

Personalmanagement

Chancen für HR-Manager

Auf die Unternehmen kommt in den nächsten 20 Jahren eine fortgesetzte Kultur- und Wirtschaftsrevolution zu, in der sich zeigen wird, dass ohne die entsprechende Software von Menschen die beste Hardware an Prozessen, Techniken und Strukturen nichts taugt. Dies ist nur ein Grund, weshalb strategische Personalentwicklung in Zukunft wesentlich an Bedeutung gewinnen wird. Von Christian Hohlweck erfahren Sie in diesem Beitrag, wie Sie sich schon jetzt richtig auf diese Zeit vorbereiten und die richtigen Akzente im Personalmanagement setzen können.

Vorweg sei gesagt: Es werden zukünftig wieder verstärkt die Fähigkeiten und Kooperationsmuster von Menschen sein, die über den Niedergang oder den Erfolg von Unternehmen entscheiden werden. Der „Human Factor“ wird das entscheidende Nadelöhr in Richtung Zukunft für den Erfolg von Veränderungsprozessen sein. Personaler ahnen das und Personalentwickler wissen das. Vorständen, Geschäftsführungen und vielen Führungskräften ist dies weit weniger bewusst. Doch Geständnisse von eher zahlen- und toolorientierten Strategieexperten wie des MIT-Professors und Re-Engineering Papstes Michael Hammer, der in der „Wirtschaftswoche“ einräumt, dass die meisten Strategie-Ansätze der Vergangenheit „Unsinn waren“, mag nun auch in den Vorstandsebenen Verunsicherung aufkommen lassen. Kaum ein Entscheidungsträger zweifelt mehr an der zunehmenden Dynamik und Komplexität. Aber nur wenige Unternehmen haben bisher erkannt, dass das auch den Abschied von dem Glauben bedeutet, man könne die Um-Welt noch linear steuern oder den Wandel bestimmen. So wichtig es ist, zu wissen, wie und wo man hin will, entscheidend für Unternehmen wird es zukünftig sein, wendig, flexibel und schnell mit Veränderung umzugehen.

Diese Gegebenheiten und die oben erwähnten Irritationen des TOP-Managements bieten Personalstrategen und -entwicklern stärker als bisher Chancen, Beiträge zur Zukunftssicherung ihrer Unternehmen leisten zu können und dabei gleichzeitig eine Aufwertung der eigenen Arbeit zu erreichen. Grundvoraussetzung für diese Chancen ist allerdings ein Verständnis von Personalentwicklung (PE), welches die Entwicklung der Organisation und des Unternehmens als Ganzes und unter einer zukunftsgerichteten und strategischen Perspektive sieht. So mögen es weitsichtige Personalmanager und -entwickler sein, die zu diesen für die Zukunft Ihrer Unternehmen entscheidenden Fragen wichtige Antworten erarbeiten können: Welche Menschen, welche Führung, welche Kompetenzen und welche Strukturen braucht es für die Zukunft? Hierzu sieben aktuelle Themen, die Anregung oder Ansatzpunkte für Ableitungen einer langfristigen, nachhaltigen PE sein können:

► **Selbstsicherheit und Selbsterkenntnis fördern.** Wenn Mitarbeiter erkennen, dass die Zukunft nicht zielgerichtet oder linear steuerbar ist und sich Sorgen um die Sicherung ihrer wirtschaftlichen Existenz machen, dann führt das zu allem Möglichen, doch sicher nicht zu einer optimalen Leistungsbereitschaft oder -fähigkeit. Es mag etwas spät anmuten, Erwachsene in Ihrer Selbsterkenntnis und Selbstsicherheit zu fördern, doch es ist der Schlüssel für Leistung in der Unsicherheit. Wenn ich mir selbst vertraue(n kann), wenn ich eigene Coping-Strategien habe um mit Unsicherheit umzugehen, dann wird mich nichts so schnell aus der Bahn werfen. Im Übrigen brauchen vor allem Führungskräfte diese Selbstsicherheit. Denn für sie als Multiplikatoren gilt: Wer sich seiner selbst nicht sicher ist, wird andere in ihrer Unsicherheit noch fördern.

► **Employability.** Das Thema ist schon so gut wie aus der Mode, dabei verbirgt sich dahinter ein weiterer Schlüssel zu (mehr) Leistungsfähigkeit und Motivation von Mitarbeitern. Denn: wie stark auch immer sich Mitarbeiter in Zukunft für ihren Arbeitgeber engagieren werden, es wird keine Sicherheit der Arbeitsplätze mehr geben können. Sicher ist, die Motivierung durch wachsende monetäre Anreize ist aufgrund des globalen Arbeitsmarktes so gut wie am Anschlag. Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit eines Mitarbeiters, sei es um für interne Stellenneubesetzungen interessant oder für externe Stellenangebote konkurrenzfähig zu bleiben, ist ein für beide Seiten in Zukunft probates Mittel von Unternehmensseite „etwas zum Gehalt dazu zu legen“.

► **Werte.** Setzen die ersten zwei Punkte am Individuum an, kann auf der Organisationsebene ein unternehmensweit erarbeiteter Werterahmen in Zeiten steten Wandels und des zunehmenden Wechsels von Richtungen, Strategien und Positionen eine Orientierung geben und in einer Umwelt der Unsicherheit zumindest Verhaltensweisen und Umgangsregeln abstecken, die gegenüber der Beliebigkeit und dem Darwinismus von Einzelin-



Dipl. Psych. Christian Hohlweck begleitet als Coach und Berater die Management- und Personalentwicklung mittlerer und großer Unternehmen. Nach einem Forschungsauftrag an der RWTH Aachen zur Einführung von Gruppenarbeit in der Produktion war er zuletzt mehrere Jahre als Personalleiter und Führungskräfteentwickler für THE COCA-COLA COMPANY in Deutschland tätig.
Kontakt: mail@hohlweck-ope.de

ERFOLG WERDEN IN ZUKUNFT JENE
UNTERNEHMEN HABEN, DIE ES VERSTEHEN,
AUS DER UNTERSCHIEDLICHKEIT IHRER
MITARBEITER KREATIVITÄT, WISSEN UND
SYNERGIEN ZU SCHÖPFEN



teressen ein Gegengewicht bilden. Bei allem Wandel wird es notwendig bleiben, zu vertrauen und sich in zunehmend ungewohnten Kooperationen oft über Organisationsgrenzen hinaus auf andere verlassen zu können.

► **Diversity.** Das Schaffen von internen Sinn-Systemen wie die oben beschriebenen Werte- oder Verhaltenskodexe wird auch durch eine Welle gesellschaftlicher Entwicklungen gefordert, die ihren Niederschlag in unseren Unternehmenskulturen stärker als bisher finden werden. Die Diversity, also die Unterschiedlichkeit von Menschen in Organisationen bezogen auf Geschlecht, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung, Behinderung und Alter, wird zunehmen. Erfolg werden zukünftig die Organisationen haben, denen es gelingt, diese Diversity zu managen.

► **Veränderungskompetenz.** Es wird nicht mehr reichen, dass sich Unternehmen den Veränderungen reaktiv anpassen. Im Gegenteil: Auch wenn organisationale Systeme die Tendenz zu einer stabilen Ordnung haben, erfolgreich werden die Unternehmungen sein, die Mitarbeiter dazu befähigen, den Wandel selbst zu gestalten. Also selbst andere, kreative, innovative Ideen einzubringen und neue Strukturen herzustellen. Dafür braucht es andere Konzepte und Inhalte als die übliche „nachlaufende“ Anpassungsqualifizierung betrieblicher Bildung.

► **Interkulturalität.** Die Themen globale Kooperation, Off-Shoring oder internationale Joint Ventures sind heute selbst für kleinere mittelständische Unternehmen beinahe Alltag. Und tatsächlich entsteht ohne wirklichen Plan ein globaler Arbeitsmarkt und viele Wertschöpfungsketten erstrecken sich über tausende Meilen. Globalisierung schreitet weiter voran. Mittlerweile prognostizieren führende Volkswirtschaftler nicht nur, dass nur die Konzerne überleben werden, die auch in Schwellen- und Niedriglohnländern kulturbezogen und global verantwortlich auftreten. Nein, sie gehen noch weiter und konstatieren, dass Global Player zukünftig nicht nur aus Kostengründen Standorte dorthin verlagern werden, sondern sogar in diese Länder verlagern müssen, um sowohl näher an den wachsenden Märkten zu sein. Wer also international langfristig erfolgreich agieren will, wird für eine zunehmende globale Job-Rotation sorgen, als auch den Aufstieg von Führungskräften aus Schwellen- und Entwicklungsländern forcieren müssen.

► **Führung:** All die genannten neuen Herausforderungen verlangen ein neues Verständnis von Führung. Man könnte sich im Sinne des neuen Paradigmas der „Post-Heroic-Leadership“ davon verabschieden zu glauben, dass der Erfolg eines Unternehmens von „ganz oben“ - steuerbar und - quasi linear - „gemacht“ ist und damit letztlich den drei bis vier Leuten an der Spitze zugeschrieben werden kann.

Was wenn die Führung eines Unternehmens viel mehr ein komplexer, sozialer Prozess gegenseitiger Beeinflussung und Befähigung ist? Was würden wir dann etwa anders machen in Veränderungsprozessen und den Entscheidungen des WIE und WOHIN? Vermutlich würden wir die Mitarbeiter von vorne herein stärker einbeziehen, gemeinsam Lösungen entwickeln und eine größere Heterogenität zulassen.

Ausserdem könnte man - bei aller Wertschätzung für die operativen Management-Kompetenzen (Prozessoptimierung, Cost-Cutting, Restrukturieren) - auf die Suche gehen nach den so genannten adaptiven Kompetenzen des Managements im Unternehmen, Fähigkeiten also, die sich vorwiegend auf den Umgang mit Veränderungen beziehen. Diese adaptiven Kompetenzen gelten nach Richard Pascale, Professor an der Oxford University, als Schlüssel für den Erfolg von Unternehmen in Zeiten des permanenten Wandels. Aufbauend auf Persönlichkeitseigenschaften wie Glaubwürdigkeit, Wertschätzung, Inspiration und Vertrauen gehören dazu die Fähigkeit, eine Organisation oder einzelne Bereiche zu irritieren beziehungsweise zu destabilisieren sowie Unsicherheit und scheinbares Chaos in einzelnen Bereichen zu tolerieren oder dieses gar sogar selbst zu kreieren. Operative Kompetenzen allein reichen nicht mehr. Es werden glaubwürdige Manager (Christoph Columbus) gebraucht, die Ihre Visionen (Indien) vermitteln können und gleichzeitig zugeben, dass sie selbst nicht wissen wie man dahin kommt noch wo man ankommt (Amerika).

Es gibt also genug Ansatzpunkte und Chancen, im Unternehmen als Personalist Zukünfte anzufassen

ES WERDEN GLAUBWÜRDIGE MANAGER
GEBRAUCHT, DIE IHRE VISIONEN
VERMITTELN KÖNNEN



und mitzugestalten. Und es sei insbesondere Personalentwicklern geraten, diese Felder zu besetzen bevor es andere tun. Zu dem lassen sich aus Analysen der Personalarbeit erfolgreicher Unternehmen (Forschungen von Dave Ulrich) eine ganze Reihe wertvoller Tipps ableiten, wie Personalressorts stärker strategische Beiträge zur Unternehmensentwicklung leisten und damit auch eine Aufwertung Ihrer Arbeit erfahren können:

- Besetzen Sie die oben angeführten Bereiche als eigene Kompetenz- und Einflussbereiche. Leiten Sie daraus gut recherchierte, überzeugende und zukunftsgerichtete Szenarien ab und zeigen Sie Leadership in dem sie diese ungefragt ihren GF/Vorständen vorlegen.
- Holen Sie sich Mandate, hierzu organisationsweit aktiv zu werden beziehungsweise bündeln Sie von sich aus entsprechende Aktivitäten unter dem Dach der Personal- und Organisationsentwicklung.
- Nutzen Sie Ihren Wettbewerbsvorteil eines guten horizontalen Überblicks über die Gesamtorganisation.
- Konzipieren Sie Trainings und sonstige Fördermaßnahmen, die Bezüge zu Unternehmensstrategien herstellen beziehungsweise erkennbar die Umsetzung von Unternehmenszielen abbilden - halten Sie aber in Zeiten des Wandels diese Produkte gleichzeitig flexibel und passen Sie diese sich ändernden Bedingungen umgehend an.
- Integrieren Sie Unternehmenswerte und Leitbilder so weit vorhanden in PE-Maßnahmen und leiten Sie aus diesen auch Organisationsentwicklungs-Anforderungen ab.
- Gestalten sie Weiterbildungsaktivitäten als kontinuierliche Lernprozesse und nicht als „Einmal-Hau-Ruck-Veranstaltung“ – und das möglichst arbeitsbezogen und mit einer hohen Methodenvarianz vom Workshop über die Großgruppenveranstaltung bis hin zum Coaching
- Überprüfen Sie Branchen-, Arbeitsmarkt- und Gesellschaftsentwicklungen anhand vorliegender übergeordneter Unternehmenstrategien und gestalten Sie nicht nur Szenarien sondern leiten Sie eine mittel- bis langfristige HR-Strategie ab, die ein vernetztes Gesamtkonzept von Personalmarketing, -auswahl und -entwicklung bietet. Hierin einschließen sollten sie Ideen und Vorgehensweisen zum Umgang mit Veränderung und Wandel.
- Verfolgen sie eine strategisch ausgerichtete Politik der kleinen Schritte und stufenweisen Vermarktung der eigenen Arbeit und Erfolge, in dem Sie statt „großer Würfe“ zusammen mit kooperativen und interessierten Bereichen und Managern überschaubare, kleinere innovative Projekte erfolgreich umsetzen und dann auf Schneeball- oder Domino-Effekte bauen.

Bei all dem: Die Forschungen haben allerdings auch gezeigt, dass die Pflicht auch für die Personalarbeit vor der Kür kommt. Denn eine entscheidende Grundvoraussetzung dafür, als strategischer Partner ernst genommen zu werden scheint zu sein, dass die Personalisten ihre „Hausaufgaben“ gemacht haben und alles, was als „state of the art“ der Personalarbeit gilt – vom Personalmarketing bis zum Exitinterview – geleistet wird.

Natürlich garantieren alle diese Initiativen dem Personaler keineswegs, schon morgen am Tisch der Entscheider zu sitzen. Doch sie geben einer latent an Bedeutung verlierenden traditionellen Personalarbeit die Chance einer neuen Perspektive und Relevanz. Es könnte eine Trendwende für die Personalarbeit bedeuten, wenn sich Personalisten selbst von der Administration und Dienstleistung, von der vorherrschenden Auftrags- oder Angebots-Denke weg in Richtung einer strategischen, mitunternehmenssteuernden internen Entwicklungseinheit für den Human Factor entwickeln würden. Einer Funktion, die Prozesse und Nahtstellen managed und als eine horizontale und visionäre Klammer die Organisationen in Zeiten steten Wandels zusammenhält. Das setzt voraus, dass Personaler proaktiv, risikobewusst und verantwortlich gestaltend in ihre Organisationen eingreifen, sich selbst Aufträge suchen, sich Schuhe anziehen, die strategische Bedeutung haben, und sich fragen, was ihr Unternehmen braucht – nicht was es wünscht! Standing erreicht man durch Leadership – und die setzt die Bereitschaft voraus, als Personaler und besonders als PE unbequem zu sein und auch mal anzuecken.

Denn es ist die Personalentwicklung, die aufgefordert ist, zu sagen, wo es langgeht mit dem Faktor „Mensch in der Organisation“. Und dieser Faktor wird entscheiden.