

Die Rolle der Führungskraft in der Personalentwicklung

*Helene Mayerhofer, Margret Beisheim
in : Hernsteiner 1/2001, 14. Jahrgang, S. 17 – 20.*

Dieser Beitrag analysiert die Rollenanforderungen an Führungskräfte bei der Umsetzung von Personalentwicklung und beleuchtet die damit verbundenen Widersprüche. Ebenso werden vorfindbare Bewältigungsstrategien auf individueller Ebene und mögliche strukturelle Lösungen aufgezeigt.

In der Personalentwicklung (PE) stellen Qualität, Durchlaufzeit und Kosten, ähnlich wie in allen anderen betrieblichen Leistungsprozessen, zentrale Kenngrößen dar. Zunehmende Bedachtnahme auf Wertschöpfung, Quantifizierungsbemühungen in allen Aufgabefeldern der Personalentwicklung und damit einhergehend eine Ausrichtung auf ökonomische Zielsetzungen sind zu konstatieren.¹

In der theoretischen Auseinandersetzung zeigen sich Quantifizierungsbemühungen durch eine verstärkte Heranziehung von ökonomischen Theoriegebäuden zur Analyse von personalwirtschaftlichen Fragestellungen (z.B. Humankapitaltheorie, Transaktionskostentheorie, Agency Theory). In der betrieblichen Praxis nimmt die Bedeutung von Bildungcontrolling deutlich zu, ebenso formiert sich eine stärker an konkreten Erfordernissen (Leistungserstellung) und Zielgruppen (Schlüsselarbeitskräfte) orientierte Personalarbeit. Die Zeiten, in denen im Rahmen von Personalentwicklung Qualifizierungsmaßnahmen für alle Beschäftigtensegmente gefordert und die Miteinbeziehung der Interessen der Beschäftigten als zentrales Element zum Gelingen der PE gesehen wurde, scheint der Vergangenheit anzugehören. Personalentwicklung soll zur treffsicheren Investition im Sinne von Anpassungsqualifizierung werden.

Widersprüchliche Zielsetzungen

Gleichzeitig wird die Bedeutung eines qualitativ hochwertigen Personalbestandes immer wieder betont. Insbesondere bei globalen Herausforderungen wie Internationalisierung, Mergers & Acquisitions, modernen Produktionskonzepten und verstärkter Konkurrenz werden die Human Resources als zentraler Erfolgsfaktor in Theorie wie Praxis diskutiert.

¹ vgl. z. B. Kailer, Norbert (1998): Entwicklungstendenzen in der Personalentwicklung, in: Biehal, Franz/Kailer, Norbert/Schrems, Berta (Hg.): Personalentwicklung in Praxisfällen, Wien, S. 29-46.

Mayerhofer, Helene (1999): Qualifikationsmanagement, in: von Eckardstein, Dudo/Kasper, Helmut, Mayrhofer, Wolfgang (Hg.): Management. Theorien - Führung – Veränderung. Stuttgart, S. 489-520.

Mayerhofer, Helene (1999): Personalentwicklung aus personalpolitischer Perspektive, in: Elšik, Wolfgang/Mayrhofer, Wolfgang (Hg.): Strategische Personalpolitik, München und Mering, S. 173-196.

Rohr, Stefan/Surrey, Heike (2000): Coach, Innovator und Visionär: HR-Management im Wandel, in: Personalführung Heft 12, S. 26-33.

Sattelberger, Thomas (1999): Wissenskapitalisten oder Söldner. Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden.

Über das Empowerment-Konzept² werden Autonomiespielräume eröffnet, ist aber auch der »ganze Mensch« gefordert. Im Sinne eines Intrapreneur-Konzepts³ werden Mitarbeiterinteressen und Organisationsziele als identisch definiert.

Der betrieblichen Personalentwicklung kommt dabei die Aufgabe zu, die MitarbeiterInnen dafür fit zu machen - sowohl was das Können als auch was das Wollen betrifft. In Zeiten von flachen Hierarchien, der Verlagerung von Personalaufgaben von der Zentrale in die Linie und vergrößerten Leitungsspannen sind es daher verstärkt die Führungskräfte, die in diesem Spannungsverhältnis von Förderung der MitarbeiterInnen und Durchsetzung ökonomischer Ziele zu agieren haben.

Zum Rollenkonzept

Die Rolle eines Menschen stellt ein Bündel von Verhaltenserwartungen⁴ der Umwelt an diese Person dar. Wir versuchen, den Rollenerwartungen der anderen gerecht zu werden, indem wir die gesetzten Normen beachten und erfüllen, geraten dabei aber schnell in das Dilemma, nicht oder nicht gut genug leisten zu können. Wenn die Erwartungen der anderen oder auch unsere eigenen widersprüchlich, zu hoch gesteckt oder zu gegensätzlich sind, entstehen Rollenkonflikte, die die Person auszuloten versucht.⁵ Um Rollenkonflikte zu reduzieren und Widersprüche leichter auszuhalten, werden Ziele neu formuliert, Prioritäten gesetzt, Argumentationslinien entwickelt, ja Rollenerwartungen in Frage gestellt bzw. aktiv verändert.

Unterschiedliche Bezugsgruppen verfügen allerdings auch über (mehr oder weniger) Erfolg versprechende Belohnungs- und Sanktionsmechanismen zur Durchsetzung ihrer Rollenerwartungen. Führungskräfte, die im Spannungsfeld der Erwartungen des Managements und der MitarbeiterInnen stehen, erleben sich daher häufig in einer »Sandwichfunktion«, in der sie keinem gerecht werden können. Denn unterschiedliche »Rollensender«, also Personen mit Erwartungshaltung, verlangen von der Führungskraft die Verfolgung von Zielen, die sich häufig gegenseitig ausschließen. So erwartet das Management mit Recht eine hohe Aufgabenorientierung im Sinne der Organisation, die Geführten wünschen sich - ebenso legitim - eine hohe Mitarbeiterorientierung und damit Verständnis und Förderung ihrer Eigeninteressen. Gute Führung bedeutet gerade die Fähigkeit, diese Gegensätzlichkeiten auszuloten.

Aufgaben und widersprüchliche Anforderungen an die Führungskraft

Eine ganze Reihe von ehemals von der PE-Abteilung wahrgenommenen Aufgaben wird bereits dezentralisiert und in den Funktionsbereich der Führungskraft verlagert.⁶

² vgl. Beisheim, Margret (1999): Empowerment als neue personalpolitische Strategie, in: Elšik, Wolfgang; Mayerhofer, Wolfgang (Hg.): Strategische Personalpolitik, München/Mering, S. 223 - 243.

³ vgl. Wunderer, Rolf (1999) (Hg.) :Mitarbeiter als Mitunternehmer, Neuwied.

⁴ vgl. Bahrtdt, Hans Paul (1992): Schlüsselbegriffe der Soziologie. Eine Einführung mit Lehrbeispielen, 5. Aufl., München, S. 67 ff.

⁵ Neuberger, Oswald (1990): Führen und geführt werden. 3. Aufl., Stuttgart, S.87ff

⁶ vgl. Biehal, Franz (1998): Zeitgemäße Aufgaben in der Personalentwicklung, S. 11, in: Biehal, Franz/Kailer, Norbert/Schrems, Berta (Hg.): Personalentwicklung in Praxisfällen, Wien S. 3-28.

- Recruiting
- Einführung neuer MitarbeiterInnen
- Erstellen von Anforderungsprofilen
- Leistungs- und Potenzialbeurteilung
- Aushandeln leistungsbezogener Entlohnungsanteile
- Erstellen individueller Entwicklungs- und Förderpläne und entsprechender Vereinbarungen
- Training on the Job und near the Job
- Interne Rotation.

Dieser Trend wird sich auch nach Einschätzung deutscher PersonalmanagerInnen (im Rahmen einer Prognosestudie) noch fortsetzen (Rohr/Surrey 2000, S. 27 ff.) Die Führungskräfte als wichtige Träger der (dezentralen) Personalentwicklung geraten bei der Umsetzung dieser Aufgaben in einige Dilemmata. Zu unterschiedlich sind die Interessen von Management und MitarbeiterInnen und damit die expliziten und impliziten Rollenanforderungen an die PE-Verantwortlichen »an der Basis«, die diese miteinander in Einklang zu bringen haben. Selbstredend sind auch Eigeninteressen der Führungskraft - etwa nach Aufstieg, monetärer oder immaterieller Anerkennung und Ausschaltung der Konkurrenz - dazu angetan, die Komplexität der Handlungssituation noch zu steigern. So wird mit der Delegation von PE-Aufgaben von der Führungskraft z. B. eine strategische Sicht- und Vorgehensweise erwartet, die zwangsläufig mit der operativen Eingebundenheit ins Tagesgeschäft kollidieren muss. Abb. 1 zeigt die widersprüchlichen Aufgaben und Anforderungen im Rahmen der PE, von denen wir in der Folge zwei ausführlicher diskutieren.

Abb. 1: Widersprüchliche Anforderungen der PE an Führungskräfte

Strategische Orientierung (langfristig, Gesamtorganisation, Gewinnpotenzial)	Operative Orientierung (kurzfristig, Abteilungs- /Gruppenleistung, Kosten)
Fördern (Lern- und Entwicklungsprozesse, Karriere)	Beurteilen- (Kompetenzen, Leistung)
Begleiten (Coaching)	Reglementieren (Durchsetzung von Zielen und Anweisungen)
Gleichbehandlung aller MitarbeiterInnen	Individuelle Betreuung
Bedarfsspezifische Qualifizierung (Anpassungsqualifizierung)	Potenzialentwicklung (Breitbandqualifizierung)

Widerspruch: Begleiten contra Reglementieren

Die in den vergangenen Jahren stärker betonte Aufgabe der Führungskraft, ihre als Coach in ihrem beruflichen Entwicklungsprozess zu begleiten und zu beraten, macht vielen Führungskräften inhaltlich und methodisch zu schaffen. Häufig beißen sich die Zielvorgaben des Managements mit den individuellen Entwicklungszielen der Beschäftigten, sei es bei der zukünftigen Verwendung oder bei der Einschätzung von Leistungspotenzialen. Der Rollenswitch der Führungskraft zeigt sich insbesondere im Wechsel von direktivem zu non-direktivem Verhalten (Durchsetzung von Leistungszielen, etwa bei der jährlichen »Zielvereinbarung«⁷, contra wohlwollendes, zuhörendes Gesprächsverhalten im Coaching). Die Schwierigkeit beim Rollenswitch besteht ja vorrangig in der nötigen Flexibilität, die Interessen beider Seiten zu sehen und zu berücksichtigen: Management und MitarbeiterIn. »Echtes« Coaching müsste bei fehlenden betrieblichen Perspektiven letztlich bis zur Umstiegsberatung des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin gehen.

Widerspruch: Bedarfsspezifische Qualifizierung contra Potenzialentwicklung

Aus Sicht der Organisation - insbesondere der kurzfristigen und kostenorientierten Perspektive - ist eine Qualifizierung äußerst funktional, die eng an den Erfordernissen der Leistungserstellung orientiert ist. Auch sagt uns die ökonomische Theorie, dass mit stark betriebsspezifischer Qualifizierung der Mehrwert der Leistung durch den Arbeitgeber besser abgeschöpft werden kann. Darüber hinaus sorgt der geringe Marktwert betriebsspezifischer Qualifikationen für eine intensive (wenn auch häufig unfreiwillige) Bindung von an die Organisation (vgl. Mayerhofer 1999, 518 ff). So können die Arbeitsabläufe und die Aufgabenzuschnitte beibehalten werden. Denn wenn keine Aussicht auf veränderte Anforderungen im Arbeitsablauf und auch kein Aufstieg zu erwarten sind, wozu soll um teures Geld qualifiziert werden? Wie sollen denn die breiter qualifizierten Beschäftigten eingesetzt und wie kann deren Demotivation verhindert werden? Anpassungsqualifizierung scheint vor dieser Organisationsperspektive der einzig richtige Weg.

Dagegen ist aus einer strategisch orientierten Organisationsperspektive, die die Interessen der ArbeitnehmerInnen einbezieht, der Potenzialentwicklung deutlich der Vorzug zu geben. Arbeitsplatzübergreifende Fachkompetenzen, soziale und kommunikative Kompetenzen gewinnen zur Realisierung eines langfristigen Unternehmenserfolges auch weiterhin an Bedeutung. So erleichtern Qualifikationsreserven oftmals kreative Lösungen, sind Bedingung für flexible Aufgabenzuschnitte und ermöglichen erst das unternehmerische Denken der Beschäftigten. haben u. a. zur Verbesserung ihrer Arbeitsmarktchancen Interesse an der Entwicklung genereller statt nur betriebsspezifisch nutzbarer Qualifikationen. Denn für jede Person gilt: »Das wichtigste Kapital der Zukunft ist der eigene Kopf.«⁸

⁷ Dabei kann häufig nur noch die Vorgehensweise zur Zielerreichung vereinbart werden, da die Ziele vom Management fix vorgegeben sind.

⁸ Sprenger, Reinhard (2000): Führung und Kooperation in der globalisierten Wirtschaft, in: Personalführung Heft 12, S. 18-24.

Umgang mit Widersprüchen

In der Praxis zeigt sich, dass Führungskräfte - möglicherweise als Reaktion auf diese widersprüchlichen Anforderungen - ihre PE-Aufgaben sehr unterschiedlich wahrnehmen:

- Eine stärker im operativen Tagesgeschäft engagierte Führungskraft vernachlässigt zwangsläufig ihre PE-Aufgaben – so dass der von uns konstatierte Spannungszustand für die Führungskraft gar nicht erst entsteht. Als zentrales Argument für mangelnde PE-Aktivitäten gilt die Zeitknappheit.
- Die Führungskraft ist stärker an der eigenen Karriere orientiert. Die Wahrnehmung von PE-Aufgaben erfolgt nur soweit, als sie der eigenen Karriere zuträglich erscheint. PE ist im Vergleich zu anderen Führungsaufgaben häufig weniger bedeutsam und karrierewirksam. Gute PE könnte darüber hinaus unliebsame Konkurrenz erzeugen.
- Personalentwicklung ist nur selten direkt nach außen sichtbar, die Führungskraft kann daher nicht mit PE-Erfolgen in dem Maße glänzen wie mit erreichten quantitativen Zielen. Budgetmittel werden eher in ROI-starke Verwendungen investiert statt in die Personalentwicklung, wo der Return an Investment unsicher und langfristig ist.
- Personalentwicklung dient der Effizienzsteigerung. Man schließt sich dem Trend der Ökonomisierung an und löst das Dilemma mit einer eindeutigen Priorisierung von quantifizierbaren Aktivitäten und der Entwicklung eines ausgefeilten Controllingsystems. Vor Scheineffizienzen wird gewarnt.

Strukturelle Entlastungsstrategien für Führungskräfte

Im Sinne des Unternehmens sind strukturelle Gestaltungsmaßnahmen gegenüber den individuellen Spielarten des Umgangs mit Widersprüchen vorzuziehen. Eine Abhilfe schaffen explizite (z. B. Kriterien der Leistungsbeurteilung) oder implizite (z. B. Unternehmenskultur) Spielregeln innerhalb der Organisation, die Aufschluss geben, welche Interessen in welchem Umfang Priorität haben und wie die jeweiligen Ziele genau definiert, abgegrenzt und gewichtet werden sollen.

Grundsätzlich können drei Wege zur strukturellen Entlastung der Vorgesetztenrolle gegangen werden:

- Rückverlagerung von PE-Aufgaben in die Zentralstellen
- Umsetzung des Empowerment-Gedankens auch auf die Personalentwicklung
- Orientierungshilfen für die gewünschte Ausrichtung von PE und deren Durchsetzung durch Organisationskultur und/oder operationalisierbare Zielgrößen

Eine Rückverlagerung von PE-Aufgaben in die Hände der SpezialistInnen (z. B. Karrieregespräche, Laufbahnplanungen, Qualifizierungskonzepte) könnte zwar eine Reduktion von widersprüchlichen Aufgaben für die Führungskraft bringen, da damit stärker die Rolle des Disziplinarvorgesetzten gelebt werden kann. Ebenso kann die zeitliche Belastung der Führungskraft verringert werden. Allerdings würde nach

unserem heutigen Verständnis von einer ganzheitlich wahrgenommenen Führungsrolle nicht mehr viel übrig bleiben. Außerdem sind mit einer Zentralisierung auch die hinlänglich bekannten Nachteile verbunden, z. B. eine gewisse Abgehobenheit der PE-Fachkräfte vom Tagesgeschäft, Zeitverzögerung und Informationsverlust.

Eine Verlagerung der Personalentwicklungsagenden von Führungskraft zu den MitarbeiterInnen würde den Empowerment-Gedanken konsequent weiterführen. Wenn ArbeitnehmerInnen selbstverantwortlich in der Leistungserstellung agieren, kann das ebenso für die Übernahme von PE-Aufgaben genutzt werden: z. B. bei der Einführung und Einarbeitung neuer Kräfte, bei der Ausgestaltung von Qualifizierungsschienen und in der eigenverantwortlichen Verwaltung und Verausgabung eines »Bildungsbudgets«. Dagegen sprechen allerdings der Wunsch der Führungskraft nach eigener Bedeutung und Einflussnahme und der eventuell massiv empfundene Machtverlust.

Lernende Organisationen brauchen entsprechende Werthaltungen und Aktivitäten ihrer Führungskräfte, die die Entwicklung ihrer MitarbeiterInnen schätzen, fördern und dafür Ressourcen bereitstellen. Die Organisationskultur trägt hier durch ihre Orientierungsfunktion zu einer Reduzierung der widersprüchlichen Anforderungen bei, indem sie z. B. lernförderliche Stimuli setzt und Experimentierfreude anerkennt und belohnt - wobei starre und lernfeindliche Kulturen natürlich ebenso orientierend wirken wie lernfreundliche ...

Eine weitere Orientierungshilfe bieten wie gesagt quantifizierbare Zielgrößen. Sie sind für das Personalmanagement insgesamt wie auch speziell für PE-Aufgaben sinnvoll und wichtig, da sie helfen, die Personalarbeit im Kanon der betrieblichen Funktionsfelder besser zu positionieren und den Beitrag der Human Resources zur Leistungserstellung - auch in Zeiten von Kostendruck und Ökonomisierung - nachvollziehbar machen. Der Einsatz der Balanced Score Card und des Bildungscontrollings sind sichtbares Zeichen zur Quantifizierbarkeit von Personalagenden, wobei sich Stellgrößen für die Bemessung und Steuerung von Humankapital nicht nur auf »Produktivitätskennziffern, auch nicht nur auf ‚Happiness und Satisfaction‘, sondern zusätzlich auf Einsatzbereitschaft, Prozesse, Potenziale, Leadership, Innovation und Fähigkeiten« beziehen sollten (Sattelberger 1999, S. 41). Ergebnisse daraus können zur Leistungsbeurteilung der Führungskraft ebenso wie zu Karriereentscheidungen herangezogen werden und tragen damit hoffnungsvollerweise auch zu einer Erhöhung der Umsetzungswahrscheinlichkeit einer qualitativ hochwertigen Personalentwicklung bei.

Fazit

Die zunehmende Ökonomisierung und Kostenorientierung gefährdet eine adäquate Berücksichtigung von MitarbeiterInnen-Interessen. Gleichzeitig löst der Zwang zur Quantifizierung eine stärkere Effizienzanalyse einzelner PE-Maßnahmen aus. Das erleichtert den Führungskräften die Entscheidungen. Damit wirkt die Ökonomisierung handlungsleitend für die Führungskräfte und reduziert die latent gegebenen Widersprüche. Möglicherweise aber nicht immer im intendierten strategischen Sinn der Organisation.

Literatur

Bahrtdt, Hans Paul (1992): Schlüsselbegriffe der Soziologie. Eine Einführung mit Lehrbeispielen, 5. Aufl., München.

Beisheim, Margret (1999): Empowerment als neue personalpolitische Strategie, in: Elšik, Wolfgang; Mayrhofer, Wolfgang (Hg.): Strategische Personalpolitik, München/Mering, S. 223 – 243.

Biehal, Franz (1998): Zeitgemäße Aufgaben in der Personalentwicklung, in: Biehal, Franz/Kailer, Norbert/Schrems, Berta (Hg.): Personalentwicklung in Praxisfällen, Wien S. 3-28.

Kailer, Norbert (1998): Entwicklungstendenzen in der Personalentwicklung, in: Biehal, Franz/Kailer, Norbert/Schrems, Berta (Hg.): Personalentwicklung in Praxisfällen, Wien S. 29-46.

Mayerhofer, Helene (1999): Qualifikationsmanagement, in: von Eckardstein, Dudo/Kasper, Helmut, Mayrhofer, Wolfgang (Hg.): Management. Theorien – Führung – Veränderung. Stuttgart, S. 489-520.

Mayerhofer, Helene (1999): Personalentwicklung aus personalpolitischer Perspektive, in: Elšik, Wolfgang/Mayrhofer, Wolfgang (Hg.): Strategische Personalpolitik, München und Mering, S. 173 – 196.

Neuberger, Oswald (1990): Führen und geführt werden. 3. Aufl., Stuttgart.

Rohr, Stefan/Surrey, Heike (2000): Coach, Innovator und Visionär: HR-Management im Wandel, in: Personalführung Heft 12, S. 26-33.

Sattelberger, Thomas (1999): Wissenskapitalisten oder Söldner. Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden.

Sprenger, Reinhard (2000): Führung und Kooperation in der globalisierten Wirtschaft, in: Personalführung Heft 12, S. 18-24.

Wunderer, Rolf (1999) (Hg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer, Neuwied.

Autorinnen

Dipl.-Ök. Dr. Margret Beisheim lehrt Human Resources Management an der Fachhochschule Salzburg und ist freiberufliche Trainerin und Beraterin.

Mag. Dr. Helene Mayerhofer ist Universitätsassistentin am Institut für Personalmanagement der Wirtschaftsuniversität Wien und freiberufliche Trainerin und Beraterin.