

Das aktuelle Interview

Die Personalabteilung 2020

Immer größer und akuter werden die Herausforderungen, denen sich die Unternehmen und ihre Personalabteilungen stellen müssen. AuA sprach mit Dr. Ralf Gräßler über veränderte Aufgaben und Strukturen, Megatrends, das Selbstbild von HR und Weiterbildung – hin zur „Personalabteilung 2020“.

Aktuell wird viel über den Wandel in der Personalarbeit gesprochen und geschrieben. Können Sie uns aus der Sicht eines HR-Lösungsanbieters erklären was ihn auslöst und was ihn auszeichnet?

Gesellschaftliche und technologische Einflussfaktoren verändern die Arbeitswelt und damit das Aufgabenspektrum von HR. Der Fachkräftemangel bedingt einen Wandel weg vom Arbeitgeber- hin zum Arbeitnehmermarkt. Der demografische Wandel verschärft diese Entwicklung und verlangt zudem von den Unternehmen einen neuen Umgang mit der Generationenvielfalt ihrer Beschäftigten. Webtechnologien ermöglichen neue Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation. Zusammen mit den Megatrends Globalisierung und Individualisierung schaffen diese die Basis für jeden Mitarbeiter, seine Arbeitswelt eigenverantwortlich zu gestalten.

Dies alles hat in letzter Zeit ein neues Verständnis von Arbeit geschaffen, das Arbeitgeber aufgreifen müssen, wenn sie im engen Arbeitsmarkt Arbeitnehmer anziehen und halten wollen. Zukünftig entscheiden HR-Strategien wesentlich mit darüber, ob Unternehmen erfolgreich sind. Um in diesem anspruchsvollen Umfeld agieren zu können, müssen zukunftsorientierte HR-Prozesse entstehen, die den Personaler in seinen neuen Aufgaben unterstützen. Es gilt, die Prozesse neu zu strukturieren und maximale Kosteneffizienz und Freiräume für strategische Personalaufgaben zu schaffen. Das Personalmanagement muss sich neu platzieren, um seiner Rolle gerecht zu werden, ein neues Selbstverständnis aufbauen und Dinge zügig in die Hand nehmen.

Oft thematisiert und gefordert ist in diesem Zusammenhang das Modell des HR-Business-Partners, das Personaler als Partner der Geschäftsführung etablieren will. Das Modell von Dave Ulrich bildet die ganze Bandbreite der neuen und alten Aufgaben von HR ab. Der Personaler soll die strategische und administrative Rolle im

Personalmanagement ausfüllen, ebenso als Mitarbeiterexperte und Changemanager agieren. Mit diesem Modell versuchen Unternehmen, die neuen Funktionen und das neue Selbstbild von HR abzubilden und zu strukturieren. Sie stoßen damit einen Veränderungsprozess an, der auch uns als Anbieter stark fordert und einbindet.

Die neuen Aufgaben setzen demnach auch eine neue Struktur in der Personalabteilung voraus. Welche Aufgabenstellungen oder Wünsche tragen Ihre Kunden diesbezüglich an Sie heran?

Wir als Lösungsanbieter, Berater und Dienstleister sollen Flexibilität unterstützen, Reaktionsfähigkeit ermöglichen, Routinen automatisieren und die Durchgängigkeit der Daten sicherstellen. Geht es unseren mittelständischen Kunden aktuell (noch) um einzelne Lösungen, bspw. im Bewerbermanagement, besser zu strukturieren, suchen sie trotzdem einen Gesamtlösungsanbieter, der alle Aufgaben von HR sinnvoll verbindet und die individuellen Prozesse perfekt orchestriert. Das haben wir kürzlich auf der Messe Personal deutlich gemerkt: Die Kunden haben verstanden, dass die Zukunft von HR in der sinnvollen Vernetzung der Prozesse liegt. Oft sind es auch Generationswechsel in den Personalabteilungen, die es notwendig machen, Prozesse zu überprüfen und über neue Wege nachzudenken. Viele unserer Kunden entscheiden sich dann für eine Outsourcingvariante in flexibler Servicetiefe. So kann man z. B. im Business-Process-Outsourcing Fachkräfte mit jederzeit aktuellem Wissen einsetzen, ohne aufwändige und risikoreiche Personalsuche betreiben zu müssen. Der Arbeitgeber kann sich um seine wertschöpfenden Aufgaben kümmern, wir als Dienstleister kümmern uns um unsere – das Vorhalten von moderner Technologie, aktuellem Wissen und gutem Service. Die Herausforderung des Outsourcings liegt also darin, dass Unternehmen und Dienstleister ihre jeweiligen Kernkompetenzen langfristig und verbindlich verknüpfen. Der Plan geht auf: Allein bei uns wuchs der Geschäftsbereich Outsourcing in 2012 erneut um 26 % – dies zeigt die Entwicklung und Dynamik in diesem Bereich.

Also Outsourcing als Heilsbringer für die Unternehmen?

Outsourcing auf jeden Fall als Möglichkeit, die neuen und vielfältigen Anforderungen zu erfül-



Dr. Ralf Gräßler,
Geschäftsführender
Gesellschafter der
VEDA GmbH, Alsdorf

len, die an HR als Business Partner gestellt werden. Durch eine geschickte Arbeitsteilung aus Auslagerung, Softwareunterstützung sowie partnerschaftlicher und strategischer Arbeit kann die Personalabteilung ihrer neuen Verantwortung gerecht werden. Der strategische Fokus auf die Kernkompetenzen verlangt allerdings eine Gesamtprozessbetrachtung, die über das Outsourcing-Thema hinausgeht. Während die arbeitsintensiven Routinen beim Dienstleister landen, schaffen Softwarelösungen den nötigen Rahmen für die wertschöpfenden Arbeiten. Dazu müssen zukunftsorientierte Prozesse geschaffen werden, die vor allem die gezielte Förderung des Mitarbeiters und seines Wissens managen und steuern. Wenden die Unternehmen aktuell noch viel Zeit für die Suche nach hochwertigem Fachwissen auf, sorgen Talent-, Kompetenz- und Wissensmanagement in Verbindung mit dem Einsatz prozessorientierter Tools dafür, dass Wissen zu Wertschöpfung wird. Ein IT-basiertes Kompetenzmanagement z. B. unterstützt HR bei der Identifikation und Nutzung sowie dem Controlling von unternehmensweiten Wissenspotenzialen. Das wiederum führt zu einem leistungs- und qualifikationsgerechten Personaleinsatz, der auch die Zufriedenheit der Beschäftigten steigert. Essenziell sind in diesem Zusammenhang auch Employee- und Management-Self-Services, denn sie gestalten die Personalarbeit kosteneffizient und unterstützen zugleich die Linienführung, die immer mehr Personalaufgaben wahrnehmen muss.

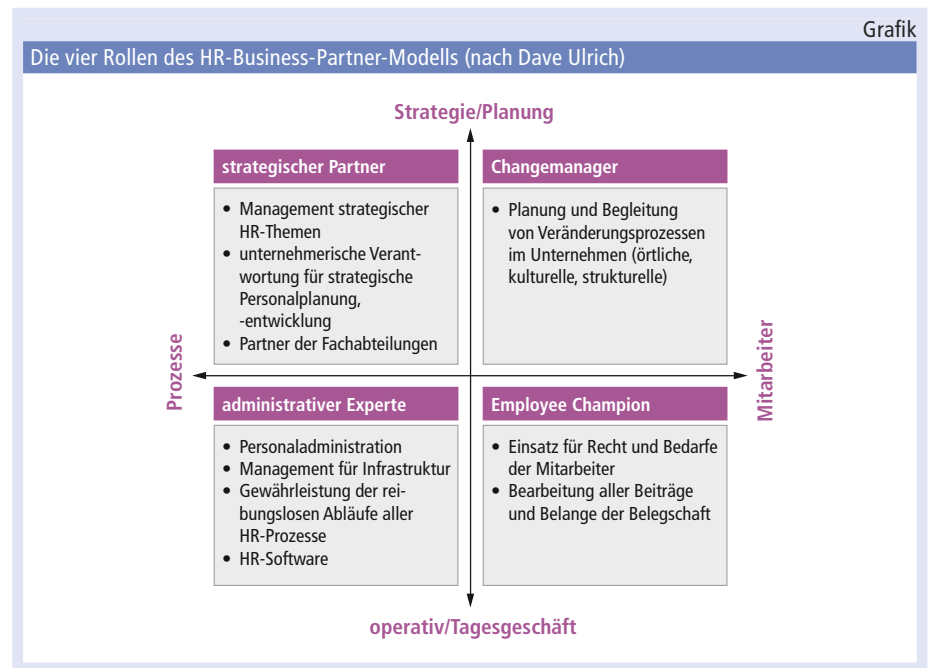
Das ist die Idealvorstellung für die Personalabteilung 2020? Outsourcing, Selfservices und Softwareeinsatz? Was macht dann der Personaler, wenn seine Aufgaben komplett automatisiert sind? Ist das überhaupt möglich und sinnvoll?

Keine Angst, der Personaler hat noch genug zu tun! Beim Einsatz von HR-Software geht es uns auch nicht darum, die Personalarbeit zu automatisieren oder zu anonymisieren, ganz im Gegenteil. Software schafft die Freiräume, die den persönlichen Kontakt stärken oder ihn überhaupt erst ermöglichen. Z. B. übernimmt ein IT-gestütztes Bewerbermanagement die Routinen, die von der Ausschreibung über Erfassung bis Korrespondenz anfallen und moderiert die interne Abstimmung der Bewerbungen. In dem dadurch entstehenden Spielraum gelingt es den Mitarbeitern der Personalabteilung, einen viel intensiveren Kontakt zu potenziellen Interessenten aufzubauen und diesen zu pflegen. Hier entstehen bei vielen – gerade größeren – Unternehmen zurzeit ganz neue Stellenbeschreibungen im Bereich HR, z. B. die des Talent-Relationship-Managers, vgl. auch Hansen, AuA 3/13, S. 166 ff., der interessante und interessierte Bewerber im langfristigen Dialog an das Unternehmen bindet, bis die ideale Position zu besetzen ist.

Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch der Einsatz neuer Technologien aus den Bereichen Web und Social Media. Sie können den vermeintlichen Gegensatz zwischen Automatisierung und persönlichem Kontakt auflösen. Hier greift eine Individualisierung über Funktionen, wie wir sie z. B. aus dem One-to-One-Marketing kennen. Sie ermöglichen eine sehr persönliche Ansprache des Arbeitnehmers oder Bewerbers bei gleichzeitig hohem Automatisierungsgrad. Das bedeutet natürlich, dass der Ansprechpartner gewillt sein muss, Informationen über sich bereitzustellen, deren Analyse und Dokumentation dazu führen kann, dass er ganz individuell mit Informationen versorgt und angesprochen wird. Wesentlich ist dieser One-to-One-Ansatz auch in Zeiten zunehmend verteilter Projektteams. Hier ermöglichen Technik und der gleichzeitige Zugriff auf aktuelle Informationen überhaupt erst eine Zusammenarbeit über Filialen, Ländergrenzen oder Kontinente hinweg.

Der arme Personalsachbearbeiter soll dann alles koordinieren, wenn Unternehmen beschließen, den Business-Partner-Ansatz umzusetzen?

Das soll er, das muss er. Allerdings nicht als überlastete Einzelperson, sondern als gesamtgesellschaftliche „Funktion“. Der HR-Business-Partner,



wie Ulrich ihn verstanden hat, beschreibt ja keinen Superman, der alles kann, sondern zeigt die verschiedenen Rollen auf, die in einem Unternehmen besetzt sein müssen, damit Personalarbeit reibungslos und zukunftsorientiert funktioniert.

Und da gibt es neben dem administrativen und operativen Fokus eben auch diese koordinierenden Funktionen, in denen HR die unternehmerische Verantwortung für strategische Personalplanung und Employer Branding übernimmt, ganzheitliches Wissens- und Talentmanagement verantwortet und natürlich erster Ansprechpartner für die Mitarbeiter oder Interessenten ist.

Gefragt sind in diesem Modell Personaler, die das Geschäft der Business Units verstehen. Als Partner des Managements und der Linien blicken sie über den Tellerrand, beraten die Führungskräfte im Unternehmen und stellen natürlich alle Services rund um HR zur Verfügung. Damit also der „arme“ Personalsachbearbeiter nicht Superman spielen muss, bietet sich das oben beschriebene Zusammenspiel von Auslagern, Self-Services und Software an. Es ist eine solide Möglichkeit, HR mit der nötigen Agilität auszustatten, damit die vier Säulen des Business-Partner-Modells und die darin geforderten Funktionen erfüllt werden können. Zumindest in der Theorie.

Und in der Praxis? Wir hören vermehrt, dass das Business-Partner-Modell sich überholt hat bzw. in den Unternehmen nicht funktioniert.

Überholt hat sich das Modell sicher nicht, aber die Umsetzung ist in der Tat nicht trivial. Im ursprünglichen Kontext der vier Säulen ist der Business Partner die „eierlegende Wollmilchsaue“ der Personalarbeit. Da muss man sich schon fragen, ob das in heutigen Unternehmen realistisch und abbildbar ist, vor allem ohne eine Verschlankung der Prozesse, eine Aufgabentrennung oder -auslagerung.

Wesentlich ist – ich habe es oben schon erwähnt – dass der HR-Business-Partner keine Person ist, auch keine „Abteilung“ sondern ein mögliches Organisationsmodell, das Unternehmen nutzen können, um ihre HR-Prozesse neu zu strukturieren. Bei aller Komplexität, die solchen Modellen immer innewohnt, gilt es, dieses Modell so schlank wie möglich abzubilden und vor allem zu beachten, dass es nicht statisch ist, sondern dynamisch. Es ist kein Zielmodell, sondern ein Prozess. Es verändert sich mit den aktuellen Aufgaben von HR und bildet Notwendigkeiten und Status ab, die sich zeitlich und aus der Problemstellung des Unternehmens ergeben. Steht ein Wandel der Unternehmenskultur an? Dann ist der Changemanager aus dem Modell gefragt, der diesen Wandel initiiert,

begleitet und moderiert. Wird eine neue Filialstruktur geplant? Dann fungiert der Business Partner schwerpunktmäßig als Recruiter, mit allen nötigen Aufgaben und Spielräumen.

Diese Beispiele zeigen, wie flexibel das Modell ist und wie flexibel die Personen, bzw. die Organisationsstrukturen dahinter sein müssen. Damit wird meines Erachtens auch klar, dass es ohne Dienstleister, die Lastspitzen abfedern sowie ohne die Unterstützung von HR-Software, die Prozesse und Informationen strukturiert, nicht funktionieren kann.

Aber überfordert das Modell – auch mit Unterstützung durch Dienstleister und Software – nicht die Unternehmen?

Weil es nicht ganzheitlich gesehen wird. Die Vorstellung, „HR als Business Partner“ betreffe nur die Personalabteilung, ist völlig falsch. Während Unternehmen sich zunehmend öffnen und für spezifische Aufgaben Projektteams temporär und ideal zusammenstellen, kann HR nicht im Elfenbeinturm verharren. Auch HR als Business Partner muss die Möglichkeit erhalten, seine idealen Projektteams aus dem Gesamtunternehmen zu rekrutieren. Gerade die Fachabteilungen, die in der Linie immer häufiger Aufgaben von HR übernehmen, sind sinnvoll und fließend in dieses Modell einzubinden.

So vermeidet man auch den Fehler, ein vermeintlich schickes Modell auf bestehende Strukturen aufzupressen. Wer alles und alle an Ort und Stelle lassen will und es nur „neu“ nennt, muss sich nicht wundern, wenn der neue Wein aus den alten Schläuchen nicht schmeckt. Kaum einer schafft es, alte Muster zu überwinden, wenn nicht die Hierarchien, Strukturen und Wege dazu geschaffen und geübt werden. Es gilt, den Business Partner an reale Verhältnisse anzupassen. Diese Hürden aus der Praxis führen dazu, dass viele Unternehmen mit dem Modell nicht glücklich werden. Dabei sind gar keine großen Paradigmenwechsel nötig – es reicht, die richtigen Aufgaben auch richtig zu erledigen.

Das hört sich – ob mit oder ohne Business-Partner-Modell – nach einer Menge Arbeit an. Welche zusätzlichen Herausforderungen muss HR denn noch übernehmen?

Gelöscht werden muss immer da, wo's gerade brennt. Solange genügend „Humankapital“ auf

dem Markt war, der Strom der Bewerber, der potenziellen Mitarbeiter und Fachkräfte nicht abrisst, solange hat sich HR in der Rolle des Verwalters dieser gut gefüllten Personalstämme wohlfühlen können. Im knapper werdenden Personalmarkt müssen Arbeitgeber jetzt aktiv werden, um die Herausforderungen zu meistern. Auf jeden Fall ist Personalarbeit in der nächsten Zeit eine der spannendsten Aufgaben – sicherlich die Managementfunktion mit dem breitesten Spektrum. Neben dem Wandel in Gesellschaft und Technologie müssen Personaler auch die steigende Komplexität bewältigen, die eine junge Generation mit neuen Wertvorstellungen in die Unternehmen hineinbringt. Es gilt, einen facettenreichen Generationenmix so zu gestalten, dass alle Beschäftigten sich wohlfühlen und ihr Wissen und Tun bestmöglich zum Wohle des Unternehmens einsetzen.

Außerdem wird HR in seiner Position als Partner des Managements zum „Hauswirtschafter“, z. B. im zentralen Themenfeld Weiterbildung und Wissensmanagement. Weiche Argumente, wie Mitarbeitermotivation, reichen heute nicht mehr, um Weiterbildungsmaßnahmen vorzuschlagen. Abstrakt gesehen kaufen Führungskräfte und Geschäftsleitung Weiterbildungsleistungen bei HR ein und erwarten daher von den Personalern, dass sie den Nutzen abwägen und bewerten. HR steht damit vor der Herausforderung, Unternehmensziele in Weiterbildungsmaßnahmen umzusetzen.

Können Sie uns beschreiben, wie das funktioniert?

Aus den Unternehmenszielen leitet man zielgerichtet Bildungsmaßnahmen ab, die im Rahmen eines zyklischen Controllings immer wieder im Hinblick auf ihre Effizienz in der Zielerreichung zu messen und zu bewerten sind. Hier sind Kennzahlen gefragt, zum einen quantitative Kennzahlen, bspw. zu Teilnehmerzahl, -struktur und verschiedenen Kostenebenen, wie Dozenten-, Raum- oder auch Reisekosten. Sie bilden die Basis jedes Controllings. Ohne diese Kennzahlen ist der Aufbau eines zyklischen Systems nicht möglich, denn spätestens die zweite Frage im rückkoppelnden Entscheidungsprozess der Weiterbildung lautet: „Was kostet mich das?“ Kennzahlen, wie der Return on Invest der Weiterbildung oder Nachhaltigkeits- und Erfolgskennzahlen, kommen aus einem Erfolgs- und

Effektivitätscontrolling. Zufriedenheits-, Lern- und Transfererfolg werden in Befragungen festgestellt und in einem nächsten Schritt mit den Unternehmenszielen in Beziehung gesetzt.

Der „ROI der Weiterbildung“ - lässt sich etwas so Abstraktes wie Wissen oder Wissenszuwachs denn messen?

Wenn ich weiß, was ich erreichen will, weiß ich auch, was ich messen muss. In dem Moment, in dem Weiterbildungsmaßnahmen mit der Unternehmensstrategie gekoppelt sind, werden sie messbar. Außerdem geht es ja bei diesem Return on Invest nicht um die Frage „Ist Weiterbildung erforderlich?“. Dies sollte jedes zukunfts-fähige Unternehmen mittlerweile geklärt haben: Ja – ist sie! Der ROI soll die Frage beantworten, ob mein Investment zur Zielerreichung beigetragen hat. Diese gesamtbetriebliche Zielerreichung messen wir am besten über Kompetenzmodelle, die ein Ist und ein Soll der Mitarbeiterqualifikation dokumentieren und einen Erreichungsgrad analysieren.

Und dann weiß ich, ob meine dreitägige Präsenzschiulung den gewünschten Erfolg gebracht hat?

Nein, aber dann weiß ich, ob ich im Unternehmen das Wissen und die Arbeitnehmer habe, um meine Unternehmensziele zu erreichen. Gerade im Zeichen des heutigen Lernmixes, der informelles Lernen immer mehr in den Vordergrund stellt und Wissensbedarfe adhoc über Wikis deckt, wird die einzelne Bildungsmaßnahme immer schwerer bewertbar. Wichtig ist der Gesamterfolg und damit auch das ganzheitliche Wissens- und Informationsangebot, das Unternehmen auf verschiedensten Ebenen zur Verfügung stellen. „Wichtig ist, was hinten raus kommt“ und am Ende bleibt die Einsicht, dass sich Weiterbildung nicht (mehr) „managen“ lässt. Erfolgreiche Unternehmen stellen ihren Mitarbeitern die Strukturen zur Verfügung und befähigen sie zur Selbstbestimmung. Und damit sind wir für mich auch beim Kern der Personalarbeit im Jahr 2020 angelangt: HR schafft allen Beschäftigten die Möglichkeiten, ihre Arbeits- und Lernwelten eigenverantwortlich zu gestalten.

Herr Dr. Gräßler, vielen Dank für das Gespräch.