



Ein langer, dorniger Weg

Thomas Sattelberger gehört sicher zu den renommiertesten deutschen Personalern – und zu den streitbarsten. „HR erfordert Härte“, sagt er und beschreibt seine 31-jährige Berufskarriere als „dornigen Marathonlauf“. Die Perspektiven eines Personalers, dessen ist er sich sicher, liegen nur in einem Rollenwechsel zum Business-Partner HR.

Vor das sachliche Durchdeklinieren des Themas möchte ich einige persönliche Anmerkungen stellen. Seit über 31 Jahren – mit zweimaliger Unterbrechung durch Tätigkeit im Linienmanagement – bin ich jetzt Personaler. In den 80er und 90er Jahren habe ich mich vielfach in Büchern und Fachartikeln zu der Weiterentwicklung der Personalprofession geäußert: Manchmal recht habenerisch oder auch blauäugig naiv, Modewellen wie die „Lernende Organisation“ mitinszenierend, manchmal nüchtern-strategisch die Herausforderungen aber auch Handlungsfelder der Personalarbeit im globalen System Arbeit skizzierend. Erst durch meine vierjährige Tätigkeit (1999 – 2003) als Produkt- und Operationsvorstand der Lufthansa Passage-Airline – also nach mehr als zwei Jahrzehnten professionellen Wirkens – ist mir ein erleuchtendes Licht aufgegangen: Viel zu lange hatte ich mich in meinem praktischen oder auch innovativen Wirken und Denken mit der oberen Spitze der Organisationspyramide beschäftigt: Introvertiert und segmentiert. Erst als ich für 22 000 Mitarbeiter in der Verantwortung stand, wurde mir bewusst, wie wenig meine vorherige Personalarbeit wirklich die kritische Masse derer erreichte, deren Arbeit das Rückgrat des Unternehmens darstellte. Diese Erkenntnis zog ich nicht als Sozialromantiker, sondern als Manager, der damals gute Menschenarbeit mit Wirkung auf die Kundschaft und die Profitabilität hautnah und direkt nicht nur zu gestalten, sondern zu verantworten hatte. Damals wurde mir klar, dass ich, sollte sich jemals mein Wunsch nach Rückkehr ins Personalmanagement erfüllen, auf zwei Herausforderungen unbeirrt achten würde:

- Um erfolgreich zu sein, muss Personalarbeit nicht nur die Generäle, Offiziersstäbe und Offiziersschulen, sondern auch und gerade die Frontlinie in kritischer Masse erreichen.
- Um erfolgreich zu sein, darf Personalarbeit nicht nur introvertiert auf Mitarbeiter wirken. Sie muss vor allem sichtbare Konsequenzen für den echten Kunden, die Aktionäre und für andere Stakeholder des Unternehmens zeigen.

Diese Herausforderungen kommen für mich „on top“ aller anderen HR-Anforderungsprofile.

Solche Dogmen sind schnell an die Kirchentüre genagelt. Sie mit Leben zu erfüllen ist ein dorniger Marathonlauf, den ich auch selbst seit meiner Rückkehr ins Personalwesen vor drei Jahren im Eigenurteil nur befriedigend einlöse. Die Gründe liegen auf der Hand.

- Um die Hebelwirkung kritischer Masse zu erreichen, bedarf es für viele HR-Projekte einer industriellen Logistik mit quasi militärischer Disziplin wie sie auch in anderen Teilbereichen des Unternehmens gefordert ist. Letztlich sind wichtige HR-Projekte vergleichbar mit Anläufen in der Großserienproduktion. Wie ich aus eigener Erfahrung und durch Herumschauen weiß, ist diese Fähigkeit in vielen Personalfunktio-

nen häufig nur gering entwickelt. Der Gedanke, in HR-Themen die Effizienz einer Fabrik zu erreichen, ist eher fremdartig für die Arbeitsweise, aber auch für die Nischen-Kreativität vieler Personaler.

- Zum anderen bedarf es einer Vorstellung von Personalstrategie, die vielerorts die formulierte Personalstrategie auf den Kopf stellt. Um Wirkung beispielsweise auf Kunden und Aktionäre zu erzeugen, hilft es

„Der hinter vorgehaltener Hand artikulierten Geringschätzung des Personalwesens muss Paroli geboten werden.“



nicht, Personalarbeit mit rethorischen Hypothesen zu ihrer quantifizierten Wirkung auf Finanz-, Kunden- und Arbeitsmärkte zu versehen. Ganz im Gegenteil, sie muss leidenschaftlich und analytisch helfen, beispielsweise:

- die Produktqualität für den Kunden zu verbessern und die Kundenbindung zu stärken (in beiden Fällen ist nicht der interne, sondern der externe Kunde gemeint),
- globale Arbeitskosten zur Unterstützung der Kostenführerschaft eines Unternehmens wettbewerbsfähig zu halten,
- das Produktionsnetzwerk durch Flexibilität der Human-Organisation in seiner Atmungsfähigkeit und Elastizität zu stärken sowie
- die Unternehmensmarke durch eine ausgezeichnete Arbeitgebermarke innen und außen zu fördern.

„...natürlich bewegt mich die graue Realität unserer Zunft. Manchmal könnte ich gar verzweifeln, wenn ich um mich blicke.“



Ich gestehe selbstkritisch, dass es erst einer vierjährigen Linienenerfahrung bedurfte, um zu diesen eigentlich recht simplen Erkenntnissen zu kommen und dies noch dazu erst in reiferen Berufsjahren. Wahrscheinlich lässt sich daraus aber auch der Schluss ziehen, dass es eines mehr als nur touristischen Ausflugs in die so genannte Geschäftswelt bedarf, um Personalarbeit geschäftsgetrieben zu betreiben. Ich rede hier nicht dem

Quereinsteiger ins Personalwesen das Wort, sondern plädiere für zirka zwei mehrjährige Rotationen des Personalprofis in Vertriebs-, Controlling- und/oder Produktionsbereiche im Laufe seiner jahrzehntelangen generalistischen HR-Laufbahn. Um Business-Partner zu werden oder zu sein, genügt es nicht, nur die Sprache des Geschäfts zu sprechen. Das intensive Erleben der Arbeitssprinzipien, der Denkwelt, der Entscheidungszwänge zwischen größeren und kleineren Übeln, der Kundenreklamationen, der Produktionsstillstände ist unverzichtbar. Nicht, dass ich die Welt des Linienmanagements glorifiziere – ganz und gar nicht. Auch dort wird nur mit Wasser gekocht. Aber das dortige Wasser und Kochen muss man kennen.

Manche Kollegen und Kampfgefährten früherer Zeiten fragen sich, ob ich „die Seiten gewechselt“ habe oder jetzt mit meinen Auffassungen im Mainstream zu Hause bin. Hoffentlich nicht! Ich versuche nach wie vor gute, manchmal auch neuartige HR-Architekturen zu gestalten. Nur eines weiß ich heute: Humaninnovationen sind „nice to have“, wenn die von mir genannten Grundtatbestände nicht das Fundament sind.

„Gerade weil Deutschland so kräftigen Nachholbedarf hat, ist der HR-Business-Partner besonders notwendig und gefragt. Wer sonst ist in der Lage, das differenzierte betriebliche System Arbeit durch die schwierigen Klippen zu manövrieren?“



Nach diesem eher persönlich gehaltenen Hintergrund möchte ich mich einigen grundsätzlichen Fragen zum HR Business-Partner zuwenden.

Was ist ein Business-Partner?

Die Autoren der Capgemini-Studie, die in diesem Heft auch zu Wort kommen, haben zu Recht darauf verwiesen, dass es fundamental unterschiedliche Definitionen des Business-Partners gibt, bedingt auch durch einen Begriffswirrwarr seines Begründers Dave Ulrich von der Universität Michigan. Die Definitionsbandbreite reicht von HR als dem Business-Partner bis hin zum Business-Partners als einer von etlichen Rollen

des Personalwesens, wie sie beispielsweise Lawler/Murmann mit den drei Rollen HR-Manager, Business-Partner und strategischer Partner beschrieben haben.

Ich persönlich halte es nach wie vor mit der fast neun Jahre alten ersten Definition von Dave Ulrich, der die vier Rollen des Business-Partners „Strategic-Partner“, „Administrative-Expert“, „Employee-Champion“ und „Change-Agent“ benannt hat (siehe Abbildung).

Wer jetzt nach Präzisierung fragt, sollte schnellstens das Buch „Human Resource Champions“ lesen – Standardliteratur für jeden Personalmanager. Ich verwende die erste Nomenklatur von Dave Ulrich bis heute, um weltweit den Personalmanagern meines Ressorts, die sich aus der Personalstrategie von Continental ergebenden Anforderungen in den vier Aufgabenfeldern zu illustrieren.

Braucht man den HR-Business-Partner?

Wer ist „man“? Zuerst ganz egoistisch der Personalprofi selbst. Denn der HR-Business-Partner ist einer von fünf Karrierepfaden des Personalprofis: Berater in einer HR-Beratungsfabrik, freiberuflicher HR-Berater, Manager in einer internen HR-Fabrik (Shared-Services), Experte im „Center-of-Expertise“ oder eben der Business-Partner. Wenn es den HR-Business-Partner nicht mehr gäbe, wäre die Karrierevielfalt deutlich ärmer. Aber natürlich definiert sich seine Notwendigkeit nicht nur aus ureigensten, egozentrischen Motiven. Anhand von Fragestellungen aus der Perspektive unterschiedlicher Stakeholder lässt sich am ehe-

Business-Partner HR bei Continental

Abbildung

Strategischer Partner

- Arbeitskosten des Standorts steuern
- Flexibilität und Versatilität von Manufacturing/Engineering unterstützen
- Kundenorientierung des Standorts fördern
- Initiativen zur Produktqualität forcieren
- Lokale Arbeitgebermarke bauen

Change Agent

- OE-Consulting
- Coaching von Führungsverhalten
- Kulturwandel am Standort begleiten
- Talent Pipeline am Standort managen (Owner der HRD-Prozesse)
- Kultur des Mitarbeiter-Commitments/-Engagements aufbauen

Administrativer Expert

- Lokale HR-Services verhandeln und kontrahieren (basierend auf Service-Level-Agreements)
- Top-Qualität lokaler HR-Vendors steuern
- Manufacturing-Exzellenz in verbleibenden HR-Services sichern
- Qualitätssicherung und Monitoring globaler, regionaler und lokaler Serviceleistungen aller Lieferanten

Employee Champion

- Lokale Adaptation der Projekte „Lernende Fabrik“ „Atmende Fabrik“ „Vitale Fabrik“
- Null-Incident Kultur fördern
- Diversity Management
- Vorreiter sein für Mitarbeitergespräche, Lernen & Personalentwicklung sowie Performance Management

Nach dem Vorbild des Dave-Ulrich-Modells wird bei Continental die Personalstrategie auf die Kompetenzen und Fähigkeiten jedes einzelnen operativen Personalmanagers heruntergebrochen.

sten die Existenzberechtigung diskutieren.

- Aus Kundenperspektive: Wer beim Lieferanten oder Produzenten kümmert sich um eine Qualitätskultur, wer treibt die Zero-Incident-Philosophie, wer unterstützt Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung, wer fördert Atmung des Unternehmens angepasst an Kundenbedarfe?

- Aus Shareholderperspektive: Wer steuert das globale Arbeitskostenmanagement, wer füllt die Talent- und Führungspipeline zeitgerecht und passend, wer bringt die Kul-

tur- und Menschen-Perspektive in Merger-and-Acquisition-Due-Diligences und Integrationsprozesse ein, wer entwickelt wertsteigernde Anreizsysteme, wer gestaltet notwendige Restrukturierungen und Arbeitskonflikte ohne zu große Reibungsverluste?

- Aus Perspektive der Talentmärkte: Wer baut weltweit in den lokalen Talentmärkten Arbeitgebermarken auf, wer schafft es, Talentreservoirs in den richtigen Regionen der Welt zu erschließen, wer unterstützt und treibt die Beschleunigung der Lernkurven

für das „Ramp-Up“ neuer Entwicklungszentren und Fabriken, wer hat die geeigneten Bindungsmechanismen in erwachsenen Arbeitsmärkten, wer hat modernes Verständnis von Karriere?

Sicherlich habe ich jetzt einzelne Anspruchsgruppen nicht berücksichtigt und auch nicht die ganze Bandbreite möglicher Fragestellungen thematisiert. Doch sicher ist auch verständlich geworden, warum ich meiner eigenen Arbeit bei einem solchen Anspruch nur die Note „befriedigend“ geben kann.

Fünf Disziplinen der Professionalisierung

Es gibt für mich fünf Dimensionen der Professionalisierung: Die strategische, die methodische, die seelische, die personale und die politische Dimension. Lassen Sie mich schwarz-weiß konturiert diagnostizieren:

Strategisch: Duster sieht es im strategischen Bereich aus. Hier sind viele Personalfunktionen Kastraten, nicht nur aufgrund ihrer zunehmend geringer wertigen strukturellen Positionierung, sondern auch weil sie Personalstrategie oft nicht aus den Problemstellungen des Geschäfts ableiten. Eigentlich hätten sie in ihrer Verantwortung für das System Arbeit im Unternehmen die Aufgabe, die HR-relevanten Themen in die Geschäftsstrategie einzubringen und im Zweifel mit breitem Geschäftsverständnis auch eigene ressortübergreifende Beiträge zu leisten. Doch mangelndes Verständnis sowohl von Makroökonomie wie von Betriebswirtschaft – und hier spreche ich gerade nicht nur über die Financials – machen die Personalfunktionen oft zu einem uninteressanten, nicht nachgesuchten Teil des Unternehmens. Märkte, Wettbewerber, Geschäftsprozesse, Kunden und der Beitrag von HR zum erfolgreichen Wirken auf diesen Feldern fallen zu oft unter den Tisch. Wie der Nationalökonom Wilhelm Röpke – so schön auch auf Personaler anwendbar – sagte: „Die Menschen unserer Zeit werden mit Wissen aller Art voll gestopft, aber etwas Wesentliches lernen sie nicht: Die Wirkungsweise und den Sinn des eigenen Gesellschafts- und Wirtschaftssystems zu verstehen, dessen Glieder sie sind und von dessen Funktion ihr Lebensschicksal abhängt.“ Gleichzeitig geht Personalfunktionen häufig die Fähigkeit ab, die Komplexität eigener strategischer Kernthemen so zu verringern, dass sie anderen Funktionen mit einfacher Sprache vermittelbar sind. Entweder die strategische Schwierigkeit des Human-Resource-Managements oder die pädagogisch notwendige Verringerung strategischer HR-Komplexität werden nicht beherrscht. Damit sitzen viele Personalfunktionen in der Mausefalle. Keine gute Strategie zu besitzen beziehungsweise diese nicht verständlich zu machen, führt in der

Ära der Optimierung administrativer Dienstleistungsprozesse dazu, dass von Personalarbeit kaum noch etwas zurückbleibt, wenn die Transaktionen und Standardprozesse ins Shared-Service-Center oder nach Bangalore abgewandert sind.

Methodisch: Nicht ganz so düster, aber durchwachsen sieht es bei der zweiten Professionalisierungsdisziplin aus. Das Personalwesen in Deutschland hat in den letzten Jahren den methodisch-prozesshaften Bereich der Personalarbeit gut rezipiert. Moderne Instrumente, Systeme und entsprechendes Prozessverständnis wurden schon Ende der 90er-Jahre – zwar nach anfänglicher Skepsis, dann aber getrieben durch Benchmarking mit der angelsächsischen HR-Welt – verstanden und adaptiert. Der Handwerkskasten stimmt, wo es hapert, ist auf dem Feld ausgezeichneter Umsetzung. Die Kunst der breitflächigen und tief schürfenden Implementierung hängt von der Qualität des damit verbundenen Projektmanagements ab. Hier sind noch kräftige Hausaufgaben zu leisten. Zehn Prozent ist Strategie, der Rest ist Exekution – dieses Dogma des Managementprofessors Jick Todd ist das Gegenbild zum Image von HR als Dampfplauderer. Kantiges Projektmanagement im Aufgabenfeld „Strategischer Beitrag“ und kontinuierliche Prozessexzellenz im Aufgabenfeld „HR-Fabrik“ sind Engpassfaktoren.

Seelisch: Das dritte Feld der Professionalisierung beschäftigt sich mit der seelischen Dimension der Personalarbeit. Hier sind nicht wenige Personalfunktionen zerrieben zwischen einer Diffusion eigener Werte angesichts der stürmischen Winde der Globalisierung und einer fast amigohaft gelebten Konsenskultur. Damit lassen sie sich auf eine Exekutenrolle für die Moral anderer zurückdrängen. Personalfunktionen stellen fest, dass ihr gebetsmühlenartig vorgetragenes Bekenntnis zum Wert des Humankapitals und zu ihrer Vorreiterrolle bei Unternehmenskultur häufig zu einem Ruf in der Wüste

wird. Viele Personaler singen das Klagegedicht über Globalisierung und Job-Verlagerung, über Entfremdung und Entwurzelung, über Heuschrecken und Turbokapitalismus. Wie ein verängstigtes Reh im Scheinwerferlicht stellen sie jedoch fest, dass sie zwar ethische Gesinnung zeigen, aber kaum noch Zuhörer in den Führungsetagen finden. Zuhörer und Claqueure finden sie bei den Opfern, Betroffenen oder selbsternannten Moralpredigern, die furchtsam, verkrampft und feindbildstarr auf Markt und Wirtschaft schauen, nicht jedoch bei den Entscheidern und Gestaltern. Verantwortung in einer globalisierten Welt erfordert praktische Vernunft, oft die Wahl für das kleinere Übel, und ein Wertegerüst, das Handlungsfähigkeit statt Paralyse ermöglicht und die Handlungszwänge globaler Ökonomie nicht als unmoralisch denunziert. Zusätzlich sind die Personalfunktionen zunehmend im Zwielicht. Allemal um Reputation und Anerkennung in Geschäfts- und Strategiefragen ringend werden sie im Gefolge der Hartz-Affäre dazu noch in die Diskussion des moralischen Sumpfs und einer „Amigo-Mitbestimmung“ hineingezogen. Verwahrlosung erwächst insbesondere in Kontexten, in denen Check und Balance nicht ausreichend stattfindet, respektive Beziehungsgestrüppe konkurrenzlos und inzestuös wuchern können, eben Filzokratie und langjährige Umgarnung mit Gefälligkeiten. Gerade Personalfunktionen bieten mit ihrer häufig extrem konsensorientierten Einstellung ihrer geradezu geschmeidigen Konfliktscheu im Unternehmensinnern Nährboden für eine „Ich tue Dir nichts, Du tust mir nichts“-Attitüde. Kommt eine gefällig-routinierte Mitbestimmungskultur hinzu, sind moralische Verschleißerscheinungen wahrscheinlich. Der Personalvorstand von Gewerkschaftsgnaden oder der abgehalfterte Linienmanager, der gerade noch zum Personalchef taugt. Welch ein Schreckensbild. Ich warte übrigens schon gar nicht mehr darauf, dass die „Standesorganisation“ DGFP überhaupt die Courage hat, zu praktiziertem Inzest und zur Notwendigkeit geisti-

- Die meisten Personalfunktionen, doch ich lasse mich hier gerne belehren, gehen bei der Personalstrategie introvertiert von klassischen Funktionen wie Rekrutierung, Personalentwicklung, Vergütung, Retention und Trennung aus und fragen sich dann mühsam, wie darauf aufbauend Beiträge für das Geschäft geliefert werden können: Eben eine Inside-Out-Vorgehensweise. Intelligente Personalfunktionen fragen nach den Herausforderungen des Geschäfts wie Kostenführerschaft,

Agilität der globalen Wertschöpfungskette, Wachstum in Asien oder auch Produktneueinführung und übersetzen dies dann in die Herausforderungen für die Personalfunktion und ihre Teildisziplinen: also Outside-In. Dieser Prozess ist harte intellektuelle, und dann vor allem aber auch praktische Arbeit. Doch dann lassen sich viele der oben gestellten Fragen positiv beantworten und damit auch die Grundsatzaussage „Braucht man den HR-Business-Partner“.

Braucht man den HR-Business-Partner auch in Deutschland?

Eine auf den ersten Blick naive Frage. Ist doch Deutschland eine Untermenge zu den Antworten aus Frage 3. Doch die Frage gewinnt – wenn ernst genommen – ungeahnten Charme. Die Quintessenz lautet: Ja, Deutschland braucht den HR-Business-Partner ganz besonders. Vier Gründe möchte ich vorrangig benennen:

1. Die wichtigste Begründung: Deutschland ist in seinem drastischen Transformationsprozess der Volkswirtschaft von der Produktions- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft neben Italien das am meisten zurückgebliebene Land West-Europas. Volkswirtschaftliche und damit verbundene betriebswirtschaftliche Transformationsprozesse fokussieren voll und ganz auf das System Arbeit: Sowohl im Verlust des Alten wie im Gewinnen des Neuen. Die Gestaltung der betrieblichen Reformierungs- und Restrukturierungsprozesse und des damit verbundenen Qualifikationsaustausches ist ein Schlüsselthema des Personalmanagements in den harten Winden der Globalisierung. Wettbewerbsfähige Arbeitskostenpositionen, insbesondere am Low-End der Qualifikation in industriell verarbeitenden und Servicebranchen und gleichzeitige Sicherung der Attraktivität in der technisch-wissenschaftlichen Talentbasis am High-End der Qualifikation gehört zu den Kernaufgaben eines deutschen Personalmanagements in der Ära der Globalisierung. Wie anders soll High-Tech-Innovation und Dienstleistungsökonomie den Schwund industrieller und staatswirtschaftlicher Arbeitsplätze in Deutschland auch nur einigermaßen kompensieren? Und hier werden auf unser Land trotz kurzfristiger konjunktureller Aufhellung erst noch die deftigen und schmerzhaften Hausaufgaben der Strukturpolitik zukommen. Gerade weil Deutschland so kräftigen Nachholbedarf hat, ist der HR-Business-Partner besonders notwendig und gefragt. Wer sonst ist in der Lage, das differenzierte betriebliche System Arbeit durch die schwierigen Klippen zu manövrieren? Deutschti-

ger und politischer Unabhängigkeit der Personalfunktion Stellung zu nehmen.

Personal: Was die vierte Professionalisierungsdimension betrifft, die personale Dimension, so fordere ich auf, einmal gründlich zu studieren und zu prüfen, wer eigentlich mit welcher Motivation in die Personalfunktion geht, auf wen diese Funktion Attraktivität ausübt und wie die Karriere- beziehungsweise Sozialisationsprozesse im Personalwesen ablaufen. Hier habe ich drei große Sorgen,

- erstens, dass die Animus-/Anima-Balance in der Personalfunktion aus den Fugen geraten ist. In der Frontliniarbeit ist Personalarbeit häufig das Werk „fleißiger Bienechen“. Die Leitungsfunktionen dagegen sind oft in den Händen von Männern, denen der Sinn für das Entrepreneurship der Personalarbeit abgeht. Manchmal sind sie geradezu graue Mäuschen. Ich weiß, jetzt bin ich politisch inkorrekt und in der Pauschalierung ungerecht.

- zweitens, dass die Besten weder als Einsteiger noch als Quereinsteiger ins Personalwesen einsteigen. Das beginnt schon im Studium. Das Fach hat den Nimbus des Neigungsfachs, nicht des Leistungsfachs. Deswegen gibt es in Deutschland unter den Lehrstuhlinhabern auch keine HR-Koryphäen mehr. Statt ordentliches Personalmanagement weiter zu entwickeln, schminken sich viele Personal-Lehrstühle zu „Leadership“ – oder „International-Management-Lehrstühlen“ um, ohne mehr als Oberflächenkosmetik zu generieren oder sie miniaturisieren sich zu mikro-ökonomisierendem Personalmanagement.

- drittens, dass Personaler kaum Opportunitäten suchen beziehungsweise Chancen dazu erhalten, ein- bis zweimal im Berufsleben für mehrere Jahre in einer anderen als der HR-Funktion die Geschäftswelt zu erleben und zu gestalten. Das T-Shape der Karriere ist im Personalbereich ein Fremdwort und quasi nur den Quereinsteigern in der Personalfunktion vorbehalten.

Politisch: Die letzte Dimension der Professionalisierung ist die politische Dimension. Hier haben Personaler sowohl als Staatsbürger als auch als Rollen-

ger im Unternehmen dezidierte Positionen zu vertreten. Aus einer falsch verstandenen Scheu, einem zu eng definierten Rollenverständnis oder aus Ignoranz heraus wird diese Aufgabe jedoch selten zu einer politischen Stimme des jeweiligen Personalbereichs, etwa in der Bildungspolitik, der Arbeitsmarktpolitik, der Kinder-, Familien- und Migrationspolitik, um nur einige zu nennen. Egal, ob es lokale oder gesellschaftliche Stellungnahmen oder Initiativen sind.

Sanierungsfall HR

Die Bundeskanzlerin getraute sich einmal, von Deutschland als einem Sanierungsfall zu sprechen. Dann sollten wir uns getrauen, auch von der Personalfunktion im Lande als einem Sanierungsfall zu sprechen. Summa summarum: Strategisch kastriert, methodisch durchwachsen, seelisch verarmt und heimatlos, politisch gehemmt und persönlich partiell deformiert. Ein düsterer Befund, der jedoch mit dem Standing vieler Personalfunktionen korreliert. Sanierungsdiagnose zu treffen ist an sich nichts Schlechtes, sondern hilfreich. Kantig wird es, wenn es zum Schwur kommt: Saniere ich mich oder werde ich saniert?

Auf allen fünf Professionalisierungsdisziplinen besteht Handlungsbedarf. Hier gibt es keine Notwendigkeit der kleinkarierten Abgrenzung. Wettbewerb unterschiedlicher Professionalisierungsinitiativen ist gut und nützlich. Viele wissen, dass ich mich als Mitglied der Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ an der Entwicklung des „HR-Checks“ (www.selbst-gmbh.de) aktiv beteiligte. Dieses Instrument zur Diagnose und Verbesserung der HR-Funktion habe ich im eigenen Ressort angewandt und maßgebliches Feedback erhalten. Dies hat mich in meiner Überzeugung bestätigt, dass Professionalisierung zuerst mit Organisations- und Personalentwicklung und nicht mit der Erhebung numerischer Werte zu tun hat.

melei und Gesinnungsideologie darf hier aber den nüchternen Blick auf die ökonomischen Realitäten nicht versperren. Sonst lässt sich der Sanierungsprozess des Heimatlandes und der Heimat-Standorte nicht bewältigen.

2. Der zweitwichtigste Grund ist das sensible Thema der Mitbestimmung. Die älteren Leser werden sich daran erinnern, dass mit Einführung der Mitbestimmung im Jahr 1976 auch ein Stück Erosion des Personalmanagements begann. Viele große deutsche Unternehmen gründeten damals aus Sorge vor unsachgemäßer Einflussnahme eigene Führungskräftebetreuungs- und Politikbereiche beim Vorstandsvorsitzenden, die nicht in die Zuständigkeit des mitbestimmten Arbeitsdirektors fielen. Ich will hier nicht die Vor- und Nachteile deutscher Mitbestimmung diskutieren, sondern nur auf das Phänomen hinweisen, dass durch die Existenz spezifischer deutscher Mitbestimmung natürlich die Ausprägung von Personalarbeit gravierend anders verlaufen ist als in vielen anderen Ländern dieser Welt. Stärkere Binnenorientierung statt Stakeholder-Orientierung, partielle Entkopplung von Unternehmensstrategie, Mentalität im Sinne eines „Halte mir den Rücken frei gegenüber der Mitbestimmung“ bis hin zu einer im Extremen amigohaften Kollaborations- und Verbrüderungskultur. Genau solche unsauberen Gemengelagen erfordern eine kantige Konturierung des Personalwesens als Business-Partner.

3. Dritter Grund der besonderen Wichtigkeit der Business-Partnerschaft in Deutschland ergibt sich aus einer eher subjektiven



„Servile HR-Erfüllungsgehilfen sind zwar gerne gesehen, aber auch Ruck-Zuck ausgetauscht.“

Wahrnehmung meinerseits. Im Unterschied zur angelsächsischen, aber auch zur französischen Unternehmenswelt haben deutsche Geschäftsleitungen ein äußerst ambivalentes Verhältnis zu HR: sei es aus Ignoranz oder aus tradierten Vorurteilen. Manche Unternehmensleiter speisen ihre Meinung gar aus Erfahrungen „gefühlter Ungerechtigkeit“, erlitten in jüngeren oder Auslandsjahren. Der hinter vorgehaltener Hand artikulierten Geringschätzung des Personalwesens muss Paroli geboten werden.

4. Last not least: Auf einen harten Klotz gehört ein harter Keil. Servile HR-Erfüllungsgehilfen sind zwar gerne gesehen, aber auch ruck, zuck ausgetauscht. HR erfordert Härte: nicht ideologisch, aber professionell. Manche Firmen halten sich HR-Kurienkardinäle, aber Wandeln in den geheimen Gemächern der Macht ist vom Lebenszyklus der Mächtigen abhängig. Und im Dunstkreis der Macht zu sein, ist keine unternehmerische Wertschöpfung. Roter Purpur sieht gut aus, mehr aber nicht. Bunten, kulturpolitischen Hofnarren gilt Ähnliches. Poesie und Till Eulenspiegelerei ersetzt nicht Strategie und Betriebswirtschaft.

Die Notwendigkeit habe ich beschrieben. Doch natürlich bewegt mich die graue Realität unserer Zunft. Manchmal könnte ich gar verzweifeln, wenn ich um mich blicke:

- Personalfunktionen haben oft kein profiliertes Gesicht im Unternehmen.
- In der Top-Rolle sind HR-Manager eher geduldet und toleriert als wertgeschätzt und nachgefragt.
- Die geschäftliche Kompetenz der HR-Leiter ist oft nicht sichtbar, ihre Implementierungskraft häufig schwach entwickelt.
- Als Persönlichkeiten werden sie ten-

denziell und stereotypisch eher blässlich, zurückhaltend und karg-nüchtern erlebt.

- Ihre leise Stimme wird kaum gehört, ihr wenig zugehört oder gar überhört.
- Personalbereiche sind in vielen Unternehmen zu einer marginalen Ausputzerrolle degeneriert. Sie agieren – wie es Reinhard Sprenger einmal formulierte – als „unternehmensinterne Platzanweiser“ und pflegen administrativen Autismus.
- Der Rettungsversuch, Personalarbeit als Beleg ihres Erfolgs zu (mikro-)ökonomisieren, ist bisher erfolglos, ab und an sogar belächelt wie die Ökonomisierung der Marketing-Disziplin.
- Personal-Strategen mit Kämpfer-Naturell liebäugeln eher mit der Beraterzunft, um der Muffigkeit ihres „Personalwesens“ oder ihrer muffigen Geschäftsleitung zu entkommen.
- Fast schizophoren zu dieser Realität ist die Realität der Beraterzunft und Personalkongress-Szenerie, die den HR-Business-Partner anpreist.

Im Kasten habe ich aus meiner Sicht die fünf Professionalisierungsherausforderungen unserer Zunft skizziert. Es ist ja selten zu spät. Und sei es nur, dass wir unseren jungen Mitarbeitern – also dem Saatgut unserer Profession – wieder mehr Orientierung und Zuversicht vermitteln können.

Mehr zum Thema

Den HR-Check der Initiative Selbst-GmbH können Sie downloaden unter:

www.selbst-gmbh.de

Ulrich, D.: Human Resource Champions, Harvard Business School Press, 1997,

Ulrich, D./ Brockbank, W.: The HR Value Proposition, Harvard Business School Press, 2005.

Downloadhinweis

Eine Besprechung des neuesten Buchs von **Dave Ulrich:** The HR Value Proposition können Sie unter www.personalwirtschaft.de downloaden.



Autor

Thomas Sattelberger,
Vorstand Personal, Continental AG, Vorsitzender der Initiative Wege zur Selbst-GmbH,
thomas.sattelberger@conti.de