



Martin Spilker, Heiko Roehl, Detlef Hollmann

Die Akte Personal

Warum sich die Personalwirtschaft jetzt neu erfinden sollte

Die Akte Personal

Martin Spilker, Heiko Roehl, Detlef Hollmann

Die Akte Personal

Warum sich die Personalwirtschaft jetzt neu erfinden sollte

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2013 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Martin Spilker

Redaktion: Carsten Tergast, Redaktionsbüro Tergast, Leer

Lektorat: Heike Herrberg, Bielefeld

Herstellung: Sabine Reimann

Umschlaggestaltung: Elisabeth Menke

Umschlagabbildung: iStockphoto.com/idrutu

Satz und Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

ISBN 978-3-86793-339-1

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

Inhalt

Dank	7
Vorwort	9
1. Personal kann jeder?	13
1.1 Die Akte Personal	15
1.2 Das Gehaltsrätsel	19
1.3 Himmelhoch jauchzend	20
2. Anders arbeiten	25
2.1 Was kommen wird	25
2.2 Die Lizenz zum Spagat	30
2.3 Dreifach isoliert	34
3. Hinter dem Vorhang	39
3.1 Wie sind wir hierher gekommen?	42
3.2 Die Mühen der Korrekturfunktion	44
3.3 Ich sehe das, was du nicht (mehr) siehst	46
4. Wie Personalabteilungen heute arbeiten	49
4.1 Die Wellnessabteilung	50
4.2 Die Showstars	53
4.3 Die Geheimniskrämer	56
4.4 Das Bootcamp	58
4.5 Zeig mir deine Personalkultur und ich sage dir, wer du bist	61

5. Was Personalabteilungen heute am liebsten tun	65
5.1 Regeln machen:	
Die Standardisierung der Personalarbeit	65
5.2 Ab-, Um- und Befragen:	
Nehmen Sie sich bitte 40 Minuten Zeit	67
5.3 Mitarbeitergespräche administrieren:	
Redet mal endlich miteinander	71
5.4 Unternehmenskultur hüten: Wer sind die Guten?.....	72
5.5 Personal entwickeln:	
Wo möchten Sie in fünf Jahren stehen?	74
5.6 Gesundheit managen:	
Wie geht's uns denn heute?	78
6. Brennpunkte: Was jetzt vernachlässigt wird	85
6.1 Kommunikation: Reden ist Silber, Zuhören ist Gold ..	86
6.2 Kooperation: Bitte nicht stören!	90
6.3 Konfliktfähigkeit: Angst essen Personaler auf	94
6.4 Kreativität: Auf ausgetretenen Pfaden	
geht es sich bequem	97
6.5 Kritik: Das finde ich jetzt aber nicht so toll!	100
6.6 Worauf es jetzt ankommt	102
7. Entwicklungspfade: Auf dem Weg	105
7.1 Näher ran	107
7.2 Dranbleiben	112
7.3 Weitergehen	119
8. HR ist tot. Es lebe HR!	127
Literatur	129
Die Autoren	135
Abstract	137

Dank

Ohne die vielen konstruktiven und kritischen Hinweise und Anregungen aus Gesprächen mit Menschen, die in unterschiedlichen Funktionen im Bereich Human Resources (HR) tätig sind, wäre dieses Buch nicht realisiert worden. Unsere Gesprächspartner in Wissenschaft und Unternehmenspraxis haben uns dazu inspiriert. Sie haben uns die vielen Geschichten erzählt, die Zahlen geliefert und immer wieder bereitwillig die Thesen der Akte Personal mit uns diskutiert. Und schließlich haben sie uns Mut gemacht, dieses Buch zu schreiben.

Wir danken allen Gesprächspartnern und -partnerinnen für ihre wertvollen Impulse, die Zeit und insbesondere die Offenheit, die sie unseren Ideen in Interviews, gemeinsamen Veranstaltungen und Gesprächen entgegengebracht haben. Wir sind überzeugt, dass die Akte Personal ein wichtiger Ausgangspunkt für die dringend notwendige Debatte um eine zukunftsfähige Personalarbeit ist.

Unser besonderer Dank gilt Carsten Tergast, der mit seinem untrüglichen Sinn für Textdramaturgie die erzählerischen Grundlagen für diese Publikation gelegt hat.

Vorwort

»Die Akte Personal« ist als Buchtitel ein schönes Wortspiel. Es hat etwas zu tun mit Zusammentragen, mit dem Verstehen einer Entwicklung, mit der Beurteilung einer Situation anhand vieler Einzelinformationen. Gleichzeitig findet man in einer Akte Empfehlungen für die Zukunft, die sich Leserinnen und Lesern vor allem dann erschließen, wenn man sie auf einer Zeitlinie aus der Vergangenheit her versteht.

Eine Akte nimmt man dann zur Hand, wenn es schwierig und unangenehm wird. Das trifft auch für das Thema zu, mit dem sich die drei Autoren hier beschäftigen: den Zustand der Personalwirtschaft im Allgemeinen und der Personalabteilung im Besonderen. Dieser Zustand ist besorgniserregend und daher ist ein Blick in die »Patientenakte« unabweichlich. Und ohne die Pointe der Akte und damit des Buches vorwegzunehmen: Je mehr man liest, desto schwieriger wird der Fall.

Die Reaktion der Betroffenen dürfte dem sehr menschlichen Reflex von Patienten entsprechen, denen eine harte Diagnose eröffnet wird, die sie so nicht wahrhaben wollen: Weil nicht sein kann, was nicht sein darf, schaut man einfach in eine andere Richtung. Noch immer wirkt die Szene wie unangetastet. Man feiert sich auf Kongressen und den Stars werden rote Teppiche ausgerollt. Die positive Verstärkung des eigenen Bildes kommt auch durch die Zunft der HR-Berater zustande. Wie gut das funktioniert, sieht man daran, dass es jetzt sogar Berater gibt, die Personalern ein »Coaching für Businesspartner« anbieten, wenn sie mit der Mogelpackung »Businesspartner« nicht klarkommen. Eine Bestärkung kommt auch von HR-Zeitschriften: Dort steht wenig Unangenehmes – schon allein deshalb, weil kritische Artikel zur Personalabteilung so selten erscheinen, dass sich kaum jemand die Mühe macht, einen entsprechenden Artikelvorschlag zu entwickeln.

Letztlich haben wir mit der aktuellen HR-Szene also genau das vorliegen, was Niklas Luhmann ein selbstreferentielles System nennt, das sich nur noch auf sich selbst bezieht und damit immun gegen Kritik beziehungsweise Veränderungsimpulse ist: Alles ist gut und schuld sind meist nur die anderen.

Und jetzt kommt dieses Buch, in dem zu lesen ist, was viele eigentlich wissen, zumindest aber ahnen sollten: Die Personalabteilung hat sich selbst in eine ziemlich prekäre Situation manövriert.

Brauchen wir überhaupt noch eine Personalabteilung in der heutigen Form? Für die Lohnabrechnung gibt es externe Dienstleister, für die Personalentwicklung und -förderung ist die unmittelbare Führungskraft oder der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin selbst zuständig. Hochschulmarketing und Akquisition machen entsprechende Agenturen, die fast die gleichen Kampagnen auch für Wettbewerber schalten, IT verantwortet sowieso jemand anderes, PR und Kommunikation auch. Die Budgets liegen bei der Linie, die extern das an HR-Leistungen einkauft, was sie für richtig hält.

Wohlgemerkt: Es geht in diesem Buch weniger um Personalarbeit als vielmehr um die Personalabteilung und ihre Rolle. Das ist ein wichtiger Unterschied. Denn jedes Unternehmen braucht gute Personalarbeit. Aber braucht jedes Unternehmen eine Personalabteilung? Sicher nicht – und es wird auch keine Garantie zum Erhalt der Personalabteilung geben. Wenn die Personalabteilung nicht mehr zur internen und externen Umwelt passt, wird sie an Bedeutung verlieren – und letztlich als historische Anekdote im Firmenarchiv verschwinden.

Genau das soll verhindert werden und deshalb geht es im Untertitel des Buches darum, sich jetzt neu zu erfinden. Das wirft die Frage nach dem Warum ebenso auf wie nach dem Wie. Ersteres müsste sich relativ leicht mit dem Hinweis auf strategische Wettbewerbsvorteile beantworten lassen, die man durch ein gutes Personalmanagement gewinnen und halten kann. Trotzdem gibt es immer wieder verblüffende Reaktionen schweigsamer Fassungslosigkeit, wenn man gestandene HR-Manager bittet zu belegen, wo und wie das Unternehmen durch das Personalmanagement wirklich echte Wettbewerbsvorteile erzielt.

Die Frage, in welche Richtung sich HR entwickeln sollte, ist ungleich schwerer zu beantworten. Sie wird jedoch – blickt man genauer in die Szene – noch nicht einmal ernsthaft gestellt. Die Vertreterin-

nen und Vertreter der meisten Personalabteilungen akzeptieren den Status quo im Kern, während Linienmanager und Unternehmensleitung fleißig an der Aushöhlung der Personalabteilung arbeiten.

Daher treffen Buch, Titel und die drei Autoren den Kern des Problems, indem sie die Realität aktenkundig machen, dann aber offen aussprechen: Was wir brauchen, ist ein radikales Umdenken, also ein Neu-Erfinden. Ansonsten bleibt nur eines: Die Personalabteilung wird zu den Akten gelegt und geschlossen. Damit würde aber mehr verschwinden als nur ein Türschild.

Wegen dieses positiv zu interpretierenden Handlungsdrucks ist dieses Buch wichtig: Es stellt lieb gewordene Paradigmen wie die Nachfrageorientierung auf den Prüfstand: »Wer dem Unternehmen immer nur gibt, was es will, steuert nicht.« Es hinterfragt tabuisierte Konstrukte wie die »Businesspartner«. Es sieht einige Personalabteilungen als Wellnessoasen und manche Personalmanager als Showstars, wozu allen von uns sofort einige einfallen. Möge dieses Buch auf das produktive Interesse der Leser und Leserinnen treffen!

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz, Saarbrücken
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Organisation, Personal- und
Informationsmanagement der
Universität des Saarlandes

1. Personal kann jeder?

Mal ehrlich, was soll daran so schwierig sein: Sie führen Vorstellungsgespräche, verschicken monatlich Gehaltsabrechnungen, organisieren Weiterbildungsveranstaltungen und achten darauf, dass die Personalakte vollständig und sauber geführt wird. Gut, wenn jemand das Unternehmen verlassen muss, sind Sie auch irgendwie beteiligt, was nicht schön ist und keinen Spaß macht, aber das bekommt man auch hin. Also: Wo ist das Problem? Personal kann jeder, die guten Leute brauchen wir dort, wo das Geld verdient wird. Denen bläst vorne der Wind ins Gesicht, während die Personaler weit hinten doch ziemlich ruhige Kugeln schieben.

Kann wirklich jeder Personal? Schön wäre es. Tatsächlich aber sitzen wir einem Irrtum auf, wenn wir glauben, mit der Richtigkeit der Gehaltsabrechnung und der Buchung des letzten Weiterbildungsseminars mit dem leckeren Mittagessen seien die Aufgaben der Personalabteilungen erledigt.

Zugegeben, Letzteres kann wirklich fast jeder; zumindest kann man es schnell lernen und dann ein Arbeitsleben lang weiterführen. Und in vielen Personalabteilungen passiert leider genau das. Administrative Prozesse werden perfektioniert, und weil dadurch mit der Zeit auch Herrschaftswissen entsteht, ohne dass die Abläufe im Unternehmen empfindlich gestört würden, bezieht die Personalabteilung schon allein daraus ihre Existenzberechtigung. So kommt man schnell zu dem Schluss, Personal könne wirklich jeder. Und es sei eben der Ort für diejenigen, die sich mit solch langweiligen Standardarbeiten beschäftigen mögen, statt sich im operativen Geschäft beweisen zu müssen. Das hören Personaler oft.

Die Wirklichkeit aber ist eine andere.

Es beginnt eigentlich schon damit, dass »der Personaler«¹ als Spezialist für seinen Bereich, eben das Personalwesen oder, um im allgemeinen Jargon des Unternehmens zu bleiben, für Human Resources Management (kurz: HRM) gilt. Er ist damit Spezialist für ... ja, für was eigentlich? Für Menschen? Ein Menschenspezialist? Was genau soll das sein?

Bei genauerem Hinsehen merkt man schnell, wie absurd das ist. Natürlich gibt es eine Reihe von Funktionen der Personalbereiche, die spezielle – etwa personalrechtliche oder psychologische – Kompetenzen erfordern. Für Ihren Job als Personaler allerdings sollten Sie vor allem eines sein: Generalist. Oder wie es der Personalleiter eines Unternehmens formulierte:

»Wenn wir den Sinn von Personalabteilungen und ihrer Mitarbeiter beschreiben wollen, sollten wir darauf verweisen, dass hier vielleicht die letzten Menschen im Unternehmen sitzen, die außerhalb der BWL noch in anderen Zusammenhängen denken können.«

Zugegeben, das ist provokativ. Es unterstellt eine gewisse geistige Eingeschränktheit und Engstirnigkeit der anderen Unternehmensteile, vor allem der operativen Bereiche. Sieht man jedoch vom provozierenden Unterton ab, liegt in dieser Formulierung vielleicht schon der Schlüssel, um ein Nachdenken darüber anzustoßen, wie Personalwirtschaft aus der selbst verschuldeten Bedeutungslosigkeit herausfinden kann.

Viele Jahre haben wir die Praktikerinnen und Praktiker des Personalmanagements und ihre Kunden in den Unternehmen begleitet – mit Projekten, Konzepten und Diskussionsrunden, mit Foren und Erfahrungsaustausch. Die Klage über die schwindende unternehmenspolitische Bedeutung der Personalwirtschaft zieht sich wie ein roter Faden durch die zahllosen Gespräche, die wir geführt haben. Ganz egal, ob man mit dem Personalvorstand eines DAX-Unternehmens spricht oder mit einem engagierten Personalreferenten eines mittelständischen Unternehmens: Der Tenor ist immer gleich. Sie leiden unter einer fortschreitenden *strategischen* Bedeutungslosigkeit bei steigenden Erwartungen und Anforderungen von allen Seiten.

1 Wir verwenden in dieser Publikation keine durchgängig geschlechterneutrale Sprache. Mit Personaler, Abteilungsleiter, Mitarbeiter etc. sind immer auch Frauen gemeint.

»Wir werden immer erst viel zu spät an den Tisch geholt, wenn die Strategie schon entwickelt ist. Aber umsetzen dürfen wir sie dann. Ob das personalseitig überhaupt geht, fragt hinterher aber keiner mehr«, (...).

Gleichzeitig sollte uns allen klar sein, dass die Bedeutung der Personalwirtschaft in den Unternehmen eigentlich steigen müsste. Schaut man auf die Rahmenbedingungen unserer Wissensgesellschaft, brauchen die Gründe nicht weiter erläutert zu werden. Nur so viel: Wenn Sie die Begriffe »steigende Bedeutung der Personalwirtschaft« googeln, erhalten Sie 58.000 Hinweise.

Mit diesem Buch unternehmen wir den Versuch, diesen fundamentalen Widerspruch aufzuklären. Wir wollen die eigenartige Situation, in der sich die Personalwirtschaft zu befinden scheint, besser verstehen. Das Buch dokumentiert unseren Lernprozess über die Rolle der Personalwirtschaft, über ihr Selbstverständnis und ihre Selbsttäuschungen.

Wir öffnen die Akte Personal.

1.1 Die Akte Personal

Tausende von Personalakten schlummern in den Schränken großer Unternehmen. Bei genauem Hinsehen verrät letztlich jede einzelne eine ganze Menge über den betreffenden Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin. Wir öffnen hier die große, übergeordnete Akte, die uns etwas über den Zustand der Funktion »Personal« im Unternehmen erzählt und sowohl Schwachstellen als auch Stärken ins Licht rückt. So wollen wir Wege aufzeigen, wie sich der Unternehmensfaktor HR jenseits schöner Etiketten so entwickeln kann, dass er allen nützt: dem Unternehmen *und* seinen Personalern sowie ihrem Standing im Unternehmen.

Wir werden in diesem Buch nicht ohne einen gewissen Grad an Pauschalierung auskommen. Aufgezeigt wird eine grobe Linie. Die Symptome werden deutlich, auch wenn wir keine abschließende Heilung versprechen können. Wir erheben explizit keinen wissenschaftlichen Anspruch. Vielmehr tragen wir das zusammen, was uns seit vielen Jahren zum Thema »Personal« bewegt. Dabei geht es immer um die Personalabteilung als Institution, nicht um die Menschen, die in ihr arbeiten – auch wenn wir gern »die Personaler« sagen. Dabei stützen wir uns auf die »anekdotische Evidenz« unserer Gespräche,

beschreiben und bewerten nach dem, was wir gesehen haben und sehen – ganz so, wie es sich für die Inhalte einer gut geführten Personalakte gehört.

Weniges in diesem Buch ist für die reflektierten Praktiker und Praktikerinnen wirklich neu. Und sicher sind alle Punkte, die wir aufzeigen, bereits irgendwo vorhanden: In den Personalkonzepten der Unternehmen, den Lehrbüchern der Fachleute und den Köpfen derjenigen, die ihre Personalbereiche gestalten. Wir schauen dennoch genauer hin und fragen: Warum läuft es in der Praxis nicht besser?

Zu vielen Anmerkungen werden sich Gegenbeispiele auftreiben lassen, die diese Anmerkung konterkarieren. Was der Abteilungsleiter eines großen Unternehmens der Medienbranche seiner Personalabteilung derzeit in die Personalakte schreiben würde, soll hier stellvertretend zitiert werden, weil es einen breiten Blick auf die Problemlage gibt:

»Unser Unternehmen steht gegenwärtig unter enormem Druck. Das führt dazu, dass sich der Vorstand in diesem Jahr alle Einheiten einzeln vorgenommen hat, immer nach der Maßgabe: Mal sehen, was da noch rauszuholen ist. Es geht im Wesentlichen darum, die Kosten zu senken, mir ist nicht bekannt, wo überhaupt noch investiert wird im Moment. Das trifft uns, die operativen Bereiche, besonders hart, weil da am meisten zu holen ist. Gleichzeitig sind wir aber auch die, die das Geld verdienen. In den kommenden Wochen bekommen wir die Zahlen für das Kostensenkungsprogramm; das wird dann auf einen ziemlichen Personalabbau hinauslaufen. Was mich wundert, ist, dass die Personalern selbst dabei meistens ungeschoren bleiben. Vielleicht ist das so, weil sie ja diejenigen sind, die den Abbau federführend begleiten. Aber es gibt schon gewisse Immunisierungstendenzen des Personalbereichs. Bei uns profiliert sich HR schon immer auf Kosten der anderen im Unternehmen mit Themen, unter denen alle dann zu leiden haben: Kompetenzbedarfsprognose, Frauenquote, Talent Management und nicht zu vergessen: die unzähligen Regeln, nach denen das System HR bei uns tickt. Alles gut und schön, aber die haben aus meiner Sicht das Augenmaß dafür verloren, was jetzt wirklich zählt in unserem Unternehmen: Flexibilität, Effizienz und Kostenbewusstsein. Aber mal ehrlich: Würden Sie sich trauen, den Personalern die Meinung zu sagen, wenn Sie wissen, dass Sie bei den Verhandlungen für Ihren nächsten Job auf deren Wohlwollen angewiesen sind?« (siehe: Knoblauch 2010: 6).

Exemplarisch illustriert dieses Beispiel, wie angespannt die Lage ist. In Hintergrundgesprächen mit vielen leitenden Mitarbeitern wurde uns immer wieder gesagt, was man den Personalern gern in ihre eigene Akte schreiben würde. Da werden Personalabteilungen als egoistisch gegeißelt, wenn es darum geht, dass die Abteilung die Wahrnehmung externer Fortbildungsangebote durch die eigenen Mitarbeiter in manchem Unternehmen aktiv boykottiert und diejenigen, die Anspruch darauf anmelden, stigmatisiert. Auch wenn andere Funktionsbereiche im Unternehmen sicher genauso das Bestreben haben, sich ihrer Bedeutung zu vergewissern und nicht den Eindruck zu erwecken, ganz oder teilweise überflüssig zu sein, ist doch der Rechtfertigungsdruck in den Personalfunktionen besonders groß. Dieser wächst mit jedem Versuch der Unternehmensleitung, Personaldienstleistungen auszulagern.

Dass Menschen die wichtigste Ressource eines Unternehmens sind, ist heute ein Allgemeinplatz. Es klingt gut, menschelt irgendwie und beruhigt das Gewissen. Wie wichtig die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit auch die sie organisierende Einheit im Unternehmen sein müssten, hat der Unternehmensberater Jörg Knoblauch so ausgedrückt:

»A-Mitarbeiter«, die Besten der Besten für den jeweiligen Job, sind jetzt und in Zukunft der einzige Garant für das dauerhafte Überleben eines Unternehmens, auf der anderen Seite ruinieren unfähige Mitarbeiter Ihre Firma. Deshalb sind Personalmanager ab sofort die wichtigsten Leute in Ihrem Unternehmen. Übersehen Sie diese Entwicklung, und Sie sind demnächst pleite!« (ebd.).

Das klingt nachvollziehbar, doch es stellt sich die Frage, ob die Gleichung »Guter Personalmanager = gute Mitarbeiter« so aufgeht, wie sie hier aufgestellt wird. Garantiert ein guter Personaler dem Manager, dass er die Leute bekommt, die er braucht? Oder ist es nicht vielmehr so, dass der Manager weniger den Mitarbeiter als Ganzes braucht, sondern gerade jenen Teil seines Spezialwissens, der auf einer bestimmten Ebene im Unternehmen fehlt?

Menschen sind in der Theorie der Betriebswirtschaftslehre Produktionsfaktoren, und zwar keine günstigen. Das wird gern vergessen, wenn über Personaler geredet wird, die für die Menschen im Unternehmen zuständig sein sollen. Auch wenn es hart klingt: Unternehmen brauchen den Menschen in seiner Rolle als Mitarbeiter oder Führungskraft. Und zwar ausschließlich. Alles, was nicht der

Rolle entspricht, ist irrelevant und daher eigentlich störend für das Unternehmen, weil nicht weiter ökonomisch verwertbar. Der Mensch muss also bis zum Feierabend draußen bleiben – so die streng genommene ökonomische Theorie. Daran zu rütteln hilft dem Umsatz nicht, auch wenn sich Motivation und Arbeitszufriedenheit als mittelbare Erfolgsfaktoren des Wirtschaftens erwiesen haben.

Einerseits hat die Personalabteilung also diese tragende, zukunftsichernde Funktion, andererseits gilt diese Abteilung manchem Manager als »profilierungssüchtiger Staat im Staate ohne Augenmaß«, wie es einer unserer Gesprächspartner aus dem operativen Bereich eines Unternehmens ausdrückt. Zwischen diesen Polen bewegen wir uns, wenn wir den Status quo in den Blick nehmen. Dass die Personalwirtschaft in einer tiefen Krise steckt, ist schon länger kein Geheimnis mehr. So schreiben Claßen und Kern in der Capgemini-Studie unter der Überschrift »Auf der Suche nach der verlorenen Rolle« bereits 2006:

»Es müssen goldene Zeiten für Personal gewesen sein, die siebziger und teilweise auch noch die achtziger Jahre. Die Tarifabschlüsse kratzten an der Zehnprozentschwelle. Die positiven Themen für Mitarbeiter wie etwa Personalentwicklung, -marketing, -bindung wurden entdeckt und in voller Breite entfaltet. Aus dem Wandel der Gesellschaft und ihrer Werte folgte eine Veränderung in der Führungsphilosophie. Die Arbeitsbedingungen für große Teile der ›Workforce‹ erlebten eine markante Verbesserung. Es herrschte annähernd Vollbeschäftigung. Adieu! Mit der Entdeckung der Kunden durch das Marketing und der Aufwertung der Aktionäre durch die Finanzwelt nahm die relative Bedeutung von Personal in der jüngeren Geschichte markant ab« (Claßen und Kern 2006: 8).

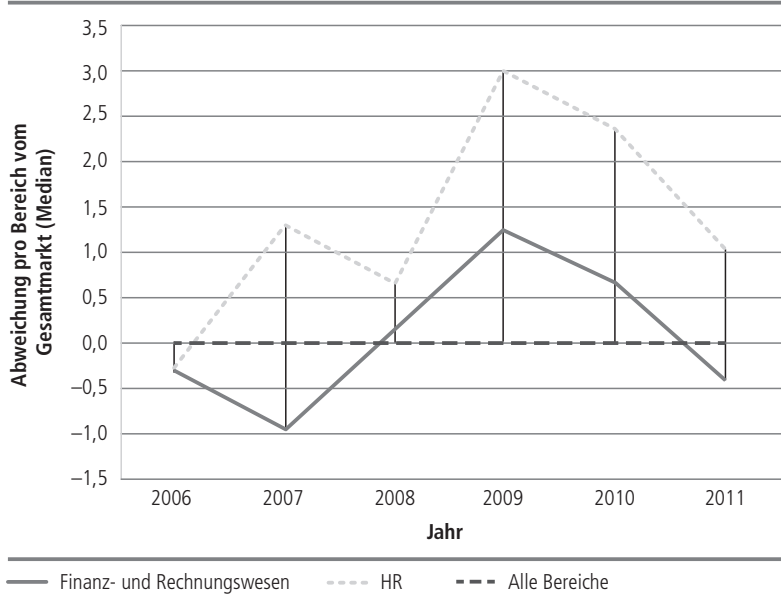
Die zwei Welten, in denen derzeit die operative Unternehmensebene und ihre Personalabteilung nebeneinanderher zu existieren scheinen, ohne sich noch sonderlich viel zu sagen zu haben, sind ein echtes Problem geworden. Die Personalabteilung ist abgekoppelt vom eigentlichen Spiel um die Märkte und den Gewinn und scheint es sich im Schneckenhaus gemütlich gemacht zu haben. Auch wenn auf diesem Schneckenhaus selbstbewusst Titel wie »HR Business Partner« stehen. In der Personalwirtschaft haben sich in den letzten Jahren interne Leitbilder und Instrumente entwickelt, welche dazu verhelfen, die eigene Bedeutung schönzureden. Wenn das erst mal gelungen ist, gibt es erst recht keinen Grund mehr, diese Komfort-

zone zu verlassen. Und eine Komfortzone ist es tatsächlich. Das zeigt ein Blick auf die Gehaltsverteilung im Unternehmen.

1.2 Das Gehaltsrätsel

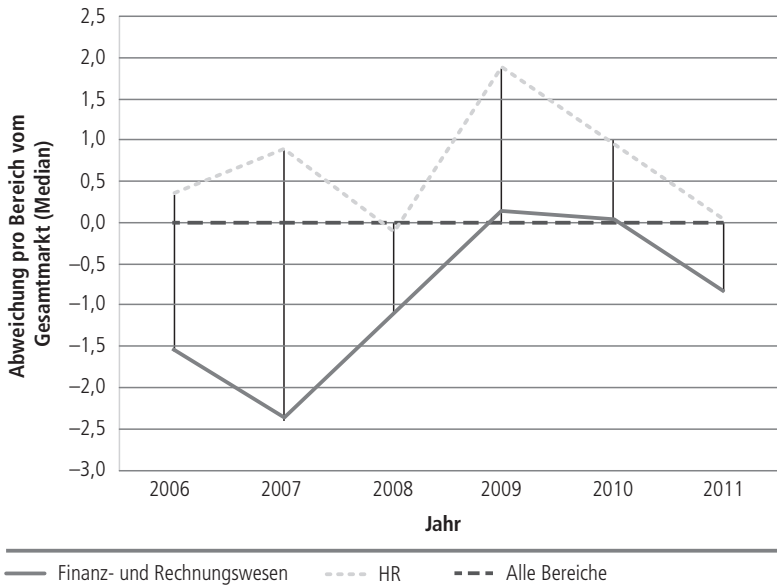
Vergleicht man die Bezüge von Personalern mit denen anderer Organisationseinheiten im Unternehmen, zeigt sich ein eindeutiges Bild: Über alle Branchen hinweg verdienen die Mitarbeiter der Personalabteilungen bis zu drei Prozent mehr als ihre Kollegen und Kolleginnen in den anderen Bereichen. Das belegt eine interne Studie der Hay Group von 2012, in der die Gehaltsdaten von Unternehmen ausgewertet wurden. Einfache Erklärungen gibt es dafür nicht. Außer vielleicht der, dass das Personalmanagement einfach näher am Geld ist, weil es die Gehälter festsetzt. Das ist Spekulation, und insgesamt bleibt dieser Unterschied vor allem eines: rätselhaft.

Abbildung 1: Vergleich Geldbezüge insgesamt – Abweichung vom Gesamtmarkt



Quelle: Hay Group International 2012, Angaben in Prozent

Abbildung 2: Vergleich Grundgehälter – Abweichung vom Gesamtmarkt



Quelle: Hay Group International 2012, Angaben in Prozent

1.3 Himmelhoch jauchzend

»Beim Thema ›Mitarbeiterentwicklung‹ klappt leider auch eine große Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Man füllt brav Potenzialportfolios, identifiziert Weiterbildungsbedarfe, spricht Stärken und Schwächen an. Und was passiert HR-seitig? So gut wie nichts. Der Griff in die Standardkiste der Weiterbildungsindustrie ist weiter das beliebte Mittel. Gibt man sich als Führungskraft ernsthaft Mühe und versucht, die Potenziale seiner Mitarbeiter zu analysieren und weiterzuentwickeln, ist man eigentlich auf sich allein gestellt« (hochrangiger Manager im Produktionsbereich).

Wer die Selbstwahrnehmung des Personalwesens damit vergleicht, wie es von anderen Unternehmensteilen wahrgenommen wird, merkt schnell, dass hier eine Lücke klappt. Kontrastiert man den Eigenanspruch und das Eigenbild vieler Personaler mit dem Urteil der opera-

tiven Führung und der Mitarbeiter, sind Diskrepanzen, die dem Unternehmenserfolg unmöglich zuträglich sein können, unübersehbar.

Natürlich verrät unser Eingangsbeispiel auf den zweiten Blick auch einiges über den Manager. Er ist es, der den Weiterbildungsbedarf identifiziert; darüber hinaus sollte er in seiner Ausbildung zum Topmanager gelernt haben, dass die Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu seinen Kernaufgaben als Führungskraft gehört. Worüber also beschwert er sich? Allzu oft spielt man sich hier gegenseitig die Bälle ergebnislos zu: Der Manager fordert von der Personalabteilung Leistungen ein, von dort wird das Standardprogramm geliefert und die eigentliche Führungs- und Entwicklungsaufgabe zurückdelegiert. Zwar klagt dann der Personaler mal über mangelnde Kompetenzen des Managements und der Manager über mangelnde Unterstützung seitens der Personaler, letztlich gilt aber: Alle fühlen sich doch recht wohl dabei. Beide Seiten stabilisieren das System von ihrer jeweiligen Seite, fundamentale Änderungen sind nicht in Sicht. Offensichtlich braucht man auch seine Lieblingsfeinde im Unternehmen.

Das selbst gewählte, offizielle Rollenverständnis der Personaler ist selbstverständlich ein anderes. Es findet sich auf den bunten Intranetseiten und Broschüren, in denen sich das Personalmanagement des Unternehmens positioniert. Oft in einer eigentümlichen Sprache voller Anglizismen verfasst, tönt es selbstbewusst:

»HR – Ihr exzellenter Business Partner für das Talent Management. Unsere HR-Excellence: Leading Edge für das 21. Jahrhundert!« (Website eines HR-Beraters).

Das Selbstbild des Personalwesens hat sich in den vergangenen Jahren zu immer höheren Weihen aufgeschwungen. Sprach man vor 15 Jahren noch von exzellentem HR-Management, das typische Aufgaben wie Personalreferentensysteme, Leistungsbeurteilungssysteme, kompetenzorientierte Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung organisierte, so ist das im Selbstbild der Personaler gegenwärtig allenfalls noch das Brot- und Buttergeschäft. Heute darf es gern etwas mehr sein.

Der selbst gewählte Entwicklungsweg vieler Personalabteilungen geht laut Lawler und Mohrman (2003) über den Zwischenstopp des Businesspartners, bei dem so anspruchsvolle Aufgaben im Mittelpunkt stehen wie die Organisation zuverlässiger Dienstleistungsmodelle, die Flexibilisierung der eigenen Personalfunktion, der Aufbau

von adaptiven Organisationsformen, die Organisationsentwicklung durch Projektarbeit und last not least Leadership-orientierte Führungskräfteentwicklung.

Aber das ist nur eine Haltestelle auf dem Weg zum eigentlichen Ziel. Das Traumbild der Personaler sieht laut Lawler und Mohrman letztlich vor, die Geschäftsplanung zu führen. Die Personalwirtschaft sieht sich als starke Beeinflusserin der Geschäftsstrategie, als Treiberin durch Personen und Systeme, als Vordenkerin der Geschäftsstrategie, als Betreiberin eines lösungsorientierten Wissensmanagements. HR soll als Ergebnisbeschleuniger im Change Management wirken! Lästige Personalverwaltungsaufgaben werden in diesem Selbstbild übrigens durch eine potente IT als Selbstbedienungsladen organisiert. Dazu später mehr.

Besonders seltsam ist, dass dieses offiziell verkündete Selbstbild in so krasssem Widerspruch zu unserer eingangs formulierten gefühlten Bedeutungslosigkeit der Personaler steht. Wenn man es zuspitzen wollte, könnte man fast sagen: Je hochfliegender sich die offiziellen Verkündungen der Personaler (und ihre Erwartungen an sich selbst) entwickelt haben, desto intensiver wird im Alltag ein Gefühl der fortschreitenden Bedeutungslosigkeit empfunden.

Die HR-Image-Studie 2011 der Fachhochschule Koblenz zeigt diese Diskrepanzen recht deutlich auf (Beck und Bastians 2011). So sehen sich etwa 70 Prozent der Personaler als »Mitarbeitercoach« und immerhin noch 46 Prozent als »strategische Partner«, doch nur 29 Prozent wollen »administrative Experten« sein. Letzteres allerdings ist für 68 Prozent der nicht im Personalwesen tätigen Unternehmensmitarbeiter genau die Stelle, an der sie ihre Personaler brauchen. Als »Mitarbeitercoach« und »strategische Partner« sieht sie von außen hingegen nicht einmal ein Drittel der Befragten.

Genau ein Drittel der Führungskräfte bestätigt immerhin die Aussage: »Die Personalabteilung regelt vorausschauend den Personalbedarf meiner Abteilung.« Kein guter Wert, aber immerhin, sollte man meinen. Schaut man auf das Selbstbild der Personaler, ist das Erstaunen allerdings groß: Derselben Feststellung stimmen gleich 79 Prozent der Personaler zu.

All diese Zahlen, die in Gesprächen mit Personalverantwortlichen sowie operativ Verantwortlichen häufig bestätigt werden, sind Symptome der Krise, die nicht kurzfristig behandelt werden kann. Es ist wie bei einem übergewichtigen Menschen, der sich selbst für relativ

normal hält, während von außen alle die überschüssigen Pfunde sehen. Selbst wenn die Einsicht sich einstellt, dass abgenommen werden müsste, hilft es nichts, ab und zu weniger zu essen. Dauerhaften Erfolg bringt nur eine Ernährungsumstellung: Der Übergewichtige müsste grundsätzlich anders essen. Er müsste sich selbst neue Regeln für seine Ernährung geben, seine Ernährung neu erfinden.

Nichts anderes passiert in der Wirtschaft. Die Erkenntnis, dass die Arbeit der Personalabteilungen von außen anders wahrgenommen wird, als es das Eigenbild sagt, ist zwar wichtig; nachhaltige Veränderungen lassen sich jedoch nur erzielen, wenn diese Abteilungen lernen, anders zu arbeiten – und sich selbst neu zu erfinden.

Die Autoren



Martin Spilker

ist Mitglied des Führungskreises der Bertelsmann Stiftung, Leiter des Kompetenzzentrums Führung und Unternehmenskultur und seit 1996 persönlicher Referent von Liz Mohn. Er studierte Volks- und Betriebswirtschaft, Wirtschaftsgeschichte und Wirtschaftspsychologie an der Universität-Gesamthochschule Paderborn und an der Universität Klagenfurt und machte den Abschluss des Diplom-Volkswirtes. Anschließend arbeitete er für verschiedene Unternehmen. 1980 begann er als stellvertretender Einkaufsleiter bei der Poppe & Potthoff GmbH & Co. in Werther. Von 1988 bis 1990 arbeitete er als Führungskräfte-Trainee des Vertriebsvorstandes der Victoria Versicherung AG in Düsseldorf, bevor er 1990 als Persönlicher Referent des Geschäftsführers der Bertelsmann Stiftung nach Gütersloh wechselte.

Über Jahrzehnte arbeitete er für Bertelsmann-Nachkriegsgründer Reinhard Mohn an Fragen zu Führung, Unternehmenskultur, Mitbestimmung und Tarifpolitik.

Kontakt: martin.spilker@bertelsmann-stiftung.de



Prof. Dr. Heiko Roehl

hat in Berlin, Bologna und Bielefeld Psychologie, Betriebswirtschaft und Soziologie studiert und als Diplom-Psychologe und promovierter Soziologe abgeschlossen. In der Zukunftsforschung der Daimler-Benz AG in Berlin und Paolo Alto/USA leitete er von 1996 bis 2001 Projekte des Konzerns zu verschiedenen Aspekten organisierter Wertschöpfung. Von 2002 bis 2007 unterstützte er im Auftrag der Bundesregierung die Organisationsentwicklung der Nelson Mandela Foundation in Johannesburg/Südafrika in ihrem Kampf gegen HIV/AIDS. Von 2007 bis 2012 war er für die Unternehmensorganisation der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) verantwortlich. Heute leitet er das Programm Global Leadership Academy, das die GIZ im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung durchführt.

Heiko Roehl ist Autor zahlreicher Publikationen im Themenkreis Organisation/Veränderungsmanagement und Mitherausgeber der Zeitschrift »OrganisationsEntwicklung«. Er ist Honorarprofessor der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Br. und hat Lehraufträge an der Universität der Künste Berlin und der Universität Hildesheim.
Kontakt: hr@heikoroehl.de



Detlef Hollmann

hat nach einer kaufmännischen Tätigkeit Volkswirtschaft und Soziologie mit dem Schwerpunkt Personal in Paderborn und Bielefeld studiert. Seit 2001 ist er für die Bertelsmann Stiftung tätig. Als Senior Project Manager hat er verschiedene Projekte mit den Themenschwerpunkten Betriebliches Gesundheitsmanagement, Herausforderung ältere Mitarbeiter und Veränderungen im Personalmanagement betreut. Nach Abschluss des Projektes »Agenda moderne Personalpolitik«, in dessen Folge dieses Buch entstand, beschäftigt sich Detlef Hollmann im Rahmen einer Expertenkommission mit den Fragen sich verändernder Arbeits- und Lebensbedingungen. Weitere Informationen zu den Projekten unter www.bertelsmann-stiftung.de/amp und www.enterprise-for-health.org.
Kontakt: detlef.hollmann@bertelsmann-stiftung.de