

Matthias Hintz



Foto: Nitra Solansky

Gastkommentar

Wozu HR? Wer fragt das bloß?

Die Diskussion über die Existenzberechtigung von HR erscheint mir wie ein orientierungsloses Stochern im Nebel. Wenn man sich näher damit auseinandersetzt, welche vielschichtigen sozialen und individuellen Prozesse in Organisationen gleichzeitig ablaufen, dann wird man hinter dem Nebel einen gigantischen, erfolgskritischen Aufgaben- und Verantwortungsberg erkennen. Ich spreche hier nicht von den administrativen Aufgaben von HR. Auch nicht primär von Staffing

„Wieso vibriert es nicht in den HR-Abteilungen vor lauter Sich-auf-den-Weg-machen?“

oder arbeitsrechtlicher Beratung. Es gibt eine Kernaufgabe, die ich schmerzlich in der Diskussion vermisste, die manchmal in Verbindung mit der Rolle als „Business Partner“ zaghaft auftaucht, die aber in ihrem ganzen Ausmaß überhaupt nicht betrachtet wird. Warum nur?

Systemtheoretisch betrachtet hat es HR nicht nur mit Individuen, sondern parallel auch mit dem sozialen System „Organisation“ und seinen Subsystemen wie Teams oder Abteilungen zu tun. Klar, HR-Abteilungen empfehlen und begleiten auch Teamworkshops oder Kulturprojekte. Das Gesamtgebilde ist aus meiner Sicht allerdings nicht durch Einzelausschnitte und Einzelmaßnahmen greifbar und effektiv zu unterstützen. Es existieren vielfache Wechselwirkungen. Ein Beispiel: Was nützt es, Führungskräfte auf Innovationsseminare zu schicken, wenn auf der Ebene der Organisation alles auf „Beibehalten“ ausgerichtet ist? Es braucht einen Gesamtblick, ein systematisches „Cockpit“. Die Beschaffenheit der sozialen und individuellen Ebenen im Kontext der vielen Unternehmensumwelten ist erstens erfolgsentscheidend,

zweitens vor dem Hintergrund der internen und externen Dynamik höchst fragil und damit drittens eine fortlaufende Aufgabe. Für das Finanzsystem gibt es Controller. Wer hat einen spezifischen Blick auf das eben Beschriebene?

Vor diesem Hintergrund erübrigt sich für mich die Existenzfrage von HR: HR muss das Cockpit im Blick behalten und verstehen. Parallel müssen dezentral Teams, Führungskräfte und Mitarbeiter ihre (Selbst-)Verantwortung übernehmen.

Wieso vibriert es also nicht in HR-Abteilungen vor lauter Sich-auf-den-Weg-machen? Wieso treten Vorstände und Geschäftsführer nicht mit entsprechenden Anforderungen an HR heran? Hier ein paar unvollständige Hypothesen:

- Es fehlt an Selbstbewusstsein bei HR und Bewusstsein bei Vorständen und Geschäftsführungen ob dieses erfolgskritischen Verantwortungsbergs.
- HR-Abteilungen haben keine Lust, diesen „heiklen“ Verantwortungsberg zu übernehmen. Sie lassen ihn lieber im Nebel und halten sich selbst klein.
- Vorstand und Geschäftsführung möchten HR kleinhalten.

Solange es sich ein Unternehmen leisten kann, besteht wenig Handlungsdruck. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass sich psychische und soziale Systeme nicht von heute auf morgen entwickeln – sie brauchen Zeit.

In einem hoch dynamischen Umfeld macht es vorsichtig ausgedrückt Sinn, dass sich sowohl der Vorstand als auch HR an diesen Berg heranwagen – in konkreten, überschaubaren Schritten, die einen schnellen Nutzen generieren werden! Gerade auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Es braucht dazu leistungsfähige „Brillen“, die Orientierung und Handlungskompetenz ermöglichen. Dazu an dieser Stelle demnächst mehr.

Matthias Hintz, München, Partner von Rosenberger+Partner, begleitet als Executive Coach und Organisationsberater Menschen, Organisationen und HR-Bereiche in komplexen Veränderungen. Mit eigenem internationalen HR-Background unterstützt er große Unternehmen und Mittelständler in der Entwicklung leistungsstarker HR-Strategien, die mit neuartigen, integrativen PE/OE-Konzepten das Business systematisch voranbringen (m.hintz@rosenberger-partner.de).