

KOMPASS



Personalarbeit muss neu aufgestellt werden

TORSTEN SCHUMACHER

∴ Der Vorstand zur anstehenden Neubesetzung für die Personalleitung: „Diesmal bitte keinen typischen Personalier.“ In den Bewerbungsgesprächen stellen die Kandidaten klar: „Ich bin keine typische Human-Ressources-Person.“ Der „typische Personalier“ scheint nicht gefragt zu sein. Was aber macht zukunftsfähige Personalarbeit aus?

Erstens: Führung zum Thema machen. Gute Führung ist zu einem der entscheidenden Wettbewerbsfaktoren geworden. Es ist an der Abteilung Human Resources (HR), die Erarbeitung eines gemeinsamen Führungsverständnisses zu initiieren, Verfahren zur Bewertung des Führungshandelns des Einzelnen einzuführen und Konsequenzen für besonders gute und besonders schlechte Führungsarbeit zu etablieren.

Zweitens: Leistungsträger fördern. In den meisten Unternehmen verbringen die Führungskräfte viel Zeit mit Minderleistern und notorischen Nörglern. Gute HR-Arbeit hilft mit, die Besten im Unternehmen dabei zu unterstützen, weiter zu wachsen.

Drittens: Beförderungspraxis sanieren. Zu häufig werden die besten Fachleute zu Führungskräften befördert. Gute Personalier sorgen dafür, dass diejenigen Menschen Führungsverantwortung übernehmen können, denen andere auch schon ohne die formale Macht der Hierarchie freiwillig gefolgt sind.

Viertens: Trennungen ermöglichen. Viele Führungskräfte scheuen Trennungen. Notwendige Entscheidungen werden zum Schaden des Unternehmens hinausgezögert. Wer, wenn nicht die Personalier sollten verdeutlichen, dass Trennungen natürlicher Bestandteil jeder organisatorischen Entwicklung sind?

Wer sich zwei bis drei Jahre erfolgreich mit diesen Aufgaben auseinandergesetzt hat, qualifiziert sich für weitergehende Führungsaufgaben. Ebenso in der anderen Richtung: Wer im Unternehmen Karriere machen will, muss auf seinem Weg für ein paar Jahre in den genannten personalwirtschaftlichen Zukunftsthemen Verantwortung übernommen haben. Diese selbstverständliche Durchlässigkeit beendet das allerorten beklagte „einmal HR, immer HR“.

Unser Autor ist Unternehmer, Unternehmensberater und Bestsellerautor. Sie erreichen ihn unter schumacher@companycompanions.com.