



Autor: Univ.-Prof. Dr. Volker Stein ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen. E-Mail: volker.stein@uni-siegen.de

Zukunft durch Professionalisierung

„Professionelle Personalarbeit“ – mehr als eine Definitionsfrage!

Der War for Talents ist mittlerweile keine ferne Fiktion mehr – vielmehr ist er Fakt und darüber hinaus nur eine unter vielen Herausforderungen der Personalarbeit. Trotz einer noch immer recht hohen Arbeitslosigkeit in einigen Segmenten des Arbeitsmarktes ist dieser in anderen Segmenten leergefegt. Plötzlich wachen die Personalverantwortlichen erschrocken auf, versuchen händeringend, neue Mitarbeiter zu akquirieren und wissen doch nicht immer genau, wie sie die Problematik nicht besetzbarer Stellen in den Griff bekommen können. Was ist zu tun? Müssen die Personalarbeitenden „einfach nur professioneller werden“?

1. Ausgangslage

Menschen werden in den Unternehmen immer mehr in den Vordergrund des Interesses rücken, denn sie werden viel unmittelbarer als in der Vergangenheit entscheidend für das Überleben von Unternehmen sein. Ein Unternehmen, das seine produktiven und kreativen Stellen nicht mehr besetzen kann, ist auch nicht mehr in der Lage, auf Dauer die Anforderungen seiner Kunden zu erfüllen. Zudem sind allein die Menschen – gerade in Deutschland als wissensintensives Land ohne viele weitere exportierbare Rohstoffe – in der Lage, den bestehenden internationalen Wettbewerbsvorsprung des Landes zu sichern. Dazu müssen diese Menschen jedoch gut qualifiziert und leistungsbereit sein. Denn viele Arbeitsplätze und damit auch viel Wohlstand werden für immer aus Deutschland verschwinden, wenn es nicht gelingt, eine zunehmende Zahl von Hochqualifizierten auszubilden und mit ihrer Hilfe immer wieder innovative Produkte zu kreieren, und zwar schneller, als die fernöstlichen Unternehmen kopieren oder am Ende gar selbst entwickeln können.

Die betriebliche Funktion, die sich hauptsächlich mit den Menschen/den Mitarbeitern/dem Humanvermögen beschäftigt, ist die Personalfunktion. Unabhängig davon, ob sie durch eine große Abteilung in Großunternehmen oder nur durch eine einzige Person im kleinen oder mittelgroßen Unternehmen bewältigt wird: Die Personalarbeit soll dafür sorgen, dass genügend Mitarbeiter mit ausreichender Qualifikation und hohem Leistungspotenzial für die Unternehmensaufgaben zur Verfügung stehen, und sie soll verhindern, dass vor allem gut qua-

lifizierte Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Die weithin bekanntesten Aufgaben (vgl. Scholz 2000, 85) sind Personalplanung, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalführung, Motivation und Personalbindung. In diesem Beitrag geht es um die Konkretisierung der Rolle, die eine „professionelle Personalarbeit“ in diesem Zusammenhang ausfüllen kann und soll.

2. Professionalität und Professionalisierung

„Professionalität“ bedeutet umgangssprachlich, dass Personen einen Beruf (ihre „Profession“) besonders gut ausüben, also letztlich gelernt haben, welches Wissen für ein erfolgreiches Bewältigen der berufsspezifischen Herausforderungen nötig ist, und dieses auch einsetzen können. Eine berufliche Tätigkeit soll damit nicht amateurhaft, sondern eben auf „Profi-Niveau“ ausgeführt werden. Diese Begriffseingrenzung ist jedoch noch recht grob.

Konkreter werden Autoren, die Professionalisierung in verschiedenen Berufsfeldern eingrenzen (vgl. z.B. Tietgens 1988; Mieg/Pfadenhauer 2003). Bei ihnen kommen Aspekte zum Tragen wie

- das Wissen, in welchem Gebiet genau man professionell sein möchte oder muss und Verantwortung übernehmen wird,
- das hohe Kompetenzniveau im Sinne der fachlich einwandfreien Anwendung berufsbezogenen Fachwissens, das auch in anderen Kontexten oder gänzlich abstrakt erworben worden sein kann, sowie
- die Verantwortlichkeit im Sinne eines Mit- und Vorwärtsdenkens aus der Perspektive

des Auftraggebers, also des Unternehmens, um dessen Zukunftsfähigkeit zu sichern.

Diese Aspekte führen tendenziell zu einer Unentbehrlichkeit der Träger des Spezialwissens, aber auch zu potenziellen Spannungen: Auf der einen Seite stehen dann die professionellen Mitarbeiter samt ihrer sachbezogenen Autorität und dem daraus entstehenden Handlungsdrang, auf der anderen Seite die Mitarbeiter im Unternehmen, die aufgrund ihrer formalen Autorität viel stärker auf die Beachtung organisatorischer Regeln beharren (vgl. Schimank 2004, 548–549). Hilfreich zur Entfaltung professioneller Arbeit ist daher ein flexibler Umgang mit den formalen Strukturen im Unternehmen. (Siehe auch Kasten rechts oben.)

3. Personalarbeit als Professionalisierungsfeld

Bevor es zur Professionalisierung eines Berufsfeldes kommt, muss es überhaupt erst einmal möglich sein, diesen Beruf professionell ausüben zu können. Hinsichtlich der Personalarbeit befasst sich die betriebswirtschaftliche Forschung in Deutschland seit den 60er Jahren systematisch mit dem Personalwesen, das sich zu einem eigenständigen Hochschul-Fachgebiet entwickelt hat. Die einzelnen Tätigkeiten der Personalarbeit sind hinreichend definiert und mit Erklärungsmodellen unterlegt, und unzählige Personal-Fachbücher geben ihren Lesern darüber hinaus konkrete Hinweise für die Anwendung des Wissens. (Siehe auch Kasten rechts unten.)

4. Betriebliche Professionalitätsverhinderung in der Personalarbeit

Es gibt eine Reihe von beobachtbaren Entwicklungen, die von Unternehmen selbst verantwortet werden und die dazu führen, dass eine Professionalisierung der Personalarbeit im Keim erstickt wird.

Zunächst wird gerade das Berufsfeld der Personalarbeit häufig von Personen gestaltet, die nicht wirklich die Systemzusammenhänge des Personalmanagements aus betriebswirtschaftlicher Sicht gelernt haben. Um an dieser Stelle nicht missverstanden zu werden: Auch Psychologen, Soziologen und auch Quereinsteiger aus inhaltlich weiter entfernten Berufen können gute Personalierer werden und werden dies auch! Jedoch ist die Personalarbeit als betriebliche Funktion zunehmend in die betriebswirtschaftlichen Unternehmensstrategie-, Rechnungslegungs-, Finanzierungs- und Controllingzusammenhänge eingebettet, die verstanden werden müssen und in deren Umfeld sich die Perso-

nalfachleute behaupten müssen. Dies gelingt vor allem mit betriebswirtschaftlichen Argumenten, beispielsweise mit den gemeinsamen Währungen „Geld“, „Kosten“ oder „Wertschöpfung“. Letztlich ist also die betriebswirtschaftliche Einbettung der Personalarbeit ein „Muss“.

Hinzu kommt die Ausweitung der betrieblichen Partizipation: In projektorientierten Arbeitsstrukturen, die zur Mode geworden sind, darf zunehmend „jeder“ mitmachen. Dies hat den Vorteil, dass interessierte Mitarbeiter näher an unterschiedlichen Problemen des Unternehmens mitarbeiten. Es kommt aber folglich auch zu einem wachsenden Einfluss von Personalarbeits-Laien in personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozessen, wodurch die professionalisierte Personalarbeit zurückgedrängt wird.

Eine weitere Deprofessionalisierung resultiert aus der Bedrohung der Personalarbeit durch die Informationstechnologie. Wenn Computer die Personalarbeit übernehmen, dann ist auch viel Beurteilungskompetenz gerade komplizierter personalwirtschaftlicher Zusammenhänge verloren. So gut eine personalwirtschaftliche Unternehmenssoftware ist, sie versucht auf jeden Fall, die Personalarbeit zu standardisieren und zu normieren, wenn nicht sogar, sie auf ein vorgegebenes Standardsystem weitgehend anzupassen. In einem solchen Fall ist die logische Konsequenz, dass personalwirtschaftliche Besonderheiten eines Unternehmens, die vielleicht über Jahre hinweg gewachsen sind und die einen wesentlichen Teil der Arbeitgebermarke ausmachen, plötzlich der Informatisierung der Personalarbeit geopfert werden. „Das System will es so“ ist ein schnell akzeptiertes Argument – das jedoch die Personalarbeit immens verschlechtern kann. Dass IT-getriebene Personalarbeitskonzepte keine Hirngespinnste sind, zeigen Bestrebungen seitens IT-Anbieter, die Personalarbeit in eine „HR-Fabrik“ (vgl. Gillies 2007) umzuwandeln, also in eine IT-gestützte, automatisierte Massenabfertigung der Humanressourcen eines Unternehmens.

Je komplexer ein Unternehmen wird – und dies bleibt bei aller Globalisierung, Technologisierung, Wertedynamik, Markt- und Organisationsdynamik nicht aus –, desto eher neigt es dazu, diese Komplexität durch Standardisierung wieder einzufangen. Die Mitarbeiter nehmen dies als Bürokratisierung und Erstarrung des Systems Unternehmen wahr, wobei sie in ihren Freiräumen des Entscheidens massiv eingeschränkt werden. Geschieht dies der Personalabteilung, so werden die sowieso begrenz-

Sozialprestige

Mit einer Professionalisierung und dem damit verbundenen Qualitätsaspekt der Arbeit und ihrer Ergebnisse geht häufig die Steigerung des berufsbezogenen Sozialprestiges ihrer Träger einher. Auch entstehen zunehmend berufsorientierte „Communities“, also etwa Vereine, Verbände oder Netzwerke mit dem Fokus auf Personalarbeit. Sie beginnen mit der Zeit, eine eigene Berufsethik zu definieren. Ein Beginn in eine solche Richtung ist die Beschäftigung mit der Fragestellung, was genau „professionelle Personalarbeit“ ist und sein sollte.

Professionalisierungspotenziale

Die Professionalisierungspotenziale der Personalarbeit wachsen dauerhaft an, so lange man ernsthaft an ihr forscht.

Dies allein stellt jedoch noch nicht sicher, dass einzelne in der Personalarbeit Tätige auch als Individuen „professionell“ handeln. Die Ursachen für eine unprofessionelle Personalarbeit sind vielfältig und liegen entweder in der Organisation begründet, die professionelles Handeln gar nicht erst zulässt oder verhindert, oder aber im Individuum begründet, das zum professionellen Handeln nicht in der Lage ist.

Literatur

Gillies, Constantin, Herausforderung HR-Fabrik, in: managerSeminare (116/2007), 24–30.

Mieg, Harald A./Pfadenhauer, Michaela (Hrsg.), Professionelle Leistung – Professionale Performance. Positionen der Professionssoziologie, Konstanz (UVK) 2003.

Oelsnitz, Dietrich von der/Stein, Volker/Hahmann, Martin, Der Talente-Krieg. Personalstrategie und Bildung im globalen Kampf um Hochqualifizierte, Bern – Stuttgart – Wien (Haupt) 2007.

Schimank, Uwe, Betriebs- und Organisationssoziologie, in: Gaugler, Eduard/Oechsler, Walter A./Weber, Wolfgang (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 3. Aufl. 2004, 544–556.

Scholz, Christian, Personalmanagement – Strategisches Outsourcing oder operative Selbstaflösung?, in: Speck, Peter/Wagner, Dieter (Hrsg.), Personalmanagement im Wandel. Vom Dienstleister zum Businesspartner. Karl-Friedrich Ackermann zum 65. Geburtstag, Wiesbaden (Gabler) 2003, 105–123.

Scholz, Christian, Personalmanagement, Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München (Vahlen) 5. Aufl. 2000.

Tietgens, Hans, Professionalität für die Erwachsenenbildung, in: Gieseke, Wiltrud et al. (Hrsg.), Professionalität und Professionalisierung, Bad Heilbrunn (Klinkhardt) 1988, 28–75.

ten Entscheidungsspielräume noch geringer und letztlich wirkungslos.

Problematisch im Hinblick auf die Professionalisierung ist die Entscheidung von Unternehmen, große Teile der Personalarbeit von dezentralen Bereichen in zentrale, unternehmensinterne Shared Service Center zu verlagern oder aber gleich per Outsourcing an externe Dienstleister zu vergeben. Dies ist bei eher harmlosen Aufgaben wie der operativen Personalverwaltung oder Gehaltsabrechnung zwar durchaus möglich, nicht zuletzt aufgrund gut definierter Service Level Agreements. Doch je mehr strategierelevante Personalbereichsgebiete ausgelagert werden, desto gefährlicher wird es (vgl. Scholz 2003). Wie soll denn ein Unternehmen im War for Talents bessere Mitarbeiter bekommen als sein Konkurrent, wenn beide Unternehmen bei demselben Personalbeschaffungsdienstleister ihre Personalrekrutierung bestellen? Und wo bleibt die Möglichkeit, sich als Unternehmen individuell mit einer „Unique Selling Proposition“, also einer unverwechselbaren Markenbotschaft, auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren? Dies trifft auch für die Personalentwicklung zu, die ähnlich strategierelevant ist, da nicht zuletzt über sie die Bindung von Mitarbeitern zentral beeinflusst wird. Somit ist gerade eine Auslagerung der Personalarbeit ein indirektes Eingeständnis, dass die eigene Personalarbeit nicht dazu fähig ist, aufgrund von Alleinstellungsmerkmalen strategische Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Das Unternehmen verzichtet somit auf die Möglichkeit, bessere Personalarbeit zu machen als die Konkurrenz, und gibt die Chance auf, die Mitarbeiter, das wichtigste Kapital des Unternehmens, auch als solches zu behandeln.

5. Individuelle Professionalitätsverhinderung in der Personalarbeit

In der Personalarbeit Mitarbeitende tragen ebenfalls dazu bei, dass sich eine Professionalisierung auf diesem Feld häufig nicht einstellt. So kann man Personalarbeit sowohl in konjunkturell guten als auch in konjunkturell schlechten Zeiten entweder gut oder schlecht durchführen. Eine schlechte Personalarbeit zieht sich darauf zurück, die bürokratischen Aufgaben zu bewältigen, sich aber aus weit reichenden Entscheidungen herauszuhalten (vgl. Scholz 2000, 59–61): Man ist eher Personalfunktionär oder taucht ab wie ein „Unterseeboot“, spielt den Sozialapostel oder Weihnachtsmann, wenn es Geld zu verteilen gibt, oder hilft gar, als „Totengräber“ großzahlige Mitarbeiterfreisetzungen auszuführen. Auf die gegenteilige Personalarbeit, die weit professio-

neller wäre, wird verzichtet – nämlich Ideengeber zu sein, mit Visionen und passenden Realisierungsvorschlägen zur Entwicklung des gesamten Unternehmens beizutragen, sich mit Managementfunktionen wie etwa dem Controlling auf Augenhöhe auseinanderzusetzen und im Übrigen als Ansprechpartner beratende Funktionen wahrzunehmen, die durchaus auch mit „harter“ Betriebswirtschaft in der vermeintlich „weichen“ Personalfunktion zu tun haben.

Mit einer solchen Positionierung hängt auch zusammen, dass Personalentwicklung zwar für die Mitarbeiter des Unternehmens, nicht aber für die Mitarbeiter der Personalfunktion selbst vorgesehen wird. Eine Weiterbildung in eigener Sache wäre jedoch für eine Reihe von Personalmitarbeitern dringend angeraten, weil sie sich durch Ignoranz der Lernnotwendigkeit oder durch Lernverweigerung bereits von vielen Entwicklungen der zeitgemäßen Personalarbeit abgekoppelt haben.

6. Opfer und Profiteure der Professionalisierung in der Personalarbeit

Was geschieht mit den in einem Berufsfeld Tätigen, wenn eine Professionalisierung gefordert wird und diese sich zumindest bei einigen Personen vollzieht?

Zum einen werden diejenigen, die sich nicht professionalisieren (dies also nicht wollen oder nicht können), zunehmend schneller als „unprofessionell“ auffallen. „Stillstand ist Rückschritt“ – nach diesem Motto bleiben die „Personaler der alten Schule“ hinter Kollegen mit mehr Kompetenz oder mehr proaktiver Verantwortungsübernahme zurück. Dies führt so weit, dass selbst über Jahrzehnte hinweg „verdiente“ Personalmanager in Unternehmen kurzfristig ihren Platz räumen müssen, wenn sie die von ihnen erwartete Leistung nicht erbringen. Dabei sind zwei Dinge für sie neu: (1) Es fragt überhaupt jemand nach der Leistung der Personalarbeit und der sie verantwortenden Abteilung, und (2) die Ergebnisse der Personalarbeit sollen plötzlich bewertbar sein, möglichst noch in Euro. Damit ist die Personalarbeit an sich nicht mehr länger ein kontrollfreies Rückzugsgebiet für Ruhesuchende, sondern unterliegt – wie alle anderen betrieblichen Funktionen auch – dem allgemeinen Ökonomisierungsdruck. In einer solchen Arbeitswelt werden somit als erstes diejenigen, die sich weder Kompetenzen aufgebaut haben noch ihrer Verantwortlichkeit für die Überlebensfähigkeit ihres Unternehmens gerecht werden, vermeintliche „Opfer“ der allgemeinen Professionalisierungsbewegung.

Es profitieren dagegen diejenigen, die sich regelmäßig den „schwachen Signalen“ der Umwelt nicht verschließen, sondern sich mit ihnen konfrontieren und fragen, was diese schwachen Signale für ihre zukunftsorientierte Personalarbeit bedeuten werden. Die ständige Offenheit gegenüber einem vorausschauenden Denken und Handeln ist jedoch weder Selbstzweck noch rein altruistisch für das Unternehmen gedacht: Sie hilft den Personen auch, eine innerbetriebliche Vormachtstellung im persönlichen Kampf um arbeitsbezogene Vorteile zu erringen. So geht es um die relative Sicherheit des Arbeitsplatzes, um Fortbildungsmöglichkeiten, um Karriere- und Gehaltsentwicklungen, mit denen erfolgreiche Personaler eher belohnt werden als erfolglose.

7. Paradoxon der Professionalisierungsdynamik

Aufgrund von Erfolglosigkeit freigesetzte Personalmanager werden entweder zu Frühpensionären (elegante Variante), „suchten immer schon einmal eine neue Herausforderung“ und bewerben sich in Hochschulen zur Promotion über Themen ihrer langen Berufslaufbahn (kaschierende Variante) oder aber lassen sich von Zeitarbeitsfirmen als Spezialisten anheuern (offensive Variante). Als solche kehren sie, die sie vormals als gescheitert galten, als „Interimsmanager“ oder „Zeitmanager“ in Unternehmen zurück. Dort sollen sie wiederum die – von ähnlichen Kollegen wie ihnen selbst verursachten – Versäumnisse schlechter Personalarbeit in der Vergangenheit ausgleichen. Ein solches Vorgehen erinnert an den Baron von Münchhausen, der sich am eigenen Schopf aus dem Morast zieht – es ist das eigentliche Paradoxon der Professionalisierungsdynamik in der Personalarbeit.

Typische Aufgaben dieser Interimsmanager sind dann, im (längst verpassten) War for Talents neue Fachkräfte zu beschaffen oder aber gleich eine (vormals vom Unternehmen leichtfertig outgesourcte) Personalabteilung mühsam und kostenintensiv wieder aufzubauen, die dann ihrerseits „von null auf hundert“ den War for Talents bewältigen soll. Machen Unternehmen mit einer

solchen Besetzung wichtiger Personalpositionen nicht gleich „den Bock zum Gärtner“?

8. Professionalisierungs-Postulate für die Personalarbeit

Die Professionalisierung der Personalarbeit ist damit der Prozess der allgemeinen Qualitäts- und Leistungsbesserung der Personalarbeit im Zusammenhang mit der Entwicklung einer entsprechenden mentalen Konstruktion dessen, was als „professionelle Personalarbeit“ gelten soll.

Wollen Unternehmen einen Professionalisierungsanspruch für das Personalmanagement entwickeln und einlösen, dann lässt sich dies anhand der folgenden sechs Postulate konkretisieren:

(1) Unternehmen müssen bewusst auf die Ausdifferenzierung, Spezialisierung und Weiterentwicklung ihrer Personalfunktion setzen – anstatt lediglich darauf zu hoffen, die anstehenden Probleme lösten sich von selbst!

Insgesamt wird der Dreiklang „Differenzierung – Expertise – Kontinuität“ erfolgsentscheidend: Die Kenntnis über die wirklichen, differenzierten Bedürfnisse der Umworbene(n), die nur über das tatsächliche Befragen gegenwärtiger und potenzieller Mitarbeiter zu erwerben ist, muss in der personalwirtschaftlichen Arbeit professionell gespiegelt und glaubwürdig eingelöst werden – und dies nicht nur in einmaligen Aktionen, sondern kontinuierlich und damit für die gesuchten Talente nachvollziehbar und verlässlich.

(2) Unternehmen müssen ihre Personalarbeit zu einer zentralen Kernkompetenz des Unternehmens machen, die sie stringent als solche kommunizieren, umsetzen und kontrollieren!

Dazu ist das strategische Bekenntnis des Unternehmens unverzichtbar, die Suche und das Binden von Hochleistungsträgern explizit zu einer der Kernprioritäten der Unternehmensentwicklung zu machen. Ohne ein solches Commitment, das sich durch die verschiedenen hierarchischen Ebenen des Unternehmens ziehen muss, entfalten etwaige Anstrengungen keine Nachhaltigkeit.



Bernd Hentschel (Hrsg.)

Handbuch

**HR Shared Services
Outsourcing**

1. Auflage 2008

197 Seiten – Paperback

€ 39,-

ISBN 978-3-89577-351-8

HR-Shared Services Strategien gelten als Erfolgsmodelle. Das Buch zeigt, damit lassen sich Kosten senken, die Personalarbeit aufwerten und die Geschäftsprozesse optimieren. Und es funktioniert national und international.

„Die einzelnen Beiträge lesen sich flüssig und sind auch für den Nichtjuristen leicht verständlich. Zahlreiche Checklisten, Schaubilder und Prüffragen verdeutlichen die Inhalte und ermöglichen einen schnellen Zugang zur Materie.“

Personalwirtschaft

DATAKONTEXT
GmbH

Tel. 02234/96610-0 · Fax 02234/9 6610-9

www.datakontext.com

bestellung@datakontext.com

Zusammenfassung

So schnell die Forderung „die Personalarbeit muss professioneller werden“ erhoben ist, so schwierig ist sie erfüllt. Auf der einen Seite verhindern sowohl die betriebliche Personalarbeit selbst als auch die Mitarbeiter diese Professionalisierung, auf der anderen Seite ist vielen Unternehmen überhaupt unklar, was mit der Professionalisierung der Personalarbeit gemeint ist und welche Konsequenzen sie hat. Dieser Beitrag stellt sechs Postulate für eine Professionalisierung der Personalarbeit auf, deren Berücksichtigung insbesondere zur Bewältigung der gegenwärtigen personalwirtschaftlichen Herausforderungen wie etwa dem War for Talents beitragen wird.

(3) Unternehmen müssen ihre Personalleitung durch professionelle Personalmanager besetzen – also Personen, die fundiert personalwirtschaftlich ausgebildet sind!

Unternehmen benötigen für ihre Personalarbeit damit „echte Fachleute“, die nicht im ersten Gespräch mit Unternehmensberatern mangels Argumenten einknicken, sondern ernstzunehmende Partner auf der Suche nach guten Problemlösungen sind.

(4) Unternehmen müssen ihre Personalfunktion als lernende Funktion ausgestalten, die sich auch selbst weiterentwickelt und die mit der Entwicklung des gesamten Unternehmens eng verzahnt ist!

Hierzu gehören nicht nur die Personalentwicklung der Personalabteilungsmitarbeiter, sondern auch deren Vernetzung mit Experten anderer Unternehmensbereiche, anderer Unternehmen und auch die Vernetzung mit der wissenschaftlichen Forschung.

(5) Unternehmen müssen dafür sorgen, dass professionelles Personalmanagement auf dem Radar der Unternehmensleitung und gerade auch der Aufsichtsgremien wie Aufsichtsrat oder Gesellschafterversammlung ist – zum Einfordern und zum ständigen Erinnern!

Je präsenter die Personalaufgaben Dritten sind, desto höher wird die Chance, dass es auch zur „Ablieferung“ der professionellen Personalarbeit kommen wird. Damit werden in der Zukunft nicht nur Banken gemäß den Basel II-Richtlinien die Qualität von Management- und Personalführungsarbeit als Kriterien für die Kreditvergabe abfragen, sondern auch im Unternehmen selbst interessieren sich unterschiedliche Stellen für die Frage, wie wertschöpfend und erfolgsbeitragend die Personalarbeit eigentlich ist.

(6) Unternehmen müssen nicht nur zulassen, sondern aktiv fördern, dass ihr Personalmanagement im Unternehmen als originäre Funktion gleichberechtigten Einfluss auf strategische Entscheidungen hat und nicht von anderen Funktionen wie der Kostenrechnung oder der Finanzfunktion dominiert wird!

Die übrigen Funktionen im Unternehmen sollten ebenso bereit sein, den Beitrag der Personalfunktion anzuerkennen, wie die Personalfunktion deren Beiträge zum Gesamterfolg würdigt. Die Arroganz, mit der einige Finanzmanager und Controller auf die aus ihrer Sicht inferiore Personalabteilung und deren Arbeit herabblicken, ist gänzlich unangebracht und zeugt nur von deren eigener strategischer Inkompetenz.

Aufbauend auf solcherart definierten Kompetenzen lassen sich die herausfordernden Auf-

gaben der Personalarbeit – also Identifikation, Aufbau, Weiterentwicklung und Schutz von hochleistungsorientierten Kernkompetenzen des Unternehmens – über die zentralen Aktivitäten Personalmarketing, Personalbeschaffung, Personalentlohnung, Personalentwicklung, Personalbindung und Personalführung differenziert angehen, wie dies beispielhaft für den War for Talents an anderer Stelle ausführlich dargestellt wird (vgl. Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007).

9. Fazit

So sehr eine Professionalisierung der Personalarbeit flächendeckend notwendig ist, so wenig wird sie vermutlich in den deutschen Unternehmen realisiert werden. Viele Unternehmen werden bei ihrer Strategie bleiben, möglichst den Einfluss der Personalarbeit zu beschneiden, und werden dann noch – als selbsterfüllende Prophezeiung – sagen, sie hätten gewusst, dass die bestehende Personalarbeit die personalwirtschaftlichen Herausforderungen sowieso nicht löst, weswegen ihre Auslagerung ja wohl gerechtfertigt sei.

Diesen Unternehmen ist definitiv kaum noch zu helfen. Anders sieht dies aus bei den Unternehmen, die in eine professionelle Personalarbeit investieren, diese dann zulassen und sogar einfordern. Für Unternehmen im Kampf um die Besten ist es entscheidend, dass die Personalmanager in ihrem Selbstverständnis den Schritt von der passiven Bürokratie hin zur aktiven Gestaltung machen. Sie selbst sind für den Erfolg der War for Talents-Strategie und deren intelligente, nicht-hysterische Umsetzung verantwortlich, und letztlich sind sie auch Vorbild für viele andere Führungskräfte im Unternehmen, die den War for Talents in ihrem Verantwortungsbereich ebenfalls mittragen sollen. Daher dürfen Personalmanager nicht resignieren. Im Gegenteil, sie müssen ein gesundes Selbstbewusstsein entwickeln, mit dem sie den Druck von allen Seiten – so von der Unternehmensleitung, den Marketing- und PR-Strategen, den IT-Organisatoren, den Fachabteilungen in der Linie und letztlich den vielen Mitarbeitern des Unternehmens – aushalten und professionell neue Wege gehen.

Professionelle Personalarbeit wird mit einer hohen Wahrscheinlichkeit dazu beitragen, dass diese Unternehmen den War for Talents weitgehend unbeschadet überstehen. Sie wird damit die Überlebensfähigkeit des gesamten Unternehmens sichern und folglich einen der wirtschaftlich wertvollsten Beiträge für das Unternehmen in näherer Zukunft leisten.