

## Was wir in den letzten zehn Jahren durchlebt haben

**KOLLENTIPP.** Das Personalmagazin und die Selbst GmbH feiern 2009 ihr zehnjähriges Jubiläum. Das ist Anlass für einen Rückblick.

Wenn ich auf die vergangene Dekade der Personalarbeit zurückblicke, kommen mir große Herausforderungen und Verwerfungen in den Sinn.

### 1999: Personalfunktionen im Goldrausch

Vor dem Goldrausch der Dotcom-Jahre war niemand gefeiert. Erstmals in meinem Berufsleben hat sich eine fiktive Ökonomie zum Maßstab der Realökonomie aufgeschwungen. Die Verabsolutierung des Börsenkurses spiegelte sich personalseitig sowohl in finanziellen Performance-Management-Systemen als auch im Hype um den anglo-amerikanisch geprägten MBA wider.

### 2000/2001: Die Dotcom-Blase platzt

Unternehmen schalteten von Wachstumseuphorie auf Überlebenssicherung um. HR positionierte sich neu als Effizienzplattform, bei interner Leistungs-

erbringung wie globalen Arbeitskosten. Allerdings fehlte vielen Personalfunktionen die Affinität zum effizienzorientierten Nennermanagement. Viele Personalprofis gingen ins geistige oder faktische Exil, anstatt sich die klassische Maxime guter Personalarbeit in Erinnerung zu rufen: Zähler und Nenner gleichzeitig im Griff behalten.

### 2002-2005: Personalarbeit global

Mit dem Ende der Aufholjagd zum State of the Art emanzipierten sich deutsche Personalfunktionen von ihren US-Vorbildern. Angelsächsische Unternehmen haben eine imperialistisch-monokulturelle Prägung. Deutsche Personalfunktionen entwickelten kultursensible Konzepte des multilokalen Employer Brandings und balancierten globale HR-Standards und lokale Anpassungsfähigkeit aus. Zur methodischen Augenhöhe mit den USA gesellte sich aber die gleiche seelische Verarmung.

### 2006/2007: Der „War for Talent“ kehrt zurück

Der Kampf um Talente gewann im Aufschwung wieder an Fahrt. Zwar bewiesen Personaler ihre partielle Lernfähigkeit und setzten weniger auf Oberflächenkosmetik und Show. Persönlichkeit und moralisches Fundament der Talente blieben aber Tabuthemen. Warnungen vor überbordender Verschuldung und Führungsversagen wurden in den Wind geschlagen. 2008 traf uns die Finanzkrise mit voller Wucht. Seitdem frisst sie sich stetig weiter in die Realwirtschaft hinein.

Heute gilt es, nüchtern den personalwirtschaftlichen Instrumentenkasten der Kapazitätsanpassung durchzudeklinieren. Wir müssen unser



© ATPX/NTH

Augenmerk wieder einmal auf die Effizienz, den Nenner, richten. Doch mehr denn je muss vor jeder Ultima-Ratio-Entscheidung die Reflexion über wirtschaftliche Unvermeidbarkeit und moralische Vertretbarkeit stehen. Professionelle und moralische Standards sind zyklusneutral. Schmerzhaftes Einschnitte erweisen sich meist auch als Hemmschuh für einen Neuanfang. Deshalb müssen wir den Zähler im Blick behalten und vor langfristigen Schaden bewahren. Die wirklichen Helden der Personalarbeit sind diejenigen, die das Schlimme erträglicher machen und Schlimmeres verhüten.

### Kollegentipp

Wer sich, seine Abteilung und seine Arbeit voranbringen will, muss Wirkung entfalten. Gute Ideen und Ansätze, wie das gelingt, präsentieren Ihnen hier Mitglieder der Personalinitiative „Wege zur Selbst-GmbH“. Von Kollegen für Kollegen.  
[www.selbst-gmbh.de](http://www.selbst-gmbh.de)

Initiative  
→ Wege zur  
**Selbst GmbH e.v.**

### Thomas Sattelberger

ist Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Deutschen Telekom AG.

