

Der Wille ist vorhanden

Zu oft ist das Personalwesen in den Unternehmen noch in der Rolle als Verwaltungsfunktion verhaftet. Unfreiwillig, denn fast alle Personalmanager reklamieren ja, zu den Gestaltern in ihren Unternehmen zu zählen. Doch beurteilt wird nicht, wie man sich selbst gern sähe, sondern wie andere uns erleben. Die Realität ist bitter: Nicht nur, dass Personalmanager in vielen Unternehmen, anders als sie selbst vorgeben, keine gestalterischen Aufgaben wahrnehmen - sie wissen oft noch nicht einmal, was gestalten heißt, was dazu gehört und wie man das macht.

Linienmanager können Personalgespräche selbst führen

Eine Ursache dafür liegt in einem mangelnden Verständnis für die Möglichkeiten der Ausgestaltung der eigenen Funktionen und deren Einbindung in den Unternehmenskontext. Anstatt hier politisch, psychologisch und Kraftfeld orientiert Ideen auf die Reise zu schicken, aus der eigenen Organisation heraus Energien auf strategierelevante Ziele hin zu bündeln und Verbündete zu gewinnen, verschleißt man Energien durch formale Macht- und Regelungsansprüche. Dies gilt innerhalb der Personalbereiche und beim internen Kompetenzgerangel zwischen operativen Personalabteilungen und Personalentwicklung oder Grundsatzreferaten.

Wie ernst nimmt die Linie das Personalwesen? Wenn als Gradmesser für diese Frage die Einbindung des Personalwesens in Strategieentwicklung und grundlegende Veränderungsprozesse innerhalb der Unternehmen gelten kann, dann bleibt nur festzustellen, dass das Personalwesen vieler Unternehmen lediglich die an anderer Stelle ohne eigenes Mitwirken getroffenen Entscheidungen umzusetzen hat. Dies ist Inhalt der Klagen vieler Personalmanager, keineswegs böswillige Unterstellung. Es gibt die Feststellung von Fachleuten, die Bedeutung des Personalwesens sei weiter am Schwenden.

Dafür gibt es Ursachen. Im Personalwesen vieler Unternehmen versteht man Personalarbeit als Verwaltungsfunktion mit zentralistischem Anspruch. Dieses Selbstverständnis steht in eklatantem Widerspruch zur angestrebten Dynamisierung und Flexibilisierung der Linienfunktionen, die unter dem Stichwort „Lean-Management“ ein völlig anderes Managementverständnis zu verwirklichen suchen.

Viele Linienmanager sind heute darüber hinaus durchaus in der Lage, schwierige Personalgespräche auch ohne die Unterstützung des Personalwesens zu führen. Selbst arbeits- und tarifrechtliche Fragen sind vielen hinlänglich bekannt, so dass personelle Entscheidungen selbst verantwortet werden können. Moderne EDV-Lösungen schaffen weitere Möglichkeiten, administrative Funktionen in die Linie zu verlagern - und in der Folge die Personalfunktionen auszudünnen.

Paradoxerweise sind es die neuen Managementkonzepte, heißen sie nun Lean Management oder Total Quality Management, die vielfach ohne prägende Mitwirkung des Personalressorts verwirklicht werden, obwohl diese Managementideen wie nie zuvor den Menschen im Arbeitsleben in den Mittelpunkt ihres Erfolgsversprechens stellen - mithin die zentrale Leistungskategorie des Personalwesens im Unternehmen.

Personalprofis müssen Kompetenz zeigen bei der Kommunikation

Das Personalmanagement kann bei der Entwicklung und Umsetzung entsprechender Konzepte in den Unternehmen entscheidend mitgestalten, wenn es selbst aus einer neuen Haltung heraus agiert. Diese kann nur als dienstleistungsorientierte Managementfunktion beschrieben sein, wenn sie Erfolg haben will. Dazu gehört, die Managementziele des Unternehmens auf die eigene Funktion herunterzubrechen und in Abstimmung mit der Linie Ziele für das Personalmanagement zu definieren, die die Zielerreichung des Unternehmens unterstützen. Eine kritische Würdigung des eigenen Leistungsprofils unter Wertschöpfungskriterien hilft, herauszukristallisieren, wo für das Personalmanagement Schlüsselfunktionen liegen, was die Zukunftssicherung eines Unternehmens angeht.

In der praktischen Verwirklichung geht es darum, die Linienfunktionen in ihren Problemstellungen ernst zu nehmen, deren Probleme wirklich verstehen zu wollen und aktiv Problemlösungen zu erarbeiten. Was spricht dagegen, solche Lösungen gemeinsam mit dem „Kunden“ Linienmanagement zu entwickeln? Gemeinsam integrierte Leistungspakete

zu gestalten? Das Personalwesen muss eine auf die Kundenstruktur zugeschnittene Organisationsform finden. Es muss Verantwortlichkeiten neu regeln, ganzheitlicher gestalten und mit neuen Leistungsinhalten versehen. Es muss eine neue Kommunikationskultur innerhalb aber ganz wesentlich zur Linie hin und nach draußen zum Bewerbermarkt aufbauen.

Personalleute müssen kompetenter werden, was das Verständnis von Managementprozessen angeht. Sie müssen kompetenter werden, was Kommunikation und Kontakt mit Markt und Kunden angeht. Die Rolle als Verwalter reicht längst nicht mehr, sie wird Zusehens automatisiert oder über Outsourcing kostengünstiger von anderen übernommen.

Das Personalmanagement wird nur noch überzeugen, wenn es dem Unternehmen als Beratungsfunktion managementorientierte Dienstleistungen zur Verfügung stellt. Es kommt darauf an, bisherige Standards zu ignorieren, die Bedarfssituation der Kunden zu erfassen und mit diesen maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln. Es geht ganz entscheidend darum, selbst Managementfunktion zu übernehmen!

Autor: Jürgen Peterke, JP-Consulting & Training GmbH

Erschienen in: Personalwirtschaft 9/94

