



Mehr Betriebswirtschaft, bitte!

Vielleicht (noch) nicht der einzelne Personaler, doch die HR-Funktion als Ganzes steht unter massivem Rechtfertigungsdruck seitens der Geschäftslenker. Sichtbare Beiträge zum Unternehmenserfolg soll sie schaffen – Geld verdienen, anstatt Budgets zu leeren. Wer das hinbekommt, muss sich um seine Karriere keine Sorgen machen. Alle anderen schon.

Wenn die Wirtschaft unter vollen Segeln steht, taucht HR ab und inspiert die Wiedervorlage. Jetzt hat man Zeit für strategische Aufgaben. Jetzt kann man die Zukunft in Angriff nehmen und Unternehmern und Vorständen beweisen, dass man trotz der anstrengenden Krisenbewältigung stets zwei Schritte nach vorne gedacht hat. Und jetzt kann man auch endlich wieder an die eigene Karriere denken.

Dabei dürfte manch gestandenen Personaler das dumpfe Gefühl beschleichen, er oder sie habe seine berufliche Zukunft bereits hinter sich. Denn die Globalisierung hat die letzten Hindernisse beiseite gefegt, der Kapitalismus zieht die Zügel an und verlangt nun auch von den betrieb-

lichen Supportfunktionen ihren Tribut. Die Geschäftemacher mucken auf: Ihr Brot selbst verdienen sollen sie, die engagierten Gutmenschen, Redenschwinger und Betriebsklimaschützer in den Personalabteilungen. Wenn sie schon nichts zum Umsatz beitragen, dann sollen sie gefälligst die Personalkosten senken. Zumindest sollen sie belegen, dass ihr Tun mehr Wert erzeugt als ihr Nichtstun – und das wie bei den Linienfunktionen in den Maßeinheiten Euro und Cent.

Auf drei Verlierer kommt ein Gewinner

Noch nie hing der berufliche Auf- oder Abstieg von HR-Verantwortlichen so sehr davon ab, wie viel Geld sie in die Firmen-

kasse spülen beziehungsweise wie nachhaltig sie dessen Abfluss verhindern. HR soll einen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg beisteuern, lautet die freundlichste Version der als Appell getarnten Forderung. Gelänge das nicht, so die unerschwellige Warnung, dann sei – nach erfolglosem Austausch der Verantwortlichen – als Ultima Ratio die betriebliche Funktion in Frage zu stellen. Schließlich gibt es für alles und jedes externe Dienstleister, und das bisschen Gehaltsabrechnung macht sich fast von selbst. Und überhaupt: Personal kann eigentlich jeder. Vor dieser Drohkulisse sind die Jobperspektiven für HRler nach Ansicht von Branchenkennern doppelt zweigeteilt. Was rein rechnerisch bedeutet, dass nur einer von

vier Personalern auf der sicheren Seite ist. Denn zum einen werden künftig nur noch solche Personalere vorwärtskommen, die sich dem Diktat der geschäftlichen – und das heißt: der finanziellen – Unternehmensinteressen unterwerfen. „Die“, so Matthias Kestler, Personalberater in München und Mitautor des HR Benchmarking Report 2010/11, „lernen, Bilanzen zu lesen und zu verstehen, Wirtschaftlichkeitsrechnungen anzustellen und ihre Vorschläge und Entscheidungen finanziell zu untermauern. Wenn sie so bleiben, wie sie sind, laufen sie ein hohes Risiko für ihre Arbeitsmarktfähigkeit.“

Zum anderen werden die Unternehmen ihre fest angestellten HR-Fachkräfte mehr und mehr gegen Full-Service-Anbieter und bedarfsweise anzuheuernde Spezialisten austauschen. Dieter Kern, Leiter HR & Change Management Beratung bei Capgemini Consulting in München, sagt, was viele Unternehmen anstreben: „Die Personalfunktion soll kostengünstiger werden. Weil die Personalfaktorkosten in der Regel der größte Block im HR-Budget sind, schlägt die Aufforderung, billiger zu werden, automatisch auf die HR-Kapazitäten durch. Auch wenn ich persönlich glaube, dass der HR-Outsourcing-Markt nur mäßiges Wachstumspotenzial bietet, gibt es immer noch viele Unternehmen, die über das Auslagern von HR-Aufgaben Personalkosten in Sachkosten umwandeln.“ Die Zukunft, zumindest die absehbare, gehört mithin den Personalern mit einer Hand für Moneten, Märkte, Marketing. Wobei egal ist, ob er als Unternehmer in seine eigene oder als Angestellter in die Tasche seines Arbeitgebers wirtschaftet.

Wie schätzen Personalere selbst den künftigen Bedarf ein?

Das nächste HR-Barometer von Capgemini erscheint erst 2011, aber Kern verrät schon mal ein Ergebnis. „Wir haben auch dieses Mal die Frage gestellt, wie sich die Zahl der HRler innerhalb der nächsten zwei Jahre entwickeln wird. Rund 30 Prozent der befragten Personalere sagen, sie werde sinken. 60 Prozent meinen, sie blie-

„Wir brauchen eine Personalabteilung, die etwas darf und die etwas kann und die mit ihrem Können nachweislich das Dürfen legitimiert.“

Professor Dr. Christian Scholz, Universität Saarbrücken

be konstant, und nur jeder zehnte sagt, die Zahl der HRler werde wachsen.“

Begründet wird das mit technischer Rationalisierung, einem wachsenden Dienstleistungsspektrum rund um HR-Themen und dem Gefühl einer generellen Verdrießlichkeit der Fachbereiche über den als saugend und nicht nährend betrachteten Berufsstand. „Es gibt im Business eine extrem hohe Unzufriedenheit mit HR“, weiß Martin Claßen, früherer Frontmann des HR-Barometers von Capgemini und heute Personalberater, Coach und Trainer in Freiburg. „Man lästert gern über die Personalere, das kommt immer gut. Auf der anderen Seite sind die Klagen leider vielfach auch berechtigt.“

Das schwant den HR Young Professionals der Initiative Wege zur Selbst-GmbH offenbar auch. „Mit großer Sorge um die Zukunft des Personalbereichs“ rufen sie alle Berufsvertreter auf, sich für eine Professionalisierung des Personalmanagements einzusetzen. Dazu gehöre eine bessere Ausbildung des Nachwuchses, eine systematische Laufbahnplanung für junge Talente und eine kritische Betrachtung des Selbstverständnisses als „Business Partner“. Thomas Sattelberger, Vorstandsvorsitzender der Selbst-GmbH, ist glücklich über die eingeforderte Richtungsänderung. Er sieht „die Personalfunktion auf vielen Feldern erstarrt“. Zeugt das von Lethargie? Ist es Angststarre? Oder eingeleiteter Selbstmord aus Angst vor dem Tod? Zu den Jobchancen für HR-Fachkräfte hat das Institut für Angewandte Berufsfor-

schung (iab) in Nürnberg keine Meinung. Dafür melden sich alle einschlägigen Hochschulprofessoren zu Wort. „Der Bedarf an Personalern insgesamt wird steigen, aber innerhalb der Unternehmen wird er sinken“, prognostiziert Armin Trost, Professor an der Hochschule Furtwangen, „wir gehen auf eine Personalerequote von 1:100 zu.“ Trost spendet aber auch Trost: „Die Personalere tauchen in den outgesourceten Bereichen wieder auf. Personalberatung, Personalmarketing, Recruiting-Dienstleister, Leiharbeit und das Agenturgeschäft werden mit Sicherheit zunehmen.“

In diesem Speckgürtel werden sich freilich vor allem geschäftstüchtige HR-Profis wiederfinden, und das sind eben jene, deren Verbleib in den Firmen gesichert scheint. Was aber wird aus denjenigen, die sich schon an der Uni um Kosten- und Investitionsrechnung herumgedrückt haben? Die nicht zu Handlangern von auf Sicht fahrenden Bereichsleitern werden wollen? Für die Menschen mehr sind als (be)rechenbarer Headcount?

„Es kommt entscheidend darauf an, dass sich die Berufsgruppe der HRler weiter professionalisiert und noch stärker an die Ressourcen Wissen und Kompetenz andockt“, umreißt Jutta Rump vom Institut für Beschäftigung und Employability an der Fachhochschule Ludwigshafen die Bedingung für Verbleib und Aufstieg in HR. Es klingt vage, auch sie hat kein Patentrezept gegen das drohende Abdriften in die Bedeutungslosigkeit. Aber in einem Punkt ist sich die Wissenschaftlerin ganz

„Die Personalere dürfen sich nicht die Butter vom Brot nehmen lassen. Viele sind eher lieb und warten, bis sie jemand fragt.“

Professorin Dr. Jutta Rump, Institut für Beschäftigung und Employability an der FH Ludwigshafen

Karrieren im Portrait

Christoph Obladen, Direktor Personal Heraeus Holding GmbH, Hanau

Gute Politiker streben nach Nähe zum Volk, gute Personaler nach Nähe zu den Mitarbeitern und zum Geschäft. In Christoph Obladen (56) ist aus dem einen der andere geworden. „Ich habe nicht mit dem Ziel studiert, Personaler zu werden“, sagt der ehemalige Kommunalpolitiker und heutige Personaldirektor der Heraeus Holding GmbH in Hanau. Schon während des Jurastudiums, Schwerpunkte Öffentliches Recht und Arbeitsrecht, zog er als jüngstes Mitglied in das Stadtparlament von Leverkusen ein. Dort brachte er es bis zum stellvertretenden Fraktionschef und Sprecher für Planen und Bauen, und Obladen hätte vielleicht noch höher klettern können, wäre er nicht von seinem ersten Arbeitgeber, der Wuppermann GmbH in Leverkusen, auf die HR-Schiene geschubst worden. Dort, wo er nach dem Examen als Leiter der Rechts- und Versicherungsabteilung begonnen hatte, musste er in einer kritischen Geschäftssituation für den Personalleiter einspringen. Was ihm besondere Freude machte: „Der direkte Umgang mit Menschen und die direkte Nähe zum Geschäft. Denn das Geschäft hat immer etwas mit Menschen zu tun.“ Obladen baute einen Teilbereich des Unternehmens um, als Anerkennung setzte ihm sein Arbeitgeber zusätzlich den Hut stellvertretender Personalleiter auf. „Darüber bin ich mit HR-The-



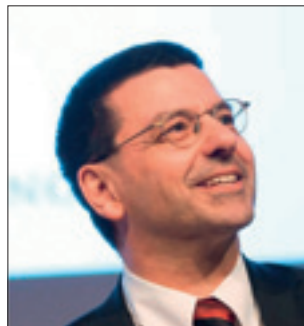
men bekannt geworden“, erinnert sich der gebürtige Rheinländer. Das Fach fordert den ganzen Mann: Aus war's mit der Politik. Auf seiner nächsten Station bei Dorma, einem Systemanbieter für Türschließ- und Beschlagtechnik in Ennepetal baute Obladen, nun Leiter Personal und Recht, den HR-Bereich von der Pike auf. 1997 lockte der Edelmetall- und High Tech-Konzern Heraeus den HR-Fachmann vom Rhein an den Main.

Obwohl Christoph Obladen nun über 20 Jahre lang dem Personalmanagement treu ist, hat er keine Bedenken gegen Quereinsteiger aus dem Business. „Für beides gibt's gute Argumente. Denn auch als Personaler muss man viel vom Geschäft verstehen.“ Er selbst agiert nach der Devise: „Wenn sich ein HR-Manager auf die bloße Umsetzung von Personalfragen reduziert, dann wird er keinen guten Job machen können. Man braucht den Sinn für die richtigen Stellgrößen, ein hervorragendes Verständnis für Personalarbeit, die Kenntnis der richtigen Tools und muss das alles proaktiv einbringen. Dann kann man den Geschäftserfolg mitbeeinflussen.“

Dr. Jürgen Brokatky-Geiger, Global Head of Human Resources, Novartis, Basel

Der Global Head of HR beim schweizerischen Pharmahersteller Novartis ist ein Chemiker. Bis 2003 hatte Dr. Jürgen Brokatky-Geiger eine veritable Fachkarriere bei Ciba-Geigy und Novartis hingelegt: Laborleiter, Leiter Verfahrensforschung und Leiter Prozessentwicklung. Nach der Fusion mit Sandoz 1996 leitete er bis 2003 beim neu entstandenen Pharmariesen Novartis die weltweite technische Forschung und Entwicklung. „Bis vor sieben Jahren habe ich eine ganz normale Fachkarriere gemacht“, sagt Brokatky-Geiger. Dann bat ihn der CEO, die Position als Head of HR und Personalvorstand in Betracht zu ziehen. „Er wollte jemanden haben, der das Business kennt, der weiß, was das Business braucht, der implementieren kann und der mit den Experten im Personalbereich arbeiten kann“. Die Frage überraschte ihn, er brauchte Bedenkzeit. „Im Business glaubt ja sowieso jede Führungskraft, dass sie die HR Aufgaben sehr gut erfüllen könne.“ Der Zweifel, sich in diesem Umfeld in die Leitungsfunktion zu begeben, ließ ihn zögern. „Dann habe ich gelernt, dass große, erfolgreiche, internationale Firmen durchaus Nicht-Personaler an der Spitze ihrer HR-Funktion haben. Dafür musste es gute Gründe geben.“

In deutschen Personalbereichen arbeiten meist Deutsche, und an der Spitze des HR-Bereichs steht häufig ein Arbeitsjurist. „Weil die Vorstände keine Fehler mit dem Betriebsverfassungsgesetz machen möchten“, vermutet der oberste Novartis-Personaler.



„Die Zusammenarbeit mit dem Sozialpartner soll möglichst perfekt laufen, deshalb setzen sie automatisch einen Juristen an die Spitze von HR.“ Er hält das für eine Falle, denn so vergäben die Firmen die Chance, die Personalarbeit einem Business-Kenner anzuvertrauen. „In meiner Personalabteilung arbeiten Fachleute für alle möglichen HR-Themen und natürlich auch Spezialisten, die sich um arbeitsrechtliche Fragestellungen kümmern. Aber der Head of HR ist die Schnittstelle zum Business. Jemand, der genau weiß, was die Fachabteilungen brauchen und wollen.“ Weil er das selbst einmal gebraucht und gewollt hat.

Was ihm gut an HR gefällt: „Die Arbeit hat viel mit Einflussnahme zu tun, teils direkt über Personalernennungen, Personal- und Organisationsentwicklung, Anpassungen der Business-Organisationsstruktur an neue Gegebenheiten, teils indirekt über die Zusammenarbeit mit den Kollegen in der Geschäftsleitung. Ich ziehe meine Befriedigung daraus, dass ich etwas für das Business und die Menschen bei Novartis tun kann.“ Brokatky-Geiger glaubt, dass ihn seine Kollegen als Partner auf Augenhöhe sehen. „Man wird akzeptiert, wenn man aus dem Business kommt. Vor allem, wenn man sich dort eine Reputation geschaffen hat und nicht nur die Sprache der Personaler spricht.“

(cd)

sicher. „Die Personalierer müssen aktiver werden und mehr Eigeninitiative zeigen“, drängt Rump. Den Unternehmensleitungen sei nämlich durchaus bewusst, welche Rolle Wissen und Kompetenz in Zukunft spielen. Sie erwarteten Antworten und Lösungen – von wem, sei ihnen prinzipiell egal.

Nicht die Butter vom Brot nehmen lassen

Das ist hart. Doch es kommt noch härter. Denn auf Samthandschuhe legt Christian Scholz aus Saarbrücken bekanntlich wenig Wert. „Momentan haben die Personalierer ebenso geringe Befugnisse wie Befähigungen“, bläst der Hochschullehrer an der Universität des Saarlandes zur Generalat-tacke auf Kritiker wie auf Kritisierte. „Beides ist ursächlich miteinander verwoben. Sowohl die Menge als auch die Qualität des künftigen Jobangebots für HRler hängt deshalb davon ab, in welche Richtung sich beide entwickeln.“

Das muss Scholz näher erklären. „Die Schlüsselfragen sind: Wo wollen die Unternehmen hin mit HR? Wohin wollen die Personalierer? Und streben beide in dieselbe Richtung? Momentan wird der durch HR generierte Wettbewerbsvorteil kaum diskutiert. Genau das ist aber der springende Punkt: Welchen Beitrag zum Unternehmenserfolg liefert HR? Nur hierauf kommt es an! Wenn ein Unternehmen diesen Mehrwert haben will, dann braucht es Personalierer mit einer guten Fachausbildung sowie der Fähigkeit, strategisch zu denken und zu handeln.“

Herausforderung für HR-Nachwuchskräfte

Über alle Erfahrungsstufen hinweg, vom Absolventen bis zum Personalleiter, sinke der Bedarf an HR-Kräften, die nicht zur Wertschöpfung beitragen. Deshalb haben Hochschulabsolventen ohne breites BWL-Wissen plus tiefes HR-Fachwissen nach Meinung von Scholz zukünftig ziemlich schlechte Karten, weil „die Einsteiger-Aufgaben sowohl Mittelständler als auch Konzerne mit einander nachschiebenden Praktikanten erledigen können.“ Als Beispiel

dafür nennt er ein Stellenangebot, das ihm neulich ob seiner Borniertheit ins Auge gesprungen sei: Praktikant gesucht zum Aufbau von Employer Branding. „Da ist man doch sprachlos, oder?“

Allerdings darf man nach Ansicht von Jutta Rump nicht annehmen, dass dies allen angehenden Personalierern bewusst sei. „Dafür ist die HR-Ausbildung an den Hochschulen viel zu unterschiedlich“, sagt sie. „Oft läuft das Personalwesen nur so am Rande mit, denn nicht jede Hochschule hat einen Schwerpunkt in HR. Und selbst wenn sie einen hat, folgt die Lehre oft dem traditionellen Denken. Nur wenige denken an die zukünftigen Herausforderungen.“

Werden die angehenden Personalierer denn an den Hochschulen darauf vorbereitet? Thorsten Petry, Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Personalmanagement an der Wiesbaden Business School, lacht: „Ich versuch‘s natürlich – das ist mein Job.“ Aber tendenziell sei der durchschnittliche personalaffine Student schon ein bisschen weicher als der „normale“ BWLler und menschele gerne. „Der Ruf von HR ist nicht gerade der eines Karrierebeschleunigers, deshalb ist Personal in den Augen der karriereorientierten Studenten weniger interessant. Das wird sich erst ändern, wenn HR attraktive Berufsperspektiven herausbildet.“

Daran glauben die Personalierer selbst nicht so recht. Das belegt der HR Benchmarking Report 2010/11 von Otto, Henning & Partner, Unternehmensberatung in Frankfurt, und der Rat.Haus Personalberatung in München. Gerade mal fünf Prozent der mehr als 1500 befragten Personalleiter und -vorstände werten den Personalbereich als Sprungbrett für den internen Aufstieg. Noch weniger, nämlich nur drei Prozent, betrachten HR als etablierte Talentschmiede im Unternehmen.

Keine Budgethoheit, keine Kennzahlen – keine Zukunft?

Doch wollen die Personalierer unter den obwaltenden Bedingungen überhaupt Karriere in HR machen? Wollen sie echte

„Business Partner“ mit allen Rechten und Pflichten werden? Und selbst wenn sie wollen – dürfen sie? Co-Studienautor Michael Henning hat so seine Zweifel. „Für die operativen Einheiten bemisst sich der Nutzen ihrer Kooperanden allein nach deren Fähigkeit, dem von den Fachabteilungen erzeugten Wertschöpfungsbeitrag ein deutliches Plus hinzufügen zu können. Aber wie soll man den Mehrwert der Personalfunktion ermitteln, berechnen und darstellen, wenn nicht einmal zwei von drei HR-Verantwortlichen über die Budgethoheit verfügen und ein knappes Drittel auf eine kennzahlengestützte Erfolgsmessung verzichtet? Wie soll man die Zukunft von HR einschätzen, wenn die Personaler diesen Beweis nicht liefern dürfen oder können oder wollen?“

Jenseits der Business Partnerschaft sind die Jobperspektiven, nun ja, mager. „Für Personaler in der transaktionalen HR-Welt, wo es also um Vergütung, Prozesse und regelmäßig wiederkehrende Herausforderungen geht, driften die Aussichten auseinander“, sagt Martin Claßen. „Diejenigen, die bereit und in der Lage sind, an der Effizienzproduktion mitzuwirken, also Jahr für Jahr x Prozent herauszuholen, werden weiterhin gute Karrierechancen haben. Da das aber immer schwerer wird und viele Personaler überdies dazu keine Lust haben, wird diese Teilgruppe

Schwierigkeiten bekommen. Sie gerät unter Outsourcingdruck, die Arbeitsplätze werden unsicher und schlechter entlohnt, und wenn man auf die Lage der Shared Service Center schaut, werden sie von den Standorten her unattraktive Arbeitsplätze bekommen. Hier wird sich die Reihe der Führungskräfte lichten.“

Heller dagegen sehe es aus in der, wie Claßen es nennt, transformationalen Welt. In der gehe es darum, Menschen im Sinne des Unternehmens einzusetzen und zu nutzen. „Hier hat HR eine zentrale Aufgabe“, sagt Claßen. „Personaler, die das können, unter welchem Label auch immer, als Chief Learning Officer, Change Agent oder als Business Partner, haben echte Perspektiven. Sowohl hinsichtlich dessen, was sie im Unternehmen bewegen können, als auch mit Blick auf ihre eigene Karriere.“

Mehr marktwirtschaftliches Denken

Was müssen diejenigen können, die zu den Gewinnern gehören wollen? „Die müssen vor allem ihre HR-Themen aus dem Effeff beherrschen und absolute Profis sein“, verlangt Claßen. „Sie müssen aber auch die Businessseite verstehen und akzeptieren, sie müssen wissen, was die machen und brauchen, und sie dürfen keine inneren Schwierigkeiten damit haben, dass die Fachbereiche Geld verdienen wollen. Wir brauchen ein Gleichgewicht zwischen der People und der Business Dimension.“ Und wie zieht man solche HR-Fachkräfte heran? „Gezielte Auswahl, Training, Coaching – und ein Auge für begabte Quereinsteiger haben.“

Da ist Christoph Beck, Professor an der University of Applied Sciences in Koblenz, ganz anderer Meinung. „HR braucht Personaler, die das Business verstehen, und nicht Fachfremde, die zwar das Business verstehen, aber HR nicht kennen. Denn das Fach ist wesentlich komplexer, als sich das so mancher Manager, den man auf HR gesetzt hat, vorstellt.“ Abgesehen von diesem Einspruch bewegt sich Beck voll auf der Linie: HR müsse sich zu den Business-Kompetenzen hinbewegen. „Die beruflichen Chancen für Personaler liegen entweder in Strategie, im Bereich Professionals oder im Service – und die besten liegen im strategischen Bereich. Alle anderen sind outsourcinggefährdet.“ Weil die Jobperspektiven von den Schlüsselfaktoren Wirtschaftlichkeit und Wertschöpfung bestimmt werden, fordert auch Beck mehr marktwirtschaftliches Denken in HR. Eine Kunst sei das nicht, man müsse sich nur offen dorthin wenden. „Ein Beispiel: Personaler müssen Produkte und Dienstleistungen, die nicht nachgefragt werden, radikal aus dem Programm nehmen und etwas Attraktiveres anbieten. Dann fällt es HR wesentlich leichter, die eigene Wertschöpfung deutlich zu machen.“ Der Wissenschaftler ist zuversichtlich, dass seine Klientel die Kurve kriegt. „In den nächsten drei bis fünf Jahren werden sich die Jobperspektiven nicht verändern. Danach werden sie sich verbessern.“

Dafür sorgen schon die Themen auf der Wiedervorlage. Wie zum Beispiel der demografische Wandel.

Christine Demmer, freie Journalistin, Wiesbaden