

FOTO: PR

GÜNTER MÜLLER-STEWENS
leitet das Institut für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen. Er untersucht unter anderem, wie der Wertbeitrag von Zentralabteilungen wie Personal oder Finanzen aussieht.

DER PROFESSOR

„Der CHRO muss die Fähigkeit zur Kooperation im Unternehmen perfektionieren."

Das Klagen über die Rolle von Human Resources scheint kein Ende zu nehmen. Die Personaler fühlen sich nicht ausreichend ernst genommen. Und die Businessleute beschweren sich, dass HR das Geschäft nicht wirklich kennt und sich zu sehr um Verwaltungsarbeiten kümmert. Leitstern ist immer noch das Vier-Rollen-Modell von Dave Ulrich aus dem Jahr 1997.

Es ist müßig, darüber zu debattieren, wer recht hat. Tatsache ist: HR sitzt häufig zwischen den Stühlen. Um den Personalchef zu stärken, sollte die Geschäftsleitung drei Dinge ändern: klare Erwartungen formulieren, anspruchsvolle Aufgaben vergeben und die Perspektive anpassen.

Der CEO und die wichtigsten internen Kunden der Personaler (zum Beispiel die Leiter der operativen Einheiten) müssen deutlich präziser und detaillierter als bislang üblich benennen, was sie von der HR-Funktion letztendlich an Mehrwert erwarten. Statt im Zusammenhang mit einem Markteintritt zu beauftragen, 20 neue Vertriebsmitarbeiter zu rekrutieren, sollten sie den Vertriebserfolg als Ziel vorgeben. Auch wenn dieser nicht allein von diesen Mitarbeitern abhängt, ist für das Unternehmen letztendlich die Schlagkraft der neuen Vertriebsmannschaft das entscheidende Maß und nicht der Vollzug der Recruitingmaßnahme.

Der CEO sollte außerdem anspruchsvolle Ziele definieren, die weit über das Thema Personal im engeren Sinne hinausgehen. Er könnte zum Beispiel vorgeben, die Organisation auf die digitale Gesellschaft in all ihren Facetten vorzubereiten. Konkret würde das beispielsweise bedeuten: HR unterstützt beim Umgang mit den sozialen Medien und begleitet bei neuen Formen virtueller Zusammenarbeit. Mit einem derart erweiterten Aufgabenbündel wird auch die Position des HR-Leiters attraktiver. Schließlich sollte die Perspektive der Personalarbeit von der einzelnen Person auf die Beziehung zwischen den Personen verlagert werden. Dabei geht es zum einen um die Qualität der Beziehungen der Mitarbeiter zwischen den einzelnen Abteilungen. Zum anderen geht es um den Kontakt zu den wichtigsten Anspruchsgruppen (Stakeholder) einer Organisation, etwa zu sich immer stärker einmischenden Regulierungsbehörden oder wichtigen Nichtregierungsorganisationen (NGO); es geht aber auch um den Kontakt zu Partnerorganisationen. Um Kundenbedürfnisse umfassend und integriert befriedigen zu können, müssen oft Dutzende Unternehmen in einer Art Ökosystem miteinander arbeiten. Dabei werden die alten hierarchischen Strukturen immer nebensächlicher. Sie werden ersetzt durch eine dynamische soziale Vernetzung, um einen gemeinsamen Zweck und Ertragskern herum („Profit with a Purpose"). Um die gemeinsamen Ziele erreichen zu können, sind neue Regeln für die Zusammenarbeit notwendig. Personaler müssen sich noch mehr mit Themen beschäftigen wie Transparenz, Vertrauen, Eigenverantwortlichkeit, Flexibilität und kontinuierliche Erneuerung. Sie müssen sehr genau verstehen, wie solche Gemeinschaften gebildet werden und wie Zugehörigkeit, Identifikation und freiwillige Loyalität entstehen. Dann müssen sie sich im Unternehmen für die Förderung dieser Attribute starkmachen. HR hat damit die wichtige Aufgabe, die Fähigkeit zur Kooperation im Unternehmen zu perfektionieren.

Doch hierfür muss man ihnen eine echte Chance geben. Die Personaler können wieder zu der treibenden Kraft werden, die sie einmal waren. Dazu müssen sie aber mutig und fundiert eine Vorreiterrolle bei den großen Themen unserer Zeit übernehmen. Das heißt auch, unbequem zu sein und gängige Praktiken zu hinterfragen. Und es heißt, gegen die vielen inhumanen und völlig stupiden Arbeitspraktiken, die es in manchen Unternehmen gibt, entschlossen anzugehen. HR muss sich kompetent in die Debatten um die Zukunft des Unternehmens einmischen. Die Abteilung sollte der kraftvolle Protagonist einer humanen Organisation sein – denn die Unternehmen werden zunehmend darauf angewiesen sein, dass sie eine sind.