

Rolle des HR im Unternehmen

Mehr Einfluss dank mehr Kompetenz

Sollten HR-Verantwortliche Mitglieder der Geschäftsleitung oder als Stabsstelle organisiert sein? Mit einem herkömmlichen Rollenverständnis lässt sich einem guten Personalmanagement kaum mehr gerecht werden. Um Einfluss zu gewinnen, muss das HRM seine Kompetenzen ausbauen.

Von Matthias Möllene

Die Antwort auf die Frage, weshalb es das Personalmanagement braucht, liegt in der notwendigen Gestaltung sozialer Systeme. Führt man das soziale System «Unternehmung» auf die Grundfrage seiner Gestaltung zurück, kann man feststellen, dass es bei all den Entwicklungsschritten des Personalmanagements letztlich um die Gewährleistung von Gerechtigkeit ging. Soziale Systeme funktionieren auf Dauer nur, wenn die Beteiligten das Gefühl haben, dass es in dem System, in dem sie leben bzw. arbeiten, gerecht zugeht.

Das Faszinierende am Begriff der Gerechtigkeit ist aber, dass man ihn auf zwei Arten definieren kann, die beide richtig, aber nur selten miteinander vereinbar sind. So könnte eine Definition von Gerechtigkeit «jedem das Gleiche» lauten, ebenso korrekt wäre aber auch «jedem das Seine». Ein Führungssystem, das nur auf einer dieser beiden Definitionen aufbaut, kann nicht gelingen, da es entweder die Individualität und die Verschiedenartigkeit von Begabungen ausblendet oder den sozialen Grundkonsens vernachlässigt. Um in der Dialektik der beiden Gerechtigkeitsdefinitionen den passenden Weg für das Unternehmen zu finden und die Arbeit so zu gestalten, dass sich die Beschäftigten ihren Begabungen entsprechend entfalten können, braucht es ein professionelles Personalmanagement.

Ein Personalmanagement ist dann professionell, wenn es auch wirkungsvoll ist. Um Wirkung zu erzeugen, braucht es aber nicht unbedingt Macht, sondern Einfluss. In einigen Ländern ist dieser Einfluss sogar indirekt gesetzlich geregelt, etwa durch Repräsentanten der Arbeitnehmerschaft im obersten Aufsichtsgremium des Unternehmens. Ob der Einfluss vorgege-



Strategisch relevante Kennzahlen ermitteln – das Personalmanagement benötigt mehr BWL-Know-how.

ben ist oder, wie in der Schweiz, selber entwickelt werden muss: Entscheidend ist die Grundlage für eine zukunftsfähige Rolle des Personalmanagements, und die besteht aus folgenden Komponenten:

- Erfahrungsbasierte HRM-Kompetenz
- Betriebswirtschaftliches Know-how
- Soziale Gestaltungskraft

1. Erfahrungsbasierte HRM-Kompetenz

Wer Einfluss nehmen will, muss aktiv und rasch reagieren können. Eine wichtige Säule in einem wirkungsvollen Personalmanagement wird auch künftig die Qualität der Dienstleistung sein, und diese wiederum entsteht aus einem guten Stakeholder-Management. Der Teil der Personalarbeit, der als Servicefunktion für das Linienmanagement dient, wird immer dem Druck auf vermeidbare Administrationskosten ausgesetzt sein. Mit dem Einsatz von Technologie (z.B. Emplo-

ye- und Manager-Self-Service-Konzepte) kann man den Kostendruck zwar etwas mildern, den Einfluss aber nicht steigern. Wenn das Personalmanagement zusätzlich zu seiner Dienstleistungsfunktion auch eine Transmissionsrolle im Sinne eines «Employee Champion» einnimmt, wie dieser von Dave Ulrich beschrieben wurde, und die Arbeitsgestaltung zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft moderiert, wird es mehr Einfluss bekommen und weniger austauschbar sein.

Nachfolgeplanung ernst nehmen

Eine zentrale Bedeutung in einem wirkungsorientierten Personalmanagement kann das nach wie vor unterschätzte Instrument der Nachfolgeplanung liefern. Voraussetzung dafür ist die Verbindlichkeit der Planung. Denn solange diese eine jährlich wiederkehrende Papierübung ist, bleibt sie auch für den Einfluss des Personalmanagements wirkungslos. Gute Unternehmen haben eine Nachfolgeplanung

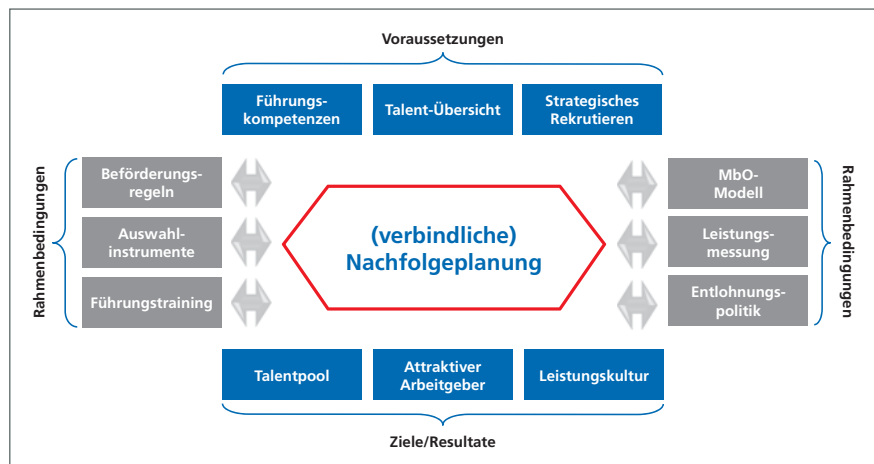


für ihre Schlüsselpositionen – herausragende Unternehmen haben eine verbindliche Nachfolgeplanung und überprüfen regelmässig, ob sie ihre eigene Planung bei konkret angefallenen Stellenbesetzungen auch tatsächlich angewandt haben. Erst dadurch entsteht die notwendige Planungsqualität und als Konsequenz daraus bekommen die Instrumente und die Prozesse, die zu einer Nachfolgeplanung gehören – Potenzialeinschätzungen, Leistungsbeurteilungen, Entwicklungsplanungen und Weiterbildungsmaßnahmen – eine deutlich höhere Relevanz. Wenn es gelingt, auch das Personalmarketing und die Entlohnungssysteme sinnvoll mit dem Instrument der Nachfolgeplanung zu verknüpfen, entsteht ein Gesamtbild, das den Einfluss des Personalmanagements auf die Unternehmensführung nachhaltig erhöht.

In diesem Sinne ist es wichtig, dass die HR-Business-Partner befähigt sind, ihre Rolle im Leadership Coaching, im Business Support und im Management Development aktiv wahrzunehmen und als Voraussetzung dafür von administrativen Aufgaben entlastet werden. Konsequenterweise muss aber auch die Frage diskutiert werden, welche Ausbildungen für gute HR-Business-Partner vorgesehen werden sollen. Erfahrungen im Bereich der Personaladministration sind zwar wichtig, müssen aber mit Fähigkeiten im Coaching und mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen ergänzt werden.

2. Betriebswirtschaftl. Know-how

Personalmanagement gehört zwar zu den betriebswirtschaftlichen Disziplinen, «sprachlich» scheint es dort aber noch nicht gut genug integriert zu sein. Die Frage, ob Themen wie Personalentwicklung und Employer Branding in Zahlen ausgedrückt werden können oder nicht, ist dabei weniger wichtig. Entscheidend für den Einfluss des Personalmanagements ist die Führungsrelevanz der personalpolitischen Kennzahlen. Die Höhe der Fluktuationsrate gehört zwar zum typischen Repertoire des Personalmanagements, aber führungsrelevant wird die Fluktuation erst, wenn man eine Zielrate festlegt und deren Erreichung analysiert. Eine Fluktuationsrate von 5 Prozent löst völlig andere Massnahmen aus, je nach-



Erhöht den Einfluss des HR: eine verbindliche Nachfolgeplanung als zentrales Steuerungselement.

dem, ob man sie isoliert betrachtet und für normal hält oder ob man ein Ziel von 7 Prozent erreichen will. Wenn man ausserdem über Daten verfügt, was ein Prozentpunkt kostet, erhöht das die Qualität der Diskussionen in der Geschäftsleitung.

Weiterbildung muss sich auszahlen

Ein weiteres Beispiel, wie der Einfluss erhöht und die Rolle des Personalmanagements verstärkt werden könnte, liegt im Bereich der Personalentwicklung. Was würde sich verändern, wenn wir Weiterbildung ab einem bestimmten Betrag nicht mehr als Kosten verbuchen, sondern als Investition aktivieren würden? Spätestens dann müsste die Frage beantwortet werden, welchen «Return-on-Investment» die jeweilige Entwicklungsmassnahme haben soll. Im Rechnungswesen ist die Aktivierung von Weiterbildung (noch) nicht möglich, aber Rentabilitätsbetrachtungen im Zusammenhang mit Personalentwicklung anzustellen, führt zu Fragestellungen von hoher strategischer Bedeutung. Eine Weiterbildung an sich ist noch nicht ren-

Zentrale Messgrössen für das HRM

- Entwicklung der Personalkosten
- Entwicklung der Fluktuationskosten/ Fluktuationszielgrössen
- Time-to-Hire
- Weiterbildungsrentabilität
- Personalbindung
- Anzahl und Potenzial von Ideen von Mitarbeitenden
- Anteil interner Besetzungen auf Schlüsselpositionen
- Zielerreichung im Bereich Diversity

tabel, denn ihr Wert bemisst sich an der Wertsteigerung des Mitarbeitenden. Um aber die Steigerung messen zu können, muss zunächst diskutiert werden, wie der Wert eines Mitarbeitenden ermittelt werden soll. Ist der vereinbarte Lohn massgebend, die Bewertung der Stelle oder die erbrachte Leistung?

3. Soziale Gestaltungskraft

Es gibt keine wissenschaftlich belegbare Korrelation von Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeitenden, das heisst, man kann die Zufriedenheit steigern, ohne eine automatische Leistungssteigerung erwarten zu dürfen. Anders sieht das bei der emotionalen Bindung von Mitarbeitenden an «ihr» Unternehmen aus. Eine Gallup-Meta-Analyse (2012) von 192 Unternehmen mit knapp 1,4 Millionen Mitarbeitenden in 34 Ländern hat dazu beeindruckende Daten geliefert: Die 25 Prozent am stärksten emotional gebundenen Mitarbeitenden weisen gegenüber den 25 Prozent am wenigsten emotional gebundenen nicht nur 37 Prozent weniger Abwesenheiten, 28 Prozent weniger Schwund und 41 Prozent weniger Qualitätsmängel auf, sondern liefern um 10 Prozent bessere Kundenkennzahlen, 21 Prozent mehr Produktivität und eine um 22 Prozent bessere Rentabilität. Hinzu kommt noch eine deutlich niedrigere Fluktuation.

Emotionale Bindung fördern

Der Grad der emotionalen Bindung hängt zu einem grossen Teil davon ab, wie das Arbeitsklima wahrgenommen wird, und das wiederum steht in direktem Zusam-



menhang mit der Führungsqualität und der Gestaltung der sozialen Arbeitsbedingungen. Nur wer sich fair behandelt fühlt und individuelle Wertschätzung erfährt, wird eine emotionale Bindung zu seinem Arbeitgeber aufbauen können. Dem Personalmanagement kommt hier eine entscheidende Rolle zu, die es aber nur dann ausfüllen kann, wenn es ausreichend Einfluss hat und über die notwendigen sozialen Kompetenzen verfügt.

In klassisch hierarchischen Organisationen ist die Gestaltung der sozialen Systeme einfacher als in den heute immer häufiger anzutreffenden Matrixorganisationen. Fluide, netzwerkartige Strukturen, bei denen die zwei Dimensionen einer Matrix noch mit einem überlagernden Geflecht von Projektverantwortungen ergänzt werden, lassen sich mit konventionellen Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden nicht bewältigen. Es braucht Rahmenvorgaben und Feedback-Systeme, an denen sich alle Beteiligten orientieren können.

Strategische Impulse sind nötig

Seit einigen Jahren wird vorhergesagt, dass die Bedeutung der Rolle des Personalmanagements in Unternehmen steigen wird – allzu viel ist bis heute trotz zweifellos erreichter Fortschritte in der Professionalisierung nicht passiert. Auf die Schweiz bezogen, könnte eine Ursache darin liegen, dass das Personalmanagement auf der höchsten strategischen Unterneh-

mensebene, dem Verwaltungsrat, so gut wie inexistent ist. Ehemalige CEOs und Finanzchefs gibt es in fast jedem Verwaltungsrat, Personalprofis aber sucht man dort vergebens. Wenn das HRM auf der strategischen Ebene nicht vertreten ist, können auch kaum strategische Impulse und Feedbacks erwartet werden. Genau diese sind aber dringend nötig, denn die meisten Unternehmen können Wettbewerbsvorteile nur über die Qualität und die Innovationskraft ihrer Mitarbeitenden erreichen – und dazu wiederum brauchen sie ein erstklassiges Personalmanagement.

Damit müsste eigentlich die Ausbildung der nächsten Generation von HR-Verantwortlichen in unser Blickfeld rücken. Wie können wir ihnen die Voraussetzungen mitgeben, auf denen sie ihre erfahrungsbasierte Kompetenz, das betriebswirtschaftliche Know-how und die soziale Gestaltungskraft aufbauen können?

Weiterbildung auf drei Ebenen

Erfahrungsbasierte Kompetenz braucht nicht nur die betriebliche Praxis in einer Personalabteilung, sondern auch die gezielte Auseinandersetzung mit personalpolitischen Projekten, bei denen die Grenzen des eigenen HR-Aufgabenbereichs überschritten werden. Dabei muss der grundsätzlich richtige Dienstleistungsgedanke des Personalmanagements um eine aktive Gestaltungsdimension ergänzt werden bei der bewusst neue Wege ausprobiert werden sollen.

Betriebswirtschaftliches Know-how

muss durch eine bessere Integration der Betriebswirtschaft in die Aus- und Weiterbildung von HR-Professionals erweitert werden. Wer als Personalverantwortlicher Einfluss auf die Unternehmensleitung haben möchte, muss eine Bilanz ebenso gut lesen und interpretieren können wie einen Assessmentbericht. An der HWZ haben wir aus diesem Grund in den Weiterbildungsstudiengang Master HR Leadership einen CAS integriert, der sich ausschliesslich mit den betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen beschäftigt.

Soziale Gestaltungskraft

entsteht am besten aus einer guten Kombination von Theorie (Arbeitswissenschaft), Praxis (Teambuilding, Coaching) und Kommunikation. Viele Grundlagen über die Gestaltung sozialer Systeme sind bereits vorhanden, sie müssen nur an die jeweiligen Gegebenheiten und die Bedürfnisse der Beteiligten angepasst werden. Was weiterentwickelt und ausgebaut werden muss, ist die Kommunikationskompetenz des Personalmanagements, denn Einfluss hat letztlich nur derjenige, der auch kommunizieren kann.



Autor

Matthias Möllene leitet an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich das Center for Human Resources Management & Leadership und den Masterstudiengang HR Leadership.



JETZT ANMELDEN
gdi.ch/iht2014

GDI GOTTLOB DUTTWEILER INSTITUTE

Konferenz

RETAIL 2020 MIT MENSCH UND MASCHINE IN DIE ZUKUNFT DES HANDELS

64. Internationale Handelstagung
Donnerstag, 11., und Freitag, 12. September 2014



Anna Alex (DE)
Outfittery



Claus Meyer (DK)
Noma, Meyer Group



Richard Cristofoli (UK)
Debenhams

UMDASCH SHOPFITTING

Handelszeitung

Lebensmittel Zeitung

TextilWirtschaft NEWS | FASHION | BUSINESS

eTailment