

ESSAY

# BRENNEN FÜR DEN BERUF

**Die Personalbereiche in den Unternehmen stehen unter Rechtfertigungsdruck. Die Existenz als eigenständige betriebliche Funktion ist in Gefahr. Ein Fortschritt wäre es, wenn in jedem Personaler ein guter Vertriebler stecken würde.**



**A**uf umkämpften Märkten müssen sich Unternehmer und Spitzenmanager auf die wichtigsten Erfolgsfaktoren konzentrieren: Effizienz, Flexibilität und Wirtschaftlichkeit. Von der Unternehmensführung bis zum Teamleiter ist das gesamte Management getrieben, alle betrieblichen Prozesse nachhaltig und ergebniswirksam zu optimieren. Oberstes Ziel ist eine vernünftige **Balance von Qualität und Rentabilität**. In der Verwaltung stecken erhebliche Rationalisierungspotenziale. Und warum sollte das, was für die Mitarbeiter am Schreibtisch, am Fließband und an der CNC-Ma-

schine gilt, nicht auch für die Personalarbeit gelten? Was lässt HR-Manager und HR-Managerinnen glauben, ihre Funktion sei unverzichtbar und gehöre nicht zu den bedrohten Spezies? Auch die Personalfunktion steht unter kritischer Beobachtung. Die Methode „Augen zu und durch“ ist dabei hochgradig riskant. Denn die Bedrohung bleibt, auch wenn man sie nicht wahrhaben möchte.

Angesichts der immer schnelleren Abfolge von Wirtschaftskrisen, des dauerhaften Kostendrucks und des einsetzenden Kampfes um die besten Köpfe verlangt das Top-Management nachdrücklich von der Funktion

Human Resources, ihre Wertschöpfungsfähigkeit, mehr noch, ihren konkreten **Wertschöpfungsbeitrag** nachzuweisen. Nicht in vollmundigen Versprechungen, sondern gemessen in Euro und Cent.

Dieser Anspruch ist in einer offenen Marktwirtschaft völlig legitim und in einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung sogar zwingend geboten. Also müsste man doch annehmen, dass er von den praxiserfahrenen Personalern positiv beantwortet werden würde. Etwa mit einem solchen **Commitment**: „Wir verstehen und akzeptieren, was Ihr wollt, und werden Euch dabei mit unserem Wissen und unseren Methoden in jeder Hinsicht unterstützen.“ Natürlich hat das Zugeständnis ein Preisetikett: „Im Gegenzug erwarten wir von der Geschäftsleitung und vom Management, dass Ihr in allen inhaltlichen HR-Fragen auf uns hört und unseren Empfehlungen zu folgen bereit seid. Ihr setzt die Rahmenbedingungen. Aber innerhalb derer, also bei allen Personalangelegenheiten, haben wir das Wissen, die Kompetenz und die Erfahrung.“

Das scheint doch ein faires Geschäft zu sein, bei dem beide Seiten ihre Stärken ausspielen und beide nur gewinnen können. Doch was passiert in der Praxis?

## Deal oder No Deal

Irritiert von den seitens des Top-Managements und der Führungskräfte aus dem Feld immer hitziger gestellten Fragen nach ihrer Legitimation stellen Personalmanager eine Gegenforderung: Sie wollen als **Business Partner** der Geschäftsleitung ernst genommen und gehört werden. Prinzipiell melden beide Seiten berechnete Forderungen an. Aber weil HR nicht wie das Top-Management auf der rationalen, sondern mehr auf der emotionalen, qualitativen Ebene argumentiert („ernst nehmen“), sind beide in einem Stillstand gefangen. Dies lässt sich nur durch die vollständige Räumung einer Position lösen.

Wenn sich die Personalern nicht gegenüber der rationalen, quantitativen Seite mehr öffnen, wird es ihre Position sein, die geräumt werden wird. Und zwar ganz praktisch – nicht nur ideell.

Um die Verklemmung der gegenseitigen Ansprüche von Personalern und Unternehmenslenkern aufzubrechen, muss es den HR-Verantwortlichen gelingen,

- nicht nur in Produkten und Services zu denken, sondern zuallererst in Kundennutzen,
- Produktentwicklungen auf der Basis konkreter Kundenanforderungen vorzunehmen,
- das Business immer wieder versuchen zu verstehen und damit einen echten Mehrwert für das Business zu generieren,
- die Leistungen und Erfolge von HR nach dem Grundsatz „promise and deliver“ zu messen und nachzuweisen
- und sich als starker, leistungsfähiger Bereich besser zu verkaufen.

Solange dies nicht geschieht, kann HR seine Forderung nach **Partnerschaft auf Augenhöhe** weder heute noch in Zukunft plausibel begründen. Und damit würde sich der vom Top-Management selten offen, aber häufig versteckt geäußerte, jedoch oft von den Personalmanagern so empfundene Vorwurf eines unzureichenden Wertbeitrages zum Unternehmensergebnis selbst erfüllen.

## Selbstbild versus Fremdbild

In ihrer Selbstwahrnehmung unterscheiden sich HR-Verantwortliche deutlich von den Managern in anderen Unternehmensbereichen. Vor allem gelernte Psychologen, Soziologen und Juristen betrachten sich als **ganzheitlich orientierte Führungskräfte**, anders als die streng **auf Zahlen fixierten Manager und Managerinnen** im Vertrieb, in der Buchhaltung, in der Produktion und im Einkauf – Benchmarks und **Key Performance Indicators** sind dort an der Tagesordnung, wenn es gilt, die eigene Position durch Hard Facts zu untermauern.

Dieses die ganze Zunft prägende Selbstbild hat sich über viele Jahre hinweg auf die Führungskräfte im Business, also auf die Geld verdienenden Fachbereiche, übertragen. Deshalb „genießt“ HR dort einen **Sonderstatus**.

Auch wenn es schmerzt: Dieser Status ist nicht besonders hoch. Bereits bei vielen Hochschulabsolventen gilt der Personalbereich als uncool.

Während die Financer seit langem die erste Geige im Managementorchester spielen, die Produktion sich als Streicher und Bläser einbringt und Forscher und Entwickler zumindest stellenweise lautstark mit dem Zusammenschlag der Becken auf sich aufmerksam machen, sind die Personalern die leisen Querflöten im Orchester. Es gibt nur wenige Stücke, die eigens für sie geschrieben worden sind. Und sollte tatsächlich einmal eines auf den Spielplan gehoben werden, dann erfährt das Publikum mit großer Wahrscheinlichkeit gar nichts davon, da die **zielgruppengerechte Kommunikation** wegen anderer Projekte vergessen wurde.

Die Geduld der Kollegen in den Fachbereichen mit den Personalern im Hause ist deshalb erschöpft. Ihre immer aggressiver erhobene Forderung, die Personalabteilung möge nun endlich einen angemessenen und klar definierbaren Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg beitragen, muss man als Warnung bewerten. Als letzte möglicherweise. Danach folgen praktische Konsequenzen: das teilweise oder komplette **Outsourcing** an einen jener unzähligen Personaldienstleister, die darauf nur im Stillen hoffen.

An externen Dienstleistern herrscht kein Mangel, auch Personalarbeit lässt sich auslagern. Tatsächlich werden immer mehr isolierte HR-Aufgaben an Dritte ausgelagert. Somit können Personalkosten in Sachkosten umgewandelt werden, was der Gewinn- und Verlustrechnung gut tut. Der Auf- oder Abstieg von HR-Verantwortlichen hängt heute mehr denn je von den betriebswirtschaftlichen Daten ab. Die Personalern sollen, so die unkaschierte erhobene Forderung, zumindest den eigenen Personalaufwand senken, wenn sie selbst schon nichts zum Umsatz beitragen. Die Personalfaktorkosten sind in der Regel der größte Posten im HR-Budget.

## Topmanager wollen Leistungsbelege

HR gibt nur allzu oft gerade denjenigen eine Steilvorlage, die endlich beweisen wollen, dass Personalarbeit jeder kann. Vielleicht sogar besser, mit Sicherheit effizienter und kostengünstiger. Dieses in und außerhalb der Profession geläufige Fremdbild macht die Personalern mehrheitlich zwar betroffen, lässt sie aber vielfach grundverkehrt reagieren – mit verständnislosem Stirnrunzeln, mit hochgezogenem Mund und gerümpfter Nase. Sie fühlen

sich zu Unrecht in eine Ecke gestellt, in die sie ihrer Meinung nach überhaupt nicht hineingehören. Sie fühlen sich beleidigt, ihrer Gesinnung entstellt und ihres wahren Wertes verkannt. Denn für sie lässt sich gute Personalarbeit nicht in simplen Maßeinheiten wie Geld und Zeit ausdrücken. HR ist mehr – viel mehr. Aber wenn die Geschäftsleitung fragt: „Ja – wie viel mehr denn?“, dann muss auch eine Antwort kommen.

Die Selbstverständlichkeit, mit der der Personalbereich über Jahrzehnte hinweg als eine der tragenden Säulen der Organisation betrachtet wird, ist angesichts der voranschreitenden Arbeitsteilung und einer Vielzahl von an der Funktion nagenden Geschäftsmodellen geschwunden. Auch für HR gilt heute der betriebswirtschaftliche Grundsatz: Wer nichts zum Return beiträgt, hat bei uns nichts verloren.

Umso wichtiger ist zu verstehen, dass Personaler, die keine Bilanzen lesen können, die nicht in der Lage sind, Wirtschaftlichkeitsberechnungen anzustellen, die ihr Vorgehen nicht grundsätzlich auch finanziell untermauern, ihre **Arbeitsmarktfähigkeit** verlieren. Vernünftigerweise gilt aber auch der Umkehrschluss: HR-Manager und -Managerinnen, die diese Anforderungen erfüllen, nützen den Unternehmensinteressen und werden vorwärtskommen. Woraus folgt: HR hat seine Zukunft selbst in der Hand.

Dazu genügt es nicht, sich als Business Partner verbal ins Spiel zu bringen, den Part inhaltlich aber nicht ausfüllen zu können. Ein akzeptierter Business Partner kann nur sein, wer zumindest in Grundzügen die Ziele, das Denken und das Handeln der Fachbereiche versteht. Darauf muss HR seine Ressourcen abstellen, soll die Funktion nicht in die Bedeutungslosigkeit abdriften.

Das bedeutet jedoch, dass HR größere **Eigeninitiative und Selbstverantwortlichkeit** an den Tag legen muss als bisher und nicht nur aus weiter Entfernung auf ihr Potenzial hinweisen darf.

Der Unternehmensleitung ist durchaus klar, dass Wissen und Kompetenz der Mitarbeiter in Zukunft eine immer wichtigere Rolle spielen werden. Das muss HR nicht ständig betonen. Vorstände wollen präzise Antworten auf die Frage: Wie verschaffen wir uns das, was wir brauchen? Unternehmer wollen Lösungen: Was ist zu tun? Wer die richtige Antwort, die passgenaue Lösung präsentiert, ist zweitrangig. Wer nicht liefert, muss sich kritische Fragen gefallen lassen.

## HR muss seine Angebote bewerben

Im Streit um Macht und Bedeutung werden die Samthandschuhe abgelegt. Deshalb müssen Personaler auch darauf achten, dass ihnen die Themen, die sie für sich reserviert glauben, nicht von fachfremder Seite abgenommen werden.

Wenn ein Thema mit der begründeten Hoffnung vorangetrieben wird, den eigenen Einflussradius ausweiten zu können, dann ist Wettstreit programmiert. **Quotenregelungen, Talentmanagement** und **Diversity** wurden als Themen zwar von HR gesetzt, können aber auf dem Weg ins Leben an das Top-Management verlorengehen. Konkurrenz ist nur dann gut fürs Geschäft, wenn man gut im Geschäft ist. Und das ist HR nicht mehr immer und überall.

Im Gegenteil. Viele Personaler verlieren an Befugnissen, weil ihre Fähigkeiten, sich auf die Bedürfnisse des Business einzustellen, erkennbar limitiert sind. Sie laufen Gefahr, das Jobprofil eines administrativen Einkäufers auszufüllen: Sie kaufen Leistungen ein und buchen die Rechnungen auf die dazu gehörige Kostenstelle. Aktive Mithilfe bei der Wertsteigerung sieht anders aus.

HR ist sich der eigenen Defizite durchaus bewusst. Reflexionsfähigkeit ist ja nun einmal eine der Stärken eines Personalers. Sie sollten ihr Selbstbewusstsein mit echter Stärke unterfüttern. Sie sollten sich „lästigen“ Anforderungen wie der nach **kennzahlengestützter Erfolgsmessung** nicht länger grundsätzlich verweigern. Sie sollten den Beweis dafür liefern, dass ihre Arbeit einen Mehrwert schafft. Die Unternehmensleitung sollte sich diesen Beweis liefern lassen.

Personaler leisten wirklich gute Arbeit. Doch das allein reicht nicht, denn die Produkte und Dienstleistungen, die HR generiert – hoffentlich auf Basis von Business-Anforderungen – müssen erst auf Interesse der Abnehmer stoßen, um akzeptiert und übernommen zu werden. Dazu muss man sie bewerben. HR muss folglich also seine Leistungen ebenso verkaufen wie alle anderen Dienstleister im Unternehmen. Noch schärfer ausgedrückt: **HR muss verkaufen wollen**. Das setzt eine bestimmte innere Einstellung voraus. Vornehme Zurückhaltung ist dabei noch schädlicher als das Getöse eines Marktschreiers. HR kann gar seine Leistungen nicht laut genug betonen.

Produkte und Dienstleistungen müssen nicht erst heute so dargeboten werden, dass Kunden nicht umhinkönnen, sie besitzen und nutzen zu wollen. Jeder Markt ist heute ein Käufermarkt. HR macht hier keine Ausnahme. Alle Hersteller und noch brutaler der Handel nehmen sehr schnell Produkte vom Markt, für die sich keine oder zu wenige Interessenten finden. Auch hier darf HR keine Sonderregelung verlangen. Personaler müssen Produkte und Dienstleistungen, die nicht nachgefragt werden, radikal aus dem Programm nehmen und attraktivere Alternativen anbieten. Nur das zeugt von Professionalität, und nur daran lässt sich die Fähigkeit zur Wertschöpfung deutlich machen.

Von diesem Wandel werden vor allem **selbstbewusste und leistungsbereite Personaler** profitieren, die den Anspruch der Unternehmen an HR anerkennen, einen nachhaltigen Wertbeitrag bereitzustellen. Den zu liefern, ist HR auch in der Lage. Am Können scheitert es nicht, allenfalls am Wollen.



**Peter Körner**  
Buchautor von „Auf Augenhöhe“

- Autor des 2011 erschienenen Buches „Auf Augenhöhe – Wie professionelles Personalmanagement funktioniert und wie die Unternehmen davon profitieren“
- Mehr als 20-jährige Erfahrung als Inhouse-Berater, Leiter von HR Kompetenzcentern, HR Business Partner sowie Geschäftsführer Personal und Recht in Großunternehmen