



## Das Ende der Personalabteilung?!

Ronny Rother, PROMATIS software GmbH  
Darmstadt, 10. Juni 2015

- ◆ Ausgangssituation
  - Traditionelles Personalmanagement
  - Neue Herausforderungen
  - Schwerpunkte der Personalarbeit
- ◆ Der „neue“ HR-Ansatz nach David Ulrich
- ◆ Fehlentwicklungen in der Personalabteilung
- ◆ Integration in andere Abteilungen?
  - Controlling (Finanzen)?
  - Marketing?
- ◆ Lösungsansätze aus der HR-Falle

# Ausgangssituation

## Traditionelles Personalmanagement

- ◆ Aufgaben der traditionellen Personalarbeit
  - Administrative Tätigkeit
  - Unterstützung des Business auf Zuruf
- ◆ Was die Personalarbeit nicht war
  - Teil der strategischen Planung
  - KPI-orientiert
  - Professionalisiert
  - Sparringspartner des Business



# Ausgangssituation

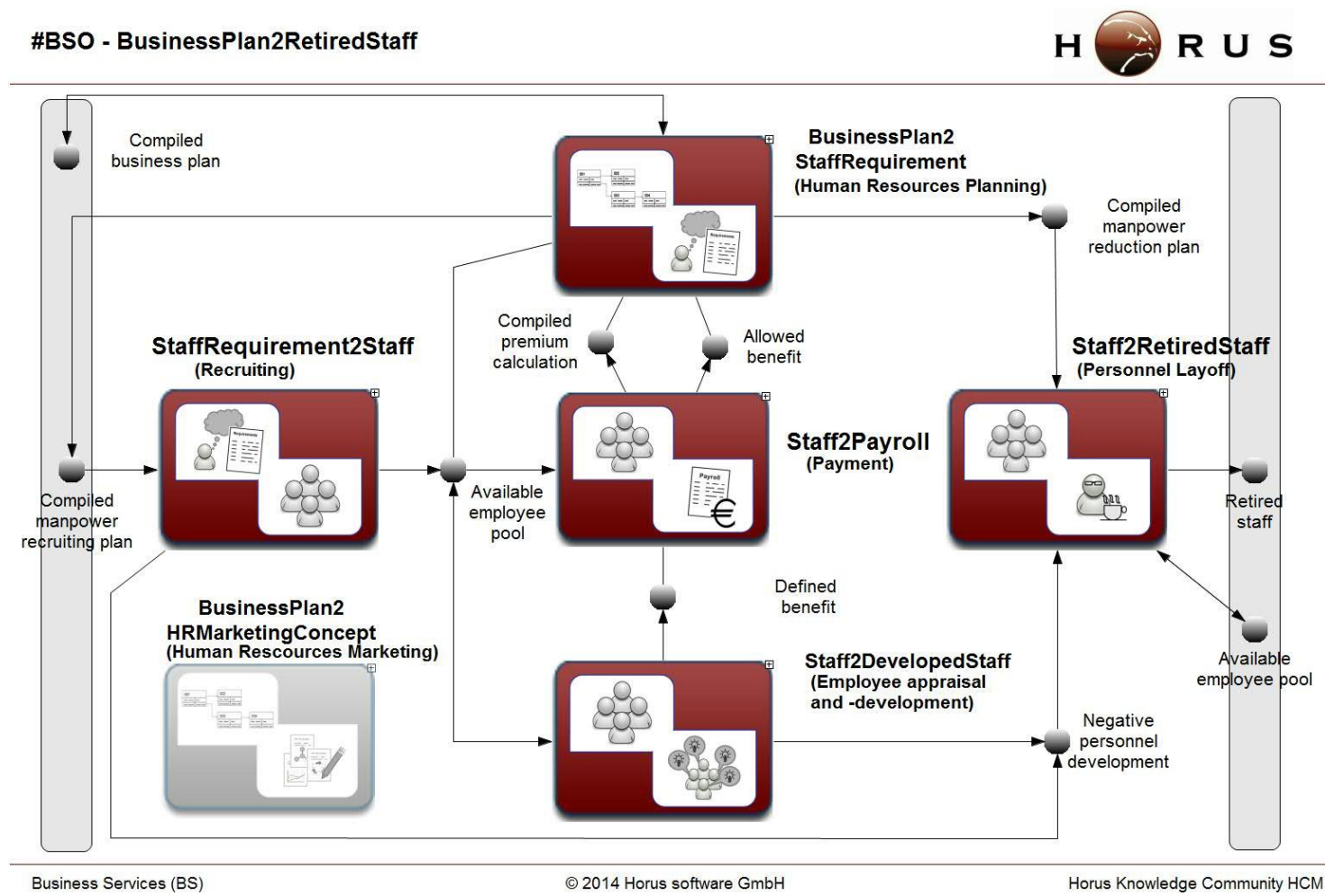
## Neue Herausforderungen

Systemverändernde Trends		Flankierende Trends
Active Recruiting	Employability	Commitment
Pay-to-Quit		War for Talents
Social Media	Job Enlargement	Benefits
Work-Life-Balance		Job Enrichment
Candidate Experience	Employer Branding	CSR
HR-Business Partner		Employer-of-choice
Big Five	Compliance	Self-Services

# Ausgangssituation

## Schwerpunkte der Personalarbeit

◆ Schwerpunkte der Personalarbeit innerhalb einer Unternehmung



# Der „neue“ Ansatz nach David Ulrich

## Überblick



HR-Modell nach Dave Ulrich (1997)

# Der „neue“ Ansatz nach David Ulrich

## Strategic Partner und Change Agent

### ◆ Strategic Partner

- Anspruch auf Management-Funktion
- Teil der mittel- und langfristigen Planung
- Wenig Kontakt zu den Kunden
- Voraussetzung: Tiefes Verständnis des Business/Ableitung Personalanforderungen

### ◆ Change Agent

- Teil des Entwicklungsteams
- Steht im stetigen Austausch mit dem „strategischen Partner“ und dem „Employee Champion“
- Versucht den Personalstamm für zukünftige Herausforderungen adäquat vorzubereiten
- Voraussetzung: Profunde Kenntnisse im Bereich Veränderungsmanagement und Personalentwicklung

# Der „neue“ Ansatz nach David Ulrich

## Administrative Expert und Employee Champion

### ◆ Administrative Expert

- Führt die „klassischen“ Aufgaben der Personalarbeit aus
- Ist „ausführende Hand“ der Personalabteilung
- Fast ausschließlich operativ tätig
- Voraussetzung: Große Sorgfalt und Kenntnisse über arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen

### ◆ Employee Champion

- Betreuung eines definierten Personenkreises
- Schnittstelle zum Personalstamm
- Hoher Beratungsanspruch
- Voraussetzung: Fähigkeit, die Bedürfnisse des Personals rechtzeitig zu erkennen



# Fehlentwicklungen in der Personalabteilung

## Anspruch und Realität

- ◆ Die steigenden Herausforderungen haben dazu geführt,
  - dass mehr Kompetenzen bei der Personalabteilung liegen
  - dass höhere Anforderungen an die Personalabteilung gestellt werden
  - dass ein breiteres Spektrum an Persönlichkeiten in der Personalabteilung benötigt wird
  - dass mehr Fähigkeiten in der Personalabteilung benötigt werden
  
- ◆ Die Personalabteilungen hingegen,
  - sind in ihrer Struktur marginal verändert worden
  - sind mit den gleichen Mitarbeitern, wie in der Vergangenheit besetzt worden
  - sind nicht weiter professionalisiert worden
  - sind in der Akzeptanz anderer Abteilungen nicht gestiegen

**Anspruch und Realität sind durch jahrelange Vernachlässigung weit auseinander getriftet!**

# Integration in andere Fachbereiche?

## Controlling (Finanzen)

### ◆ Vorteile der Integration

- Transformation wichtiger Personalthemen in eine „anerkannte“ Abteilung
- Profitierung von der hohen Professionalisierung
- Orientierung an „harten“ Kennzahlen
- Optimierung der internen Prozesse

### ◆ Nachteile der Integration

- Keine Umsetzung des Modells von David Ulrich
- Fehlender Bezug zum Fachthema
- Fehlende Kompetenzen in Themen wie Arbeitsrecht, Sozialrecht, Lohnsteuerrecht usw.
- Fehlende Erfahrung im Umgang mit „End-Kunden“
- Ggf. fehlende empathische Fähigkeiten

# Integration in andere Fachbereiche?

## Marketing

### ◆ Vorteile der Integration

- Viel Erfahrung in der Zusammenarbeit mit „End-Kunden“
- Partizipation von der „anerkannten“ Rolle im Unternehmen
- Genaues Arbeiten mit Budgets
- Visualisierung spezifischer Ziele und deren Erreichungsgrad

### ◆ Nachteile der Integration

- Kein arbeitsrechtliches Fachwissen
- Keine Erfahrung hinsichtlich mitarbeiterspezifischer Bedürfnisse
- Geringes Wissen in den fachspezifischen Arbeitsfeldern
- Mangelndes Verständnis von Management-Abläufen
- Kein höheres Verständnis der Business-Abläufe

## ◆ Professionalisierung der Personalabteilung

- Abkehr von der „alten“ Auswahl typischer Personalmitarbeiter
  - Für jede Position wird ein anderer Typ-Mensch verlangt
  - Reduzierung der Quereinsteiger-Quote
  - Anwerben von echten „Experten“ für die zu besetzenden Themengebiete
- Entwicklung bestehender Personalmitarbeiter/-strukturen
  - Anpassung der Personalmitarbeiter an neue Anforderungen
  - Anpassung der Personalabteilungsstrukturen an neue Anforderungen
  - Umsetzen aktueller Ansätze (≠ Umbenennung)
- Stärkere Orientierung an Kennzahlen
  - Definition aussagekräftiger Kennzahlen für den Personalbereich
  - Die Personalarbeit messbar machen (qualitativ, quantitativ)
  - Kommunikation der Kennzahlen nach Außen

## ◆ Selbstbewusster Auftritt der Personalabteilung

- Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen auf Augenhöhe
- Integration des Personalwissens in die Unternehmensplanung
- Stetige Kontrolle der eigenen Arbeit



## Ronny Rother

Senior Consultant – Community Manager HCM  
*PROMATIS Cloud Services*

**PROMATIS software GmbH**

**Notkestr. 9**

**22607 Hamburg**

**Tel. +49 40 2533 269 0**

**Fax +49 40 2533 269 99**

**E-Mail:** [ronny.rother@promatis.de](mailto:ronny.rother@promatis.de)

**Web:** [www.promatis.de](http://www.promatis.de)