

Zehn Indizien für eine gute HR-Funktion

Diese Frage ist ein heißes Eisen: Wann kann über einen Personalbereich gesagt werden, er sei ein guter Personalbereich? Mehr als die eigene Projekterfahrung und die Kenntnis anderer Einschätzungen (Bücher, Medien, Studien sowie zig Gespräche) kann ich nicht als Anhaltspunkte zur Beweissicherung vorweisen. Immerhin!

Zunächst: Was es nicht so wirklich bringt sind Podestplätze in einem Ranking oder die mittlerweile inflationären Awards, die Verbände, Publikationen und Dienstleistungsanbieter als Ehrung vergeben, an einzelne Figuren oder die gesamte Organisation, für deren Schauseite oder besonders beleuchtete HR-Themen. Ohne das ernsthafte Bemühen der jeweiligen Jury und ihre Schwarmintelligenz in Abrede zu stellen: Rankings und Awards sind „nice to have“, bieten aber kaum objektivierte Insights, was von außen ohnehin schwierig ist (wie bei Kununu/Glassdoor). Gelegentlich keimt bei mir sogar der Gedanke, es liefere ein unwürdiges do-ut-des-Spiel. Mir ist bewusst, dass nun Preisträger wie Preisgeber raunen und manche der bislang zur eigenen Enttäuschung nicht Geehrten lächeln. Mich erinnern solche Rankings/Awards eben an die Notengebung von Deutschlehrern bei einer Gedichtinterpretation, einst in meiner Schulzeit und jetzt bei meinem Nachwuchs. Mir ist auch klar, dass es beides künftig weiterhin gibt: Deutschnoten und HR-Rankings/Awards.

Darauf verzichte ich hier und behaupte auch nicht, die SAP sei hinsichtlich ihrer HR-Funktion „best in class“ und verdiene eine gute Note. Was meines Erachtens für die Gattung mitteleuropäischer Konzerne momentan in Ordnung wäre. Sondern ich nenne zehn Kriterien, die ein Personalbereich erfüllen muss, um für andere als Leitstern zu gelten. Der Management-Guru Jim Collins hat einem Buch den Titel gegeben: „Good to Great: why some companies make the leap and others don't“. Meine zehn Messlatten sind einfacher, in doppelter Weise. Zum einen geht es nicht um ganze Unternehmen, sondern nur um deren HR-Funktion. Zweitens ist das Ziel bescheidener: „from today to good.“ Mancherorts wird selbst das zum gewaltigen Schritt. Nun aber zu den zehn Indizien.

🕒 **Head HR, mit Wille und mit Kraft**

Wichtig für die Qualität der HR-Funktion ist der jeweilige Leader. Ob weiblich oder männlich, ist nach meinem Eindruck ohne Bedeutung. Erstens ist der Wille und die Kraft eine Typenfrage. Es gibt lasche Heads HR und solche, die etwas bewegen und gestalten wollen, die nach Erfolgen nicht ausruhen und nach Niederlagen wieder aufstehen. Zum zweiten ist es eine Strukturfrage. Auf der obersten Ebene (Vorstand bzw. Geschäftsführung) und mit „solid lines“ (statt „dotted lines“) hat man naturgemäß mehr Power. Aus Gesprächen hinter vorgehaltener Hand weiß ich: Erfahrene Consultants und Headhunter haben einen

abgeklärten Blick für Typen und Strukturen beider Couleur, energetische und abgeschlafte, selbst wenn sie darüber öffentlich nicht reden und ihr Geschäft ganz gern im schwachen Segment machen. Noch ein Eindruck: Wenn der Head HR meint, die Business-Kollegen würden „viele komplett falsch einschätzen und völlig ungeschickt angehen“, dann mag das sogar stimmen. Es ist aber der Anfang vom eigenen Ende.

🕒 flutschendes Service Delivery Modell

Spätestens ab einer Firmengröße von plus/minus 2.000 Mitarbeitern lohnt es sich für die HR-Funktion, von einem Mischmasch auf eine klare Arbeitsteilung umzuschalten. Dabei kommen die unterschiedlichen Rollen in den Blick, die jeder Personalbereich erfüllen muss und will. Ergebnis sind dann meist Akteure, die den Laden am Laufen halten, und Akteure, die Könner in ihrem Spezialgebiet sind, und Akteure, die einen engen Draht zur übrigen Organisation haben. Klingt nach dem Dreisäulenmodell, von dem Berater wie BCG, Mercer und Bersin/Deloitte in Studien herausgefunden haben, dass es ein starkes Indiz für eine effektive und effiziente HR-Struktur ist, wenn es mehr als nur halbwegs funktioniert. Vergessen wir das Ulrich-Bashing (gerne von Praktikern) oder die Verschläge zur „next generation“ (meist von Consultants). Die Trias aus People-Admin (SSC/IT), Themenkönnern (CoE) und Scharniergelenken (BP) bleibt weiterhin das maßgebliche strukturelle Format. Zumindest als „straw model“, denn die organisatorische Realisierung gelingt in verschiedenen Varianten. Aber natürlich nur dann, wenn die jeweiligen Aufgaben zufriedenstellend erledigt werden und das Zusammenspiel gut klappt („one HR“).

🕒 HRIT als Treiber

Hier und dort habe ich den Eindruck, die Personaler hätten statt Microsoft Word am liebsten ein auf ihren Geschmack zugeschnittenes Schreibprogramm. Geht's noch? Zeitgemäße HRIT sieht anders aus: saubere Stammdaten; workflowbasierte People-Prozesse ohne Schnickschnack und mit gefälliger Usability; ein integriertes System mit wenigen Schnittstellen, die funzen (HCM Suite statt best-of-breed); das Ganze natürlich in der Cloud, womit mobile Anwendungen möglich sind (statt on premise). Modernität misst sich daran, wenn der Abstand zu diesem vorläufigen Zielbild gering ist und auf „our process“, „paper & pencil“ und Excelsheets verzichtet wird. „Our process“, also eine individuelle Gestaltung von HR-Workflows, ist nur noch gerechtfertigt, falls das Unternehmen einzig damit einen Wettbewerbsvorteil erzielen kann. Wofür aber das Business in der Beweispflicht ist (und dann auch den Mehraufwand berappen muss). Wenn „our process“ allein dazu dient, liebgehabte Gewohnheiten zu pflegen oder notwendige Anpassungen zu meiden, beweist dies „old fashion“. Und noch etwas: Um HRIT als Enabler zu konstituieren, ist es erfolgskritisch, dass der Personalbereich im Lead ist und nicht von einer HR-fernen IT-Funktion dominiert wird.

🕒 **Hausaufgaben: ordentliche Erledigung**

Das Business ist das Business ist das Business. Manager schauen nicht so oft auf die „wichtigste Ressource“; die People, sondern zuvorderst auf Topline und Bottomline im Geschäft. Alles, was beim Umsatz bzw. Ergebnis irgendeinen tatsächlichen oder vermeintlichen Nachteil bringt (und was im Alltag nervt), muss schleunigst verbessert werden. Für die HR-Funktion gilt eine Fußballregel: Spiele werden hinten verloren, in der Abwehr und mit dem Torwart. Mit der Devise „fix the basics“ wird das Fundament für ein gutes Image geschaffen. Zu den essenziellen Hygienefaktoren zählen Personal- und HR-Aufwand (Faktorkosten, Funktionskosten), Rekrutierung („time to hire“) und Arbeitsrechtsfälle. Allein damit gewinnt kein Personalbereich viel Ruhm und Ehre, aber ohne dies ist man bald weg vom Fenster. Um beim Kräftespiel (HR als Gestalter) überhaupt mitmischen zu dürfen, muss sich der Personalbereich beim Effizienzspiel (HR als Verwalter) tagein tagaus beweisen.

🕒 **Fleißarbeit: wenige, wichtige Kürthemen**

Ständig wird die Nachfrage im People Management mit frischen Reizen stimuliert. Viele Personalbereiche lassen sich berauschen und bieten ein Produktspektrum wie Kaufhäuser vor Weihnachten. Falsch! Weniger ist mehr, heißt der klassische Erfolgsfaktor Nummer Eins bei der organisatorischen Umsetzung. Priorisierung bedeutet bewusst zu verzichten, wie bei einer Diät. Wenn ich bei Kür-Themen zurate, dann bilden drei wertschöpfungs- und wertschätzungsorientierte Herausforderungen den Kern: (1) „Leadership Quality“, also konkrete Maßnahmen zur Verbesserung des Manager-Portfolios, weil gute Führungskräfte die Basis für gutes People Management sind. (2) „D³-Roadmap“, also substantielle Antworten auf die Frage, was heute im People Management getan werden muss, um morgen die richtige Workforce zu haben, wenn Digitalisierung ↗, Demografie ↘ und Diversity ↗. (3) „Culture Change 2020 → 2030“, also Organisationsentwicklung in den 2020ern mit den Attributen der Aufklärung. Nur Beiwerk ist hingegen der Dernier Cri auf den Laufstegen von Fashion-events in Berlin. Derzeit hochgejazzte Uraltweisheiten wie Purpose haben allenfalls eine psychotaktische Ventilfunktion. Solches zeitgeistverklärte Chichi bietet, kausalanalytisch gesprochen, lediglich „intervenierende Variablen“ für die drei zentralen Kür-Themen, falls sie überhaupt einen praktischen Nutzen entfalten. Übrigens: Entgegen der Hoffnungen von Modezaren der HR-Szene gibt es bei der diesjährigen Olympiade in Tokyo keine Goldmedaille im Dreikampf aus Buzz-Wording, Hype-Pushing, Trend-Setting.

🕒 **echte Taten (intern) statt großer Worte (extern)**

Zum Arbeitsplatz von Personalern gehört die öffentliche Bühne, keine Frage. Die Firma muss vermarktet werden, durch Gesichter und Geschichten. Bei manchen Szenestars entsteht jedoch der Eindruck, sie seien keine angestellten Macher, sondern fliegende Händler (mit einem Produkt: ICH). Wenn man ihr Storytelling und die Realisierung im jeweiligen

Unternehmen vergleicht, ist man bass erstaunt: „hä?!?“ Ihr Gegenstück ist ein Head HR, der mit großer Energie, kleinem Budget und wenig Show erheblichen Output erzielt. Für beide Typen gibt es in DACH konkrete Namen, nur möchte ich keinen Extrovertierten mit Erzählstärke und Lieferschwäche bloßstellen. Selbst wenn es mir als öffentlichkeitssuchender Dienstleister die Schuhe auszieht, wegen deren Arbeitszeiten als „key note speaker“ und in sozialen Medien. Wichtig für eine wirksame HR-Funktion ist, dass das, was man sich für die Organisation vornimmt, konsequent realisiert wird. Ankündigungsweltmeister, Darstellungskünstler und Prahlhänse enden wie Zampano in Fellinis Film „La Strada“. Manche leider viel zu spät (und selbst die finden zu meiner Überraschung ab und an eine neue Spielwiese).

🕒 **Leistungsmessung**

Verfolgt man manche Diskussionen der Personalerzunft, etwa zum Performance Management, könnte der Eindruck entstehen, Leistung sei eine Ideologie von vorgestern und ihre Messung eine Fantasie für übermorgen. Und das wenige, was derzeit möglich sei, würde hierzulande ohnehin durch Betriebsrat und Datenschutz ausgebremst. Dem Business sind solche Spitzfindigkeiten egal, Manager wollen einfach wissen, was sie von HR bekommen und wie gut dies ist. Das ausgefeilte HR-Controlling/Reporting, egal mit welchem Label (KPI, OKR, ISO), ist mittlerweile ein Must-have und wird durch HRIT plus Data Cleansing ständig verbessert. Derzeit lösen nicht viele Kompetenzcenter diese Erwartung zufriedenstellend ein. Noch ein Ausblick auf „predictive analytics“ und „artificial intelligence“: In den 2020er Jahren wird es spannende Entwicklungen geben, keine Quantensprünge, ähnlich dem Fortschritt selbstfahrender Autos, nicht denen auf kalifornischen Highways, sondern auf den kurvigen Landstraßen Mitteleuropas.

🕒 **Lösung von Zielkonflikten, etwa das „battlefield: sameness or privilege“**

People Management bewegt sich in Spannungsfeldern. Als Head HR und sogar als einfacher Personaler muss man Dilemmas aushalten und abwägen. Weil ich erst unlängst ein Buch dazu geschrieben habe, möchte ich nur ein Spannungsfeld herausgreifen, mit dem sensiblen Thema Gerechtigkeit. Weniger aus der egalitären Tradition in DACH als mit angloamerikanischem Gusto wird im People Management der Abschied vom one-fits-all-Denken in Richtung „customization“ sowie vom all-get-one-Denken in Richtung „segmentation“ weiter an Bedeutung gewinnen. Und damit gleichzeitig das Problem aufwerfen, wie groß der Spagat in einem Unternehmen werden darf („organizational stretch“), ohne dass der ganze Laden kulturell auseinanderbricht. Wir erleben diese Diskussion bei vielen Verteilungsfragen; drei Klassiker: Vergütung im Management, Extrawürste im Talentpool, Sonderrechte im Flugzeug. Dieses Spannungsfeld „vereinheitlicht vs. maßgeschneidert“ ist im Buch ausführlich beschrieben (Seite 68ff). Deswegen hier nur mein Fazit: Beim Disput um zielgruppenorientierte Differenzierung versus kosten- bzw. werte-

bedingte Standardisierung zeigt es sich, ob ein Unternehmen mittels konstruktiver Dialogkultur zu breit akzeptierten Lösungen kommt. Der HR-Funktion kommt dabei die edle Rolle eines Mediators zu. Der neigt nicht durch Wunschdenken einer Seite zu. Aber bei Schief-lagen erhebt er seine Stimme, statt duckzumäusern.

⊙ **exzellente Personaler**

Nicht nur der HR-Leader (siehe oben), auch sein ganzes Team ist ein wesentlicher Indikator für die Akzeptanz und die Qualität des Personalbereichs. Mit HR4HR ist gemeint, dass die HR-Mitarbeiter einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess ausgesetzt werden. Bei dem das Engagement und die Performanz jedes einzelnen Kollegen nicht kaschiert wird. Die Waage aus Wertschätzung (für das Individuum) und Wertschöpfung (für die Organisation) ist auszubalancieren. Viel zu oft ist der Personalbereich ein Refugium für hingegenommene Minderleistung, man tut sich unter Philanthropen eben nicht gegenseitig weh (sondern foults nur verdeckt). Im Grunde müsste es zugehen wie im Profifußball, bei dem die guten Vereine vor jeder Saison überlegen, wer die Mannschaft noch weiterbringt und welche Spieler „abgegeben“ werden. In Unternehmen ist dies – moralisch und rechtlich – nicht mit dieser Härte umzusetzen. Aber gar nichts zu machen und lächelnde „low performer“ oder lahmende „high potentials“ weiter wirken zu lassen (oder eben gerade nicht), diskreditiert den ganzen Personalbereich. HR4HR beginnt bei der selektiven Rekrutierung, bietet permanente Vorwärtsentwicklung und gipfelt im konsequenten Performance Management.

⊙ **Backing durch Topmanagement**

Die Entwicklung hin zur HR-Exzellenz ist kein linearer Evolutionspfad und fern jeder zivilisatorischen Zwangsläufigkeit. Sie muss gewollt sein, und man muss eminent viel dafür tun. Mithin sind Entrepreneurship im Topmanagement, das Leadership Commitment und Rückhalt bei der Realisierung unerlässlich. Ohne die Firmenspitze oder gar an ihr vorbei geht nichts. Sind Vorstand/Geschäftsführung bei People-Themen aufgeschlossen eingestellt und nehmen die HR-Funktion als relevanten Stakeholder wahr (und nicht bloß als Sündenbock oder Adminbude), dann können der Head und das ganze Team etwas erreichen. Nur dann! Ansonsten ist ambitionierten Personalern kein Widerspruch zu empfehlen, sondern die Abwanderung. Geduld samt der Hoffnung auf Einsicht zahlt sich bei „toxic chiefs“ nicht aus. Die Warterei auf deren Ablösung endet in Zynismus oder Masochismus.

Dieser Fünfseiter mit seinen zehn Indizien ist subjektiv und bleibt „work in progress“. Wobei, wenn ich mir frühere Texte aus meiner Feder ansehe, die Learnings recht zeitlos sind. Ist es nun meine Stärke, dass ich trotz einer Welt im Wandel die langen Linien zeichne? Oder meine Schwäche, dass ich der Welt im Wandel mit langen Linien trotze? **Was meinen Sie?**
Bitte lassen Sie es mich wissen! □□□