

Unternehmens- und Führungskultur – Schafft die Personalabteilung ab!

Die meisten Personalchefs liefern CEOs wenig Mehrwert. Zeit, die Personalabteilung aufzulösen und die Arbeit neu zu organisieren – meint jedenfalls Berater Ram Charam. In seinem Beitrag für den [HARVARD BUSINESS MANAGER](#) fordert er nichts weniger als die Abschaffung von HR.

Was ist von dieser Forderung zu halten?

Charam habe mit CEOs in aller Welt gesprochen, die von ihren Personalchefs enttäuscht waren. Eigentlich würden sie mit ihnen gern auf die gleiche Weise zusammenarbeiten wie mit ihren Chief Financial Officers (CFOs), die ihnen als Sparringspartner und zuverlässige Kollegen dienen. Sie würden gern auf ihre Fähigkeiten zurückgreifen, Menschen und Zahlen zu verbinden, um Schwächen und Stärken im Unternehmen zu identifizieren; sie würden gern ihre Expertise nutzen, wie Mitarbeiter und Arbeitsplätze am besten zusammenpassen, und ihren Rat suchen, wie sich die Unternehmensstrategie auf die Talente auswirkt.

Aber es gebe nur wenige Personalchefs, die eine derart aktive Rolle ausfüllen.

Charam nennt sodann drei Beispiele von Top-Personalchefs (u.a. der frühere Personalchef von General Electric, Bill Conaty). Deren Gemeinsamkeit ist, dass diese Personalchefs m/w vor ihrer Tätigkeit im Personalbereich in operativer Verantwortung waren. Solche Menschen hätten ihn, Charam, zu der Erkenntnis gebracht, dass die Personalabteilung als solche überflüssig sei. Sein Vorschlag: Die Position des Personalvorstands wird abgeschafft. Aus der bisherigen Personalabteilung entstehen zwei neue Teile: Der eine, er nennt ihn HR-A (für "Administration"), würde sich vor allem um Gehälter und Arbeitnehmerleistungen kümmern und an den Finanzchef (CFO) berichten. Den anderen Teil bezeichnet er als HR-LO (für "Leadership und Organisation"). Er soll sich darum kümmern, das Können der Mitarbeiter zu verbessern, und berichtet an den CEO.

HR-LO würde von vielversprechenden Talenten aus den operativen Abteilungen oder dem Finanzbereich geführt. Aufgrund ihrer Geschäftserfahrung und Führungskompetenz hätten sie große Chancen, die obersten zwei Führungsebenen des Unternehmens zu erreichen. HR-LO würde ihre Fähigkeit verbessern, Mitarbeiter zu beurteilen und zu entwickeln, die inneren Mechanismen des Unternehmens einzuschätzen und dessen Sozialsystem mit der finanziellen Leistung zu verknüpfen. Sie würden auch andere Manager motivieren, in den Personalbereich zu wechseln.

So weit, so gut.

Im ersten Moment fiel mir die Ähnlichkeit mit dem Business-Partner-Modell von Dave Ulrich ein. Es fehlt hier lediglich das Center of Expertise, aber vielleicht ist es ja im HR-A enthalten.

Das war dem Artikel nicht zu entnehmen. Sehr sympathisch ist mir der Gedanke, dass Personalleute auch Erfahrungen im Kerngeschäft haben sollten, vor allem aus einer Führungsrolle in operativen Abteilungen oder dem Finanz- und Controllingbereich. Auf diese Weise - so meine Überzeugung - könnte die Qualität der Personalarbeit in der wertsichernden Personalfunktion, die Charam in der HR-LO (für "Leadership und Organisation") sieht, maßgeblich gesteigert werden.

Eine märchenhafte Vorstellung. Vielleicht war die märchenhafte Vorstellung auch der Grund dafür, dass mir plötzlich das Märchen von Schneewittchen in den Sinn kam. „Spieglein, Spieglein an der Wand, wer ist die Schönste im ganzen Land?“ So befragte die Königin Clementianna den Zauberspiegel. Die Antwort ist bekannt, ich komme darauf zurück.

Ich habe mich in den letzten Jahren auch schon oft gefragt, warum es in allen Borschüren und Webauftritten der Unternehmen nahezu unisono heißt, dass die Mitarbeiter das höchste Gut im Unternehmen seien, das wichtigste und wertvollste Kapital. Auf der anderen Seite aber hat die Personalfunktion eine lediglich untergeordnete Bedeutung in den Unternehmen. Von der permanenten Klage der Personalfunktion nach fehlender Akzeptanz ganz zu schweigen.

Sicher, als Freund und glühender Anhänger der Gauss'schen Normalverteilung ist mir bewusst, dass es wenige hervorragende, viele befriedigende und wiederum wenige sehr schlechte Personalabteilungen gibt. Ich konnte da bisher aber keine Unterschiede feststellen, weder im Vergleich mit der Güte und Qualität anderer Funktionen noch zu den Führungskräften. Nun könnte man vermuten, dass die Qualität der Personalarbeit sich proportional zur Qualität der Unternehmensführung verhält. Das konnte ich allerdings in vielen Fällen nicht feststellen.

Was ich aber festgestellt habe, ist, dass viele sehr gute Leute in Personalfunktionen sind, die wenig Einfluss auf den Bereich von Führung und Organisation haben, also auf den Bereich HR-LO, wie Charam ihn nennt.

Ich muss zugeben, dass ich keine belastbaren Zahlen vorlegen kann. Aber meine Erfahrungen aus hunderten Gesprächen mit Führungskräften haben sich bei mir zu folgendem Meinungsbild verdichtet. In nahezu allen Diskussionen und Funktionen geht es vordergründig um Sachfragen. Es geht um Klärung technischer Details bei Investitionsfragen, um Kundenzufriedenheit, um Kosten-Nutzen-Analysen, um Einkaufskonditionen, um Fragen der Bilanzpolitik, auch um personalnahe Themen wie Vergütung, betriebliche Altersversorgung und um vieles andere mehr.

Aber wobei geht es bei den wertsichernden Personalfunktionen? Nochmals zur Erinnerung die Gedanken von Charam: „Sie würden gern auf ihre Fähigkeiten zurückgreifen, Menschen und Zahlen zu verbinden, um Schwächen und Stärken im Unternehmen zu identifizieren; sie würden gern ihre Expertise nutzen, wie Mitarbeiter und Arbeitsplätze am besten zusammenpassen.“

Ja, das ist der entscheidende Unterschied zu allen anderen Funktionen im Unternehmen: es geht nicht um irgendetwas, es geht um Menschen, es geht um **mich!**

Es geht dabei in erster Linie und zuallererst um mich als Führungskraft. Wie werde ich als Führungskraft beurteilt? Wie von meiner Führungskraft, und auch wie von den von mir geführten Mitarbeitern? Wie genau und herausfordernd sind meine persönlichen Ziele definiert? Was passiert, wenn ich diese Ziele - unter Umständen bereits mehrfach - nicht erreicht habe? Was sage ich als Führungskraft meiner Personalabteilung, wenn sie mich in Beurteilungssystemen im Zuge einer „forced distribution“ dazu zwingt, diejenigen Mitarbeiter unterdurchschnittlich zu beurteilen, die unterdurchschnittliche Leistungen bringen? Warum muss man mich überhaupt zu dieser Differenzierung zwingen? Oder glaube ich ernsthaft, dass ich nur überdurchschnittliche Mitarbeiter habe und alle sogenannten Low-Performer in anderen Abteilungen oder - noch besser - bei der Konkurrenz sitzen?

Im Laufe einiger Hundert Führungsfeedbacks habe ich erfahrene Führungskräfte erlebt, die Blut und Wasser geschwitzt haben in Anbetracht der Aussicht, dass sie von ihren Mitarbeitern ein Feedback bekommen. Wie interessiert sind diese Vorgesetzten wohl an einer starken Personalfunktion, die sie mit derlei Instrumenten beglückt.

Königin Clementianna im Märchen hatte den Mut, den Zauberspiegel zu befragen. Wo in den Unternehmen hängen die o.a. „Zauberspiegel“ der Personalabteilung wie Mitarbeiterbefragung, Führungsfeedback, Mitarbeiterbeurteilung, professionelle Eignungsdiagnostik in der Personalauswahl, Zielvereinbarungssysteme, die den Namen verdienen und die mehr sind als bürokratischer Papierkrieg?

In vielen Unternehmen gibt es sie schlicht und ergreifend gar nicht. Viele sind mit Graffiti zugespült. Bei einigen wurde das Klarglas in Nacht- und Nebelaktionen gegen Milchglas ausgetauscht. Einige verschwanden auf Nimmer-Wiedersehen in irgendeinem Keller.

Und einige wurden so oft zerstört, dass die Unternehmensleitung aus Kostengründen entschieden hat, sie nicht mehr auszutauschen.

Schafft HR ab?

Da halte ich es lieber mit Joachim Sauer, dem ehemaligen Präsidenten des BPM, der bereits in der FAZ vom 20./21.04.2013 forderte, Führungsqualität messbar zu machen. Hierzu formulierte er fünf einfache Schritte für eine verbesserte Führungsqualität:

- Gestaltet eine zeitgemäße Führungskultur.
- Identifiziert diejenigen, die führen können und wollen.
- Entwickelt Eure Führungskräfte systematisch.
- Überprüft Führungserfolg regelmäßig.
- Schafft Alternativen zur Führungslaufbahn.

Die erforderlichen Spiegel, also die geeigneten Werkzeuge gibt es für alle Anlässe und in jeder Form. Nutzen Sie sie, zum Beispiel im Rahmen des BMM-AWARD 2015.

Vor allem aber: halten Sie den Spiegel sauber und klar und ziehen Sie Handlungskonsequenzen aus dem, was sie sehen. Die Personalleitung kann aus meiner Sicht der natürliche Verbündete sowohl des Controllers als auch jeder Führungskraft sein. Sie kann dafür sorgen, dass der Erfolgsfaktor Führung wächst und gedeiht, so dass der Controller die entsprechenden Erfolgsindikatoren berichten und analysieren kann.

Aber das muss man ernsthaft wollen.

Die Verantwortung hierfür liegt ausschließlich bei der Geschäftsleitung. Sie hat die Personalfunktion, die sie braucht und verdient.

Es grüßt Sie herzlich, Ihr

Michael Kohlhaas

PS: Wenn Sie Anregungen zum Thema Führungskultur im Mittelstand suchen, dann werden Sie bei den nachfolgenden Links fündig:

- Verbesserung der Führungskultur unter www.bmm-award.de;
- **Neu!!!** Seit dem 01.11.2014 bieten wir Ihnen unser **Führungshandbuch** an:
 - **Teil 1:** Handbuch zur Beschreibung der Führungskultur (Geschäftsbeschreibung)
 - **Teil 2:** Bewertungshandbuch zur Geschäftsbeschreibung

Es dient der systematischen Analyse und Bewertung der Führungsqualität in Unternehmen, die Sie intern mit Ihren Führungskräften im Rahmen einer Selbstbewertung durchführen. Mit den erstellten Unterlagen können Sie sich ab sofort für den BMM-Award 2015 bewerben.

Hier geht es zur [Leseprobe und zur Bestellung](#).

- Zur Verbesserung der Handlungskompetenz Ihrer Führungskräfte bieten wir sehr wirksame [Leadership-Facilitation-Programme](#).

- Zum Zwecke der allgemeinen Information schauen Sie unter www.100percent.de nach oder treten ganz einfach direkt unter 07472/ 167 4546 bzw. per Mail an m.kohlhaas@100percent.de mit uns in Kontakt.