

Zwischen Baum und Borke

Moderne Personalarbeit wird mehr und mehr zum erfolgsentscheidenden Faktor für Unternehmen. Doch vielerorts wird die Aufgabe noch immer unterschätzt. Ein Appell zum Umdenken

»Mal ehrlich, häufig ist doch der HR-Manager das ärmste Schwein im Unternehmen«, lästerte neulich der Hoteldirektor einer kleinen Hotelgruppe. Wenn die Fachabteilung eine Spitzenkraft sucht, bekommt der HR'ler meist ein Job-Profil, das das Papier nicht wert ist, auf dem es geschrieben steht. Auf Nachfrage erntet er dann ein »Na, Sie wissen schon, wie beim letzten Mal«. Wenn er den Perfect fit findet, streicht in der Regel die Fachabteilung die Lorbeeren ein: »Wir haben uns für den Richtigen entschieden.« Wenn sich der Neue im Nachhinein als Flop herausstellt, bekommt der HR'ler die Prügel.

Kommt Ihnen das bekannt vor? Meine Beobachtung: Personalmanagement ist heute die am meisten unterschätzte Aufgabe. Dabei müsste das im Szenario des Fachkräftemangels längst eine Kernfunktion sein. Doch Führungskräfte und Unternehmensleitung handeln bisher nicht danach. Und: In vielen Personalabteilungen wird noch immer auf Steintafeln geschrieben, weil Ausbildung und Verständnis für die veränderten Anforderungen fehlen.

Daher mein Appell: Personalmanagement darf sich nicht nur dadurch definieren, was es tut, sondern auch durch das, was es bewirkt. Personaler müssen in ihrem Einfluss gestärkt werden, sie sollten nicht nur nach Verwaltungs- und Umsetzungserfahrung eingestellt werden. Nein, künftig sind strategische Akteure gefragt, die ihre Rolle als Gestalter und Berater im Unternehmen verstehen. Sie sind administrative Experten, Anwälte der Beschäftigten, Change Manager, strategische Partner der erweiterten Geschäftsleitung – unterstützt vom internen Linienmanagement und von externen Dienstleistern und Experten.

HR'ler müssen sich stärker mit der Strategie des Unternehmens auseinandersetzen: Was ist die Vision, was sind die Ziele? Wie ticken unsere Kunden und Gäste? Was können wir besser machen als unsere Wettbewerber? Aber auch: Wie müssen wir uns im Arbeits-



markt positionieren, um glaubwürdig als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden? Wenn Personaler an Grundsatzentscheidungen beteiligt werden, wo ein neues Hotel aufgemacht wird, dann wirken sie strategisch mit. Wenn sie nur die Mitarbeiter dafür rekrutieren sollen, sind sie zu Umsetzern degradiert.

Verantwortungsvolle Mitsprache

Andererseits muss die HR-Abteilung auch einen maßgeblichen Beitrag zum operativen Geschäft leisten. Das setzt ein tiefes Interesse für Ziele und Bedürfnisse der Fachabteilungen voraus, um dort einen Mehrwert generieren zu können. Haben wir die richtigen Mitarbeiter an Bord? Wie steht es mit dem Engagement der Beschäftigten? Stimmt die Führungskultur? Welche Strukturen und Prozesse können wir verbessern? Ist das neu eingeführte Planungssystem geeignet, Abläufe zu vereinfachen und zu beschleunigen?

Das ist der Spagat, den Personaler heute leisten müssen. Oft fehlt es aber an strategischen und operativen Kompetenzen, an der adäquaten Positionierung im Unternehmen, dem richtigen Selbstverständnis der Personalabteilung. Sie schwebt zwischen Baum und Borke: ein bisschen Dienstleister für alle, regelmäßige Jours Fixes mit der Chefetage, ein routiniertes Arbeitsverhältnis mit dem Betriebsrat, gelegentliche Gespräche mit Führungskräften, dazu die Mitarbeiterbetreuung. Doch das reicht längst nicht mehr.

Ist der HR'ler der Zukunft ein kariertes Maiglöckchen? Nein, aber sein strategisches, operatives und systemisches Denken sollte sich auf fünf Handlungsfelder konzentrieren:

- 1. STRATEGIE:** Klärung und Umsetzung der Unternehmensziele, Schaffung der dafür notwendigen Human Resources
- 2. ORGANISATION:** Sicherstellen von Effektivität und Effizienz von Strukturen und Prozessen, Beseitigung von Engpässen
- 3. FÜHRUNG:** Sparring Partner, Einbindung der Führungskräfte in relevante Projekte, Förderung einer exzellenten Führungskultur
- 4. PERSONALENTWICKLUNG:** Talent Management, Bereitstellung erforderlicher Mitarbeiterkompetenzen
- 5. PERSONALSTEUERUNG:** Gestaltung wirksamer administrativer Personalprozesse, regelmäßige Soll-Ist-Analysen der Planziele

Dabei stehen Aufgaben in Employer Branding, Rekrutierung, Karriereplanung, Training, Ausbildung, Management-Entwicklung, Vergütungspolitik in der Prioritätenliste ganz oben. Die HR-Führungskraft ist in diesem System zugleich Betroffener und Beobachter – vor allem aber Gestalter. Selbstreflexion, gute Vernetzung und permanente Dialogbereitschaft sind ihre Schlüsselkompetenzen.

ALBRECHT VON BONIN

ist Inhaber der VON BONIN Personalberatung, Gelnhausen, und Autor des Buches »Mitarbeiter suchen, finden, fördern, binden«. Leserfragen beantwortet er gern unter 06051-48280 oder per E-Mail an: info@von-bonin.de • www.von-bonin.de

