

Personalmanagement: Deutsche Führungskräfte geben ihren Mitarbeitern schlechte Noten - Kritik am HR-Bereich greift allerdings zu kurz



Unternehmensstrategie ist oft nicht bekannt

VDI nachrichten, Düsseldorf, 27. 4. 07, Fr - Führungskräfte und Personalentwickler arbeiten aneinander vorbei. Sie riskieren dadurch Wettbewerbsnachteile für ihr Unternehmen.

Nur 14 % der deutschen Führungskräfte sind davon überzeugt, dass ihr Personal zu den Top-Kräften des jeweiligen Industriezweiges gehört. Es werden Defizite in sämtlichen Abteilungen ausgemacht, auch in so erfolgskritischen Bereichen wie Kundenservice, Finanzen, strategische Planung und Verkauf. Dies ergab eine Studie des Beratungsunternehmens Accenture. Die Voten der Befragten fallen überraschend eindeutig aus. Zum Beispiel bestätigen nur 20 % der operativ Verantwortlichen, dass ihre Leute die Unternehmensstrategie kennen und wissen, wie sie am Arbeitsplatz agieren müssen, um ihr Unternehmen erfolgreich am Markt voranzubringen. Selbst in wichtigen und gut dotierten Positionen würden oft nur unzureichende Leistungen erbracht.

Die wenig optimistische Einschätzung geht nach Ansicht von Accenture-Geschäftsführer Norbert Büning auf Management-Fehler zurück: "Verantwortlich sind unzureichende Human-Resources und Weiterbildungsmöglichkeiten." Über 60 % der deutschen Geschäftsführer bemängelten laut Studie, dass Personaltrainings-Angebote nicht zu den Anforderungen der jeweiligen Stellen passten. Als weitere Defizite würden eine uneinheitliche Geschäftskultur (40 %), ein schwieriger Informationsaustausch (30 %) sowie eine fehlende Infrastruktur für die Wissensweitergabe (25 %) ausgemacht. **"Personalabteilungen und operativ Verantwortliche kommunizieren eindeutig zu wenig", beschreibt Rolf Schulz von der Dr. Rolf Schulz AG Baden-Baden, einem Spezialisten für Organisationsberatung, Personalentwicklung und Personalauswahl, die Situation in den Unternehmen.**

"Welche Aufgabe man den HR-Leuten auch gibt - man bekommt sowieso nicht das Personal, das man benötigt", laute der Tenor auf den Führungsetagen. Auf der anderen Seite vermissen die kritisierten Personaler klare Vorgaben: "Wenn wir genau wüssten, was die wollen, könnten wir auch liefern." Im Laufe der Zeit entwickle sich "ein Graben zwischen Human-Resources-Managern und Führungskräften". Demzufolge sei die Personalentwicklung eher situativ als strategisch angelegt.

In der Tat müssen acht von zehn Chefs einräumen, dass sie den Zusammenhang zwischen durchgeführten Trainings und der Veränderung von Betriebsergebnissen vernachlässigen. Nur 30 % haben den Einfluss von Personal- und Trainingsangeboten auf die Profitabilität des Unternehmens schon einmal gemessen. **Durch eine bessere Systematik und Verständigung auf einheitliche Standards könne, so Rolf Schulz, das Human-Resources-Management verbessert werden.**

Im ersten Schritt sei erforderlich, dass Führungskräfte und Personaler gemeinsam Kriterien und Zielvereinbarungen aufstellten, anhand derer die Leistungen der Mitarbeiter kontinuierlich verfolgt werden könnten. Das Ganze funktioniere jedoch nur, wenn die Unternehmensleitungen konsequent für die Einhaltung sorgten - "notfalls mit Druck beziehungsweise mit Konsequenzen".

Laut Studie ist insgesamt nur eine geringe Anzahl an Vorgesetzten bei Personalmanagement-Initiativen engagiert. Dies gilt vor allem für die Abteilungsleiter der erfolgskritischen Bereiche Kundenservice (29 %), Finanzen (31 %), Verkauf (34 %) und strategische Planung (37 %). "Um ihre Wettbewerbsposition zu stärken, müssen Unternehmen den Aspekt der strategischen Personalentwicklung stärker in den Mittelpunkt rücken", so Accenture-Experte Büning.

"Einige Unternehmen, durchaus auch im mittelständischen Bereich, konzentrieren sich bereits heute sehr erfolgreich auf ein bis zwei Teilaspekte des Personalmanagements, etwa auf Weiterbildung und interne Kommunikation. Wer jedoch künftig Spitzenleistungen erzielen will, sollte ein umfassendes Personalmanagement etablieren."