

**Thesenprotokoll der Rheinischen Personalgespräche vom 13.01.2005 in Köln**

Thema des Abends: „**Ertragsteigerung durch Human Capital Management**“

Beginn 18:00 – Ende ca. 20:30 / Dauer der Vorträge ca. 50 min.

Veranstaltungsort: Kolpinghaus-International, Köln

Vorträge	
1.	Karsten Böhme, Direktor IFRPG und Geschäftsführer der Karsten Böhme GmbH
	Vortragsthema: "Vom Human Resources Management zum Human Capital Management"
	Internetdatei: <a href="http://www.ifrpg.org/texte_pdf/V_KBO_HC_IRPG.pdf">http://www.ifrpg.org/texte_pdf/V_KBO_HC_IRPG.pdf</a>
2.	Anna Makles, Daniela Putsch und Lea Stötzel, Mitglieder des Lehrstuhls von Prof. Fallgatter an der Bergischen Universität Wuppertal
	Vortragsthema: Personalmanagement-Indikatoren im Rahmen der Balanced Scorecard.“
	Internetdatei: <a href="http://www.ifrpg.org/texte_pdf/V_HCM_BUW.pdf">http://www.ifrpg.org/texte_pdf/V_HCM_BUW.pdf</a>
3.	Klaus Meiser, Leiter PE/OE, Gerling Zentrale Verwaltungs GmbH
	Vortragsthema: Praxisbeispiel Gerling: Erste Schritte des HCM für die Personalentwicklung
	Internetdatei: <a href="http://www.ifrpg.org/texte_pdf/V_HME_HC_IRPG.pdf">http://www.ifrpg.org/texte_pdf/V_HME_HC_IRPG.pdf</a>

Die Beiträge sind im Internet auch abrufbar unter [http://www.ifrpg.org/HCM\\_Dokum.htm](http://www.ifrpg.org/HCM_Dokum.htm). Dort finden Sie auch ergänzende Beiträge zum Download (siehe Anhang: „Ergänzende Dokumente“).

Die Diskussion wird in Thesenform zusammengefasst:

**1. These:**

Die Personalabteilungen stehen vor einem Wandel, da die Unternehmen sich wandeln.

**2. These:**

Viele Personalabteilungen reagieren auf den sich abzeichnenden Wandel ihrer Aufgabe und Tätigkeitsfelder zu verhalten, zu abwartend und zu wenig zielgerichtet.

**3. These:**

Diese Form der Reaktion führt gegenüber anderen Unternehmensbereichen (Geschäftsführung, Controlling) zu einer andauernden Rechtfertigungshaltung. Die unterstützende und leitende Rolle der Personalabteilungen wird von anderen Bereichen nicht entsprechend der neuen Aufgabe wahrgenommen.

**4. These:**

Den Personalabteilungen wird unter Umständen von Abteilungen im Unternehmen die Rolle des „Problem-Entsorgers“ zugewiesen. Beispielsweise werden Probleme mit Mitarbeitern in diesen Abteilungen zu lange zu wenig beachtet, hilfreiche Maßnahmen unterlassen. Im Fall der Eskalation der Auseinandersetzung wird die Personalabteilung angerufen mit der Bitte: „Führe eine unverzügliche Kündigung durch!“ Rechtliche Rahmenbedingungen sind dort jedoch häufig wenig bekannt. Eine *einfache* Umsetzung des ultima-ratio-Wunsches Kündigung

ist in der Regel nicht möglich. Für das Unternehmen entstehen hohe direkte und indirekte Kosten.

#### **5. These:**

Die Personalabteilungen werden nur in der Rolle eines Dienstleiters gesehen. Die angebotenen „Dienstleistungen“ werden mit Leistungen verglichen, die zum Beispiel auch außerhalb des Unternehmens eingekauft werden können. Die Rolle des Dienstleiters trifft jedoch nur zum Teil auf das neue Aufgabengebiet der Personalabteilungen zu (vgl. die entsprechenden Ausführungen im Vortrag von Herrn Meiser, Gerling Zentrale Verwaltungs GmbH).

#### **6. These**

Personalabteilungen werden vom Verwalter der Ressource „Mitarbeiter“ zum konstruktiven Gestalter des Human Capitals, des Personalvermögens.

#### **7. These:**

Eine konstruktive und unterstützende Rolle der Personalabteilungen wird von den Geschäftsführungen verlangt. Es sollen durch die Personalabteilungen belastbare Zahlen über den Wert des Human Capital vorgelegt werden. Der Personalbereich braucht für diese Tätigkeit die geeigneten Werkzeuge. Die Geschäftsführungen müssen diese von - ihnen gewünschte - Tätigkeiten durch eine geänderte Wahrnehmung der neuen Rolle der Personalabteilungen unterstützen. Machen sich die Geschäftsführungen diese neue Einsicht nicht oder nicht in der angemessenen Zeit zu eigen, müssen die Personalabteilungen proaktiv reagieren. Sie müssen ihre neue Rolle und den damit verbundenen Nutzen für das Unternehmen darstellen.

#### **8. These:**

Durch eine geänderte Haltung gegenüber der eigenen Arbeit und Aufgabe stellt sich die Personalabteilung für die Geschäftsführungen (Vorstände, andere Abteilungen) als unverzichtbarer Partner für die Lösung der betrieblichen Personalaufgaben dar. Gerade die Methoden und Werkzeuge, die im Rahmen des Human Capital Management und der Zielkonzeption eingesetzt werden, können die Managemententscheidungen in wichtigen Aspekten nachhaltig und strategisch stützen.

#### **9. These:**

Proaktive und sich ihrer Aufgabe bewusste Personalabteilungen stellen sich selbst die Frage: Mit welchen Zahlen und Erkenntnissen kann ich dem Management Möglichkeiten geben, die eigene strategische Ausrichtung zu untermauern bzw. Optimierungspotenziale zu erkennen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

#### **10. These:**

HR-Strategien haben die Eigenart, dass sie nur langfristig nachhaltigen Erfolg zeigen. Das bedeutet, dass kurzfristige Veränderungen der Unternehmensstrategie sich nicht unmittelbar auf den Personalbereich auswirken dürfen. Die HR-Funktion muss in der Strategieentwicklung des Unternehmens eine eigenständige Position einnehmen.

Zwei Rollen sind dabei von besonderer Bedeutung:

1. Die Rolle des Arbeitsmarktexperten und
2. die Rolle des Übersetzers notwendiger strategischer Schritte im HR-Bereich in die Sprache der Geschäftsleitung.

Anhang:

Ergänzende Dokumente	
1.	Karsten Böhme, Direktor IFRPG und Geschäftsführer der Karsten Böhme GmbH
	Thema der Präsentation: " Die Balanced Scorecard"
	Internetdatei: <a href="http://www.ifrpg.org/HCM_Dokum.htm">http://www.ifrpg.org/HCM_Dokum.htm</a>
	<p>Titel der enthaltenen Folien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitgedanken eines Unternehmens</li> <li>• Verknüpfung von Strategie und operativem Handeln</li> <li>• Eine kritische Situation ...</li> </ul> <p>Die Balanced Scorecard</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur der BSC</li> <li>• Aspekte der Balanced Scorecard BSC – Ursache – Wirkungszusammenhänge</li> <li>• BSC – Beispiel BSC – Implementierung BSC - Qualität</li> <li>• Thesen zur Bedeutungsveränderung von PE bei Einführung der BSC</li> <li>• Sind menschliche Qualitäten messbar?</li> <li>• SWOT - Analyse</li> <li>• Andere gute Strategieansätze</li> </ul>
2.	Gudrun Hoffmeier, Robert Zapp Service-GmbH
	Thema des Aufsatzes: „Eignung und Wirkung von Zielvereinbarungen als Instrument zur Optimierung des Personalvermögendeinsatzes“
	Internetdatei: <a href="http://www.ifrpg.org/HCM_Dokum.htm">http://www.ifrpg.org/HCM_Dokum.htm</a>
	<p>Gliederung:</p> <p>Einleitung: Hintergrund zu Zielvereinbarungen</p> <p>2 Das Personalvermögendeinsatzkonzept nach Gerhard E. Ortner</p> <p>2.1 Arbeitswirtschaft</p> <p>3 Zielvereinbarungen</p> <p>3.1 Entwicklung und Theorie des Führens mit Zielen</p> <p>3.2 Instrumentelle Wirkung von Zielvereinbarungen</p> <p>3.3 Implementierung von Zielvereinbarungen</p> <p>3.4 Zielvereinbarungen im System Unternehmung</p> <p>4 Zielvereinbarungen beim PVEinsatz</p> <p>4.1 Kategorisierung des Personalvermögens (PV)</p> <p>4.2 Nutzen von Zielvereinbarungen für PVträger</p> <p>4.3 Motivationale Wirkung auf den PVEinsatz</p> <p>5 Fazit</p> <p>6 Literaturverzeichnis</p>
3.	Peter Fey, Geschäftsführender Direktor IFRPG und GF Peter Fey Unternehmensberatung GmbH & Co. KG.
	Thema des Aufsatzes: „Zielkonzeption und Personalmanagement. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung“ (Fachbeitrag BDU 2005 sowie Beitrag im Jahrbuch Personalentwicklung 2005. Hrsg. durch Prof. Dr. Schwuchow.)
	Internetdatei: <a href="http://www.ifrpg.org/HCM_Dokum.htm">http://www.ifrpg.org/HCM_Dokum.htm</a>
	<p>Aus dem Inhalt:</p> <p>Zusammenfassung: Zweck, Kernthese, Ergebnisse</p> <p>Untersuchungsgegenstand: Zielkonzeption in Unternehmen und Personalmanagement</p> <p>Methodik und Datenbasis</p> <p>Ergebnisse je Frage</p> <p>Übersichten</p> <p>Literaturverzeichnis (kommentiert)</p>