



INTERVIEW

„Immer mehr und immer so weiter“ ist kontraproduktiv!

Im folgenden Interview spricht Martin Spilker, einer der Autoren der Publikation "Die Akte Personal", mit Creating Corporate Cultures (CCC) über HR-Arbeit, Unternehmenskultur, Paradigmenwechsel und die damit verbundenen Herausforderungen an Unternehmen und dem klassischen HR.

CCC: Eine Akte Personal – was muss man erwarten, wenn man sie öffnet?

Der Titel darf nicht missverstanden werden. Es geht nicht um eine Abrechnung mit HR – vielmehr geht es um die Zukunft von HR und den gebührenden Platz von Personalarbeit und -entwicklung im Unternehmen. Deshalb wurde innerhalb und abseits eines Unternehmensnetzwerkes mit vielen Führungskräften und Personalern über Status quo, Handlungsoptionen und Paradigmenwechsel diskutiert. Nicht immer mit der notwendigen Einsicht ...

CCC: Worin besteht dieser Paradigmenwechsel in der Personalarbeit?

Er besteht genau genommen aus zwei Teilen: der strategischen Verankerung und einer thematischen Neuausrichtung von HR. Eine zentrale Forderung mündet in der Aussage: „Gebt dem Unternehmen – und damit respektive der Führung - nicht, was es will – gebt ihm, was es braucht!“ Heißt: HR sollte nicht als Vollstrecker von Vorstandsentscheidungen degradiert werden. HR muss von vornherein bei strategischen Fragen einbezogen werden. Deshalb ist die Forderung nach HR als Business Partner irreführend – HR wird damit quasi in die Rolle des vermeintlichen Dienstleisters gedrängt!

CCC: Und die fachlichen Herausforderungen?

Erstens: der Umgang mit Heterogenität durch unterschiedliche Vertragsverhältnisse, Beschäftigungsoptionen und Arbeitseinstellungen über den klassischen Diversity-Ansatz hinaus. Zweitens: Es braucht weniger standardisierte Fortbildungsangebote dafür eine moderne Personalentwicklung auf der Basis einer bedarfsorientierten arbeitsplatzspezifischen, individualisierten Nachfrage seitens der Führung. Flexiblere Ein- und Aufstiegschancen erhöhen gleichzeitig das Konfliktpotenzial inner- und außerhalb der Organisation. Damit könnte HR ein wichtiger Mittler zwischen Führung und Mitarbeitervertretung werden.

CCC: Was hieße das konkret für Führung und HR im Unternehmen?

Ein Vorgehen nach dem Motto „immer mehr und immer so weiter“ ist kontraproduktiv! Unternehmen reagieren zu oft noch mit den Instrumenten der Vergangenheit auf die Herausforderungen der Zukunft! Mitarbeiterbefragung, Stellenbeschreibung, Krankenstatistik etc. – es sind Standard-Tools aus den 70-er Jahren. In Zukunft heißt die Herausforderung: eine personalisierte Führung und individuelle Personalpolitik! Über die Einbindung von HR in strategische Belange hinaus gilt es, prioritär Führungskräfte als vorrangige Zielgruppe auf den täglichen Umgang mit unterschiedlichen Mitarbeitern und heterogenen Belegschaften vorzubereiten.

CCC: HR ist damit auch Mitgestalter für die Unternehmenskultur?

Produkte und Prozesse können von Wettbewerbern kopiert werden - eine stabile Unternehmenskultur nicht. HR kann ein wichtiger Garant für die Kontinuität einer Unternehmenskultur aber auch ihrer Weiterentwicklung sein. Vorausgesetzt, HR ist wieder näher am Geschehen dran und sieht sich nicht als ausführendes Organ. Bisher weichen aber Selbst- und Fremdeinschätzung von HR zur eigenen Rolle im Unternehmen noch zu weit ab. Andererseits: Wer könnte ansonsten diese Anforderungen an Führung und Personalentwicklung besser unterstützen als HR ...?