



## HR unter Druck

**Zeitarbeiter fangen Spitzen ab; Freiberufler liefern Skills, an denen es der Belegschaft mangelt; Interim Manager stemmen Projekte, für die niemand aus dem eigenen Führungskreis verfügbar ist. Keine Frage – ohne externe Kräfte stünde die Wirtschaft still. Die Bindung von Dienstleistern sollte HR deshalb als eigenes Kompetenzfeld reklamieren.**

Die Volatilität in den Märkten steigt. „Ihre Amplituden schlagen immer stärker aus“, beobachtet Professor Gunther Olesch, als Geschäftsführer der Phoenix Contact GmbH & Co. KG in Blomberg zuständig für HR und IT. Doch während andere Firmen zunehmend ihr Heil in höherer Flexibilität suchen, indem sie Aufgaben an freiberufliche „Wissensarbeiter“ oder an externe Dienstleister wie in der Zeitarbeit auslagern, käme eine solche Strategie Olesch nie in den Sinn. „Ein Modetrend“, sagt er. „In wenigen Jahren wird darüber nicht mehr gesprochen. Da bin ich mir ganz sicher.“

Freilich kann man das von IBM im Frühjahr angestoßene Konzept der „Liquid Workforce“ gänzlich anders als Olesch beurteilen. Danach nimmt die Zahl der Unternehmen, die ihre Belegschaft auf einen Kern zusammenschmelzen und wichtige Aufgaben an Externe auslagern, schon seit Jahren zu. Nicht nur in der IT werde immer stärker vernetzt gearbeitet, sagt etwa Stephan Kaiser, Professor für

Personalmanagement und Organisation an der Universität der Bundeswehr München. Während sich Organisationsgrenzen verschoben und immer durchlässiger würden, sei auch der Trend zu numerischer Flexibilität unverkennbar: „Man kooperiert zunehmend mit Kräften, die nicht mehr normal, also im Rahmen einer sozialversicherungspflichtigen Vollzeitanzstellung beschäftigt sind“, sagt Kaiser.

In beachtlichem Ausmaß schlägt sich Flexibilität intern wie extern nieder. Statt Mitarbeiter wie früher von neun bis fünf mit Aussicht auf lebenslange Sicherheit zu beschäftigen, werden Absolventen primär aus Kostengründen als Praktikanten geparkt, Auszubildende nach der Lehre nicht übernommen und Frauen überwiegend in Teilzeitjobs gedrängt. Während standardisierte Tätigkeiten in Verwaltung und Produktion zunehmend in die Zeitarbeit wechseln, rufen Forschung und Entwicklung wegen des grassierenden Fachkräftemangels Informatiker und Inge-

nieure von Dienstleistern ab und bedienen sich ferner Tausender Freiberufler, die ihre Haut erfolgreich zu steigenden Stundensätzen zu Markte tragen. Als wäre dies nicht genug, übertragen Chefetage und Linie heikle Projekte an Interim Manager von außen – in wachsender Zahl bei steigenden Budgets, wie einschlägige Studien belegen.

### Personaler werden auf dem kurzen Dienstweg übergangen

Zwar ist HR an diesen Veränderungen unmittelbar beteiligt, befasst sich aber nicht hinreichend mit den treibenden Trends. „Personaler müssen es aber tun“, warnt Kaiser, „wollen sie nicht noch mehr an Bedeutung einbüßen.“ Wie der Forscher beobachtet, ziehen Linienmanager oft vor, die Personalabteilung über den kurzen Dienstweg zu übergangen. Statt HR die Beurteilung, Auswahl und Betreuung externer Dienstleister und Wissens-träger zu überlassen, haben Geschäftsführung und vor allem der Einkauf den



## „ Man kooperiert zunehmend mit Kräften, die nicht mehr normal, also im Rahmen einer sozialversicherungspflichtigen Vollzeitanstellung beschäftigt sind.

Stephan Kaiser, Professor für Personalmanagement und Organisation an der Universität der Bundeswehr München

Daumen drauf. Das bestätigt Thomas Müller, Geschäftsführer der Solcom Unternehmensberatung GmbH in Reutlingen, die auf die Vermittlung von IT-Freiberuflern und Projektleitern spezialisiert ist. „HR ist selten unser Ansprechpartner, obwohl das Know-how der Personaler bei der Qualifikationsbeurteilung unstrittig ist.“ Verhandelt werde mit Einkäufern, die sich über den Qualifikationsbedarf mit der Fachabteilung abstimmen.

Dass der Trend zu flexibler Beschäftigung immer weitere Kreise in der Wirtschaft zieht, davon ist auch Karl-Heinz Stroh überzeugt. Der einstige Personalvorstand der DB Netz AG und Praktiker AG, inzwischen selbstständiger Coach von Top-Führungskräften, verweist auf Entwicklungen im Handel, bei Technologiekonzernen und in der Automobilindustrie, die seiner Einschätzung nach nicht mehr umzukehren sind. Beispiel Einzelhandel: Immer mehr Unternehmen lagerten die komplette Logistik von der Beschaffung über Zwischenlager bis zum Verräumen in Läden bereits aus. An vorderster Front bei der Flexibilisierung von Beschäftigung steht laut Stroh aber der IT-Krösus Apple. „Das Marktumfeld ist zyklisch und unvorhersehbar, es herrscht ein hohes Innovationsstempo. Also konzentriert sich die Firma nur noch auf Entwicklung und Marketing. Den Rest machen andere.“ Angenommen, die Prognosen treffen zu und Betriebe kooperieren zunehmend mit externen Kräften: Was bedeutet diese Entwicklung für HR? Wie werden Netzwerke zu externen Kräften geknüpft, welche Bindungsangebote werden ihnen unterbreitet, wie werden Externe überhaupt in

betriebliche Prozesse eingebunden? Stroh wird konkret: „Statt bloß Fixkosten zu flexibilisieren, muss der Personaler fragen: Wen gewinne ich für solche Aufgaben, und wie manage ich auch externe Talent Pools?“

### Mitarbeiter mit wertschätzenden Programmen halten

Für Rudolf Kast, zuvor Personalleiter der Sick AG und heute Geschäftsführer der HR-Beratung Die Personalmanufaktur, Wittnau, müssen Personaler zunächst interne Aufgaben anpacken, ohne die der Blick nach außen unvollständig wäre. Ausgangspunkt sei, angestellte Mitarbeiter „mit wertschätzenden Programmen“ zu halten. Projekte, in denen externe Kräfte mitarbeiten, sollten Personaler so attraktiv gestalten und dies auch kommunizieren, um als „potenzielles Beschäftigungsfeld“ im Gespräch zu bleiben und neue externe Kräfte und Dienstleister gewinnen zu können. „Nicht zu vergessen ist ein fairer Umgang mit Externen, der sich auch in den Verträgen niederschlagen muss“, ergänzt Kast einen zentralen Gedanken.

Wo es bei der Bindung von externen Kräften spürbar klemmt, illustriert Wissenschaftler Kaiser am Beispiel der Zeitarbeiter. Deren „Beschäftigungsfähigkeit zu stärken“ sei wichtig. Noch würden beispielsweise Kompetenzerwerb oder Gesundheitsprogramme aber außerhalb der Unternehmen angeboten, etwa von Verleihern oder Netzwerken aus gewerkschaftsnahen Kreisen wie der Arbeiterwohlfahrt. Kaisers Appell: „Unternehmen, die Zeitarbeiter einsetzen, sollten auch

Bindungsthemen adressieren. Kompetenzen sind ja hinreichend vorhanden.“

Freilich wird auch auf Seiten externer Kräfte Bindungsbereitschaft signalisiert. Viele Unternehmen kooperieren etwa in der IT mit Freiberuflern, sogenannten „Freelancern“. In einer Studie hat Kaiser deren Bindungsbereitschaft untersucht. Herauskam, dass sie weit bindungsbereiter zu sein scheinen, als ihnen gemeinhin unterstellt wird. Dabei stechen zwei Motive heraus, wie Kaiser erläutert: „Kalkulativ ist ihr Commitment, wenn sie spezifisches Wissen zu einem attraktiven Honorar anbieten oder alternativ längere Projekte aushandeln. Hinter dem affektiven Commitment verbirgt sich die Chance, durch intensive Interaktion mit internen Kollegen persönliche Bindungen und sogar Freundschaften entstehen zu lassen.“

### Manche Abteilungen bestehen zur Hälfte aus Freelancern

Freelancer-Vermittler Müller kann Kaisers Befund nur bestätigen. In einigen Unternehmen gebe es Abteilungen, die bereits zur Hälfte oder mehr aus Freelancern bestünden. Folglich habe Bindung hohe Priorität. Relevant seien laut Müller die räumliche Nähe zwischen Arbeits- und Wohnort, der Stundensatz sowie spannende Aufgaben in State of the art-Technologien. „Wir kennen Freiberufler, die über mehr als zehn Jahre immer wieder beim selben Kunden sind.“ Stroh bringt einen weiteren Gedanken ins Spiel. Wolle HR allein schon aus Qualitätsgründen Freiberufler stärker binden, sei „integrative Führung, die inter-

„ HR ist selten unser Ansprechpartner, obwohl das Know-how der Personaler bei der Qualifikationsbeurteilung unstrittig ist.

Thomas Müller, Geschäftsführer der Solcom Unternehmensberatung GmbH



## » Ein Modetrend. In wenigen Jahren wird darüber nicht mehr gesprochen. Da bin ich mir ganz sicher.

**Professor Gunther Olesch**, als Geschäftsführer der Phoenix Contact GmbH & Co. KG in Blomberg zuständig für HR und IT, zum Thema Flexibilität durch externe Dienstleister

ne wie externe Mitarbeiter zusammenhält“, erste Priorität. Doch dazu seien laut Stroh viele Führungskräfte nicht in der Lage. „Das frustriert viele Freiberufler, sie lassen sich folglich auch nichts sagen.“ Stroh kritisiert, dass die Führungskräfteentwicklung zu sehr nach innen - also auf die Festangestellten - gerichtet sei. Noch habe HR kein überzeugendes Führungskonzept, würden Externe als Führungskraft arbeiten, etwa als Projekt- oder Teamleiter. Auch wenn Externe wie Zeitarbeiter, Ingenieure oder Freelancer in die Stammebelegschaft integriert sind, mangle es an Richtlinien der Führung. Um die Kooperation mit Externen zu verbessern, rät Stroh Personalern, auf vorhandene Führungssysteme zurückzugreifen und sie auf eine größere Komplexität auszurichten. „Anreizsysteme wie Geld, Autos und sonstige Benefits greifen nicht zur Bindung von Externen“, sagt Stroh. „Es kommt allein auf die Qualität von Führung an.“ Als gute Ergänzung sollte sich HR an traditionellen Kundenveranstaltungen orientieren und sie etwa in „Freelancer Events“ ummünzen. Indem man sie ausführlich über geplante Entwicklungen im Unternehmen unterrichtete, zeige man „Wertschätzung“ gegenüber den externen Kräften.

### HR sollte nicht zu weit gehen

Wie weit sollte HR mit seinen Bindungsangeboten gehen? Nicht zu weit, warnt etwa Markus Frosch, Vorstand der Personalberatung Promerit. Sonst liefen Unternehmen Gefahr, sich externen Begehrlichkeiten auszuliefern und die Bindung von Mitarbeitern zu untergraben. „Wer als Freiberufler dieselben Rechte wie Angestellte einfordert, muss sich fragen, warum er nicht gleich in Festanstellung arbeiten möchte.“ Würden Unternehmen hier keine Unterschiede machen,

dürfe man sich nicht wundern, wenn „gerade sehr qualifizierte Mitarbeiter am liebsten auf die Freelancer-Seite wechseln“ wollten.

Ein weiteres heikles Segment externer Fachkräfte scheinen Interim Manager zu sein. Obwohl der Bedarf an temporär bestellten, erfahrenen Managern seit Jahren unaufhaltsam wächst, verharrt HR in der Rolle des Zuschauers. „Es ist falsch, dass Personaler sich die wichtige Aufgabe, den Markt für Interim Management zu sondieren und die richtigen Kandidaten auszuwählen und zu betreuen, aus der Hand nehmen lassen“, sagt Kast. Scheinbar mangle es oft an Wissen um die strategische Ausrichtung des Unternehmens. „Man ist nicht im Bilde, welche Aufgaben auf das Unternehmen zukommen.“

Olesch sieht das gänzlich anders und warnt ebenso wie Frosch vor einer zu offenen Position gegenüber Externen. Interim Manager sind für ihn „Legionäre“, die niemals so gut sein könnten wie jemand aus der eigenen Belegschaft. „Ein Interim Manager macht sich keine Gedanken über die langfristigen Konsequenzen seiner Arbeit, ebenso wenig wie von außen rekrutierte Geschäftsführer.“ Olesch beruft sich auf Studien, denen zufolge von außen rekrutierte Manager nicht länger als maximal vier Jahre im Unternehmen bleiben.

### Liquid Workforce spaltet das HR-Lager

Halten wir fest: Liquid Workforce scheint das HR-Lager zu spalten. Die Debatte über das Für und Wider bleibt spannend. Ein Aspekt sollte dabei nicht in den Hintergrund treten: Auch HR beginnt sich zu flexibilisieren, worauf Kaiser völlig zu Recht hinweist. Vor allem in Konzernen sei zu beobachten, dass HR „nicht mehr aus einer Hand kommt“, sondern aus

einem Netzwerk aus Dienstleistern, die Payroll, Recruiting und Trainings organisieren. Kaiser spricht von „doppelter Flexibilisierung“. Wie HR mit der Flexibilisierung im eigenen Bereich umgehe und wie sich externe Personalmanagementleistungen zielorientiert und systematisch managen ließen, sei die entscheidende Herausforderung. Kaiser fordert deshalb „radikale Innovationen“, wolle HR nicht Gefahr laufen, originäre personalwirtschaftliche Kompetenzen einzubüßen.

Irrt sich der Forscher nicht, steht HR eine klare Akzentverschiebung in Richtung Netzwerk-Management bevor. HR-Vordenker wie Kast nehmen den Ball auf: Durch intensive Kooperation mit Externen könnten zum Beispiel neue Rekrutierungsbasen entstehen. „Damit ergibt sich für HR die große Chance, das Kompetenzfeld des Human Resources Management auf alle im Unternehmen tätigen Kräfte zu erweitern“, argumentiert Kast. Auch Stroh rät Personalern, den Blick nach außen zu wenden. Die Aufgabe sei, Leute zu gewinnen, ohne sie unbedingt einstellen zu wollen. Dafür sollten Personaler eigene Pools aufbauen, etwa via Xing oder LinkedIn. „Diese Aufgabe sollten sie allerdings nicht Dienstleistern überlassen, die primär provisionsgetrieben sind.“

Auch nicht dem Einkauf, sei an dieser Stelle hinzuzufügen. Es gibt bereits Personaler, die solche Aufgaben beherzt ins eigene Kontor zurückholen. Dem Vernehmen nach hat beispielsweise Heidi Stopper, Executive Vice President HR bei der ProSiebenSat.1 Media AG, die Betreuung von rund 7000 Freiberuflern an sich gerissen, Vertragsmanagement und Einsatzplanung inklusive.

Winfried Gertz, freier Journalist, München