

---

### Zusammenfassung

In den letzten Jahren kann man verstärkt den Trend beobachten, dass Personalarbeit in normierten Prozessen geplant wird und in Abgrenzung zu traditionellen Vorgehensweisen die Wirkung auf die Organisation und nicht das Individuum abzielt. Dies hat zwar eine gewisse Berechtigung, da Personaler sich in der Vergangenheit sehr stark dem Individuum zugeneigt fühlten oder aber sich selbst als reine Verwalter sahen. Man greift jedoch zu kurz, wenn man Personalarbeit auf rein transformatorische Tätigkeiten reduzieren will. Einerseits lassen Menschen sich nicht normieren. Wenn das Individuum sich in seiner Einzigartigkeit nicht in den Maßnahmen des Personalbereichs wiederfindet, wird es wenig Akzeptanz für diese zeigen. Es gibt im Personalbereich aber auch sehr komplexe Aufgaben mit Dienstleistungscharakter, die zwar keinen strategischen Wert haben, aber gravierende Auswirkungen haben können. Effektive Personalarbeit muss sich also aus dem Dualismus „alte vs. neue Personalarbeit“ lösen und in allen Bereichen effektiv arbeiten und für die Organisation einen erlebbaren Nutzen schaffen.

Die Frage nach der Messbarkeit von Personalmaßnahmen wird seit Jahrzehnten intensiv diskutiert. Da diese in den meisten Fällen nicht beantwortet werden kann oder will, führen viele Unternehmen ihre Personalbereiche als reine Kostenfaktoren, was deren Effektivität einschränkt. Da viele Personalabteilungen unter Rechtfertigungsdruck stehen, wird vielerorts mit Pseudo-Kennzahlen argumentiert. Dies können Return-on-Investment-Rechnungen sein, Zahlen, die nichts über Effektivität aussagen, oder aber reine Binnenbetrachtungen. In der Personalentwicklung ist nach wie vor das Teilnehmer-Feedback die am weitesten verbreitete Kennzahl, die jedoch nichts über Effektivität oder Qualität aussagt. Die wenigsten Unternehmen erheben tatsächlich Erfolgsmessungen, obschon Kirkpatrick bereits in den 50er Jahren hierfür ein Modell geliefert hat.

Personalstrategie kann nie nachgelagert zur Unternehmensstrategie entwickelt werden, sondern muss ein integraler Bestandteil eines Gesamtstrategieprozesses sein. Unternehmens- und Personalstrategie stehen in direkter Wechselwirkung zueinander. Daher berücksichtigt eine ganzheitliche Strategie Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Elementen. Effektive Personalarbeit kann also nur in einem Strategieprozess entwickelt werden, der dem Gedanken der Balanced Scorecard folgt und Abhängigkeiten einzelner Komponenten abbildet.

Wöhes Aussage, dass der traditionelle Personaler eher dem Mitarbeiter zugeneigt sei als dem Unternehmen (Vgl. Wöhe 2010, S. 128), mag man zwar einerseits als ein Vorurteil empfinden, aber andererseits ist dies immer noch das Selbstverständnis vieler Personal(entwickl)er. Der Fokus der Personalentwicklung ist häufig das Individuum auf der Ebene der gemeinsamen Vereinbarung und Durchführung von Maßnahmen. Der Gegenpol zu diesem Zeitpunkt war der Personalverwalter, der zwar auf der Ebene von Systemen und Prozessen arbeitete, aber nicht mit dem Fokus auf Wertschöpfung. Diese zwei Extreme markierten in den 80er und frühen 90er Jahren die Parameter der betrieblichen Personalarbeit und waren auch Ursache für die Unzufriedenheit vieler Firmen mit ihren Personalbereichen. Beide Ansätze kosteten Geld und benötigten Ressourcen, trugen jedoch nicht messbar dazu bei, dass das Unternehmen sich entwickelte. So kam es dann, dass gerade ab Ende der 90er Jahre zahlreiche Berater aus großen Strategieberatungen in den Personalbereich wechselten, weil diese das mitzubringen schienen, was vielen Personalern fehlte: Professionalität, Businessnähe und den Blick auf Systeme und Prozesse. Inhaltlich zeigte sich hier allerdings das Problem der Mobilität von anderen Bereichen hin zu HR, nämlich das Fehlen von personalspezifischem Fachwissen. Schließlich liegt es bei einem Berater in der Natur der Sache, dass er nicht der inhaltliche Experte ist, sondern den Beratungsprozess gestaltet und moderiert. In Folge dieser Wachablösung im HR Bereich verlagerte sich der Fokus weg von Maßnahmen und administrativen Tätigkeiten hin zu Prozessen und Systemen. In der Tat führte dies in vielen Fällen dazu, dass die Personalarbeit in ihrer Außenwirkung professioneller wurde und auch klarere Konzepte zu erkennen waren. Für nicht wenige Unternehmen war dies eine willkommene Gelegenheit, sich als in der Personalarbeit modern zu präsentieren.

Dennoch steigerte dies letztlich nicht die Effektivität der Personalarbeit, denn in der Summe haben sich die Wahrnehmung und der Stellenwert von Personalarbeit im Unternehmen faktisch nicht verändert, wie in Kap. 1 aufgezeigt wurde. Die Tatsache, dass Prozesse definiert sind und professionell abgewickelt werden, sagt natürlich noch nicht über deren Effektivität aus. So begann im Personalwesen eine Zeit großer (und teurer) symbolischer Akte. Gerade im Personalentwicklungsbereich wurde unter der Bezeichnung Talent Management mit viel Aufwand, aber in der Summe begrenzter Effektivität, gearbeitet. Die neue Begrifflichkeit sollte suggerieren, dass der Fokus nun eben nicht mehr das Individuum war, sondern dass hier eine für das Unternehmen relevante Leistung erbracht wurde. Zunächst mag dies die Personalarbeit aufgewertet haben. Die hohen Kosten und

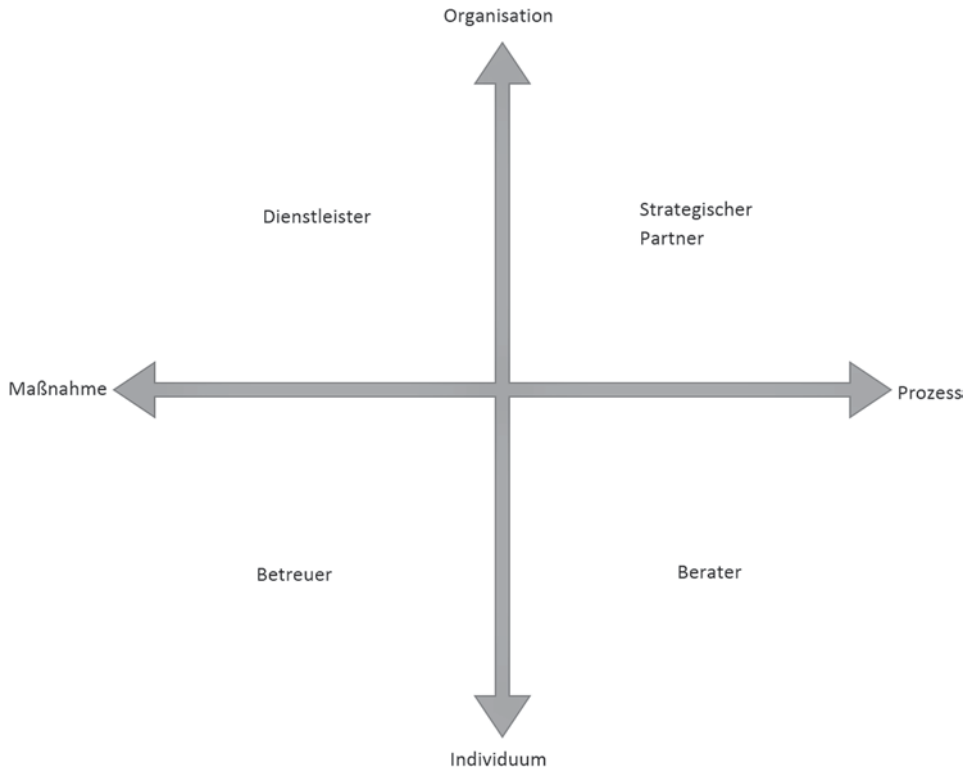
der häufig dann doch nicht erkennbare Nutzen trugen jedoch dazu bei, dass Personalarbeit als reiner Kostenfaktor oder gar Luxus gesehen wird.

Vor allem aber für viele Mitarbeiter verlor die Personalarbeit dadurch an Bedeutung, dass sie durch die Standardisierung in vielen Fällen den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter bzw. Führungskräfte nicht mehr gerecht wurden und somit den wichtigen Zweck der Steigerung des Mitarbeiterengagements und damit des Werts des Human Kapitals nicht mehr gerecht wurden. Einfach ausgedrückt könnte man auch sagen, dass es hilfreich ist, wenn man sich auch für den Mitarbeiter als Mensch interessiert und nicht nur in der Kategorie Prozess denkt.

Die Polarisierung der Gestaltung von Personalarbeit hat sich dazu geführt, dass sie sich in der Summe konzeptionell nicht weiter entwickelt hat. Man ringt um Positionen, statt tatsächlich flexibel und bedarfsgerecht zu handeln. Dies belegen fast alle Studien. Die „entweder/oder“ Einstellung hat eine Weiterentwicklung behindert, da sie dafür gesorgt hat, dass im gleichen Maße wie scheinbar neue Impulse gesetzt wurden, Erfolgsfaktoren des Personalmanagements für Organisation und Mitarbeiter nicht mehr wahrnehmbar waren.

Die Aufgaben des Personalers sind also einerseits in den Dimensionen „Individuum – Organisation“ und andererseits „Prozess – Maßnahme“ zu beschreiben. Die Denkschule der Berater der 90er Jahre definiert ausschließlich den Quadranten „Prozess und Organisation“ als wertschöpfende Personalarbeit. Dies übersieht jedoch einerseits, dass Normierung nur begrenzt Sinn macht, da Menschen unterschiedlich sind. Andererseits gilt es eben nicht nur die Organisation zu betrachten, sondern den Menschen in der Organisation- was eigentlich seit den Hawthorne Experimenten aus den 20er Jahren bekannt sein sollte. Für jemanden, der eben inhaltlich nicht aus der Personalarbeit kommt, ist dies ein verständlicher Trugschluss, der sich zudem gut verkaufen lässt, denn durch die scheinbar klare Trennung in wertschöpfende und nicht wertschöpfende Maßnahmen lassen sich Kosteneinsparungen bzw. neue Ressourcenallokationen gut darstellen. Hier findet sich natürlich auch Dave Ulrichs Ansatz der Trennung von transaktionaler und transformatorischer Personalarbeit wieder, der einfach zu verkürzt verstanden wird. Insofern ist also die scheinbar moderne Personalarbeit mit einer Fokussierung auf klare Prozesse und Wirkweise auf die Organisation durchaus kritisch zu sehen, da sie den Faktor des Individuums übersieht. Hinzu kommt, dass es gerade im Personalwesen eine Vielzahl von sehr komplexen Aufgaben gibt, die keine direkte wertschöpfende Funktion haben, jedoch trotzdem von hoher Bedeutung sind und nur dann qualitativ hochwertig erledigt werden können, wenn die Personalexperten hierfür Ressourcen aufwenden. Entscheidend ist also, dass alle vier möglichen Handlungsfelder erfolgskritisch für die Personalarbeit sind.

Ohne Zweifel ist es wichtig, klare Strukturen und Ausrichtungen zu haben, doch einerseits müssen diese in ein gesamtunternehmerisches Konzept eingebunden sein und zum anderen aber durch weitere Aspekte ergänzt werden. Gerade die Herausforderungen im Umgang mit der Generation Y werden verlangen, dass Personal- und Karriereentwicklung stärker im Bereich „Individuum- Maßnahme“ angesiedelt sind. Diese Generation begreift „Karriere“ weniger als eine Entwicklung im Sinne eines hierarchischen Aufstiegs,



**Abb. 2.1** Der Personaler muss sich gleichwertig in verschiedenen Dimensionen bewegen können

sondern vielmehr als Selbstverwirklichung im Sinne Maslows. Daher werden in der Personalentwicklung diese individuellen Interessen eine große Rolle spielen und eine Individualisierung der Personalentwicklung erforderlich machen. Hinzu kommt, dass diese Generation es gewohnt ist, deutlich mehr Aufmerksamkeit zu bekommen, was wiederum ein anderes Führungsverhalten erfordert und auch die Rolle der Führungskraft wird sich stark in Richtung Mentor und Coach verändern. Insofern muss mehr Struktur Eingang in die Arbeit des Personalers finden, ohne dass die anderen Aspekte darunter leiden. Im Weiteren wird darauf eingegangen werden, weshalb die strikte Trennung zwischen transaktionaler und transformatorischer Personalarbeit wenig zielführend ist (Vgl. Jansen 2014, S. 32) (Abb. 2.1).

Die prozessuale Darstellung von Personalarbeit in komplexen Charts kann natürlich auch als Taschenspielertrick missbraucht werden, da sie über Effizienz versucht, den Eindruck von Effektivität zu erwecken. Eines der grundsätzlichen Probleme von Personalarbeit ist, dass sie historisch betrachtet eine reine Dienstleistungsfunktion ist. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Human Ressourcen für den Unternehmenserfolg hat sich doch ein Bewusstsein dafür gebildet, dass Personalarbeit mehr leisten muss als reine Verwaltungsarbeit- zumindest auf dem Papier. Die meisten aktuellen Untersuchungen zeigen nämlich auch, dass viele Unternehmen ihren Personalabteilungen häufig nicht zu-

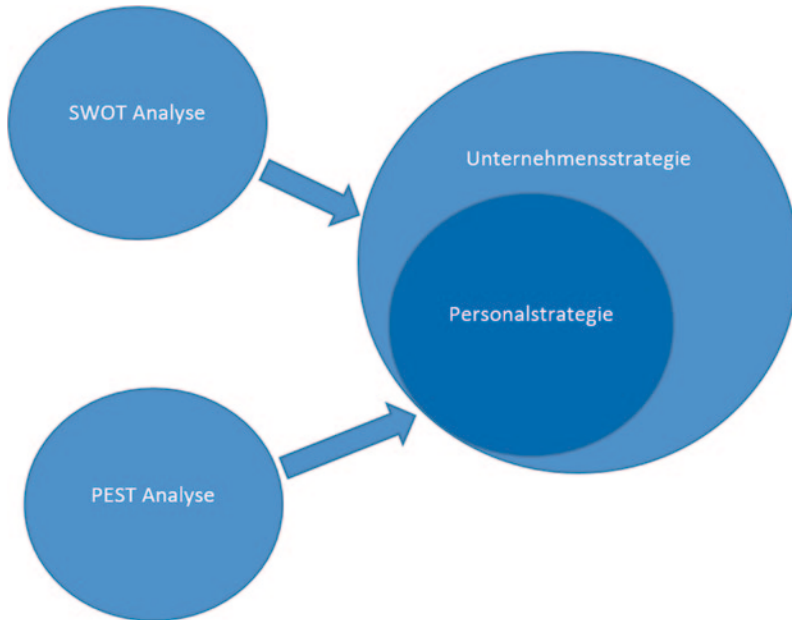
trauen, tatsächlich einen Wertbeitrag zu leisten, auch wenn die grundsätzliche Bedeutung des Themas durchaus erkannt wird. Der eigene Personalbereich wird jedoch hauptsächlich als Kostenfaktor gesehen und geführt. Insofern stehen Personalbereiche vor der Herausforderung (oder sogar unter Druck), messbar zu machen, welcher Nutzen diesen Kosten gegenübersteht. Über dieses Thema wurden im Laufe der Jahre zahlreiche Untersuchungen durchgeführt und Bücher geschrieben. Dennoch ist es bis heute ein sehr umstrittenes Thema. Dazu hat sicherlich beigetragen, dass Personalers selber den Mythos der Unmessbarkeit ihrer Arbeit lange gepflegt haben bzw. sich eher auf den Mitarbeiter als Wirkgröße festgelegt haben. So ist es nicht verwunderlich, dass die Denkschule des Shareholder Value die Personalarbeit daher grundsätzlich von der strategischen Ebene der Personalarbeit ausklammert.

Die diesem Dilemma zu Grunde liegende Frage ist also, inwiefern es möglich ist, den Beitrag der Personalarbeit zur Erreichung der Unternehmensziele zu definieren und zu messen. Gerade vor dem Hintergrund, dass Personalers häufig als Kostenfaktor gesehen werden, steigt der Rechtfertigungsdruck in den letzten Jahren zunehmend an. Hier befindet der Personalers sich jedoch auch in einer Zwickmühle, da die Zeit, die er tatsächlich mit wertschöpfender Personalarbeit verbringt zunehmend rückläufig ist. Laut Kienbaum-Studie haben auch nur weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen „eine schriftlich fixierte und durch den Vorstand (...) verabschiedete HR Strategie“ (Vgl. o.V. 2010, S. 13). Das Paradoxe dieser Situation liegt jedoch auch darin, dass Personalers zwar einerseits ihre Rolle in der Unternehmensführung zunehmend kritischer sehen, sich aber gleichzeitig als „interne Berater“ wertgeschätzt fühlen. In der Summe scheinen viele Personalers sich in der Rolle des unverbindlichen Beraters, der per Definition keine Ergebnisverantwortung tragen kann, sehr wohl zu fühlen. Die Kehrseite der Medaille ist jedoch, dass Personalers, die keine konkreten Leistungsversprechungen machen und keine Unterstützung bei komplexen Themen operativer Personalarbeit leisten, wenig Akzeptanz finden (Vgl. Holbeche 2004, S. 9). Einige große Konzerne, die sogenannte HR Business Partner Modelle einführten, mussten feststellen, dass sie die operative Komponente der Personalarbeit deutlich unterschätzt hatten und durch die Rückverlagerung dieser Tätigkeiten in die Linie Frustration bei den Führungskräften erzeugten. Das wiederum hatte zur Folge, dass die HR Business Partner gar nicht als wichtiger Teil der Strategieumsetzung wahrgenommen wurden, da sie keinen kurzfristigen beobachtbaren Nutzen brachten. Allerdings wurden in den wenigsten Unternehmen Korrekturen an dem Modell vorgenommen, so dass man davon ausgehen kann, dass die Kostenersparnis für die meisten Unternehmen doch im Vordergrund steht.

Ein Kernelement erfolgreicher Personalarbeit ist also die Verbindlichkeit und der erlebbare Nutzen für die Organisation. Diese Verbindlichkeit beschränkt sich eben nicht nur auf die strategischen Themen, sondern beinhaltet vor allem die operativen. Hierzu muss man auch zu bedenken geben, dass diese Trennung häufig sehr willkürlich ist. Komplexe operative Tätigkeiten wie z. B. Kündigungen, Rekrutierungen oder Sozialplanverhandlungen können enorme Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens haben. Insofern kann wertschöpfende Personalarbeit nur dann von Erfolg gekrönt sein,

wenn eine stabile Einheit hochwertige Dienstleistungen innerhalb der Firma erbringt und sicher stellt, dass einerseits zukunftsgerichtet Ziele erreicht werden, aber auch die Abwicklung konkreter Themen im Hier und Jetzt in hoher Qualität erfolgen. Das wiederum heißt, dass die Tätigkeiten des Personalbereichs (in Scope, out of Scope) sich ausschließlich aus den Bedürfnissen des Unternehmens definieren. In der Realität tritt hier jedoch häufig das Problem auf, dass viele Personaler dazu neigen, sich Modethemen zu widmen, die in diesem Augenblick für die eigene Organisation wenig relevant sind oder deren Reifegrad überfordern. Strategische Personalarbeit zu leisten, heißt einerseits zu entscheiden, was man tut, aber eben auch trennscharf abzugrenzen, was man nicht tut, weil es nicht zur Strategie gehört. Schon 1997 bemängelte Dave Ulrich die Begeisterung, mit der zahlreiche Personaler sich auf „froux-froux“-Themen stürzen (Vgl. Ulrich 1997, S. 62). Es gibt sicherlich nicht wenige Personaler, die der Ansicht sind, nur dann strategische oder wertschöpfende Personalarbeit zu leisten, wenn sie bestimmte Themenfelder losgelöst von der Unternehmensstrategie besetzen. Dies zeigt sich auch deutlich in der Literatur zur Frage der strategischen Ausrichtung von Personalarbeit. Selbst Ulrich schafft es nicht, die Frage nach der Ausrichtung strategischer Personalarbeit zu beantworten, ohne dabei konkrete Themen zu betrachten. Dies zieht sich wie ein roter Faden durch die Forschung. Genau hier liegt jedoch ein grundsätzlicher Denkfehler vor, denn einerseits werden viele Aussagen mit dem Anspruch auf Allgemeingültigkeit vertreten. Andererseits kann eine Strategie per Definition nie statisch sein. Passende Strategien ergeben sich aus externen Chancen oder Herausforderungen in Relation zu internen Faktoren. Insofern gibt es zwar Megatrends, die in einer modernen Wissensgesellschaft zwangsläufig die Personalstrategie prägen, doch sind deren Relevanz stark von dem jeweiligen Unternehmen, dem Umfeld und der konkreten gesamtstrategischen Zielsetzung abhängig. Man kann dies mit folgendem Beispiel konkretisieren: ein relativ unbekanntes Unternehmen in einer als unattraktiv wahrgenommenen Branche außerhalb urbaner Ballungsräume wird vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und des zu erwartenden Fachkräftemangels ganz anders mit dem Thema Personalgewinnung und -bindung umgehen müssen als eine attraktive (Arbeitgeber-)Marke in einer als attraktiv wahrgenommenen Branche in einem urbanen Umfeld. Die Auswirkungen des Themas werden in beiden Fällen vollkommen anders sein und damit auch die Relevanz.

Heißt dies nun, dass der Personaler nun doch ein reiner Dienstleister ist, der keine eigenen Akzente setzt? Zunächst bedeutet dies nur, dass die Trennung von transformatorischer und transaktionaler Personalarbeit, wie Dave Ulrich sie postuliert, in dieser Form deutlich zu kurz greift. Dies bestätigen auch aktuelle Untersuchungen, die in der allzu oft stiefmütterlich behandelten Grauzone komplexer Dienstleistungen ein großes Hindernis für die Etablierung wertschöpfender Personalarbeit sehen. Einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Personalarbeit der Zukunft wird die Aufhebung dieser Fragmentierung und ein neuer, ganzheitlicher Blick auf die Personalarbeit sein. Ulrich selber distanziert sich in Interviews heute bis zu einem gewissen Grad von seinem ursprünglichen starren Modell und definiert den HR Business Partner heute auf zwei Ebenen, nämlich einerseits als eine Funktion innerhalb des Unternehmens, andererseits aber auch als eine Grundeinstellung, über die jeder Personaler verfügen muss. Man kann nur dann den Anspruch erheben, Busi-



**Abb. 2.2** Personalstrategie muss ein integraler Bestandteil der Gesamtstrategie sein

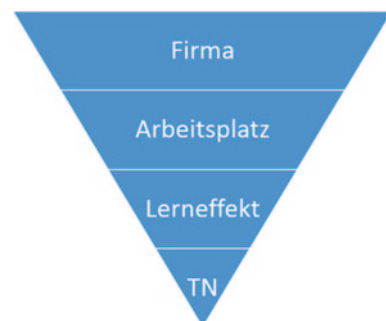
ness Partner zu sein, wenn man sich tatsächlich als Teil der Organisation begreift und den Nutzen für die Organisation in den Fokus des eigenen Handelns stellt. Dazu gehört, dass man sich auch als Dienstleister begreifen muss, sich aber nicht auf diese Rolle reduzieren lassen darf (Abb. 2.2).

Effektive Personalarbeit setzt voraus, dass der Personaler zwar die Rollen als interner Berater und Dienstleister wahrnehmen kann, aber eben nicht ausschließlich. Die Kernfrage ist nun, wie eine strategische Einbindung der Personaler erfolgen kann. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass strategische oder transformatorische Personalarbeit zumindest implizit einen Stakeholder-Ansatz in der Unternehmensführung zu Grunde legt. Das heißt, dass das Unternehmen nicht nach kurzfristiger, an Berichtsrhythmen ausgerichteter Eigenkapitalrendite geführt wird. Der Stakeholder-Ansatz geht vielmehr davon aus, dass zur Erhaltung eines langfristigen Unternehmenserfolgs die Kooperationsmöglichkeiten mit relevanten Einflussgruppen eine entscheidende Größe ist. Dies unterscheidet sich deutlich vom Gutmenschentum, das Wöhe dem Personaler an sich unterstellt. Es geht darum, strategische Ziele zu erreichen, aber eben unter Einbeziehung bestimmter Zielgruppen. Die normative Ebene der Unternehmensführung ist an dieser Stelle ausdrücklich ausgeklammert (z. B. Werte, Führungsgrundsätze etc.). Denn wenn der Personaler Teil der hierarchischen Unternehmensführung ist, muss er zwangsläufig im gleichen Maße auf der normativen Ebene eingebunden sein wie alle anderen Führungskräfte. Eine herausgehobene Rolle des Personalbereichs ist an dieser Stelle nicht unkritisch zu sehen, da dies dazu führen kann, dass es Dysfunktionalitäten zwischen strategischer und normativer Ebene gibt, da die Frage der Ownership unklar wird. Wenn die normativen Themen also nur die Themen des Personalers sind, dann haben sie für die gesamte Organisation nur

eingeschränkte Gültigkeit oder aber die Organisation findet sich in den Arbeitsergebnissen nicht wieder. Es kann jedoch Aufgabe des Personalers sein, als Moderator Prozesse in diesem Kontext zu gestalten. Gern reicht die Unternehmensführung scheinbar weiche Themen an den Personalbereich weiter, der bitte Kraft Amtes als Gutmensch die Inhalte liefern soll oder aber die Verantwortung für den Prozess übernehmen soll. Dies birgt die Gefahr, dass diese Themen dann nicht mehr ernst genommen werden, weil sie dadurch dann keine Führungsthemen, sondern Personal(er)themen werden.

Liegt der Unternehmensführung also kein Stakeholder Ansatz zu Grunde, so kann Personal folgerichtig nur auf der operativen Ebene als Dienstleister angesiedelt sein. Erhebt man innerhalb einer Shareholder-Value geprägten Unternehmensführung ohne langfristige strategische Ziele den Anspruch, strategische Personalarbeit durchführen zu wollen, werden diese Versuche ins Leere laufen. Das Beispiel der Praktiker AG kann dies deutlich illustrieren: grundsätzlich war das Agieren des glücklosen Baumarktriesen unter dem Vorstandsvorsitz des letztlich mit der Komplexität der Aufgabe wohl überforderten Wolfgang Werner von Strategielosigkeit geprägt. Werner selbst erklärte immer wieder öffentlich, dass er Strategien ablehne, da sie die Flexibilität einschränkten. Es gab nur ein Ziel, dem alles untergeordnet wurde: 3 % Umsatzrendite. Nach dem Börsengang beschloss der Aufsichtsrat, dass das Unternehmen innovative und transformatorische Personalarbeit benötige. So schaffte man ein eigenes Vorstandsressort für Personal, das der profilierte Personalvorstand Karlheinz Stroh übernahm. Man kann nun trefflich diskutieren, ob Strohs Ansätze die richtigen waren oder ob er nicht auf falsche Schwerpunkte gesetzt und die Organisation überfordert hat. Doch letztlich ist die Frage müßig. Personal hatte – wie viele andere Erfolgsfaktoren – keinen Stellenwert in der Unternehmensführung. Tatsächlich wurden Strohs Initiativen von vielen Führungskräften, aber auch Mitarbeitern als Störung des regulären Geschäftsbetriebs und Geldverschwendung gesehen. Losgelöst von der Qualität der Maßnahmen an sich, mussten sie verpuffen, da sie in keinem Verhältnis zu übergeordneten unternehmerischen Zielen standen. So war das Scheitern letztlich vorprogrammiert, denn Stroh musste gegen die anderen Vorstandsmitglieder agieren und war weitestgehend in der Organisation isoliert. Aus aktuellen Untersuchungen wissen wir, dass es zwar durchaus erheblich ist, einen Personalers auf der obersten Ebene der Unternehmensführung installiert zu haben (Vgl. o.V. 2011a, S. 9) (Abb. 2.3).

**Abb. 2.3** Wirkweisen personalentwicklerischer Maßnahmen





Er kann jedoch nur dann Wirksamkeit entfalten, wenn diese Rolle in der Unternehmensführung überhaupt vorgesehen ist. Sonst wird der Personaler ein Fremdkörper bleiben, der eine Existenz losgelöst von der eigentlichen Organisation und ihres Geschäftszweckes führt. Hier stellt sich natürlich auch die Frage nach dem Rollenverständnis des Personalers. Hatte Ulrich schon postuliert, dass jeder Personaler in dem Maße HR Business Partner sein muss, dass den Unternehmenserfolg in den Mittelpunkt seines Handelns stellt, so geht dies für eine Führungskraft auf oberster Ebene deutlich weiter. Der Personaler darf für sich keine Sonderrolle in Anspruch nehmen. Er kann nur dann Akzeptanz finden und Effektivität entfalten, wenn er sich im gleichen Maße für das Gesamtunternehmen verantwortlich fühlt wie jeder andere. Dazu gehört auch, dass er die gleichen Kompetenzen für das Kerngeschäft mitbringt wie man es von jeder anderen Führungskraft auf dieser Ebene auch erwartet. Der Personaler muss also, wenn er auf einer strategischen Ebene involviert sein will, in der Lage sein auch Impulse für die Entwicklung der Gesamtstrategie zu setzen.

Der Rechtfertigungsdruck, dem viele Personalere unterliegen, hat auch dazu geführt, dass Tätigkeiten mit Kennzahlen belegt werden. Dies führte sogar dazu, dass man „Return-on-Investment“ Rechnungen aufstellte (Vgl. Phillips und Schirmer 2008). Zunächst klingt dies sinnvoll und wird auch hinreichend mit Formeln belegt. Doch das Problem liegt darin, dass ein konkreter Nutzen z. B. einer Personalentwicklungsmaßnahme oft nicht eindeutig zu bewerten ist, zumindest nicht monetär und unmittelbar. An diesem Konzept zeigt sich aber auch das Grundproblem in der Bewertung von Nutzen von Personalarbeit. Investitionen einer Firma werden sofort aktiviert und dann im Laufe der Jahre abgeschrieben. Bei vielen Personalmaßnahmen ist der Nutzen jedoch nicht unmittelbar, sondern mittelbar und nicht einer Periode zuzurechnen. Eine Investition in ein Gehaltsbenchmarking wird sicherlich dauerhaft die Fluktuation im Unternehmen senken und Demotivation vermeiden. Da man jedoch im Vorfeld nicht weiß, wer das Unternehmen verlassen hätte oder wer weniger Leistung erbracht hätte und wann das eingetreten wäre, ist der konkrete Nutzen in einem konkreten Zeitraum kaum zu beziffern. Ähnlich verhält es sich mit Personalentwicklungsmaßnahmen, die per Definition bei Aufstiegsförderung mittelfristig wirken müssen oder aber bei anderen Maßnahmen, die dazu beitragen, dass Menschen im Beruf erfolgreicher und damit motivierter werden. Letztlich kann man hier auch keine eindeutige Kausalattribution vornehmen bzw. kann nicht falsifizieren (Was wäre passiert, wenn das Seminar nicht stattgefunden hätte?).

Insofern zeigt sich, dass eine ROI Rechnung bestenfalls eine Pseudomessbarkeit darstellt. Aufgrund dieser Problematik wird diese Methode in der Realität auch relativ selten verwendet. Stattdessen werden häufig Pseudokennzahlen erfunden. Beliebte sind zum einen die reine Binnensicht (Zufriedenheit) oder aber man verwendet Zahlen, die zwar messbar sind, jedoch nichts über Effektivität und Wertbeitrag aussagen. Bei Recruiting Events z. B. greift man dann gern auf die Zahl der Teilnehmer zurück, idealerweise noch auf Steigerungen. Das sagt jedoch nichts darüber aus, ob die Maßnahme wertschöpfend war. Dazu müsste man zurechnen können, wie viele Mitarbeiter über dieses Event eingestellt wurden und ob diese im Unternehmen blieben. Steigt die Teilnehmerzahl, nicht jedoch die Zahl

der Neueinstellungen aus der Maßnahme, so hat diese keinen Wertbeitrag geleistet. Für Personalentwicklungsmaßnahmen ist häufig das Teilnehmerfeedback, also die subjektive Reaktion auf eine Maßnahme, die entscheidende Kennzahl. Dies sagt natürlich nichts über die Wirkung der Maßnahme auf das Individuum oder die Organisation aus. Insofern liegt hier eine reine Pseudomessbarkeit oder eine Rechtfertigung vor. Kirkpatrick legte mit seinem 4-Ebenen Modell bereits 1959/1960 für die Personalentwicklung ein valides Modell zur Nutzenmessung vor, in dem er die Reaktion der Lernenden, den Lerneffekt, dessen Transfer und dessen Auswirkung auf die Organisation in ein System brachte (Vgl. Kirkpatrick 1996). Obschon dieses Modell nun fast 60 Jahre alt ist, findet es kaum in einem Unternehmen Anwendung. Kirkpatrick differenziert zwischen der unmittelbaren Wirkung einer Maßnahme auf den Teilnehmer, dem tatsächlichen Lern- oder Entwicklungseffekt, den Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit und dem Effekt, den dies auf die ganze Organisation hat. Eberhard Hofmann entwickelt in Anlehnung an Kirkpatrick konkrete Vorschläge zur Effektivitätsmessung von Personalentwicklungsmaßnahmen, beklagt jedoch auch den Mangel an Empirie in vielen Unternehmen (Vgl. Hofmann 2008, S. 65 ff.). Letztlich kann eine solche Bewertung der Effektivität aber nur dann stattfinden, wenn vorher auf einer übergeordneten Ebene Ziele für die Organisation definiert wurden und klar ist, welche Auswirkungen diese auf den Unternehmenserfolg haben.

In zahlreichen Unternehmen bemühen Personalierer sich, nachgelagerte Personalstrategien zu definieren, die dann bestenfalls aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Das kann zwar grundsätzlich sinnvoll sein und der Personalarbeit eine klare Linie geben, berücksichtigt jedoch nicht, dass Personalthemen wesentliche Inhalte für PEST und SWOT Analyse liefern, die wiederum die Grundlage für die Gesamtstrategie darstellen (Vgl. Ulrich und Younger 2012, S. 74). Unternehmens- und Personalstrategie stehen also in einer Wechselwirkung zueinander und müssen daher als Einheit betrachtet werden. Folgendes Beispiel soll dies illustrieren: Ein Automobilzulieferer stand unter Druck, seine Kunden weltweit zu beliefern und musste dazu Firmen in anderen Ländern kaufen. In die Strategiefindung und die Due Diligence war der Personalbereich nicht involviert. Bei der Prüfung zweier Produktionsstandorte (einer davon war noch in Planung) wurde auf Basis der örtlichen Mindestlöhne kalkuliert und der Kauf wurde genehmigt. Kurz darauf erkannte die Firma, dass sie vor zwei letztlich unlösbaren Problemen stand. Der projektierte Standort konnte nicht genügend Personal finden und lag stark über den budgetierten Kosten. Dies lag daran, dass die Region in den USA durch den Anbau von Tabak geprägt war und die Leute es dort gewohnt waren, als Saisonarbeiter viel Geld zu verdienen und viel Freizeit zu haben. Der andere Standort war stark touristisch geprägt, so dass die Arbeit in einem produzierenden Betrieb inhaltlich und finanziell wenig attraktiv war und die Expansionspläne an diesem Standort nicht umgesetzt werden konnten. Letztlich war das Unternehmen in dieser Form nicht überlebensfähig und wurde zerschlagen. Eine Involvierung von HR auf der strategischen Ebene hätte dazu geführt, dass der kritische Faktor Human Ressourcen identifiziert worden wäre und man entweder den Kauf abgesagt hätte oder aber rechtzeitig eine strategische Lösung hätte finden können.



<http://www.springer.com/978-3-658-09979-4>

Erfolgsfaktoren strategischen Personalmanagements

Krings, T.

2015, V, 99 S. 14 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-09979-4