

# Die 5 Rollen des Personalers: Sind Sie noch Bürokrat oder schon Chef?

Der Personaler ist das Schattengewächs in den Unternehmen. Die meisten Mitarbeiter kennen ihren Personalchef als einen freundlichen, aber blassen Verwaltungsmenschen, der auf Betriebsversammlungen Neuerungen bei der Sozialversicherung verkündet. Christoph Beck, Professor für Personalmanagement an der FH Koblenz, sieht ein Riesenproblem darin, dass sich Personaler in Deutschland auf eine passive Rolle festlegen lassen. Schon lange ist man sich in Expertenkreisen und auf Geschäftsführerebene einig, dass ein moderner Personaler alles andere sein soll als ein blasser Bürokrat.

**D**ie Botschaft der obersten Chefs ist unmissverständlich: Personal ist wichtiger denn je. Und Sie als Personalchef müssen sich als Topmanager und Strategie begreifen, der am und nicht im Unternehmen arbeitet. Wir zeigen Ihnen 5 Möglichkeiten, wie Sie sich als Personaler heute positionieren können – damit Sie statt outgesourct zum Vizechef werden.

## 1. Als Personaler sind Sie ... Dienstleister und können outgesourct werden

Firmen, die schlicht zu klein sind, um eine eigene Personalkompetenz aufzubauen oder zu halten, beauftragen HR-Dienstleister. Solche HR-Services sind allerdings auch eine typische Option für Firmen, bei denen Gewinnmaximierung die oberste Priorität ist. Motto: Bei allem, was Geld kostet, fragen wir, ob es wegfallen oder outgesourct werden kann. Outsourcing war vor einigen Jahren sogar ein regelrechter Modetrend im Personalmanagement. So manches Unternehmen folgte dem blind. Inzwischen hat sich der Trend aber schon wieder umgekehrt. Stichworte wie „Insourcing“ oder auch „Backsourcing“ machen die Runde. Wenn Sie sich als Personalabteilung selbst schon als eine Art interner Dienstleister verstehen und nur stark prozessorientiert funktionieren, da bleibt Outsourcing weiter eine Alternative. **Deshalb:**

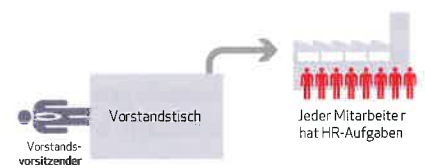
- ▶ Seien Sie menschenorientiert, denn so ist es schwieriger, Sie durch externe Dienstleister zu ersetzen.



- ▶ Bauen Sie eine Vertrauenskultur auf, in der Selbstverantwortung gelebt wird. Hier ist starke Führung nötig. Und Führung – wie auch immer sie stattfindet – wird niemals eine Dienstleistung sein.
- ▶ Prüfen Sie, ob Sie einzelne Bestandteile der Personalarbeit wie Weiterbildung, Rechtsberatung oder Lohnbuchhaltung kostengünstiger einkaufen können. So kommen Sie dem Sparwunsch Ihrer Geschäftsführung entgegen.
- ▶ Machen Sie sich durch Professionalität unersetzlich bei Kernaufgaben wie Mitarbeiter auswählen, Arbeitsverträge erstellen, Trennungsgespräche führen oder das Management in Personalfragen beraten.

## 2. Als Personaler sind Sie ... nicht mehr nötig, weil jeder HR kann

In Firmen wie Morning Star, Crytek oder CPP Studios Event gibt es kein Mittelmanagement



und deshalb auch keine Personalleiter. Radikale Ansätze wie die des ehemaligen Personalers Heiko Fischer gewinnen Zuspriech. Danach sind Menschen (Mitarbeiter) schlauer, als die meisten Geschäftsführer oder Personaler denken. Sie haben Häuser gebaut, Kinder erzogen – warum sollen sie nicht auch Mitarbeiter einstellen und alles erledigen, was eine Personalabteilung normalerweise tut? Sie brauchen dazu lediglich Beratung und Training, aber keinen Personalchef. Wenn Unternehmen einen gewissen Leidensdruck spüren und ihre Strukturen und Prozesse mit der Dynamik des Marktes nicht mehr mithalten können, machen solche Forderungen die Runde.



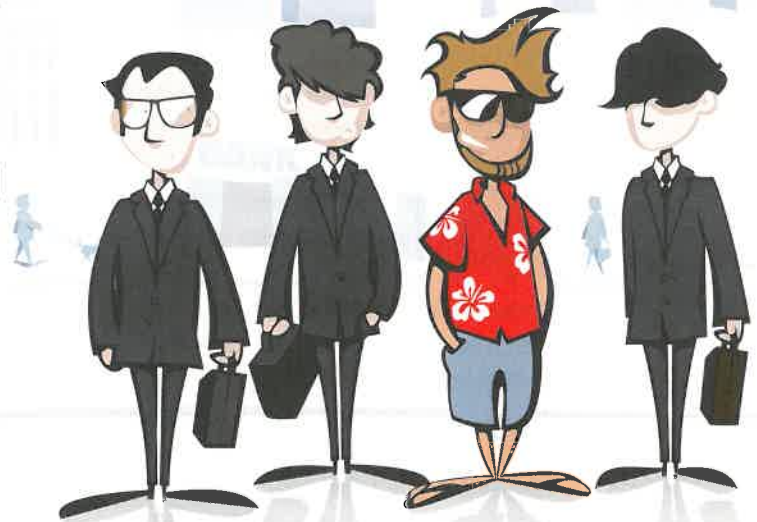


Als Personaler sollten Sie deshalb vorbereitet sein: Auf die Frage, warum nicht die Personalaufgaben zurückgeben an kreative Mitarbeiter, die ihr Potenzial maximieren wollen, antworten Sie z. B.: „Weil der Euphorie bald Ernüchterung folgen wird. Wenn sich unter den zahlreichen hochgerüsteten Mitarbeitern mit Personalverantwortung erst einmal Grüppchen bilden, die unabhängig voneinander Seminare buchen, unterschiedliche Sub-Unternehmenskulturen prägen und verschiedene Employer Branding-Strategien fahren, wird es unübersichtlich, chaotisch und wiederum wenig effektiv werden für unser Unternehmen.“ Damit zeigen Sie, dass Personalarbeit eben doch nicht jeder kann.

### 3. Als Personaler sind Sie ... der Business-Partner und beraten die wichtigeren Personen

Dave Ulrich gilt als Personalguru Nummer 1 weltweit und prägte den Gedanken, wonach der Personaler ein „Business-Partner“ der obersten Manager sein soll.

Als Personaler treiben Sie so Veränderungen voran, um Mitarbeiter zu bestmöglicher Leistung und Motivation zu verhelfen. Nach diesem Modell fungieren Sie wie ein fest angestellter Berater. Sie haben Zutritt zum Vorstand und zum obersten Chef und er kann Sie zu Rate ziehen, muss es aber nicht. In Ihrer hauptsächlich beratenden Funktion sind Sie als Personaler auch nicht unbedingt für die Umsetzung Ihrer Ratschläge verantwortlich. Damit einher geht die Kritik, dass Sie zwar „Visionen“ aber keine Umsetzungscompetenz haben. Als „Business-Partner“ kümmern Sie sich neben der Beratung der Top-



## Lieber die richtigen Azubis am richtigen Ort?

Der Stellenmarkt auf [meinstadt.de](http://meinstadt.de) – der kürzeste Weg zum passenden Kandidaten.

- Lokal, regional, deutschlandweit: über 12.000 Städte und Gemeinden zur zielgenauen Auswahl
- Ideale Kombination: Online-Jobbörse und Regionalportal im Doppelpack
- Top-Reichweite: rund 310.000 Lehrstellen- und Jobangebote
- Größter mobiler Job- und Lehrstellenmarkt: alle Anzeigen auch in den mobile Apps

Jetzt Lehrstellenanzeige schalten: [meinstadt.de/anzeige-schalten](http://meinstadt.de/anzeige-schalten)



In jeder Stadt zur Stelle



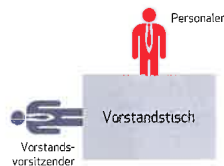
**Prof. Dr. Jörg Knoblauch,**  
Managementvordenker für  
den Mittelstand und Best-  
sellerautor

manager um die Implementierung von Kernprozessen oder um die politischen Positionen in Tarifverhandlungen. Dafür benötigen Sie im Hintergrund ein „Competence Center“ (z. B. Betriebliches Gesundheitsmanagement oder Rechtswesen) und ein „Shared Service Center“ (z. B. Gehaltsabrechnung oder Führung der Personalakte), die Sie operativ unterstützen. Achten Sie darauf, dass durch die siloartige Kompetenzverteilung einer großen HR-Bürokratie (Wasserkopf) nicht Tür und Tor geöffnet werden.

#### 4. Als Personaler sind Sie ... der Steering-Partner und steuern Ihr Unternehmen mit

Während Sie als „Business-Partner“ das Topmanagement nur beraten, steuern Sie als „Steering-Partner“ Ihr Unternehmen aktiv mit. Als Personaler werden Sie hier vom Verwalter und Berater zum Gestalter. Zu Ihren Kernaufgaben als „Top-Personaler“ gehören jetzt Strategieentwicklung, Performance Management, Personalentwicklung, Bürokratieabbau und Employer Branding. „Steering-Partner“ sitzen bei vielen DAX-Unternehmen wie Volkswagen, Lufthansa oder Daimler bereits am Vorstandstisch. Bei der Bayer AG ist eines von insgesamt 4 Vorstandsmitgliedern zuständig für „Strategie und Personal“. Den Titel „Arbeitsdirektor“ hat er nur noch in einer Fußnote. Gunther Olesch, Personalvorstand des Mittelständlers Phoenix Contact sieht den Personaler als Strategen und voll verantwortliche Topführungskraft. Es genügt also nicht, wenn Sie als Personalchef den obersten Chef beraten. Sie müssen selbst handeln können. Als Teil des Vorstands oder der Geschäftsführung haben Sie 3 wesentliche Schwerpunkte:

1. Sie sind für exzellente HR-Arbeit in allen ihren Facetten zuständig. Dazu gehören insbesondere die strategischen Themen wie z. B. Unternehmenskultur, Corporate Social Responsibility oder Organisationsentwicklung. Kämpfen Sie um diese wichtigen Themen.
2. Wie alle Topmanager müssen Sie ein Generalist sein. Sie sind für das Unternehmen als Ganzes mitverantwortlich, kennen das Geschäft und können in allen Bereichen mitreden. Den Satz „Dafür bin ich nicht zuständig“ können Sie sich nicht mehr leisten. Bilden Sie sich kontinuierlich interdisziplinär weiter und arbeiten Sie in fachübergreifenden Netzwerken mit.
3. Werden Sie das Gesicht des Unternehmens und treten Sie nach innen und außen begeistert auf. Zeigen Sie Präsenz z. B. als Redner auf Personalmessen oder als Fachautor



in Fachmedien. So gelingt es Ihnen, Mitarbeiter, Bewerber und Öffentlichkeit immer wieder neu zu überzeugen.

#### 5. Als Personaler sind Sie ... stellvertretender Chef und die zweitwichtigste Person

Das ist der letzte konsequente Schritt, auf den Sie hinarbeiten sollten. Als Personaler sitzen Sie nicht nur am Vorstands- oder Geschäftsführungstisch, sondern sind unangefochten die Nummer 2 im Unternehmen, wie z. B. Gunther Olesch. Egal, ob im Konzern oder im Mittelstand. Denn die Umsetzung der Unternehmensstrategie hängt im höchsten Maße von der Qualität der Mitarbeiter ab. Als Personaler haben Sie so die zweitwichtigste Aufgabe, nach der Unternehmensleitung. Der Wettbewerb unter den Unternehmen wird in Zukunft nicht primär durch die besten Produkte entschieden werden, sondern zunächst einmal durch die besten Mitarbeiter. „Employer Branding“, also als Arbeitgeber einen guten Ruf zu haben, ist zwingende Voraussetzung dafür, exzellente Mitarbeiter zu gewinnen. Als Personaler der Zukunft sollten Sie Antworten auf folgenden gesellschaftlichen Wertewandel haben: Was erwarten Mitarbeiter künftig von unserem Unternehmen? Wie definieren wir mit zukünftigen Generationen befriedigende Arbeit? Wie viel wollen sie überhaupt noch arbeiten und was spornt sie weiterhin zu Spitzenleistungen an? Damit ist Personalarbeit Strategiearbeit. Damit werden Sie als Personaler unverzichtbar. ▽



Quelle aller Grafiken: Jörg Knoblauch: „Die Chef-Falle“, ISBN 978-3593399416

#### KOMPAKT

**Personaler besetzen in Unternehmen unterschiedliche Positionen, die sie unwichtig bis unersetzlich für das Unternehmen machen. Sie können aktiv durch gezielte Maßnahmen entscheiden, ob Sie**

- als interner Dienstleister outgesourct werden,
- als nicht mehr notwendiger alleiniger HR-Experte erachtet werden,
- als Business-Partner die wichtigeren Personen beraten,
- als Steering-Partner aktiv das Unternehmen steuern oder
- als Stellvertreter der Unternehmensleitung zweitwichtigste Person sind.