



Arne Prieß (Hrsg.)

Schlüsselfaktor Strategisches Personalmanagement

Arbeitgeberattraktivität steigern durch zukunftsfähige
HR-Konzepte und Neurowissenschaft

HAUFE.

Arne Prieß (Hrsg.)

Schlüsselfaktor Strategisches Personalmanagement

Arbeitgeberattraktivität steigern durch zukunftsfähige
HR-Konzepte und Neurowissenschaft

1. Auflage

2016
Haufe Gruppe
Freiburg · München · Stuttgart

Exkurs: Der Personaler auf der Couch

Autorin: Drissia Schroeder-Hohenwarth

Mit diesem Exkurs möchte ich Sie einladen, über Ihre persönliche Wirkung in Ihrer Rolle als Personalverantwortlicher zu reflektieren – und zwar nicht, indem Sie über Ihre HR-Kompetenz nachdenken, sondern über sich selbst.

HR hat einen besonderen Platz in jeder Organisation. Der Personaler hat die Aufgabe, ein System zu beraten, ist aber gleichzeitig selbst ein Teil dieses Systems. Er kreiert Instrumente, muss sie aber auch selber anwenden. Er hat intern unterschiedliche und vielfältige Rollen (Change Manager, Fachexperte, Stratege, Sparringspartner, Betroffener etc.) und läuft gerade deshalb manchmal Gefahr, sich dabei zu verlieren. Aber Personaler sind vor allem Menschen, die mit, für und an anderen Menschen arbeiten. Objekt und Subjekt sind identisch. Das bringt große Verantwortung mit sich. Deswegen muss der Personaler in diesem komplexen und vielschichtigen Kontext – ähnlich wie in anderen Berufen, bei denen der Mensch im Mittelpunkt steht – noch mehr als bei Kollegen aus anderen Unternehmensbereichen auf seine innere Haltung und sein Wertesystem achten. D. h. auch auf das achten, was unter der Oberfläche wirklich passiert.

In diesem Kapitel werden einige Themen angesprochen, denen ich im Laufe meiner fast 20-jährigen Erfahrung begegnet bin, zuerst als Personalerin und heute als Coach. Es sind Themen, die auf den ersten Blick aussehen, als ob sie eher psychologischen Charakter haben als unmittelbare operative Relevanz. Und trotzdem haben diese Themen, davon bin ich überzeugt, einen sehr starken Einfluss auf die Art und Weise, wie Sie als Person Ihre Rolle leben und in der Organisation wirken.

Als Personaler ist Ihnen vermutlich sehr viel deutlicher als Kollegen in anderen Unternehmensbereichen, dass nicht nur Ihre fachliche Professionalität, sondern auch Ihre persönliche Reife und Ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion Schlüssel zum Erfolg sind. Mit den folgenden Anregungen, die selbstverständlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, möchte ich Sie deswegen zum introspektiven Nachdenken ermutigen.

Die Sinnfrage: Warum sind Sie Personaler geworden?

Sind Sie stolz, Personaler zu sein?

Für den Personalvorstand eines Konzerns, der nach einer langjährigen Businesskarriere sehr viel lieber Vorstand einer Produkteinheit geworden wäre, war seine Berufung keine richtige Freude. Alle Vorstandsstellen waren aber leider schon besetzt, deswegen ist er »nur« Personalchef geworden. Trotz dieser Enttäuschung hat er sein Ressort mit Ernsthaftigkeit und Sachlichkeit geführt. Viel Freude hat er dabei nicht gezeigt, schließlich war die Übernahme des Personalressorts nicht inhaltlich, sondern in erster Linie hierarchisch motiviert. Dass sein Interesse eigentlich anders gelagert war, hat die Atmosphäre und die Motivation der Mitarbeiter aber negativ beeinflusst.

Was wäre aus seinem Bereich geworden, wenn er sich von Anfang an über die Berufung geehrt gefühlt hätte, statt seinen neuen Job höchstens als »Second Best« zu empfinden? Was wäre aus ihm geworden, wenn er das Angebot einfach dankend abgelehnt und auf eine andere Gelegenheit gewartet hätte, um endlich einen Job zu übernehmen, der seinem Herzenswunsch näher gekommen wäre? Was wäre aus seinem HR-Ressort geworden, wenn der Platz frei gewesen und jemand anderes gekommen wäre, der vielleicht mehr Freude daran gehabt hätte?

In diesem Fall hat der Mann glücklicherweise seinen Frieden gefunden, indem er zusätzlich zu seiner Personalverantwortung auch noch die Verantwortung für eine Geschäftseinheit übernommen hat. Dies bedeutete zwar viel mehr Arbeit und weniger Verfügbarkeit für seine Mitarbeiter, hat aber ihm und seinen Mitarbeitern mehr Zufriedenheit gebracht.

Dies ist natürlich ein extremer Fall, aber so etwas passiert leider häufiger, als man denkt. Es zeigt auf, wie wichtig es ist, dass die Aufgabe, die Sie haben, zu Ihren Talenten, Wünschen und Bedürfnissen passt. Waren Sie jemals im Laufe Ihrer HR-Karriere in einer ähnlich emotionalen Situation? Eine Situation, in der Sie nicht wussten, ob dieser Beruf tatsächlich der Richtige für Sie ist? Haben Sie schon vor so einer schwierigen Karriereentscheidung gestanden?

Sich am richtigen Platz zu fühlen, wo man nicht nur einen Sinn in der eigenen Aufgabe findet, sondern auch die eigenen Stärken einsetzen und gleichzeitig wohlwollend an den eigenen Schwächen arbeiten kann, ist die beste Voraussetzung, um nicht nur motiviert und glücklich am Arbeitsplatz zu sein, sondern auch um kraftvoll zu wirken. Haben Sie für sich einen solchen Platz gefunden?

Nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um sich in Ruhe diese Fragen zu stellen:

- Sind Sie stolz, Personaler zu sein?
- Was macht Sie stolz?
- Was war der Grund, warum Sie Personaler geworden sind?
- Finden Sie heute in diesem Beruf und in Ihrem Job das, was Sie damals gesucht haben?
- Würden Sie diesen Beruf noch einmal wählen, wenn Sie es könnten?

Falls ja: Schön, dann haben Sie eine gute Basis, um glücklich und erfolgreich in Ihrem Beruf zu sein. Bitte achten Sie weiter auf sich und auf das, was Ihnen einen Sinn gibt!

Falls nein: Was fehlt Ihnen? Und was müsste sich in Ihrer Situation ändern, damit Sie wieder Ihre ursprüngliche Motivation finden? Und auch: Sind Sie grundsätzlich mit Ihrem Beruf unzufrieden oder lediglich mit dem Kontext, in dem Sie ihn ausüben: Ihre Rolle, Ihr Vorgesetzter, Ihr Unternehmen? Die Ursachen für Unzufriedenheit sind manchmal nicht leicht zu identifizieren.

Goldene HRE-Regel

Unzufriedenheit kann gelegentlich zu Entscheidungen führen, die nicht immer vorteilhaft sind. Sollten Sie gerade durch eine Sinnkrise gehen, was jedem von uns passieren kann, nehmen Sie sich bitte die Zeit, nach der Ursache zu forschen, damit Sie adäquat reagieren können. Ich habe die letzten Jahre etwas beobachtet, was wie ein Trend aussieht: Immer mehr Personaler machen sich selbstständig. Das hat sicherlich auch soziologische Ursachen, weil zurzeit das Thema »Zukunft der Arbeit« mit dem Wunsch nach neuen und freieren Arbeitsformen sehr viele Menschen beschäftigt. Für den Einzelnen ist es aber sicherlich empfehlenswert, tiefgründig diesen Wunsch zu hinterfragen, bevor man sich in das Abenteuer »Selbstständigkeit« stürzt.



Zwischen »Human« und »Resources«

Noch viel mehr als andere Funktionen in Organisationen besteht Personalarbeit aus weichen und harten Faktoren. Im »weichen« Teil (gewissermaßen »Human«) geht es darum, Menschen im Unternehmen zu beraten, auszuwählen, zu unterstützen, zu entwickeln, zu fördern, zu fordern, zu verändern etc. Ob auf individueller Ebene oder auf der Ebene der Gesamtorganisation: Dies ist eine Kernaufgabe von HR, die allerdings nicht immer eindeutig mess- und bewertbar ist. Der »harte« Anteil (»Resources«) der HR-Aufgabe ist eher quantifizierbar. Hierbei geht es um Statistiken, finanzielle Zahlen und konkrete Fakten und Datenanalysen einer betriebswirtschaftlichen und administrativen Logik.

Für viele Personaler ist der »Human«-Teil ihrer HR-Arbeit sehr wichtig. Manchmal liegen Schwerpunkt und Interesse sogar stärker auf diesem »weichen« Teil der Personalarbeit als auf den »harten« Faktoren. Es ist auf jeden Fall auffällig, dass man Personaler, wenn sie nicht HR-fachspezifische Ausbildungen besuchen, viel öfter in »weichen« Weiterbildungen (systemische Beratung, Coaching, Familienaufstellung, Hypnose etc.) findet als in »harten« Fortbildungen, wie zum Beispiel MBA oder Finanzen.

Warum ist das so? Zahlen, Daten, Fakten und KPIs werden immer wichtiger in HR, aber nicht alle Personaler fühlen sich damit wohl. Als ich nach fast 10 Jahren in HR beschlossen habe, mich als Coach selbstständig zu machen, habe ich das auch getan, weil ich in HR etwas vermisst hatte. Ich gehörte eindeutig zu der Gruppe von Personalern, die sich mit der Balance zwischen den beiden wichtigen Teilen von HR manchmal schwertun, und hatte beschlossen, mich vollständig dem »Human«-Teil in meiner Arbeit zu widmen – weil es mir besser liegt, und weil mich das, was ich damals als Spagat empfunden habe, zu viel Energie gekostet hat.

- Wo liegen Ihre Schwerpunkte in Ihrer HR-Tätigkeit?
- Auf welcher Seite haben Sie heute Ihre Stärken als Personaler?
- Spüren Sie auch einen »Stretch« oder ist das Verhältnis bei Ihnen ausgewogen?



Abb. 69: Human und Resources als Yin und Yang des HR Managements

Yin und Yang sind Begriffe der chinesischen Philosophie. Sie stehen für Polarisierung und Gleichgewicht, für zwei gegensätzliche Prinzipien, die sich sowohl anziehen als auch abstoßen. Damit befruchten sie sich gegenseitig; es entsteht eine Balance. Das ist in der chinesischen Philosophie ein Grundprinzip des Lebens und sorgt für Ordnung.

Übertragen auf HR: Die Profession schwankt oft zwischen **»weich«** und **»hart«**, **zwischen Yin und Yang**. Je nachdem, aus welcher Motivation heraus

Sie diesen Beruf gewählt haben, werden Sie persönlich Ihren Beruf auch anders »leben«. Wenn es ein natürliches und verständliches Bedürfnis ist, den Beruf so zu leben, wie man selber ist, dann ist es genauso angemessen und wichtig für die Organisation, dass man sich als Personaler fragt, ob man die richtige Balance zwischen Yin und Yang in der Ausübung des eigenen Berufs gefunden hat. Und wenn nicht, muss man hinterfragen, was man tun kann, um diese Balance wieder zu erreichen. Oft geht es nicht nur um Kompetenzen, sondern auch um **Grundüberzeugungen und Werte**.

Die erfolgreichsten, wirksamsten und am meisten geschätzten Personalers, die der Organisation in positiver Erinnerung bleiben, bringen beides mit: Sie wissen, dass es in der Personalarbeit zwar um Ressourcen geht, gehen aber mit den Menschen interessiert, sensibel und klug um. Es ist gar nicht so leicht, diese Balance zu finden und zu bewahren, gleichzeitig aber unbedingt notwendig, um sich langfristig in dieser Funktion glaubwürdig durchzusetzen und sich Respekt zu verschaffen.

Goldene HRE-Regel

Eine regelmäßige innere Bestandsaufnahme über Ihre Situation als Personaler hilft Ihnen, dort zu adjustieren, wo es noch Änderungsbedarf gibt. So können Sie sicherstellen, dass Sie mit Zufriedenheit und Selbstbewusstsein auf Ihre Karriere blicken und sich sagen können, dass Sie stets das Richtige getan haben.



Wie viel mehr Selbstbewusstsein könnten Sie gebrauchen?

Wir dürfen uns nicht durch die begrenzten Vorstellungen anderer Leute definieren lassen.

Virginia Satir, Palo Alto, 1916-1988, Familientherapeutin

Aus einem Coaching mit einem Personalleiter⁵⁰:

P: »HR ist als Funktion in unserem Unternehmen nicht so wichtig wie Vertrieb oder Produktion.«

C: »Ist das wahr?«

P: »Uhhmm, was meinen Sie?«

C: »Können Sie absolut sicher sein, dass das wahr ist?«

P: »Nein, ganz sicher bin ich gerade nicht.«

C: »Wie verhalten Sie sich, was passiert, wenn Sie diesen Gedanken denken, dass »HR nicht so wichtig ist wie Vertrieb oder Produktion?«

50 Fragetechnik: »The Work« of Byron Katie.

P: »Ich fühle mich nicht auf Augenhöhe mit den anderen Funktionen. Ich fühle mich als »Dienst«-Leister ihnen gegenüber statt als Partner. Ich tue mich schwer, nein zu sagen. Ich muss mich oft rechtfertigen für die Entscheidungen, die ich in meiner HR-Funktion treffe. Das ist oft ein Kampf, weil sie einfach nicht immer verstehen, was wir machen und warum. Ich ärgere mich manchmal, dass ich diesen Beruf gewählt und mit meinem BWL-Studium nicht doch etwas anderes gemacht habe.«

C: »Wer wären Sie, wenn Sie Ihre HR-Rolle weiterhin ausüben würden, aber ohne diesen Gedanken, dass HR nicht so wichtig ist wie die anderen Funktionen?«

P: »Ich wäre selbstbewusster und würde wahrscheinlich mehr innere Stärke ausstrahlen. Ich wüsste ganz genau, dass es ohne HR eigentlich nicht geht und dass wir nur als gleichberechtigte Partner gewinnen können. Ich wäre ruhig, wenn ich Gegenwind bekomme, weil ich wüsste, dass es nur ein Teil der ganz normalen Teamdynamik ist und nicht gegen meine Funktion oder mich gerichtet ist. Ich hätte eine andere Stimme, wenn ich mit Kollegen spreche: klar und selbstbewusst. Ich würde mir einfacher Gehör verschaffen können, und würde mich von dem Getue von manchen meiner Kollegen nicht einschüchtern lassen. Ich wüsste, dass ich und meine Funktionen wichtig sind, genauso wichtig, wie alle anderen Funktionen bei uns.«

Die **Wertschätzung**, die man von Dritten bekommt, hat oft mit der Wertschätzung für sich selbst zu tun und mit dem Selbstbewusstsein, das man selber ausstrahlt. Wenn Sie selber überzeugt sind, dass Ihre Funktion genauso wertvoll ist wie die Ihrer Kollegen, und beide gleichermaßen – nur aus unterschiedlichen Perspektiven – zum Unternehmensziel beitragen, werden Ihre Kollegen das auch spüren, respektieren und nicht infrage stellen. Ihre Gedanken bestimmen in hohem Maße, wie Sie auf andere wirken.

- Sind Sie selber davon überzeugt?
- Oder haben Sie manchmal Zweifel?
- Wenn ja, was genau macht Sie zögerlich?
- Und welche von diesen Zweifeln müssten Sie als erste überwinden, damit Sie Ihre HR-Funktion mit voller Kraft und im Sinne des Unternehmens erfüllen können?



Goldene HRE-Regel

Bitte stehen Sie sich nicht im Weg und stellen Sie die Glaubenssätze über sich selbst, Ihre Rolle und Ihre Funktion infrage, wenn sie nicht dienlich sind! Neben Fachkompetenz und dem Verständnis für das Business sind **Selbstbewusstsein und die Überzeugung über die Sinnhaftigkeit Ihres Beitrages** Ihre besten Freunde, um im und am Business Ihren Platz auf Augenhöhe zu finden und dauerhaft zu besetzen.

Wie ist Ihre Beziehung zum Business?

Von den vielen Bereichen, die ich in den verschiedensten Unternehmen kennengelernt habe, gehört HR – zusammen mit IT – zu den am meisten kritisierten.

Warum eigentlich? Die meisten Personaler sind äußerst engagiert und arbeiten oft extrem viel. Sie haben ein hohes Verantwortungsgefühl für die Belegschaft und eine große Identifikation mit dem Unternehmen (übrigens nicht immer mit den Produkten, was nicht unproblematisch ist). Trotz des Engagements vermissen die Personaler in Unternehmen nicht selten Anerkennung und Wertschätzung für die geleistete Arbeit.

Aber warum ist das so? Eine allumfassende Antwort kann ich natürlich nicht anbieten, aber einige Hypothesen.

Business Partner oder Partner im Business

Der Begriff HR Business Partner birgt aus meiner Sicht das Risiko von Missverständnissen. Er suggeriert, dass HR ein Partner des Business ist – aber kein Teil davon. Ich erlaube mir jetzt eine provokative Aussage: Das ist wie die Ehefrau des Präsidenten, die zweifellos eine wichtige Rolle im Leben des Präsidenten spielt und möglicherweise hinter den Kulissen großen Einfluss hat, aber offiziell nicht zur Regierung gehört. Aus meiner Sicht ist diese Interpretation des Begriffes aber völlig falsch. HR ist keine »hilfreiche Ehefrau« des Business, es ist ein Teil davon. Ab einer bestimmten Unternehmensgröße gibt es einfach kein Business ohne Human Resources.

Am Beispiel von HR kommen jetzt zunehmend auch andere Bereiche wie IT oder Finanzen auf die Idee, sich Business Partner zu nennen. Aber was ist das Business eigentlich ohne HR, IT, Finanzen etc.? Stellen Sie sich ein Unternehmen ohne diese ganzen Funktionen vor – wie lange ginge das gut? Diese künstliche Hierarchisierung der Funktionen in Unternehmen führt zu unnötigen Spannungen und ist kontraproduktiv. Zum Business gehören alle. **Alle brauchen sich gegenseitig, damit das Ganze funktioniert.**

Allerdings arbeiten nicht immer alle auf das gleiche Ziel hin und die Ziele der verschiedenen Bereiche sind oft nicht auf einander abgestimmt. Vielleicht ist das der Grund dafür, dass HR nicht immer »auf Augenhöhe« arbeiten kann – sondern im Vergleich zu anderen kundennahen Unternehmensfunktionen manchmal als minderwertig betrachtet wird.

- Angenommen, HR würde wie fast alle anderen Einheiten in Unternehmen am Beitrag zu den Unternehmensergebnissen gemessen – wie würde das konkret in Ihrem HR-Bereich aussehen?
- Hielten Sie das überhaupt für machbar und sinnvoll?
- Und was würde das an Ihrem Stellenwert im Unternehmen ändern?
- Wie tragen Sie als HR dazu bei, Umsatz und Gewinn zu generieren?
- Wird Ihr HR-Bereich über KPI geführt, die eine unmittelbare Relevanz für die Unternehmensergebnisse haben?

Mit Ausnahme von Personalcontrollern und Compensation & Benefits-Experten haben viele Personaler eine mentale Blockade, wenn es um Betriebswirtschaft und Zahlen geht. Spüren Sie persönlich auch eine Hemmschwelle bei quantitativen Themen? Es geht nicht darum, genau die gleiche Sprache wie der Vertriebschef zu sprechen, aber darum, genug davon zu verstehen, um sich in seine Logik hineinzusetzen und mit ihm auf Augenhöhe zu diskutieren. Insbesondere in der Rolle eines Business Partners oder Personalleiters kann eine gefühlte Hemmschwelle, wenn es um das Verständnis von Zahlen geht (manchmal sogar von den Produkten), dazu führen, dass Distanz zwischen Ihnen und Ihren Kollegen aus anderen Funktionen entsteht. Vielleicht können Sie sich deswegen nicht immer so selbstbewusst an den strategischen Diskussionen beteiligen, wie es eigentlich angemessen wäre, und ziehen sich zurück in die »reinen« HR-Themen.

- Wenn Sie sich als Business Partner begreifen, aus welcher Perspektive betrachten Sie das Business?
- **Sind Sie Bestandteil des Business und empfinden Ihre Leistung als angemessen gewürdigt?**
- Und was ändert es an Ihrer Einstellung, wenn Sie sich als Partner im Business und nicht nur Partner vom Business sehen?
- Wie anders reden Sie dann mit Ihren Kollegen?
- Wie viel Selbstbewusstsein gibt Ihnen das?

Die HR Maslow Pyramide aus der Businessperspektive

Sie kennen das Modell der Maslow-Pyramide sicherlich: Es unterscheidet zwischen »Hygienefaktoren« bzw. Basisfunktionen einerseits sowie Faktoren bzw. Tätigkeiten, die motivatorische Wirkung haben oder denen eine höhere Wertigkeit beigemessen wird, andererseits. Für HR lässt sich das analog anwenden (siehe Grafik).



Operatives HR ist ein Hygienefaktor und wird meistens als Basisaufgabe gesehen. Als solche wird sie nicht anders betrachtet als die Aktivitäten, die in der Maslow-Pyramide die physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse bedienen. Dafür zu sorgen, dass administrative und operative Abläufe einwandfrei laufen, gesetzliche Rahmenbedingungen respektiert werden, faire und effiziente Personalsysteme und Richtlinien entwickelt und reibungslos umgesetzt werden, erfordert sehr viel Können und ist extrem arbeitsintensiv. Gleichzeitig wird in Unternehmen die einwandfreie Erledigung dieser Basisaufgaben als selbstverständlich vorausgesetzt. Nach dem Maslow-Prinzip entsteht Aufmerksamkeit erst dann, wenn etwas nicht funktioniert. Ein Grund dafür ist vermutlich, dass die meisten Kollegen im Unternehmen gar keine Ahnung haben, was das alles für einen Aufwand darstellt. Wie lange es dauert, einen Vertrag oder ein Assessment Center vorzubereiten, wissen die Kollegen natürlich nicht. In dieser Hinsicht teilt der Personalbereich das gleiche Schicksal wie die IT-Abteilung zum Beispiel. Um Abhilfe zu schaffen, wären sicherlich eine bessere Kommunikation mit den Nutzern, mehr Transparenz über die Abläufe und mehr Marketing in eigener Sache nützlich.

Die nächste Ebene in der Pyramide – also keine Basisfunktion mehr wie im oben beschriebenen Sinne – wäre **strategisches HR**, über das in Fachbüchern sehr viel geschrieben wird (in unserem Buch natürlich auch). Das strategische HR befindet sich auf der Ebene der sozialen Bedürfnisse und bewirkt, dass HR nicht auf eine rein operative Funktion reduziert, sondern als entscheidender Bestandteil der Organisation wahrgenommen wird. Im Kontext der Maslow'schen Hierarchie ermöglicht strategisches HR dem Personal die »Zugehörigkeit« zur Community der Denker und Steuerer im Unternehmen.

Auf der obersten Ebene der Pyramide steht **persönliches HR** – damit wird diesem Aspekt der HR-Arbeit die höchste »motivatorische« Wertigkeit beigegeben. Persönliches HR beschreibt die Qualität der Beziehung zwischen dem HR-Bereich und seinen internen Counterparts. Warum nun hat persönliches HR einen so hohen Stellenwert?

Wenn man mit einem Psychologeblick auf die Ergebnisse der schon an anderer Stelle in diesem Buch erwähnten Haufe-Studie⁵¹ schaut, dann wird deutlich, dass die Arbeit von HR umso mehr wertgeschätzt wird, je öfter es Kontakte mit anderen Unternehmensbereichen gibt und je persönlicher die Beziehung zwischen HR und den Mitarbeitern anderer Bereiche ist. Dazu gehört natürlich nicht nur die Häufigkeit der Begegnungen, sondern auch wie gut Sie sich untereinander kennen und einschätzen können und wie gut Sie Ihren Kollegen als Berater und Sparring-Partner zur Seite stehen können, wenn sie es brauchen. Hier bergen die fortschreitende Ausbreitung von e-HR und die weitere Digitalisierung die Gefahr, dass die HR-Arbeit der Zukunft immer unpersönlicher und entsprechend von den Kollegen auch immer schlechter bewertet wird.

- Sind Sie ein gefragter Gesprächspartner?
- Achten Sie selber genug auf die Beziehungen zu Ihren Kollegen?
- Wie oft sehen Sie Ihre Kollegen aus anderen Abteilungen und Vertreter der Unternehmensbereiche, die Sie betreuen?
- Wie gut verstehen Sie die persönlichen Belange Ihrer Kollegen, die nicht für HR arbeiten?
- Wie viel von Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie mit diesen Kollegen?
- Wie können Sie persönliche Kontakte mit den Mitarbeitern und Führungskräften trotz der oben genannten Entwicklungen weiter ausbauen und pflegen?

Ich weiß, dass Beziehungspflege Zeit kostet, aber es lohnt sich! Das müssen nicht immer formelle Personalgespräche sein. Ein Mittagessen, ein kurzes Telefonat, ein kurzes Gespräch auf dem Flur oder die Teilnahme an einem Teamevent – das alles wirkt Wunder. Die Kollegen erfahren viel mehr über den Bereich, den Sie betreuen, als in offiziellen Gesprächen und bauen dadurch Vertrauen auf. Es ist ein Geben und Nehmen: Sie geben Aufmerksamkeit und bekommen ein besseres Verständnis für das Geschäft und Verbündete für Ihre Themen – eine Win-Win-Situation, die dem Unternehmen insgesamt nur zugutekommen kann. Das setzt aber voraus, dass Sie eine **echte Vertrauensbeziehung** mit Ihren Kollegen aufgebaut haben, und das braucht Zeit. Es ist erstaunlich, welche Wunder diese Beziehungsebene zwischen HR und den anderen Fachbereichen bewirkt und wie selten sie dennoch in manchen Unternehmen gepflegt wird.

- Welche Beziehungen zu Kollegen sind besonders stark und intensiv?
- Welche, eigentlich sehr wichtigen, Beziehungen haben Sie bisher möglicherweise vernachlässigt?
- Welche müssten wieder dringend entweder aufgefrischt oder verbessert werden, damit Sie Ihre Wirksamkeit als HR-Verantwortlicher erhöhen können?

51 HR Image Studie 2013.

I've learned that people will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them feel.

Maya Angelou, North Carolina, 1928-2014,
Schriftstellerin, Professorin, Bürgerrechtlerin

Goldene HRE-Regel

Zum Vertrauen gehört im Übrigen auch die **Vertraulichkeit**. Wenn ich nicht sicher sein kann, dass Dinge, die ich über mich preisgebe, vertraulich behandelt werden, dann erzähle ich auch nichts. Wenn ich nicht weiß, was ich erzählen darf und was nicht, dann vermeide ich auch das Gespräch. Haben Sie keine Scheu, das Thema Vertraulichkeit anzusprechen, wenn ein Zweifel bestehen könnte.



Emotionen in der Stakeholder-Landschaft

Wie für jeden Unternehmensbereich gilt auch für HR, dass die Arbeit nicht im luftleeren Raum stattfindet – es gibt vielfältige Einflüsse und Abhängigkeiten von Personen, Bereichen, Gremien, die auf HR einwirken. Und natürlich sind Beziehungen zu diesen Schlüsselpersonen bzw. Funktionen unterschiedlich. Grafisch könnte eine Stakeholder-Betrachtung zum Beispiel so aussehen:

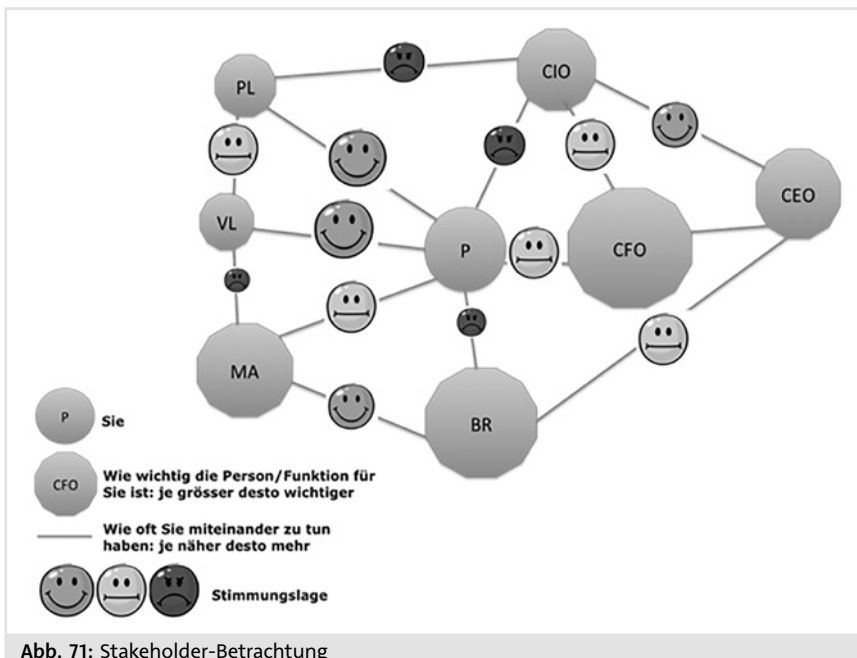


Abb. 71: Stakeholder-Betrachtung

Für und mit jemandem zu arbeiten, den man nicht versteht, nicht schätzt, nicht mag oder nicht überzeugen kann – das ist keine leichte Aufgabe. Diese Situationen gibt es in Organisationen sogar relativ häufig. Unsere Reaktionen auf das Gegenüber – Sympathie, Antipathie usw. – beeinflussen uns bewusst oder unbewusst und können den eigenen Anspruch auf Professionalität mehr oder minder stark beeinträchtigen.

Zur Illustration ein Teil eines Gesprächs, das ich mit einer Personalleiterin geführt habe:

P: »Unser Geschäftsführer ist sehr von sich überzeugt und hört sich gerne reden.«

C: »Es hört sich an, als ob Sie seine Art nicht schätzen würden.«

P: »Ja, so ist es. Er ist zu laut, unreflektiert, arrogant, er hört nicht zu. Es ist anstrengend, mit ihm zu arbeiten.«

C: »Wenn ich Sie am Anfang unseres Gesprächs richtig verstanden habe, hat er dieses Unternehmen vor vielen Jahren gegründet und aufgebaut – also muss er doch sehr fähig sein?«

P: »Ja, verkaufen und neue Produkte entwickeln, damit hat er dieses Unternehmen zu dem gemacht hat, was es heute ist.«

C: »Glauben Sie, er spürt es, dass Sie seine Art nicht schätzen?«

P: »... Ich weiß es nicht ... Wahrscheinlich.«

C: »Angenommen, Sie hätten ein besseres Verhältnis zu ihm, glauben Sie, Sie würden mit ihm mehr erreichen?«



Love it, change it or leave it!

Der bekannte angelsächsische Spruch ist in diesem Fall zutreffend. Diese Personalleiterin hatte die Wahl und hat sich für »change it« entschieden, und zwar nicht, indem sie versucht, die Person zu ändern, sondern ihre Sicht auf die Person. In den Sitzungen mit ihr ging es im Wesentlichen darum, ihre Beziehung zu ihrem Geschäftsführer und dem Managementteam zu verbessern, die eigene Position zu stärken und im Ergebnis ihre Zufriedenheit und ihre Wirksamkeit im Unternehmen zu erhöhen.

- Wie würde bei Ihnen eine Stakeholder-Analyse aussehen?
- Welche Personen sind für Sie die wichtigsten Akteure und wie ist Ihre Beziehung zu ihnen? Der CFO, der Betriebsrat und die Mitarbeiter, wie in der Abbildung oben? Oder der Geschäftsführer wie bei dieser Personalleiterin?

Goldene HRE-Regel

Für Personaler, wie für jede andere beratende Funktion, eignet sich eine regelmäßige **Supervision** in der Gruppe oder einzeln sehr gut, um Klarheit über Beziehungen zu Stakeholdern und die eigene emotionale Situation zu erlangen und so die eigene Professionalität und Wirksamkeit im System zu steigern!



Sie beraten das System als Teil des Systems

Systemisch betrachtet ist es eigentlich kritisch bis unmöglich, aus der Position des Betroffenen ein System zu beraten. Man läuft in dieser Situation Gefahr, nicht genug Abstand zu haben, um das Gesamtbild noch erkennen zu können. Personaler sind nun grundsätzlich in diesem Konflikt: Sie sind immer Teil des Systems, das sie beraten. In so einer Situation – wenn man also selber Teil des Systems ist – sollte man die eigene Position laufend infrage stellen. Andernfalls sind Professionalität und Qualität von Interventionen gefährdet, die ein Personaler in Ausübung seiner Beratungsfunktion durchführen muss.

Sie und Ihre vielen Rollen

Wenn man ein System berät, kann man manchmal auf ein sehr schwieriges Terrain geraten. Man gerät politisch zwischen die Stühle und kann nicht immer den »neutralen« Blick haben, der notwendig wäre. Mit dieser systemischen Komplexität umzugehen, ist eine Herausforderung, die oft unterschätzt wird – Hut ab vor der Aufgabe! Für Personaler wird die Situation dadurch kompliziert, dass Sie eine Vielfalt von Rollen spielen müssen; beispielhaft – und ohne Anspruch auf Vollständigkeit – die folgende Aufstellung:

Rollen	Fokus
Partner im Business Strategie	Vielfalt, Business- und BWL-Verständnis, Ergebnisorientierung
Strategie	Weitblick, Perspektivenwechsel, Risikoabwägung, Politik
HR Fachexperte	Sachlichkeit, Fachwissen, Benchmark, klare Antworten
Seelsorger	Zuhören, Ruhe, Wertschätzung, Empathie, Vertrauen
Sparringspartner	Teamorientierung, Kreativität, Mut, Inhaltliches Verständnis
Berater	Neutralität, Moderation, Fragen, Projektmanagement

Durch diese vielen **Rollen**, die sie gegenüber ihren Businesskollegen einnehmen, laufen Personaler und insbesondere HR Business Partner – die qua Funktion Schnittstelle zwischen HR und anderen Unternehmensbereichen sind und damit sehr unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen haben – manchmal Gefahr, inadäquat zu handeln. Partner im Business und Strategie, HR Fachexperte, Seel-

sorger, Sparringspartner, Berater ..., diese Rollen verlangen unterschiedliche **Herangehensweisen**, die manchmal einander gegensätzlich sind. Es ist leicht, sie zu vermischen und den Blick für das Ganze zu verlieren.

Einige konkrete Beispiele zur Verdeutlichung:

- In ihrer Funktion als Leiterin Recruiting eines mittelständischen Unternehmens hat eine HR-Ansprechpartnerin durch ihre wissenschaftliche und perfektionistische Herangehensweise bei der Stellenbesetzung von offenen Führungspositionen den Prozess so verkompliziert und das Auswahlverfahren so anspruchsvoll konzipiert, dass alle infrage kommenden internen Kandidaten abgesprungen sind, natürlich zum größten Ärger aller Beteiligten. Die HR-Expertin in ihr hat offenbar »die Kontrolle übernommen«. Darüber ist die Rolle von HR als Partner im Business in den Hintergrund getreten. Erst nach einer Krisensitzung hat HR die Herangehensweise der des Business Partners angepasst und den Auswahlprozess entsprechend verschlankt.
- Ein Personalleiter, der in seiner Rolle als Organisationsentwickler einen großen Change-Prozess auch leiten sollte, war so gefangen in der internen Politik und mit eigenen Sorgen beschäftigt, dass er das Projekt nicht mehr zielorientiert durchführen konnte. Erst als er darüber reflektiert hat, was ihn gerade bewegt, wurde klar, dass er durch seine unklare, der Rolle nicht angemessene Herangehensweise nicht nur das Projekt, sondern auch seine eigene Situation gefährdet hat. Diese Reflektion hat ihm dabei geholfen, sich neu zu fokussieren und seine verschiedenen Aufgaben wieder erfolgreich und konstruktiv zu erfüllen.

Ihr persönliches Verhältnis zur Macht

Eine Senior HR Business Partnerin hat bewusst häufig »harte« und »rationale« Entscheidungen getroffen, um von ihren Kollegen aus den »business units« Anerkennung zu erhalten und damit ihren Platz als Frau in einer Männerdomäne zu verteidigen. Im Laufe der Zeit stellte sie allerdings fest, dass sie sich damit nicht nur unwohl gefühlt hat, sondern dass auch die erhoffte Stärkung der eigenen Position nicht erreicht wurde. Möglicherweise, weil es bei Macht nicht nur um harte und rationale Entscheidungen geht, sondern auch um andere Faktoren?

Mit Durchsetzungskraft und klarer Machtpositionierung gegenüber anderen Funktionen tun sich manche Personaler schwer. Man sagt oft von Frauen, dass sie in Führungspositionen noch stärker kämpfen müssen, um sich im Unternehmen durchzusetzen. Das Gleiche gilt aus meiner Sicht auch für HR gegenüber anderen Unternehmensbereichen. **Oft wird aber das Wort Macht mit Machtmissbrauch verwechselt.** Sozialwissenschaftlich betrachtet bedeutet

Macht einfach die Fähigkeit, einzelne Personen oder Gruppen zu beeinflussen. Das ist zunächst wertneutral. Die Fähigkeit, auf Menschen einzuwirken, besitzt und benutzt bewusst oder unbewusst jeder von uns, auf die eine oder andere Weise. Auf Englisch bedeutet »Power« sowohl Macht als auch Kraft. Das Wort ist damit auch positiv belegt.

Wenn ich mit höheren Managementebenen arbeite, kommen mir manche Verhaltensweisen vor wie die von **Schachspielern**: Verschiedene Figuren werden strategisch eingesetzt, zusammen stellen sie das Gesamtspiel dar. Wie Sie sicherlich wissen, haben alle diese Figuren ihre eigenen Stärken und Schwächen und werden entsprechend unterschiedlich auf dem Brett verwendet⁵². **Der König** ist existentiell wichtig für das Spiel – um ihn dreht sich alles. Er ist aber eingeschränkt in seinen Bewegungsmöglichkeiten. Der König schwebt über allem, seine Wirkung ist indirekt, er ist auf die anderen im Team angewiesen. **Die Dame** dagegen ist strategisch und taktisch sehr wichtig. Sie hat eine sehr große Wirkung und kann vielfältig eingesetzt werden. Diese Flexibilität ist es, die ihre Stärke ausmacht. Gleichzeitig sind diese Qualitäten im Spiel wie im Unternehmen rar – es gibt nur eine Dame. **Der Springer** kommt im Rösselsprung von der Seite und kann quer von rechts und links agieren. Deswegen wird er auch gelegentlich übersehen. **Der Läufer** bewegt sich diagonal durch den Raum und kann große Strecken zurücklegen. Er kann aus der Distanz andere Figuren sowohl schützen als auch attackieren, aber immer nur diagonal. **Der Turm** ist diskret, aber stabil und kraftvoll in seiner Geradlinigkeit. Er braucht länger, um im Spiel agieren zu können, weil der Raum dafür zuerst freigemacht werden muss. **Die Bauern** bewegen sich kleinteilig und fleißig. Sie sind durch ihre Zahl kraftvoll, aber einzeln nicht immer besonders wirksam. Sie können, wenn sie richtig eingesetzt sind, aber ein Spiel (vor-)entscheiden.

Im Spiel wie in Organisationen braucht man alle Figuren. Sie haben alle ihre Daseinsberechtigung, es gibt keine gute oder schlechte Rolle. Sie müssen sich gegenseitig unterstützen. Wichtig ist es für Sie, sich darüber Gedanken zu machen, welche Rolle Sie gerade haben, und welche Sie vielleicht noch anstreben. Und natürlich ist es ebenso wichtig, zu verstehen, welche Rollen Ihre Counterparts spielen, um ihre Positionen und Strategien besser zu verstehen und mitspielen zu können.

- Welche Figur repräsentieren Sie in Ihrer Organisation?
- Welchen Einfluss auf das Spiel können Sie mit Ihren Stärken ausüben?
- Wie sind Sie eingeschränkt?

⁵² Manche von Ihnen werden vielleicht mit dieser Analogie Schwierigkeiten haben, aber ich sehe das positiv: Diesen Aspekt des Lebens in der Organisation kann man, wie das Schachspiel auch, sportlich betrachten.

- Welche andere Figur ist Ihr Verbündeter im Organisationsspiel und mit welcher Figur können Sie nicht so gut?
- **Welches Machtprofil haben Sie?**

Zu guter Letzt: Kennen Sie Ihre Stärken!

Mir hat vor vielen Jahren ein chinesischer Berater aus Hongkong, am Ende einer gemeinsamen Veranstaltung in Asien eine kluge Empfehlung gegeben: **»You should always work on and with your strengths much more than on your weaknesses.«**

Damals habe ich nicht sofort verstanden, was er wirklich meinte, und auch nicht realisiert, welche Tragweite diese Empfehlung für meine berufliche Entwicklung haben sollte. Irgendwann ist es mir aber aufgefallen, dass ich wie viele andere Menschen in Unternehmen auch immer nur daran gearbeitet habe, meine Schwächen auszumerzen und meine Stärken entweder für selbstverständlich gehalten und nicht beachtet oder gar nicht erst wahrgenommen habe. Diese aus meiner Sicht sehr nützliche Empfehlung des chinesischen Beraters würde ich Ihnen gerne heute auch mit auf den Weg geben.

Für den Umgang mit den vielen Herausforderungen und Fragen, denen Sie im Laufe Ihrer beruflichen Entwicklung begegnen werden, sind eigentlich Ihre Stärken die Ressourcen, auf die Sie zuerst zugreifen sollten, um Halt und Orientierung zu finden. Das heißt natürlich nicht, dass Sie Ihre »Schwächen« ignorieren sollten. Aber Ihre Stärken können Sie endlos weiterentwickeln, verfeinern und flexibel einsetzen. Eine »Schwäche«, selbst wenn Sie an deren Überwindung erfolgreich gearbeitet haben, werden Sie dagegen immer nur als zweite Kraft benutzen können. Eher als bei Stärken werden Sie damit wahrscheinlich an die Grenzen Ihres Könnens kommen.

Ob Sie gerade bei Sonnenwetter durch ruhige Fahrwasser navigieren oder durch einen Sturm: Bei Ihrer Zufriedenheit und Ihrem Erfolg geht es immer um Sie als Person, um Ihre Stärken und Schwächen und wie Sie auf Ihr Umfeld reagieren. Die Introspektion, diese Reise nach innen, ist ein Weg, um sich selbst zu stärken und Potenziale voll auszuschöpfen. Es ist ein manchmal unbequemer, oft aber auch ein schöner, spannender und befriedigender Weg. Es lohnt sich, hinzuschauen.



Drissia Schroeder-Hohenwarth

Berufliche Laufbahn

Studium der Psychologie mit klinischem Schwerpunkt sowie Abschluss in Soziologie. 20 Jahre Erfahrung in der Arbeit mit Menschen auf der ganzen Welt. Vor Beginn der Coaching und Consulting Aktivitäten fast ein Jahrzehnt für Daimler und EADS (heute Airbus) in einer Vielzahl von Senior Management-Positionen im Bereich Human Resources gearbeitet, mit PE- und OE-Themen wie Führungskräfteentwicklung, Management Audit, Karriere-Coaching, Restrukturierung, Change Management, HR-Strategie, Due Diligence und internationalen Post Merger Integration. Gründung von DSH International HR in 2007

Kompetenz-, Beratungs- und Trainingsschwerpunkte

Senior Coach für Führungskräfte, Teams und Organisationen: Menschen, wo immer sie herkommen, unterstützen, damit sie wachsen, lernen, sich verändern, verstehen, Hindernisse überwinden, besser zusammen arbeiten, anders kommunizieren, ihre Ziele erreichen und zufrieden sind. Ob CEO oder Experte, auf allen Führungsebenen tätig. Französin, in verschiedenen Ländern gelebt, in vielen Ländern (mehr als 20) und mit noch mehr Kulturen gearbeitet. Arbeitssprachen: Deutsch, Englisch und Französisch.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-07863-1 Bestell-Nr. 14017-0001

ePub: ISBN 978-3-648-07868-6 Bestell-Nr. 14017-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-07869-3 Bestell-Nr. 14017-0150

Arne Prieß (Hrsg.)

Schlüsselfaktor Strategisches Personalmanagement

1. Auflage 2016

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Bettina Noé

Lektorat: Gabriele Vogt

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld

Umschlag: RED GmbH, Krailing

Druck: Schätzl Druck & Medien GmbH & Co. KG, Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.