

Was HR leisten können muss. Über Herausforderungen, die uns nicht bewusst sind.

Lothar Wenzl

HR-Mitarbeiter haben es heutzutage nicht einfach. Dabei müssten sie doch im Wesentlichen nur einer Anforderung des Managements gerecht werden: Die gesamten Mitarbeiter und nicht nur die Führungskräfte des Unternehmens sollen sich mit dem Unternehmen identifizieren, sowie Engagement und Freude zeigen. Aus Teilnahme soll Leistungsmotivation werden. Das kann so schwer doch nicht sein!

Wie "machen" wir motivierte Mitarbeiter?

Was bei dieser Überlegung meist außer Acht gelassen wird, für die Erfüllung dieser Anforderung jedoch entscheidend ist: Motivation ist eine mittelbare Variable. Ebenso wie die gewünschte "gute Unternehmenskultur", die allgemein gute Stimmung, etc. kann sie nicht direkt beeinflusst werden. Darüber hinaus erweist es sich als aufwändig und schwierig beispielsweise Motivation hinreichend zu messen. Wie kann HR Engagement, Freude und Motivation der Mitarbeiter sowie Identifikation mit dem Unternehmen erreichen?

Anforderungen an HR: gestern und heute

HR ist die mit Abstand breiteste und interdisziplinärste Funktion in Unternehmen. Ursprünglich aus juristischen und/oder verwaltungstechnischen Gebieten gewachsen, wird niemand bestreiten, dass diese Kompetenzen auch heute noch wichtig sind. Die Rahmenbedingungen haben sich jedoch verändert. Die Märkte wurden schnelllebig, eine Umkehrung von Generalisten zu Spezialisten in Unternehmen hat stattgefunden, neue Arbeits- und Organisationsformen sind entstanden. Durch all diese Faktoren wurden andere, "neue" Kompetenzen immer wichtiger, die HR nun erfüllen soll und muss.

Kurz: Die Anforderungen an die Kernkompetenzen von HR-Beschäftigten haben sich in andere Bereiche verlagert. Kniffliges Rechts-Know-how kauft sich heute jede HR-Abteilung extern ein oder lässt es zumindest absichern. Payrolltätigkeiten sind häufig outgesourct, Service immer häufiger digitalisiert und an Selfservice-Portalen abholbereit aufbereitet. Die "Business-Partner"-Welle¹ hat zumindest einmal die Idee geliefert, dass die Disziplin "Personal" mehr ist als die – zugegeben etwas salopp formulierte – Verwaltung und Entwicklung von Menschen.

Welches sind nun diese neuen Kompetenzen, die HR erfüllen sollte, um die gesetzten Ziele zu erreichen? Es ist

- ein tiefes Wissen über Menschen, Organisation und Führung
- die Kenntnis des Geschäfts ("Business") inklusive ausgeprägter Entscheidungsfähigkeit
- Expertise in der "Steuerung" von sozialen Systemen (Menschen, Teams und Organisationen)

¹ D. Ulrich, Human Resource Champions, 1998

- Kompetenz im Aufbau von Kompetenzen sowie
- Kernkompetenz in HR (technisches HR, Recht, Performance Management, etc.)

Die Vielschichtigkeit der HR-Disziplin dieser Tage zeigt sich auch in der folgenden Grafik:

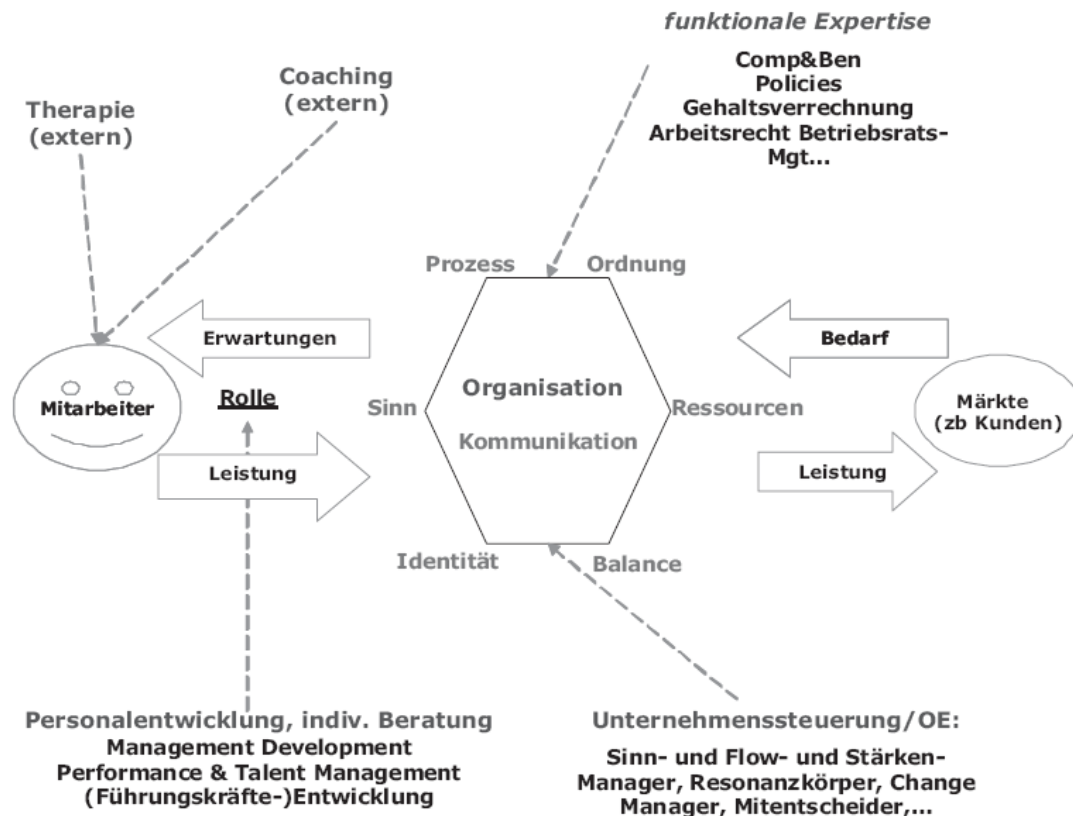


Abb. 1.: Die Organisation, HR-Rollen und Aufgaben

Die Mitarbeiter sind über ihre jeweilige Rolle mit der Organisation verbunden. Diese Rolle koppelt die Personen mit der Organisation, damit das Unternehmen auf ihren Märkten gut bestehen kann. HR unterstützt diesen Leistungsprozess über sämtliche Personalentwicklungsagenden, von Einschulungsmaßnahmen über Lehrlingsentwicklung bis hin zu Führungskräfteberatung und –entwicklung. In der technischen Expertenfunktion wird HR für das Unternehmen tätig, indem sie technische, rechtliche und andere Lösungen zur Verfügung stellt.

Die breiteste und wohl schwierigste Funktion, die in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat, ist die der Unternehmenssteuerung und/oder Organisationsentwicklung. Die Aufgabe besteht letztlich im Entwickeln und Managen der sieben Lebensfaktoren von Organisationen – aus meiner Sicht der größte Veränderungsbedarf für die HR-Disziplin überhaupt. Denn dieser Teil der Unternehmenssteuerung wurde in der Vergangenheit häufig nicht oder kaum bedient. Dieses Modell zeigt aber auch, in welche Prozesse HR mit einbezogen werden und welche Rollen HR bedienen muss, um als Gesamtsteuerungsfunktion überhaupt wahrgenommen werden zu können. Es macht einen wesentlichen Unterschied, ob HR in Fragen von Restrukturierungen ("Ordnung" und "Prozess") als Umsetzer von getroffenen Entscheidungen verwendet wird oder von Anfang an mit entscheidet, ob und in welcher

Form Restrukturierung stattfindet. Im Thema "Identität" liegen alle Fragen von Commitment und Engagement, im Thema "Sinn", die langfristige Orientierung und das Thema Flow. Der Lebensfaktor "Ressourcen" zeigt den Umgang mit Stärken, Talenten, aber auch Fragen des Wissensmanagements und der Kernkompetenzen. Der Faktor "Lebensprozess" beinhaltet die Vision und Fragen des Veränderungsmanagements. Für diese Handlungsfelder und HR-Rollen gilt: HR wird, um als Funktion ernst genommen zu werden, in allen diesen Fragen konkrete Kompetenzen und Instrumente entwickeln und sich mutig positionieren müssen.

Welche Stellung hatte HR in der Vergangenheit? Wie sieht die Zukunft aus?

Die Stellung von HR intern war (und ist häufig immer noch) auf Macht aufgebaut. Macht, die auf Fachexpertise und vor allem aber Richtlinienkompetenzen (Policies, Regeln, ...) begründet war. Der Nachteil an dieser Positionierung war und ist, dass HR selten über diese Themen hinauskommt, weil sie Vertrauen in die anderen – viel wichtigeren – Kompetenzen untergraben. In "optimierten" HR-Abteilungen wird es auf neue Haltungen ankommen. Haltungen, die von Ressourcenorientierung, Demut, Selbstvertrauen und Mut geprägt sind. Die Haltung, dass der eigene Bereich selbst Mitverantwortung für alle Lebensfaktoren von Organisationen übernehmen muss und unverzichtbar ist, ist wohl das Element, in dem noch das größte Potenzial liegt. Und dieses Selbstvertrauen, die "breite Brust" und die damit einhergehende Leichtigkeit ist es, was auch in der Qualifikation der HR-Professionals wichtigstes Ziel und größte Ressource ist.

Neben diesem generellen Umdenken und der neuen Selbstsicherheit, die HR braucht, um die zahlreichen neuen Herausforderungen zu bewältigen, kann die Unternehmensführung HR im Gewinnen neuer sozialer Kompetenzen unterstützen.

Wie baut man diese sozialen Kompetenzen auf? Und was entsteht daraus?

Erstens: am besten ohne Rezepte.

Zweitens: Im "richtigen Leben". Im Meistern von eigenen, ganz persönlichen Herausforderungen. HR-Leute brauchen eine besonders ausgeprägte Selbsterfahrung. Wie könnten sie sonst Führungskräfte dabei beraten, wie man Menschen führt bzw. mit diesen Probleme löst?

Drittens: in Lernprogrammen, die möglichst eng mit der Praxis verbunden sind, die sowohl die Personen als auch die (HR-)Organisation entwickeln und die den Lernenden Einflussmöglichkeiten bieten und damit Sinn und Spaß machen.

Diese Art der HR-Qualifikation ist eine der herausforderndsten Aufgaben für Trainer und Fortbildner. Es geht nicht nur um das Lernen von Inhalten und das Lernen, wie man lernt, sondern es geht zusätzlich darum, das Ganze auch noch mit der Organisation zu verbinden. Es sollte ständig mitgedacht werden, wie man als HR-Profi dafür sorgt, dass die Organisation immer wirksamer lernt und sich entwickelt. Sie sind Trainingsmaßnahme und Veränderung zugleich. Dieses Methodenwissen, gepaart mit der Haltung, dass der

eigene Bereich selbst Mitverantwortung für alle Lebensfaktoren von Organisationen übernehmen muss, kann und unverzichtbar ist, ist wohl das Element, in dem noch das größte Potenzial liegt. Dann wird HR es auch unter diesen neuen, sich stetig wandelnden Marktbedingungen schaffen, die Mitarbeiter in den Flow zu führen. Und Motivation, Identifizierung mit dem Unternehmen sowie Freude an der Arbeit entstehen von selbst.

Die Vollversion des Artikels "Qualifizierung HR-Mitarbeiter" mit einem Modul-Vorschlag für ein HR-Qualifikationsprogramm ist im Buch "Die optimierte Personalabteilung" im Linde Verlag 2010 von Havranek, Freudhofmeier und Schmidt erschienen.

erschienen in: TRAIN MAIL, Ausgabe 2/2010