



Keine Zeit für Zukunft? Personalmanagement am Scheideweg

Ein radikaler organisatorischer Wandel ist alternativlos.

Strategische Partnerschaften – extern wie intern – erfordern ein kollegial offenes Miteinander auf Augenhöhe, um ihre Potenziale voll entfalten zu können. Ausgangspunkt und Voraussetzung hierfür ist, dass sich die Verantwortlichen (hier und nachfolgend immer mitgedacht d/m/w) bereits im Vorfeld über eine gemeinsame Zielsetzung verständigen, damit die darauffolgende Umsetzungsstrategie auch tatsächlich zur (vereinbarten) Zielsetzung einen Beitrag leisten kann. Wenn wir dieses Verständnis des Strategiebegriffes am heutigen Personalmanagement spiegeln, stellen sich durchaus grundlegende Fragen zu

Rolle und Perspektive der Personalarbeit. Die dynamische Berücksichtigung sich aktuell abzeichnender und zukünftiger Rahmenbedingungen ist hierbei von erfolgskritischer Bedeutung.

Dieser Beitrag hinterfragt, welchen Einfluss die nahezu überall erkennbare operative Überlast des Personalmanagements durch Kurzfrist-Herausforderungen auf dessen zukünftige Ausrichtung hat. Überlegungen zur mittelfristigen Organisationsgestaltung machen dabei deutlich, dass ein radikaler Personalmanagement-Neuanfang notwendig und sinnvoll ist, um die Zukunftshe-

erausforderungen ökonomisch und personell aus-
gewogen zu bewältigen.

Zielkonflikte durch unterschiedliche Blickwinkel und differenzierte Interpretationen

Als Querschnittsfunktion hat das Personalma-
nagement „mehrerer Herren zu dienen“: Der Ge-
schäftsführung im Rahmen der Umsetzung von
– im besten Falle gemeinsam vereinbarten – Zie-
len der Organisation, den Führungskräften mit
bedarfsgerechter Unterstützung bei personellen
Herausforderungen in deren Verantwortungsbe-
reich. Gleichzeitig hat es dafür zu sorgen, dass
Mitarbeiter in der Organisation gefördert und
ordentlich behandelt werden. Darüber hinaus
wacht der Betriebsrat mit Argusaugen darüber,
dass „alles mit rechten Dingen zugeht“. Und das
Controlling hofft, dass nach Möglichkeit am Ende
des Jahres mehr Geld in der Kasse ist, als zu Be-
ginn des Jahres geplant.

Welche Rolle kann und will das Personalmanage-
ment in diesem komplexen Geflecht spielen? Im
Wesentlichen ist ein erfolgreiches Miteinander
davon abhängig, inwieweit die handelnden Per-
sonen eine „auskömmliche Wellenlänge“ zuein-
ander finden. Unabhängig davon entstehen durch
inhaltliche Anforderungen regelmäßig Zielkon-
flikte zwischen den Beteiligten, deren Bewäl-
tigung oftmals schmerzhaft Folgen für einige
dieser Beteiligten zur Folge haben. Unter Berück-
sichtigung dieser oftmals kaum zu vermeidenden
alltäglichen Reibungspunkten ist tatsächlich ein
offensiveres strategisches Personalmanagement
gefordert. Hierbei sind neben den organisationa-
len Anforderungen, unterschiedliche Blickwinkel
und differenzierte Interpretationen der Beteilig-
ten ebenso zu berücksichtigen, wie gewachsene
Machtstrukturen und gegenseitige Abhängigkei-
ten.

Personalmanagement: die unmögliche Quadratur des Kreises

Für das Personalmanagement ist es in diesem
komplexen Handlungsfeld mit regelmäßigen Ziel-
konflikten insofern ein ziemlich auswegloses Un-
terfangen, allen Beteiligten im Sinne einer Win-
win-Situation gleichermaßen gerecht zu werden.
Erschwerend kommt hinzu, dass oftmals zeitkri-
tische Notwendigkeiten kaum einen Spielraum
lassen für zeitintensivere Analyse- und Kommu-
nikationsprozesse. Dies hat zur Folge, dass die
Handlungsoptionen, die dem Personalmanage-
ment zur Verfügung stehen, deutlich begrenzt
sind. Vielfach wird dann der schnellere Weg ge-

wählt, nicht selten mit höheren Kosten und zulas-
ten der Qualität.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Verantwor-
lichkeiten und Entscheidungsprozesse im Orga-
nisationsgefüge selten klar definiert sind. Dies
hat Flexibilitätsvorteile im alltäglichen Arbeits-
prozess, aber auch deutliche Nachteile bei unge-
klärten Projektzuordnungen oder im Konfliktfall
zur Folge. Durch seine (eher verantwortungs-
freie?) Querschnitts- und Beratungsfunktion eig-
net sich das Personalmanagement insofern in
Problem-Situationen durchaus als willkommener
Sündenbock. Unter den heutigen organisationa-
len Gegebenheiten erscheint eine grundsätzliche
Veränderung dieser Situation für das Personal-
management kaum absehbar.

Zum einen scheint die oberste Führungsebene
in dieser komplexen Konstellation keine Nach-
teile (und für sich selbst eher Vorteile) zu sehen.
Zum anderen sind vonseiten des Personalma-
nagements neue Organisationsmodelle, die diese
komplexe Struktur sinnvoller gestalten könnten,
noch nicht einmal im Ansatz erkennbar. Im Gegen-
teil, das „Hamsterrad dreht sich immer schneller“,
seit sich das Personalmanagement oftmals auch
noch um die Bewältigung des Demografiewan-
dels, eine verstärkte Diversity-Realisierung und
die Umsetzung von ESG (Environmental Social
Governance) kümmern soll.

Radikaler Personalmanagement- Wandel mit positivem Ausblick

Für das Personalmanagement ist die aktuelle Si-
tuation unbefriedigend: Überlastung durch stän-
dig zusätzliche Aufgaben unter Berücksichtigung
von u.a. New Work-Projekten (und Illusionen),
arbeitsintensiven Big Data-Auswertungen sowie
ständig steigenden bürokratischen und arbeits-
rechtlichen Anforderungen. Und dies alles in einer
„Sandwich-Funktion“ unterschiedlicher Akteure
und Interessen mit eher diffusen Entscheidungs-
und Verantwortungsstrukturen. Ein radikaler
Wandel muss her, wenn sich das Personalma-
nagement jenseits ihrer bisherigen „Hausmeis-
terrolle“ für alles, was personalbezogen in Orga-
nisationen anliegt, neu positionieren möchte.

Hierzu ist es sinnvoll und notwendig, dass das
Personalmanagement seine bisherigen Aufga-
ben nach Effektivität (Zielerreichung) und Effi-
zienz (Wirtschaftlichkeit) benennt, bewertet und
daraus ein eigenes (zukunftsorientiertes) Lei-
stungsportfolio erarbeitet, das den eigenen Wert-
schöpfungsbeitrag zur Unternehmensleistung
verdeutlicht. Hierbei ist auch zu berücksichtigen,

welche Aufgaben aufgrund vorhandener Kompetenzen oder organisatorischer Zweckmäßigkeit zwingend vom Personalmanagement wahrgenommen werden sollten. Es ist aber auch deutlich zu machen, welche heutigen Aufgaben einzeln oder gebündelt verlagert (oder auch ganz gestrichen) werden könnten, weil bei der aktuellen Durchführung Aufwand und Ertrag in keinem vernünftigen Verhältnis stehen.

Personalmanagement als Treiber des Wandels und Umbau der Organisation

Dem Autor dieser Zeilen ist aus eigener Erfahrung völlig bewusst, dass das Personalmanagement immer und ständig inneren und äußeren Zwängen ausgesetzt ist, die eine grundsätzliche Neuausrichtung in unsicheren und stressigen Zeiten als illusorisch und weltfremd erscheinen lassen. Trotzdem sei hier der Versuch unternommen, dass das Personalmanagement der Gedanken-Falle entkommt, in die sich auch ein Baumfäller begibt, der argumentiert, „ich habe jetzt überhaupt keine Zeit, meine Säge zu schärfen, ich muss ja dringend diese vielen Bäume fällen“. Es ist völlig klar, dass Veränderungen nur vom Personalmanagement selbst in Eigeninitiative angeschoben werden können, weil alle übrigen Beteiligten nahezu ausschließlich an der eigenen Zielerreichung interessiert sind und an der mit Arbeit verbundenen „nervigen“ Optimierung dieses komplexen Handlungsfeldes kaum Interesse haben.

Das Personalmanagement kommt also nicht umhin, als Treiber des Wandels selbst tätig zu werden. Um die Beteiligten zu überzeugen, braucht es zumindest gute Argumente und noch besser die Unterstützung wichtiger Machtpromotoren der Organisation, die vom Veränderungsnutzen überzeugt sind. Die Argumente hierbei ähneln sich fast immer: bessere und schnellere Zielerreichung bei verringerten Kosten mit gleichzeitig gestärkter Markt- und Zukunftsposition – die Quadratur des Kreises eben.

Die Strategie des Personalmanagements für diesen Wandel liegt in der Theorie deutlich auf der Hand, erfordert in der Umsetzung jedoch viel Geschick und sicherlich auch einen längeren Atem. Es ist zu überdenken, welche Verantwortlichkeiten für das Personal die Führungskräfte zukünftig haben sollten und wie eine sinnvollere Aufgabenteilung zum Personalmanagement gefunden werden könnte. Es ist Fantasie gefragt, wer welche der vielfältigen Zukunftsaufgaben wie wahrnehmen sollte und welche Prioritäten zu setzen sind.

Ohne ein völliges Neudenken der bisherigen Verwaltungseinheiten mit Neubewertung sinnvoller Eigen- und Fremdleistungen wird dies nicht gelingen – eine generelle Transformation scheint vonnöten. Das Personalmanagement könnte sich dieser Herausforderung stellen und dadurch eine Neuausrichtung des eigenen Bereiches und seiner organisatorischen Umgebung erreichen. Im Ergebnis würde dies nicht nur eine Wertschöpfungssteigerung für die Organisation durch die Personalmanagement-Aktivitäten bedeuten, sondern als willkommenem Nebeneffekt auch zu einem Reputationsgewinn des Personalbereichs führen.

Fazit und Ausblick: Personalmanagement am Scheideweg!?

Personalmanagement: Weiter so, wie bisher? Dies ist zwar (leider) die wahrscheinlichste Option, aber für die Betroffenen wohl auch wenig attraktiv unter Berücksichtigung der zukünftigen Aufgabenvielfalt und weiterhin komplex offenen Verantwortungsstrukturen.

Ein radikaler Neuanfang könnte klare Verantwortlichkeiten schaffen, eine bessere und schnellere Zielerreichung ermöglichen, Bürokratie abbauen und die Organisationseffizienz steigern. Das Personalmanagement könnte sich hiermit eine völlig neue Rolle als Innovationstreiber in der Organisationsentwicklung erarbeiten.

Hierzu ist es notwendig, bisherige Strukturen aufzubrechen und Prinzipien des Organisationsaufbaus neu zu denken. Ob die Zeiten für eine derart disruptive Organisationsveränderung heute günstig sind? Sicherlich nicht, aber hierfür gibt es nie günstige Zeiten. Zumal der operativ kurzfristige Handlungsdruck eher zunimmt, statt abnimmt. Keine Zeit für die Zukunft? Doch, ganz sicher, denn das Personalmanagement nimmt die Dinge jetzt endlich auch einmal selbst in die Hand ...

PROF. DR. WERNER FRÖHLICH,
Univ.-Prof. (a.D.) für
Allgemeine Betriebs-
wirtschaftslehre Europa-
Universität Flensburg

