10 Personalmanagement – Wohin gehst Du?

Personalmanagement – »Wie denkst und lebst Du?«

Sind wir Personalexperten unverbesserliche Optimisten? Brauchen wir rosarote Brillen für die Tagesarbeit? Erklärt sich das aus der Helferrolle? Oder müssen wir uns im Portfolio *Schumpeters* »zur Minorität von Leuten mit einer schärfern Intelligenz und einer beweglichen Phantasie« zählen, die immer neue Kombinationen sehen und entwickeln, aber schließlich »Tagträumer« bleiben? Gehören wir damit zu selten zur »noch geringeren Minorität, die handelt«, also dem unternehmerischen Typus? *Schumpeters* Antwort zur Charakterisierung des unternehmerisch wirtschaftenden Menschen ist eindeutig: »Die neuen Kombinationen kann man immer haben, aber das Unentbehrliche und das Entscheidende ist die Tat und die Kraft zur Tat.«[482]

Schon vor 25 Jahren von uns mit durchgeführte Analysen zum Stand der Personalarbeit und Personalleiter in Großunternehmen[483] erbrachten tendenziell ähnliche Resultate. Sie lauteten: Die Zeit der Personaladministration geht zu Ende, das strategische Personalmanagement nimmt den ihm gebührenden Platz ein. Die tägliche Arbeit konzentriert sich auf die wirklich zentralen Personalfunktionen und -instrumente. Und soziale Intelligenz, soziale Verantwortung, soziale Sensitivität sowie soziale Prägungsfähigkeit sind die vier wichtigsten Anforderungen an Führungskräfte im Personalwesen.[484]

1982 führte die Schweizer Gesellschaft für Personalfragen schon eine schweizweite Untersuchung zum Personalwesen durch.[485] Damals wurde ein Polaritätsprofil der Personalverantwortlichen ermittelt – auch aus Sicht von internen Kunden und der Geschäftsleitung. 26 % der damaligen Personalchefs wurden dabei als Unternehmer charakterisiert. Allerdings gab es daneben auch einen beachtlichen Anteil an »Beamten« (23 %), »Schauspielern« (12 %) und »Politikern« (18 %).

Bei unserer ähnlichen Frage im Jahre 1999 zum Anteil der unternehmerischen Führungskräfte im Personalmanagement mit einem anderen An-

482 Schumpeter 1912, S. 174f.
483 Vgl. Remer/Wunderer 1979
484 Vgl. ebenda, S. 178
485 Vgl. Schweizer Gesellschaft für Personalfragen 1982; Wunderer 1989

satz ergaben sich zwar etwas höhere Einschätzungen, aber kein grundlegend anderes Ergebnis. In den letzten Jahren mussten alle dazulernen und sich den neuen Gegebenheiten gründlich anpassen. Schlagworte dazu lauten: Globalisierung, Fusionen, Kooperationen, umfassende und schnelle Restrukturierungen, permanenter Personalabbau, Standortwettbewerb im gleichen Unternehmen mit Lohnkostenunterschieden im Verhältnis von 1:10, kürzere (Teil-)Arbeitszeiten, geringeres Arbeitsethos und höhere Ansprüche an eine sinnvolle, ja spaßmachende Arbeit, Flexibilisierung, Frühverrentung, Teilzeitarbeit in »atmenden Unternehmen«[486], Mutationen, Rotationen, Abbau von Rang- und Statushierarchien und Leistungsverdichtung.

Fordert also diese Realität im Human Ressourcen Management zwingend unerschütterliche Optimisten? Und wie steht es, wenn man für die Zukunft den Rollenschwerpunkt auf »Change Management« und auf »strategische Beratung der Geschäftsleitung« legen will? Oder stehen solche Forderungen im Gegensatz zu Entwicklungen des letzten Jahrzehnts, in dem viele strategische Entscheide und Aufgaben auf die Unternehmensleitung verlagert oder auf Personalberater outgesourct wurden, in dem man auch wieder rezentralisierte und in dem Personalverantwortliche von einschneidenden Strategiewechseln oft erst im Nachhinein oder aus der Presse erfuhren. Kann die qualitative Personalarbeit im Vordergrund stehen, wenn die obersten Chefs für Logistik, Finanzen oder Controlling zuständig sind bzw. im Hauptamt eine Sparte oder Division führen, die sie schon übermäßig in Anspruch nimmt?[487]

Personalmanagement – »Was willst Du?«

Zunächst fordern die Personalverantwortlichen von sich selbst mit höchster Priorität, dass sie zukünftig unternehmerisch denken und handeln müssen.

Dabei stehen für sie die weichen Faktoren der günstigen Rahmengestaltung im Vordergrund: die Förderung unternehmerischer Werte im eigenen Bereich und beim Personal durch systematische und planmäßige Auswahl und Entwicklung, vermehrtes Controlling von Soft Factors sowie durch Führung und günstige Umfeldgestaltung.

---

486 Hartz 1996

487 Dass übrigens in den letzten Jahren ein Personaldirektor im Rahmen einer Karriereentscheidung in die Geschäftsleitung berufen wurde, war wohl der Ausnahmefall, im Finanz- und Controllingbereich dagegen die Regel.

Im organisatorischen Bereich wird das Konzept eines unternehmerisch geführten Wertschöpfungs-Centers weiterhin erheblich an Bedeutung und Verbreitung gewinnen. Neben der Service-Dimension werden aber v. a. der Ausbau der ökonomisch orientierten Business-Dimension sowie der unternehmenssichernden Leistungsgestaltung über die Management-Dimension des Wertschöpfungs-Centers in den Vordergrund rücken. Und in der strategischen Gestaltungsebene stehen Veränderungsmanagement und Beratung der Geschäftsleitung im Mittelpunkt.

Diese drei strukturellen Gestaltungsaufgaben fordern ein **»Unternehmertum in eigener Sache«**. Ihre größten Wertschöpfungschancen sehen die Experten in folgenden Funktionen: Personalentwicklung, Wissens- und Change Management, Beratung der Führungskräfte und Unternehmensleitung, Personalgewinnung, Kulturgestaltung und strategische Personalplanung. Wenn diese dem Outsourcing überlassen werden, setzen sich die Personalverantwortlichen damit selbst auf die Kandidatenliste für das nächste Outplacement.

Der Wertewandel bewegte sich in Richtung neuer »Arbeitstugenden« (Sinn in und Spaß an der Arbeit, Herausforderung, Abwechslung, Anerkennung und leistungsorientierte Vergütung). Die traditionellen Tugenden (Fleiß, Verantwortung, Treue, Loyalität, Gewissenhaftigkeit) verlieren nicht an Bedeutung. Da aber deren Träger zunehmend frühzeitiger aus dem Erwerbsleben ausscheiden und die neue Wertegeneration verstärkt nachrückt, verändert sich das Werteprofil der Mitarbeiter insgesamt erheblich.

Doch Wertewandel heißt noch nicht Verhaltensänderung. Das gilt für Individuen wie für Organisationen. Zwischen Anspruch und Wirklichkeit zeigt sich meist ein Timelag von vielen Jahren. Begründet das auch die eingangs diskutierte Verhaltensstabilität der Personalverantwortlichen?

Personalmanagement – »Wann handelst Du?«

Dauer und Intensität von Veränderungen hängen insb. davon ab, inwieweit und wie intensiv sich die Verantwortlichen an die **Umsetzung** ihrer Visionen, Missionen, Strategien, Ziele und Aufgaben machen. Es genügt nicht, auf Vorbilder zu warten, die Wünsche in die weitere Zukunft zu verschieben oder gar andere für Verzögerungen verantwortlich zu machen.

Das Implementierungs- bzw. Umsetzungsproblem ist also (auch!) im Personalwesen die wohl wichtigste Ursache für noch nicht genügende

Anpassungsleistungen, besonders durch Übernahme von Vordenkerrollen im strategischen, kulturellen und organisatorischen Bereich. Das Vorstandsmitglied eines bekannten Konzerns, auch Autor in Personalfragen, hat die eigene Zunft einmal so charakterisiert: »Wir sind Wissensriesen, aber Realisierungszwerge.«[488] Auch unsere Personalexperten haben als eigenes Defizit gerade die Anforderung genannt, an die sie den größten Veränderungsbedarf stellten: **unternehmerisches Denken und Handeln**.

Damit ist das Erfolgsrezept schon geschrieben, wenn auch noch nicht befolgt: gezielt nach Führungskräften und Mitarbeitern mit Umsetzungskompetenz für das Personalmanagement suchen und diese unternehmerische Schlüsselqualifikation insb. bei Auswahl- und Karriereentscheidungen berücksichtigen. Dazu gehören nach umfangreichen Untersuchungen v. a.: Hartnäckigkeit, Zielstrebigkeit, Leistungs- und Erfolgsorientierung sowie eine positiv-konstruktive, ja optimistische Grundhaltung.[489] Letztere hat die Zunft der Personalverantwortlichen bewiesen. Machen wir uns also an die Arbeit, vielleicht nach dem Motto des Marketingkollegen *P. Kotler:*

»There are three types of companies:
those who make things happen,
those who watch things happen and
those who wonder what happened!«

Oder nach der reflektierten Devise:[490] »Im Anfang war die Tat«

488 Sattelberger 1996
489 Vgl. Wunderer/Bruch 2000
490 J.W. Goethe, Faust I, Vers 1237