

4 P's ermutigen HR



© OAPhotography - fotolia.com

Mut zahlt sich aus

Wer nichts riskiert, macht keine Fehler und wer keine Fehler macht, wird nach dem Peter-Prinzip bis zur Stufe seiner eigenen Unfähigkeit befördert. Das wäre ein Weg Karriere zu machen. Anders geht es auch, nämlich sich eine Expertise zu erarbeiten, die es einem ermöglicht, neue Wege zu gehen. Die erste Variante ist geruhsamer, endet aber regelmäßig in der Überforderung. Die Zweite steht für Entwicklung, erlaubt auf einer Spielwiese zu reüssieren, die Respekt abverlangt und Alleinstellungsmerkmale generiert.

Dies gilt im Allgemeinen wie im Besonderen; die HR macht hier keine Ausnahme. Wie weit auch immer Sie sich als Entscheider im HR aus dem Fenster lehnen, seien Sie versichert: Ihr Freimut wird beobachtet/registriert und vor Übermut schützen Sie die natürlichen Grenzen der Funktion.

„Angst vor einer falschen Entscheidung zu haben – das ist ein Strukturfehler im deutschen Denken.“

Gerd Gigerenzer, Psychologe und Risikoforscher am Berliner Max-Planck-Institut für Bildungsforschung

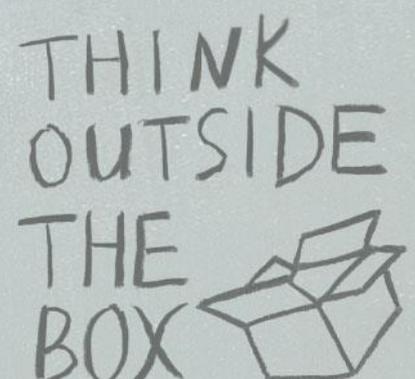
Die 4 P's für mehr Heldenmut

Einer der es wissen muss, was im HR geht oder nicht, ob mit Gaspedal oder angezogener Handbremse gefahren wird, war der ehemalige CEO (EMEA, Europe, Middle East and Africa) bei SAP und Global Head HR (2001-2005), Les Hayman. Von ihm stammt folgendes Zitat:

*„Whenever I speak to a group of HR Professionals, I tend to start with the need for HR organisations to go through a process of change, and I call this transition **Polite to Police to Partner to Player**.“*

Vermutlich alles eine Frage der Positionierung

Nach diesem Verständnis von Evolution(spotenzial) im HR sind Personaler auf dem **Polite**-Level die netten Damen und Herren mit hohem Admin-Verständnis. Ganz anders der **Police**-Level. Hier wird die HR instrumentalisiert als Ausputzer und Reparaturbetrieb; Entlassungen zu Gunsten des Unternehmensumbaus sowie rigide Ansagen im Kostenmanagement sind Tagesrhetorik. Das mag taff und wichtig wirken, ist aber ein Missbrauch der Funktion, die eher beim Controlling als Trouble-Shooter angesiedelt wäre.



Dem Selbstverständnis eines **Partner**-Niveaus nach, löst die HR die personellen Herausforderungen der Abteilungen im Unternehmen (Businessgehilfen). Das Prinzip des internen Kunden in Kombination mit gestaltender Funktion wird hier zur gelebten Praxis.

„Ich glaube, dass die Rolle der HR als Partner eine sinnvolle Entwicklung darstellt, aber (den Anforderungen) noch nicht genügt.“ (Les Hayman)

Erst mit dem Evolutionssprung zum **Player** wächst der HR eine die Geschäftsstrategie beeinflussende Rolle im Unternehmen zu. „**I believe that HR has to become a Player.**“ (Les Hayman). Der Personaler als kultur- bzw. DNA-prägendes Bindeglied zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeiter und den Anforderungen der Geschäftsführung. Player sind die künftigen Akteure mit festem Blick auf die bestmögliche Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens. Proaktives Handeln braucht Mut, daran ist nicht zu rütteln und dieser findet sich eher in KMU's als in den börsennotierten Unternehmen, wo eher defensiv entschieden wird. Managementinnovationen haben - mit der konsequenten Ausrichtung der Mannschaft auf die unternehmensspezifischen Ziele – schon heute das Potenzial für die exklusive Liga der Champions, und künftig noch mehr.

Der natürliche Platz der HR-Leitung ...

... am Tisch der Geschäftsleitung ist zur Rechten (oder zur Linken; das ist eine Geschmacksfrage) der Geschäftsführung, wo sonst?

Dieses Verständnis praktizierte über viele Jahre die Manager-Legende Jack Welch (ex CEO von General Electric). Für Jack Welch war sein Personaler in der Führungscrew hoch angesehen und alles andere als ein „Kostenfaktor“; er entschied über die Qualität der Mitarbeiter und damit über Performance oder Nicht-Performance.

Projekte, die Mut erfordern gibt es viele ...

... eines jedoch braucht nur den Mut der Entschlossenheit und rentiert auf allen Ebenen, also auch bei der Umsatzrendite mit einem Zuwachs von (±) 5%.

Die Rede ist hier vom institutionalisierten Mitarbeitergespräch, das in seiner Entwicklung dem Zeitgeist von Industrie 4.0 problemlos standhält.

Der Evolutionssprung im HR zum MAG 4.0:

- 1.0 das papierbasierte Mitarbeiterjahresgespräch, die bei Führungskräften unbeliebte Pflichtveranstaltung und dennoch eine Verbesserung gegenüber all jenen, die ihren Mitarbeitern ein Feedback verweigern – und das sind erfahrungsgemäß nicht wenige Unternehmen (mit genügend Langmut kann man eben alles auch aussitzen)
- 2.0 das elektronisch archivierte Mitarbeiterjahresgespräch mit Historienverwaltung
- 3.0 das browserbasierte Mitarbeiterjahresgespräch und
- 4.0 das browserbasierte Mitarbeiterintervallgespräch mit unterjähriger Operationalisierungs-routine nach der **time2talk**-Methode

Nun, wie gefällt Ihnen diese Anmutung einer gereiften HR?

Ihre Perspektiven reichen von der Sanftmut (polite) über den Hochmut (police) zum Gleichmut (partner) und Wagemut (player). Für welche Ebene Sie sich auch immer entscheiden, bleiben Sie wohlgenut.

Ihr

Dr. Karin Schätzlein und Norbert W. Schätzlein, www.siris-systeme.de und www.personaler.de

Hinweise und Quellen:

Bendixen, Peter: Die Kultur des unternehmerischen Handelns: Unternehmensführung jenseits der Betriebswirtschaft, Heidelberg: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011

Gigerenzer, Gerd: Bauch-Entscheidungen, Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, aus dem Englischen von Kober, Hainer, 4. Aufl., München: C. Bertelsmann Verlag, 2007

Marschall, Dorit; Wermke, Christian: Wie entscheide ich richtig? In *Handelsblatt*, Nr. 225, 20.-22.11.15, S. 60-61.

Hamel, Gary; Breen, Bill: Das Ende des Managements, Unternehmensführung im 21. Jahrhundert, Berlin: Ullstein Buchverlage, 2007

Hayman, Les: <https://leshayman.wordpress.com/2010/08/26/hr-polite-to-police-to-partner-to-player/>;
Stand: 11-2015

Peter-Prinzip nach einer These von Laurence J. Peter besagt, dass „in einer Hierarchie [...] jeder Beschäftigte dazu [neigt], bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen“ (englisch "*In a hierarchy every employee tends to rise to his level of incompetence.*").

Peter, Laurence J., Hull, Raymond: *Das Peter-Prinzip oder die Hierarchie der Unfähigen*, Reinbek bei Hamburg 1972, Kapitel 1

time2talk®-Methode: www.siris-systeme.de

Trost, Armin: Talent Relationship Management, Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels, Springer-Verlag, 2012

Welch, Jack und Welch, Suzy: *Winning, Das ist Management*, aus dem Englischen von Allgeier Herbert, Bangert Astrid, Bühler Maria, Lamerz-Beckschäfer Birgit und Vode Dzifa, Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2005