

PERSONALVORSTÄNDE BLEIBEN ZU HÄUFIG AUSSEN VOR

Die klassische Personalwirtschaft hat ausgedient, ein Paradigma modernen Human Resource-Managements fehlt jedoch noch / Eine Reform ist überfällig. Von HERMANN SENDELE

Das Personalressort führt in deutschen Unternehmen ein glanzloses Schattendasein. Für Taten und Schlagzeilen sorgen andere. Positionen und Aufgaben in den Personalabteilungen sind nicht Sprungbretter für steile Karrieren - ganz im Gegenteil. Nur wenige Personalchefs schaffen es, ihre "People Expertise" in Top-Aufgaben im Linienmanagement unter Beweis zu stellen.

Nach wie vor fristet das Personalressort einen Platz an der Peripherie der Organisation und nicht in deren Zentrum, wie dies z.B. bei namhaften US-Unternehmen der Fall ist. Die Stellung des Personalchefs in deutschen Konzernen und mittelständischen Unternehmen reflektiert in keiner Weise die Aussagen der Unternehmensspitze, dass im soeben begonnenen 21. Jahrhundert der "Kampf um die Besten" zum entscheidenden Erfolgsfaktor geworden ist. Zwar gelten die Personalverantwortlichen inzwischen nicht mehr als reine Köpfezähler und Bändiger der Arbeitnehmerseite, und auch das Image des Auffangbeckens für Soziologen, Pädagogen und Psychologen haftet dem Personalressort nicht mehr an. So recht Profil gewinnt der Manager der Ressource Mensch dennoch nicht.

Dabei gibt es eine Reihe von Aufgaben, die in größeren Unternehmen von den Personalressorts ordentlich geleistet werden und über die reine Personalverwaltung weit hinausreichen: Hochschulmarketing, Programme zur Job Rotation, die Identifizierung und Pflege des Führungsnachwuchses, Personalentwicklung, die Flexibilisierung der Managergehälter, die Beurteilung von Mitarbeitern und von Vorgesetzten, diverse Bedarfsplanungen für wichtige Mitarbeitergruppen, Betriebsvereinbarungen zu Flexibilisierung und Individualisierung von Arbeitszeit und Einkommen, Weiterbildungsinitiativen. Solche Funktionen werden von Personalverantwortlichen sozusagen als Handwerkszeug ausgeübt.

Doch dies alles ist Pflicht, nicht Kür. Die Anforderungen der globalen Wirtschaft an Selektion, Qualifikation und Veränderungsfähigkeit des Managements sind dramatisch gewachsen. Globalisierung und Digitalisierung der Wirtschaftswelt schaffen neue Spielregeln für erfolgreiches Management. Und damit wächst auch die Notwendigkeit, das Personalressort zu reformieren, es gewissermaßen an die gesteigerten Herausforderungen anzupassen.

Selbst Personalressorts prominenter deutscher Firmen haben sich bislang nur unzureichend auf die neuen Verhältnisse und Trends eingestellt. Es ist augenfällig, dass dabei Manager, die aus Linienfunktionen ins Personalressort wechseln und sich dann im Spannungsfeld zwischen operativem Geschäft und professionellem Human Resource(HR)-Management bewegen, oft den nötigen strategischen Tiefgang im HR-

Management vermissen lassen. Dies kann dann die erhofften Initiativen und Impulse, die vom HR-Ressort ausgehen sollten, blockieren.

Blick in die Vereinigten Staaten

Ein Blick in die USA belegt, welche Möglichkeiten existieren, den Wandel der Unternehmen aktiv aus den Human Resource-Abteilungen mitzugestalten. Ich möchte nur einige Beispiele von modernen Aufgaben nennen, die in den Vereinigten Staaten von Human Resource-Managern wahrgenommen werden:

1. Eine stringente Top-Management- und CEO-Nachfolgeplanung: Führende amerikanische Konzerne beschäftigen sich intensiv mit der Frage, welches Profil das zukünftige Top-Management, einschließlich des CEO, haben muss. Dabei werden die Anforderungen vom zukünftigen Business Modell der Company abgeleitet. Dieser Prozess wird in den USA primär vom Personalbereich unter aktiver Mitwirkung des Linien-Managements gesteuert und umgesetzt. Eine konsequente Top-Management-Nachfolgeplanung, die unternehmensintern als fortwährender Prozess durchgeführt wird und dabei die Talente innerhalb und außerhalb des Konzerns hinsichtlich des Anforderungsprofils screen, gibt es in Deutschland, von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen, leider immer noch nicht. Im Gegenteil: man delegiert diese wichtige Aufgabe an externe Personalberater, die nach zweistündigen Interviews darlegen, wer vom Führungskräftenachwuchs für Top-Management-Aufgaben qualifiziert ist und wer nicht.

Dies ist eine äußerst oberflächliche Methodik, die keine verlässliche Information darüber liefert, welches Entwicklungspotential in einer Führungskraft steckt und jene Mitarbeiter bevorzugt, denen man ein geschliffenes Auftreten in Business Schools oder in der Unternehmensberatung anerkennen hat. Sie unterstreicht, dass die hiesige Unternehmensführung – also nicht nur das HR-Management – eine ihrer elementarsten Aufgaben, nämlich die kontinuierliche Beurteilung des Führungskräftenachwuchses sowie die Identifikation von Führungskräften, geeignet zur Übernahme von Top-Positionen, nicht erfüllt und nach außen delegiert hat.

Dies reflektiert einerseits ein Versagen der hiesigen HR-Funktion, die für die hierfür erforderlichen Prozesse und System verantwortlich ist, und andererseits die Geringschätzung des Human Resources-Management durch die Unternehmensführung.

Die Beurteilung von Führungskräftenachwuchs ist in den USA oberste Pflicht für das Linien-Management und den Prozess als solchen steuert dort das Personalressort.

2. Benchmark-Studien: Unternehmen in den USA informieren sich in der Regel gut über die Stärken und Schwächen des Managements von wesentlichen Wettbewerbsfirmen. Die Qualität des eigenen Managements wird an den entsprechenden Benchmarks innerhalb und außerhalb der eigenen Industrie gespiegelt. Die Unternehmensführung weiß damit, wo die eigene Firma beim Humankapital Vor- beziehungsweise Nachteile hat und kann dann Prozesse einleiten, um die entsprechenden Defizite auszugleichen.

3. Schlüsselaufgaben: In Zeiten zunehmender Akquisitionen, Mergers, Kooperationen und Allianzen nimmt der HR-Manager in den Vereinigten Staaten eine Schlüsselaufgabe

wahr. Er beurteilt den Fit der Unternehmen bei Kultur, Fähigkeiten und Management. Dabei werden vor Firmenhochzeiten so genannte HR-Due-Diligence-Analysen erstellt. Nach den Zusammenschlüssen treiben die HR-Manager dann die Post Merger-Integration der Führungskräfte und Unternehmenskulturen voran.

4. *Strategischer Mitspieler*: Amerikanische HR-Executives agieren zumeist – und parallel zum CFO – als rechte Hand des Chief Executive Officers und als dessen strategischer Mitspieler. Dazu hat das dortige HR-Management Instrumente entwickelt, um die wesentlichen Personalthemen mit der strategischen Unternehmenssteuerung zu verknüpfen.

Diese Diskussion wird im angelsächsischen Raum unter dem Stichwort "Balanced Scorecard" geführt. Es geht darum, Kunden-, Mitarbeiter-, Shareholder Value-, Prozess- und Innovationsgrößen miteinander in Einklang zu bringen. In den Vereinigten Staaten fällt den Human Resource-Abteilungen die Aufgabe zu, bei der strategischen Neuausrichtung sowie der strukturellen Weiterentwicklung des Unternehmens die notwendigen Transformations- und Cultural Change-Prozesse zu gestalten.

In Deutschland ist dies bedauerlicherweise nur selten der Fall, weil die Unternehmensführung dem HR-Ressort diese Verantwortung nicht zuordnet beziehungsweise nicht zutraut. Statt der Rolle des strategischen Mitverantwortlichen für die Umsetzung der Unternehmensstrategie wird den HR-Chefs die Rolle des Bändigers der Mitbestimmung zugeteilt. Möglicherweise ist die einseitige Konzentration auf die Mitbestimmung Ursache dafür, dass in Deutschland das HR-Ressort seinen Auftrag als Schlüsselfunktion bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie nicht erfüllt.

5. *Talentsucher*: Amerikanische Firmen nehmen aktiv und aggressiv an so genannten "War for Talents" teil. Systematisch und mit Priorität werden junge Talente noch an der Hochschule, also lange vor Unterzeichnung eines Vertrags, an Unternehmen gebunden.

6. *Unternehmensuniversitäten*: Amerikas Konzerne verfügen über exzellente Corporate Universities: Diese Firmenuniversitäten bilden systematisch Führungskräfte aus und zwar sowohl Nachwuchsmanager, Professionals wie auch die gestandenen Manager. Die Leitidee ist, die unterschiedlichen Gruppen mit dem aktuellen State-of-the-Art-Wissen zu versorgen. Die Firmenuniversitäten treiben damit auch über Wissens- und Sozialisationsprozesse den Kulturwandel voran. Gleichzeitig wird in wissensbasierten Unternehmen ein Spitzenplatz in der Branche gesichert. In Deutschland genießen allenfalls Siemens, Bertelsmann und die Lufthansa den Ruf, über gute Firmenuniversitäten zu verfügen.

Natürlich sind auch in den Vereinigten Staaten die beschriebenen avantgardistischen Instrumente nicht durchgängig im Einsatz. Es gilt auch dort: Nur Unternehmen mit einer fundierten strategischen Ausrichtung haben exzellente HR-Abteilungen. So sind es vor allem Business Champions wie General Electric, IBM, Microsoft, Sears, Quantum, Citibank und Motorola, die im Human Resource-Bereich als Frontrunner gelten.

HR-Funktion und Strategie: Forderungskatalog für das deutsche HR-Management

Der entscheidende Punkt, den wir von Amerikas Unternehmen lernen können, ist: In den Vereinigten Staaten sind die Personalchefs wesentlich stärker als in Deutschland in die Formulierung und Umsetzung der Geschäftsstrategie eingebunden. Bei der Einführung neuer Business-Modelle spielt der Human Resource-Manager eine tragende Rolle, bei uns in Deutschland leider immer noch nicht oder nur auf dem Papier.

Der Lichtblick ist, dass auch in Deutschland die Einsicht in die Modernisierung des Personalwesens wächst. In einer Reihe von Gesprächen mit Personalvorständen führender deutscher Konzerne, die diesen Ausführungen als Grundlage dienen, war der Ruf nach einem Umdenken unisono und laut vernehmbar. Das Gewicht und die Stimme der Personalabteilungen können im gesamten Unternehmen dabei nur zunehmen und hörbarer werden, wenn ein fundamentaler Paradigmenwechsel einsetzt.

Die Hauptforderung der Reformatoren lautet: Personalmanager müssen sich stärker als bislang in den strategischen Entscheidungsprozess des Unternehmens einbringen. Dies setzt natürlich voraus, dass die Personalchefs auch das nötige Rüstzeug, die strategische Expertise und Geschäftskompetenz mitbringen.

Im Folgenden werde ich versuchen, wichtige Elemente, Ziele und Instrumente zu definieren, die von einem modernen Human Resource-Management zur besseren strategischen Einbindung zu leisten sind:

1. *Aufbau von Mitarbeiterloyalität und -identität*: Der Arbeitsmarkt befindet sich derzeit in einem Umbruch. Die lebenslange Bindung an einen Arbeitgeber, den "sicheren Arbeitsplatz", gibt es immer seltener: Schon 35 Prozent der Erwerbstätigen sind heute Teilzeitbeschäftigte oder Selbständige. Managerkarrieren ziehen sich inzwischen in der Regel über Stationen in mehreren Unternehmen. Thomas Sattelberger, **namhafter** Vordenker im Personalmanagement, sagt voraus: "Der eine lineare Karriere suchende, langzeitbeschäftigte und fix vergütete Mitarbeiter wird über das Jahr 2000 hinaus eine gefährdete Spezies werden." Neue Arbeitsmodelle, so genannte mehr-optionale Freelancer, Portfolio-Worker und die Zahl flexibler Teilzeitarbeiter werden wachsen, die Stammbesatzung und die Stamm-Management-Teams hingegen - trotz höherer strategischer Bedeutung - quantitativ entsprechend schrumpfen. In der Folge wird der Gedanke des Betriebs als Familie nicht nur an der Peripherie immer weiter ausgehöhlt werden.

Im Netzwerunternehmen mit zunehmend virtuellen Strukturen entstehen damit aber zwangsweise Identitäts- und Loyalitätslücken. Der alte Kontrakt "lebenslange Beschäftigung" gegen "lebenslange Treue" muss ersetzt werden durch eine leistungsabhängige Vergütung, erhöhte Lernchancen und neue Karrieremuster. Die moderne Personalfunktion muss den Mitarbeitern in diesem Prozess als Berater bei den drei zentralen Aspekten Laufbahn, Lernen und Leistung zur Seite stehen. Die Unternehmen, und da vor allem die Personalverantwortlichen, gewinnen damit die neue Schlüsselaufgabe, für die künftige Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu sorgen, ob dies nun innerhalb oder auch außerhalb der Firma ist.

Und es kommt ein Weiteres hinzu: Der gesellschaftliche Wertewandel muss in Einklang mit den Zielen von Unternehmen gebracht werden. Wenn Menschen heute ein größeres

Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, eine stärkere Betonung persönlicher Interessen und den zunehmenden Wunsch nach Teamarbeit hegen - um nur einige der "neuen" Werte zu nennen -, dann ist es Aufgabe des Personalmanagements, diese Strömungen mit der Unternehmenskultur in Einklang zu bringen.

2. *Kampf um die Besten:* So, wie im normalen Mitarbeiterbereich nach neuen Formen der Bindung und Loyalität gesucht werden muss, so muss im Bereich der Führungscrowd und der spezialisierten Leistungsträger eine andere Schlüsselfrage geklärt werden: Wie schafft es ein Unternehmen, attraktiv für die qualifiziertesten Manager zu sein? Was ist heute erforderlich, um im "War for Talents" Erfolg zu haben? Hier spielt "Brand Capital", also die Reputation und das Image eines Unternehmens, die zentrale Rolle. Wir wissen aus den alljährlichen Image-Umfragen, welche Firmen aktuell im Ranking oben stehen. Aus der Erfahrung im Executive Search kann ich nur bestätigen, wie anziehend Angebote von Firmen sind, deren Reputation sich auf hohem Niveau befindet. Doch Marke und gelebte Realität müssen übereinstimmen. Dies fordert die Unternehmen, ihre Kultur, Werte und Visionen weiter zu entwickeln. Nur dort, wo Menschen heute im Job ihre Intelligenz einbringen können, sie Freude und Herausforderung in der Arbeit verspüren und eine Balance zwischen Arbeit und Beruf finden, zieht es die Besten hin.

3. *Wechsel über Länder-, Funktions- und Branchengrenzen:* Ein namhaftes Personalberatungsunternehmen hat kürzlich die letzten knapp 500 Vermittlungen in Deutschland analysiert. Sie stießen dabei auf ein überraschendes Ergebnis. Obwohl die reine Lehre seit vielen Jahren predigt, dass es - unter anderem aus Gründen der Personalentwicklung - förderlich sei, dass Manager über Branchen-, Funktions- und Ländergrenzen hinweg ihre Position wechseln und solche Manager besonders attraktiv auf potentielle Arbeitgeber wirken, sieht die Praxis anders aus. An der Wirklichkeit gespiegelt sind deutsche Firmen und Führungskräfte - außer im Top-Management - bei weitem nicht so flexibel wie wünschenswert. Nur bei einem geringen Prozentsatz von externen Besetzungen kommt der neue Mann aus einer anderen Branche und bringt damit Erfahrungen aus Umfeldern mit, die für die zukünftige Strategie des Unternehmens relevant sind.

Personalmanager haben die Aufgabe, mit mehr Mut und Vision notwendige Flexibilisierungsprozesse zu ergreifen und das längst proklamierte Ende von der Schornsteinkarriere wirklich durchzusetzen.

4. *Vermittlung von neuen Karrieremustern:* Neue Pfade sind auch beim Karrieremanagement nötig. Die schwindende Bedeutung von Hierarchieebenen und die Tatsache, dass moderne Netzwerkunternehmen immer weniger pyramidenhaft organisiert sind, führen dazu, dass der klassische vertikale Aufstieg als Mono-Karriermuster heute deshalb weniger taugt. Was aber ersetzt die Perspektive, eine Stufe nach der anderen auf der Karriereleiter emporzusteigen? Nachdem die Personalentwicklung rein über Titel und Kästchen nicht mehr funktioniert, sind neue Laufbahnmöglichkeiten nötig.

Wer diese Frage nicht beantwortet, dem droht der Abfluss von Talenten. Unternehmen, die die elastische, fluide Mitarbeiterschaft eingeführt haben, laufen natürlich gleichzeitig Gefahr, dass auch Wissen und Fähigkeiten abfließen, die man noch bräuchte. Nur echte Champions müssen diesen Effekt nicht fürchten, obwohl sogar Top-Firmen beklagen, dass der Trend zu Firmengründungen und der Run von Nachwuchstalenten zu Unternehmensberatungen und Start-ups das verfügbare Potential deutlich verkleinern.

Vielschichtige, spannende Aufgaben, Projektlaufbahnen, frühe unternehmerische Herausforderungen in kleinen und mittelgroßen Tochtergesellschaften, breite internationale Gestaltungsmöglichkeiten, interessante Teamkollegen und ein gutes Arbeitsklima sind einige Antworten auf die Frage, wie wertvolle Mitarbeiter und Führungskräfte zu binden sind. Und Perspektiven: Shell etwa hat 1998 das traditionelle Personalplanungssystem gegen das Prinzip Selbstverantwortung ausgetauscht. Offene Stellen im Konzern werden seither über die ganze Welt ausgeschrieben, statt Personalrotationen ausgetüfelt zu planen. Mitarbeiter sollen damit selbst Einfluss auf ihre Karriere gewinnen. Bei der Lufthansa ist das Intranet Plattform für erste Angebots- und Nachfragekontakte bei Nachwuchs- und Führungspositionen.

Personalressorts müssen es als genuine Aufgabe begreifen, dass die Organisation von Unternehmen nicht nur funktional gestaltet ist, sondern auch so, dass sie für Mitarbeiter attraktiv ist.

5. *Der Personalmanager als Coach:* Der Markt und folglich die Unternehmen fordern von Managern und Mitarbeitern erhöhte Flexibilität, den Verzicht auf einen abgesicherten Arbeitsplatz, die Akzeptanz neuer Karrieremuster und lebenslanges Lernen. Der Moderator in diesem Wandel kann der Personalmanager sein. Er wird zu einem - oft sogar neutralen, also nicht nur einseitig das Firmeninteresse vertretenden - Berater und Coach der Führungskräfte. So weit definiert ist die Rolle neu. Der HR-Manager kennt den Markt, die Qualifikationsanforderungen, er kennt die Strategie des Unternehmens. Daraus kann er sehr individuelle Vorschläge für den Einzelnen ableiten. Der HR-Manager weist als Coach die Mitarbeiter aber auch darauf hin, dass die Menschen für ihre Entwicklung, ihre Leistung, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen weitgehend selbst verantwortlich sind.

6. *Performance und Verfügung:* Die deutschen HR-Funktionen haben in den vergangenen Jahren bei der Flexibilisierung der Einkommen, insbesondere der Führungskräfte, konzeptionell einen guten Job gemacht haben. Dieser eingeschlagene Weg muss weitergegangen werden. Da sich die Geschäftslogik bei uns immer stärker auf die globalen Märkte ausrichtet, müssen die Kompensationsmodelle diese globalen Erfahrungen und Einsatzanforderungen zukünftig deutlicher reflektieren.

7. *Wissensmanagement als wertschaffende Funktion:* Die Personalressorts müssen die Aufgabe des Wissensmanagements wahrnehmen. Sie müssen die Mitarbeiter befähigen, das Internet zu nutzen und in der Informationsflut Wichtiges von Unwichtigem zu trennen. Der richtige Umgang mit den Medien des Kommunikationszeitalters ist ein wichtiger Baustein von Wissensmanagement. Andere sind:

- Vernetzung über Funktionen, Hierarchieebenen und Ländergrenzen hinweg
- Steigerung der Reaktions- und Antwortfähigkeit des Unternehmens.

8. *Teilnahme an öffentlichen Debatten:* Ein interessanter Aspekt des neuen Selbstverständnisses einer modernen Human Resource-Funktion ist auch die Teilnahme an öffentlichen Debatten. Dies geschieht zu wenig. Personalverantwortliche sind prädestiniert, einen aktiveren Part in gesellschaftspolitischen Diskussionen zu spielen. Themenfelder gibt es genug: die Reform des Systems der Sozialleistungen, die stärkere Mitarbeiterbeteiligung, die Entzerrung unseres Wirtschaftsbildes an den Hochschulen, die Reform des Bildungssystems, Ethik und Moral in Wirtschaft und Gesellschaft. Die skizzierten Vorschläge könnten Teil eines neuen Human Resource-Managements sein. Um die

Umsetzung solcher und weiterer Ideen bemüht sich derzeit auch ein Kreis führender deutscher Personalmanager. Das Leitbild lautet, dass Personalverantwortliche zunehmend zum Wandel der Unternehmen aktiv beitragen müssen und damit die Funktion des Change-Agents stärker als bisher wahrnehmen.

DR. HERMANN SENDELE ist Executive Search Consultant und als solcher auf die Vermittlung von Top-Führungskräften der ersten und zweiten Führungsebene spezialisiert.