

Mit Widersprüchen umgehen

ORGANISATION. Viele Personaler sind erstarrt inmitten von sozialen und ökonomischen Zwängen. Wie können sie den widersprüchlichen Anforderungen gerecht werden?

Von **Fabiola Gerpott** und **Benedikt Hackl**

Flexibilität, Marktorientierung und Schnelligkeit sind die neuen Leitbilder innovativer Organisationen. Hierarchien werden abgebaut, die Entscheidungskompetenzen sich selbst steuernder Teams erhöht und neue Wege zur Produktentwicklung eingeschlagen – nur HR bleibt meist bei den Aufgaben, die sich traditionell zu seinen Hoheitsgebieten entwickelt haben. In unseren multiperspektivischen Forschungsprojekten stellen wir fest, dass diese Starrheit zu Unzufriedenheit auf allen Seiten führt – bei Managern, Mitarbeitern und Personalern.

Unzufriedenheit auf allen Seiten

Die Analyse von 1.000 Personalbereichen deutscher Unternehmen in Bezug auf ihre Ausrichtung auf drei Zukunftsaufgaben – Strategieumsetzung, Agilität und Individualisierung der Personalarbeit – ergab, dass kaum eine Organisation in allen drei Bereichen Spitze ist. Weiterhin fällt auf, dass Personaler über deutliche Widersprüche in der täglichen Arbeit klagen. Scheinbar unvereinbare Konflikte entstehen beispielsweise, wenn HR-Manager sich zwischen der Verfolgung von sozialen oder ökonomischen Zielen entscheiden müssen. Die meisten Unternehmen unterdrücken solche Spannungen und verfolgen stur eine der beiden Zielrichtungen.

In jüngster Zeit erwächst allerdings immer mehr Opposition gegen dieses Vorgehen. Der CEO von Lego, Kjeld Kirk Kristiansen, nutzte zum Beispiel die

Existenz von widersprüchlichen Anforderungen gezielt für die Restrukturierung des Unternehmens. Er entwickelte die „Elf Paradoxien von Lego“ und sorgte dafür, dass diese im Büro jedes Managers ausgehängt sowie in Workshops diskutiert wurden.

Drei zentrale Herausforderungen

Im Folgenden beschreiben wir die drei zentralen Herausforderungen für die Personalabteilungen und erläutern diese in Bezug auf widersprüchliche Anforderungen, die als Quelle der Inspiration für HR-Innovationen dienen können.

Erstens: Strategieimplementierung

Eine strategische Ausrichtung von HR ist wichtig, um die langfristige Planung von Personalressourcen sicherzustellen. Dass die Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden soll, ist bekannt. Ebenso sind sich die meisten Organisationen der Tatsache bewusst, dass HR durch Rückmeldungen über die Stärken und Schwächen der eigenen Belegschaft an das Top-Management die künftigen Schwerpunkte der Unternehmensausrichtung beeinflussen kann. Viele Unternehmensstrategien scheitern an der organisationalen Umsetzung und schlichtweg daran, dass das Unternehmen für das neue Geschäftsmodell zu wenig personalseitige Kompetenzen aufgebaut hat.

Wie aber soll die Verfolgung langfristiger Ziele mit der Fähigkeit zur kurzfristigen Anpassung kombiniert werden? Diese Anforderung der „kontinuierlichen Inkonsistenz“ wird durch

eine Inside-out-Logik der Personalarbeit realisiert. Darunter verstehen wir, dass HR die Hoheit über die Gestaltung strategischer Kernthemen wie Zielvereinbarungssysteme, Steuerungslogiken und die Messung personalseitiger Kennzahlen zurückgewinnen sollte. Während das Controlling ex post misst, wäre HR in der Lage, frühzeitig im Sinne der Unternehmensstrategie zu steuern.

Zweitens: Agilität

Agilität bezeichnet die Fähigkeit, durch schnelle Reaktionen auf Veränderungen sowie eine proaktive Gestaltung des kontinuierlichen Wandels wettbewerbsfähig zu bleiben. Trotz der Notwendigkeit zum Wandel müssen Unternehmen jedoch auch über eine reflexive Lernkultur verfügen, die ihnen das Lernen aus Fehlern ermöglicht. Dieser Widerspruch zwischen vorwärts gerichteter Innovationsfokussierung und vergangenheitsorientierter Fehleranalyse kann von HR durch die Kommunikation einer „paradoxen Vision“ erreicht werden.

Die Merck KGaA führte das Prinzip des „pragmatischen Idealismus“ ein, das das idealistische Suchen nach der bestmöglichen Lösung und das Bewusstsein über künftige Marktanforderungen vereint. Agilität kann dabei nicht vom HR-Bereich auf andere Bereiche übertragen werden, sondern benötigt einen wechselseitigen Austauschprozess zwischen HR und Geschäftsführung, Führungskräften und Mitarbeitern. Die Aufgabe von HR ist das Einbringen von Ideen für die agile Gestaltung von Führungslandschaften, Organisationskulturen und

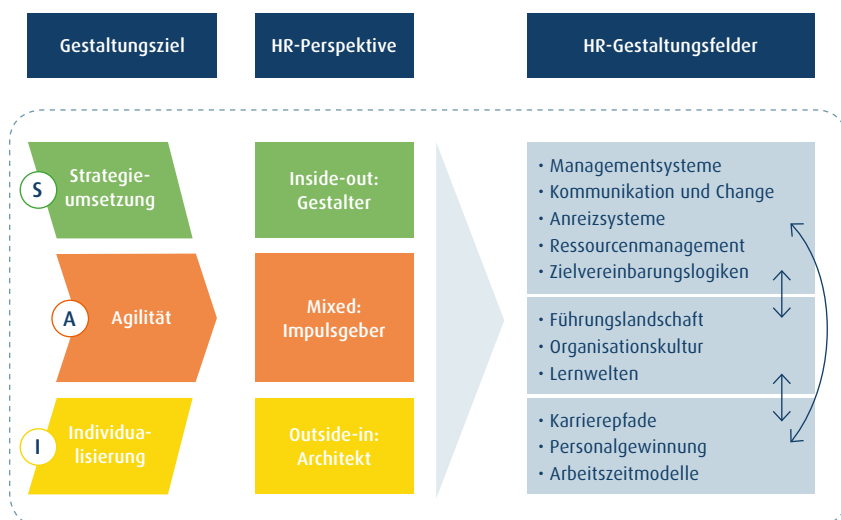
SELBSTTEST

Quick-Check für Personaler

Welchen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten Personalbereiche? Inwieweit sind sie auf die neue Arbeitswelt mit vielfältigen Mitarbeiteranforderungen vorbereitet?

Eine Qualitätsbestimmung des Personalmanagement in den Bereichen Strategieimplementierung, Agilität und Individualisierung als Kernthema zukunftsorientierter Personalbereiche ermöglicht ein Quick-Check, der vom Institut HR-Impulsgeber in Zusammenarbeit mit dem Human Capital Club im Forschungsprojekt „New Work“ entwickelt wurde. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert etwa zehn Minuten. Die Gesamtergebnisse werden im Personalmagazin veröffentlicht. Auf Wunsch können die Teilnehmer außerdem eine individualisierte Auswertung wählen, die eine Einordnung im Unternehmensvergleich und Handlungsempfehlungen enthält. <http://ww2.unipark.de/uc/HR2020>

HANDLUNGSFELDER



Je nachdem, welches Gestaltungsziel im Vordergrund steht, müssen Personalmanager entweder als Gestalter, Impulsgeber oder Architekten auftreten.

QUELLE: HACKL, GERPOTT, 2015

Lernwelten. Diese müssen durch die betroffenen Gruppen ausgestaltet werden.

Drittens: Individualisierung

Die Individualisierung der Personalarbeit folgt der „New Work“-Idee des Sozialphilosophen Frithjof Bergmann, der Arbeit als Möglichkeit der Entfaltung der eigenen Persönlichkeit und Kreativität sieht. Dazu müssen Arbeitsbedingungen in Organisationen an die Bedürfnisse der Individuen angepasst werden.

Ein Blick auf die Erwartungen heutiger Arbeitnehmer stellt das HR Management vor völlig neue Herausforderungen: Die Pluralität der Anforderungen ist derart

umfassend, dass ein standardisierter Katalog an Personalinstrumenten ungeeignet ist, um die individuellen Bedürfnisse von Mitarbeitern zu erfüllen. Unterschiede zwischen Arbeitnehmern gab es schon immer, doch nie waren sie so breit gefächert wie heute.

Der scheinbar widersprüchliche Ansatz der „standardisierten Individualisierung“ ist eine Möglichkeit für Personalmanager, um mit diesen Anforderungen umzugehen. Hierbei gestalten HR-Abteilungen ein standardisiertes Angebot an Personalleistungen, das an die individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer angepasst werden kann. Die

Leistungsempfänger gestalten ihren persönlichen Katalog aus, denn sie wissen selbst am besten, welche Rahmenbedingungen sie zur Erreichung maximaler Leistungsfähigkeit benötigen. HR soll von Mitarbeitern, Führungskräften und Geschäftsführung lernen, ihre Anforderungen verstehen und zu Produkten und Leistungsangeboten weiterentwickeln (Outside-in-Perspektive).

Zentral ist dabei das Verständnis dafür, was einzelne Mitarbeitergruppen antreibt, welche Werte sie vertreten, wie ihre Ziele aussehen und was relevante Ergebnisse für sie darstellen. So kann mittels Absorption der Impulse der Leistungsempfänger die Personalarbeit konsequent auf die Zielgruppe ausgerichtet werden. Überflüssige Leistungen werden identifiziert und durch attraktivere Bindungsinstrumente ersetzt.

Widersprüche als Normalzustand

Das Umgehen mit scheinbar unvereinbaren Zielvorstellungen wird für die HR-Abteilungen der Zukunft zum Alltag gehören. Je nachdem, in welchem Gebiet diese Spannungen auftreten, muss HR entweder als Gestalter der Strategieumsetzung, Impulsgeber für das Erzielen von Agilität oder Architekt der individuellen Mitarbeiterbedürfnisse zur Gestaltung individualisierter Personalarbeit wirken. Auf diese Art und Weise kann der HR-Bereich die Anforderungen verschiedener Kundengruppen – Mitarbeiter, Führungskräfte und Geschäftsführung – erfüllen. ■



BENEDIKT HACKL ist Professor für Unternehmensführung und Personal sowie Gastprofessor in Indien. Zudem leitet er das Forschungsinstitut HR-Impulsgeber.



FABIOLA GERPOTT verantwortet die Datenanalyse bei HR-Impulsgeber. Sie ist Doktorandin der Jacobs University Bremen und der VU University Amsterdam.