

# Was Personalchefs wirklich können sollten

Personalmanager (Human Resources) haben im besten Fall ein schwammiges administratives Image. Das Forum Personal hat nun einen Kompetenzkatalog für diese Jobs erstellt. Ziel: Klarheit und eine Benchmark.

Karin Bauer

Teuer in guten Zeiten, lediglich in Wahrheit machtlose Exekutoren der Belegschaftsreduktionen in schlechten Zeiten, dazwischen schwer messbare Leistungen, administrative Tätigkeiten und eine Sprache, die von den mächtigen Finanzabteilungen nicht verstanden wird. So stehen die Personalverantwortlichen (Human-Resources-Manager, HR) in Unternehmen oft da – obwohl sie ja für das angeblich kostbarste Gut – im Finanzsprech: Humankapital – des Unternehmens pflichtig sorgen sollen.

Die Human-Resources-Plattform Forum Personal hat nun, gemeinsam mit Wissenschaftlern heimischer Universitäten aus dem Bereich Personalmanagement und mit den großen Namen der heimischen HR, einen Kompetenzkatalog erarbeitet. Standards ausgewiesen, welche für die Erfüllung einer generalistischen HR-Management-Position notwendig sind.

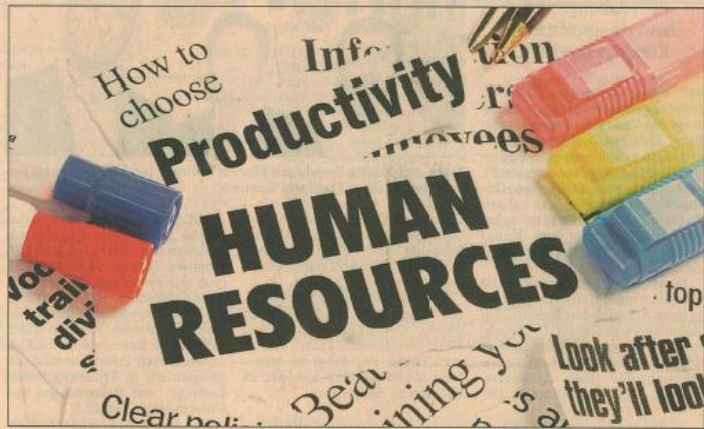
„HR kann eh jeder, der ein bisschen mit Menschen umgehen kann und will“ – und zufällig eingebrachte oder nicht eingebrachte Kompetenzen sollen damit Geschichte werden und durch Handfestes in

allen Bereichen des HR-Managements ersetzt sein. Kurz: Aufwertung durch Klarheit und Professionalisierung – und das in seiner Komplexität mit sehr hohen Ansprüchen, was die dafür notwendigen Kompetenzen betrifft.

So gehört laut diesen Standards etwa zum „strategischen HR-Management“, Sparring-Partner des Senior-Managements in Organisationsfragen zu sein, oder auch die Befähigung, Leitbild-, Werte- und Visionsprozesse zu initiieren und zu steuern. Grundsätzlich müssen solche Personen wissen, welche Rolle für ihre jeweilige Organisation notwendig ist (Business-Partner, Change-Agent ...), und sollten dafür auch die Rahmenbedingungen gestalten können. Im Bereich der Personalplanung und Beschäftigung reichen die Standards von Kenntnis der möglichen Arbeitsformen über die Fähigkeit, aus externen Daten (Demografie) die interne Personalplanung zu machen, und ergonomischem Know-how bis zum Trennungsmanagement.

Kenntnis über die marktüblichen Eignungstests, Wissen über Gestaltung und Durchführung von Assessments, Expertise in Employer-Branding sowie entsprechende Kontakte zu Schulen und Hochschulen werden im Recruiting und Personalmarketing verlangt – ebenso wie Medienkontakte.

Personalentwickler definieren sich hier auch durch umfangreiche und anspruchsvolle Zielkompetenzen: Von Lerntechniken bis zu Bildungscontrolling, von der Lehrlingsausbildung bis zum Talentmanagement wird hier vieles verlangt. Zudem sollen sie auf Augenhöhe Führungskräfte in Kompetenz- und Potenzialein-



Ein bisschen von allem, je nach Wetterlage? Standards der Kompetenzen sollen Klarheit bringen. Foto: iStock

schätzung schulen, das Commitment der Führungskräfte selbst einschätzen können. Gut möglich, dass Teile dieser Standards im Linienmanagement zunächst nicht auf volle Gegenliebe stoßen, wird doch über inhaltliche Portfolios Aufwertung der Position betrieben, was in der Folge viel mehr Mitgestaltung, Mitsprache, Mitsteuerung der bis dato gelegentlich eher belächelten HR-Funktionen bedeuten würde.

Man wolle ja nicht gleich eine „Ö-Norm“ machen, heißt es dazu im Forum Personal, sondern erstmals klare Standards vorlegen und die Diskussion darüber eröffnen. Sowohl mit Unternehmen als auch mit Personalisten selbst. Ein Online-Fragebogen wird demnächst freigeschaltet, um diesen Prozess zu befördern.

Die „HR-Standards“ Forum Personal sind um 49,50 Euro zu bestellen. Details: [www.opwz.com](http://www.opwz.com)

## PERSONAL MOVES

KARIN BAUER

### Alphatiere und „Quatsch“



Bestsellerautor Niels Pfäging fragt Manager regelmäßig, ob sie lieber andere Leute managen würden. Die Antwort: „Ja!“ Ob sie denn selbst gemanagt werden wollen? „Nein!“

Pfäging erklärt das damit, dass kaum jemand „durchgeplant“ werden möchte, dass immer neue Zielvorgaben lediglich zu politischen Spielen im Unternehmen führen, dass immer strikere Regeln zu

immer mehr Bürokratie und Erstarrung führen. Letztlich zur Kulturzerstörung, Mitarbeiterbefragungen hält er für „Mist“. Ebenso klassische MBA-Programme. Traditionelle Management-Tools ebenfalls. Management ist für den BWL-Absolventen „Quatsch“, nicht die Manager selbst, sondern das alte Management-Denken. Unternehmen, die nicht weiter „more of the same“ in ihrer Organisation produzieren wollen brauchen genau solche – exponierten – Diskussionsanreize, um zu sehen, was sich erneuern lässt. (Interview mit Pfäging im Bildungsteil)

## INHALT

Online-Allianz: Florens Eblinger steigt bei Kununu ein Seite K 2

Sudoku Gourmet-Watchlist Seite K 27

Kolumnen: Zwischen den Sprossen, Peter Drucker Forum S. K 2 und K 27

Trends in der Bildung S. B 1 bis B 6