

# Zwischen Stagnation und Transformation



Konjunkturknick, Handelskonflikte und sinkende Gewinnprognosen mitten in der digitalen Transformation: Was wird jetzt von HR erwartet? Bleibt New Work auf der Strecke? Über diese und andere aktuelle Herausforderungen diskutierten HRM-Berater beim Round Table.

VON CHRISTIANE SIEMANN

## Status quo: Milde Rezession

► **Klassische Vorkrisenbegriffe prägen momentan die Wirtschaftsnachrichten. Schwächezeichen im Export, Abkühlung der Wirtschaft, sektoral steigender Kostendruck, Protektionismus, bedrohte Geschäftsmodelle und so weiter.**

Trotzdem gibt es keinen Grund zur Panik: Das Bruttoinlandsprodukt wird 2019 laut Prognose des DIW um 0,9 Prozent gegenüber dem Vorjahr wachsen, die Arbeitslosigkeit ist bisher nicht nennenswert gestiegen. Zwar steckt die Produktion im verarbeitenden Gewerbe in einer Rezession, dagegen boomen die Bauwirtschaft sowie die Dienstleistungsbranche. Außerdem stützen Konsum und Investitionen die Konjunktur. Dass es nach der jetzigen milden Rezession schnell wieder zur Erholung kommt, ist möglich – oder auch nicht. Verlässlich lässt sich das nicht vorhersagen, was zu einer Verunsicherung in den Unternehmen führt. In der Automotive-Branche und den Zulieferbetrieben gibt es Kurzarbeit und Stellenabbau; Konzerne sparen an Reisekosten und tüfteln an Programmen zu weiteren Einsparungen. Welche Auswirkungen haben diese Rahmenbedingungen auf HR, die Führungskultur und Organisation? An welchen Stellen sind jetzt HRM-Berater gefragt? Oder stehen sie vor verschlossenen Türen?

### Info zum Round Table

Für ausgewählte Themen holt sich die Personalwirtschaft Experten an einen Tisch, um mit diesen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die Expertenrunde HR-Managementberatung wurde von **Erwin Stickling, Herausgeber der Personalwirtschaft**, moderiert.



## Kuscheltour war gestern

► **In den vergangenen Jahren waren HR- und Strategieberater intensiv beschäftigt. Ihre Aufgaben: Geschäftsmodelle und HR auf die digitale Wirtschaft ausrichten, alte Strukturen aufbrechen, Organisationsformen, Führung und Kompetenzprofile neu denken, kurzum sie halfen den digitalen Wandel voranzutreiben und dabei die HR-Funktion zu unterstützen. Nun berichtet die Zunft beim Round Table: Die Beratungsbudgets stehen unter Druck, manche Unternehmen setzen für die nächsten Monate ihre Projekte aus oder ändern ihre Projektziele.**

„Die Zeit der Kultur- und New Work-Programme, in denen man keinen Impact messen kann und es um reine Wohlfühlthemen geht, sind vorbei“, analysiert Marc Wagner von Detecon die Situation. In sehr unter Druck geratenen Branchen wie dem Maschinenbau und der Automobilindustrie gehe es jetzt um „Profitabilität und Operational Excellence“, also die perfekte Beherrschung von HR-Prozessen. „Das Pendel schlägt um zu klassischen und auf kurzfristige Effizienz ausgerichteten Ansätzen.“ Auch bei der Restrukturierung greife man zu alten Instrumenten wie Personalabbau oder der Verschlinkung und Automatisierung von operativen Prozessen.

Die Lage für HR ist kompliziert. „Jeder schreit nach Selbstorganisation und Dezentralisierung, aber sobald die Zahlen nicht stimmen, schaltet sich das Management ein und Entscheidungen werden wieder von oben nach unten getroffen“, beschreibt Maximilian Rahn von Lurse den aktuellen Trend. Doch das, was in guten Zeiten funktioniert hat – nämlich die Systeme und Prozesse, die Agilität und damit Selbstorganisation möglich machen –, wurde nicht nur für Sonnenscheinwetter entwickelt, „sondern ist ganz besonders geeignet, um in Krisensituationen schnelle und gute Entscheidungen zu treffen“. Gerade jetzt sei die Phase „der Probe aufs Exempel“, und es zeige sich, ob sich Organisationen wirklich verändert haben oder ob es nur Lippenbekenntnisse sind.

Das wirft wiederum die Frage auf, ob HR unter diesem Druck noch die Chance hat, soeben gelernte Leadership-4.0-Prinzipien umzusetzen. Können Prinzipien wie Partizipation, Transparenz, Working out Loud, Inspiration und Teamgeist standhalten?

Aber ja, bekräftigt Dr. Daniel Tasch von Promerit. Gerade jetzt solle HR nicht alle Werte über Bord werfen, sondern könne sich profilieren und „für eine smarte Restrukturierung stark machen“. Also Effizienzen heben, mit den Mitarbeitern und Führungskräften wertschätzend umgehen und alle Instrumente nutzen, die eine Transformation wirksam begleiten können. Und HR sollte den Aufbau der digitalen Kompetenzen steuern. Daher „schlägt die Stunde des ganzheitlichen Personalprofis, der Gaspedal und Bremse beherrscht und der dazwischen schalten und lenken kann“. Und Tasch ergänzt: Jetzt komme „die Nagelprobe“, bei der bewiesen werden müsse, dass die Prozesse und Instrumente der Führung in der digitalen Welt auch funktionieren, „wenn der Wind mal von vorne weht“. Wenn HR und Führungskräfte an dem neu Gelernten festhalten, entfalte sich auch die Wirkung. Als „Reality Check“ bezeichnet Michael Terstesse von HR Pioneers die derzeitigen Rahmenbedingungen. Nun müsse sich zeigen, wie konsequent in den Organisationen agile Arbeitsweisen praktiziert, aber vor allem agile Werte wie Mut, Fokus oder Commitment etabliert werden könnten.

Dagegen richten Unternehmen, die jetzt unangenehme Entscheidungen einfach nur durchexerzieren, einen großen Flurschaden an, hebt Daniel Tasch hervor: „Statt Werte, die über Jahren aufgebaut wurden, kurzfristig zu vernichten, ist es sinnvoller, umsichtig und langfristig zu agieren.“

---

## Die Experten des Round Tables



Eberhard Hübbe, Managing Director, Kienbaum Consultants International GmbH



Holger Jungk, Partner, hkp Deutschland GmbH



Maximilian Rahn, Consultant People & Organization, Lurse AG



Daniel Tasch, Vorstand, Partner, Promerit AG



Michael Terstesse, Agile Management Consultant, HR Pioneers GmbH



Marc Wagner, Managing Partner, Detecon International GmbH

---

## Leadership-Programme gut nachgefragt

► **Nur weil Teile der Wirtschaft schwächeln, bremst der Wandel zur digitalen Wirtschafts- und Arbeitswelt nicht ab. Erfreulicherweise ist das Arbeitgebern durchaus bewusst: Sie müssen weiterhin technische, kulturelle und arbeitsorganisatorische Veränderungen managen und Leadership-Konzepte anpassen. Trotz Einsparprogrammen treten die Herausforderungen der VUCA-Welt nicht reflexartig in den Hintergrund. Dies zeigt sich an vermehrten Nachfragen für Führungsprogramme, wissen die HR-Berater zu berichten.**

Unternehmen haben verstanden, dass sie mit alten klassischen Führungsmodellen nicht mehr weiterkommen. Lange seien sie davon ausgegangen, dass sie „ihre Probleme analytisch lösen können, und sehen jetzt, dass dies nicht möglich ist“, resümiert Kienbaum-Berater Eberhard Hübbe. Nach seiner Beobachtung falle das Pendel nicht in alte Führungsstile zurück. Gleichwohl bedürfe es der Überzeugungsarbeit, „dass auch auf der Basis eines modernen aufgeklärten Führungsverhaltens schwierige Entschei-

dungen getroffen werden dürfen und müssen“. Leadership 4.0 bedeute nicht, dass die Belegschaft sage, wo es langgehe. Die Herausforderung laute, „in einem vertrauenswürdigen Prozess mit der Belegschaft eine unangenehme Entscheidung zu treffen, die die Mitarbeiter verstehen“. Hier haben die Organisationen die Wahl, für welchen Weg sie sich in der neuen Situation entscheiden.

Auch beim Beratungshaus Detecon, das auf Management- und Technologieberatung spezialisiert ist, registriert man vermehrt Kundenanfragen zum Thema Agile Leadership. Berater Marc Wagner weist daraufhin, dass „isolierte und nicht auf den Unternehmenskontext angepasste Einführungen von agilen Standards wie zum Beispiel Scaled Agile Framework, Scrum im IT-Bereich oder einzelnen Units plus Standardtrainings nicht zum Ziel führen“. Stattdessen sei es erforderlich, das Thema Agilität kontextspezifisch anzugehen und eine jeweils individuelle Lösung zu finden. Viele aktuelle Umsetzungen krankten allerdings genau daran.



Eine Bilderstrecke mit den wichtigsten Zitaten der Round-Table-Teilnehmer finden Sie auf [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de) in der Rubrik Führung.



## Im Brennpunkt: Der People-Manager von morgen

► Ob Krise oder nicht, das Management Board hat viele Wünsche an das Personalmanagement, wobei die wirtschaftliche Konstellation einige der Herausforderungen noch deutlicher ans Tageslicht bringt oder auch verdrängt. So ist das Thema Rolle weit in den Hintergrund gerückt, wie die HR-Sparringspartner berichten. Sie selbst fokussieren sich beim Kunden häufig auf HR-Basisaufgaben, die auch nach Jahren noch nicht sind. Nur 25 Prozent der HR-Aufgaben werden in der Cloud bearbeitet, „da gibt es Nachholbedarf“, meint Promerit-Berater Daniel Tasch. „Prozesse simplifizieren, standardisieren, digitalisieren und automatisieren. Wenn es uns als Berater gelingt, der HR-Funktion den praktischen Nutzen dieser HRM-Lösungen aufzuzeigen, dann haben wir viel erreicht.“

Ähnlich argumentiert Eberhard Hübbe von Kienbaum: Erst wenn HR seine Basisfunktionen im Griff habe, stehe der nächste inhaltliche Schritt an. Für ihn steht dabei im Vordergrund, „die einzelnen operativen Themen wirklich im Detail anzuschauen, um zu entscheiden, wo schnelle und effiziente End-to-End-Prozesse etabliert werden können.“

Trotz des Handlungsdrucks von vielen Seiten, der wenig mit einer Rollenklärung zu tun hat, sollte HR die Vorteile nach dem Drei-Säulen-Modell nicht unterschätzen. Zum Beispiel wenn es mit einer Cloud-Lösung arbeitet. Um den Standard des jeweiligen Cloud-

Anbieters bedienen zu können, helfen klare Strukturen, betont HKP-Berater Holger Jungk. Eine Prozesskonsistenz ergebe sich nämlich nur dann, wenn „lediglich ein Process Owner den kompletten Prozess verantwortet und nicht mehrere“. Seine Erfahrung: In einem klassischen Recruiting-Modell, das auf Zentralität ausgelegt ist, lässt sich beispielweise die Anzahl der Prozessvarianten deutlich reduzieren, was einen enormen Effizienzschub darstelle.

Operational Excellence ist unbestritten ein wesentlicher Daseinsgrund von HR, aber die operativen Anteile sind nur eine Seite der Medaille. HR muss ebenso die Transformation der Organisation vorantreiben. Und hierbei, so HR-Pioneers-Berater Michael Terstesse, gehe es um die „strukturell richtige Aufstellung, wie Führung und damit Macht anders verteilt oder wie HR-Instrumente für ein agileres Organisationsmodell adaptiert werden können“. Dabei helfe keine Cloud-Lösung weiter. So sieht die Managementberatung HR Pioneers in ihrem sogenannten „HR-Edgelligence-Modell“, das zusammen mit der Hochschule Pforzheim entwickelt wurde, explizit ein Transformation Center für die ganzheitliche Unternehmensentwicklung vor. „Es macht keinen Sinn, wenn HR alleine herumdoktert, vielmehr müssen Organisations- und Personalentwickler sowie das Business Development interdisziplinär eng zusammenarbeiten, um den notwendigen Wandel gemeinsam zu gestalten.“



# Was verhindert eine gute Employee Experience?

► „Vom Kunden aus gedacht“ – das klingt nach einer ausgeutschten Phrase, beschäftigt aber schon seit vielen Jahren die HR-Strategen in den Organisationen, eigentlich seit der Einführung automatisierter Prozesse. Dennoch führt die Optimierung kundenorientierter Strukturen immer noch die HR-Agenda vieler Unternehmen an. Wie also die Servicefunktion für die Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen wahrnehmen, wie die Mitarbeiterorientierung in der HR-Strategie verankern?

Beginnen wir bei der Definition des Kunden. Was sich auf den ersten Blick nebensächlich anhört, hat einen tieferen Sinn. Denn dass Mitarbeiter als „interne Kunden“ bezeichnet werden, finden nicht alle Berater passend. „Der Mitarbeiter ist derjenige, der am Ende des Tages dafür sorgen soll, dass der Endkunde ein optimales Produkt bekommt“, sagt Detecon-Managing-Partner Marc Wagner. Alles, was Mitarbeiter vollbringen würden, müsse letztlich einen Wert für den externen Kunden erzeugen. Daher sollten Arbeitgeber „bei der Employee Journey nicht in Kleinteiligkeit verfallen und Hunderte interne Leistungsbeziehungen“ abbilden, sondern vom Endkunden ausgehen. „Letztlich geht es darum, die viel zitierte Customer Journey mit der Employee Journey in Einklang zu bringen.“

Ähnlich argumentiert Michael Terstesse von HR Pioneers: „Für uns gibt es nur einen Kunden und das ist der Endkunde.“ Im Sinne einer agilen Menschenzentrierung sei aber der Blick nach innen auf die Mitarbeiter gleichsam wichtig. Hier gelte es, die Employee Experience immer wieder zu hinterfragen und zu optimieren. Dabei könnten sicher ähnliche Vorgehensmodelle und Instrumente genutzt werden, wie sie beim Endkunden zum Einsatz kommen. „Eine positive Employee Experience entsteht dann, wenn HR ehrlich fragt, was gebraucht wird, damit die Mitarbeiter einen großartigen Job machen können. Also mehr Pull als Push.“ Das Personalmanagement sollte Mitarbeiter zur Partizipation und Reflexion einladen und viel konsequenter in Richtung Co-Creation denken.

Wie aber nun sinnvoll die Employee Experience umsetzen? Denn als Problem stellt sich immer wieder heraus, dass HR zwar inhaltlich gute Angebote macht, die aber beim Kunden nicht ankommen, „gerade in dezentralen Organisationen, wo sich dieses Problem noch verschärft“, ergänzt Holger Jungk von HKP. Der Hauptgrund: HR konzentriert sich auf die Prozesse, die Innensicht, doch es sollte „in Produkten denken, was bedeutet, auch die Vermarktung im Blick zu haben, an der es dann oft scheitert“. Mitarbeiter interessieren nicht, wie eine Leistung zustande komme, „sie möchten verstehen, welche Leistungen und Produkte HR zur Verfügung stellt“.

„Statt HR im Modus Operandi braucht es HR in der Interaktion“, rät Daniel Tasch von Promerit. Außerdem gehöre die Ausformung der Employee Experience in die Hände eines Transformations-

teams, das hierarchie-, funktions- und standortübergreifend zusammengesetzt ist. Die IT, Kommunikations- und Strategiefunktion sollten gemeinsam mit dem Personalmanagement gestalten.

Bei aller berechtigten Fehleranalyse gibt es auch Fortschritte. Ein Beispiel nennt Maximilian Rahm von Lurse: Früher sei die Entwicklung eines Performance Managements sehr langwierig gewesen und am Ende trotzdem an den Bedürfnissen der Anwender vorbeigegangen. „HR ist heute wesentlich weiter, sodass wir in wenigen Tagen vorstandsreife Prototypen entwickeln können.“ Im nächsten Schritt erfolge das Feedback der zukünftigen Anwender und wenig später könne das Konzept in ausgewählten Mitarbeitergruppen pilotiert und Erfahrungen eingebaut werden. „Um sich auf dieses inkrementelle und iterative Vorgehen einzulassen, spielt die richtige Haltung eine große Rolle ebenso wie der Faktor Sicherheit.“

Kienbaum-Berater Eberhard Hübbe geht die Diskussion zu weit: „Wenn wir immer an Kleinstschrauben der HR-Funktion herum-drehen, verlieren wir das große Ganze aus dem Auge.“ HR müsse in der Lage sein, eine Organisation erfolgreich zu machen, und es ihr ermöglichen, die Geschäftsmodelle erfolgreich zu machen. „Das ist die erste Funktion von HR. Wir verkommen sonst in Kleinfragestellungen, die zwar alle berechtigt sind, aber erstes Ziel sollte es sein, Mitarbeitern und Führungskräften eine Umgebung zu schaffen, in der sie ihre Aufgaben zum Erfolg führen können.“





## Wie die Employee Experience messen?

► Die Mega-KPI, mit der sich die Mitarbeitererfahrung von Kultur, Arbeitsatmosphäre und Kommunikation, Engagement bis zu Interaktionen messen lässt, gibt es nicht. Es fließen verschiedene Faktoren zusammen wie die Fluktuationsrate, Befragungsergebnisse zur Mitarbeiterzufriedenheit und Kennzahlen zur Unternehmenskultur. Viele Kontaktpunkte summieren sich zu einer Art Engagement-Index, der sinnvollerweise in Relation zu den Unternehmens-KPIs gesetzt werden sollte.

Sinnvoll sei es, so Marc Wagner von Detecon, die Anzahl der Feedback-Punkte zu Mitarbeitern zu erhöhen, um ein möglichst genaues Bild vom Mitarbeiter zu erzeugen und einzelne Verzerrungen zu reduzieren. Seine Empfehlung: Gerade im Umfeld großer Unternehmen, in denen sich die Kontaktpunkte von

Mitarbeitern und Führungskräften häufig auf zwei Performance-Gespräche reduzieren, sollten Mitarbeiterumfragen, Performance-Gespräche und datengetriebene Bewertungen, die Mitarbeiter vornehmen können, häufiger stattfinden.

Kienbaum geht im eigenen Haus beispielweise den Weg, kontinuierlich den Engagement-Score zu messen. Wöchentlich erhält jeder Mitarbeiter vier Fragen zum individuellen Engagement auf Basis von 16 Konstrukten. Es wird also nicht nach Personalzusatzleistungen gefragt, sondern nach dem Befinden, das Aufschluss darüber gibt, wie engagiert die Beschäftigten in der Organisation sind. „Es kommen viele Themen auf den Tisch“, sagt Eberhard Hübbe, „die einen Einblick geben, worauf wir uns fokussieren müssen, damit die Menschen ihren Job gut machen und die Organisation nach vorne bringen können“.



## Management Self Service forciert Führungsarbeit

► Webbasierte Anwendungen wie die Verwaltung von Arbeitszeiten, die Personalbedarfsplanung und -beschaffung oder ebenso für das Talent oder Performance Management sind von Führungskräften nie begeistert aufgenommen worden. Auch wenn die Programme intuitiv zu bedienen sind, der Tenor der Kritiker lautete häufig: „Wir müssen die Arbeit von HR übernehmen.“ Dabei blenden sie offensichtlich aus, dass sie viele der Tätigkeiten vor der Digitalisierung auf Papier erledigt haben, erinnert HKP-Berater Holger Jungk. Nicht selten sei zu erleben, dass Führungskräfte in den Management-Self-Service-Portalen die Delegation-Funktion nutzen und ihre Assistenzperson eintragen. „Aber Führungsaufgaben wie das Bewerten von Mitarbeitern fallen originär in ihr Aufgabenspektrum und dürfen nicht delegiert werden.“

Wie kommt es zu dieser Fehlentwicklung? Die Erklärung ist einfach: Lange Zeit hat HR alles das übernommen, was schwierig und kompliziert war. Zum Beispiel, wenn eine Diskussion mit dem Mitarbeiter erforderlich war, weil eine Beurteilung nicht so ausfiel, wie er es sich gedacht hatte. Eine klassische Situation für Kienbaum-Berater Eberhard Hübbe. „Aber daran kranken viele Organisationen, denn es war ein Fehler, weil es eigentlich Aufgabe der Führungskraft ist.“ Die Management Self Services zwingen nun die Führungskräfte, ihre Aufgaben wieder wahrzunehmen, was ihnen nicht selten schwerfällt.

„Doch die Verantwortung für diese Fehlentwicklung liegt nicht nur bei den Führungskräften“, wendet Maximilian Rahm von Lurse ein, „sondern auch bei den Organisationsmodellen: Sie

wurden in den vergangenen Jahren entwickelt, um flachere Hierarchien mit größeren Führungsspannen zu forcieren, aber gleichzeitig wurde verpasst, Mitarbeiter so zu empowern, dass dieses Führungsvakuum durch eine erhöhte Selbstorganisation der Teams geschlossen werden kann.“ Nun würden sich viele Führungskräfte zu Recht fragen, wie sie ihrer originären Aufgabe noch nachkommen sollen, wenn das Organisationsdesign der letzten Jahre es gar nicht mehr zulasse.

### Kompakt: Die fünf wichtigsten Erkenntnisse des Round Tables

- ① **Reine Wohlfühlprogramme**, die keinen schnell messbaren Impact liefern, sind passé – im Gegensatz zu **Leadership-Programmen**, die Arbeitgeber als sehr notwendig ansehen, weil klassische Führungsmodelle scheitern.
- ② Gerade in konjunkturellen Schwächephasen sollte HR nicht alle Werte über Bord werfen, sondern sich **profilieren** und für eine **smarte Restrukturierung** stark machen.
- ③ Die Basisaufgaben von HR haben oft noch nicht das Siegel Operational Excellence verdient. Es herrscht weiter **Optimierungsbedarf**.
- ④ Employee Experience bedeutet häufig noch die Fokussierung auf HR-Prozesse. Wichtiger ist das **Denken aus Sicht der Mitarbeiter**, die bei der Gestaltung eingebunden werden sollten. Ebenso darf die **„Vermarktung“ der Produkte** nicht ausgeblendet werden.
- ⑤ HR sollte **nicht länger die Pflichten der Führungskräfte übernehmen**, die wieder lernen müssen, ihre Aufgaben wahrzunehmen. Die **MMS-Portale** katalysieren diese Entwicklung.



## Digitale Kompetenz: Da geht noch mehr

► **Digitale HR-Produkte, digitale Geschäftsmodelle, digitale Produktion: Kann HR einschätzen, welche Lösungen wo und wie zum Einsatz kommen sollten? Im Jahr 2016 waren laut einer Studie von HKP mit Abstand die häufigsten Verhinderungsgründe für die Digitalisierung „ein mangelndes Budget und zu wenig standardisierte Prozesse“.**

Als im Jahr 2019 die Fragen zum digitalen Reifegrad von und in HR wiederholt wurden, standen „an erster Stelle die mangelnden digitale Kompetenzen der Führungskräfte und an zweiter die fehlenden Kompetenzen bei HR“. Unabhängig von der Unternehmensgröße zeige sich, dass HR nicht als Treiber der Digitalisierung wahrgenommen werde, erläutert Holger Jungk. „Oftmals liegt das daran, dass der Fokus noch auf nicht digitalisierten Prozessen liegt.“ Diese binden in der Regel aber viele Kapazitäten, sodass wenig Raum für die Steigerung des digitalen Reifegrads in HR bleibe.

Ähnlich sieht es Maximilian Rahm von Lurse: In vielen Fällen sei HR so damit beschäftigt, klassische Prozesse einfach digital

abzubilden, dass für die wirklich neuen Themen in diesem Bereich keine Ressourcen mehr blieben. Er nennt als Beispiel das Thema People Analytics und sieht darin „einen zukünftigen Hebel um relevante Businessentscheidungen zu beeinflussen und einen wirklichen Wertbeitrag im Sinne des Geschäftserfolgs zu leisten“. Einen anderen Weg skizziert HR-Pioneers-Berater Michael Terstesse: Um den digitalen Reifegrad von HR zu steigern, müssten Silos überwunden und die crossfunktionale Zusammenarbeit gefördert werden. Nur wenn HR-Experten, Produktspezialisten, UX-Designer, Softwareentwickler und auch Data Scientists interdisziplinär zusammenarbeiten und kontinuierlich den Nutzer einbinden, können wertvolle digitale HR-Produkte entstehen.

Nach einer aktuellen Studie von Promerit sind drei Viertel der HRM-Systeme in der „Welt von gestern“, also „on premise“, verankert. Das Fazit von Daniel Tasch: Mit veraltetem Wissen lässt sich keine digitale Transformation zukunftsorientiert gestalten. ■

# Wie reif seid Ihr?

**Wir finden es gemeinsam heraus:**  
[hr-pioneers.com/organisationsanalyse](https://hr-pioneers.com/organisationsanalyse)

# Von arrogant bis kompetent

Ständig neue Herausforderungen in der HR-Welt erfordern von den Personalern ein Aufrüsten ihres Wissens. Dafür wenden sich insbesondere Personalleiter aus dem Mittelstand häufig an Berater. Halten diese, was sie versprechen?

VON WINFRIED GERTZ

► Klare Worte: „Unsere Personalarbeit muss sich unbedingt erneuern“, beteuert die Personalleiterin einer süddeutschen Maschinenbau-Firma, die ihren Namen nicht in der Presse lesen will. „Doch dass mir diese Schlaumeier einbläuen wollen, wir müssten uns mit Google oder irgendwelchen Start-ups messen, geht mir ziemlich auf die Nerven“, lässt sie ihrem Unmut freien Lauf. „Sollten diese Berater erneut antanzen, werfe ich sie achtkantig raus.“ Den Ärger der ambitionierten Personalleiterin können viele HR-Verantwortliche in der Wirtschaft nachempfinden. Mehr denn je sind sie von Experten umzingelt, die ihnen alles Mögliche aufschwätzen. Nicht zuletzt in puncto Digitalisierung. Einigen Beratern ist der Deckungsgrad zwischen Wunsch und Wirklichkeit egal. Sie meinen, was in einem Konzern funktioniert, sei auch auf einen mittelständischen Betrieb oder ein Familienunternehmen übertragbar.

## Personalleiter sind aufgeschlossen für Expertise

Meist lassen sich Personalierer nicht auf Abenteuer ein: „Missionare, die mir die Welt erklären wollen, fallen durchs Sieb“, sagt Wolfgang Runge, HR Director Germany von NTT in Bad Homburg. „In den meisten Fällen reagiere ich gar nicht“, betont auch Andreas Grieger, Executive Vice President HR Global von Weidmüller in Detmold, der täglich Anfragen „auf allen Kanälen“ registriert. „Als hätte man nur auf sie gewartet“, wundert sich Rupert Felder, HR-Chef der Heidelberger Druckmaschinen AG, über derlei Chuzpe. Grundsätzlich sind die meisten Entscheider jedoch aufgeschlossen gegenüber jeglicher Expertise von außen. Denn der Alleskönner, der dank seines Wissens- und Erfahrungsschatzes administrative Hausaufgaben erledigt und zusätzlich knifflige Sachverhalte der Betrieblichen Altersversorgung oder der Entgeltfindung in den Griff kriegt, ist unbestreitbar eine Ausnahme unter den Personalern.

So zieht Felder in Vergütungsfragen Berater hinzu und lässt das erarbeitete bAV-Konzept durch ein Gutachten untermauern. „Solche Themen sind von großer Tragweite. Also bin ich gut beraten, mich abzusichern.“ Auch Henning Martens, Personalleiter der im westfälischen Blomberg ansässigen Synflex Elektro GmbH, schätzt den „unbefangenen Blick von außen“. Auf diesen Mehrwert hält er große Stücke. Projektweise sind in der Personalabteilung Berater für Payroll, Employer Benefits, bAV und Personalentwicklung einbezogen.

## Womit Berater bei Personalverantwortlichen punkten

Warum sich Martens für sie entschied, sagt viel über das Wesen eines kleineren mittelständischen Betriebs aus. Um bei der Beraterauswahl auf der sicheren Seite zu sein, verlässt sich das vor 55 Jahren gegründete Familienunternehmen, dessen Elektroisoliersysteme in Windradgeneratoren oder in Bremssystemen verbaut werden, auf ein gediegenes Prinzip. Martens zufolge würden meist Berater bevorzugt, die bereits für andere Firmenbereiche tätig und deshalb mit den Grundzügen und der Kultur des Betriebs vertraut sind. „Als es beispielsweise um die Optimierung der Karriere-Website ging, haben wir übers Marketing einen IT-Berater angesprochen.“

Vertrauen und Verlässlichkeit, ein Miteinander auf Augenhöhe: So in etwa könnte man also das Anforderungsprofil für HR-Berater zusammenfassen, die erfolgreich mit den meist mittelständischen Unternehmen ins Gespräch kommen wollen. Während fachliche Kompetenz schlichtweg vorausgesetzt wird, sind es insbesondere die persönlichen Eigenschaften, die unter den Akteuren die Spreu vom Weizen trennen. Joachim Schledt, jahrelang Personalchef von Alnatura und aktuell dabei, sich in eine neue Aufgabe einzuarbeiten, gefallen Berater, die sich durch kreative Ansprache Gehör verschaffen. „Unschlagbar ist, wenn sie Themen ansprechen, an denen ich gerade arbeite.“

Schledt erinnert sich an ein in der Tat ungewöhnliches Akquisitionsschreiben, mit dem sich ein Berater handschriftlich an ihn wandte. „Dieser Brief war so formuliert, dass ich wusste, den gibt es nur einmal.“ Eher negativ blieb dem HR-Experten eine andere Erfahrung in Erinnerung. Als ein renommierter Berater bei einem Pitch bloß Stan-



„Missionare, die mir die Welt erklären wollen, fallen durchs Sieb.“

Wolfgang Runge, HR Director Germany, NTT

genware lieferte, schlummerte Schledt ein. „Für mich war es unangenehm“, sagt der HR-Experte augenzwinkernd. „Für den Berater jedoch ein herber Rückschlag.“

### Kulturelles Feingefühl und systemischer Blick

Kehren wir zu den positiven Erfahrungen zurück. Thomas Perlitz, CHRO des Modehändlers Schustermann & Borenstein in München, erwartet vom Berater gesunden Pragmatismus. „Der Berater will verstehen, was wir tun. Er will uns unbedingt weiterentwickeln“, erklärt er. Exakt auf diese Weise habe ihn erst jüngst ein Beratungshaus überzeugt. Besonders gut gefiel Perlitz das „kulturelle Feingefühl“ der Berater, die nicht als Fremdkörper wahrgenommen werden wollten. „Bereits nach zwei Tagen ließen sie ihre Krawatten im Schrank“, sagt der tief beeindruckte Personalleiter. Hier knüpft auch Runge mit seinen Erfahrungen an. Die von ihm angeheuerten Berater könnten sich schnell in ihren Kunden hineinversetzen. Man habe das Gefühl, erläutert er, als würden die Berater gleich nah heranrücken. Als würden sie sagen: „Wir wissen, wie es geht. Wir erklären es euch. Mal schauen, wie wir es umsetzen.“ Kurz: Sie ver-



„Der Berater will verstehen, was wir tun. Er will uns unbedingt weiterentwickeln.“

Thomas Perlitz, CHRO, Modehändler Schustermann & Borenstein



„Wenn ich mich als Personalleiter vom Berater führen lasse, dann bin ich am falschen Platz.“

Joachim Schledt, ehemaliger Personalleiter von Alnatura, Vorsitzender der Selbst GmbH

stünden es, so schnell bei ihren Kunden anzudocken, dass man sie in kürzester Zeit als Teil des Teams erlebe statt als „etwas Angeflanshtes“, wie Runge es ausdrückt. An Optionen, um sich als Berater einen guten Ruf bei der Kundschaft zu erarbeiten, besteht also gewiss kein Mangel. Andreas Grieger erinnert sich an jemanden, dessen „systemischer Blick“ ihn überzeugte. „Er wies uns auf Themen hin, die ihm auch rechts und links von seinem eigentlichen

# Next Level Coaching



**evelop.me** kombiniert die Verbindlichkeit eines **persönlichen Coaching-Prozesses** mit der Flexibilität und Effizienz eines **digitalen Angebots**.

Erfahren Sie, was Deutschlands Personalberater Nr. 1 für Sie tun kann.

030 88 01 98 53  
info@evelop.me  
evelopme.kienbaum.com





„Gute Berater respektieren, welchen Weg das Unternehmen bisher gegangen ist.“

Dr. Henning Martens, Personalleiter, Synflex Elektro GmbH



„Ein systemischer Berater weist auf Themen hin, die ihm auch rechts und links von seinem eigentlichen Auftrag auffallen.“

Andreas Grieger, Executive VP HR Global, Weidmüller

Auftrag auffielen.“ Dabei agierte er, ohne den nächsten Auftrag im Auge zu haben.

### Vorsicht vor Beratern ohne belastbare Erfahrung

Doch solche einfühlsam auf den Kunden ausgerichteten Verhaltensweisen sind zum Leidwesen der Personalverantwortlichen keineswegs die Regel. „Was gar nicht geht“, so Perlit, „ist zur Schau gestellte Arroganz.“ Statt sich anzupassen, zögen manche Berater ihr Ding fast zwanghaft durch. Für Perlit ist das ein Hinweis auf unzureichende Flexibilität. „Den Beratern fehlt die Erfahrung auf der anderen Seite des Tisches.“ Ihnen mangle es an praktischer Umsetzungsexpertise. In führender Position hätten sie selbst keinerlei Projekte geleitet.

Nicht zuletzt deshalb sollten Personalverantwortliche in der Kooperation mit Beratern fest die Zügel in der Hand behalten. „Wenn ich mich als Personalleiter vom Berater führen lasse, dann bin ich am falschen Platz“, sagt Joachim Schledt klipp und klar. Ob sich diese Position immer halten lässt? Professor Rupert Felder empfiehlt eine differenziertere Sichtweise. Er hält nichts davon, ständig das Kommando zu führen. Bisweilen übergibt er dem Berater sogar das Zepter: bei Spezialthemen, auch in IT-Projekten, wo es ihm als Personalleiter, wie er sagt, „schlicht an Kompetenztiefe mangelt“.

#### Augen auf bei der Beraterwahl

Personalverantwortliche favorisieren Berater, die ...

- bedarfsgerechte Konzepte entwickeln statt Stangenware zu verkaufen,
- sich einfühlsam statt in herablassender Attitüde auf den Auftraggeber einlassen,
- neben der fachlichen Kompetenz vor allem persönlich überzeugen,
- ihren Kunden auf Mängel hinweisen und ihm nicht nach dem Mund reden,
- nicht bei ihrem Auftraggeber zukünftige Kunden akquirieren,
- bereits in der Organisation tätig sind und von dort empfohlen werden,
- Referenzen vorweisen, die zur Unternehmensgröße des Auftraggebers passen.

### Was Vertrauen stärkt und vor Gefahren schützt

Grundsätzlich sollte der Auftraggeber das Steuer in der Hand halten. Vorausgesetzt, er hat den Beratungsaufwand einschließlich Meilensteinen definiert und klare Ziele benannt. Beispielsweise entwickelt Andreas Grieger von Weidmüller derzeit mit zwei Beratern neue Führungskräfte trainings. „Im Konzeptionsworkshop tasten wir uns aneinander heran und einigen uns auf Rahmenbedingungen, Inhalte und die generelle Zielrichtung.“ Auf dieser Basis könne sich der jeweilige Trainer dann „frei bewegen“. Dieser Aufwand, um sich über das Wesentliche der Zusammenarbeit zu verständigen und verbindliche Eckpunkte festzuzurren, wird laut Rupert Felder oft unterschätzt. Aber selbst wenn die Hausaufgaben erledigt wurden, sind Fehlentwicklungen nicht gänzlich auszuschließen. Thomas Perlit bleibt deshalb am Ball und will wissen: Wie kommt der Berater in der Organisation an? „Dazu tausche ich mich mit meinem Projektleiter und den Mitarbeitern aus.“

Auf keinen Fall darf man Berater einfach laufen lassen. Manche nutzen die Situation schamlos aus. Andreas Grieger berichtet von einem Personalentwickler, der während des Trainings mit Führungskräften gezielt Coachings akquirierte. „Das zerstört Vertrauen“, bemerkt er enttäuscht. Thomas Perlit zufolge müssten Personalverantwortliche dann unverzüglich reagieren. Er selbst habe bereits Berater „auf der Hälfte des Weges“ herausgenommen, weil die Ergebnisse nicht stimmten oder die Externen wie Fremdkörper wahrgenommen worden seien.

### Kein Schrecken ohne Ende

Auch Joachim Schledt kann Personaler nur warnen, dem enttäuschenden Treiben zu lange passiv beizuwohnen. „Selbst wenn das Projekt weit vorangeschritten ist“, betont er, sollten sie keine Scheu haben, den Berater vor die Tür zu setzen. Laut Perlit sei es von Vorteil, sich mit den Beratern auf „vertraglich festgezurrte Ausstiegsklauseln“ zu verständigen. Käme es zu einer Trennung, finde sich immer eine Lösung, mit der beide Seiten „ihr Gesicht wahren können“.

Um solchen gleichsam unerwarteten wie unerwünschten Entwicklungen vorzubeugen, ist Personalverantwortlichen nur zu empfehlen, bei der Beraterwahl nicht übereilt vorzugehen. Rupert Felder hält nicht viel von oberflächlichen Kontakten, die man auf einschlägigen Messen knüpfen könne. Sie seien zuvörderst „von Success Stories“ beherrscht. Wer jedoch substanzielle Informationen über Berater suche, dem böten sich kollegiale Netzwerke an. „Für mich sind sie ein vertrauensvoller Raum, in dem man sich auch über gescheiterte Projekte und begangene Fehler austauschen kann“, sagt der HR-Experte.

Grundsätzlich sollten bei der Auswahl eines Beraters stets die persönlichen Eigenschaften den Ausschlag geben. Hen-

ning Martens rät dazu, die Berater einschließlich ihrer Mitarbeiter, die das Projekt letztlich umsetzen, persönlich kennenzulernen. „Die Chemie muss einfach stimmen.“ Das heißt jedoch nicht, sich auf einen gemeinsamen Weg einzulassen, der sich in zwanghafter Harmonie erweise. „Tatsächlich sind manche Berater devot“, weiß Joachim Schledt. „Sie reden ihrem Kunden nach dem Mund.“ Vielmehr geht es um die soziale Kompetenz des Beraters. „Ist er mit meinem Team kompatibel, trauen wir uns gemeinsam die Aufgabe zu“, fragt Wolfgang Runge. Das könne der Personalleiter nicht „in einsamer Entscheidung“ allein ermessen. Zudem warnt Runge davor, Berater auf Empfehlung zu favorisieren. Denn es gebe keinerlei Garantie, dass der oder die Personalverantwortliche mit dem Team ebenfalls gut mit der Person auskomme.

### Warum Referenzlisten nicht überzeugen

Am schlimmsten jedoch sind aus Sicht der Personalverantwortlichen jene Berater, die bloß austauschbares Einerlei darbieten statt sich der Aufgabe zu widmen, eine individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse ausgerichtete Lösung zu entwickeln. Die Dienstleister, mit denen Henning Martens bisher bei Synflex zusammenarbeitete, seien stets bereit



„Bei Themen von großer Tragweite bin ich gut beraten, mich abzusichern.“

Prof. Dr. Rupert Felder, Personalleiter, Heidelberger Druckmaschinen AG

gewesen, sich flexibel anzupassen. „Zugleich respektierten sie, welchen Weg das Unternehmen bisher gegangen ist“, erklärt er.

Diese Anpassungsbereitschaft aller Beteiligten aufseiten des Beraters sollten Unternehmen so früh wie möglich herausfinden, empfiehlt Thomas Perlit. Dabei sollte das Fachliche nicht zu sehr in den Hintergrund rücken: Wie viele Projekte vergleichbarer Natur kann der Berater vorweisen? „Mir nützt es nichts, wenn er die Deutsche Bank als Referenz vorweist“, erklärt Perlit, „denn sie ist nicht mit unserer Struktur und Kultur vergleichbar.“ Zu empfehlen sei ebenfalls, Berater erfolgsbasiert statt nach Tagessatz zu vergüten. Halten wir fest: Wer sich von den hier skizzierten Erfahrungswerten leiten lässt, dem steht aller Voraussicht nach kein Abenteuer mit ungewissem Ausgang ins Haus. ■

# Lurse

## INTERNATIONALE BERATUNGSEXPERTISE FÜR UNSERE KUNDEN

Mit dem Joint Venture MBWL International setzt Lurse gemeinsam mit seinen Partnern Milliman ([www.milliman.com](http://www.milliman.com)) und Barnett Waddingham ([www.barnett-waddingham.co.uk](http://www.barnett-waddingham.co.uk)) seit November 2019 ein eigenes globales Netzwerk um.

International agierenden Unternehmen wird durch diesen Zusammenschluss das gesamte Spektrum an weltweit angebotenen Renten- und Vorsorgeleistungen über Lurse als zentralem Ansprechpartner einfach zugänglich.

Follow us:



[www.lurse.de](http://www.lurse.de)



WIR SCHAFFEN  
LÖSUNGEN  
VON MENSCH  
ZU MENSCH

Düsseldorf / Frankfurt / Hannover / Köln / Paderborn / München / Zürich