

Ist die Zukunft von HR rosig?

Ein Interview mit Prof. Dr. Heiko Roehl

Interview | Zukunft HR | August 2011



Wie sieht die Zukunft von HR aus? Wie sieht die künftige Rolle oder auch der Einfluss im Unternehmen aus? Diese und viele andere Fragen sind Dauerbrenner in den Diskussionen einschlägiger Zirkel, Presseorgane und der Wissenschaft. Für die HRler wichtige Fragen, die aber möglicherweise nicht ausreichend beantwortet werden – möglicherweise aus einer zu starken Innensicht. Die Beantwortung dieser und anderer Fragen beginnen wir mit einem Interview mit Prof. Dr. Heiko Roehl, Mitherausgeber der Zeitschrift ZOE – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Autor zahlreicher Artikel auch zum Thema HR und Leiter der Unternehmensorganisation in der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit.

Hay Group: Herr Prof. Dr. Roehl, in einem Artikel in der Zeitschrift „side step“ schreiben Sie „Die Zukunft von HR könnte rosig sein“. Liegt das vielleicht nur daran, dass die HRler eine rosarote Brille tragen?

Prof. Roehl: Lassen sie uns zunächst einen Blick auf die grundlegenden Faktoren werfen, von denen die Personalfunktion der Unternehmen in Zukunft beeinflusst wird: Die steigende Diversität in der Belegschaft, der Fach- und Führungskräfte mangel, der nun deutlich spürbare demografische Wandel, aber auch die sich wandelnden Erwartungen von Mitarbeitern und Führungskräften in sich völlig neu entwickelnden Arbeitsformen stellen für viele Personalbereiche eine große Herausforderung dar. Schließlich haben sich auch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für organisierte Wertschöpfung grundlegend gewandelt. Die in der Mehrzahl der Organisationen vorherrschende Wissensarbeit beispielsweise muss heute für Mensch und Organisation in ganz anderer Form sinnstiftend sein als noch vor 20 Jahren.

Das fordert die Personalbereiche in nie dagewesener Form – ihr Beitrag zum zukunftsfähigen Unternehmen war noch die so gefragt wie heute. Gleichzeitig lässt sich beobachten, dass eine Vielzahl der Unternehmen die Herausforderung nicht annimmt, sondern dass sie die Fragen der Zukunft mit den Instrumenten der Vergangenheit zu lösen versuchen. Es ist also an der Zeit, die die Personalfunktion in Unternehmen grundlegend zu renovieren, auch um sie in den Unternehmen strategisch wirksamer zu machen. Die Zukunft von HR könnte also auf der einen Seite also rosig sein. Um bei ihrem Bild zu bleiben: Dass dies gegenwärtig nicht der Fall ist, liegt aus meiner Sicht auch daran, dass die Personaler in vielen Unternehmen tatsächlich eine rosarote Brille gewisser Selbstverliebtheit tragen.

Hay Group: Wo ist denn dann die rosarote Zukunft? Was sind denn die Schwerpunkte einer solchen Zukunft?

Prof. Roehl: Gelänge es, die Personalfunktion dorthin zu entwickeln, wo sie aufgrund der Rahmenbedingungen in Gesellschaft und Organisation eigentlich sein könnte, dann würden wir allerorten kraftvolle Mitgestalter und -Umsetzer von Unternehmensstrategien sehen. Auch würde die Ressourcenorientierung der Unternehmen steigen, weil die individuellen und kollektiven Wissenspotenziale anders realisiert werden könnten. Bei den kollektiven Potenzialen bewegen wir uns auf der Ebene der Kernkompetenzen der Organisation, das ist gegenwärtig ein reines Strategiethema und hat mit der heutigen HR-Praxis nichts zu tun.

In dieser Idealwelt wäre die Personalfunktion nicht mehr Getriebener, sondern vor allem Treiber des Geschehens, weit jenseits der nachgeordneten Reparaturfunktion, die wir heute mancherorts beobachten können. Eine Konsequenz wäre übrigens auch, dass HR dem Unternehmen dann nicht mehr nur das gibt, was es will, sondern vor allem das, was es braucht, um zukunftsfähig zu werden und zu bleiben.

“Die Personalfunktion muss treiben, nicht getrieben werden”

Fremd- und Selbstbild

Hay Group: Prof. Roehl, in den neunziger Jahren kam Dave Ullrich mit dem Businesspartner Model für HR. Heute kann selbst der Erfinder dieses Begriffes den Begriff nicht mehr hören. Wie sehen sie heute das Selbst- und Fremdbild der HR-Manager insbesondere vor dem Hintergrund dieser Diskussion über den Businesspartner oder die HR-Funktion als Businesspartner?

Prof. Roehl: In der Psychologie ist eine gute Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild ja ein Garant für die Fähigkeit, vieles zulassen zu können, was einem die Umwelt so an Unbill zumutet... je weiter Selbst- und Fremdbild hingegen auseinanderfallen, desto wahrscheinlicher ist es, dass eine Person sich sozial entkoppelt. Sie eckt an, wird schwierig. Man vermeidet sie.

Das gilt auch für die unterschiedlichen organisationalen Funktionalitäten. Wenn eine positive Selbsteinschätzung mit dem (ehrlichem!) Fremdbild der Kunden und Leistungsnehmer übereinstimmt, dann ist die Funktion angemessen kontextuiert, sie leistet ihren Beitrag. Nach meiner Beobachtung ist das in Bezug auf die Personalfunktion heute nicht der Fall – die Referenzpunkte für HR für Fremdbewertung setzt in den meisten Unternehmen HR selbst. Erlauben Sie ein Beispiel: Das Evaluationskriterium für den Erfolg einer Personalentwicklungsmaßnahmen ist in den meisten Unternehmen die Bewertung des Teilnehmers: Wie hat Ihnen das Seminar gefallen? Wie war die Unterbringung, wie das Essen? Sagt der Teilnehmer sagt, es ihm gefallen hat, dann ist das für HR ein Grund zu sagen, dass das Seminar erfolgreich war. Es wird ein interner Referenzpunkt gesetzt, statt zu bewerten, welchen Beitrag die erfolgreich bewältigte Entwicklungsmaßnahme für das große Ganze des Unternehmens bedeutet. Und da nutzt es wenig, den Teilnehmer nach seiner Befindlichkeit zu fragen, der das Seminar darüber hinaus auch einmal schrecklich finden darf, wenn es für das Unternehmen wirkungsvoll ist. Vielmehr ist der Kontext gefragt, in dem sich die Wirkung des Seminars hoffentlich entfaltet: Der Kunde, das Team, oder der Chef. Ein gutes Beispiel dafür, dass man der Organisation nicht das gibt, was sie braucht, sondern das, was sie will.

Aus meiner Sicht wird es für die Personalfunktion zunehmend wichtiger, auch einmal – oder gerne systematisch – unbequem und normierend und präskriptiv zu sein. Ein Beispiel aus dem Bereich Recruitment: Vielleicht braucht eine Abteilung nicht die Kompetenzen, die der Abteilungsleiter sich auf die Liste geschrieben hat und mit der er unter dem verzeihenden Blick der Personaler wiederholt gescheitert ist. Vielleicht braucht sie eine Kompetenz, deren Relevanz nur der Personaler von Außen sehen kann, weil er den blinden Fleck des Abteilungsleiters beim Recruitment einschätzen kann. Was ich sagen will: Es muss in Zukunft entweder darum gehen, viel stärker die Regeln des Spiels der Organisation mitzubestimmen und mutig mitzugestalten. Oder aber diese Chance zu verpassen, und nach Regeln zu spielen, die die Personalfunktion letztlich in Rolle des Erfüllungsgehilfen von der Bühne der großen strategischen Fragen verbannt.

Bei diesem Thema geht es letztlich um die Frage, ob der Personalfunktion ein kluger Perspektivwechsel zwischen einer Arbeit im System (Partnerfunktion) und am System (Normierende/Change-Funktion) gelingt. Aus meiner Sicht hat man sich in den letzten 15 Jahren deutlich tiefer in das System hinein begeben, und ich denke, dass es dem Unternehmen gut täte, auch wieder stärker strategisch am System zu agieren. Der spielende Wechsel von der Im-System zur Am-System-Perspektive (und umgekehrt) wird eine der zentralen Herausforderung für die Personalfunktion der kommenden Jahre werden.

Hay Group: Ich habe mit einem Ihrer Kollegen, Prof. Scholz von der Universität Saarbrücken, ähnliches Gespräch geführt. Der sagte, so in den letzten zehn Jahren hat sich das Selbstbild und Fremdbild sehr stark auseinander entwickelt. Was sind von Ihrer Seite aus die Gründe dafür gewesen?

Prof. Roehl: Aus meiner Sicht ist der wesentliche Grund für diese Fehlentwicklung, dass die Personalfunktion in den wenigsten Unternehmen von operativen Bereichen, Geschäftsführung und anderen Stakeholdern wirklich hartes Feedback bekommt: Performance- und wirkungsbezogen. So hat sich die Funktion einerseits in die strategische Bedeutungslosigkeit entwickelt, andererseits hat sie sich abgekoppelt, und sie bewegt sich heute in einem seltsam hermetisch und eigensprachlich operierenden Universum. Auch wenn wir längst in einer Ökonomie angekommen sind, in der Wissen das differenzierende Merkmal ist: Es ist der Personalfunktion nicht gelungen, sich gegenüber den kaufmännischen Bereichen in dieser Hinsicht zu behaupten. Die Idee beispielsweise, das intellektuelle Kapital in die Bilanzen einzustellen, also Intellectual Capital etwa über Balanced Scorecard-Systeme zu monitoren ist gescheitert.

“HR fehlt hartes Feedback“

“Der Personaler ist der natürliche Feind des Managers”

Beschäftigung mit sich selbst

Hay Group: Wir haben ja gerade über einen Businesspartner des HR-Bereiches gesprochen. Wenn man unter anderem mal mit den Businesspartnern spricht, also den betreuten Top-Managern, dann hört man oft die Kritik, die Konzepte und Prozesse sein zu sehr deutsch fixiert, HR regiere ins Detail rein. So sagt bspw. ein Manager: Ich muss 1.000 Euro Gehaltserhöhung mit der HR-Abteilung abstimmen, aber soll für 1 Mrd. oder gar 5 Mrd. Business bringen. Das passt ja nicht zusammen. Oder: Ich muss Tausende von Formularen ausfüllen, deren Mehrwert ich nicht sehe. Das ließe sich beliebig fortsetzen Was kriegen Sie denn als Feedback von Ihren Kontakten bezüglich der HR-Funktionalität in den Unternehmen mit?

Prof. Roehl: Ein Manager, den ich sehr schätze, sagte mir einmal, dass der Personaler für ihn der natürliche Feind des Managers sei. Ich finde, das geht zu weit, aber es geht in die richtige Richtung. Mir ist wichtig, dass man sehr genau hinschaut, was von dem, was die Personaler den Operativen – beispielsweise an Bürokratie – zumutet, wirklich essentiell ist, und was einer Selbstlegitimationslogik entspringt. Themen wie die Kompetenzbedarfsprognosen, die unwirksam bleiben, weil sei bei Besetzungsfragen eben nicht herangezogen werden. Oder Kompetenzlandkarten, die ausgefüllt werden müssen, ohne dass irgendein Zweck darin erkennbar wird. Oder Talent Management-Systeme, die für alle sichtbar die falschen fördern... Schauen sie sich die einschlägigen Zeitschriften an: Dort finden Sie ein ganzes Feuerwerk von Tools zur Selbstlegitimation. Das zentrale Problem hierbei ist, dass der Operative nicht unterscheiden kann, was auch aus rechtlicher Sicht wirklich wichtige HR-Practice ist, und was nur Spielzeug ist. Aus meiner Sicht gibt es zu viel Spielzeug im Moment.

Hay Group: Wenn die Zukunft auf der einen Seite also rosarot ist, Sie auf der anderen Seite aber heute ein relativ düsteres Bild zeichnen, woher soll die Veränderung von HR kommen? Vom Vorstand aus getrieben, oder von Linienmanagern? Woher soll der Veränderungsdruck kommen, damit HR eine andere, eine neue Rolle ausüben kann?

Prof. Roehl: Aus meiner Sicht muss diese Veränderung in erster Linie von oben kommen. Es muss ein Bewusstsein geschaffen werden für die Leistung, die HR für die Zukunftsfähigkeit der Firma bringen kann. Zukunftsfähigkeit heißt dabei natürlich auch Umsatz, heißt Gewinn, ganz klar. Wenn es nicht gelingt, dieses Bild sichtbar zu machen, dann wird die Personalfunktion in ihrer Relevanz in den Unternehmen weiter abbauen. Zusätzlich muss der Veränderungsdruck natürlich aber auch aus den Bereichen kommen, die das Geld verdienen.

Hay Group: Zu einer Veränderung in HR gehören natürlich auch die Fragestellungen, welche Qualifikationen und welche Fähigkeiten braucht eigentlich der HRler in der Zukunft? Was sehen Sie denn für Veränderungen gegenüber heute als absolut unverzichtbar an?

Kompetenzen

Prof. Roehl: Früher hieß es. “Personal kann Jeder” – das war oft auch eine Entschuldigung dafür, Menschen in die Personalfunktion zu holen, die dort eigentlich nicht hingehören. Heute wird keiner mehr bezweifeln, dass die Personalfunktion eine der anspruchsvollsten Funktionen im Unternehmen ist, für die spezifische Kompetenzen benötigt werden. Neben den Brot- und Butter-Kompetenzen der Personaler, die sich um den Mensch im Unternehmen drehen, ist für mich die zentrale Kompetenz der Zukunft tatsächlich aber eine organisationale Kompetenz: Ob es sich dabei dann praktisch um Strategiekompetenz oder operative Kompetenz handelt, ist sekundär, es geht um das Wissen, wie die Organisation als Ganzes funktioniert, wie sie tickt, lebt, atmet, spürt, fühlt, handelt. Das ist aus meiner Sicht zentral. Zu viele Personaler haben nur Personal gesehen.

Eine zweite Zukunftskompetenz bewegt sich um das Thema Veränderung und Intervention. Die Frage, wie eigentlich Menschen und Organisationen verändert werden können, muss in allererster Linie von der Personalfunktion beantwortet werden. Hier werden auch die operativen Bereiche zukünftig auf eine methodisch/handlungspraktische Expertise aus der Personalfunktion angewiesen sein, die sonst teuer zugekauft werden muss. Das geht bis hin zu Fragen der Gesamtkohärenz der Organisation, die man eben nicht allein den Zentrifugalkräften dezentraler operativer Einheiten überlassen kann.

Wenn wir die beiden Schulen, den ressourcenbasierter Blick und den marktbasierter Blick auf die Organisation und ihre Leistungen einmal gegeneinander halten, dann stellen wir fest, dass Firmen heute vorwiegend nach Marktlogiken ticken, also ihre Wertschöpfung auf die Nachfrage hin ausrichten, die in irgendeiner Form prognostiziert werden kann. Wir schauen zu wenig auf die innere Identität und Kraft, aus der Unternehmen schöpfen. Diese innere Kraft bildet sich nicht hundertprozentig in der Marke ab, sie ist die erfolgsentscheidende Kernkompetenz, die weit über das Wissen der einzelnen Individuen hinaus geht. Von der Rolle her wäre die Personalfunktion eigentlich in der Position, die Kernkompetenzen der Firmen auch immer wieder auf den Radarschirm des Vorstands

bringen zu bringen damit Firmen nicht dem Selbst-, einem Selbstmissverständnis reiner Marktlogik anheimfallen.

Hay Group: Abschließende Frage, Prof. Roehl: Wenn Sie vor dem beschriebenen Zustand, der Ist- und der Sollsituation vorstellen, Sie sind CEO und müssten nun investieren, würden Sie heute Ihr Geld in eine Veränderung von HR investieren oder würden Sie sagen, ich löse das Problem, indem ich ganz andere Bereich dafür verantwortlich mache intern oder ggf. indem ich externalisiere was ich externalisieren kann?

Prof. Roehl: Sie stellen mit dieser Frage viele Fragen auf einmal. Die eine Frage, die Sie stellen, ist die Frage nach der Fertigungstiefe von HR. Was machen wir selbst, was lassen wir draußen machen? Da ist meine Beobachtung, dass in der Vergangenheit zu viel außerhalb gemacht wurde, was eigentlich vornehmste Aufgabe der Personalfunktion sein sollte: Alles, was mit dem Thema Kernkompetenzen zu tun hat.

“HR muss
unbequem sein”

Die zweite Frage, die Sie stellen, ist die der Allokation von Mitteln für bestimmte organisationale Funktionen. Das beantworte ich nur ungern pauschal, weil es ganz auf die Situation ankommt, in der sich das Unternehmen befindet. Sprächen wir von einem Unternehmen, in dem es leidlich gut läuft, und das sich um eine verbesserte Zukunftsfähigkeit bemüht, dann würde ich wohl tatsächlich sehr genau prüfen, wie meine HR-Funktion aufgebaut ist und wie ich sie strategisch ins Feld führen kann. Und dafür würde ich auch investieren, absolut. Aber ich möchte keine Bediener meiner eigenen blinden Flecken, sondern vielleicht auch einmal die Leviten gelesen bekommen in Bezug auf das, was wir mit den Menschen, an den Menschen, für die Menschen in meiner Organisation richtig oder falsch machen. Und diese Leviten kann in vielen Zusammenhängen nur der Personaler lesen. Ich formuliere es einmal so: Ja, ich würde investieren, wenn ich sicher sein könnte, dass die Funktion dadurch auch unbequemer wird.

Hay Group: Herr Prof. Roehl, vielen Dank für das Gespräch.

Das Gespräch führten für Hay Group Dr. Konrad Reiher, SVP und Partner und Uwe Rüger, SVP.

Über Hay Group

Hay Group ist eine global operierende Unternehmensberatung, die ihre Kunden dabei unterstützt, die Ergebnisse nachhaltig zu verbessern. Wir entwickeln mit unseren Kunden individuelle und umsetzbare Lösungen in den Feldern Organisation, Führung, Performance Management, Mitarbeitermotivation und Vergütung. Als einzige Unternehmensberatung erarbeiten wir hierzu integrierte Lösungen.

www.haygroup.de