

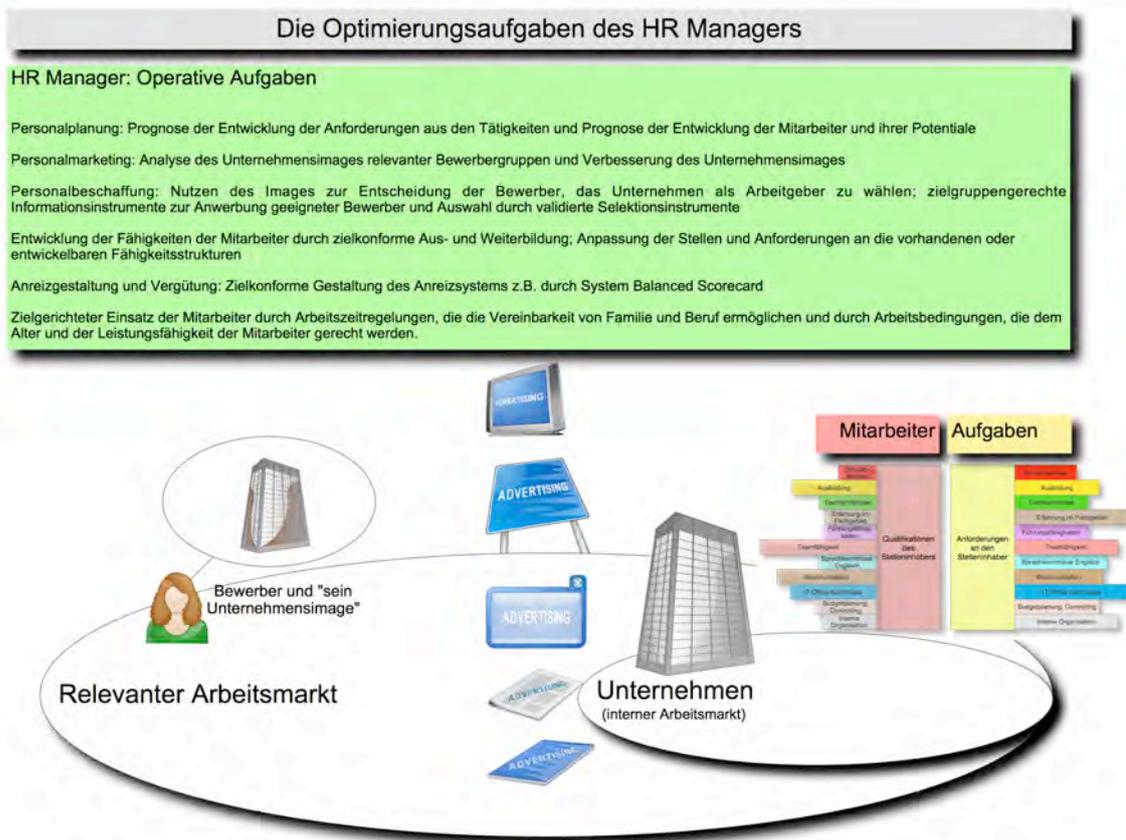
Human Resources Manager mit Marktorientierung: Die Veränderung der Anforderungen an HR Manager durch den Fachkräftemangel

Im Beitrag „Stresstests für Personalfunktionen“

<http://outsourcing-journal.org/outsourcing-prozesse/hr-outsourcing/385-qstresstestsq-fuer-personalfunktionen.html>

wurde dargestellt, welche Herausforderungen Personalabteilungen als Folgen des demographischen Wandels meistern müssen, damit qualifiziertes Personal nicht zum Engpass wird, der die Entwicklung der Unternehmen begrenzt.

In diesem Beitrag sollen die veränderten Aufgabenbereiche, aber besonders deren Konsequenzen, nämlich die Veränderung der Anforderungen an den HR Manager¹ in Zeiten knappen Arbeitskräfteangebots erarbeitet werden. Welche Fähigkeiten muss ein HR Manager haben, um in dieser Arbeitsmarktsituation erfolgreich zu sein. Auch hier soll eine Grafik helfen, den Betrachtungsgegenstand abzugrenzen:



1. Die Grundaufgabe: Übereinstimmung von Anforderungen und Fähigkeiten

¹ nur zum Zweck der leichteren Lesbarkeit wird ausschliesslich die männliche Form genutzt. Selbstverständlich trifft das Gesagte auch auf weibliche Stelleninhaber zu.

Die Grundaufgabe des Personalwesens bleibt auch in dieser Arbeitsmarktsituation die gleiche: Es soll eine möglichst grosse Übereinstimmung zwischen den Anforderungen der Arbeitsaufgaben und den Fähigkeiten der Mitarbeiter angestrebt werden, damit der Faktor Arbeit den bestmöglichen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele liefert. Doch bei einem Fachkräftemangel ist es schwieriger, Mitarbeiter zu finden, die das geeignete Profil für gegebene Stellen aufweisen. Sollen die Stellen nicht unbesetzt bleiben, kommt der HR Manager nicht umhin, die bisher eher als Datum betrachteten Stellen als variabler anzusehen. Im Extremfall müssen die Stellen künftig an die noch verfügbaren Fähigkeitsprofile angepasst werden.

2. Anpassung der Stellen an verfügbare Fähigkeitsprofile

Dies setzt aber ein völlig anderes Rollenverständnis und Fähigkeitsprofil des HR Managers voraus. Während bisher auftretende Vakanzen mehr oder weniger selbstverständlich und kurzfristig besetzt wurden, zwingt die veränderte Arbeitsmarktlage zu einem intensiven Dialog zwischen dem Personalwesen und der Arbeitsorganisation des Zuständigkeitsbereichs des HR Managers. Die Arbeitsaufgaben und natürlich auch die Arbeitsprozesse müssen anhand der verfügbaren Fähigkeitsprofile u.U. völlig neu strukturiert werden. Mit der Veränderung der Aufgaben sind auch Neubewertungen der veränderten Stellen erforderlich. Auch dies wird eine Aufgabe des HR Managers sein, die er als Investitionsentscheidung angehen muss, bei der er auch die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmervertretung zu beachten hat. Dieser Prozess ist ausführlich in meinem Buch „Prozessoptimierung im Personalbereich - HR SSC“, Management & Karriere Verlag, Düsseldorf 2011, auf Seite 209 beschrieben.

Somit benötigt der HR Manager eine sehr tiefe Kenntnis der Aufgaben in seinem Betreuungsbereich, die nicht mehr statisch und über lange Zeit stabil sind, sondern in verschiedenster Weise zu Stellen zusammengestellt werden, für die geeignete Kandidaten zur Verfügung stehen. Mit jeder Veränderung der Aufgaben geht eine Neubewertung der Stellen einher. Dazu muss der HR Manager die zur Anwendung kommenden Bewertungsregeln genauso gut kennen wie die Aufgaben selbst. Es ist zwar denkbar und in grossen Unternehmen auch üblich, dass es Bewertungsspezialisten gibt, doch in den allermeisten Fällen ist der HR Manager in Bewertungsfragen massgeblich und muss diese gegenüber den Arbeitnehmervertretern vertreten.

Speziell bei physisch anspruchsvollen Tätigkeiten kann es vorkommen, dass sie von älteren Arbeitskräften nicht mehr ausgeführt werden können. Dann müssen diese Stellen umgestaltet werden. In der Automobilindustrie betreiben die Unternehmen einen hohen technischen Aufwand, um die Arbeitsplätze altersgerecht umzugestalten. Auch wenn eine tariflich oder betrieblich vereinbarte Alterssicherung

für das Entgelt in diesen Fällen zur Anwendung kommt, sind die Stellen trotzdem neu zu bewerten.

Neben Aufgabeninhalten müssen auch Arbeitszeitveränderungen den Bedürfnissen aktueller oder potentieller Stelleninhaber entgegen kommen. Falls der Betriebsablauf solche flexiblen oder bedürfnisgerecht gelegten Arbeitszeiten zulässt, ist es dadurch möglich, bestimmte, bisher nicht (mehr) erwerbstätige Kandidaten zu (re)aktivieren und für den Arbeitsmarkt zu gewinnen. Es wird die Aufgabe des HR Managers sein, solche Flexibilisierungsmöglichkeiten aktiv ausfindig zu machen und die betrieblichen Vorgesetzten davon zu überzeugen, obwohl der Führungsaufwand durch jede Art von Individualisierung grösser wird. Die zu leistende Überzeugungsarbeit beschränkt sich nicht nur auf diesen Fall, sondern besteht allgemein darin, sämtliche Massnahmen, die zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber dienen, bei den unternehmensinternen Ansprechpartnern zu begründen.

Wenn sich Arbeitsbedingungen allgemein verbessern und Sozialleistungen ausgebaut werden, ist dies auf den ersten Blick nicht schwer zu vermitteln. Wenn begründet werden muss, warum diese vielleicht schon früher geforderten Verbesserungen erst mit dem Drehen der Situation am Arbeitsmarkt realisiert werden, ist schon mehr Diplomatie gefordert. Und wie im Beispiel flexibler Arbeitszeiten, gibt es Veränderungen, die Nachteile für Mitarbeiter und Führungskräfte bringen, wie dies auch bei verstärkten Aus- und Weiterbildungsaktivitäten der Fall ist, die in allen Abteilungen zu erbringen sind. Hier muss der HR Manager Überzeugungsarbeit nach „innen“ leisten und die Massnahmen mit der angestrebten Attraktivität als Arbeitgeber begründen. Dies kann auch dazu führen, dass er betriebliche Vorgesetzte von den Vorteilen eines eher partizipativen Führungsstils überzeugen muss.

3. Anpassung der verfügbaren Arbeitskräfte an die Anforderungen der Stellen

Auch wenn die Tendenz bestehen wird, dass die Aufgabeninhalte stärker an die Fähigkeiten der verfügbaren Arbeitskräfte angepasst werden, so besteht für den HR Manager immer auch das Ziel, die Fähigkeiten der vorhandenen und verfügbaren Mitarbeiter an die Anforderungen der Stelle anzupassen. Ansonsten gäbe es nur noch individualisierte Stellen. Das würde jede Art von Skaleneffekten durch gleichartige Stellen vernichten und jede Neubesetzung zum Wunschkonzert werden lassen. Letztlich wäre der Vorteil jeder Stellenwirtschaft aufgegeben. Das ist nicht realistisch. Letztendlich strebt der HR Manager das Optimum zwischen den Extrema „Fähigkeiten der verfügbaren Arbeitskräfte“ und den „Anforderungen vorhandener Stellen“ an.

Je knapper der Markt der geeigneten Arbeitskräfte ist, desto grösser wird tendenziell die Lücke zwischen den Soll - Profilen der Stelle und den Ist - Profilen der verfügbaren Arbeitskräfte. Dazu kommt die Dynamik des technischen Fortschritts, die in den nächsten Jahren eher noch zunimmt. Im Hochlohnland Deutschland wird noch weniger produziert werden, sondern mehr entworfen, entwickelt und vermarktet. Deswegen wird neben der Imagepflege und der Suche nach Fachkräften die Entwicklung der Fähigkeiten vorhandener Mitarbeiter zum Schwerpunkt der Personalarbeit. Auch hier nimmt der HR Manager eine zentrale Rolle ein und zwar in allen Phasen der Personalentwicklung: Bei der Bedarfsanalyse, der Massnahmenentwicklung, der Begleitung der Durchführung und der Transferkontrolle.

Für die Bedarfsanalyse hat der HR Manager als profunder Kenner aller Tätigkeiten in seinem Betreuungsbereich abzuschätzen, wie sich der technische Fortschritt auf die Aufgaben auswirken kann. Wenn z.B. perfekte HR - Prozesse das Erstellen von Personaldokumenten schon enthalten, werden praktisch keine Office Anwender für die Standardprozesse mehr benötigt. Stattdessen benötigt man für das Einrichten der Prozesse, Dokumente und die Bereitstellung der notwendigen Falldaten einen Spezialisten, der sich mit Masterdokumenten, der Datenbank und den HR Prozessen auskennt. Das Abschätzen der Konsequenzen der Methodenverbesserung, die Entscheidungsvorbereitung für die praktische Umsetzung dieser Verbesserung, die Vorbereitung der Betroffenen auf die Veränderungen, die Bewertung der Entgeltkonsequenzen, auch die Qualifizierung der früheren Office Anwender für neue Aufgaben, das alles sind die Kernaufgaben der HR Manager.

Auch an der Entwicklung von Qualifizierungsmassnahmen bleibt der HR Manager mit im Boot. Er gibt nicht nur die Ziele der Qualifizierung vor, sondern bestimmt über die Budgetverantwortung auch die Dauer, Intensität und Methoden der in Frage kommenden Massnahmen. Nach der Durchführung ist es der HR Manager, der mit dem Feedback der Qualifizierten und deren Vorgesetzten die Transfer- und ex-post Kostenkontrolle vornimmt, um den Nutzen der von ihm initiierten Veränderungsprozesse (= Investitionsentscheidung) zu prüfen. Das verbessert seine eigene Kompetenz für nachfolgende Veränderungsprozesse. Für diese Aufgaben benötigt der HR Manager eine gute Übersicht über Methoden, Anbieter und Preise auf dem Markt der Personalentwicklungsmassnahmen. Der HR Manager muss darüber entscheiden, ob die Qualifizierungsangebote zum Ziel- und Wertesystem, aber auch zur gelebten Kultur des Unternehmens passen. Falls er auf die Idee kommt, auch selbst an den Massnahmen mitzuwirken, dann steigen damit natürlich die Anforderungen an ihn entsprechend.

4. Personalmarketing

Das Arbeitgeberimage ist ein vereinfachtes Abbild eines Unternehmens bei einem potentiellen Mitarbeiter, das der subjektiven und damit selektiven Wahrnehmung

unterliegt und bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber zur Bewertung herangezogen wird. In der Betriebswirtschaftslehre gibt es die Idee eines Marketings, das alle Aktivitäten eines Unternehmens auf den Absatzmarkt ausrichtet. Diese Idee, übertragen auf das Marketing im Hinblick auf das Personalwesen, also die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf den Arbeitsmarkt, wirkt auf den ersten Blick unrealistisch. Denn das Wohl der Mitarbeiter ist in Profit - Organisationen nicht der primäre Zweck eines Unternehmens. Aber, wenn die Verknappung geeigneter Mitarbeiter zum Engpassfaktor des Unternehmens führt, dann ist eine zumindest stärkere Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten in Richtung des Engpassfaktors durchaus angebracht. Dies ist exakt der Grund für die wichtiger werdende Rolle des HR Managers, der diese Erkenntnis und die notwendigen Konsequenzen nach innen, zu den Personalverantwortlichen transportieren muss.

Die Verknappung geeigneter Arbeitskräfte verstärkt den Wettbewerb am Arbeitsmarkt um die Talente. Dabei haben grosse Unternehmen mit bekannten Produkten einen Imagevorteil, den Hersteller von Vorprodukten oder kleine Unternehmen erst einmal aufholen müssen, weil sich das Image einer Marke mit dem Image als Arbeitgeber vermischt. Das Ziel von Personalmarketing ist die Verbesserung des Arbeitgeberimages und damit die Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, von einem Arbeitskraft - Anbietenden als Arbeitgeber ausgewählt zu werden.

Bevor man sich als HR Manager daran macht, das Arbeitgeberimage zu verbessern, sollte man das Image des eigenen Unternehmens erst kennen. Dazu muss man nicht teure Imageanalysen in Auftrag geben, sondern die alten Instrumente wie Abgangsinterviews nutzen oder Webseiten wie www.kununu.com aufsuchen und die Einträge über das eigene Unternehmen auf Verwertbares untersuchen. Auch wenn sich hier Ausreisser von enttäuschten ehemaligen oder aktuellen Mitarbeitern finden, die man als HR Manger gern mit eigenen Beurteilungen ausgleichen würde, so ist aus mehreren Beurteilungen oft schon ein Trend ableitbar, in welchen Teilsegmenten des Arbeitgeberimages angesetzt werden könnte.

Nicht alle Segmente des Arbeitgeberimages lassen sich beeinflussen. Und wenn doch, dann nur mit grossem Aufwand und langfristig. Trotzdem kommt man als HR Manager an der Verbesserung des Arbeitgeberimages nicht herum, wenn man die Talente fürs eigene Unternehmen gewinnen möchte. Hilfreich ist es auf jeden Fall, wenn das Unternehmen in der regionalen Presse positiv erscheint, z.B. in Zusammenhang mit Produktneuerungen, die in Zusammenhang mit sowieso intensivierten Personalentwicklungsmassnahmen für die Förderung de Arbeitgeberimages genutzt werden können. Daraus folgt die Konsequenz, dass Pressemeldungen immer in Zusammenarbeit mit dem HR Manager lanciert werden. Auch das steigert seine Wertigkeit, wenn er dazu Grundzüge des Pressehandwerks beherrscht. Und Anlässe dazu gibt es gar nicht so wenige. Da lassen sich Arbeitsjubiläen ebenso nutzen wie das erfolgreiche Ende von Ausbildungen und

Umschulungen, Preise an besonders erfolgreiche Absolventen, Bilanzpressekonferenzen, die Einweihung neuer Gebäude oder Einrichtungen, Tage der offenen Tür, die Verbesserung der Verkehrsanbindung durch neue Buslinien usw.

Nicht immer lassen sich negative Meldungen vermeiden. Und Dementis oder Gegendarstellungen wirken manchmal konträr. Dann kann es besser sein, eine solche Meldung unkommentiert verhallen zu lassen, als sie noch durch eine heftige Gegenreaktion in der Wahrnehmung zu verstärken. Medienberichte, die zu sehr von der (wahrgenommenen) Realität abweichen, wirken unglaubwürdig und verschlechtern das Image. Deshalb muss der HR Manager auch darauf achten, zwar eine positive Tendenz zu erzeugen, aber von einem realistischen Niveau der geschilderten Verhältnisse auszugehen.

5. Personalbeschaffung

Auch wenn ein verbessertes Arbeitgeberimage auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöht, so ist es doch das primäre Ziel der Imageförderungen Massnahmen, die Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt zu erhöhen, also geeignete neue Mitarbeiter zu beschaffen. Auch hier ist für den Erfolg als Nachfrager am Arbeitskräftemarkt die Kenntnis der Marktsituation Voraussetzung. Der HR Manager muss seine relevanten Segmente des Arbeitsmarktes beobachten, die gezahlten Marktpreise und Zusatzleistungen kennen, um am Arbeitsmarkt überhaupt auftreten zu können. Aktuelle Verdiensterhebungen für die Arbeitsmarktsegmente, die der HR Manager aktuell nachfragt oder im Zuge einer Ausweichreaktion nachfragen könnte, setzt der HR Manager in ein wettbewerbsfähiges Gesamtangebot, d.h. Kombination von Vergütung, Sozialleistungen, bAV, flexiblen Arbeitszeitangeboten, attraktiven Arbeitsinhalten, Mitarbeiter Rabatten usw. um.

Natürlich muss der HR Manager auch die Quantität seiner Nachfrage über einen längeren Zeitraum abschätzen können. Je höher die Quantität ist, desto weniger kann er an der Preisschraube, d.h. am monetären Wert seines Gesamtpaketes drehen, ohne Renditeziele zu gefährden. Das setzt voraus, dass der HR Manager sowohl verlässliche Daten über die zu ersetzenden Altersabgänge besitzt, wie auch in strategische Planungen der Unternehmensleitung eingeweiht ist, die Auswirkungen auf den Arbeitskräftebedarf in seinem Betreuungsbereich haben. Je stärker das geeignete Personal zum Engpassfaktor geworden ist, desto mehr bestimmt die Beschaffbarkeit der geeigneten Mitarbeiter diese strategische Planung. Das verleiht dem HR Manager eine Schlüsselfunktion.

Um das Arbeitskräftepotential gezielt ansprechen zu können, benötigt der HR Manager detaillierte Mediadaten, abhängig von der genauen Zielgruppe. Er muss wissen, mit welchen Medien er die anzusprechende Arbeitskräftegruppe erreichen kann. Leider gibt es dazu keine zentrale Datenbank, weil die Datenbank nicht nur

nach der Qualifikationsgruppe, sondern auch nach der Region sehr stark differenzieren müsste. Es gibt zwar Mediadaten bei den einzelnen Zeitungen, Stellenbörsen usw. Doch meistens nur mit der Erreichbarkeit bestimmter Regionen und nicht nach Qualifikationsgruppe. So bleibt die Medienauswahl ein recht teures Trial & Error Verfahren, das zudem nach gewisser Zeit wieder neu begonnen wird, weil sich die Medienlandschaft dynamischer zeigt als zu Zeiten mit reinen Printmedien. Der HR Manager sollte Informationen darüber haben, mit welchen Medien er genau seine im Betreuungsbereich einsetzbaren und regional ansässigen Arbeitskräftegruppen erreichen kann.

Je knapper geeignete Arbeitskräfte werden, desto früher beginnen die Anwerbemühungen. Nicht nur Studenten im Falle von akademischen Fachkräften oder Schüler in den oberen Klassen im Fall von zu besetzenden Lehrstellen werden zum Ziel der Anwerbemühungen, sondern schon unter den Jahrgängen davor werden die besonderen Begabungen aufgestöbert und umgarnt: Alles mit dem Ziel, sie so an das Unternehmen zu binden, dass die spätere Entscheidung über den Arbeitgeber zugunsten dieses Unternehmens fällt. Diese Bindung wird nicht ausdrücklich eine vertragliche sein, obwohl an die Talente auch Geld in Form von Schülerstipendien fließen kann. Es ist die Frage, wie stark ein Unternehmen sehr junge Menschen in einem noch sehr dynamischen Alter, Schüler in oder nach dem Ende der Pubertät, so langfristig faszinieren kann, dass diese eher emotionale Bindung bis zur Entscheidung über den Ausbildungsbetrieb oder den Arbeitgeber ausschlaggebend bleibt. Wenn das jemand kann, dann ist das nur ein HR Manager, der nicht nur Sinn für die aktuelle Arbeitswelt, sondern auch noch für die Bedürfnisse dieser jungen Menschen hat und attraktive Angebote mit Praktika, Schnupperwochen, Projekten zur Mitarbeit usw. machen kann.

Um diese talentierten Schüler und Studenten zu identifizieren benötigt der HR Manager die Information, welche Schulen und andere Bildungsinstitute inhaltlich und regional für seine Stellen im Betreuungsbereich in Frage kommen. Er muss zu den Schulleitungen und Fachlehrern Kontakte aufbauen, talentierte Schüler und Studenten identifizieren, sie für Schüler-, Schnupper- und vorgeschriebene Praktika gewinnen, mit ihnen Kontakt halten, eine möglichst stabile Unternehmensbindung aufbauen und den Kontakt so lange pflegen, bis diese Kontakte zu den Arbeitskräften oder Auszubildenden herangereift sind, die im Betreuungsbereich benötigt werden.

Da diese Basisarbeit zeitintensiv ist, zudem auch noch die betrieblichen Vorgesetzten und Ausbildungsbeauftragten zum Erbringen des Zusatzaufwandes für diese Praktika, Projektarbeit und Kontaktpflege überzeugt sein wollen, ist es sinnvoll, diese Aufgaben mit den HR Managern anderer Sparten und Betreuungsbereiche zu teilen, falls diese lockeren Kontakte auch fachlich noch so unspezifisch sind, dass sie für viele Aufgaben in Frage kommen.

Wichtig beim Kontakt mit Schülern ist auch das Einbeziehen der Eltern und anderer Verwandten, insbesondere wenn diese bereits Beziehungen zum Unternehmen haben, da diese Bezugsgruppen Einfluss auf die Wahl des Ausbildungsunternehmens und manchmal auch noch Arbeitsplatzes haben. Lehrer sind anspruchsvolle Kooperationspartner, die Dritten ja keine Hinweise auf besonders talentierte und vielleicht förderungswürdige Schüler geben dürfen. Doch kann man durch das Angebot und im Verlauf attraktiver Praktika und Projekte wertvolle Hinweise darauf bekommen.

Dies ist aus meiner Sicht mit die anspruchsvollste Aufgabe für den HR Manager: Junge Leute zu begeistern, die Faktoren zu kennen, die für den Erfolg in kommenden Aufgaben in seinem Betreuungsbereich Voraussetzung sind, aber auch die Bedürfnisse dieser jungen Leute zu kennen und Angebote in Form von Aufgaben zu entwickeln, die diesen Bedürfnissen entgegen kommen und trotzdem den erwarteten Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern können.

6. Selektion

Heute werden oft ausschliesslich Interviews zur Personalauswahl eingesetzt. Diese verlaufen weitgehend unstrukturiert. Um die Qualität der Auswahlentscheidung zu verbessern, sind folgende zusätzliche Instrumente zusätzlich angebracht:

Bei Ausbildungsplätzen oder Absolventenstellen wie auch anderen Stellen mit gleichartigen Anforderungen ohne das Differenzierungskriterium Berufserfahrung könnten allgemeine psychologische Tests nach DIN 33430 und Intelligenztests eingesetzt werden. Diese Tests selbst müssten in Zusammenarbeit mit Psychologen ausgewählt und über einen längeren Zeitraum validiert werden. Die Tests sollten dann nur von Psychologen oder besonders geschultem Personal eingesetzt und ausgewertet werden.

Bei einer größeren Anzahl von gleichartigen zu besetzenden Stellen lohnen sich auch spezielle Tests, die spezifisch für die Stelle erstellt werden. Bei Stellen im Verwaltungsbereich könnten dies fachspezifische Fragen sein, die zur Ausübung der Stelle notwendiges Wissen prüfen. Z.B. bei einem Entgeltabrechner muss das Wissen über Einmalzahlungen und deren Handhabung in Steuer und Sozialversicherung vorhanden sein und lässt sich auch standardisiert abfragen. Für Auszubildende sind Frage- und Aufgabenkataloge, die sich einfach ausbauen lassen, um Bewerber zu testen oder auch aktives Personal weiterzubilden. Solche Fähigkeitstests lassen sich für alle verwaltende Tätigkeiten entwickeln. Die Entwicklung und Validierung ist aufwändig. Deshalb kommen solche Tests nur bei einem größeren Bedarf gleichartiger Stellen in Frage.

Beim Aufbau und der laufenden Pflege ist sowohl eine geeignete Datenbank, wie auch klare Regeln für die Aktualisierung notwendig. Der HR Manager ist mit der Auswahl der Ausbildungsbeauftragten in seinem Betreuungsbereich beteiligt und wohl am stärksten an der laufenden Pflege dieser Datenbank interessiert, da er sie

bei der Personalauswahl für die fachliche Eignungsprüfung verwenden kann. Deshalb gehört die Kontrolle der Aktualisierung zu seinen Aufgaben.

Auch Fähigkeits- und Fertigkeitstests im gewerblichen Bereich sind denkbar. Dazu sind spezielle Verfahren zu entwickeln. Auch zielgenaue Fertigkeitstests analog zu den Fähigkeitstests im white collar Bereich sind denkbar, wobei bei einfachen Tätigkeiten Arbeitsproben eine einfache, aber für die praktischen Fertigkeiten valide Testmethode darstellen.

Auch Tests für Gruppenverhalten z.B. als Bestandteil eines Assessment Centers sind realisierbar. Zusätzlich zu den beschriebenen Tests können dabei auch noch Tests eingesetzt werden, die die Teamfähigkeiten von Bewerbern überprüfen. Dazu ist ein Betreuerteam mit ausgewählten Fachvorgesetzten (mit erwiesenen Personalführungsfähigkeiten), Psychologen und ggf. dem HR Manager selbst zu bilden, die eine entsprechende Testumgebung definieren und die Tests durchführen.

Solche Tests sind nur von entsprechend geschultem Personal zu entwickeln und durchzuführen. Der HR Manager muss über den Einsatz solcher Tests entscheiden und die Voraussetzungen für den Einsatz im Betreuungsbereich schaffen, d.h. er hat die Testdurchführung zu organisieren und, falls betriebliche Vorgesetzte dabei mitwirken müssen, diese auszuwählen und für den Zusatzaufwand zu motivieren. Bei einer grösseren Zahl gleichartiger Stellen oder der Verwendung auf Unternehmensebene sind solche Testverfahren einfacher einsetzbar, als für den HR Manager eines einzelnen Betreuungsbereichs. Der HR Manager, der solche Test als zusätzliches Auswahlinstrument einsetzen möchte, muss mit einem hohen Aufwand bei der Anwendung solcher Tests rechnen und entsprechende psychologische Fähigkeiten mitbringen.

7. Anreizgestaltung

Um mit dem (Leistungs-) Verhalten der Mitarbeiter und Vorgesetzten im Betreuungsbereich die Ziele des Unternehmens zu erreichen, muss das Zielsystem wie z.B. bei der Anwendung der Balanced Scorecard Methode bestens bekannt sein. Dies bedeutet, dass das Oberziel einer organisatorischen Einheit bis hinunter auf die einzelne Stelle „heruntergebrochen“ werden muss. Das Erreichen der Ziele der Stelle muss zum Erreichen der Ziele der gesamten organisatorischen Einheit beitragen. Zielkonformes (Leistungs-) Verhalten muss verstärkt werden, auch mit dem Mittel der monetären Belohnung in Form von Anreizsystemen.

Dazu muss der HR Manager das Zielsystem der organisatorischen Einheit bestens kennen. Er weiss, wo und wie die Wertschöpfung statt findet und er kennt die Kennzahlen, die die Zielerreichung oder -Verfehlung anzeigen. Indem er die tariflichen und ggf. im Gesamtunternehmen vereinbarten Rahmenvorschriften für die zielbezogene Vergütung einhält, gestaltet er das Anreizsystem der organisatorischen Einheit, die er betreut. Ändert sich die Aufgabenzusammenstellung von Stellen, ist klar, dass das Anreizsystem überprüft und ggf. angepasst werden muss.

8. Fazit

Hier schliesst sich der Kreis. Es wird deutlich, dass die einzelnen Aufgaben des HR Managers sich gegenseitig bedingen und ergänzen: Die Besetzung der Stellen erfordert eine tiefe Kenntnis der einzelnen Aufgaben und die Ziele, die mit ihnen erreicht werden sollen. Können die Stellen in der bisherigen Form nicht mehr besetzt werden oder werden sie durch den technischen Fortschritt verändert, sind die Aufgaben zu neuen Stellen zu modellieren, für die Arbeitskräfte am Arbeitsmarkt verfügbar sind. Dazu muss man den Arbeitsmarkt gut kennen und die Medien, mit dem geeignete Kräfte angesprochen werden können. Die Veränderung der Stellen und der technische Fortschritt lösen einen ständigen Anpassungsbedarf der Fähigkeiten der vorhandenen Mitarbeiter aus, die weiter entwickelt und angepasst werden müssen. Oder die Defizite der verfügbaren Arbeitskräfte müssen durch geeignete Fortbildungsmassnahmen verringert werden. Die Methoden dafür kennt der HR Manager. Und er versucht die Anpassung kostengünstig zu gestalten. Interne und externe Talente sucht und fördert er, weil er den Bedarf an Fach- und Führungskräften der nächsten Jahre kennt: Aus Altersabgängen und der erwarteten Fluktuation sowie strategischen Veränderungen, in die er eingeweiht ist. Der HR Manager kennt die Zeitdauer für Entwicklungsmassnahmen und plant entsprechend früh den qualitativen und quantitativen Personalbedarf und die Massnahmen zu deren Deckung. Zur langfristigen Deckung hält er Kontakt zu talentierten Kandidaten in Schule und Ausbildung und führt sie an die betrieblichen Aufgaben heran.

In der folgenden Tabelle werden die Aufgaben und die dafür erforderlichen Fähigkeiten des HR Managers mit Marktorientierung noch zusammen gefasst aufgelistet:

Aufgabe	Notwendige Fähigkeiten
Strategie	Strategisches Verständnis und Ableiten einer geeigneten Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie und Beachten der Restriktionen des Arbeitsmarktes
Aufgabenverständnis	Bewusstsein der Optimierungsaufgabe Anpassung von Stellen- und Mitarbeiterprofilen als langfristige Investitionsbetrachtung
Organisationsentwicklung	Mitwirkung an Prozessoptimierungen im Betreuungsbereich und Ableiten der Auswirkungen auf Stellen; Technologiefolgenabschätzung: Umsetzen des technischen Fortschritts in konkrete Veränderungen bei Stellen
Stellenbewertung	Beherrschen des Stellen - Bewertungsinstrumentariums zur Anpassung der Stellen an noch verfügbare Fähigkeitsprofile
Analyse Arbeitsmarkt	Laufende Überprüfung der Verfügbarkeit aktuell und potentiell benötigter Arbeitskräfte und deren Bedürfnisse (Entgelt und Zusatzleistungen)

Aufgabe	Notwendige Fähigkeiten
Mittlerfunktion Arbeitsmarkt - Unternehmen	Diplomatie nach innen: Fähigkeit, die Folgen der Arbeitsmarktsituation den Vorgesetzte und Mitarbeiter verständlich und akzeptabel zu machen (z.B. Verständnis für zusätzliche Aus- und Fortbildungsanstrengungen). Oder Bereitschaft für permanente eigene Fortbildung wecken
Bedarfsanalyse Personalentwicklung	Erkennen und Bewerten von Personalentwicklungsbedarf
Methodenkompetenz Personalentwicklung	Methodenkompetenz bei Entwicklungsmassnahmen; Kenntnis von Anbietern und Kosten potentieller Massnahmen für den Betreuungsbereich; Methoden für Transferkontrolle und -förderung
Methodenkompetenz Personalmarketing	Fähigkeit zur Imageanalyse, Konzeption zu imageverbessernden Massnahmen, Kenntnis der Medien für Imageverbesserung, Basiswissen für Pressearbeit
Mediadaten für Personalbeschaffung	Kenntnis der regional und Arbeitsmarktsegment - spezifischen Medien für die Anwerbung benötigten Personals
Pädagogisches Geschick	Interesse und Begeisterung wecken bei Schülern und Studenten für Aufgaben im Betreuungsbereich. Die Interessen der Zielgruppe kennen und mit dem Angebot im Betreuungsbereich verbinden: Entwickeln von Projekten, um Schüler an die Aufgaben im Unternehmen heran zu führen. Finden und Motivieren von Mitarbeitern und Vorgesetzten mit pädagogischem Geschick für praxisnahe Projekte.
Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen	Verständnis für Lernziele und Lehrer, um Kooperationsprojekte zu initiieren mit dem Ziel, Kontakt mit besonders talentierten Schülern zu bekommen.
Methodenkompetenz Selektion	Mitwirkung bei der Verbesserung der Selektionsinstrumente. Aufbau von Verzeichnis von Prüfungsfragen für Auszubildende, Praktikanten und Umschülern. Entwicklung von Arbeitsproben und -tests mit betrieblichen Vorgesetzten. Erkennen von pädagogischem Geschick und dessen Entwicklung bei Vorgesetzten und Ausbildungsbeauftragten. Methodenkompetenz psychologische Tests für Entwicklung mit Psychologen.
Zielsystem im Betreuungsbereich	Kenntnis der wertschöpfenden Prozesse im Betreuungsbereich. Balances Score Card Methode oder ähnliches. Tariflich oder betrieblich mögliche Anreizsysteme