

Human Resource Management

Eine gute Personalstrategie unterstützt das Wachstum nachhaltig

Personalaufgaben werden wichtiger und die Herausforderungen vermutlich grösser und komplexer als je zuvor. Personalmanagement gewinnt zunehmend an Bedeutung und wird für jedes Unternehmen die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit entscheidend beeinflussen. Der vorliegende Artikel beleuchtet die Aufgaben des ganzheitlichen Personalmanagements und damit das Spannungsfeld zwischen den Personal- und den Führungsverantwortlichen. Er berichtet über Erfahrungen und zeigt erprobte Lösungsansätze auf.

*Roger Gisi
Bruno Keller*

Im Strukturwandel der Wirtschaft steht Human Resource Management unter dem wachsenden Druck, Serviceleistungen noch rascher zu erbringen und laufend zu verbessern. Professionalisierung im Personalbereich wird gefordert. Es sei die Behauptung aufgestellt: Die besten HR-Konzepte sind nur erfolgreich, wenn die Kunden (Linie, Management und Personalverantwortliche) auf effektive (interne oder externe) Beratungsleistungen und HR-Kompetenzen zurückgreifen können und diese in die Gesamtunternehmens-Strategie eingebunden sind. Weshalb diese Behauptung?

Diskrepanz: Linie und HR

Erfahrungen zeigen, dass in den meisten Unternehmungen, unabhängig von der Organisationsform, zwischen der Serviceorganisation «HRM» und den Linienverantwortlichen ein zwiespältiges Verhältnis herrscht.

Nach aussen respektiert, aber nach innen eher verschmäht und wenig akzeptiert. «HR soll organisieren», was so viel heisst wie: Gehälter pünktlich überweisen, Sozialabrechnung und Administration nachführen und für die Linienverantwortlichen die richtigen Leute selektieren. HR soll sich aber nicht in «mein» Geschäft, in «meine Führungsaufgabe» einmischen. Solche Aussagen sind von Führungsverantwortlichen immer wieder zu hören. Ebenso Kommentare aus der HR-Abteilung wie «Der verheizt die Leute, der lässt gute Kandidaten wochenlang warten» oder «Der trifft keine Entscheidungen». Eine offene Streitkultur, die für beide Seiten positive Resultate bringen würde, fehlt. Die Basis für eine konstruktive Zusammenarbeit ist so nicht gegeben.

Nachhaltig statt kurzfristig

Das HR-Management ist für viele ein abstraktes Gebilde. Es ist komplex, vielschichtig, schwer greif-, mess- und plan-

bar. Zudem hat die Linie, wie der CEO, vermeintlich andere Prioritäten. Zuerst muss das Tagesgeschäft funktionieren, sprich, müssen (meist kurzfristig) Resultate erzielt werden. Dass dabei gerne vergessen geht, mit wem man die Resultate zu erreichen gedenkt, ist nahe liegend. Der CEO steckt je nach Position und Organisation selber in der Zwickmühle. Wachstumsziele werden von einer Zentrale vorgegeben, der Firmenleiter ist für deren Umsetzung verantwortlich und wird dafür schliesslich auch bezahlt. Diese Art der Budgetierung ist weit verbreitet. Auf Grund dieser Konstellationen und des Drucks von Markt und Management werden vielfach Personalentscheide getroffen, die sich zu einseitig an zu kurzfristigen Zielen orientieren und daher für eine langfristige und positive Entwicklung ungeeignet, ja sogar schädlich sind. Auf Grund unklarer Führungsstrukturen (vielfach Matrix-Organisation) kommt es immer mehr zu Personalentscheiden, die nicht lokal, sondern von einem «dottedline»-Vorgesetzten, der irgendwo in einer Zentrale sitzt, getroffen

werden. Unter solchen Umständen erstaunt der Vorwurf nicht, das HR selektiere nicht die richtigen Leute. Natürlich können sie nicht die richtigen Leute vorschlagen, wenn im Vorfeld die Hausaufgaben nicht gemacht wurden oder gar nicht gemacht werden konnten. In diesem Verwirrspiel von (In-)Kompetenzen und Macht ist die Personalabteilung vielfach nur Zuschauer, oder schlimmer, der Verlierer. Erst dann werden sie in die Verantwortung genommen, weil die neuen Menschen nicht reüssieren oder Annahmen nicht eintreffen. In dieser Situation ist es aber für ein wirksames HRM zu spät.

Präzise Kommunikation

Einige der Ursachen der Spannungsfelder zwischen CEO/Linie und dem HRM liegen in einem komplexeren und sich wirtschaftlich schnell verändernden Umfeld. Stichworte sind Globalisierung, Technologie-wandel oder Informationsüberflutung. Der Mensch kann immer schnellere Richtungsänderungen nur schwer nachvollziehen und

wendet sich mit der Zeit frustriert ab. Er schaltet innerlich ab und beschränkt sich auf ein Minimum an Leistung. Geschieht dies noch im Umfeld einer angespannten Arbeitslage, so wirkt es sich langfristig negativ auf die Resultate und damit auf den Fortbestand der Unternehmung aus. Auch darum muss mit dem Menschen, mit seinem Fachwissen und seinen persönlichen Zielen sorgfältiger umgegangen werden.

Nach der Erfahrung und festen Überzeugung des Autors ist dies mit besserer Kommunikation und mehr Kontinuität bezüglich Strategie – gelebt aus der Unternehmungsleitung heraus – zu erreichen. Dabei dürfen die betriebswirtschaftlichen Mechanismen selbstverständlich nicht vergessen gehen. Doch gerade hier lastet der Druck auf dem Manager und drängt ihn immer wieder zu kurzfristigen Entscheidungen. An diesem Punkt hat präzise Kommunikation, nach innen wie nach aussen, eine grosse Bedeutung im Unternehmen. Welche Sofortmassnahmen drängen sich auf, damit sichtbare Verbesserungen rasch erzielt werden können?

Die Schlüsselfaktoren

Der Verbesserungsprozess in allen Belangen und über das gesamte Unternehmen beginnt dann, wenn eine ganzheitliche Human-Ressource-Strategie mit messbaren Kriterien in die Unternehmensstrategie eingebunden wird. Mitentscheidend ist, wie diese Strategie kommuniziert und vorgelebt wird. Sie muss zwingend von oben nach unten, einheitlich und kontinuierlich verlaufen. So stehen die Chancen für eine erfolgreiche, zielgerichtete Leistungserbringung gut.

Der CEO und die Linie erwarten zu Recht, dass das Geschäft der Firma vom HRM verstanden wird. Das Management erwartet vom HRM, dass betriebswirtschaftliche Zusammenhänge interpretiert und entsprechend nach oben wie nach unten stichhaltig vertreten werden können. Hier liegt eine der Hauptursachen für Missverständnisse und Missinterpretationen. HR-Manager ohne Kenntnisse des Geschäfts (Produkt, Dienstleistung, Kunden, Partner, Kennzahlen, Businessplan usw.) haben



meist geringe Chancen, die notwendige Linien-Akzeptanz zu gewinnen. Bewahrer und Verwalter des viel zitierten internen «Human Capital» sind nicht die richtigen Leute, egal, welchen Ausbildungsrucksack sie aufweisen. Unbestritten ist die Wichtigkeit einer soliden Ausbildung. Entscheidend sind jedoch die weichen Faktoren wie Sozialkompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität sowie Geschäftskennntnisse, verpackt in einer klaren Strategie. Man kann wohl HR-Routinearbeit sinnvoll outsourcen, die Pflege und Entwicklung weicher Faktoren als Schlüsselkomponenten können nicht von Dritten wahrgenommen werden. Sie gehören in die Verantwortung von internen HR- und Linienverantwortlichen. Bei der Aufteilung solcher Aufgaben zwischen Linie und HRM dürften Akzeptanz, Respekt und nicht zuletzt die wirkungsvolle HR-Methodik/Strategie eine matchentscheidende Rolle spielen.

Wirtschaftlichkeit erwiesen

Eine global angelegte Studie zur Frage nach der Bewertung und Qualifizierbarkeit professioneller HR-Arbeit förderte unter anderem zu Tage, dass die Bedeutung der Personalarbeit vom Management erst dann wirklich anerkannt wird, wenn mit Zahlen belegt werden kann, dass ein professionelles HR-Konzept in der Tat substanzial die Erträge steigert. Gleichzeitig konnte aufgezeigt werden, dass Firmen, die über eine schriftlich ausgearbeitete HR-Strategie verfügen, weit profitabler arbeiten als Unternehmen, die darauf verzichten. Die Umsätze pro Mitarbeiter bei Firmen mit einer dokumentierten Strategie lagen um rund einen Drittel höher. Umso erstaunlicher ist, dass knapp die Hälfte der Unternehmen, die sich beteiligten, nicht über eine explizit formulierte Personalstrategie verfügten.

Die Angst vor der «Degradierung der HR-Funktion» ist unverständlich. Überlegt und

strategisch ausgerichtete HR-Manager begrüßen das Outsourcing. Zeitarbeitskräfte und Personaldienstleister nehmen den Unternehmen vor allem die Routinearbeiten in der Personaladministration ab, entweder durch Standardisierung der internen Personalverwaltung oder durch das Outsourcen solcher Arbeiten. Sie helfen den Unternehmen damit, mehr Zeit für die Beziehung zu den Mitarbeitenden zu finden. Die Führungskräfte (HRM und Linie) müssen lernen, was der effektive Institutsleiter an einer Universität oder der erfolgreiche Dirigent eines Symphonieorchesters seit langem wissen: Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, das Potenzial der Menschen zu erkennen und die notwendige Zeit in ihre Förderung zu investieren.

Die Führungskräfte in Unternehmen, die von dem Expertenwissen ihrer Mitarbeitenden abhängen, müssen Zeit in ihre viel versprechenden Fachkräfte investieren. Sie müssen sie kennen lernen und ihnen umgekehrt Gelegenheit geben, ihre Vorgesetzten kennen zu lernen. Sie müssen zu ihrem Mentor werden und ihnen zuhören. Sie müssen sie herausfordern und ermutigen. Diese Anforderungen richten sich an das HRM wie auch an die Linie und bedingen, dass das «Wir»-Prinzip gelebt wird. Je intensiver sich Linie und HR um die Leute kümmern können, desto besser verstehen diese das Geschäft, umso eher können sie gemeinsam die Wirksamkeit steigern.

Fazit

Die sensitive Zweckgemeinschaft zwischen Mensch und Unternehmen kann nur mit langfristigem Denken und Handeln nachhaltig Markterfolge erzielen. Es braucht koordiniertes, kontinuierliches und seriöses Schaffen. So ist das Unternehmen zukunftsfähig und kann am Markt wachsen und langfristig bestehen. Eine gute Personalstrategie unterstützt dieses Wachs-

tum nachhaltig. Dank des Leistungsangebots der HR-Abteilung können sich Linien- und Marktorganisationen auf ihre Kernprozesse konzentrieren. Ganzheitliches Personalmanagement, bedarfsgerecht eingeführt und gepflegt, schafft Lösungen zum nachhaltigen Nutzen des Unternehmens.

Noch geht es vorrangig um die Anpassung von Organisationen an veränderten Rahmenbedingungen. Kostensenkung, Rationalisierung und Flexibilisierung sind die zentralen Fragestellungen. Allerdings werden die Grenzen einseitiger Ökonomisierung zunehmend erkannt. Wegen demografischer Veränderungen und anspruchsvollerer Wettbewerbsbedingungen müssen die unternehmerischen Potenziale breiter Belegschaftsschichten gezielter gefördert und genutzt werden. Die sorgfältige Verwaltung von Wissen und deren Träger wird an Bedeutung zunehmen. Nur muss auch unmissverständlich festgestellt werden können, wer die tragenden Wissensträger sind oder wer das Fundament einer Unternehmung bildet. Den Weg dazu bil-



den die Personalstrategie und die daraus abgeleiteten Massnahmen, gewichtet als elementarer Teil der Unternehmensstrategie. Bei steigender Bedeutung von Human Resources werden somit Unternehmens- und Personalstrategie mehr und mehr zusammengeführt.

Unternehmensführung ist und bleibt personenbezogen. Der Mensch wird auch bei Einsatz modernster Technologien Entscheidungsträger bleiben. Ihm soll der «Personaldienstleister» (interne oder externe) mit Fairness, Respekt und Kompetenz gegenüber treten. Das Resultat seines Schaffens ist der Erfolg seiner Kunden am Markt. Hauptanliegen ist die Etablierung eines ganzheitlichen Personalmanagement-Konzepts. Voraussetzungen dafür sind Modularität und Flexibilität. Das Dienstleistungsunternehmen für Personalmanagement soll sich explizit auf diese Bedürfnisse konzentrieren und die Ziele gemeinsam mit dem Kunden entwickeln. Damit erreicht es bestmögliche Qualität und Resultate. ■

Links

www.winningcomplexbusiness.ch
www.dienstleistungskompetenz.ch

Fragen?

Roger Gisi

Geschäftsführer

Gisi Consult

Ulmenweg 1a, 8856 Tuggen

Tel. 055 445 20 22

rgisi@gisi.ch

www.gisi.ch



Bruno Keller

Geschäftsführer

CPM AG

Bahnhofstrasse 21, 6304 Zug

Tel. 041 725 36 36

info@cpm-bk.ch

www.cpm-bk.ch

