

HUMAN RESOURCES |

Partner auf Augenhöhe statt Dienstleister

Mit der Sorge um genügend qualifizierte Fachkräfte in der Zukunft wächst die **Bedeutung des Personalwesens**. Experten aus Theorie und Praxis fordern ein **neues Rollenverständnis** des HR-Managements – und mehr Mitsprache der Verantwortlichen bei **strategischen Entscheidungen**.

Für potenzielle Mitarbeiter attraktiv zu sein und dies adäquat zu kommunizieren, ist unerlässlich für eine nachhaltige Personalplanung. Doch das allein genügt nicht. In Anbetracht des demografischen Wandels muss sich auch die Rolle der Personalarbeit verändern – hin zu einer in erster Linie strategischen Ausrichtung. Davon ist Stephan Fischer überzeugt. „Der Fokus muss darin bestehen, in Zukunft – noch mehr als bisher – die wenigen Talente zu finden und langfristig an das Unternehmen zu binden sowie die Personalplanung und -entwicklung auf die sich ändernden Zielgruppen auszurichten“, sagt der Professor für Personalmanagement und Organisationsberatung an der Hochschule Pforzheim.

Nach dem „Business Partner“-Modell soll das Personalmanagement sich statt ad-

ministrativen Aufgaben verstärkt der Beratung der Unternehmensspitze widmen. Das Problem dabei: „Die Chefs von heute nehmen die Anregungen von HR Business Partnern nur zum Teil ernst“, erläutert der Experte. Die reine Definition einer Business-Partner-Rolle ermächtigt nicht, auf Augenhöhe mitzusprechen. „Es ist vielmehr die persönliche Reputation, die persönliche Erfahrung der Personaler oftmals auch im eigenen Betrieb, die dazu führen, dass die Chefs sie ernst nehmen und ihre Meinungen und Ratschläge auch in der operativen Umsetzung entsprechend mitberücksichtigen.“

Eine wesentliche Ursache für das schlechte Ansehen von Personalabteilungen ist laut Fischer oftmals die Tatsache, dass Personalabteilungen in der Hierarchie

nicht auf oberster Ebene vertreten sind. „Hinzu kommt, dass oftmals die Ergebnisse ihrer Leistungen nur schwer über Kennzahlen abzubilden sind, so dass sie immer wieder in den Verteidigungskampf hineingezogen werden, sie seien nur ein Kostenfaktor und könnten durch keinen Eigenwert einen Beitrag leisten.“

Dabei ist das Konzept einer grundlegenden Umorientierung keineswegs neu: Bereits 1997 hatte der US-amerikanische Professor Dave Ulrich gefordert, das Personalmanagement müsse einen Beitrag zur Wertschöpfung einer Firma leisten. „HR sollte aus seiner konventionellen Rolle als reiner interner Dienstleister ausbrechen und zum strategischen Partner für die Führungskräfte der Unternehmen werden“, fasst Markus Hedrich, Geschäftsführer von O&P Consult in Heidelberg, zusammen. ►►

►► Wie Fischer hält es Hedrich für notwendig, die HR von morgen auf verschiedenen Hierarchieebenen zu verankern – verbunden mit realer Entscheidungskompetenz und Teilhabe an unternehmerischen Prozessen. Wie daraus konkreter Nutzen für das Unternehmen entstehen kann? „Ein Beispiel für eine solche HR-Maßnahme ist das Entwickeln und Etablieren eines strategischen Kompetenzmanagementsystems, bei dem die zukünftig erforderlichen Kompetenzen von der Unternehmensstrategie abgeleitet und so definiert werden, dass sie sowohl für die Personalauswahl als auch für die Personalentwicklung eine zentrale Grundlage darstellen“, erklärt Hedrich. Aus diesem strategischen Kompetenzmanagement könne dann die gesamte Personalentwicklung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowohl qualitativ als auch quantitativ, abgeleitet werden. Berater Hedrich verweist etwa auf die Möglichkeit, dank eines individuellen Kompetenzmanagements statt erfahrener Leistungsträger gezielt „Potenzialträger“ zu rekrutieren – perspektivisch ein klarer Wettbewerbsvorteil.

Voraussetzung dafür sind jedoch profunde Kenntnisse der Unternehmensziele und des Kerngeschäfts. „Die Personal der Zukunft müssen, im Rahmen ihrer Entwicklung, die Personalabteilung verlassen haben und selbst im Geschäft erfolgreich tätig gewesen sein“, unterstreicht Professor Fischer. Heute finde man oftmals schon erfolgreiche Personalchefs, die keine reine Kaminkarriere hinter sich haben, sondern aus der Linie kommen und dort erfolgreich waren. „Sie sprechen die Sprache ihrer in-

ternen Kunden und haben auch deren Akzeptanz.

„Das heißt konkret, dass Karriereverläufe und Karrierewege von Personalern zukünftig noch mehr als bisher außerhalb von HR stattfinden werden“, so Hedrich weiter. Eine besondere Rolle misst er der Aus- und Weiterbildung bei: „Nur durch eine gezielte Karriereplanung und Personalentwicklung, durch die Vermittlung qualitativer Fachkompetenzen, kann eine Karriereentwicklung eines Personalers über die eigenen Bereichsgrenzen hinweg gelingen.“

Aus der langjährigen Beratungspraxis heraus hat O&P Consult ein HR-Modell entwickelt, das zusätzlich sogenannte Per-

sonalmanager etabliert. Diese betreuen laut Markus Hedrich, abhängig von der Größe der Organisation, jeweils einen Geschäftsbereich in allen grundsätzlichen Personalfragen. „Im Sinne des ‚one-face-to-the-customer‘-Prinzips“, so der Geschäftsführer. Als „geschäftorientierte Generalisten“ beschreibt er die entsprechenden Mitarbeiter. Darüber hinaus seien sie für ein strategisches Thema „Spezialisten“, etwa für Arbeitsrecht oder Personalentwicklung und hier Ansprechpartner für alle Geschäftsbereiche. „Diese Personalmanager“, unterstreicht Hedrich, „benötigen folglich einen erweiterten Entscheidungsspielraum, um diese aktiv-gestaltende Rol-



Personalforscher in leitenden Funktionen:
Prof. Dr. Stephan Fischer. Bild: zg



Langjährige Praxiserfahrung in der Industrie und Verwaltung: Markus Hedrich. Bild: zg

le einnehmen und wirksame Impulse setzen zu können.“ Ergänzt wird das Modell um Sonderrollen, die den strategischen Überlegungen der Gesamtorganisation Rechnung tragen. Denkbar sind Hedrich zufolge etwa „Nachhaltigkeitsexperten“ oder „Transformationsmanager“.

Um die erforderlichen Kapazitäten zu schaffen, empfiehlt Fischer, klassische „Service-Aufgaben“ abzugeben. Dazu gehören Lohn- und Gehaltsabrechnung, Reisekostenabrechnung, Zeugniserstellung oder Personalaktenführung. „Je standardisierter, redundanter und ferner von spezifischem Organisationswissen, Produkten

und Dienstleistungen die Aufgaben sind, desto einfacher sind diese auszulagern.“

Angesichts überschaubarer Mitarbeiterzahlen erscheint die Trennung zwischen strategischen und administrativen Aufgaben für kleine und mittlere Unternehmen schwierig. Doch Fischer ist zuversichtlich. Eine Möglichkeit könne sein, einzelne administrative Bereiche oder traditionelle Service-Aufgaben über Unternehmensgrenzen hinweg zu organisieren und so Synergie-Effekte zu generieren. Ein praxistaugliches Modell? Dem Gedanken, dass nicht jeder sein sprichwörtliches eigenes Stüppchen kocht, steht auch Hedrich abgeschlossen gegenüber – sofern bestimmte Voraussetzungen erfüllt seien. „Neben ernsthaftem Interesse und Bedarf der Beteiligten muss es vor allem einen ‚Treiber‘ geben, eine Person, die für das Thema steht und sich verantwortlich dafür fühlt.“

Sicherlich sei in vielen Fällen auch ein Umdenken nötig, nicht mehr alles selbst zu machen, sondern auf einen Verbund zurückzugreifen, „Wissen abzugeben und zu teilen“. Dies ist laut Hedrich nicht zuletzt eine Frage von Vertrauen – in die Integrität und Professionalität der Netzwerkpartner. Durch den zunehmenden Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte werde dies in Zukunft noch stärker herausgefordert.

Die Personalauswahl selbst oder zumindest die Personal-Vorauswahl findet laut Professor Fischer immer häufiger auf mobilen Endgeräten statt. „Der Trend zeigt klar, dass es eine starke Technologisierung und Automatisierung der Personalarbeit geben wird, bei der die heutige Personalarbeit erst am Anfang der Entwicklung steht.“ *den*

Die Experten

Dr. Stephan Fischer ist **Professor für Personalmanagement und Organisationsberatung** im Studiengang Betriebswirtschaft/Personalmanagement (B.Sc.) und Studiendekan im Master Studiengang Human Resources Management (M.Sc.) an der Hochschule Pforzheim.

Zudem ist Fischer **Direktor des Instituts für Personalforschung** an der Hochschule Pforzheim.

Zusammen mit Prof. Dr. Günther Bergmann, Prof. Dr. Cathrin Eireiner, Prof. Dr. Fritz Gairing, Prof. Heinz Fischer und Prof. Dr. Markus-Oliver Schwaab vertritt er das **Human**

Resources Competence Center der Hochschule Pforzheim (HRCC), in dem die Aktivitäten der Lehre und der Forschung auf den Gebieten des Personalmanagements zusammengefasst sind.

Markus Hedrich ist als **Geschäftsführer von O&P Consult** in Heidelberg verantwortlich für die Steuerung von strategischen Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungs-Projekten in **mittelständischen Unternehmen**.

Langjährige Erfahrung als **Berater in Industrie und Öffentlicher Verwaltung**. Seit 1998 bei O&P Consult.