

Wenn Welten aufeinander treffen: Über die Denkweisen von Finanzlern und Personalern

Unternehmen werden „finanziell“ geführt. Das bedeutet, Krisen oder Misserfolge werden meist zuerst in der Finanzabteilung erkannt, da sie für die Kennzahlen, die Kapitalbeschaffung und die Liquidität des Unternehmens zuständig ist. Die Finanzler stehen unter dem ständigen Druck, Transparenz und Rechenschaft zu gewährleisten. Deshalb sind für sie, für die Unternehmensleitung und vor allen anderen für die Shareholder Zahlen der Gradmesser des Erfolgs.

Anders die Personalern: Ihr Ziel ist es, die besten Mitarbeiter für das Unternehmen zu finden, zu halten und zu entwickeln. Ihre Sichtweise und auch ihre Zielvorgabe sind folglich ganz andere als die der Finanzler. Wie aber kann eine sinnvolle Zusammenarbeit beider Abteilungen gelingen?

Effizienz diktiert das Unternehmen

Statt Kooperation bestimmt häufig Konkurrenz das Verhältnis zwischen Personal- und Finanzabteilung; latente Vorbehalte gibt es von beiden Seiten. Die Gründe hierfür liegen auf der Hand: Unser Wirtschaftssystem wird von Zahlen dominiert und der Shareholder-Value diktiert folglich die Richtung. Der Erfolg eines Unternehmens wird am Umsatz, an Kennzahlen gemessen. Dieser Spagat zwischen wirtschaftlicher Effizienz und sozialer Mitarbeiterführung ist der Ausgangspunkt der Unstimmigkeiten in der Zusammenarbeit beider Abteilungen.

Human Resources und Finance betrachten die Welt aus sehr unterschiedlichen Perspektiven: Während sich die Welt des Finanzlers um Zahlen und Fakten dreht, also eher logisch-analytisch strukturiert ist, steht für den Personalern der Mitarbeiter als Individuum im Mittelpunkt, also das, was hinter den nackten Zahlen steht. Ein simples Beispiel: Der Personalern sieht im Mitarbeiter die einzelne Person mit ihren Fähigkeiten, Erfahrungen und Entwicklungsmöglichkeiten. Der Finanzler hingegen nur den „Headcount“, also wie viel kostet der jeweilige Mitarbeiter das Unternehmen und wie viel bringt er ihm messbar ein.

Stolpersteine in der Zusammenarbeit

Die Sichtweisen der Finanzler und der Personalern könnten unterschiedlicher nicht sein – Schnittmengen gibt es nur wenige, Stolpersteine dagegen viele:

- Kurzfristige versus langfristige Betrachtung: Der Finanzler muss schnell Zahlen liefern können. Geschäftsführung und Aktionäre legen Wert auf messbare Erfolge in kurzen Zyklen – ansonsten fällt beispielsweise der Aktienkurs eines Unternehmens, es wird an der Börse „abgestraft“. Personalern denken stattdessen eher langfristig: sie wissen, dass Veränderungen im Unternehmen nicht von heute auf morgen umgesetzt werden können, sondern Zeit brauchen – ebenso wie Mitarbeiter, um sich optimal zu entwickeln.
- Unterschiedliche Blickwinkel: Dieser Punkt betrifft den Spagat zwischen nüchternen Zahlen und den damit nicht fassbaren menschlichen Eigenschaften. Letztere sind in Zahlen nicht abbildbar und somit für den Finanzler nicht existent. So werden Werte wie „Durchhaltevermögen und Einsatzbereitschaft“ in keiner Bilanz aufgeführt, sie sind aber essentiell für den Erfolg.
- Arbeitsrecht versus Einsparungen: Oftmals stehen arbeitsrechtliche Vorschriften den Zielvorgaben des Finanzlers konträr gegenüber. Wenn Mitarbeiter beispielsweise krankgeschrieben sind, erhalten sie in den ersten sechs Wochen regulär ihr Gehalt – werden im Headcount folglich als produktiv geführt. Für die Finanzabteilung ein Kostenfaktor, der sich nicht „rechnet“.

„Wir sitzen alle im gleichen Boot“

Eine gute Zusammenarbeit mit einer gesunden, konstruktiven Konkurrenz zwischen der Finanz- und Personalabteilung trägt zum Erfolg eines Unternehmens bei:

- Die Thematiken werden ganzheitlich und aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und bewertet. Dadurch werden auch solche Aspekte berücksichtigt, die einer Abteilung allein im ersten Moment nicht ersichtlich gewesen wären.

Beispielsweise wird so Personalabbau nicht nur von der Kostensicht aus geprüft, sondern auch überlegt, welche Auswirkungen das auf die verbleibenden Mitarbeiter haben könnte.

- Im ersten Moment sehen viele Maßnahmen nur nach hohen Kosten aus. Hier kann der Personalern dem Finanzler deutlich machen, welchen Mehrwert sie auf Dauer haben.
- „Nutzlose“ Aktionen werden vermieden, Reibungsverluste minimiert – das macht sich mittel- bis langfristig in guten Unternehmensergebnissen bemerkbar.

Tipps für eine bessere Kooperation

Um beider Potenziale für das Unternehmen optimal nutzen zu können, müssen Finanz- und Personalabteilung an einem Strang ziehen. Dazu folgende Tipps:

- Versuchen Sie, die Sichtweise des anderen zu verstehen und versetzen Sie sich in dessen Lage. Das gelingt durch regelmäßige Kommunikation: Erklären Sie sich gegenseitig, wie Ihre Abteilung tickt und was wichtig ist. Absolvieren Sie Praktika in der jeweils anderen Abteilung – so erhalten Sie einen guten Überblick über die spezifischen Aufgaben und unterschiedlichen Sichtweisen. Außerdem lernen Sie Ihre Kollegen besser kennen, was der Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sein kann.
- Fördern Sie den frühzeitigen Dialog beider Abteilungen in allen geschäftlichen Angelegenheiten! Sie planen, neue Mitarbeiter einzustellen? Dann binden Sie frühzeitig den Finanzler mit ein! Wie sieht der Bewerbermarkt aus? Was sind geeignete Gehälter, die Bewerber motivieren könnten ins Unternehmen einzusteigen? Nutzen Sie die Stärken und Fähigkeiten der anderen Abteilung um das Projekt zum Erfolg zu führen.



Manfred Faber
HR-Consultants

MANFRED FABER

HR-Consultants

Geschäftsführer

E-Mail: M.Faber@hr-consultants.eu

Tel.: 089 / 20 00 92 92