

## **Nachhaltigkeit ist gefragt – auch im HR Management**

*Fachleute sind sich einig: Nicht nur das Geschäftsmodell und die Finanzen, sondern auch die Human Resources sind in jedem Unternehmen ein strategischer Faktor. Und: Je nachhaltiger das HR Management ist, desto mehr trägt es zum wirtschaftlichen Erfolg bei.*

VON FELIX WEBER

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat die meisten Unternehmen kräftig durchgeschüttelt. Die Frage ist, was denn nach dieser Erfahrung die wichtigsten Themen sind, denen sich die Firmen im Bereich "Organisation" stellen müssen, um in Zukunft wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Die Antwort kann man in verschiedenen Studien nachlesen: Abgesehen von Kostenreduktion und Prozessmanagement werden so genannt "weiche" Themen wie Talentmanagement, Personalführung, Mitarbeitermotivation oder Gestaltung der Unternehmenskultur in Befragungen bis zu doppelt so oft genannt wie "harte" Themen. Mit andern Worten: Nachhaltigkeit ist das Gebot der Stunde – auch im HR Management.

HR-Spezialisten wie Robert Zaugg überrascht dieses Resultat überhaupt nicht: "Die hohe Relevanz von People-Themen", erklärt der Dozent für Personalmanagement, Organisation und Leadership der Universität Fribourg, "ist längst bekannt – zumindest in Fachkreisen. Das Problem ist die Umsetzung in die Praxis. Da stehen viele Firmen an."

Wie muss denn das Personalwesen gestaltet werden, damit es das Attribut "nachhaltig" verdient? Robert Zaugg, der nicht nur Professor, sondern auch Unternehmer ist, nennt sechs entscheidende Kriterien:

1. Selbstverantwortung und Führungsverantwortung. Die Mitarbeiter sollen nicht einfach warten, bis sie "entwickelt werden", sondern sich selbst überlegen, welche Karriereschritte für sie sinnvoll sein könnten und dann diese mit Unterstützung der HR-Leute auch angehen.
2. Das Personalwesen hat keinen Selbstzweck, sondern ist dazu da, das Geschäft zu unterstützen. HR-Aktivitäten sollen also wertschöpfungsrelevant sein.
3. Strategische Verknüpfung: Um Geschäftsinitiativen erfolgreich durchzusetzen, muss die HR-Abteilung rechtzeitig für entsprechende personelle Ressourcen sorgen.
4. Kompetenzen sind der Dreh- und Angelpunkt. Die entscheidenden Fragen sind: Was genau brauchen wir? Machen wir es in-house, oder kaufen wir es extern ein?
5. Berücksichtigung aller relevanten Interessen: Firmen, die bloss die Unternehmensinteressen durchsetzen und die Perspektive der Mitarbeiter vernachlässigen, riskieren, dass die Sozialpartnerschaft sehr bald zur Sozialkriegerschaft mutiert.
6. HR-Management muss ein lebendiges und anpassungsfähiges System sein. Man kann nicht ein Konzept erarbeiten und dann zehn Jahre warten, bis die nächste Runde kommt.

So weit also die Ansprüche. Doch wie sieht es in der Realität aus? In vielen Unternehmen wird - oft auf Anraten von Consulting-Firmen - so stark rationalisiert und reorganisiert, dass ein Grossteil der Mitarbeiter Burnout-Syndrome erleidet.

"Das kann sicher nicht der richtige Weg sein", sagt Robert Zaugg und erklärt, wie man es besser machen kann: "Erstens gehört der HR-Chef in die Geschäftsleitung, und zwar vollwertig. Dazu muss er allerdings auch die Geschäftsstrategie verstehen - ein eng fachliches Profil genügt nicht."

Tatsächlich ist dies heute nicht einmal bei jeder zweiten Firma der Fall - und die Tendenz ist erst noch abnehmend. Das

Personalwesen hat oft bloss reine Administrativfunktion, und wenn die Mittel knapp werden, spart man zuerst bei den HR. Dabei ist richtig verstandenes HR Management laut Zaugg nicht nur eine Fachaufgabe, sondern eine Herausforderung, die gemeinsam mit der GL wahrgenommen werden muss.

Wichtig ist zudem, sich das HR Management automatisch und kontinuierlich an veränderte Rahmenbedingungen anpasst, ohne in organisatorische Hektik zu verfallen. Die Realität sieht leider auch hier ganz anders aus: "In vielen Unternehmen", sagt Zaugg, "jagt eine Reorganisation die andere, und die HR-Abteilungen sind klassisch funktional oder divisional ausgerichtet." Als Lösungsideen schlägt Zaugg vor, die Personalabteilung durch ein dynamisches Netzwerk von HRM-Zellen zu ersetzen und Outsourcing breit voranzutreiben - falls Wirtschaftlichkeit und Professionalität gegeben sind, sogar bis hinein ins Kerngeschäft.

Klaren Handlungsbedarf sieht Zaugg jedenfalls bei den HR-Leuten selbst: "Sie müssen sich und ihre Interessen firmenintern viel besser 'verkaufen' und den Nutzen der Personalentwicklungsprogramme herausstreichen - und zwar in der Sprache, die den GL-Leuten geläufig ist. Wenn ihnen das nicht gelingt, fallen ihre Projekte der Sparschere zum Opfer, weil die Geschäftsleitung heutzutage bei der krampfhaften Suche nach Wertschöpfung immer zuerst nach den Kosten fragt."

Ein weit schwierigeres Problem ist der richtige Umgang mit dem Wissen und den Kompetenzen der Mitarbeitenden. Zwar ist bekannt, dass beides zentrale Erfolgsfaktoren sind, aber diese systematisch zu bewirtschaften, ist bisher noch niemandem richtig gelungen. Als Lösungsansatz schlägt Zaugg vor, das HR Management kompetenzorientiert auszurichten und kulturell zu verankern.