

Personalwirtschaft

Vom Verwalter zum Vordenker

Personalmanager gewinnen an Einfluss. Sie haben administrativen Ballast abgeworfen und befassen sich stärker mit der Frage, wie sie zum Geschäftserfolg beitragen können.

Peter Meussen ist niemand, der in der Amtsstube bloß für den Formulkram zuständig ist. "Jedes Problem in einem Unternehmen ist letztlich ein Personalproblem", zitiert er den ehemaligen Vorstandschef der Deutschen Bank Alfred Herrhausen, der 1989 von der RAF ermordet wurde.

Statt sich auf Verwaltungsarbeit zu beschränken, sagt Meussen, Personalchef von DDS Dresdner Direktservice in Duisburg, sollten Personalmanager mit offenen Augen durch den Betrieb gehen. "Es ist an der Zeit, dass wir uns in wichtige Debatten einschalten."

Wer heute ins Berufsfeld der betrieblichen Personalarbeit vorstößt, kann sich nicht mehr auf das einst vorherrschende Tätigkeitsprofil beschränken. Bekam man früher den Personaler lediglich im Vorstellungsgespräch, bei der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags und der Entlassung zu Gesicht, weil er sich sonst unter Akten vergrub, profilieren sich Fachleute für Human Resources (HR) inzwischen auf neuem Terrain. Sie identifizieren Talente und bereiten sie auf künftige Aufgaben vor.

Personalarbeit als Erfolgsfaktor

Sie besänftigen Betriebsräte und schlichten Streit zwischen Führungskräften und Angestellten. Sie halten die Organisation auf Kurs und verantworten operative Ergebnisse. "Das sichern Personaler vor Ort", sagt Karl-Heinz Stroh, Personalvorstand der Baumarktkette Praktiker und Mitglied der vor einem Jahr gegründeten "Initiative für fortschrittliche Personalarbeit".

Mehr denn je, behaupten zumindest die Akteure, trage Personalarbeit zum geschäftlichen Erfolg bei. Und im Vergleich zum administrativen Backoffice sei ihr Wertbeitrag auch deutlich gestiegen. In der Tat müssen Personaler ihre Leistungen internen wie externen Kunden verkaufen und werden anders als früher für ihre Arbeit zur Rechenschaft gezogen.

Womit Personaler konfrontiert sind, skizziert der HR-Vordenker Dave Ulrich von der University of Michigan: "Wir haben flexible Vergütungssysteme entwickelt, aber wen interessiert das? Wir haben Trainings gemacht, aber auch zum richtigen Anlass? Wir haben Leute eingestellt, aber waren es auch die richtigen?"

Zeit und Ressourcen

Dass sich HR-Verantwortliche wie Meussen - dessen Firma 2007 mit dem BestPers Award der Universität Saarbrücken als bester Arbeitgeber des Mittelstands ausgezeichnet wurde - strategischen Aufgaben widmen können, ist strukturellen Korrekturen zu verdanken. Personaler haben administrativen Ballast abgeworfen.

Alles, was Zeit und Ressourcen vergeudet, wurde an Spezialisten ausgelagert und durch IT-Systeme ersetzt: Den Urlaubsantrag reicht man nicht mehr in der Personalabteilung ein, sondern erledigt ihn geschwind im Intranet.

Freilich hat man sich hier und dort voreilig von der Bürokratie verabschiedet. "Nach organisatorischen Veränderungen, die lediglich dem Kostenargument geschuldet waren, sind HR-Bereiche teilweise bis zur Unsichtbarkeit, sogar bis zur Unwirksamkeit verkommen", kritisiert Praktiker-Personalchef Stroh. Er beobachtet, dass Berater nun das Schlimmste ausbügeln müssen. "Was man zuvor einsparen wollte, brockt man sich durch externe Kosten wieder ein."

"Outsourcing ist kein Königsweg", sagt auch Thomas Faltin, Leiter des Geschäftsbereichs HR Strategie und Organisation bei der auf Personalmanagement spezialisierten Unternehmensberatung Towers Perrin in München.

Viele Konzerne hätten etwa ihre Lohn- und Gehaltsabrechnung besser in einem Shared-Service-Center zusammenfassen sollen, als sie sofort an einen Provider auszulagern. Eine weitere Alternative für Outsourcing ist Faltin zufolge, Aufgaben zwischen Personalexperten und Führungskräften neu zu justieren.

Zum Beispiel bei der Anwerbung neuer Mitarbeiter, in der Fachsprache Recruiting genannt: "Personaler konzentrieren sich auf die Vorselektion von Bewerbungen und überlassen die Entscheidung und damit auch die Prozesshoheit den späteren Vorgesetzten der einzustellenden Mitarbeiter."

Strategische Partner

Insgesamt jedoch sind Personaler mit dem bisher Erreichten zufrieden. Wie aus dem HR-Klima Index 2008 der Unternehmensberatung Kienbaum hervorgeht, scheint nur noch ein geringer Prozentsatz der Personalabteilungen in Auslagerungsprojekten zu stecken. Outsourcing rangiert weit hinten in der Prioritätenliste. Weitaus höhere Bedeutung messen sie etwa der Optimierung von Personalprozessen bei.

Wie es scheint, sind Personalfachleute auf dem Weg zum "Business Partner" ein gutes Stück vorangekommen. In dieser neuen Rolle lassen sie sich von der Frage leiten, wie sie zusätzlichen Wert für das Unternehmen schaffen und so dessen Wettbewerbsposition stärken können. "Diese strategische Sichtweise nehmen Businesspartner ein", sagt Praktiker-Manager Stroh.

Berater Faltin erwartet daher, dass sich HR mehr Gehör verschafft. Welche Kompetenzen müssen Unternehmen entwickeln oder zukaufen, um zum Beispiel in fünf Jahren ein neues Geschäftsfeld zu besetzen? "Das langfristig zu beherrschen ist eine Kernanforderung für HR."

HR-Guru Ulrich schwebt noch mehr vor. Demnach beherrschen Personaler künftig vier Rollen: Neben dem Verwalter, der gelassen Aufgaben wie die Lohn- und Gehaltsabrechnung steuert und sich im Sozialgesetzbuch auskennt, sei der Personaler auch Förderer der Mitarbeiter, Makler der Veränderung und strategischer Partner der Chefetage.

FTD.de, 13:00 Uhr

© 2008 Financial Times Deutschland, © Illustration: FTD.de

ZUM THEMA

- 1 [Enable: Selbst machen](http://www.ftd.de/karriere_management/karriere/:Enable_Selbst_machen/406274.html)
(http://www.ftd.de/karriere_management/karriere/:Enable_Selbst_machen/406274.html)
- 1 [Enable: Gemeinschafts-Kunde](http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Enable-Gemeinschafts-Kunde/409619.html)
(http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Enable-Gemeinschafts-Kunde/409619.html)
- 1 [Enable: Lückenfüller in Nadelstreifen](http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Enable%20L%FCckenf%FCller%20Nadelstreifen/379342.html)
(http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Enable%20L%FCckenf%FCller%20Nadelstreifen/379342.html)
- 1 [Enable: Im Rundum-Sorglos-Paket](http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Enable%20Im%20Rundum%20Sorglos%20Paket/378471.html)
(http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Enable%20Im%20Rundum%20Sorglos%20Paket/378471.html)
- 1 [Enable: Kataloge wälzen war gestern](http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Enable%20Kataloge/375709.html)
(http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Enable%20Kataloge/375709.html)
- 1 [Enable: Die Matrix von Balingen](http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Enable%20Die%20Matrix%20Balingen/364653.html)
(http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Enable%20Die%20Matrix%20Balingen/364653.html)