

Zusammenarbeit

Wie sich Personaler und Controller besser verstehen

Von Manfred Faber, Till & Faber OHG



30.01.2013 – Für Personaler zählen Mitarbeiter, für Controller nüchterne Fakten. Arbeiten beide Bereiche zusammen, können Unternehmen als Ganzes profitieren.

Schlagworte: Personalverwaltung, Finanzplanung, Kennzahlen, Zielvereinbarung, Zielkonflikt

©Anatoly Maslennikov - Fotolia.com

Personaler wollen neue Mitarbeiter einstellen, bestehende Mitarbeiter binden und Nachwuchstalente und Führungskräfte weiterentwickeln. Doch mittlerweile stehen sie zunehmend unter Druck, Personalkosten senken zu müssen. Eine Aufgabe, die immer mehr Zeit und Kraft in Anspruch nimmt und die nicht selten von der Finanzabteilung beziehungsweise der Geschäftsführung vorgegeben wird, da sich Unternehmen verstärkt auf Profitabilität und Liquidität ausrichten.

Controller und Personaler haben verschiedene Zielvorgaben

Unser Wirtschaftssystem ist zahlenorientiert und Unternehmen werden finanziell geführt: Den Erfolg messen Geschäftsleitung und Shareholder am Gewinn und an aussagekräftigen Kennzahlen. So genannte weiche Faktoren wie Mitarbeiterzufriedenheit oder der Erfolg von Qualifizierungsmaßnahmen sind nur schwer greifbar und werden deshalb in der Regel nicht berücksichtigt.

Aus diesem Grund sind auch die Zielvorgaben der Personal- und Finanzabteilung verschieden: Die Finanzabteilung ist angehalten, kurzfristige Ergebnisse zu präsentieren und eine detaillierte und transparente Finanzplanung, -organisation und -kontrolle zu gewährleisten. Die Fakten in Form von Zahlen und Daten müssen ausführlich und möglichst zeitnah erhoben und ausgewertet werden. Sie bilden die Grundlage, auf der die Unternehmensleitung alle relevanten Entscheidungen trifft und die Firma operativ und strategisch führt.

Die Zielvorgaben der Personaler hingegen könnten gegensätzlicher nicht sein: Bei ihnen steht der Mitarbeiter als Individuum mit all seinen Fähigkeiten, Eigenschaften und Entwicklungsmöglichkeiten im Vordergrund. Ziel ist es, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der Engagement, Teamgeist und Leidenschaft gefördert werden und sich Mitarbeiter optimal weiterentwickeln – so bleibt auch das Unternehmen langfristig erfolgreich. Ergebnisse sind also eher mittel- bis langfristig erkennbar und dann aber auch nur schwer mit Zahlen belegbar.

Zusammenarbeit minimiert Fehlerquoten

Letztendlich ist jedes Unternehmen bestrebt, nachhaltig erfolgreich zu sein. Das funktioniert am besten, wenn Personal- und Finanzabteilung Hand in Hand und nicht gegeneinander arbeiten. Die Vorteile sind offensichtlich: Probleme und Projekte werden aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet und dadurch automatisch Aspekte berücksichtigt, die für nur eine Abteilung alleine nicht ersichtlich wären. Themen werden in ihrer ganzen Komplexität betrachtet.

Beispielsweise müssen Unternehmen bei einer neuen Idee schnell neue Mitarbeiter einstellen. Dieses rasche Handeln ist auf den ersten Blick teurer, aber immer noch billiger, als wenn Zeit und damit der Wettbewerbsvorteil verstreichen.

Durch eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit wird nicht nur die Fehlerquote minimiert, sondern auch der Produktionsablauf beschleunigt. Denn Innovationen entstehen oft an den Schnittstellen zweier Abteilungen, da hier Wissen und Kompetenzen aufeinandertreffen und gebündelt werden. So ist es zum Beispiel sinnvoll, ein Controllingssystem gemeinsam zu entwickeln – jedem wird somit klar vor Augen geführt, auf was es ankommt.

Bei vielen Maßnahmen wird schnell, oft zu schnell, die Kostenschere angesetzt. Hier ist der Personaler gefragt. Er sollte der Finanzabteilung deutlich machen, welchen Mehrwert die Maßnahme für das Unternehmen hat. Ein gutes Beispiel ist der Personalabbau: Hier ist die Finanzabteilung bestrebt, die Kosten für das Unternehmen möglichst gering zu halten. Was allerdings oft vergessen wird, sind die Auswirkungen auf die verbleibende Belegschaft: Demotivation, ein schlechteres Arbeitsklima und sinkende Produktivität sind nicht selten die Folge.

Wie die Kooperation im Alltag gelingen kann

Eine kooperative Zusammenarbeit zwischen Personal- und Finanzabteilung kann nicht von heute auf morgen funktionieren; es handelt sich um einen langwierigen Prozess, in dem Menschen zusammenfinden müssen – und der von den Führungskräften angestoßen, unterstützt und begleitet werden muss. Trotzdem kann eine Kooperation erfolgreich ablaufen.

In erster Linie ist es wichtig, ein gegenseitiges Grundverständnis für die Arbeit der Anderen zu entwickeln, also zu begreifen, wie die Welt des „Finanzjongleurs“ aussieht. Häufig wissen Kollegen gar nicht, wie der Alltag in einer anderen Abteilung strukturiert ist und welche Aufgaben und Kompetenzen essenziell sind. Es mag simpel klingen, aber der effektivste Weg, um einen anderen Menschen zu verstehen, ist der Einblick in seine Welt. Wieso also nicht in der jeweils anderen Abteilung für einige Tage hospitieren, an Meetings teilnehmen und dabei auch noch die Kollegen besser kennen lernen? Auch Workshops können helfen, die Sichtweise der für die Finanzen Verantwortlichen „vice versa“ besser zu verstehen.

Bei neuen Projekten etwa kann die Finanzabteilung von Anfang an einbezogen und gemeinsam der Gesamtzusammenhang betrachtet werden. Dabei ist es wichtig, die eigenen Hintergründe und das Vorgehen zu erklären – das schafft Verständnis und Vertrauen. Steht eine umfassende Restrukturierung an, ist die Finanzabteilung bestrebt, die Maßnahme so kostengünstig wie möglich durchzuführen. Die HR-Abteilung wiederum kennt die arbeitsrechtlichen Besonderheiten und kann am besten abschätzen, welche Auswirkungen die Entscheidungen auf die Belegschaft haben. Deswegen gilt es, frühzeitig zu kommunizieren, sich zusammen an einen Tisch zu setzen und faire Pakete zu schnüren. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass Schlüsselmitarbeiter gehalten werden und die verbleibenden Mitarbeiter auch weiterhin motiviert bleiben.

Kennziffern speziell für den HR-Bereich entwickeln

Das Denken der Finanzabteilung dreht sich ausschließlich um Zahlen und Daten. Deshalb sollten Personaler weiche Faktoren möglichst so aufbereiten, dass sie mit Controllingkennzahlen abgebildet werden können beziehungsweise die Finanzabteilung sie versteht und nachvollziehen kann.

Beispielsweise ist die Mitarbeiterzufriedenheit ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg. Um relevante Zahlen präsentieren zu können, sollten regelmäßige Mitarbeiterbefragungen oder -interviews durchgeführt werden. So lassen sich Fixwerte ermitteln, die vergleichend sind. Sinkt in einem Jahr die Zufriedenheit, kann das durchaus Kosten verursachen: Arbeit nach Vorschrift, Fluktuation oder die Suche nach neuen Mitarbeitern sowie deren Einarbeitung. Dies sind zusätzliche Kosten, die die Finanzabteilung vermeiden möchte.

Der Geschäftsführer sollte als Coach oder Mediator fungieren und die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen beobachten und eingreifen, wenn sie kontraproduktiv wird. Und nicht zuletzt steht es Personalern gut, ein gesundes Selbstbewusstsein an den Tag zu legen und sich nicht von den Meinungen der anderen Abteilungen einschüchtern zu lassen.

lassen. Schließlich leisten sie einen wertvollen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens – nur ist der eben manchmal schwer messbar, deswegen aber nicht automatisch weniger wert.

Checkliste gemeinsamer Kennzahlen

Um auf Augenhöhe agieren zu können, ist es für die Personal- und Finanzabteilung sinnvoll, folgende Zahlen gemeinsam zu erarbeiten und die Hintergründe zu verstehen:

Headcount

- Was ist unternehmerisch geplant?
- Wie viele Mitarbeiter („Full-time equivalent“) werden hierfür benötigt?
- Welche Qualifikationen sind erforderlich?

Damit kann der Personaler frühzeitig geeignete Maßnahmen in die Wege leiten, um möglichst keine Lücke zwischen Soll- und Ist-Zustand entstehen zu lassen.

Kosten für die Personalbeschaffung

- Welche Mitarbeiter mit welcher Qualifikation müssen in welchem Zeitraum eingestellt werden?
- Was bedeutet es, wenn zwar weniger Personalbeschaffungskosten entstehen, dafür aber die Einstellungen umso länger dauern?

Kosten für Personalabbau während einer Restrukturierung

Hier heißt die Devise: So wenig wie möglich, so viel wie nötig Personal abbauen. Wird zu viel gespart und zu vielen Mitarbeitern gekündigt, bleiben unzufriedene Angestellte zurück, was sich negativ auf die Produktivität auswirkt und unter Umständen einen verheerenden Imageschaden für die Firma bedeuten kann.

Fluktuation

Geeignet sind hier Benchmark-Zahlen zur Konkurrenz oder zur Branche. Steigt die Fluktuation oder liegt sie über dem Benchmark, kann das an Problemen bei der Mitarbeiterführung liegen.

Krankheitsstand

Auch dies kann ein Ausdruck für Mitarbeiterzufriedenheit beziehungsweise -unzufriedenheit oder schlechte Arbeitsbedingungen sein. Die Kennzahl ist ein gutes Warnsignal, um Hintergründe zu identifizieren und entsprechend zu beseitigen – so bleibt das Unternehmen auch langfristig erfolgreich.

Über den Autor

Manfred Faber

Manfred Faber vermittelt Interim Manager aus dem Personalbereich. 2011 gründete er gemeinsam mit Thomas Till den auf erfahrene Interim Manager für den Finanzbereich spezialisierten Provider Till & Faber. Zuvor war er als Personalleiter für strategische und operative HR-Themen in nationalen und internationalen Unternehmen verantwortlich.

Anschrift Manfred Faber



Till & Faber OHG
Landshuter Allee 43
80637 München

Tel. 089-20009292

E-Mail m.faber@tillundfaber.de

Web www.tillundfaber.de

Xing www.xing.com/companies/till%2526faberohg.finance.interim.