

SERIE HR-KOMPETENZ

Das Forum Personal im ÖPWZ hat HR-Standards entwickelt, die beschreiben, welche Kompetenzen Generalisten in der Personalfunktion mitbringen sollten. Die HR-Standards können Personalmanager bei der Standortbestimmung unterstützen und die Professionalisierung der HR-Abteilungen vorantreiben. In der Serie HR-Kompetenz stellen Vertreter des Forums Personal im ÖPWZ die Kompetenzfelder der HR-Standards mit ihren Implikationen für die Praxis vor.



Foto: Reiser



Foto: Balla

IM GESPRÄCH MIT ...

Die Personalentwicklung hat in vielen Unternehmen keinen leichten Stand. Sie steht häufig in dem Geruch, ein Kostentreiber zu sein. In Krisenzeiten ist sie oft der erste Bereich, der dem Rotstift zum Opfer fällt. Wie die Personalentwicklung ihren Return on Investment deutlich machen kann und welche Kompetenzen die Verantwortlichen dafür benötigen, beschreiben **Georg Reiser**, Head of Corporate Human Resources (I.), sowie **Ernst Balla**, Leiter Management Development, bei der voestalpine AG, im Gespräch mit dem personalmanager.

„Personalentwicklung ist knallhartes Business“

Wer ist zuständig für Personalentwicklung?

Reiser: Jede Führungskraft ist für Personalentwicklung zuständig – auch wenn viele irrtümlicherweise glauben, dass die Personalentwicklung im Verantwortungsbereich der HR-Abteilung liegt. Das hängt auch damit zusammen, dass Personalentwicklung oft mit Aus- und Weiterbildung gleichgesetzt wird, mit der Organisation von Seminaren und Trainings – und daher mit Kosten. Dabei gibt es genügend Personalentwicklungsvorhaben, die nichts oder wenig kosten.

Welche zum Beispiel?

Reiser: Zum Beispiel die Vergabe eines neuen Projekts oder der Einsatz von Mitarbeitern als interne Trainer. Personalentwicklung ist die Summe aller Aktivitäten und Instrumente, die dazu beitragen, dass Mitarbeiter ihre Aufgaben gut und gerne erfüllen und ihre Potenziale entfalten können. Beide Seiten – die aktuelle Aufgabenerfüllung zu gewährleisten, aber auch die Potenziale zu entwickeln – gehört zur Personalentwicklung dazu.

Was sind die Aufgaben von HR in diesem Zusammenhang?

Reiser: HR sollte Systeme und Instrumente zur Verfügung zu stellen, um die Personalentwicklung zu kanalisieren und zu standardisieren. Das wichtigste Instrument ist dabei das Mitarbeitergespräch. Üblicherweise landen die Vereinbarungen aus dem Mitarbeitergespräch ja in der Personalabteilung. Deren Aufgabe ist es dann, diese Vereinbarungen zu hinterfragen. Was meint eine Führungskraft zum Beispiel damit, wenn sie sagt, dass ein Mitarbeiter ein Rhetorikseminar besuchen müsste? Sollte er lernen, stärker aus sich heraus zu gehen? Soll er an seinem Auftreten arbeiten? Oder geht es hier wirklich darum, die Techniken der Rhetorik zu lernen? Personalentwickler sollten Begriffe und Forderungen hinterfragen, um dann in einem nächsten Schritt passende Empfehlungen aussprechen zu können.

Welche Mindeststandards sollte die Personalentwicklung erfüllen?

Reiser: Ein Mindeststandard ist das Mitarbeitergespräch, das im Angestelltenbereich

bereits weit verbreitet ist. Es sollte jedoch auch ein entsprechendes Instrument im Produktionsbereich geben. Wenn wir über das Mitarbeitergespräch reden, sind wir schon bei einem weiteren Missverständnis: Personalentwickler werden oft in eine weiche, etwas esoterische Ecke gestellt. Dabei ist Personalentwicklung ein knallhartes Business, weil es dazu beitragen muss, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besser werden.

Daher sollten Personalentwickler auch einen weiteren Mindeststandard erfüllen, nämlich den Personalentwicklungsbedarf des Unternehmens erheben. Denn dann können alle Beteiligten besser planen und das Unternehmen kann Synergieeffekte erzielen. Bei der voestalpine erhebt ein Shared-Service-Center den Personalentwicklungsbedarf unserer Gesellschaften für Österreich. Anschließend plant es Fortbildungen, die sich zentral für alle Gesellschaften anbieten lassen.

Herr Balla, was sollte die Personalentwicklung neben Mitarbeitergesprächen und einer Bedarfsplanung noch mindestens leisten?

Balla: Aus meiner Sicht ist es wichtig, aktuelle Trends zu beobachten und zu überlegen, wie man darauf reagiert. Dabei sollte man nicht der Versuchung erliegen, auf jeden Zug aufspringen zu wollen. Personalentwickler probieren ja sehr gerne etwas Neues aus. Stattdessen gilt es immer zu schauen, ob der Einsatz der Mittel gerechtfertigt und sinnvoll ist. Speziell wenn es darum geht, sich die Akzeptanz der Top-Führungskräfte oder hoher Entscheidungsträger zu sichern, ist ein effizienter Mitteleinsatz entscheidend.

Und wo beginnt die Kür? Was macht richtig gute Personalentwicklung aus?

Reiser: Die Kür fängt an, wenn die Personalentwicklung alle vier Grundkompetenzen in Betracht zieht – das Wissen, das Können, das Wollen und das Dürfen. Es gibt natürlich PE-Maßnahmen, bei denen die Wissensvermittlung im Vordergrund steht. Aber auch sie müssen berücksichtigen, dass dieses Wissen angewendet werden soll. Für das Wollen (Motivation) und Dürfen (Handlungsspielraum) der Mitarbeiter sind die Führungskräfte zuständig. Erst dann fängt es an, nachhaltig zu werden.

Balla: Wenn Weiterbildungsteilnehmer Lösungen für echte Business-Cases erarbeiten, die Top-Führungskräfte der voestalpine ausgegeben haben, dann kann man sich intern die Diskussion sparen, ob es gerechtfertigt ist, einen Betrag X in diese Ausbildung zu stecken, denn diese bringt Ideen und neue Geschäftsmöglichkeiten.

Reiser: So erleben wir das in unserer Managementausbildung, dem value:program. Die Teilnehmer bearbeiten Business-Cases des Unternehmens und entwickeln Lösungen, die für voestalpine sehr wertvoll sind. Das Engagement ist unglaublich hoch, nicht zuletzt weil bei der Ergebnispräsentation immer einige hochrangige Persönlichkeiten aus dem Konzern dabei sind. Ganz nebenbei sparen wir über dieses Programm einiges an Honorar für externe Beratung.

Das gilt für die Managementebene. Wie lässt sich auf der Produktionsebene richtig gute Personalentwicklung betreiben?

Balla: Wir ziehen interne Trainer für bestimmte Schulungen heran – beispielsweise

in der Anlagenwartung, die an unterschiedlichen Anlagen ähnlich stattfindet. Bevor wir externe Spezialisten holen, bieten wir lieber internen Experten die Möglichkeit, Job-Enrichment zu betreiben und ihr Wissen weiterzugeben.

Reiser: Ein weiterer wichtiger Aspekt ist für uns der Lerntransfer zwischen Jung und Alt. In der Stahlkrise der 1980er-Jahre haben wir Facharbeiter in großen Wellen nach Hause geschickt – und hatten anschließend Qualitätsprobleme, weil das Wissen nicht erhalten geblieben ist. Daraus haben wir gelernt. Heute bringen wir bewusst junge und alte Mitarbeiter zusammen, um Wissenstransfer zu gewährleisten.

Welche Themen gewinnen für Sie in der Personalentwicklung zunehmend an Bedeutung?

Reiser: Eigenverantwortung wird immer wichtiger. Mitarbeiter können sich nicht mehr ausschließlich auf die Personalentwicklung ihres Unternehmens verlassen, sondern müssen selbst aktiv werden. Das birgt natürlich auch Gefahren, wenn Mitarbeiter zum Beispiel im Internet Informationen finden, die nicht fundiert sind. Oder wenn alle versuchen, sich in eine neue Excel-Version hineinzudenken. Hier kann es sinnvoller sein, eine Schulung für alle Mitarbeiter anzubieten, die mit Excel arbeiten. Eine gute Balance zu finden zwischen der Eigeninitiative der Mitarbeiter und organisierter Personalentwicklung, wird in Zukunft eine Herausforderung sein. Eine weitere besteht darin, die richtigen Instrumente zu finden. Wir werden uns noch intensiver mit der Frage beschäftigen müssen, welche Themenfelder wir mit E-Learning bearbeiten und für welche wir Präsenztrainings anbieten.

Balla: Diese Frage stellen wir uns beispielsweise auch bezogen auf Updates zu unserer Managerausbildung. In der Ausbildung behandeln wir unter anderem das Verhandeln nach der Harvard-Methode, später bieten wir einzelne Updates zu diesem Thema, etwa „Verhandeln angesichts von Macht und Emotionen“. Sollten wir noch einmal alle Teilnehmer für diese Lerneinheit zusammenführen oder bieten wir zum Beispiel Webinare an? Updates sind in der Personalentwicklung sehr wichtig – und gerade in großen Konzernen

steht man zunehmend vor der Herausforderung, diese ohne Reisebewegungen zu ermöglichen.

Personalentwickler müssen ein sehr breites Feld beackern. Welche Kompetenzen sollten sie dafür mitbringen?

Balla: Personalentwickler stehen innerhalb der Organisation in der Mitte – zwischen Mitarbeitern und Management. Sie müssen daher gut und zielgruppengerecht kommunizieren, konfliktfähig sein, Dinge hinterfragen und hinter die Begriffe schauen. Das ist manchmal unangenehm. Wenn der Personalentwickler, wie in dem eben genannten Beispiel, ein Rhetorikseminar hinterfragt und die Führungskraft sagt, „Ihr sollt das nicht hinterfragen, sondern einfach umsetzen“, prallen zwei Welten aufeinander. Das muss man aushalten und gut argumentieren können. Ebenfalls wichtig sind Fähigkeiten im Projekt- und Prozessmanagement. Die PS auf die Straße zu bekommen, ist wie in jeder Abteilung eine Frage der Prozesse. Personalentwickler neigen generell dazu, Prozesse nicht so standardisiert zu sehen wie eine Produktionsabteilung. Prozesse machen die Ergebnisse aber berechenbarer. Nehmen wir das Mitarbeitergespräch. Die Ergebnisse dieses Gesprächs müssen den Personalentwicklerkreis und die Aus- und Weiterbildung erreichen. Wenn in diesen Prozessen etwas schiefgeht, kann es sein, dass ein Mitarbeiter nicht für eine Weiterbildung vorgesehen wird, obwohl dies geplant war. Es kann auch vorkommen, dass wichtige Kennzahlen aus einem Mitarbeitergespräch nicht die Personalabteilung erreichen. Aus diesen Gründen ist Prozesskompetenz sehr wichtig.

Gibt es auch persönliche Kompetenzen, die wichtig sind?

Balla: Wichtig ist dieser Mix zwischen „offen sein für Neues“ und trotzdem die Anschlussfähigkeit zu Altem zu finden, Trends beobachten, aber dennoch erkennen, dass man sie möglicherweise in einer großen Organisation nur langsam umsetzen kann. Die richtige Umsetzungsgeschwindigkeit für das eigene Unternehmen zu finden, ist eine zentrale Kompetenz, die Personalentwickler mitbringen sollten.

*Interview:
Bettina Geuenich*