

Rezension

zur Studienschrift Nr. 23 "Lifespender's Value – oder: Hat die Personalarbeit den Menschen aus den Augen verloren?" von B. Schmid

von Günther Wilde

"In dieser Arbeit wird die Ansicht vertreten, dass eine Neufokussierung auf ein strategie- und ressourcenbewusstes Personalmanagement ansteht. Es wird gezeigt, dass ein neuer Umgang mit Menschen sowohl in Führungsbeziehungen als auch in der Personalentwicklung überfällig ist und wichtige Entwicklungschancen bietet. Die Aussage 'Personalressourcen-Management und kompetente Menschenbetreuung gehören zusammen' kann als Kernthese der vorliegenden Arbeit gelten. Fraglich ist, ob die zuständigen Fachleute und Führungskräfte auf die neuen Anforderungen vorbereitet sind, Strategieorientierung und Menschenorientierung wertschöpfend zu kombinieren." Summary der Zeitschrift für Transaktionsanalyse 4/97, S. 180-193.

Voll unter dem Eindruck des Kongresses "50 Jahre DGFP, Potenziale entfalten, Zukunft gestalten" am 6. und 7. Juni 2002 schreibe ich in einem Anfall von Lust und Spaß am Thema diese Rezension. Als erstes reizt mich die Gegenfrage, ob die Personalarbeit in dem Sinne wie Bernd Schmid sie beschreibt, denn je **den** Menschen im Auge gehabt hat?

Bernds Ausführungen konzentrieren sich auf die innovativen Leistungsträger, die die Fortentwicklung von Unternehmen sichern sollen. Also scheinen es mehr **die** Menschen in Unternehmen zu sein. Die weiteren Ausführungen lassen darauf schließen, dass es sich um größere bzw. große organisierte und strukturierte Unternehmen handelt. In kleineren und mittleren Unternehmen (Betrieben), in denen jeder jeden kennt, wo Personalarbeit in erster Linie Aufgabe des Unternehmers ist, würden die Ausführungen auf Unverständnis stoßen, da sie unverzichtbar für den Unternehmenserfolg sind.

Bernd hat bis 1997 von Personalressortverantwortlichen den Eindruck, dass sie über "Produkte, Märkte, Controlling-Kennzahlen, Tarifabschlüsse und ähnliches" zu berichten wissen. "Weniger wichtig erscheinen Aussagen über den Umgang mit Menschen, zum Lernen in Organisationen oder in Sachen Führungs- oder Verantwortungskultur" zu sein. Dies kann ich unter dem Eindruck des Kongresses, an dem ca. 1000 Personalmanager teilgenommen und mehrere Personalvorstände referiert haben, nicht teilen. Es hat mich deshalb gereizt, in den druckfrischen Jubiläumsband zum 50. Jahrestag der Gründung der DGFP* zu schauen, um dort etwas zu den Thesen zu finden.

Für "altgediente Personaler" liest sich der Band spannend wie ein Krimi. Ein Brief der Institution Ende der 50iger Jahre (!!) an Unternehmensleitungen in Deutschland gibt Auskunft "...Noch werden die personellen und menschlichen Probleme nicht als gleichberechtigt mit technischen und kaufmännischen Fragen betrachtet. Da aber ohne die Pflege der menschlichen Beziehungen und eine motivationsgerechte Menschenführung kein effizienter Betrieb entstehen kann, kommt dem Personalleiter die Aufgabe zu, das Menschliche im Betrieb zur Geltung zu bringen". Die Erkenntnis und die Thematisierung gab es auch schon damals, nur was ist daraus geworden? 1977 wurde der wirtschaftlich notwendige Leistungsdruck erwähnt, weshalb die Betriebe das Erfordernis der Rationalität als auch das Erfordernis der Humanität zu berücksichtigen haben. "Berechtigte Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen,

neuer Vorgesetztentyp wird gefordert, Kommunikation verstärken, Humanisierung der Arbeitswelt" und vieles mehr wurden als Schwerpunkte betrieblicher Personalarbeit angesehen. Und am Ende eine Untersuchung aus dem Jahre 2000 unter der Headline "Personalarbeit zwischen Wunsch und Wirklichkeit". Personalvorstände, Personalleiter und Betriebs-ratsvorsitzende der Metallindustrie wurden befragt. Das Ergebnis ist ernüchternd und gibt m.E. eine schlüssige Antwort auf Bernds Eingangsfrage. "...das Personalmanagement wird weder den heutigen noch den zukünftigen Anforderungen an seine Leistungsfähigkeit gerecht. Anstatt strategisch zu handeln und gestaltend an der Unternehmensführung zu partizipieren, leide das P-Management unter begrenzten Handlungsspielräumen, geringer Ressourcenautonomie, mangelndem Machtpotenzial sowie unter fehlender Einbindung der Personalleiter in wichtige geschäftspolitische Entscheidungen." Zum Abschluss sei die Schlussfolgerung der Personaler erwähnt, die ihr Heil nunmehr in einer lernenden Organisation mit Instrumenten-, Kompetenz-, Veränderungs- und Wertschöpfungs-management sucht. Demnächst soll das neue Anforderungs- und Kompetenzmodell des **neuen** Personalmanagers stehen. Sie sollten daran denken, dass Olaf Henkel sie als eine "Bande von Schwätzern", Manfred Genz gar als überflüssig angesehen haben.

Mein Resümee:

- Die Menschen sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens.
- Trotz dieses gern und viel zitierten Satzes haben viele Unternehmensführer und -führungen die betriebliche Personalarbeit nicht oder nicht genügend im Auge.
- Dieses haben die (nicht alle!!) Personalmanager weitestgehend selbst zu verantworten, da sie ihren Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen nicht ausreichend darstellen und begründen können.
- Personalarbeit ist besonders dann fruchtbar, wenn der Leiter des Unternehmens (Vorstandsvorsitzender, Geschäftsführer) voll dahinter steht und möglichst als Träger mit fungiert. Weiterhin ist eine starke Persönlichkeit an der Spitze des Personalressorts ein Erfolgsfaktor.
- Kluge und richtige Aussagen und Thesen -einschl. die von B.Schmid in diesem Aufsatz- sind reichlich und schon lange vorhanden, hier besonders genannt:
 - kluges Ressourcenmanagement in Verbindung mit Kulturpflege
 - Menschlichkeit als Teil einer klugen Ökonomie
- Gerade diese Faktoren werden unter demografischen Entwicklungen eine hohe wirtschaftliche Bedeutung haben, da sie für Rekrutierung und Bindung gerade von innovativen Leistungsträgern als Alleinstellungsmerkmal eines Unternehmens dienen.
- Wenn Personalarbeit in diesem Sinne gut funktionieren soll, müssen entsprechende Fortbildungen nicht nur für Personaler sondern auch und insbesondere für Manager der Kernfachbereiche intensiviert werden.
- Gerade die Zweitgenannten müssen daran Geschmack bekommen.
- Gute Personalarbeit hat dann den und die Menschen im Auge.

* Jubiläumsband zum 50. Jahrestag der Gründung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. Erste Auflage 2002, ISBN 3-89843-077-4