

HR: die unbeliebteste Abteilung im Unternehmen?

HR-Mitarbeitende haben es derzeit nicht leicht: Rekrutieren von Fachkräften, Implementieren von Homeoffice-Reglementen und die vielen anderen Aufgaben der Personaladministration halten sie täglich auf Trab. Und kürzlich brachte ein Zeitungsartikel an den Tag: HR-Abteilungen sind bei Mitarbeitenden alles andere als beliebt ...

VON THOMAS BERNER

Vor einigen Wochen sorgte ein – zwar schon älterer – Artikel aus der Wirtschaftszeitschrift «Forbes» für Rauschen im Schweizer Blätterwald: Verschiedene Medien nahmen die Story auf und kolportierten den Befund des US-amerikanischen Magazins weiter, wonach das HR die unbeliebteste Abteilung in Unternehmen sei. Bei einigen Leserinnen und Lesern stiessen die Argumente durchaus auf Zuspruch. In den Kommentarspalten gab es viele Stimmen, welche das HR am liebsten abgeschafft sehen.

Zehn Gründe, weshalb das HR unbeliebt sein soll

Doch weshalb machen sich HR-Abteilungen bei Mitarbeitenden – jedenfalls bei nicht wenigen – derart unbeliebt? Und ginge es wirklich ganz ohne HRM, gerade jetzt, wo alles von «New Work», «Unternehmenskultur», «Employer Branding» etc. pp. spricht? Die von «Forbes» gelisteten und in der Folge u.a. von «20min.ch» zitierten Gründe sind vielfältig:

1. Die Personalabteilung repräsentiere meist die Seite des Arbeitgebers, statt den Arbeitnehmenden zu unterstützen.
2. Die Personalabteilung bringe die Mitarbeitenden schon bei kleinen Verstössen in Schwierigkeiten.
3. Personalverantwortliche würden als Feind gesehen. Daher könnten die Angestellten ihre Sorgen nicht hemmungslos mitteilen.
4. Personalverantwortliche schauten nur zu, wenn inkompetente Vorgesetzte ihre Angestellten schlecht behandeln.
5. Personalverantwortliche wüssten oftmals nur wenig über das Unternehmen,

für das sie arbeiten, und auch zu wenig über die Arbeit der Angestellten.

6. Die Personalabteilung gebe oft Richtlinien vor, anstatt sich für die Beseitigung von Hindernissen einzusetzen.
7. Zu oft werde über Richtlinien, Vergünstigungen und andere Ankündigungen gesprochen, zu wenig über Kultur, Ängste, Vertrauen, Konflikte in Organisationen.
8. Personalverantwortliche seien egoistisch und mehr um ihren eigenen Platz in der Hackordnung des Unternehmens besorgt als um das Wohlergehen von Teams.
9. Die Personalabteilung arbeite oft strikt nach Vorschrift und für individuelle Anliegen der Angestellten bleibe kein Platz.
10. Personalverantwortliche könnten eigentlich «Kulturminister» sein. Tatsächlich würden sie als «Kulturkiller» wahrgenommen.

Weshalb es in jedem Unternehmen ein HRM braucht

Auch die nebenstehend befragten Expertinnen und Experten räumen ein, dass einige dieser Kritikpunkte nicht ganz unberechtigt sind. Dennoch muss auch differenziert werden. Es gibt ebenso viele – wenn nicht sogar mehr – Gründe, weshalb Personalabteilungen in Unternehmen ihre Daseinsberechtigung haben. Wer, wenn nicht ein professionelles HRM, weiss um Veränderungen im Arbeitsmarkt und der Branche und kann darauf schnell reagieren? Und wer kann in arbeitsrechtlichen Fragen das Management am besten unterstützen? Wer, wenn nicht gut ausgebildete und erfahrene Personalerinnen und Personaler, hat die notwendigen Werkzeuge zur Hand, um Teams zusammenzustellen,

die optimal aufeinander abgestimmt sind? Und wer verfügt am ehesten über ein Netzwerk von geeigneten Mediatorinnen und Mediatoren, die in Konfliktsituationen beigezogen werden können? Kurz: Ein professionelles HR ist ein wichtiger Baustein für ein erfolgreiches Unternehmen. Dass es in vielen Betrieben diesbezüglich noch hapert, liegt wohl weniger am HR selbst, sondern an der obersten Führung, welche zu wenig erkennt, dass das Thema «Personal» zu einem Teil der gesamten Unternehmensstrategie werden muss. Oder wie ebenfalls in einem Kommentar zum Artikel auf 20min.ch zu lesen war: «Wenn jeder (Chef sowie Angestellter) seine Arbeit korrekt machen würde und wir alle es mal mit Menschlichkeit und Ehrlichkeit versuchen würden, wäre der Job des HR perfekt. Jedoch scheitert alles schon von ganz oben nach unten.»

Kritik ist der Ausgangspunkt für Verbesserungen

Es mag Organisationen geben, die ohne eine Personalabteilung auskommen, weil dort menschenorientierte Führung gelebt wird. Doch (leider) ist es nicht überall so. Deshalb ist das HR eine wichtige Abteilung, um die Stimme der Mitarbeitenden auch in den Geschäftsleitungen hörbar zu machen. Pauschales «HR-Bashing» durch Medienberichte dient der Sache nicht. Auch die Autorin des «Forbes»-Artikels kritisierte nicht einseitig, sondern listete obige Punkte auf, um zur Lösung ebendieser Probleme beizutragen, die gewiss in manchen Unternehmen Realität sind. «Keiner [dieser Gründe] ist ein unlösbares Problem. Wenn Sie eine Personalerin oder ein Personaler sind, können Sie heute damit beginnen, dieses Problem anzugehen», so ihr Aufruf. Diesem können wir uns hier vorbehaltlos anschliessen.



Mexhit Ademi
ist Geschäftsführer von Human Capital Academy mit vier Mitarbeitenden.

Human Capital Academy
Stadtturmstrasse 10
5400 Baden
056 552 04 08
info@hca.ch
www.hca.ch



Barbara Aeschlimann
ist Geschäftsführerin und Mitglied des Vorstands der ZGP

Zürcher Gesellschaft für Personalmanagement ZGP
Löwenstrasse 2
8001 Zürich
044 211 95 44
zgp@zgp.ch, www.zgp.ch



Jörg Buckmann
ist Geschäftsführer von Buckmann gewinnt GmbH.

Buckmann gewinnt GmbH
Sonnenbergstrasse 8
5408 Ennetbaden
078 750 44 55
joerg@buckmangewinnt.ch
www.buckmangewinnt.ch



Sibylle Olbert-Bock
ist Professorin für Leadership & HR und stv. Institutsleiterin an der Fachhochschule OST.

Fachhochschule OST – IOL
Rosenbergstrasse 59
9001 St.Gallen
058 257 17 66
sibylle.olbert@ost.ch
www.ost.ch

Viele Mitarbeitende sollen ein zwiespältiges Verhältnis zur HR-Abteilung haben oder sie sogar hassen. Wie sehen Sie dies als Expert:in?

Die HR-Abteilung ist vielerorts noch im Transformationsprozess von einer HR-Administration zu einem strategischen Partner für das Linienmanagement. Wenn es gelingt, als echter Partner einen Mehrwert zu erbringen, wird HR auch wertgeschätzt.

Ich würde es eher mit «Unbehagen» umschreiben. Zum einen hat sich das HR dies selbst zuzuschreiben, oft fehlt der Mut, der Gestaltungswille. Zum anderen stellt man in vielen Unternehmen eine Unbeholfenheit im Umgang mit HR und dessen Aufgaben und Verantwortlichkeiten fest. Das kann zu Intransparenz führen und diese zu Unbehagen.

Dieses HR-Bashing greift zu kurz. Oft überbringt das HR schlechte Nachrichten, muss vom Gesetzgeber geforderte Regularien umsetzen. Damit macht man sich nicht unbedingt beliebt. Ich denke, es ist wie in anderen Disziplinen auch: Es gibt engagierte, hoch professionelle Personen, die mit Herzblut bei der Sache sind. Aber es gibt auch andere.

Dies liegt oft an einer unklaren strategischen Klärung in der Führung sowie der organisatorischen Ansiedlung des HR. Von HR z.B. wird zwar Strategie verlangt, dies wird aber oft an direkt messbaren Gegenleistungen wie der Erledigung von unliebsamen Führungsaufgaben gemessen.

Ein oft gehörter Vorwurf: Die HR-Abteilung sei der verlängerte Arm der Geschäftsleitung. Inwiefern trifft das zu, inwiefern nicht?

HR sollte TEIL der Geschäftsleitung sein und nicht ihr verlängerter Arm! In Zeiten von Fachkräftemangel muss HR-Arbeit strategischer werden und die HR-Strategie muss Teil der Unternehmensstrategie sein. Hier besteht aber noch sehr viel Nachholbedarf.

Der «verlängerte Arm der Geschäftsleitung» impliziert eine passive Rolle des HR, und das ist kontraproduktiv. Oft sind die Aufgaben und Kompetenzen von HR nicht hinreichend geklärt und HR ist nicht mit genügend Entscheidungsbefugnissen ausgestattet.

Das trifft zu und ist auch richtig so. HR ist eine Managementdisziplin. Manche verwechseln die HR-Aufgaben mit jenen der Personalkommission oder der Gewerkschaften. HR ist da, um optimale Rahmenbedingungen zu gestalten, damit Mitarbeitende inspiriert und erfolgreich arbeiten können.

Die Wahrnehmung ist u.a. vom Auftreten des HR und der Aufgabenteilung in der Führung abhängig. Wenn z.B. HR stellvertretend für Führungskräfte Kündigungen ausspricht, ist es naheliegend, dass sie als verlängerter Arm wahrgenommen werden.

Ein weiterer Kritikpunkt: Untätigkeit und kaum Handlungsspielraum bei Inkompetenz von Führungskräften. Ihr Eindruck?

Teils, teils. Wenn die HR-Partner genügend Kompetenzen haben und als echte Partner bei der Umsetzung der People-Strategy wahrgenommen werden, können sie wesentlichen Einfluss ausüben – auch bei den Führungskräften, sei es mit Kompetenzentwicklung oder anderen Massnahmen.

Die permanente Führungsdebatte (Pandemie, Digitalisierung, GenZ) verunsichert Führungskräfte mehr, als es ihnen hilft. Mein Rat: «back to basics», ein respektvoller und achtsamer Umgang mit Menschen und Mitarbeitenden allgemein, mit einem Mindset, das eigenes Lernen und das Wachstum der Mitarbeitenden fördert.

Ja, das hat sicher etwas. HR hat als beratende Funktion oft nicht die Kompetenz, um hier durchzugreifen. Es kommt auf das «Standing» der HR-Verantwortlichen in der GL an, inwiefern sie hier einwirken können.

So wie ich die Frage verstehe, hat das wohl damit zu tun, wieweit HR legitimiert ist, Kritik an Führung zu üben, und ob es möglich ist, unbequeme Themen ohne negative Folgewirkungen anzusprechen. Kommunikation auf Augenhöhe ist die Grundlage.

Das HRM im Sandwich zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitenden: Wo gibt es einen Ausweg aus diesem Dilemma?

HR muss sich mehr Zahlenkompetenz und strategisches Denken aneignen und muss Teil der Geschäftsleitung sein und die Unternehmensstrategie mitbestimmen. Dann gibt es kein Dilemma, sondern HR erfüllt seinen strategischen Auftrag, dem Unternehmen stets das richtige Humankapital bereitzustellen und sich um dieses zu kümmern.

Es braucht im Wesentlichen zwei Elemente: ein HR-kompetentes Management, das weiss, was HR zum Vorwärtkommen des Unternehmens beitragen kann. Und es braucht ein kompetentes HR, fachlich, methodisch und menschlich. Eine Portion Mut, Herausforderungen anzusprechen, gehört für HR auch dazu.

Es gibt keinen Ausweg, dieses Dilemma ist fixer Teil der absolut faszinierenden Rolle von HR. Sie hat viele Facetten und man muss die verschiedenen Strömungen und Anspruchshaltungen aushalten können.

Oft ist fehlende Anerkennung des HR nur Symptom einer eher systemischen Problematik. Gut wäre, sich einen Überblick zu verschaffen, wo Handlungsbedarf besteht und wie Führung insgesamt (mit oder ohne eine HR-Abteilung) sinnvoll aufgestellt werden kann.