



Zukunft Human Resources Management – HR-Persönlichkeiten für die Rolle „Dazwischen“

„Personalisten müssten ins Zentrum der Unternehmensführung vorrücken. Tun sie aber nicht. Und daran sind sie zu einem nicht geringen Teil selbst schuld. Weil es ihnen an Kompetenz und Selbstbewusstsein mangelt. Weil etliche sich in larmoyanter Nabelschau aufreiben, statt klare Gestaltungsideen zu entwickeln und Macht zu beanspruchen.“ (Managermagazin 12/2011)

Dr. Georg-Suso Sutter



Dr. Georg-Suso Sutter

I. Human Resources Management vor dem Abgleiten in die Bedeutungslosigkeit?!

Der Blick in die Berichterstattung der Medien über die Wirksamkeit von HR ist ernüchternd. Es wird nicht gerade sehr freundlich über die Zunft der Per-

sonalisten berichtet. Und man kann in der Tat den Eindruck gewinnen, HR als Profession stehe vor dem Abgleiten in die Bedeutungslosigkeit: „Ihr Persona-

Symbolkraft, dass Personalisten immer weniger auf oberster Managementebene vertreten sind. Ernst zu nehmende Signale sind auch, dass immer mehr

>> Es wird nicht gerade sehr freundlich über die Zunft der Personalisten berichtet. <<

list bringt es nicht“. „Die Personalisten können es nicht“, „Denn wir wissen nicht, was sie tun - Wasserköpfe und ein Heer von Abwicklern“, „HR kocht zu sehr in der eigenen Suppe“, „Stiefkind HR sucht Anerkennung“, usw.

Aus der Perspektive eines (ehemaligen) HR-Managers ist das alles andere als aufbauend. Und in der Tat hat es schon

Themen von der Personalfunktion wegverlagert werden, dass sich Personalisten kaum mit strategischen Themen beschäftigen bzw. auch nicht wirklich in wichtigen Entscheidungen eingebunden sind. Christian Scholz, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes, kommt zu dem Schluss, dass sich Personalisten

zu sehr in die Rolle des Dienstleisters haben drängen lassen. Der Personalist bediene das, was das Unternehmen will, nicht aber das, was es tatsächlich braucht. Ein Tatbestand ist dabei besonders kritisch, nämlich die große Diskrepanz zwischen dem positiven Eigenbild der Personalisten und dem doch sehr kritischen Fremdbild ihrer Kunden (vgl. Kienbaumstudie HR4HR).

Dies ist umso irritierender, wenn man die aktuellen Nöte und Fragen der Geschäftsführer und Führungskräfte hört, wie z.B. „fehlende qualifizierte Mitarbeiter, schiefe Altersstruktur“, „Mitarbeiter halten... nur wie?, „Überlastete Mitarbeiter - richtige Leistungskultur?“, „Zunehmende Dynamik/Komplexität... welche Strukturen, Prozesse helfen mir?“

Auch die Personalisten selbst wissen natürlich schon lange, dass ...

- ... es schwieriger wird, gute Mitarbeiter zu rekrutieren, zu binden. Aber haben sie schon begriffen, um was es den Mitarbeitern geht?
- ... Menschen auf die Missachtung dessen, was ihnen wichtig ist, sehr sensibel reagieren. Aber wissen sie wirklich, was die Mitarbeiter veranlasst, sich zu engagieren?
- ... in den kommenden Jahren (Selbst-) Verantwortung der Schlüssel für Entwicklung ist. Aber sind sie wirklich sicher, dass die Führungskräfte dafür sorgen, dass die Mitarbeiter erfolgreich sein können?
- ... die rasanten Veränderungen auf den Märkten ganz andere Strukturen und Prozesse erfordern. Aber haben sie wirklich Ideen, wie sie darauf Antworten finden?

So ganz neu ist diese Diskussion also nicht. Und wenn man sich mit HR-Kollegen ernsthaft auseinandersetzt, dann stößt man durchaus auf viele, die sich sehr selbstkritisch mit der eigenen Rolle und Wirkung beschäftigen.

Die Personalisten such(t)en (und fanden) eine neue Legitimation,

- ... die über die Personaladministration und arbeits- bzw. kollektiv-rechtliche Notwendigkeiten hinausgeht und die sich auf die Erfordernisse des Arbeitsmarktes stützt.
- ... die in der Entwicklung der Mitarbeiter ihren neuen Fokus hat bzw. die das Entwickeln von Teams oder ganzen Organisationseinheiten beansprucht.
- ... die im weiteren den Anspruch erhebt, einen Mehrwert fürs Unternehmen im Sinne von Human Capital zu schaffen.
- ... die schließlich in der Idee mündete, sich als strategischer Partner der Unternehmensleitung zu etablieren.

Und dennoch sahen und sehen sie sich mit ihrer Personalarbeit immer wieder der Kritik ausgesetzt, als reine Administrationsfunktion nur Kostenfaktor ohne direkten Bezug zur Wertschöpfung des Unternehmens zu sein. Selbst dort, wo Personalentwicklungsaktivitäten das Profil einer HR-Funktion bestimmten, stehen ihre Vertreter unter massivem Rechtfertigungsdruck.

Ja, es gibt auch ein intensives Bemühen um die richtigen, strategisch relevanten Themen und die richtigen Strukturen und Rollen, um das Erfüllen der gewünschten Dienstleistungen. Aber genau dieses Bemühen ist Teil des Problems:

HR als Funktion läuft Gefahr,

- >> sich umso mehr ständig legitimieren zu müssen, je mehr, je intensiver sie sich in ihren Instrumenten und deren Optimierung verliert.
- >> dass ihre Themen durch die Verbindung mit administrativen Aufgaben in der Wahrnehmung vieler Führungskräfte ein eher behinderndes als ein hilfreicher Faktor sind.

- >> durch die bloße Funktionalität in die Sackgasse zu geraten, d.h. den Menschen nur als Ressource zu behandeln, die es funktional und effizient zu managen gilt.
- >> durch die Ökonomisierung der HR-Arbeit eine Scheinobjektivität zu pflegen, die an der Kernkompetenz der Personalisten und letztlich auch am Bedarf des Unternehmens vorbeigeht.

Auch die Qualität der Umsetzung des Modells von Dave Ulrich hat die Kritik an der Ausrichtung der HR-Profession eher verstärkt. Ulrich setzte die richtigen Themen und Schwerpunkte für eine moderne Personalabteilung – keine Frage. Aber das Modell definiert nicht zwangsläufig eine bestimmte Organisations-Struktur. Und vor allem: Entscheidend ist, dass die Einführungen dieser Modelle am Reifegrad der HR-Mitarbeiter, an deren Haltung, aber auch in gleichem Maß an der Einstellung der Führungskräfte scheitert. Es ist nicht die entscheidende Frage ob Businesspartner oder Personalbetreuer – das Ergebnis kann in beiden Fällen der „Edelassistent“ sein.

II. Zur Notwendigkeit und Chance HR neu zu denken.



„Die Personalisten haben eine wunderbare Zukunftsaussicht, allerdings nur, wenn sie diese nutzen, wenn sie sich transformieren!“

Als ich vor einiger Zeit einen mittelständischen Unternehmer fragte, wie er es

denn mit der Personalarbeit halte, sagte er mir fast wortwörtlich folgendes:

„Was ich im Unternehmen brauche sind Menschen, die mich dabei unterstützen, das Unternehmen weiterzuentwickeln, die mir helfen, Antworten zu finden auf die Herausforderungen, die sich mir vom Markt her stellen. Ich brauche Ideen, wie ich das Unternehmen entsprechend den Herausforderungen am besten organisiere, wie ich die richtigen Menschen und die vom Kunden her gebotenen Prozesse so zusammenbringen kann, dass das Unternehmen schnell ist. Deshalb habe ich keinen Personalist sondern einen Innovationsmanager gesucht, der alles, was mit der Unternehmensentwicklung zu tun hat, zusammenführt. So gesehen gehe ich davon aus, dass Personalfragen, die für mich in erster Linie Personalentwicklungsfragen sind, bei diesem angesiedelt sind. Alle Routineprozesse werden bei Dienstleistern eingekauft.“

Interessant ist die in diesem Statement deutlich werdende Denkhaltung, nämlich die Überzeugung, dass das Unternehmen nur dann eine Chance hat, wenn es all das, was es intern macht, konsequent aus der Perspektive der Unternehmensentwicklung denkt. Es stellt sich z.B. die Frage, wie unter der Perspektive Industrie 4.0 gemanagt werden kann und/oder wie die Prozesse der Übergänge bzw. die ständigen Lern- und Anpassungsprozesse erfolgreich gestaltet werden können. Dies gilt umso mehr, wenn man sich die Folgen für die Mitarbeiter, aber auch für die Art der Führung vergegenwärtigt.

Was bedeutet es, ...

- >> wenn kognitive Computersysteme ganze Funktionsbereiche radikal verändern und in der Lage sind, eigenständig Probleme zu lösen, die bisher von Sachbearbeitern bearbeitet wurden?
- >> wenn sich agile Methoden immer mehr verbreiten und Verantwortliche feststellen, dass agiles Arbeiten in vielerlei Hinsicht nicht mit den

bestehenden Aufbau- und Ablauforganisationen kompatibel ist?

- >> wenn nur die Mitarbeiter selbst bzw. ganze Teams definieren können, welche Kompetenzen benötigt werden?

Die Frage ist also, wie gelingen solche Transformationen und sind die Personalisten nicht gerade dazu prädestiniert, diese Übergänge aktiv zu gestalten?

Eine Antwort ist offensichtlich: Das alles ist nicht mehr mit Personalarbeit zu bewältigen, die in Dimensionen von Dienstleistung oder mehr oder weniger Business Partner denkt. Es geht vielmehr darum, wie HR die anstehenden Transformationen als Antwort auf die Nöte eines CEO so gestalten kann, dass Zukunftsfähigkeit entsteht.

machen. Dabei ist kultureller Wandel kein Selbstzweck sondern überlebensnotwendig – und gleichzeitig der „Schirm“, der all unseren (HR-)Initiativen Sinn gibt.“

HR verstanden als ...

- >> anspruchsvolle Profession, die eine strategische Seite hat, Kreativität, hohe Konfliktfähigkeit mit erheblichen Kommunikations- und Kooperationskompetenzen erfordert.
- >> zentraler Ort, von dem aus die Wertschöpfungseinheiten bzw. die stark von Eigeninteressen geleiteten Netzwerkzentren in eine gute Koordination gebracht werden, damit entkoppelte Unternehmenseinheiten nicht einer eigenen Mission folgen.

>> Die HR-Funktion braucht eine klare Strategie in eigener Sache. <<

Und eines ist klar: „Die HR-Funktion braucht eine klare Strategie in eigener Sache.“ Das, was dazu als Erstes nötig ist, ist der Mut zur Zäsur.

III. Auf dem Weg zu einem anderen Selbstverständnis

Damit sind wir bei der Frage nach dem notwendigen und sinnvollen Selbstverständnis der Personalisten, das in seinem Kern im Geschäft verankert sein sollte, damit die Unternehmensmission wirksam mitgestaltet werden kann.

Wie wäre es mit folgender gemeinsamer Haltung – gemeinsam von HR und der Unternehmensleitung:

„Wir haben gemeinsam unsere Mission, Werte/Leitlinien, Vision und Unternehmensstrategie definiert – nun gilt es, die Kultur erlebbar zu

- >> zentrale Instanz mit Überblick über die Kompetenz-Ressource.
- >> mutige Instanz, die das operative Geschäft im Unternehmen mit überlebensnotwendigen heilsamen Irritationen voranbringt.

Insofern steht den Personalisten selbst eine intensive Transformation bevor – als Teil eines übergeordneten Anliegens der Unternehmensentwicklung. Sie können ihre Stärke in diesem Feld noch so richtig ausbauen. **Dazu braucht es allerdings Selbstreflexions- und Kulturkompetenz, dazu ein Schuss Empathie und dies alles im Rahmen einer gesunden Fähigkeit zur Selbstführung.**

Eine weitere entscheidende Voraussetzung dafür: ein intensiver Diskurs mit dem operativen Management raus aus der eigenen Organisations-

einheit, d.h. das Mandat nehmen bzw. es sich erarbeiten, sich entgegen der Tendenz der Entkoppelung ins operative Geschäft einmischen.

Im gleichen Atemzug gilt es, sich dem Dilemma zwischen Menschenorientierung und betriebswirtschaftlicher Ausrichtung im Sinne der erwähnten Kul-

unternehmerischen Anspruch, reife Persönlichkeiten, die ihren Anspruch klar formulieren und sich deutlich positionieren, wenn unternehmensinterne Entwicklungen in die falsche Richtung laufen.

Personalisten sollten also nicht nur oder nicht so viel über den eigenen

machen. Es geht also um viel, wenn wir über die Zukunft von HR sprechen.

Mit diesen Fragen wird klar: An der Haltungsfrage entscheidet es sich, ob ich als Abwickler oder Gestalter arbeiten werde. Eine Klärung der Haltungsfrage eröffnet uns aber vor allem den Blick auf die Notwendig-

>> HR-Persönlichkeiten für die Rolle „Dazwischen“ <<

turkompetenz zu stellen. Spätestens jetzt fällt der Blick auf die **Kernidentität von HR**: Zwischen den Stühlen zu sein, die unterschiedlichen Interessen managen – **„Das Dazwischen ist unsere Heimat!“**

Die entscheidende Frage: Wie viel Mut habe ich? Wie stark bin ich? Wie groß ist meine Bereitschaft, ins Risiko zu gehen? Wo sind die Grenzen zwischen Mut, Klein-Mut und Über-Mut? Dazu braucht es innerhalb der HR-Community Professionals mit einem

strategischen Anspruch nachdenken und über die Rolle als Businesspartner reden. In dem Maße, in dem sich HR als verantwortliche Instanz für die Veränderung und Weiterentwicklung der Menschen, der Organisationen, der

keit, nicht mehr länger so zu tun, als ob der Sinn unseres Tuns im Managen von menschlichen Ressourcen liegen könnte.

Es ist selbstredend, dass diese angesprochenen Impulse im jeweiligen

>> „Culture eats strategy for breakfast.“ <<

Kultur eines Unternehmens behauptet, kann sie ihre Glaubwürdigkeit sichtbar

unternehmensspezifischen Kontext zu konkretisieren sind, dass es insbesondere im Hinblick auf Rollen, Prozesse und Strukturen noch einiger Gedankenschleifen braucht.

Es ist aber auch offensichtlich: Wenn Personalisten ihre Stärke der Selbstführung, der Empathie, der Reflexions- und Kulturkompetenz entwickeln, haben sie wichtige Zukunftsaufgaben zu bewältigen, sind sie unschlagbar. HR wird aufgrund seiner Querschnittfunktion und seiner Fokussierung auf den Menschen - gerade bzgl. der Kulturentwicklung - eine Schlüsselrolle übernehmen. Denn, wie hat Peter Drucker es so trefflich formuliert:

„Culture eats strategy for breakfast.“

Im gesamten Artikel wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit bei geschlechtsspezifischen Begriffen die maskuline Form verwendet. Diese Form versteht sich explizit als geschlechtsneutral. Gemeint sind selbstverständlich immer beide Geschlechter.

Wie können Personalisten hier einen Schritt weiterkommen?

Als Leitfaden für die Erarbeitung der Positionierung, als HR-Persönlichkeiten für die Rolle „Dazwischen“, könnten z.B. folgende Fragen hilfreich sein:

- >> Wofür stehe ich als Person, wofür stehe ich als HR-Verantwortlicher? Was ist mein persönliches Leistungsversprechen?
- >> Was ist mir persönlich wichtig? An was orientiere ich mich, wenn es z.B. mal eng wird? Auf was kann sich mein Umfeld verlassen?
- >> Was ist mein Zukunftsbild von der HR-Arbeit und welche Wege gehe ich, um dorthin zu kommen? Welche realistischen Ziele setze ich mir?
- >> Wen brauche ich dazu? Wer unterstützt mich? Über welche Netzwerke erziele ich spürbar Wirkungen?
- >> Was muss ich mir dafür aneignen? Welche Prozesse und Strukturen helfen mir, meine Mission im Interesse der Entwicklung des Unternehmens zu erfüllen? Welche konkreten Interventionen sollen gesetzt werden?