

# **Brauchen Unternehmen eine Personalabteilung oder sollten sie sie besser abschaffen?**

## **Die HR-Abteilung als Business-Partner**

von Dr. Isa Mücke, Unternehmensberatung für Management Diagnostik und Personalentwicklung

**In den vergangenen Jahren ist die Personalabteilung immer wieder ins Kreuzfeuer der Kritik geraten. Manche fordern, dass das Personalwesen ausgelagert wird oder aber ganz verschwindet. Dem Personalwesen wird vorgeworfen, dass es als Ordnungshüter und Personalverwalter kostenintensiv und ineffektiv arbeitet und die Aktivitäten zuwenig mit den eigentlichen Tätigkeiten des Unternehmens zu tun haben.**

Die HR-Abteilung - als aktiver Mitgestalter der Unternehmenszukunft - braucht man mehr denn je. Globalisierung, profitables Wachstum, technischer Fortschritt, geistiges Kapital und ständiger Wandel, sind die fünf großen Herausforderungen, die von den Unternehmen die Entwicklung neuer Fähigkeiten verlangen. Gerade hier spielt die HR-Abteilung eine ganz entscheidende Rolle. Allerdings muss ein Wandel bezüglich des Selbstverständnisses, der Rolle und der Aufgaben stattfinden: Weg vom Verwalter hin zum Business Partner für das Management, der als Kompetenzträger anerkannt und frühzeitig bei Veränderungen einbezogen wird.

Dazu bedarf es einer Generalüberholung und einer Umstrukturierung in den Personalabteilungen aber auch in den Köpfen des Managements und der Personaler. Gefragt sind zukünftig die Personalexperten, die aus dem Schattendasein der operativen Personalarbeit heraustreten und proaktiv bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie mitwirken.

Im Fokus aller HR-Maßnahmen muss zukünftig die Wertschöpfung des Unternehmens stehen. Für die Effektivitätsbewertung der HR-Abteilung zählt zukünftig nicht mehr, was die HR-Mitarbeiter tun, sondern was sie zum Unternehmenserfolg beitragen.

Wie sehen aber die Personalexperten der Zukunft aus? Welche Aufgaben haben sie und was macht sie zu unverzichtbaren Business Partnern?

### **1. Strategischer Partner**

Als strategische Partner müssen sie in der Lage sein, mit dem Management über Visionen, Ziele und Absichten zu diskutieren und mit diesen zusammen Maßnahmen entwickeln, um die Strategie in Handeln umzusetzen.

Sämtliche Personalmaßnahmen und Instrumente müssen auf die Strategie hin ausgerichtet sein. Dies beginnt bei der Einstellung von Mitarbeitern, die sich mit den Werten und Ziele des Unternehmens identifizieren, geht

über die Entwicklung von Vergütungssystemen, die das Verhalten der Mitarbeiter in Einklang mit der Strategie bringen bis hin zu Förderungsmaßnahmen.

Als Bindeglied zwischen Mitarbeiter und Unternehmensführung haben sie das Ohr am Puls der Zeit. Sie sammeln Daten und Eindrücke, wie Mitarbeiter die Firmenstrategie wahrnehmen, entwickeln Kennzahlensysteme, erkennen Chancen und Risiken und bringen aktiv Veränderungsvorschläge ein.

## **2. Change Agent**

Als Change Agent müssen Personalexperten Veränderungen herbeiführen können. Sie kennen die theoretischen Grundlagen und können Prozesse steuern. Je nachdem, in welcher Phase sich das Unternehmen befindet, ob im Aufbau, auf Expansionskurs, in der Stagnation, in der Rationalisierung oder vor oder nach einer Fusion, treten sie als Architekten der Veränderung auf.

## **3. Geistiges Kapital**

Als Personal- und Organisationsentwickler investieren sie in Maßnahmen, die stetige Leistungsfähigkeit sichern und geistiges Kapital vermehren. Sie identifizieren Talente und binden sie an das Unternehmen. Sie planen Maßnahmen zur Verbesserung der Kompetenz und des Engagements der Mitarbeiter. Sie tragen zur Förderung einer einheitlichen Unternehmenskultur bei und sorgen dafür, dass die unternehmerische Politik die Entwicklung der Beschäftigten fördert.

Jeder Personaler muss sich heute die Frage stellen, ob er den zukünftigen Anforderungen als HR Business Partner gewachsen ist. Es reicht nicht mehr aus, die klassischen Instrumente der Personalarbeit zu beherrschen. HR Business Partner müssen weit über ihren eigenen Tellerrand hinaus soziale und betriebswirtschaftliche Kompetenzen besitzen und aktiv einbringen.

Dazu gehören vor allem, dass sie das Geschäftsfeld, die einzelnen Funktionsbereiche und deren Entwicklung gut kennen, um bei unternehmerischen Diskussionen und Problemstellungen mit eingebunden zu werden und Einfluss zu nehmen.

Dazu gehört aber auch, dass Personaler einen eigenen Standpunkt einnehmen. Kompetenz garantiert noch keinen professionellen Status. Erst wenn der Personaler sein Wissen mutig, selbstsicher und überzeugt in Handeln umsetzt, wird er als kompetenter Experte wahrgenommen und respektiert.

[Informationen zum Thema: [www.forum-fuehrungsakademie.com](http://www.forum-fuehrungsakademie.com) ]