

GASTKOMMENTAR

Raus aus dem Karrieresilo

Welches Profil sollen Personalchefs heute haben? Die Antwort in einer aktuellen Umfrage unter Geschäftsführern internationaler Unternehmen lautet: Sie sollen strategische Denker sein, das Geschäft des Unternehmens verstehen, „Business-Partner“ der Unternehmensleitung und vor allem eines nicht sein, nämlich „typische Personaler“. Auch Bewerber um Positionen im Personalbereich betonen, dass sie sich nicht als „typische Personaler“ verstehen. Hier klafft eine Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit bei Rolle und Aufgabe von Human Resources (HR) im Unternehmen.

Der Personalbereich muss unterstützende Aufgaben erfüllen: Urlaubsanträge und Arbeitsverträge verwalten, Programme für die Personalentwicklung aufsetzen, einen guten Draht zur Mitbestimmung halten. Gute Führungsarbeit aber müssen die Führungskräfte des Unternehmens im Alltag leisten. Burn-out-Fälle sowie die Tatsache, dass die Kosten schlechter Führung auf 125 Milliarden Euro im Jahr geschätzt werden, belegen, dass es um Führungsarbeit nicht gut steht in den Firmen.

Diesen Missstand kann allerdings auch die beste Personalabteilung nicht auflösen. Sie kann gute Führung nicht ersetzen. Stattdessen muss die Personalabteilung allzu oft Scherben hinter Führungskräften aufkehren und Führungsversäumnisse in Form von langen und teuren Arbeitsgerichtsprozessen ausbaden.

Was aber das Human-Resources-Management kann, ist, dem Führungsthema Verbindlichkeit zu geben. Der Personalbereich muss Standards setzen, wie im Unternehmen Personalgespräche geführt und persönliche Ziele vereinbart werden, er

muss gemeinsam mit den Führungskräften Führungsleitlinien entwickeln und Führungstrainings anregen, die gezielt und nah am Alltag auf den individuellen Entwicklungsbedarf der einzelnen Führungskraft eingehen.

Und wie wäre es, wenn vielversprechende Führungskräfte vor der Übernahme einer neuen, größeren Führungsverantwortung für ein bis zwei Jahre eine verantwortliche Aufgabe oder gar die Leitung von HR übernehmen? Und zwar ganz gleich, ob sie aus einem Produktionsstandort in China, aus der Vertriebsniederlassung in den USA oder aus dem Marketing der Holding kommen.

Durch Anschauung und aktive Gestaltung vertiefen sie ihre Führungsfertigkeiten, erhalten Einblicke in andere Arbeitsbereiche und entwickeln stärkere Sensibilität für länderspezifische Führungskulturen. Sollten sie die Bewährung im Personalmanagement meistern, stellen sie in ihren späteren Führungspositionen sicher, dass sie das Führungsverständnis leben und weitergeben, das sie selbst entwickelt haben. Ein stetiger Wandel in der HR-Leitung bricht Karrieresilos auf und verankert wechselnde Perspektiven im Personalbereich. Der klassische Personalexperte an der Spitze hat ausgedient. Denn schließlich muss jede Führungskraft Personalexperte sein.

HR als Querschnittsaufgabe, als unverzichtbare Bewährungsstation auf dem Weg zu größerer Verantwortung. So wird der „typische Personaler“ durch einen strategischen Gestalter des wichtigsten Erfolgsthemas ersetzt: die Auswahl und aktive Begleitung der Menschen im Unternehmen.

Führungskräfte sollten sich in der Personalabteilung bewähren müssen, fordert **Markus Baumanns**.



Der Autor ist Berater und schreibt im Wechsel mit Torsten Schumacher regelmäßig auf dieser Seite. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com