URL: http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/die-zukunft-der-personalbteilung-a-1012801.html
zuletzt aktualisiert: 14. Januar 2015, 08:16 Uhr
Heft 9/2014: Das neue Marketing

UND TSCHÜSS, HR!

Kommentar Die meisten Personalchefs liefern CEOs wenig Mehrwert. Zeit, die Personalabteilung aufzulösen und die Arbeit neu zu organisieren. Von Ram Charan

Es ist Zeit, der Personalabteilung Lebewohl zu sagen. Nicht den nützlichen Aufgaben, die sie erledigt. Aber die Abteilung als solche muss weg.

Ich habe mit CEOs in aller Welt gesprochen, die von ihren Personalchefs, den Chief Human Resource Officers, enttäuscht waren. Eigentlich würden sie mit ihnen gern auf die gleiche Weise zusammenarbeiten wie mit ihren Chief Financial Officers (CFOs), die ihnen als Sparringspartner und zuverlässige Kollegen dienen. Sie würden gern auf ihre Fähigkeiten zurückgreifen, Menschen und Zahlen zu verbinden, um Schwächen und Stärken im Unternehmen zu identifizieren; sie würden gern ihre Expertise nutzen, wie Mitarbeiter und Arbeitsplätze am besten zusammenpassen, und ihren Rat suchen, wie sich die Unternehmensstrategie auf die Talente auswirkt.

Aber es gibt nur wenige Personalchefs, die eine derart aktive Rolle ausfüllen. Die meisten sind prozessorientierte Generalisten, die sich bei Arbeitgeberleistungen, Gehältern und Gewerkschaftsfragen auskennen. Sie konzentrieren sich auf interne Angelegenheiten wie Mitarbeiterbindung, Motivation und Probleme in der Unternehmenskultur. Den Personalbereich mit den Notwendigkeiten des echten Geschäftslebens zu verknüpfen ist eine Aufgabe, der sie jedoch nur schlecht gerecht werden. Sie wissen nicht, wie wichtige Entscheidungen getroffen werden, und sie haben große Probleme damit, zu analysieren, warum einzelne Menschen oder ganze Unternehmensteile die Leistungsvorgaben nicht erfüllen.

Zwei neue Bereiche

Die wenigen mir bekannten Personalchefs, die das hinbekommen, haben eine gemeinsame Qualitätsgrundlage: Sie waren in operativen Funktionen wie Vertrieb, Service oder Produktion tätig oder haben im Finanzbereich gearbeitet. Der gefeierte frühere Personalchef von General Electric, Bill Conaty, war ein Werksleiter, bevor Jack Welch ihn in den Personalbereich holte. Conaty mischte sich bei der Besetzung von Schlüsselpositionen und der Nachfolgeplanung ein, er arbeitete Hand in Hand mit Welch an einer umfassenden Überprüfung des Unternehmens. Marie Anne Elliott, die Personalchefin des Industrieversicherungsmaklers Marsh, hatte zuvor verschiedene Managementpositionen außerhalb des Personalbereichs bekleidet. Sie überarbeitet nun den Talentpool der Personalabteilung, um weitere Mitarbeiter mit Geschäftserfahrung zu integrieren.

Santrupt Misra, der 1996 von Hindustan Unilever zur Aditya Birla Group wechselte, wurde enger Partner des Chairmans Kumar Mangalam Birla und arbeitete mit bei Themen wie der Unternehmensorganisation, der Restrukturierung und der Entwicklung von Managern, die für die Gewinn-und-Verlust-Steuerung zuständig waren. Er lenkt ein Zwei-Milliarden-Dollar-Geschäft und kümmert sich um den Personalbereich eines 45-Milliarden-Dollar-Konzerns.

Solche Menschen haben mich zu der Erkenntnis gebracht, dass die Personalabteilung als solche überflüssig ist. Diese Erkenntnis ist radikal, aber sie wurzelt in der Praxis. Mein Vorschlag wäre: Die Position des Personalvorstands wird abgeschafft. Aus der bisherigen Personalabteilung entstehen zwei neue Teile: Der eine, wir nennen ihn HR-A (für "Administration"), würde sich vor allem um Gehälter und Arbeitnehmerleistungen kümmern. Er würde an den CFO berichten, der die Entlohnung als Talentmagnet betrachtet, nicht nur als großen Kostenblock. Den anderen Teil bezeichne ich als HR-LO (für "Leadership und Organisation"). Er soll sich darum kümmern, das Können der Mitarbeiter zu verbessern, und berichtet an den CEO.

HR-LO würde von vielversprechenden Talenten aus den operativen Abteilungen oder dem Finanzbereich geführt. Aufgrund ihrer Geschäftserfahrung und Führungskompetenz haben sie große Chancen, die obersten zwei Führungsebenen des Unternehmens zu erreichen. HR-LO würde ihre Fähigkeit verbessern, Mitarbeiter zu beurteilen und zu entwickeln, die inneren Mechanismen des Unternehmens einzuschätzen und dessen Sozialsystem mit der finanziellen Leistung zu verknüpfen. Sie würden auch andere Manager motivieren, in den Personalbereich zu wechseln. Nach ein paar Jahren würden die High Potentials entweder auf gleicher Ebene in einen anderen Geschäftsbereich wechseln oder in höheren Positionen in andere Linienfunktionen. Auf jeden Fall würden sie weiter Karriere machen; ihre Zeit in der HR-LO würde als Entwicklungsstufe angesehen statt als Pflichtübung.

Dieser Vorschlag ist nur ein grober Entwurf. Ich erwarte eine Menge Widerspruch. Aber das Problem mit der Personalabteilung existiert. Auf die eine oder andere Art müssen wir den geschäftlichen Scharfsinn entwickeln, um Unternehmen zu ihrer besten Leistung zu verhelfen.

Die Debatte um die Relevanz der Personalarbeit beschäftigt auch unsere Autoren Eva Bilhuber Galli und Günter Müller-Stevens seit Jahren. Sie haben auf der Basis ihrer Forschungsarbeit drei Szenarien für die Personalabteilung der Zukunft entwickelt: abschaffen, aufteilen oder neu erfinden.

MEHR ZUM THEMA

Talentmanagement: "Kreative Unternehmen funktionieren anders" (22.04.2014)
URL: http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/wie-personalarbeit-einfacher-funktionieren-kann-a-964555.html

HR: Schnelltest für Personaler (08.01.2014)
URL: http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/schnelltest-fuer-personaler-a-938146.html

HBM Februar 2014: Was machen eigentlich Ihre Personaler?
URL: http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-124426728.html

© Harvard Business Manager 9/2014
Alle Rechte vorbehalten
Vervielfältigung nur mit Genehmigung der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH