruppe auf 14.171, davon gehören 4.720 zur ersten und 9.451 zur zweiten Führungsebene. Für die Durchführung der empirischen Analyse wurde auf quantitative Forschungsmethoden in Form eines standardisierten Fragebogens von Berger (2008) zurückgegriffen. Mangels Vorlage eines geeigneten Diagnose- und Evaluationsinstruments konzipierte Berger (2008) einen Rollenstressfragebogen für die Zielgruppe der Führungskräfte. Die Überprüfung des Zusammenhangs von Rollenkonflikten und Rollenambiguität mit Rollenstress wurden anhand der Besorgnis-Inventar-Management-Skala von Stöber und Seidensticker (1999) und der Irritabilitäts-Skala von Greif, Bamber und Semmer (1991) vorgenommen. Der Fragebogen wurde im Rahmen der BVR-Studie leicht modifiziert, die psychometrischen Eigenschaften erneut überprüft.

### 4. Ergebnisse und Schlussfolgerung für die Praxis

An der BVR-Studie nahmen sechs

## Rollenkonflikt und Rollenstress bei Führungskräften

Prozent aller Führungskräfte der Volks- und Raiffeisenbanken teil (N = 821). Davon gehörten 154 Teilnehmer zur ersten und 667 Teilnehmer zur zweiten Führungsebene. Differenziert man geschlechter-spezifisch, so nahmen 124 Frauen (15,1 Prozent) und 694 Männer (84,5 Prozent) an der Befragung teil. 3 Personen (0,4 Prozent) gaben kein Geschlecht an.

Die Ergebnisse belegen, dass Führungskräfte in Genossenschaftsbanken ein klares Verständnis von ihren Führungsaufgaben und den damit verbundenen Anforderungen besitzen.

Weiterhin zeigen sie, dass die Führungskräfte tatsächlich Rollenkonflikte im Sinne der vorstehenden Definition erlebten. Mit Ausnahme einer signifikant stärkeren Unsicherheit bei der eigenen Rollenentwicklung nahmen weibliche Führungskräfte die gleiche Bewertung der Rollenkonfliktskalen vor wie ihre männlichen Kollegen.

Wenn auch das Stressempfinden der an dieser Studie teilnehmenden Führungskräfte nach Ergebnissen der Besorgnis-Inventar-Management-Skala von Stöber und Seidenstücker (1999) nur moderat bestätigt wurde so lassen sich doch hierarchiegebundene Unterschiede feststellen. Je mehr Hierarchiestufen sich über der jeweiligen Führungsebene befinden, desto intensiver werden Rollenkonflikte wahrgenommen.

Geschlechtsspezifische Unterschiede konnten nur bedingt festgestellt werden. Dies ist insofern von Bedeutung, da weiblichen Führungskräften häufig ein vergleichs-

weise stärker wahrgenommener Interessenkonflikt zwischen Beruf und Familie zugeschrieben wird (vgl. Suter, 2004). Die Studienergebnisse können dies jedoch nicht belegen.

Ein psychologischer Effekt, der in dieser Studie scheinbar zum Tragen kommt, ist das Phänomen der so genannten Kausalattribution. Das Phänomen erklärt u. a. die Vermutung, dass Erfolg bei Männern eher deren Kompetenz zugeschrieben wird, bei Frauen aber eher dem Zufall oder günstigen Bedingungen. Misserfolg wird demnach bei Frauen durch ihre mangelnden Fähigkeiten begründet. Bei Männern hingegen wird Misserfolg viel eher mit Pech oder widrigen Umständen erklärt. Sander und Hartmann (2009) zeigen in Ihrer Studie, dass dies bei weiblichen Führungskräften zu einem erhöhten Druck führt, sich der männlich dominierten Managementkultur anzupassen, um die gleiche Anerkennung wie Männer zu erhalten.

Anzeichen hierfür ergeben sich aus den Ergebnissen der Studie dadurch, dass die befragten weiblichen Führungskräfte ein stärkeres Gefühl von Erwartungsdruck äußern, als ihre männlichen Kollegen.

Mit Blick auf die Gesamtergebnisse der Studie weisen im Vergleich zur Analyse von Berger (2008) deutlich mehr Rollenstressorskalen (Rollenkonflikt-, Rollenambiguitätskalen) signifikante Zusammenhänge mit den Stressreaktionsskalen auf. Waren gemäß den Maßstäben von Fisseni (2004) bei Berger (N = 50) nur 12 von 44 möglichen Kennwerten oberhalb einer Kor-

relation von  $r > .40$ , so sind es in der vorliegenden Analyse bereits 33. Weitere acht liegen knapp unterhalb dieser Grenze. Lediglich bei drei Werten ist eine deutlich geringere gemeinsame Varianz mit den Stressreaktionsskalen feststellbar. Die Ergebnisse zeigen einen deutlichen Zusammenhang zwischen wahrgenommenen Rollenkonflikten und Rollenstress bei Führungskräften. Weiterhin weisen sie den gegenüber Berger leicht modifizierten Fragebogen als valides Messinstrument aus.

Letztlich münden die Ergebnisse der Studie in zwei zentrale Praxisfragen:

- Sind sich Organisationen bewusst, dass ineffiziente Führung nicht ausschließlich durch mangelnde Kompetenzen und Fähigkeiten der Führungskraft zu begründen ist, sondern diverse Rahmenbedingungen im Unternehmen hierauf Einfluss nehmen?
- Werden dementsprechend Vorkehrungen getroffen, um mögliche Rollenkonflikte transparent zu machen und Lösungsansätze hierfür zu entwickeln?

Sofern sich in einzelnen Unternehmen negative Antworten für eine oder beide Fragen ergeben, besteht die Gefahr, dass der dortige Strategieprozess, der wesentlich durch die Führungskräfte gestaltet und getragen wird, nicht optimal begleitet und die strategischen Ziele nur bedingt erreicht werden.

Da Rollenkonflikte sich in der Praxis nicht gänzlich vermeiden las-

## Rollenkonflikt und Rollenstress bei Führungskräften

sen, kann es bereits hilfreich sein, sich Genese und systematische Bedingtheit von Rollenerwartungen bewusst zu machen und gründlich zu diskutieren.

### 5. Literatur

- Berger, U. (2008). *Rollenstress bei Führungskräften*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Burke, W. W. (2003). Leading organizational change. In S. Chowdhury (Hrsg.), *Organization 21C: Someday all organizations will lead this way* (S. 291-310). Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall.
- Fisseni, H. J. (2004). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik: Mit Hinweisen zur Intervention*. 3. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S., Bamberg, E. & Semmer, N. K. (1991). *Psychischer Streß am Arbeitsplatz*. Göttingen: Hogrefe.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Ohm, S. & Strohm, O. (2001). Arbeits-, Führungs- und Gesundheitsrealitäten im Management. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 52-61.
- Parsons, T. (1972). *Das System moderner Gesellschaften*. München: Juventa.
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict

and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.

- Sander, G. & Hartmann, I. (2009). *Erhöhter Stress bei weiblichen Führungskräften*. In W. Kromm & G. Frank (Hrsg.), *Unternehmensressource Gesundheit* (S. 241-266). Düsseldorf: Symposium Publishing.
- Stöber, J. & Seidenstücker, B. (1999). *Das Besorgnis-Inventar Management (BIM): Entwicklung und erste Validierung (Hallesche Berichte zur Pädagogischen Psychologie Nr. 2)*. Halle/Saale: Martin-Luther-Universität, Institut für Pädagogik.
- Suter, N. (2004). *Selbstmanagement und -entwicklung weiblicher Führungskräfte – Praktiken und Strategien*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität St. Gallen.
- Vollmer, G. & Ralston, D.A. (1999). Stress bei deutschen und amerikanischen Managern. *Personalführung*, 32(12), 64-69.
- Wiswede G. (1977). *Rollentheorie*. Stuttgart: Kohlhammer.

### 6. Über den Autor

- zertifizierter Potenzialdiagnostik-Trainer (HBTI) und zertifizierter systemischer Coach (ADG)
- Studium: Master of Human Resources (Uni Kaiserslautern)
- bisherige berufliche Positionen: Leiter Marketing/Vertrieb in der Volks- und Raiffeisenbank und Trainer/Dozent/Berater beim Genossenschaftsver-

band Frankfurt

- aktuell: Abteilungsleiter Personalmanagement beim Bundesverband der Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR)
- weitere Informationen: [Xing-Profil](#)

# Interview: »Rollenkonflikt und Rollenstress bei Führungskräften«

Interview mit Alfred Burkhart (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.)

## Herr Burkhart, in welcher Branche arbeiten Sie und in welcher Position?

Ich arbeite in der Bankenbranche, beim Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR). Dort bin ich Abteilungsleiter Personalmanagement. Meine Aufgaben sind es strategische Personalmanagementkonzepte für die Volksbanken und Raiffeisenbanken zu entwickeln.

## Wieviel Erfahrung haben Sie in diesem Bereich?

Im Bundesverband arbeite ich seit 2007. Insgesamt arbeite ich im Bereich Führungskräfte und Führungskräfteentwicklung seit ca. zwölf Jahren, u. a. in der Ausbildung und dem Coaching von Führungskräften.

## Wie sind Sie auf das Thema Rollenkonflikt und Rollenstress bei Führungskräften aufmerksam geworden?

Das ist eine Mischung aus den beiden Tätigkeiten meines jetzigen und vorherigen Arbeitgebers. Beim Coaching hat sich für mich schon früh gezeigt, dass es immer an der Kompetenz der Führungskräfte festgemacht wurde, wenn etwas im Unternehmen nicht funktioniert hat. Ich habe mich dann gefragt, welche weiteren Faktoren dabei eine Rolle

spielen.

## Was ist Rollenkonflikt und was ist Rollenstress?

Das Rollenmodell von Kahn setzt sich hierbei mit der Kernthese auseinander, dass ein Rollenempfänger die ihm übertragene Rolle konfliktfrei ausüben können muss. Das heißt, er muss genau wissen, was seine Rolle ist, was auf ihn zukommt und er muss sich mit seiner Rolle auseinandersetzen können. Hier spielt auch der eigene Erwartungsdruck im Zusammenhang mit dem sogenannten Intrarollenkonflikt eine Rolle.

## Wie kann Rollenstress begegnet werden?

Es braucht natürlich Transparenz, um zu allererst einmal festzustellen, ob Rollenkonflikte vorliegen und zu prüfen in welchen Rollen sich eine Führungskraft befindet. Man sollte außerdem den Unternehmen Instrumente zur Verfügung stellen, um zu prüfen, ob Rahmenbedingungen gegeben sind und Klarheit vorherrscht. Man muss schauen, ob Führungskräfte Instrumentarien vor Ort haben, um mit eventuellen Rollenkonflikten umzugehen. Es sollte außerdem eine Art Supervision geben, sodass Konflikte thematisiert werden können.

## Was können für Schlussfolgerungen aus der BVR Studie gezogen werden?

Man muss immer bedenken, was die Studie eigentlich wollte, nämlich den Zusammenhang zwischen Rollenkonflikt und Rollenstress darstellen. Es sollte der Frage nachgegangen werden: Gibt es diesen Stress oder nicht? Außerdem sollte betrachtet werden, ob es geschlechtsspezifische Unterschiede in der Wahrnehmung von Rollenstress gibt. Die Ergebnisse zeigen, dass es einen starken Zusammenhang zwischen Rollenkonflikten und Rollenstress gibt, dass Frauen Rollenstress allerdings nicht stärker wahrnehmen als Männer.

## Herr Burkhart, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch.

■

# Projekt Führungskompass – Führungskultur als Wettbewerbs- faktor bei der Flughafen Berlin Brandenburg GmbH

Guido Baer<sup>1</sup> & Kristin Klein<sup>1</sup>

<sup>1)</sup> Flughafen Berlin Brandenburg GmbH

SCHLÜSSELWÖRTER: Führungskultur, Motivation, Unternehmenserfolg

**KURZFASSUNG:** Hoch motivierte Mitarbeiter zur Steigerung der Leistungsbereitschaft und eine hohe Arbeitgeberattraktivität zur Rekrutierung der besten Fachkräfte sind zentrale Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen. Diese werden wesentlich von der Unternehmenskultur, aber auch der Führungskultur des Vorgesetzten geprägt. In Folge der Zusammenlegung der drei Berliner Flughäfen und der Inbetriebnahme des neuen Flughafens Berlin Brandenburg im Oktober 2013 steigen die Anforderungen an das Unternehmen und die Führungskräfte. Daher wurde das Projekt „Führungskompass“ gestartet. Durch die unternehmensspezifische Ausrichtung der Führungskompetenzen als Teil der Führungskultur sollen Leistungsbereitschaft und Arbeitgeberattraktivität gefördert werden.

## 1. Kultur als Wettbewerbsfaktor

Auf globalisierten Märkten stehen Unternehmen in einem harten Verdrängungswettbewerb. Adäquate Maßnahmen zur Stärkung der eigenen Position sind die Optimierung der Geschäftsprozesse, die Verlagerung der Produktionen in das Ausland, Outsourcing von eigenem Personal oder Dienstleistungen, Rationalisierung und Technologisierung (Thomas & Janich, 2005). Heute sind viele dieser Maßnahmen in mittelgroßen bis großen Unternehmen umgesetzt; ein entscheidender Wettbewerbsvorteil ergibt sich hierbei nicht mehr. Wissenschaftler als auch Praktiker sind sich darüber einig, dass der Faktor Kultur ein komplexes Konstrukt mit potentiell hohem Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist (Schreyögg, 1996).

Hieraus ergibt sich, dass dieser Faktor im Gegensatz zu traditionellen Faktoren einen Wettbewerbsvorteil schaffen kann. In einer Studie schätzen 94% der Befragten die Bedeutung der Unternehmenskultur für den zukünftigen/langfristigen wirtschaftlichen Erfolg als hoch bis sehr hoch ein (Kienbaum, 2009).

## 2. Kultur in Unternehmen

Alle Unternehmen verfügen über eine spezifische und für das Unternehmen typische Kultur. Diese Kultur besteht aus den kollektiven Überzeugungen, welche das Denken und Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften im Unternehmen (meist unbewusst) steuern (Kienbaum, 2009). Die Kultur erstreckt sich in einer Organisation über ein Spektrum von sichtbaren (z. B. Gebäude) bis hin zu unsicht-

baren Ebenen (z. B. Kommunikation) (Schein, 2010). Sie äußert sich sowohl in „hard facts“ als auch in „soft facts“ und drückt sich in der Architektur der Gebäude, der Organisationsstruktur, der Gestaltung der Firmenlegende, den Zukunftsvisionen und der Art der Mitarbeiterführung aus (Dierkes, 2009).

Einen wesentlichen Bestandteil der Unternehmenskultur bildet die Führungskultur. Führungskräfte bilden die grundlegende Verbindung zu den Mitarbeitern im Unternehmen. Sie nehmen mit der Ausrichtung ihres Verhaltens an den Zielen des Unternehmens gegenüber allen Unternehmensmitgliedern eine Vorbildfunktion ein (positiv wie negativ) (Gleitsmann, 2007). Die Führungskräfte prägen durch die Art der Führung, der Kommunikation und der Konfliktlösungsstrategien

## Projekt Führungskompass

die gelebte Kultur im Unternehmen und geben diese an die Mitarbeiter weiter (Sackmann, 2004).

### 3. Erfolgsfaktor Führungskultur

Erfolgreichen Unternehmen ist oft gemein, dass Management und Führungskräfte die Mitarbeiter als einen wesentlichen Schlüssel zum Erfolg anerkennen. Den Mitarbeitern wird das Gefühl gegeben, das wichtigste Kapital des Unternehmens zu sein. Die Führungskräfte sind für ihre Mitarbeiter präsent und ansprechbar, wobei eine Vertrauensbasis zwischen Management und Mitarbeitern besteht. Die Führungskräfte sprechen regelmäßig über die Strategien, Visionen und Zielsetzungen des Unternehmens und über die Rolle der Mitarbeiter bei der Zielerreichung. Auf der jeweiligen Managementebene (z. B. Geschäftsführung, Bereichsleitung) herrscht eine hohe Übereinstimmung hinsichtlich der Unternehmens- und Führungskultur (wird gelebt) sowie der Unternehmensstrategie (ist bekannt und wird verfolgt) (Hewitt, 2008).

### 4. Führung & Motivation

Welchen Führungsstil eine Führungskraft anwendet, ist von deren Sozialisation (individuelle Prägung) und von äußeren Einflussfaktoren abhängig. So beeinflusst die Abteilungsfunktion innerhalb des Unternehmens (Positionsmacht), das Autoritätsniveau (Hierarchie), die Kontrollspanne (Anzahl der unterstellten Mitarbeiter) oder der äußere Leistungsdruck (Shareholder, Konjunktur) den Führungsstil (Hornstein, 2009).

Häufig wird die Beziehung zwischen der Führungskraft und den Geführten durch zwei wesentliche Führungsstile beschrieben. Beim transaktionalen Führungsstil handelt es sich um eine Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Die Führungskraft veranlasst die Mitarbeiter, bestimmte Ziele durch das Ausloben von Vorteilen zu verfolgen (Vergütung, Geschenke, Sicherheit, Karriere) (Schraft, 2006). Die Mitarbeiter werden extrinsisch motiviert, weil diese sich von der Zielerreichung einen Vorteil (Belohnung) versprechen oder einen Nachteil (Bestrafung) vermeiden möchten.

Beim transformationalen Führungsstil hingegen inspiriert die Führungskraft die Mitarbeiter, sich für gemeinsame Ziele der Organisation einzusetzen (Schraft, 2006). Zwischen Führungskraft und Geführten besteht eine emotionale Bindung. Die Führungskraft ist visionär und charismatisch, stimuliert die Mitarbeiter intellektuell und motiviert durch Inspiration (Kearney, 2005). Die Mitarbeiter sind intrinsisch motiviert die Ziele zu erreichen, weil die Arbeit selbst motivierend wirkt.

Ein motivationsfördernder Führungsstil hat durch die Erhöhung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter positive wirtschaftliche Auswirkungen für das Unternehmen. Motivierte Mitarbeiter sind seltener krank und haben mehr innovative Ideen. Der Kommunikationsprozess zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern wird lösungsorientiert ausgerichtet, Probleme werden schneller gelöst und die

Zusammenarbeit wird durch ein angstfreies Arbeitsklima gefördert. Eine hohe Motivation fördert eine höhere und weniger fehlerbehaftete Arbeitsleistung (Stotz & Wedel, 2009).

### 5. Der Weg zur Veränderung der Führungskultur

Sobald ein Unternehmen einen kulturellen Wandel anstrebt, muss dieser Veränderungsprozess durch ein Konzept des betrieblichen Lehrens und Lernens begleitet werden. Zur Unterstützung ist eine methodisch-didaktische Ausgestaltung von Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung notwendig (Hausladen, 2001).

Mit der Entwicklung von Führungsgrundsätzen werden Verhaltensnormen der Führungskräfte im Umgang mit Mitarbeitern (Führungskompetenzen) beeinflusst. Durch die schriftliche Fixierung der Führungskompetenzen wird einerseits die Art und Weise des Umgangs mit den Mitarbeitern standardisiert, andererseits erhöht sich durch dieses Vorgehen die Sicherheit der Führungskräfte im Handeln (Schumacher, 2009). Die bisherigen Verhaltensweisen, die etablierten Führungsstile, die hierarchischen Stellungen müssen überprüft und auf die neuen kulturellen Werte ausgerichtet werden (Schraft, 2006).

Wie kann im Rahmen der Umgestaltung der Führungskultur überprüft werden, ob sich das neue Verhalten und die kognitiven Prozesse an die neuen Anforderungen angepasst haben (Doppler & Lauterburg, 2005)? Durch die Aufnah-

## Projekt Führungskompass

me der Führungskompetenzen in Zielvereinbarungen (Vereinbarung zwischen Führungskraft und dem Unternehmen zur Erreichung von Unternehmenszielen) werden die Führungskräfte angehalten, sich an der vom Unternehmen verabschiedeten Führungskultur zu orientieren. Ob die vereinbarten Maßnahmen in der Praxis dann auch umgesetzt wurden, überprüfen Unternehmen z.B. mit Auditierungen (intern/extern) oder Instrumenten wie Mitarbeiterbefragungen oder einem 360°-Feedback (Rohac, 2009).

### 6. Der Berliner Luftverkehr im Überblick

Durch die Zusammenlegung der drei Berliner Flughäfen Schönefeld, Tegel und Tempelhof und die Inbetriebnahme des neuen Flughafens Berlin Brandenburg Willy Brandt, kurz BER, wird der gesamte Luftverkehr der Hauptstadtregion auf einem Flughafen konzentriert. Damit beginnt am 27. Oktober 2013 für die Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens der Aufbruch in eine neue Ära. Der Flughafen Berlin Brandenburg wird ein Verkehrshafen der neuen Generation. Spätestens mit dem Baubeginn im Jahr 2006 begann im Unternehmen ein kultureller Wandel. Dieser war insbesondere davon geprägt, sich effizienter, kunden- und prozessorientierter aufzustellen, neue Geschäftsfelder zu erschließen sowie entsprechende Kompetenzen aufzubauen. Aufgabe ist es derzeit, ein gemeinsames kulturelles Verständnis zu etablieren sowie die Mitarbeiter bei den Veränderungen

und steigenden Anforderungen zu unterstützen.

### 7. Projekt „Führungskompass“

Aufgrund der umfassenden Veränderungsprozesse sind die Anforderungen und Erwartungen an die Führungskräfte der Flughafen Berlin Brandenburg GmbH gewachsen. Der Bereich Personal & Organisation hat daher das Projekt „Führungskompass“ aufgesetzt, um eine zielgerichtete Führungskultur zu etablieren. Dazu wurden Führungskompetenzen definiert, die in der Führungspraxis eine bessere Orientierung geben sollen und vor allem eine Leitlinie für die Auswahl, Entwicklung und Beurteilung von Führungskräften sind. Wie bei einem Kompass wurden dazu vier Richtungen, die sogenannten Hauptkompetenzen, definiert. So wird von allen Führungskräften erwartet, dass sie ihren Mitarbeitern (1) *die Richtung klar vorgeben*, (2) *ihre Aktionen darauf ausrichten*, (3) *ein motivierendes Arbeitsklima schaffen* und (4) *für die Zukunft vorbauen*. Diese vier Hauptkompetenzen werden durch jeweils vier Verhaltenskompetenzen konkretisiert.

Um die gewünschte Führungskultur nachhaltig zu verankern, ist es essenziell, dass die Unternehmensleitung und die Führungskräfte sich mit dieser identifizieren. So wurde bei der Festlegung des „Führungskompass“ insbesondere darauf geachtet, dass dieser auf die Situation und die künftigen Anforderungen der Flughafen Berlin Brandenburg GmbH zugeschnitten ist. Dazu fanden mehrere Workshops mit der

Geschäftsführung, den Führungskräften, Mitarbeitern und Betriebsratsmitgliedern statt. Neben einer Kommunikation, die möglichst konkret und transparent die Führungskompetenzen im Unternehmen erklärt, ist es zudem wichtig, dass die Führungskompetenzen in der täglichen Praxis Anwendung finden. Daher wird der „Führungskompass“ für die Auswahl von (Nachwuchs-) Führungskräften und die Gestaltung von Entwicklungsmaßnahmen herangezogen. Perspektivisch sollen Feedbackprozesse für die Führungskräfte, wie zum Beispiel das 360°-Feedback, durchgeführt werden. Auf der Grundlage des „Führungskompass“ sollen damit die Führungskräfte Feedback sowie Entwicklungs- und Qualifizierungsempfehlungen erhalten.

### 8. Ausblick

Führungskultur zu verändern, braucht Zeit und insbesondere einen „langen Atem“. So ist es wichtig, dass der Bereich Personal & Organisation konsequent und stetig die Anwendung der Führungskompetenzen in der Praxis verfolgt und weiter vorantreibt. Insbesondere bei personellen Entscheidungen, die nicht auf allgemeine Zustimmung stoßen, wird der Bereich Personal & Organisation auch weiterhin gefordert sein, die Anwendung der Führungskompetenzen zu begründen. Bei künftigen strategischen Veränderungsprozessen muss zudem immer wieder überprüft werden, ob die definierten Führungskompetenzen geeignet sind, um den Erfolg des Unternehmens zu unterstützen. Auch wenn erst in ein

paar Jahren Bilanz gezogen werden kann, ob sich die gewünschte Führungskultur bei der Flughafen Berlin Brandenburg GmbH etabliert hat, wurde der erste erfolgreiche Schritt durch das Projekt „Führungskompass“ getan.

### 9. Literatur

- Dierkes, M. (2009). Theorie und praktischer Nutzen von Unternehmenskultur. In Engelbert Westkämper (Hrsg.), *Handbuch Unternehmensorganisation: Strategien, Planung, Umsetzung* (3. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2005). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten* (11. Auflage). Frankfurt am Main: Campus.
- Gleitsmann, B. M. (2007). *Internes Marketing: Unternehmenskultur und marktorientiertes Verhalten: Direkte, indirekte und moderierende Effekte*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Hausladen, I. (2001). *Instrumente zur Implementierung des Kulturellen Wandels*. München: TCW Transfer-Centrum Verlag.
- Hewitt (2008). *Talent Supply und Employer Branding*. Wiesbaden: Hewitt Associates.
- Hornstein, J. (2009). *Modellgestützte Optimierung des Führungsstils während eines Turnarounds*. Wiesbaden: Gabler.
- Kearney, E. (2005). *Innovationsorientierte transformationale Führung von F&E-Teams: Eine empirische Analyse*. Tausen: Driesen.
- Kienbaum (2009). Studie: *Unternehmenskultur 2009/2010 – Rolle und Bedeutung*. Gummersbach: Kienbaum Management Consultants.
- Rohac, S. (2009). *Unternehmenskultur und ihre zielgerichtete Veränderung: Ein psychologisch fundierter und prozessorientierter Leitfaden*. Hamburg: Diplomica.
- Sackmann, S. A. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit kulturellem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Schein, E. H. (2010). *Organisationskultur: The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide, I. Hölscher (Übers.)*, 3. Aufl. Bergisch Gladbach: EHP-Organisation.
- Schraft, M. S. (2006). *Eignungsdiagnose und Entwicklung von Führungskräften in Bezug auf transformationale Mitarbeiterführung*. Köln: Kölner Studien Verlag.
- Schreyögg, G. (1996). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Schuhmacher & F., Geschwill, R. (2009). *Employer Branding, Human Resources Management für die Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Stotz, W. & Wedel, A. (2009). *Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. München: Oldenburg.
- Thomas, A. & Janich, N. (2005). *Unternehmenskultur und Unternehmensidentität: Wirklichkeit und Konstruktion*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

### 10. Über die Autoren

Guido Baer

- gelernter Erzieher, Diplomkaufmann, Master of Arts - HR
- Leiter für Personalgrundsätze der Flughafen Berlin Brandenburg GmbH
- weitere Informationen: [Xing-Profil](#)

Kristin Klein

- ausgebildete Change Managerin, Wirtschaftsjuristin
- bis vor Kurzem Referentin für Personalentwicklung der Flughafen Berlin Brandenburg GmbH
- derzeit arbeitet sie als Referentin in der Managemententwicklung der Generali Deutschland Holding AG
- weitere Informationen: [Xing-Profil](#)



# Interview: »Projekt Führungskompass«

## Interview mit Guido Baer & Kristin Klein (Flughafen Berlin Brandenburg GmbH)

### **Frau Klein, Herr Baer, in welcher Branche sind Sie tätig?**

Wir sind in der Luft- und Raumfahrtbranche tätig, unser Unternehmen ist die Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (derzeit: Berliner Flughäfen).

### **In welchen Positionen arbeiten Sie?**

**Klein:** Ich bin Referentin für Personalentwicklung, hier im Bereich Personal & Organisation tätig. Ich bin Mitarbeiterin von Herrn Baer. Zu meinen Tätigkeitsfeldern gehören alle Themen rund um die Personalentwicklung, wie zum Beispiel die Gestaltung der Führungskräfteentwicklung, die Konzeption und Durchführung von Entwicklungsprogrammen für Nachwuchsführungskräfte und die Begleitung von Teamentwicklungen und Coachings.

**Baer:** Ich bin Leiter der Abteilung Personalgrundsätze und u. a. zuständig für personalstrategische Themen wie Personalentwicklung, Personalcontrolling, Tarifverträge und strategische EDV-Projekte des Personalbereichs.

### **Wie lange arbeiten Sie in diesem Bereich?**

**Klein:** Ich bin seit 8 Jahren im Unternehmen und die letzten 3 Jahre in der Personalentwicklung tätig.

**Baer:** Ich bin quasi ein Urgestein und seit 1990 bei den Berliner

Flughäfen und seit einigen Jahren Abteilungsleiter.

### **In Ihrem Artikel schreiben Sie von Workshops zur Festlegung des „Führungskompass“: Wie genau wurden Mitarbeiter befragt und wie wurden sie mit einbezogen?**

**Klein:** Es gab eine Mitarbeiterbefragung, in der flächendeckend zu allen Themen und auf allen Ebenen ein Feedback eingeholt worden ist. Ein großer Fragenkomplex stellte dabei das Thema „Führung“ dar. Diese Mitarbeiterbefragung war ein Auftakt für den Start des Projekts „Führungskompass“. Wir haben anschließend zum Thema Führung viele Workshops durchgeführt, unter anderem mit den Führungskräften auf allen Ebenen, aber auch mit Mitarbeitern und Vertretern des Betriebsrats. Uns war es wichtig, ein breites „Meinungsbild“ über die gewünschte Führungskultur bei uns zu erhalten und vor allem eine Diskussion und Reflexion darüber im Unternehmen anzustoßen.

### **Das Projekt „Führungskompass“ beschreibt vier Hauptkompetenzen, die die Anforderungen und Erwartungen an die Führungskräfte verdeutlichen. Inwiefern werden diese durch Verhaltenskompetenzen konkretisiert?**

**Klein:** Die vier Hauptkompetenzen Richtung, Ergebnisse, Arbeitsklima und Zukunft werden insofern

durch die Verhaltenskompetenzen konkretisiert, als dass diese genaue Verhaltensleitlinien noch einmal spezifizieren. Beispielsweise ist unter „Richtung“ gemeint, dass Führungskräfte diese klar vorgeben und sich dabei an den Unternehmenszielen orientieren. Sie sollen hier Visionen transportieren und als Vorbild agieren.

**Baer:** Wir erachten einen transformationalen Führungsstil als besonders wichtig. Darunter fällt eine angemessene Kommunikation, die direkt und transparent ist. Diese Verhaltenskompetenz fällt zum Beispiel unter Arbeitsklima. Es soll eine wertschätzende und vertrauensvolle Zusammenarbeit geschaffen werden.

### **Was ist derzeit eine der schwierigsten Herausforderung im Projekt „Führungskompass“?**

**Baer:** Das ist zum Einen die Akzeptanz und Umsetzung, also die konsequente Anwendung im Unternehmen. Und eben dabei auch unbequeme aber notwendige Schritte einzuleiten und umzusetzen.

**Klein:** Praxisorientiert gesprochen: Die eigentliche Arbeit beginnt jetzt. Für die Umsetzung braucht man einen langen Atem und muss konsequent dranbleiben.

**Frau Klein, Herr Baer, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch.** ■

# Maßnahmen des Empowerments am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens

Alexander Löb<sup>1</sup>

<sup>1)</sup> *Coach und Inhaber „Glasperlenspiel Alexander Löb – Potentialorientiertes Coaching“*

SCHLÜSSELWÖRTER: Empowerment, mittelständisches Unternehmen, Bäckerei

KURZFASSUNG: Mit Empowerment bezeichnet man die Verteilung von Macht und Verantwortung durch Führungskräfte an ihre Mitarbeiter. Der folgende Artikel geht auf die begrifflichen Grundlagen ein, schildert die Voraussetzungen und die Gestaltung der Struktur einer erfolgreichen Implementierung von Empowerment und zeigt dessen Grenzen auf. Praktische Beispiele eines mittelständischen Unternehmens aus der Bäckereibranche, werden als Veranschaulichung herangezogen.

## 1. Zum Begriff des Empowerments in Organisationen

Empowerment ist ein Oberbegriff für verschiedene Maßnahmen der Verteilung von Macht und Verantwortung, durch die Mitarbeiter unterstützt werden, um

1. eigene individuelle Potenziale wahrzunehmen
2. ihr Bedürfnis nach Selbstverwirklichung bei der Aufgabenerledigung zu erfüllen und
3. die Unternehmensziele bei zunehmender Aufgabenkomplexität besser zu erreichen.

Ausgangspunkt ist, dass Mitarbeiter ohne Delegation von Macht und Verantwortung, Fremdbestimmung und Machtlosigkeit erleben, weil sie keinen Einfluss auf die Arbeitsabläufe haben und sich selbst als „ausgeliefert“ wahrnehmen.

Die Ansätze des Empowerments können in Bezug auf eine strukturelle und eine psychologische Sichtweise unterschieden werden.

### *Der strukturelle Ansatz*

Beim strukturellen Ansatz werden die Positionen in einer Organisation im Hinblick auf Macht und Herrschaft zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern aufgegliedert. Es geht dabei hauptsächlich um Delegation von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung, z. B. vom Inhaber der Bäckerei zum Produktionsleiter und von diesem auf die Mitarbeiter der verschiedenen Positionen in der Backstube (Ofenposten, Teigmischerei etc.).

Durch die *Variable Zentralisierung/Dezentralisierung* wird gekennzeichnet, inwieweit Autorität, Macht und Entscheidungsgewalt bei der Führungskraft zentralisiert oder auf mehrere Organisationsmitglieder delegiert wird. Die *Variable Kommunikation* umfasst alle organisatorischen Regelungen, die den Informationsaustausch durch Senden, Empfangen, Speichern und Verarbeiten von Informationen festlegen. Unter der *Spezia-*

*lisierung* wird die Aufspaltung der Gesamtaufgabe (Herstellung von Semmeln) in Teilaufgaben (Teigmischerei, Produktion der Teiglinge, Ofenposten, Versand) mit der hieraus resultierenden Aufgabenstruktur verstanden.

### *Der psychologische Ansatz*

Ein Problem des strukturellen Ansatzes besteht darin, dass Mitarbeiter trotz Delegation und Partizipation die genannten Indikatoren von Empowerment (mehr Entscheidungsrecht, Mitsprache, Verantwortung) nicht wahrnehmen. Deshalb werden beim psychologischen Ansatz folgende Variablen der Wahrnehmung von Empowerment untersucht: Neben der Bedeutsamkeit der Arbeitstätigkeiten, ist es die durch den Mitarbeiter erlebte eigene Kompetenz, die Selbstbestimmung/Autonomie und der eigene Einfluss (Spreitzer, 2007).

Diese von Gretchen Spreitzer von der Universität Michigan für ihre

## Maßnahmen des Empowerments

Forschung verwendeten Variablen gelten als wesentlicher Beitrag zur Messung des Erlebens von Empowerment. Da nicht sicher ist, dass der Mitarbeiter trotz Delegation und Partizipation Empowerment wahrnimmt, kann also festgestellt werden, dass es nicht ausreicht Empowerment strukturell zu ermöglichen. Es ist außerdem auf eine hohe Ausprägung der gerade beschriebenen Variablen des Erlebens von Empowerment zu achten.

### 2. Voraussetzungen für Empowerment

Bei der Gestaltung des Empowerments sollte die Unternehmenssituation, die durch interne und externe Einflussfaktoren bestimmt ist, angemessen berücksichtigt werden. Zur Illustration soll hier auf zwei Phänomene eingegangen werden, die unter anderem den situativen Kontext prägen: den „Aufstand der Mittel“ und die „Explosion der Zwecke“ (Remer, 1988, S. 559).

Unter dem „Aufstand der Mittel“ ist zu verstehen, dass Unternehmenspolitik und -planung u. a. durch die Mitarbeiter und das Potential (hier Mittel) des Unternehmens bestimmt werden (Remer, 1988). Aufgrund des gesellschaftlichen Wertewandels, einem sich verändernden Menschenbild, des Entstehens von Spezialistentum und der zunehmenden Bedeutung individueller Entfaltung und Teamarbeit, wächst der Mitarbeiter immer mehr aus seiner früher sehr ausgeprägten Abhängigkeitsstellung heraus. Dies bedeutet, dass bei der Gestaltung der Organisationsstrukturen mehr Rücksicht auf das Personal und

dessen Bedürfnis nach Empowerment genommen werden muss.

Die „Explosion der Zwecke“ besteht in der gleichsam explosionsartigen Erweiterung des bisherigen Unternehmenszwecke (z. B. „Gewinn“) um Nebenbedingungen wie z. B. „Nachhaltigkeit“ und der Auffassung, dass das Unternehmen eine „Koalition“ aus verschiedenen Anspruchsgruppen (Kunden, Mitarbeiter, Kapitalgeber etc.) darstellt.

### 3. Gestaltung der Struktur und der Variablen von Empowerment

Wenn die Aufgaben nur vage determinierbar und komplex sind, wenn die Suchfeldbestimmung und Ideenfindung im Vordergrund stehen, sollte der Spezialisierungsgrad in der Organisation möglichst niedrig sein. Durch Spezialisierung wird für die verantwortlichen Mitarbeiter die Menge der zu beachtenden Einflussfaktoren vermindert und dadurch die Aufgabenkomplexität gesenkt. Bereits in der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner und Snydermann (1967) wurde deutlich gemacht, dass der Inhalt bzw. die Komplexität einer Aufgabe einen zentralen intrinsischen Motivator darstellt, der die Ideengenerierung und die Bereitschaft zur Problemlösung anregt.

Der Grad an Entscheidungscentralisation sollte aus folgendem Grund eher gering sein: Es soll verhindert werden, dass Mitarbeiter gute Ideen, die das Unternehmen voranbringen, zurück halten. Hohe Entscheidungscentralisation kann den Vorgesetzten dazu verleiten, Ideen seiner Mitarbeiter zu blo-

ckieren: Wenn der Vorgesetzte befürchtet, es könne angesichts guter Ideen der Mitarbeiter der Eindruck entstehen, er selbst sei dazu nicht in der Lage gewesen und hätte versagt, dann besteht die Gefahr, dass diese Ideen „auf dem Dienstweg gefiltert“, also nicht weiter verwendet bzw. blockiert werden.

In einer filialisierten Bäckerei ist ein Großteil der alltäglichen Aufgaben in der Backstube stark standardisiert und es geht darum, die Abläufe effizient und fehlerfrei durchzuführen. Die Tätigkeiten in der Teigmischerei, bei der Herstellung der Backwaren oder am Ofenposten etc. hängen stark von strikt vorgegebenen Abläufen und Rezepturen ab. Dies lässt es zunächst schwierig erscheinen, Empowerment zu ermöglichen. Allerdings kann ein Inhaber sein Bäckereiunternehmen besser auf die komplexer gewordene Umwelt einstellen, wenn er Verantwortung und Kompetenz delegiert. Eine zumindest teilweise Selbstorganisation in dezentralen Einheiten ist zentralen Entscheidungsstrukturen überlegen. Macht und Verantwortung können dabei delegiert werden an den Produktionsleiter (steuert Abläufe in der Backstube), an den Bereichsleiter Backwaren (koordiniert Backtätigkeiten im Filialbereich) und an die Bezirksleiter (Filialmanager, die im Verkauf Führungsverantwortung haben). Auch an die Bäckergehilfen, Bäckergehilfen, Filialleiter/-innen und Verkäufer/-innen kann Entscheidungsmacht und Verantwortung übertragen werden.

Bei Entscheidungen über das

## Maßnahmen des Empowerments

Sortiment und die Produktpalette, die Ausbildung der Lehrlinge, Einteilung der Schichtzeiten, Hygiene und Sauberkeit und bei der Sicherstellung von Qualität und Frische ist es für den Inhaber hilfreich, die Informationen der „ermächtigten“ Mitarbeiter zu nutzen. Deshalb sollte Empowerment durch folgende Organisationsstrukturen umgesetzt werden:

- Regelmäßige Besprechungen abzuhalten, diese entweder selbst oder durch Mitarbeiter moderieren zu lassen, kann ein sinnvoller Anfang sein.
- Hilfreich ist es, ein Teamworkmodell wie z. B. den sogenannten Qualitätszirkel „Quality Circle“ (Remer, 1989, S. 164) zu institutionalisieren. Dies ist eine dauerhaft eingerichtete Problemlösungsgruppe, bestehend aus den Mitarbeitern, die bei der alltäglichen Arbeit mit den auftretenden Problemen konfrontiert werden. Dies sind z. B. in der Sektion Teigmischerei alle Mitarbeiter, die bei der Herstellung der Teige involviert sind: der Lagerleiter, der Mehl und andere Zutaten bestellt, ordnungsgemäß und nach den Hygienestandards lagert und bereitstellt; die Gesellen und der Sektionsleiter welche entsprechend der vorgegebenen Rezepte, die Zutaten genauestens abzuwiegen haben und die Teige manuell bzw. mit Hilfe der Maschinen mischen. Auch die Auszubildenden sind involviert und können durch ihr in der Berufsschule erlangtes

Wissen, neueste Informationen zu Rezepten und zur Verwendung innovativer Teigmischmaschinen beitragen. Der Grundgedanke besteht darin, dass Probleme und Schwächen dort am besten erkannt und beseitigt werden können, wo sie auftreten. Der Qualitätszirkel ist in hohem Maße Ausdruck von Empowerment des Personals, weil der Mitarbeiter die Bedeutsamkeit seiner Tätigkeit erlebt sowie eigene Kompetenz, Selbstbestimmung und Autonomie wahrnimmt.

- Weitere Aspekte von Empowerment können „Job Enrichment“ (Arbeitsbereicherung), Job Enlargement (Arbeitserweiterung) und Job Rotation (Arbeitswechsel im Betrieb) sein (Menon, 2001).
- Auch ein angemessener Führungsstil als Teil von Empowerment hat einen zentralen Einfluss auf das Erleben der Mitarbeiter.
- Ein transformationaler Führungsstil motiviert und inspiriert die Mitarbeiter, indem sie durch anspruchsvolle, auch intellektuell stimulierende Ziele herausgefordert werden und der Sinn ihrer Aufgabe verdeutlicht wird (Gebert, 2002). Die Mitarbeiter werden durch die Führungskräfte zu eigenständigem Problemlösen und kritischen Hinterfragen alter Gewohnheiten ermuntert. Der Inhaber bzw. Vorgesetzte sollte seine Mitarbeiter im Prozess des Empowerments

schrittweise und behutsam begleiten und dabei allmählich Macht abgeben, selbstbestimmtes Handeln des Mitarbeiters würdigen und eine direkte Einmischung in dessen Bereich – wenn möglich – vermeiden.

### 4. Folgen von Empowerment

Empirische Studien belegen, dass das Erleben von Empowerment positiv auf die Arbeitszufriedenheit wirkt und das Risiko emotionaler Erschöpfung und eines Burnouts sinkt (Schermyly, 2011).

Die Empowerment-Forschung belegt weiterhin, dass Mitarbeiter mit einem positiven Empowerment-Erleben eine geringere Kündigungsneigung aufweisen (Schermyly, 2011). Darüber hinaus verhalten sich „ermächtigte“ Beschäftigte initiativer und proaktiver (Spreitzer, 2007), denn sie verfügen durch Empowerment in ihrem Arbeitskontext über den notwendigen Spielraum sowie über genügend intrinsische Motivation (Schermyly, 2011).

### 5. Fazit

Die Chancen des Empowerments liegen darin begründet, dass der Unternehmer durch die Aufteilung von Macht und Verantwortung an seine Führungskräfte und Mitarbeiter die Aufgabenkomplexität in von Diskontinuitäten geprägten Managementsituationen besser bewältigen kann. Durch Empowerment wird der Mitarbeiter zu mehr Leistung und verantwortlichem Handeln motiviert.

Die Grenzen des Empowerments

## Maßnahmen des Empowerments

sind unter anderem darin zu sehen, dass die Umstrukturierung eines Unternehmens ein Prozess ist, dessen Tempo abhängt von der Wahrnehmung des Empowerments (mehr Entscheidungsrecht, Mitsprache, Verantwortung) durch die Mitarbeiter. Aber auch davon, wie die Wahrnehmung von Empowerment durch Führung, Personalentwicklung und Kommunikation gefördert werden kann.

### 6. Literatur

- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1967). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review* 2001 (1), 153-180.
- Remer, A. (1988). Das Managementsystem als Entscheidungsgegenstand. *Wissenschaftliches Studium*, 17, 559-563.
- Remer, A. (1989). *Organisationslehre: Eine Einführung*. Berlin/ New York: De Gruyter.
- Schermuly, C. C. (2011). Empowerment. Was tatsächlich gemeint ist. *Personalmagazin*, 3/11, 31-33.
- Spreitzer, G. (2007). Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In C. Cooper & J. Barling (Hrsg.). *The Sage Handbook of Organizational Behavior: Volume One: Micro*

*Approaches*. 1 London: Sage Publications.

### 7. Über den Autor

- Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth
- war als Personalleiter in verschiedenen Unternehmen der Lebensmittelbranche tätig
- derzeit selbstständiger Potentialcoach
- weitere Informationen: [Xing-Profil](#)



# Interview: »Maßnahmen des Empowerments«

Interview mit Alexander Löb (Coach und Inhaber „Glasperlenspiel Alexander Löb – Potentialorientiertes Coaching“)

## Herr Löb, in welcher Branche arbeiten Sie?

Beruflich habe ich als Personalleiter in Münchner Großbackbetrieben, als Coach und als leitender Verkaufs- und Personalmanager im Lebensmittelhandel in folgenden Bereichen langjährige Erfahrungen gesammelt: potenzialorientierte Mitarbeiterauswahl und Mitarbeiterentwicklung sowie potenzialorientierte Berufsfindung (Beruf als Berufung) und Lebensgestaltung (Verwirklichung des eigenen Wesens in den Lebensbereichen: Beziehungen, Beruf und Freizeit etc.). In der Coaching-Branche gebe ich diese Erfahrungen als selbständiger Coach weiter.

## Warum ist Empowerment wichtig?

Durch Empowerment werden Hierarchie und Bürokratie abgebaut und die intrinsische Motivation, die positive Einstellung zur Arbeit und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter gesteigert. Die Mitarbeiter spüren, dass sie ihre Potenziale besser entfalten können und ihnen die Arbeit gut tut. Das Ergebnis sind eine bessere Bewältigung der Aufgabenkomplexität und eine Steigerung der Leistung. Die Kündigungsneigung der Mitarbeiter sinkt.

## Gibt es einen deutschen, mögli-

## cherweise eher weniger bekannten, äquivalenten Begriff zu Empowerment? Ist dies eine bereits bestehende, „alte“ Erkenntnis mit neuer Titulierung?

Ich würde nicht sagen, dass es eine alte Erkenntnis unter neuer Titulierung ist. Hardy und Leiba-O'Sullivan bezeichneten die 90er Jahre als „Zeitalter des Empowerment“. Zuvor wurden einzelne Aspekte eher getrennt voneinander, eindimensional untersucht wie z. B. Partizipation, Dezentralisation, Motivation. Erst mit dem Begriff des Empowerments wurde ein mehrdimensionales Konstrukt geschaffen. Neben dem strukturellen Ansatz wurde auch mehr psychologisch untersucht, wie die Verteilung von Entscheidungsrechten, Mitsprache und Verantwortung vom Vorgesetzten an die Mitarbeiter von diesen wahrgenommen wird.

## Was ist die wichtigste Voraussetzung, um Empowerment erfolgreich im Unternehmen zu implementieren? Wie kann effektives Empowerment in Unternehmen erreicht werden?

Voraussetzung für ein erfolgreiches Implementieren des Empowerments sind Strukturen, durch die Macht und Verantwortung an Mitarbeiter abgegeben wird. Dazu gehören Maßnahmen der Dezentrali-

sierung, Partizipation, Delegation und der Gestaltung einer offenen, freien Kommunikationsstruktur mit durchlässigen Kommunikationswegen. Die wichtigste Voraussetzung ist aber, dass der Mitarbeiter diese Maßnahmen psychologisch als Übertragung von Entscheidungsmöglichkeiten, Mitspracherecht und Verantwortung wahrnimmt. Ein transformationaler Führungsstil ist hierbei sehr hilfreich.

**Herr Löb, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch.** ■

# Lernende Potenzialbeurteilung – Wie man diagnostische Kompetenz im Personalauswahlprozess entwickeln kann

Rouven Schäfer<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dipl. Kfm (FH), ist Personalleiter eines mittelständischen Marketingunternehmens mit 190 Mitarbeitern und insgesamt drei Mitarbeitern im Personalbereich.

SCHLÜSSELWÖRTER: Personaldiagnostik, Personalauswahl, implizites Lernen

KURZFASSUNG: Die Lücke zwischen wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen der Personaldiagnostik und ihrer Anwendung in der Praxis ist groß. Unternehmen stehen unter anderem aus Kostengründen vor der Herausforderung, die diagnostische Kompetenz zu erhöhen, um Fehlentscheidungen zu vermeiden. Ein Ansatz zur Optimierung der Personalauswahl stellt das Konzept der lernenden Potenzialbeurteilung dar. Dabei wird die Personalauswahl im Prozess optimiert und die diagnostische Kompetenz stetig entwickelt.

## 1. Personalauswahl zwischen Theorie und Praxis

Während die Wissenschaft immer ausgefeiltere eignungsdiagnostische Methoden entwickelt und Erkenntnisse gewinnt, verlassen sich Führungskräfte bei Personalentscheidungen oft notgedrungen auf ihre subjektiven Erfahrungen und Eindrücke (Kanning, 2004). Häufig kommen auch heute noch unseriöse Verfahren wie die Grafologie oder Pseudo-Persönlichkeitstests zum Einsatz. Trotz einer gewissen eignungsdiagnostischen Professionalisierung der Wirtschaft in den letzten Jahren, besteht weiterhin eine mehr oder weniger große Lücke zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen der Personaldiagnostik und deren Verbreitung, Akzeptanz und Anwendung in der Praxis (Bartoschek, 2011). Das hat verschiedene Ursachen. Zum

einen werden Führungskräfte zu wenig in eignungsdiagnostischen Themen fundiert aus- oder weitergebildet. Zum anderen müssen in der Praxis Entscheidungen unter (Zeit)Druck getroffen werden. Dies führt oft dazu, dass der Einsatz von wissenschaftlich fundierten Verfahren wie Intelligenz- oder Persönlichkeitstests als wenig praktikabel oder nützlich angesehen wird. Nun könnte man anführen, dass dies nicht entscheidend sei, solange die Personaler fundierte eignungsdiagnostische Kompetenzen vorweisen können. Doch auch die diagnostische Qualität der Personalabteilungen ist sehr uneinheitlich und hängt unter anderem vom Ausbildungshintergrund (Psychologie, BWL oder Jura) und der Größe des Unternehmens ab. Je kleiner das Unternehmen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass selbst

absolutes Grundlagenwissen der Eignungsdiagnostik nicht vorhanden ist. Schließlich könnte auch die Wissenschaft einen größeren Beitrag für einen Theorie-Praxis-Transfer leisten, indem mehr Feldstudien und Beratungsprojekte durchgeführt würden. Auch sind wissenschaftliche Bücher und Artikel aus Fachzeitschriften zahlreich vorhanden, aber oft zu wenig praxisrelevant und für Praktiker ohne ein fundiertes methodisches Wissen schwer zu verstehen (Kanning, 2011). Doch wie können Unternehmen die diagnostische Kompetenz ihrer Personalverantwortlichen und Führungskräfte erhöhen? Im Folgenden wird ein Ansatz aus der Praxis vorgestellt.

## 2. Der unternehmerische Kontext

Viele Führungskräfte in unserem Unternehmen haben keinen eig-

## Lernende Potenzialbeurteilung

nungsdiagnostischen Ausbildungshintergrund. Dennoch müssen sie häufig personenbezogene diagnostische Entscheidungen treffen. Was allen Führungskräften jedoch gemein ist, ist der Wunsch, Menschen treffend einschätzen zu können. Einige sind aus Neugier motiviert oder weil sie einen professionellen Anspruch an ihre Arbeit haben. Andere aufgrund in der Vergangenheit gemachter Fehleinschätzungen, die sie zukünftig vermeiden wollen. Bei dieser Motivation möchten wir als Personaler die Führungskräfte abholen, indem wir die diagnostische Kompetenz im Arbeitsprozess entwickeln. Eine Voraussetzung dafür ist, dass das wissenschaftlich fundierte Diagnostik-Know-how in der Personalabteilung vorhanden ist.

### 2. Die lernende Potenzialbeurteilung

Das Konzept der lernenden Potenzialbeurteilung (Lang-von Wins, Triebel, Buchner & Sandor, 2008) beschreibt einen pragmatischen Ansatz zur Steigerung der diagnostischen Kompetenz in Unternehmen. Dabei werden die verschiedenen Stufen im Beurteilungsprozess jeweils als Lernchancen verstanden und systematisch genutzt. Im Mittelpunkt dieses Ansatzes steht der urteilende Mensch. Dabei erfolgt das Lernen informell im Arbeitsprozess selbst. Das bedeutet, dass das Lernen anlassbedingt und ganzheitlich-problembezogen in konkreten Recruitingprojekten erfolgt. Lernen findet so unter aktiver Beteiligung im Beratungsprozess zwischen Führungskraft und Perso-

ner statt. Dabei soll nicht nur eine möglichst valide Einschätzung der Passung zwischen Bewerber und dem Anforderungsprofil erfolgen. Ziel ist es auch, die diagnostische Kompetenz der Führungskräfte und Personaler zu erhöhen. Der Leitfaden wird im Folgenden kurz vorgestellt:

#### 3.1. Die Erstellung eines Anforderungsprofils

Zunächst gilt es, die wesentlichen Anforderungen von Tätigkeiten und ihre Zusammenhänge untereinander zu erfassen. Dies erfolgt in Form eines Dialogs zwischen Führungskraft, Stelleninhaber und Personaler, auf Grundlage eines standardisierten Fragenkatalogs. Dabei werden vor allem Ziele, Aufgaben, Fachkenntnisse und spezielle Kompetenzen, die als erfolgskritisch angesehen werden, erfasst. Während dieses Gesprächs geben die Personaler bereits Hilfestellung bezüglich der Erfassung realistischer Anforderungen. Im Gespräch können auch Verständnisfragen zu Konstrukten wie Leistungsmotivation oder Gewissenhaftigkeit direkt geklärt werden.

#### 3.2. Das angemessene methodische Vorgehen festlegen

Der Auswahlprozess ist standardisiert und wird möglichst vom selben Personaler über alle Stufen hinweg begleitet. Bei der Auswahl der eingesetzten Personalauswahlinstrumente wird der multimodale Ansatz berücksichtigt, also der Einsatz mehrerer und unterschiedlicher Verfahren wie Rollenspiele, biographiebezogene Fragen oder Arbeits-

proben. Die eingesetzten Fragen und Aufgaben werden auf die Stellenprofile einzeln abgestimmt. Zunächst erfolgt anhand des Stellenprofils eine Zielgruppenanalyse und dann eine individuelle Ansprache durch Online-Stellenanzeigen und Marketingmaßnahmen. Dies soll sowohl geeignete Kandidaten ansprechen, als auch nicht geeignete davon abhalten sich zu bewerben. Die eingegangenen Bewerbungen mit Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnissen und ggf. Arbeitsproben werden nach vorher festgelegten Kriterien, wie vorhandene Qualifikation und Berufserfahrung, vorselektiert. Als nächster Schritt wird ein 15-minütiges Telefoninterview durchgeführt. Zur Vorbereitung erhalten die Bewerber gezielte Fragen („Welche Aspekte sind Ihnen bei der Auswahl eines Arbeitsplatzes bzw. Arbeitgebers besonders wichtig?“). Die weitere Vorauswahl erfolgt auf Grund der Einschätzung bestimmter Dimensionen wie Auffassungsgabe oder Motivation. Der nächste Schritt ist ein Vorstellungsgespräch an dem neben dem Personaler auch ein Vertreter der Fachabteilung teilnimmt. Zuletzt müssen alle Kandidaten in der Endauswahl einen Probetag absolvieren, um insbesondere die soziale Passung mit dem Team und die Handlungskompetenzen zu erfassen. Wie strukturiert arbeitet der Bewerber, wie ist seine Arbeitsgeschwindigkeit, wie interagiert er mit dem Team oder welche Ansprüche werden an die eigene Arbeit gestellt? Beide Parteien lernen sich so im Laufe des Tages intensiver kennen und kön-



## Lernende Potenzialbeurteilung

nen besser entscheiden, wie gut die Passung zwischen Kompetenzen des Bewerbers und Anforderungen der Stelle ist. Abhängig vom Anforderungsprofil der Stelle werden Aufgaben ausgewählt, die der Bewerber im Laufe des Tages bearbeitet. Dies können sowohl situative Aufgaben sein (Rollenspiel), als auch Aufgaben aus der Praxis, bei denen die Lösungsorientierung im Vordergrund steht. Zum Ende des Tages werden die Ergebnisse vorgestellt und ein Rollenspiel durchgeführt.

### 3.3. Angemessene Interpretation der Informationen und Treffen eines begründeten Urteils

Für die Führungskräfte und Personaler ist die angemessene Interpretation der gesammelten Verhaltensbeobachtungen, Daten und Eindrücke von besonderer Bedeutung. Am Ende soll eine begründete Entscheidung für oder gegen einen Kandidaten unter Berücksichtigung des Kontexts (projektbezogener Zeitdruck, Qualität des Bewerberpools) getroffen werden.

Im Laufe des oben skizzierten Auswahlprozesses werden verschiedene und vor allem umfangreiche Informationen generiert. Auf Grund der Komplexität kann es leicht zu Fehlern in der Beurteilung von Kandidaten kommen, die sich auf den weiteren Prozess auswirken. Entweder indem ein geeigneter Kandidat aus falschen Gründen abgelehnt wird oder weil positiv belegte Eindrücke (Selbstbewusstsein, Sympathie) den Blick für das Profil trüben (Halo-Effekt). Ein konkretes Beispiel:

Eine Führungskraft vertritt die Annahme, dass eine schlechte Abiturnote in Mathematik für eine geringe Intelligenz steht. Die Führungskraft ist selbst in Mathematik immer sehr gut gewesen und möchte keine Mitarbeiter mit geringer Intelligenz einstellen. Die Personaler würden hier im Gespräch mit der Führungskraft thematisieren, dass es alternative Gründe für die schlechten Noten geben kann, die nichts mit der Intelligenz zu tun haben. Selbst wenn die mathematische Intelligenz gering sei, sei dadurch noch unklar, wie es um die verbale oder räumliche Intelligenz bestellt ist. Viel wichtiger ist jedoch die Frage, ob die mathematische Intelligenz für die konkrete Stelle überhaupt relevant ist? Die Personaler haben die Aufgabe, die unterschiedlichen Eindrücke mit der Führungskraft zu reflektieren. Dies erfolgt durch das Nachbesprechen und das gemeinsame Festhalten noch zu klärender Punkte im Anschluss an die oben aufgeführten Stufen (Telefoninterview, Vorstellungsgespräch, Probetag). Dabei werden auch unprofessionell klingende Begriffe wie „Bauchgefühl“ oder „Intuition“ ernstgenommen und liefern den Anlass, noch einmal intensiver über die Kandidaten und das Profil nachzudenken (Kleebauer, 2007). Ein Punkt sei noch betont: Viele Unternehmen haben oft nicht die Auswahl zwischen mehreren, gleichermaßen geeigneten Kandidaten. Ein Grund sind die für viele Stellen steigenden Anforderungen an die Kompetenzen und zum anderen wird es immer schwieriger, genügend passende Bewerber zu finden. Die He-

erausforderung liegt also auch darin, einen möglichst validen Einblick in die Motive, Kompetenzen und die Persönlichkeit eines Kandidaten zu erlangen, der auf den ersten Blick nicht zu hundert Prozent mit dem Anforderungsprofil übereinstimmt. Dies erfolgt mit dem Ziel, das zukünftige Potenzial einzuschätzen und nicht nur die zu diesem Zeitpunkt vorhandenen Fähigkeiten.

Am Ende steht eine gut begründete Entscheidung für oder gegen einen Kandidaten.

### 3.4. Überprüfung des Urteils und aus Fehlern lernen

Um die diagnostische Kompetenz zu entwickeln, ist es wichtig, auch nach der Einstellung die getroffenen Entscheidungen zu überprüfen. Dies erfolgt beispielsweise anhand der regelmäßig stattfindenden Beurteilungen der Mitarbeiter. Nach den ersten drei und sechs Monaten und von diesem Zeitpunkt an halbjährlich, finden Mitarbeitergespräche statt. Diese werden immer von Personaler und Führungskraft gemeinsam geführt und vor- und nachbesprochen. Auch beim Ausscheiden aus dem Unternehmen wird immer ein Austrittsinterview durchgeführt. Dadurch erhalten sowohl Führungskraft als auch die Personaler wichtige Informationen und können hier ebenfalls Lernchancen wahrnehmen. Wo lagen wir richtig mit unserer Einschätzung? Wo haben wir uns geirrt? Was würden wir zukünftig besser machen? Muss das Anforderungsprofil angepasst werden?

## Lernende Potenzialbeurteilung

### 4. Fazit

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, ist eine professionelle Personaldiagnostik wichtig. Sie hilft, Fehlentscheidungen und damit verbundene Kosten zu vermeiden. In erster Linie ist es wichtig, alle Beteiligten in die Lage zu versetzen, eine fundierte Entscheidung zu treffen. Ferner ist es für ein Unternehmen wichtig, dass seine Mitarbeiter kontinuierlich dazulernen und sich Schritt für Schritt verbessern. Wünschenswert wäre noch eine stärkere Verzahnung wissenschaftlicher Erkenntnisse mit den Anforderungen der Personalpraxis. Der hier skizzierte Ansatz der lernenden Potenzialbeurteilung versucht die Anforderungen der Praxis mit den wissenschaftlich fundierten Methoden der Personaldiagnostik zu kombinieren.

### 5. Danksagung

Vielen Dank an Charlotte von Bernstorff und Andrea Krieger für die hilfreichen Anmerkungen.

### 6. Literatur

Bartoschek, S. (2011). Vorsicht, Falle: Warum gestandene Personaler auf unseriöse Auswahlverfahren hereinfliegen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 4, 58-60.

Kanning, U. P. (2011). Förderung der wissenschaftlich fundierten Personaldiagnostik in der Praxis. In: P. Gelléri & C. Winter (Hrsg.). *Potenziale der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

Kanning, U. P. (2004). *Standards der Personaldiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.

Kleebauer, C. (2007). *Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Wissenschaftliche Personaldiagnostik vs. erfahrungsbasiert-intuitive Urteilsfindung*. München und Mehring: Rainer Hampp.

Lang-von Wins, T., Triebel, C., Buchner, U. & Sandor, A. (2008). *Potenzialbeurteilung – Diagnostische Kompetenz entwickeln – die Personalauswahl optimieren*. Heidelberg: Springer.

### 7. Über den Autor

- Studium zum Diplomkaufmann
- 2004 bis 2005 Lehrbeauftragter für Personal und Organisation an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin
- Personalreferent und Personalverantwortlicher
- 2012 Master of Arts in Erwachsenenbildung
- weitere Informationen: [Xing-Profil](#)



# Interview: »Lernende Potenzialbeurteilung«

Interview mit Rouven Schäfer (Dipl. Kfm (FH), ist Personalleiter eines mittelständischen Marketingunternehmens mit 190 Mitarbeitern und insgesamt drei Mitarbeitern im Personalbereich.)

## **Herr Schäfer, in welcher Branche arbeiten Sie?**

Das Unternehmen in dem ich arbeite hat knapp 190 Mitarbeiter und ist auf den Wachstumsmarkt Healthcare spezialisiert, mit den Bereichen Online-Marketing, eCommerce und kreative Healthcare-Kommunikation.

## **Welche Position haben Sie inne?**

Ich bin Leiter des HR Management.

## **Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Bereich?**

Seit 1999, also seit dreizehn Jahren. In der Firma DocCheck und dieser Position seit 2005.

## **Sie beschreiben verschiedene Stufen des Beurteilungsprozesses. Inwiefern können diese Stufen als Lernchancen genutzt werden?**

Bei der Anforderungsanalyse wird schon reflektiert und diskutiert, was ein Bewerber wirklich können muss. Das klingt in der Theorie ganz einfach, aber das ist eine wie ich finde schwierige Aufgabe. Die Vorstellungen vieler Führungskräfte sind ja oft eher Wunschdenken und haben mit einer realistischen Anforderungsanalyse nicht viel gemein. Die Kompetenz der Führungskraft muss „on the job“ so entwickelt wer-

den, dass wesentliche Annahmen reflektiert werden können. Bei der Ergebnisinterpretation müssen Personaler gegen die typisch menschlichen Fallstricke der Urteilsverzerrungen arbeiten. Beispielsweise sollten sie zwischen Eigenschaften und Verhaltensweisen differenzieren oder vermeiden aufgrund von Sympathie oder Attraktivität falsche Schlüsse zu ziehen. Sie müssen dabei unterstützen, Verhalten halbwegs valide zu interpretieren und den Bewerber möglichst objektiv zu betrachten. Aber auch während und nach der Probezeit ist es wichtig Feedback einzuholen. Haben wir uns irgendwo geirrt? Das Lernende daran ist aus den Recruiting- und Arbeitserfahrungen wieder etwas mitzunehmen, das Verständnis für die konkreten Anforderungen und Potenziale im konkreten Arbeitskontext zu entwickeln, um es bei nächsten mal wieder besser zu machen. Das situierte Lernen hat sich als nützlich erwiesen, weil durch die Anwendung von Wissen in verschiedenen Situationen, der Nutzen erfahrbar ist und der Transfer leichter gelingt. Hinzu kommt die gesteigerte Motivation, weil man ein reales Recruitingproblem lösen möchte.

**Inwiefern können durch die „ler-**

## **nende Potenzialbeurteilung“ wissenschaftlich fundierte Methoden mit den Anforderungen der Personalpraxis kombiniert werden?**

Die Methoden und Erkenntnisse müssen wissenschaftlich fundiert sein, aber man muss zwischen Zweckdienlichkeit und Aufwand abwägen. Theoretiker denken gerne, dass sich wissenschaftlich fundierte Verfahren auf Grund ihrer erwiesenen Qualität in der Praxis einfach durchsetzen lassen. Doch das ist nicht der Fall. Die Anforderungen der Praxis nach Flexibilität, geringem Aufwand usw. widersprechen oft den Anforderungen der Wissenschaft nach Objektivität, Reliabilität oder Validität. Ein methodisch gut ausgebildeter Personaler muss also zwischen diesen beiden Polen geschickt ausbalancieren können. Sicherlich ist eine falsche Entscheidung bei der Einstellung eines Piloten schwerwiegender, als bei jemanden mit einer einfachen Aufgabe.

**Herr Schäfer, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch.**

■

# Lebensphasenorientierte Personalarbeit – Bekenntnis zu den Mitarbeiterbedürfnissen eines Arbeitslebens am Beispiel der Sparkasse

Klaus-Peter Friedrich<sup>1</sup>

<sup>1)</sup> Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen

SCHLÜSSELWÖRTER: Personalstrategie, lebensphasenorientierte Personalarbeit

**KURZFASSUNG:** Die gesamte Arbeitswelt befindet sich in den nächsten Jahren in einem umfassenden Umbruch. Der Wettbewerb wird sich nicht mehr nur auf die Absatzmärkte beschränken, sondern sich zunehmend auch auf die Arbeitsmärkte ausweiten. Es ist deshalb zielführend, die eigene Personalarbeit kritisch zu überdenken und langfristig neu auszurichten. Der Mitarbeiter in all seinen unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen muss in diesem Umfeld individuell begleitet werden. Daraus ergibt sich eine neue ganzheitliche Betrachtung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik, die langfristig zur deutlichen Steigerung des Unternehmenserfolgs beitragen soll. Die Sparkasse verfolgt ein ganzheitliches Konzept, das im Folgenden vorgestellt wird.

## 1. Von der Personalplanung zum Personaleinsatz

Die Elemente der Personalstrategie bilden den Regelkreis einer systematischen Personalarbeit ab und spiegeln den Mitarbeiterlebenszyklus wider. Sie werden ergänzt um das vorgeschaltete Element der kurz- und mittelfristigen Personalplanung und das alles verbindende Element der Führung.

Die gelebte Wertewelt und Unternehmenskultur definieren den normativen Rahmen der jeweils in der Sparkasse betriebenen Personalstrategie (vgl. DSGVO, 2010). Zur Kultur gehört auch, die Vielfalt der Herkunft und des kulturellen Hintergrunds in der Bevölkerung zu nutzen. Ebenso ist ein zentrales Anliegen, den Anteil der Frauen in den Management-Ebenen konsequent zu erhöhen.

Eine zukunftsorientierte Personalarbeit beginnt mit einer präzisen kurz- und mittelfristigen Personalplanung (Woide, 2007) und ist die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung strategischer Vorgaben. Die Personalplanung ist integraler Bestandteil der Geschäftsplanung und gibt der Personalstrategie ihre Richtung.

Geplant werden u. a. Quantität (Anzahl der Mitarbeiter), Qualität (benötigte Qualifikationen) und Personalkosten in enger Abstimmung mit den Fach- und Vertriebsbereichen. Externe Einflussfaktoren wie die demografische Entwicklung und Megatrends der nächsten Jahrzehnte wie der technische Fortschritt, der Wertewandel und die zunehmende Regelungsdichte des Gesetzgebers (Ministerium f. Wirtschaft Rheinland-Pfalz, 2011) sind

einzubeziehen. Ergänzend dazu haben interne Einflussfaktoren (u. a. Altersstruktur, spezielle Anforderungen aus der langfristigen Geschäftsstrategie) maßgeblichen Einfluss auf die Personalplanung. Für die Umsetzung dieser Planungsergebnisse ist in einem ersten Schritt die Gewinnung geeigneter Mitarbeiter oberstes Ziel.

Den Start in die erste gemeinsame „Lebensphase“ mit den künftigen Mitarbeitern beginnt viel früher als mit deren Einstellung. Personalmarketing, zufriedene und motivierte Mitarbeiter sowie Mund-zu-Mund-Propaganda bilden frühzeitig die Grundlagen, um die notwendige Qualität und Quantität von Bewerbern zu erhalten, die künftig im Unternehmen gebraucht werden. Der Schwerpunkt in der Betrachtung der Bewerber ist deren Potenzial

## Lebensphasenorientierte Personalarbeit

für die zu besetzenden Positionen.

Eine hohe Konstanz in den Einstellungszahlen von Auszubildenden, Trainees oder auch Spezialisten, macht das Unternehmen berechenbar und wirkt vertrauensbildend. Dies strahlt sowohl in die Bank als auch in das regionale gesellschaftliche Umfeld aus. Die Unterstützung der MitarbeiterInnen in der Phase Beruf und Familie (Pflege von Angehörigen, Betreuung von Kleinkindern), in dem die hohe Qualifikation dieses Personenkreises auch während der Eltern- bzw. Pflegezeit genutzt wird, ist wesentlicher Bestandteil des Retention Managements eines Unternehmens (Rump & Eilers, 2007; Netzel, 2008). Darüber hinaus finden ständige Kontakte zu Müttern und Vätern mit Weiterbildungsangeboten während der Elternzeit und der Pflege von Angehörigen statt.

Diese Mitarbeiterbindungsinstrumente sind allerdings auch nur eine Facette in der Entscheidungsfindung für Bewerber um eine ausgeschriebene Position.

Potenzial, Leistung und Veränderungsbereitschaft bilden die Grundlage für einen künftigen Personaleinsatz. Die Sparkasse vertraut auf die Stärke Ihrer Mitarbeiter und deren hoher Qualifikation. Umfassende Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sind das breite Fundament für die weitere Karriere im Unternehmen. Die Sparkasse bildet deshalb Ihre Mitarbeiter weitestgehend selbst aus und baut damit auch langfristig eine starke Bindung zum Unternehmen auf (Marke!). Konstant gute Arbeitsergebnisse und das Potenzial der Mitarbeiter

sind die Grundlage für Besetzungsentscheidungen. Zusätzlich sind das persönliche Engagement, die soziale Kompetenz sowie die Qualifikation und berufliche Erfahrung ausschlaggebend.

Die Führungskraft begleitet den Mitarbeiter als „Paten“ während der Einarbeitungsphase und steht ihm anschließend weiterhin als Coach zur Seite.

Flexible Arbeitszeitmodelle berücksichtigen die Interessen des Arbeitgebers aber auch diejenigen des Mitarbeiters. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie findet im Unternehmen eine besondere Unterstützung durch die Führungskraft. Die Gesundheit unserer Mitarbeiter ist Führungsaufgabe.

Die Besetzungsentscheidungen erfolgen in enger Abstimmung mit den jeweiligen Führungskräften und den frühzeitig mit eingebundenen Arbeitnehmervertretern.

Die Sparkasse pflegt nicht nur zu Beginn eines neuen Mitarbeiter-einsatzes eine direkte und offene Feedback-Kultur.

Rückmeldungen zu beobachteten Verhalten und Arbeitsergebnissen erfolgen sowohl turnusmäßig als auch situativ. Mitarbeitergespräche werden jährlich in einem standardisierten Prozess mit unmittelbarem Bezug auf die jeweiligen Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile durchgeführt.

Sie werden aber auch situativ als direkte, zeitnahe Rückmeldungen, in denen Lob geäußert und konstruktive Kritik geübt wird, angesetzt. Im Hause findet eine Kultur der partnerschaftlichen Kommu-

nikation und Wertschätzung statt. Die Führungskraft wird bei Leistungsdefiziten des Mitarbeiters rechtzeitig aktiv, klärt die Ursachen gemeinsam mit dem Mitarbeiter, vereinbart Maßnahmen zur Bewältigung dieser Defizite und sichert die konsequente Umsetzung der Maßnahmen. Kann der Mitarbeiter die Anforderungen der Stelle nicht erfüllen, entwickeln wir gemeinsam mit ihm Lösungsstrategien, Gesicht und Ansehen werden gewahrt.

### 2. Personalentwicklung

Personalentwicklungskonzepte berücksichtigen aktiv und rechtzeitig veränderte Anforderungen, die sich aus der unternehmerischen Planung ergeben. Die Anforderungen der Stelle, die Potenziale und Interessen des Mitarbeiters bringt die Personalentwicklung in Einklang.

Die Führungskräfte tragen Verantwortung für den Erfolg ihrer Einheit und ihrer Mitarbeiter. Sie erkennen den Beitrag jedes Einzelnen zum Erfolg und bauen die Fähigkeiten der Mitarbeiter weiter aus. Die Führungskraft ist damit die personifizierte Personalentwicklung vor Ort. Sie fördert Potenzialträger und empfiehlt sie auch für weiterführende Aufgaben an andere Organisationseinheiten.

### 3. Anreizsysteme

Individuelle Anreizsysteme passen zur Geschäftsstrategie und setzen motivatorische Impulse. Dabei werden sowohl materielle als auch immaterielle Ansätze genutzt. Die Führungskraft besitzt einen ausreichenden Entscheidungsspielraum bei der Auswahl der Anreizstrate-

## Lebensphasenorientierte Personalarbeit

gie und ist sich ihrer Verantwortung bei der Umsetzung bewusst. Ein Hauptaugenmerk wird im Vertrieb auf Teamziele gesetzt. Mitarbeiter sollen die Ziele kennen und verstehen.

### 4. Austrittsmanagement

Mit den Austrittswünschen von Mitarbeitern geht das Unternehmen offen und fair um. Es werden Austrittsgespräche mit den Mitarbeitern geführt und der Grund des Austritts erfasst, um daraus zu lernen, wie die Sparkasse künftig nicht gewünschte Fluktuation vermeiden kann. Rechtzeitig wird der Wissenstransfer des ausscheidenden Mitarbeiters auf den Nachfolger eingeleitet. Aktive Trennungsgespräche finden in einer Atmosphäre der persönlichen Wertschätzung statt. Wir begleiten Pensionäre in der Phase des Übergangs, sehen sie weiterhin als Botschafter des Unternehmens, nutzen ihre Kenntnisse und Erfahrungen auch im Pensionärsstatus für einzelne Projekte und finden damit einen fließenden Übergang aus dem aktiven Berufsleben.

Ehemalige Mitarbeiter, die sich nach einem früheren Austritt wieder bewerben und das Unternehmen im positiven Einvernehmen verlassen haben, sind uns willkommen. Neue Blickwinkel und Impulse, die außerhalb der Sparkasse gewonnen wurden, machen den Rückkehrer für das Unternehmen attraktiv.

### 5. Führung

Führung ist die zielgerichtete Beeinflussung des Verhaltens von Menschen und Teams im Sinne der Geschäftsstrategie unter Ach-

tung der Individualität der geführten Mitarbeiter, der Förderung ihrer Leistung und ihrer persönlichen Entwicklung (Friedrich, 2008). Für das Unternehmen gelten in der täglichen Arbeit verbindlich zu lebende Führungsleitlinien. Orientierung für die Mitarbeiter zu geben, Vorbild zu sein, Team- und Einzelziele zu setzen, zeitnahes, ehrliches, faires Feedback zu geben sowie Verantwortung für die Personal- und Teamentwicklung zu tragen, sind nur einige wesentliche Führungsaufgaben (Fischer & Fischer, 2012).

Permanente und kontinuierliche Weiterbildungsmaßnahmen sind Grundlage für eine gute Führung. Erfahrungsaustausche, Coachings und Supervisionen ergänzen das Weiterbildungsangebot für Führungskräfte.

Führung braucht Raum, direkten Kontakt, Vertrauen und Kommunikation. Das bedeutet aber auch, dass Führungs- und Fachaufgaben in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen müssen. Konflikte werden aktiv angesprochen und zu Lösungen geführt.

### 6. Ausgewählte Fokusthemen, die in den Regelkreis ausstrahlen

#### »Talentmanagement«

Den Mitarbeitern sind künftige Entwicklungsmöglichkeiten und individuelle Karrierewege aufzuzeigen. Ein viergliedriges Talentmanagement bis hin zur Fach- und Führungskarriere der Top-Führungskräfte wird intensiv begleitet.

#### »Qualitätssicherung«

Ein stets aktuelles Fachwissen ist

die Grundlage für eine hohe Beratungs- und Servicequalität. Nur kompetente Mitarbeiter können eine kundenorientierte Beratung sicherstellen und weiter ausbauen. Das Fachwissen und eine permanente Reflexion in Sozial- und Methodenkompetenz werden durch interne und externe Maßnahmen ständig aktualisiert.

#### »Personalentwicklung 50+«

Erfahrene, ältere Mitarbeiter leisten einen wichtigen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens. Die Bedeutung dieser Altersgruppe wird auf Grund der demografischen Entwicklung weiter steigen. Fachkenntnisse auf hohem Niveau zu halten, mit der sich ständig verändernden Technik Schritt zu halten und den großen Erfahrungsschatz zu nutzen ist eine besondere Herausforderung, zumal dieser Personenkreis altersgerecht begleitet werden muss.

Vielfältige weitere Themen begleiten unsere aktive Personalarbeit und tragen zum Erfolg der Sparkasse bei.

### 7. Fazit

Die Ganzheitlichkeit und die integrative Komponente des Konzepts zeigen sich vor allem darin, dass alle betrieblichen Handlungsfelder sowie die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen betrachtet werden. Die Megatrends der nächsten Jahre, wie Wissensgesellschaft, Urbanisierung, Demografie, Digitalisierung und Wertewandel, wurden stringent aufgenommen und spiegeln sich in den Lösungsansätzen für die Mitarbeiter wider. Nicht absehbar

## Lebensphasenorientierte Personalarbeit

sind jedoch die Folgen der demografischen Entwicklung, die ebenso Auswirkungen auf die Personalarbeit haben werden wie die künftige Attraktivität der Finanzbranche. Zu den zehn beliebtesten Ausbildungsberufen gehört bereits heute eben nicht mehr die Bankkauffrau bzw. der Bankkaufmann. Die Verabschiedung vom „hard selling“ und die Zuwendung zum Qualitätsverkauf ist bereits voll im Gange.

Dieser zu erwartende Spagat, den dabei der Bereich Personal zu erfüllen hat, ist die neue Herausforderung für kreative und individuelle Lösungen.

### 8. Literatur

DSGV (2010). *Personalstrategie für Sparkassen*. Bonn: Deutsche Sparkassenakademie.

Fischer, J. & Fischer, M. (2012). *Werteorientierte Führungskultur*. Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag GmbH.

Friedrich, K. (2008). *Systemische Führung – Management zwischen Selbst- und Fremdorganisation*. Masterarbeit. München: Grin.

Ministerium f. Wirtschaft Rheinland-Pfalz (2011). *Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0*

Netzel, W. (2008). *Mitarbeitergewinnung und -bindung (1. Auflage)*. Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag GmbH.

Rump, J. & Eilers, S. (2007). Familienpolitik ist auch Wirtschaftspolitik. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und ihre Auswirkungen auf Unternehmen. In S. Baer & J. Lepper-

hoff (Hrsg.), *Gleichberechtigte Familien? Wissenschaftliche Diagnosen und politische Perspektiven* (S. 110-128). Bielefeld: Kleine.

Woide, W. (2007). *Risikoaspekte in der Personalarbeit (1. Auflage)*. Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag GmbH.

### 9. Über den Autor

- diplomierter Sparkassenbetriebswirt
- 2011 Auszeichnung „audit berufundfamilie“ als Leiter des Bereichs Personal der Sparkasse Esslingen-Nürtingen
- weitere Informationen: Xing-Profil

# Interview: »Lebensphasenorientierte Personalarbeit«

Interview mit Klaus-Peter Friedrich (Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen)

**Herr Friedrich, Sie sind in der Bankenbranche, genauer gesagt bei der Sparkasse tätig. Welche Position bekleiden Sie?**

Ich bin in unserem Hause der Leiter des Bereichs Personal.

**Wie viel Erfahrung haben Sie in diesem Bereich?**

Man muss zwei Dinge berücksichtigen. Ich bin schon in den 70/80er Jahren für 15 Jahre im Personalbereich aktiv gewesen. Dann, um die Praxis besser kennenzulernen, war ich etwa 15 Jahre im Vertrieb tätig. Dort habe ich Filialbereiche geführt und war für verschiedene Zielgruppen zuständig. Seit 1999 bin ich in der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen und seit 2002 hier als Personalchef tätig.

**Wie sind sie zuerst mit dem Thema der „lebensphasenorientierten Personalpolitik“ in Berührung gekommen?**

Das ist bei uns im Hause seit 2006 ein Thema. Wir sind gestartet mit dem Komplex betriebliches Gesundheitsmanagement, was wir bis zum heutigen Tag auch dauerhaft implementiert haben. Etwa zwei Jahre später haben wir uns dem Thema Familie und Beruf zugewandt und dieses besonders unter dem demografischen Aspekt betrachtet. Im Jahr 2009/10 haben wir zusätzlich noch das Thema Pflege aufgesetzt. Hinzu kamen andere

Themen, wie Austrittsmanagement und wie wir unsere Pensionäre in ihren neuen Lebensabschnitt begleiten, aber auch der Umgang mit Mitarbeitern 50+ war uns ein wichtiges Anliegen.

**Wie schnell stellt sich Ihrer Meinung nach ein spürbarer Erfolg ein, wenn man auf die „lebensphasenorientierte Personalpolitik“ umstellt?**

Ich würde auch hier differenzieren. Es lassen sich relativ schnell Ergebnisse erkennen, wenn es um besondere Weiterbildungsmaßnahmen für jüngere Mitarbeiter geht. So können Mitarbeiter auf spezielle Tätigkeiten zügig vorbereitet sowie Karrierewege aufgezeigt und vereinbart werden. Dies ist ein wichtiger Teil unseres fünfstufigen Talentmanagements. In der Regel brauchen diese Prozesse 12-15 Monate. Beruf und Familie hingegen sind eher ein mittelfristiges Thema. Die Arbeit in Teilzeit und die Frauenförderung spielen hier eine entscheidende Rolle. Außerdem kommt ein neuer Aspekt hinzu, nämlich die Nachhaltigkeit in der Personalpolitik. Wie nachhaltig können wir in der Personalpolitik langfristig sein? Damit werde ich mich in den nächsten ein bis zwei Jahren noch stärker beschäftigen.

**Wie sehen die flexiblen Arbeitszeitmodelle aus? Wie frei kann**

**der Mitarbeiter über seine Arbeitszeit wirklich bestimmen?**

Es gibt hier zwei Dinge, die man beachten muss. Dies sind auf der einen Seite unsere Kunden und der Wunsch nach kundenfreundlichen Öffnungszeiten. Auf der anderen Seite der Wunsch unserer Mitarbeiter nach hoher Flexibilität der Arbeitszeit. Wir richten unsere Beratungszeiten weitgehend nach den Kundenwünschen aus, wodurch der Mitarbeiter einen gewissen Rahmen zu beachten hat. Aber wir arbeiten sehr stark in Teams, wodurch Kollegen auch mal einen Termin übernehmen können. Flexibilität wird also so weit wie möglich hergestellt.

**Herr Friedrich, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch.**

■



# Index

- A**  
Akzeptanz 11, 18, 39  
Anforderungen 10, 16, 17, 30, 42, 45  
Anforderungsanalyse 17  
Anforderungsprofil 18, 40, 45  
Anreizsysteme 45  
Arbeitgeberattraktivität 29  
Arbeitsklima 30  
Arbeitszeitmodelle 45  
Ausprägung 18  
Austrittsmanagement 46  
Autorität 13  
Autoritätsniveau 30
- B**  
Best practice 7  
Betriebsrat 12  
Burnout 36
- C**  
Change Management 6, 7, 13, 20  
Coaching 11, 46  
Commitment 8, 22  
Controlling 11
- D**  
Diagnoseinstrument 25  
diagnostisch 18  
diagnostische Kompetenz 39  
Dienstleister 10
- E**  
Einbeziehung der Betroffenen 22  
Empowerment 34  
Entwicklungsbereitschaft 18
- F**  
Fachkräftemangel 10, 15  
fachlichen Kompetenzen 17  
Feedback 31, 45  
Fehlentscheidung 42  
Forschungsmethoden 25  
Fragebogen 17  
Führungsaufgaben 24, 46  
Führungsfunktion 11  
Führungskompass 29  
Führungskraft 12, 29, 30, 36, 39, 45  
Führungskräfteentwicklung 30  
Führungskultur 29  
Führungsrolle 24  
Führungsspanne 24  
Führungsstil 30, 36  
Führungsverständnis 24
- G**  
Großgruppenveranstaltung 22
- H**  
Halo-Effekt 41  
HR-Business Partner 7, 10  
HRM-Architektur 6  
HRM-Kennzahlensystem 6  
HRM-Monitoring 6  
Human Resource Management (HRM) 5
- I**  
Image 10  
Intelligenztest 39
- K**  
Kausalattribution 26

Kommunikation 22, 29, 30, 34, 46

Kompetenz 10, 31, 45

*diagnostische* 39

*fachliche* 17

*persönliche* 17

*soziale* 45

Kompetenzmanagement 15

*strategisches* 16

Kompetenzmodell 15, 18

Kostenbewusstsein 11

Kultur 44, 45

Kulturveränderung 7

## **L**

Lernprozess 7

## **M**

Motivation 24, 30, 36, 40

## **N**

Normen 24

## **O**

organisationaler Lernprozess 7

Organisationsstruktur 29, 35

## **P**

Paradigmenwechsel 11

Personalcontrolling 11

Personaldiagnostik 39

Personalentwicklung 45

Personalerfassungssystem 16

Personalmanagement 11

Personalmarketing 11, 44

Personalplanung 11, 44

Personalstrategie 44

personalwirtschaftlich 11

persönlichen Kompetenzen 17

Persönlichkeit 24

Persönlichkeitseigenschaften 16

Persönlichkeitstest 39

Potenzialanalyse 18

Potenzialbeurteilung 39

Professionalität 12

Prozentrang 17

Prozentrangskala 17

Prozessebene 21

## **Q**

Qualifikation 16, 45

Qualität 11, 16, 41, 44

Qualitätskriterien 16

Qualitätssicherung 46

Quantität 44

quantitative Forschungsmethoden 25

## **R**

Rolle der Mitarbeiter 30

Rollenkonflikt 24

Rollenspiel 40

Rollenstress 24

Rollenverständnis 12

## **S**

Sachebene 21

Schulungen 22

Stellenbeschreibung 16

Strategie 20, 44

strategisch 10, 11

strategischer Partner 6, 10

strategisches HRM (SHRM) 5

strategisches Kompetenzmanagement 16

Stressempfinden 26

Stressreaktionsskalen 26

## **T**

Talentmanagement 46

Talentmanager 16

Teamfähigkeit 12

Teamworkmodell 36

Top-Down-Prinzip 16  
Top-Führungskräfte 46  
Top-Management 8, 10  
Training 16  
transaktional 30  
transformational 30  
trennscharf 16

## **U**

Unternehmenserfolg 7  
Unternehmensführung 11  
Unternehmenskultur 44  
Unternehmenspolitik 11  
Unternehmensstrategie 6, 30  
Unternehmensziele 16, 34

## **V**

Veränderungsbereitschaft 45  
Veränderungsprozess 11, 16, 20, 30  
Vereinbarkeit von Beruf und Familie 45  
Verhaltensanker 17  
Verknappung des Fachkräfteangebots 15  
Verständnis von Personalarbeit 10  
Verwaltung 12

## **W**

Weiterbildung 13, 45  
Wertschöpfung 10  
Wettbewerb 44  
Wettbewerbsfaktor 29  
Wettbewerbsvorteil 29  
Work-Life-Balance 7  
Workshops 22