

Umbau mit Verstand

Nimmt man die Globalisierung unter die Lupe, gleicht die Wirtschaft einer riesigen Baustelle. Kein Stein bleibt auf dem anderen, auch in den Personalabteilungen wird die Statik neu justiert. Im Bemühen, höhere Effizienz zu erzielen und ihren Ruf aufzumöbeln, streifen Personaler ihre Ärmelschoner ab, nennen sich mit Vorliebe „Business Partner“ und setzen tiefgreifende Veränderungen in Gang.



Die Tage, als man sich im Kontor noch behaglich einrichtete und die Dinge ihren überaus vorhersehbaren Lauf nahmen, sind allem Anschein nach für immer mehr Firmen vorbei. Vom administrativen „Kleinklein“ verabschieden sich auch die Personaler der in Hamburg ansässigen Holsten Brauerei, die vor vier Jahren durch die Carlsberg-Gruppe übernommen wurde. „Gerade in Firmen-Konglomeraten muss HR die Abläufe einheitlich definieren und seinen Nutzen gegenüber Führungskräften herausstellen“, skizziert Personalentwickler Jan-Erik Cosmar das neue Anforderungsprofil. „Wir arbeiten daran, diese Prozess-Denke weiterzuentwickeln.“

Gut formuliert, doch zu beschönigen gibt es wenig. Während die einstigen Holsten-Personaler wie unzählige andere HR-Verantwortliche nun die Krake der Globalisierung am eigenen Leibe zu spüren bekommen, läuft es bei der E.on Energie AG in München genau umgekehrt. Der Energie-Multi hat nach ausgiebiger Einkaufstour auf deutschem Boden nun seine Fühler bis zu den entlegensten europäischen Stämmen ausgestreckt. Wenn andernorts Personaler unter dem Kostendiktat stehen, kann E.on-HR aus dem Vollen schöpfen. Mehr organisatorische Effizienz im Zuge der aggressiven Internationalisierung erziele die Personalarbeit nach Angaben von Andreas Ladda, dem Leiter der Personalpolitik, indem sie – gänzlich ohne Kostendruck – die zentrale HR-Rolle stärke und mehr Verantwortung an die Führungskräfte sowie die Personalbereiche der Business Units vor Ort übertrage. „Administrative Aufgaben fassen wir in einem HR-Shared-Service-Center zusammen.“

Ein organisatorischer Entwurf, den auch der deutsche Ableger des britischen Mobilfunk-Giganten Vodafone favorisiert, freilich mit einer anderen Zielsetzung. In Düsseldorf nimmt man von der herkömmlichen HR-Rolle Abschied und positioniert sich ver-

„Gerade in Firmen-Konglomeraten muss HR die Abläufe einheitlich definieren und seinen Nutzen gegenüber Führungskräften herausstellen.“

Jan-Erik Cosmar, Leiter Personalentwicklung, Holsten Brauerei

stärkt als „Strategic Partner“, um sich „auf den Zielmärkten als Arbeitgeber erster Wahl zu positionieren“, erklärt Klaus Kindler, Hauptabteilungsleiter Business HR. Halten wir fest: Nach heutigem Selbstverständnis ist Verwaltungsarbeit Ballast, den es abzuwerfen gilt. Man will sich den Rücken frei halten, um notwendige Veränderungen aktiv gestalten und sich als akzeptierter Gesprächspartner auf Augenhöhe mit Linien- und Top-Managern austauschen zu können.

In Konzernen scheint das auch gut zu funktionieren, wie Führungskräfte beobachten. Laut Bernhard von Rothkirch, Leiter der Stabsabteilung Sparte Tagebaue bei der RWE Power AG in Bergheim, hätten Personaler bei ihren Business-Kollegen dann gute Karten, sobald sie sich klar als Dienstleister erweisen. Würden neue personalpolitische Instrumente eingeführt, „übernehmen Personaler die Information und überzeugen von der Notwendigkeit der Änderungen.“ Klaus Müller, bei der ThyssenKrupp Steel AG in Duisburg zuständig für die Verfahrensentwicklung und das Qualitätswesen in den Stahlwerken, schätzt, „wenn sich der Personaler als Partner versteht und nicht nur alle Gesetze auswendig zitiert.“ Für den Verband der Führungskräfte (VdF) in Essen ist der Weg, den Vodafone eingeschlagen hat, schlicht vor-

bildlich. „HR fällt die strategische Aufgabe zu, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu vermarkten“, sagt Geschäftsführer Ulrich Goldschmidt. „Diesen Schalter muss die Personalabteilung nur umlegen können.“

IT statt HR

Für Entlastung sorgt nicht allein die Auslagerung einstiger Kernaufgaben wie Lohn und Gehalt (Payroll). Auch die Maßgabe, dass Mitarbeiter und Führungskräfte ihre Urlaubsanträge oder Reisekostenabrechnungen im Intranet eigenverantwortlich erledigen, trägt dazu bei. Zeit und Kosten, so erhoffen sich Verantwortliche, ersparen ihnen ausgereifte IT-Systeme, die dokumenten-gestützte Vorgänge ins Netz verlagern und ablaufgesteuert automatisieren. Solche „Selbstbedienungsangebote“ für Mitarbeiter und Führungskräfte, darüber ist sich der Mainstream der Personalarbeit weitgehend einig, würden sich positiv auf die Motivation der Belegschaften auswirken und ihren Unternehmen einen modernen, technologieorientierten Anstrich verleihen. Weit verbreitet ist die Methode, dass Konzernzentralen die Entscheidung „IT statt HR“ wie etwa bei Carlsberg vorgeben und bis in die winzigste Personal-Einheit exekutieren lassen. Als Ziel beschreibt Cosmar, „alle prozessrelevanten Informationen ohne Zeitverlust in relevan-

„Mitarbeiter und Führungskräfte erkennen sofort, dass ihre Anfragen in HR-Shared-Service Centern viel schneller bearbeitet werden.“

Andreas Ladda, Leiter Personalpolitik, E.on Energie AG

ten HR-Kanälen transparent vorzuhalten und Redundanzen abzubauen.“

Transparente Informationen sind indes nur eine Seite der Medaille, auch der Service muss stimmen, sonst nimmt die Belegschaft den organisatorischen Kurswechsel nicht ernst. Bei E.on Energie ist das neue technisch hochgerüstete HR- Shared-Service-Center mit einem Call-Center in Potsdam verkoppelt. Ladda zufolge gewinnt das neue „Service Delivery Model“ durch die verbesserte Servicequalität hohe Akzeptanz. „Mitarbeiter und Führungskräfte erkennen sofort, dass ihre Anfragen viel schneller bearbeitet werden.“

In „moderne“ Personalarbeit dieser Couleur, die sich als Schrittmacher versteht, setzt auch die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) ihre Hoffnung. Sie will vor allem Mittelständler dazu motivieren, Konzerne nachzuahmen. Geschäftsführer Gerold Frick bezieht sich auf eine von der DGFP betreute Diplomarbeit, nach der mehr als die Hälfte der deutschen Betriebe mit weniger als 1000 Beschäftigten „noch einen zentralen Personalmanagementansatz“ verfolgt. Dabei würden sich gerade ihnen große Chancen eröffnen, eine höhere HR-Effizienz zu erzielen, wenn sie laut Frick „Prozesse in Self-Service-Systemen abbilden, allgemeine Regelungen und Richtlinien in Portalen hinterlegen oder Hotlines zur Beratung ihrer Mitarbeiter betreiben würden.“

Frick zufolge sollte IT wie bei E.on Energie auch zur Auslagerung von Verwaltungsaufgaben herangezogen werden, solange man sich auf Payroll und das Bescheinigungswesen beschränke. Das Beziehungs- und Kompetenzmanagement hingegen solle im Unternehmen verbleiben, differenziert Frick. Zudem plädiert der neue DGFP-Sprecher dafür, mehr auf externen Sachverstand zu vertrauen, etwa wenn neue Vergütungs- und Beurteilungssysteme eingeführt werden sollen. Ferner regt Frick an, als strategische Option auch Interim Manager an Bord zu lotsen, sollten zen-

„Wir verstehen uns vor allem als Strategic Partner, um sich auf den Zielmärkten als Arbeitgeber erster Wahl positionieren zu können.“

Klaus Kindler, Hauptabteilungsleiter Business HR, Vodafone

trale Veränderungen anstehen. „Die Transformation von einer administrativ geprägten zu einer strategisch ausgerichteten HR-Funktion können Unternehmen oft nicht aus eigenen Kräften steuern.“

Sparen ist nicht alles

Während effiziente Personalarbeit sich laut DGFP-Chef Frick vor allem auf den Einsatz von IT-Systemen, die Frage der Auslagerung sowie auf den Bedarf an externem Sachverstand erstreckt, hat der Goinger Kreis, ein weiterer „Think Tank“ der deutschen HR-Community, gleich definiert, wie Personalarbeit ihr Profil schärfen und ihren Nutzen unverwechselbar herausstellen sollte. HR müsse demzufolge die Organisation auf Kurs halten, Talente identifizieren und entwickeln, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter sichern und nicht zuletzt operativ Ergebnisse verantworten. „Das sichern Personaler vor Ort“, sagt Vorstand Karl-Heinz Stroh, der erst vor wenigen Wochen von der Deutsche Bahn Netze AG als Personalvorstand zum Heimwerkermarkt Praktiker AG in Kirkel bei Saarbrücken gewechselt ist.

Allerdings warnt Stroh Personalverantwortliche davor, in ihrem Bemühen, mehr Effizienz zu erzielen, zu sehr auf den Kostenaspekt zu setzen. Er kennt zahlreiche HR-Bereiche, die aus diesem Grund „teilweise bis zur Unsichtbarkeit, sogar bis zur Unwirksamkeit verkommen“ seien. Nun müssten Berater das Schlimmste ausbügeln. „Was man zuvor einsparen wollte“, fasst Stroh seine Kritik zusammen, „brockt man sich durch externe Kosten wieder ein.“ Strohs Hinweis auf unzureichend aus-

gereifte Handlungsentwürfe in den Personalabteilungen, den Verantwortungsbereich selbstbewusst, also im besten Sinne unternehmerisch, zukunftsichernd zu reorganisieren, passt nicht so recht in die Aufbruchstimmung, die seit zwei Jahren die HR-Konferenzen beherrscht.

Davon lassen sich kritische Beobachter ohnehin nicht täuschen. Zusätzlich zu Strohs Argument, HR würde sich durch bloße Kostenfixierung aufs Eis begeben, werfen sie Personalern auch mangelnde Professionalität und große Risikoscheu vor. Claus-Peter Sommer, Vorstand des Recruiting-Dienstleisters Access AG in Köln, findet im HR-Bereich kaum Gestaltungsansätze vor. „Die treibende Kraft sind vielmehr Verantwortliche aus der Finanz- oder Einkaufsabteilung.“ Sommer behauptet sogar, ohne externe Partner sei HR gänzlich überfordert, Prozesse fokussierter und effizienter zu gestalten.

Nur wenige Business Partner

Christoph Beck, Professor für Human Resource Management im Fachbereich Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Koblenz, sieht Personaler in einer psychologisch schwierigen Situation. „Wer sich auf strategische Aufgaben besinnt, baut einen hohen Erfolgsdruck auf. Und wer will schon scheitern?“ Mit dem Vorschlag etwa, HR-Prozesse auszulagern, könnte sich der Personaler womöglich selbst überflüssig machen.

Der allenthalben ausgebrochene Wille zu reorganisieren, mehr Effizienz zu erzielen und in einer neuen Rolle zu renommieren, ist für Beck daher lediglich ein großes Ablenkungsmanö-

**„Wer sich auf strategische Aufgaben
besinnt, baut einen hohen Erfolgsdruck auf.
Und wer will schon scheitern?“**

Professor Dr. Christoph Beck, Fachhochschule Koblenz

ver. „Machen wir uns nichts vor: Das Image von HR wird nach wie vor geprägt von den Akteuren der Vergangenheit.“ Vor allem im Mittelstand seien zigtagesaktuelle Fragen stets wichtiger als personalpolitische Weichenstellungen. „Wie eine Monstranz“ werde der Begriff „HR-Business Partner“ in der Personaler-Szene seit Jahren vor sich hergetragen. „Dabei treffen, einmal abgesehen von den Top-500-Unternehmen, doch in den allermeisten Betrieben die Geschäftsführer sowie die kaufmännischen Leiter zentrale personal-

politische Entscheidungen.“ Dem schließt sich die Richterin und HR-Beraterin aus Idstein, Monika Rösler, nur an. Für sie ist die Idee des „Business Partners“ eine Berater-Forderung, die darauf abzielt, die Bastion des althergebrachten Personalmanagement-Apparates zu sprengen. Sie werde immer dann erhoben, wenn es darum gehe, „dem langsamen, verschlossenen Kollegen Personalmanager Beine zu machen und ihn endlich in den Griff zu bekommen.“ Das Erscheinungsbild von HR ist fatal: Der Berufsstand der Personaler ist unverän-

dert von Verwaltern, Ausführungsgehilfen und Sozialromantikern dominiert. „Manchmal könnte ich verzweifeln, wenn ich mich umschaue“, bekennt Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Deutschen Telekom AG, in seltener Offenheit. Wo geht die Reise also hin, wenn selbst Vordenker solche Zweifel hegen? „Wie schafft HR zusätzlichen Wert für das Unternehmen, um seine Wettbewerbsposition zu beeinflussen“, stellt Stroh die Gretchenfrage. In Business-Kreisen bleiben indes die Vorbehalte bestehen. Gänzlich aus der Bürokratie wollen Führungskräfte ihre Partner aus der Personalabteilung nicht entlassen. Goldschmidt: „Wer sagt, formale Dinge interessierten ihn nicht, ist fehl am Platz.“

Winfried Gertz, freier Journalist, München