

Christian Scholz\*

# Kompetenz4HR: Ein kleines Plädoyer für eine etwas andere Personalabteilung

## 1 Herausforderung: Personalabteilung als traurige Wahrheit

Sicherlich kennen wir Schlagworte wie Globalisierung, War for Talents, Demografie, Finanz- und Wirtschaftskrise, Kompetenzmanagement und Diversity seit Langem. Deshalb glauben auch immer mehr Unternehmen, die damit verbundenen Herausforderungen im Griff zu haben. Die traurige Nachricht: Sie haben es nicht und merken es nicht einmal. Eine fatale Fehleinschätzung mit fatalen Konsequenzen für Mitarbeiter, Unternehmen und Wirtschaftsstandorte.

Diese Problematik gilt vor allem für die Personalabteilung, die explizit im Mittelpunkt dieses Beitrages steht. Sie spielt nach Ansicht mancher Beobachter zunehmend eine problematische Rolle (vgl. z.B. Caldwell 2008, S. 275; CIPD 2010, S. 10). Dies belegen auch folgende Zitate:

- „Also wir finden es gut, dass in unserer Personalabteilung niemand Personalwirtschaft studiert hat. Wir sind alle Quereinsteiger, die etwas vom Geschäft verstehen und daher die Bedürfnisse unser Kunden kennen.“ Dass diese *HR-Amateurisierung* das Personalmanagement zu einer intuitiven Stammtischdisziplin macht, belegen leider auch einige traurige Beispiele von Personalvorständen – inklusive derjenigen, die ihren HR-Vorstandsjob nur als Übergang zu einem „richtigen“ Vorstandsressort sehen.
- „Über die Schulung unserer Personalabteilung brauchen wir uns keine Gedanken zu machen. Die Berater, die uns die HR-Systeme und alles andere liefern, kümmern sich auch um die Schulung.“ Dass bei dieser *HR-Selbstentmündigung* bald niemand mehr die Berater kontrollieren kann, liegt auf der Hand.
- „Wir optimieren jetzt unsere ganze Personalarbeit im Workflow. Die zu betreuenden Mitarbeiter können eine Nummer ziehen und erhalten dann einen Sachbearbeiter zugeteilt.“ Dass diese *HR-Fabrikisierung* im Ergebnis zu einer Verflachung der Personalarbeit und völliger Substituierbarkeit führt, scheint kein Thema zu sein.

Sicherlich ist hier vieles durch Unternehmensberater induziert. Nur kann man diesen Beratern selbst ihre im Ergebnis oft inhaltsleeren Konstrukte wie „Business Partner“, „Value Creator“ und „HR-Transformation“ nicht vorwerfen, wenn sie dadurch die Chance auf das schnelle Geld wahrnehmen.

---

\* Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement, Universität des Saarlandes.

Es sind teilweise Personalabteilungen selbst, die bei aller operativen Hektik nicht einmal sehen, wie tief sie bereits im Abseits stehen. Auch hierzu drei Zitate:

- „Sicherlich denkt bei uns der Personalbereich über Personalentwicklung, über Kompetenzen und langfristige Bedarfsdeckungen nach. Nur interessiert uns das nicht. Das schlägt zwar immer wieder irgendwie auf, man liest auch mal was darüber, es verpufft aber sofort wieder.“ Bauen manche Personalchefs wirklich nur potemkinsche Dörfer auf? Zumindest für die Linie ist diese *HR-Potemkinisierung* evident.
- „Die Personalstrategie ist zu wichtig, als dass man sie dem Personalressort überlassen kann.“ Hinter dieser *HR-Abqualifizierung* (die wieder aus einem bekannten deutschen Großunternehmen stammt) steckt nicht unbedingt ein großes Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Personalabteilung.
- „Damit sind unsere Personaler überfordert.“ Dieser Satz alleine wäre nicht so schlimm, würde er nicht begleitet durch die Tatsache, dass diese Personaler nicht einmal ihr eigenes Nicht-Wissen und ihre *HR-Alzheimerisierung* registrieren.

Vor allem die Kluft zwischen Eigenbild der Personaler und ihrer Fremdwahrnehmung scheint groß zu sein.

Insgesamt liefern diese Befunde ein ernüchterndes Bild über Personalabteilungen; sie signalisieren aber auch einen notwendigen Handlungsbedarf, sofern sich die Personalabteilung nicht noch weiter ins Abseits manövrieren will (Abb. 1).

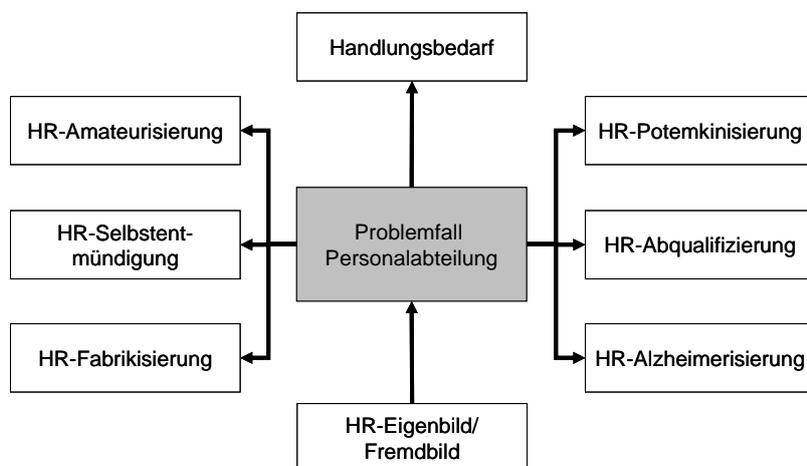


Abbildung 1: Realitäten der Personalabteilung

In einer 2007 durchgeführten Studie in Österreich (vgl. Scholz/Büch 2007) wurden Personalmanager und ihre Kunden (Mitarbeiter, Führungskräfte, Geschäftsleitung) zu vorhandenen und gewünschten Kompetenzen von Personalern und der Personalabteilung befragt. Das ganz klare Ergebnis:

- (1) Die Personaler sind weitgehend mit sich und der Welt zufrieden.
- (2) Die anderen Interessengruppen sehen die Personalabteilung deutlich schwächer.
- (3) Die anderen Interessengruppen wollen mehr Kompetenzen bei der Personalabteilung.

Gäbe es nicht das Ergebnis (3), dann müsste man ganz klar fordern: Personalabteilungen abschaffen! So aber sieht es anders aus. Denn Mitarbeiter, Führungskräfte, Unternehmensleitung und externe Partner wünschen sich deutlich mehr von der Personalabteilung, als sie es gegenwärtig bekommen.

## 2 Idee: Kompetenz4HR als realistischer Traum

Vor diesem Hintergrund begann 2007 am Institut für Managementkompetenz (*imk*) an der Universität des Saarlandes das Forschungsprojekt „Kompetenz4HR“ als gezielte Beschäftigung mit der zukünftigen Entwicklung der Personalabteilung. Im Mittelpunkt von Kompetenz4HR steht ein dualistischer **Kompetenzbegriff**:

- Kompetenz als (nachgewiesene) *Befähigung*! Dies wirkt vielleicht auf den ersten Blick trivial („Ich tue doch meinen Job und das schon seit 10 Jahren“). Die Beantwortung dieser Frage ist jedoch alles andere als einfach: Denn – auch wenn es nur eine graduelle Bewegung ist – man kann feststellen, dass sich die Personalfunktion ändert, weil sich die gesamte Unternehmenslandschaft und vor allem die Arbeitswelt ändert (vgl. z.B. Scholz 2003). Dies erfordert eine neue und weitreichende Qualifizierung.
- Kompetenz als (emergente) *Befugnis*! Hinter dieser Forderung steckt die problematische Frage, wofür die Personalabteilung eigentlich zuständig ist beziehungsweise zuständig sein sollte. Hier gibt es ganz unterschiedliche Denkwelten: Manche Personaler erfreuen sich an der Rolle des unverbindlichen Beraters, der quasi weder auf dem Spielfeld noch an der Außenlinie steht, sondern von der Tribüne her unverbindliche Ratschläge erteilt. Andere wieder sehen sich als Manager, die im realen Geschäft mitwirken.

Für beide Aspekte besteht Veränderungsbedarf in deutschen Personalabteilungen.

## 3 Positionierung: Vier Personalabteilungen als Prototypen

Fügt man die beiden hier verwendeten Kompetenzdimensionen zusammen, so folgen daraus vier mögliche **Konstellationen** (Abb. 2):

- (1) Treffen fehlende Befähigungen und fehlende Befugnisse aufeinander, so ist die Personalabteilung ein *inkompetenter Partner*, der zwar mitspricht, der aber wenig sagt und auch wenig gehört wird. Dementsprechend entsteht auch kein großer Schaden – aber auch der Nutzen bleibt aus.
- (2) Bei klaren Befähigungen und fehlenden Befugnissen agiert die Personalabteilung als *kompetenter Berater*. Ihre solide Wissensbasis führt dazu, dass die Personalabteilung regelmäßig gefragt wird. Ob sie sich mit ihren Auffassungen letztlich durchsetzen kann, hängt aber auch davon ab, wie hoch die Fachkompetenz auf der Empfängerseite ist.
- (3) Interessant wird es, wenn fehlende Befähigungen mit existierenden Befugnissen zusammen treffen. Jetzt können sich Personalmanager zumindest in klar definierten Einzelthemen durchsetzen, da sie über entsprechende Befugnisse verfügen. Allerdings fehlen Wissen sowie Fach- und Sozialkompetenz. Die Personalabteilung wird damit zu einem (gefährlich) *inkompetenten Entscheider*.
- (4) Gehen schließlich entsprechende Befähigungen mit entsprechenden Befugnissen einher, so ist die Personalabteilung ein *kompetenter Gestalter*, der über klare Gestaltungsfelder und entsprechende Handlungskompetenz verfügt.

Der Vision von Kompetenz4HR folgend, ist die Kategorie (4) die Zielpositionierung für die Personalabteilung.

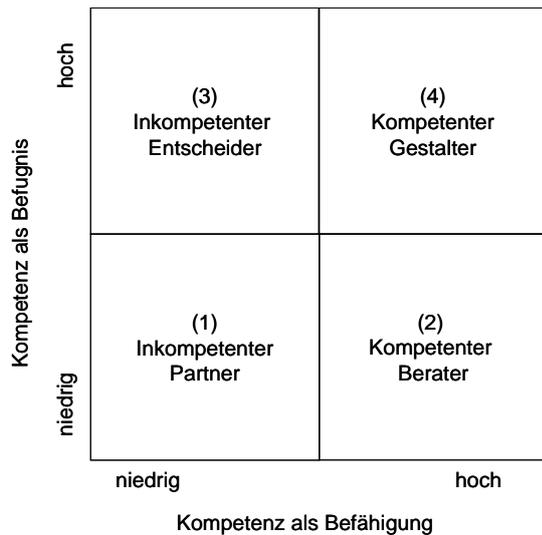


Abbildung 2: Vier Rollen der Personalabteilung in der Kompetenz4HR-Matrix

Nimmt man die entsprechende Kompetenz4HR-Matrix, so lassen sich Unternehmen hinsichtlich ihrer Personalabteilungen vergleichen (Abb. 3). Zudem ist es möglich, innerhalb einer Personalabteilung unterschiedliche Handlungsfelder miteinander zu vergleichen. Auf diesen Punkt wird später noch im Zusammenhang mit Abbildung 5 kurz eingegangen.

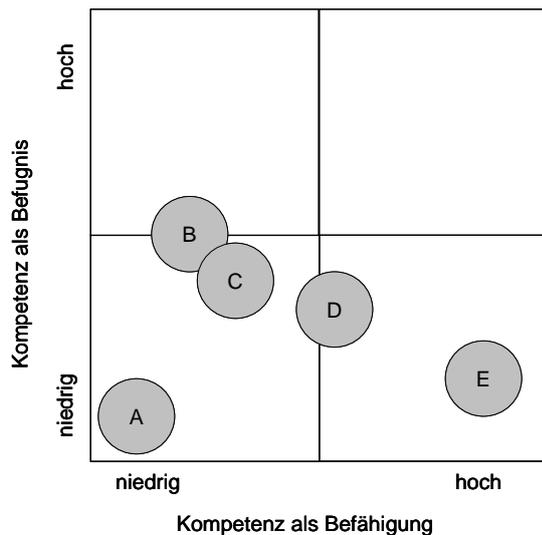


Abbildung 3: Positionierungsbeispiel von Personalabteilungen in der Kompetenz4HR-Matrix

#### 4 Instrumentalisierung: Kompetenzfelder als Ansatzpunkte

Im Projekt Kompetenz4HR werden die Kompetenzen im Sinne von Befähigungen und Befugnissen auf spezifischen Kompetenzfeldern definiert. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt sind dies neun **Kompetenzfelder** (Abb. 4).

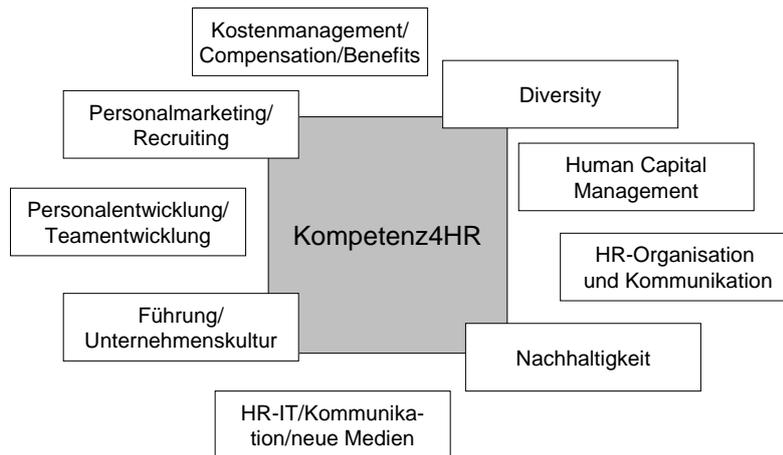


Abbildung 4: Kompetenzfelder innerhalb von Kompetenz4HR

Zu diesen Feldern sind entsprechende Ausarbeitungen entstanden beziehungsweise sind im Entstehen (vgl. dazu <http://www.kompetenz4HR.de>).

Diskussion mit deutschen Personalabteilungen zu diesen Feldern und den damit verbundenen Kompetenzen haben zwei Schwierigkeiten aufgedeckt: Zum einen scheint es sich bei den einzufordernden Befähigungen aus Sicht der Personaler kaum um personalwirtschaftliches Fachwissen zu handeln, da dieses als weitgehend überflüssig eingestuft wird. Zum anderen wurde bei den Befugnissen schnell auf Rechte (wie Vetorecht und Budgets) hingewiesen, nicht aber auf Verantwortung: Das führt zu einer eher unverbindlichen Rolle mit vielen Wünschen, aber wenig Verpflichtungen.

Damit zeigt sich, dass das Modell Kompetenz4HR – will es nicht lediglich eine Formulierung für den alten Zustand sein – besonders bei personalwirtschaftlichen Befähigungen ansetzen soll. Im Rahmen der Befugnisse werden neben den (angenehmen) Rechten auch die (vielleicht weniger angenehmen) Pflichten stehen.

## 5 Konkretisierung: Befähigung und Befugnis als Basis

Jedes der zuvor thematisierten neun Kompetenzfelder ist mit entsprechenden **Befähigungen** auszustatten:

- (1) Gerade die Personalabteilung spielt im Rahmen der Unternehmens- und Führungskultur eine entscheidende Rolle. Dazu benötigt sie eine *HR-Verhaltenskompetenz*, die sich auf die Bedürfnisse, Motive und Werte bezieht, über die das Verhalten der Mitarbeiter gesteuert werden kann. Dies bezieht sich sowohl auf die Unternehmens- als auch auf die Führungskultur.
- (2) Für jedes Kompetenzfeld gibt es zentrale Methoden, die im Sinne einer *Methoden-/Systemkompetenz* beherrscht werden müssen. Systemische Kompetenz beinhaltet ein Verstehen der Auswirkungen auch von komplexen, vernetzten und zeitverzögerten Maßnahmen.
- (3) Neben den weichen Kompetenzen der Personalabteilung ist das Befähigungsbild um eine *Zahlenkompetenz* zu ergänzen: Dies bezieht sich auf das Verständnis der Funktionsweise der „Business-Welt“, auf „Key Performance Indikatoren“ und auf den nachweisbaren Beitrag von HR.
- (4) Personalarbeit erfordert eine *Strategiekompetenz*, da alle Kompetenzfelder zunächst an der Personalstrategie ausgerichtet sein müssen, damit nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch die HR-Arbeit erzielt werden. Ebenso gehören

dazu aber auch die Kenntnis sowie das Verständnis der Unternehmensstrategie.

- (5) Die Arbeitswelt erfordert auch zunehmendes rechtliches Verständnis, was alle Kompetenzfelder der Personalarbeit betrifft. *Rechtskompetenz* betrifft demnach nicht nur Fragen der Gestaltung des Arbeitsvertrags, sondern umfasst auch Kompetenzen im Bereich Datenschutz, Anzeigengestaltung oder Mitarbeiterbefragungen.

Die Beherrschung dieser Befähigungen beginnt bereits bei der Ausbildung und reicht bis hin zu notwendiger Personal- und auch Organisationsentwicklung der Personalabteilung und deren Mitarbeiter selbst.

Für alle Kompetenzfelder müssen auch entsprechende **Befugnisse** vorhanden sein, für die sich folgende fünf Segmente anbieten:

- (1) Es hat klare und nicht durch die Linie überstimmbare *Richtlinienkompetenzen* zu geben. Dies setzt aber eine durch die Personalabteilung vorzunehmende Beurteilung von Risiken und Chancen voraus, die auch in Bezug zur Unternehmensstrategie stehen. Diese Richtlinien bestehen sowohl aus Korridoren als auch aus Standards und sind letztlich Teil einer Governance-Funktion.
- (2) Immer wieder und auch richtigerweise gefordert ist die *Budgetverantwortung*. Hier ist allerdings eine eindeutige Kosten- und Nutzenrechnung vorzulegen, die diese Budgets als Business Case auffasst und einen entsprechenden Return on Investment plausibel macht.
- (3) Für einige wenige ausgewählte Entscheidungsfelder braucht die Personalabteilung ein *finales Veto-Recht*. Dies kann unter anderem für Personaleinstellungen sinnvoll sein; umgekehrt trägt dann die Personalabteilung aber auch für alle „Fehleinkäufe“ die Verantwortung, da sie diese via Veto verhindern hätte können.
- (4) Die Personalabteilung braucht ein *Selbstvertretungsrecht*. Dies bedeutet, dass zentrale Elemente der personalwirtschaftlichen Wertschöpfungskette in den „Hoheitsbereich“ der Personalabteilung fallen. Es geht nicht an, dass HR in abhängig ist vom Wohlwollen des Finanzcontrollings, der Investors Relations, der externen Kommunikation, der IT-Abteilung oder dem Zentraleinkauf für Beratungsleistung. In diesem Fall zu nennen ist auch die historisch begründbare – nicht aber akzeptierbare – Logik, wonach in manchen Unternehmen noch immer obere Führungskräfte und High Potentials nicht zum Gestaltungsbereich der Personalabteilung gehören.
- (5) Die Personalabteilung muss die Rolle des *Prozesseigners* für klar definierte Handlungsfelder mit unternehmensübergreifender Wirkung und hohem Wertschöpfungsanteil in entsprechender Autonomie wahrnehmen. Dies bedeutet aber auch, dass die Personalabteilung für die Durchführung und den Erfolg dieser Aktivitäten die Verantwortung trägt, wozu als erstes gehört, dass entsprechende Prüfkriterien für die Arbeit der Personalabteilung zu definieren sind.

Insgesamt sind also konkrete Befähigungen und Befugnisse für die Personalabteilung sicherzustellen (Abb. 5). Darüber hinaus ist das zu realisieren, was sich mit „accountability“ umschreiben lässt und verlangt, dass die Personalabteilung für ihre Aktivitäten Rechenschaft im Sinne von Erfolg und

Wirksamkeit ablegt. Erhöhte Befugnisse müssen also mit erhöhter Verantwortung einhergehen. Dazu gehört auch die persönliche Verantwortung, unter anderem – aber nicht ausschließlich – über leistungsabhängige Entlohnungssysteme: Die Zielerreichung bei den Befugnissen (1) bis (5) muss also für alle Mitarbeiter der Personalabteilung spürbar entgeltwirksam sein.

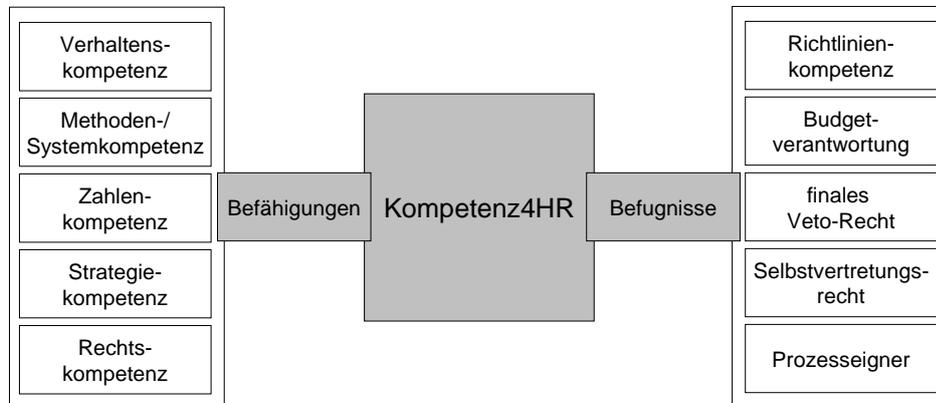


Abbildung 5: Befähigungen und Befugnisse innerhalb von Kompetenz4HR

## 6 Konsequenz: Professionalisierung als Selbstverpflichtung

„Kompetenz4HR“ steht in klarem Widerspruch zu den aktuellen personalwirtschaftlichen **Praktikerzeitschriften**, wo selbst unter der Überschrift „Personalcontroller“ immer noch Sätze wie „Finanzleute schauen auf Zahlen, Personaler auf Menschen“ und „Personaler sollten begreifen, dass Kompetenz, Fähigkeiten, Talent, Leidenschaft, Kommunikation und Entwicklung weder steuer- noch messbar seien“ das Denken und Handeln von Journalisten und Praktikern prägen (vgl. z.B. Gertz 2010). Diesen Sätzen ist der Applaus aus der Gruppe der Personaler sicher – zumindest derjenigen, die weder über das entsprechende Handwerkszeug verfügen, noch sich wirkliche „Verantwortung“ zutrauen.

„Kompetenz4HR“ steht in noch fundamentalerem Widerspruch zu der Gruppe von **Unternehmensberatungen**, die einen unverbindlich-„soften“ Personalpartner als Ziel sehen, der – mit allgemeinen sozialen Fähigkeiten ausgestattet – über kein personalwirtschaftliches Fachwissen verfügt und damit eher ein fachlich inkompetenter „Business Partner“ ist. Typisch für dieses Vorgehen ist das auf maximale Akzeptanz beim Zielpublikum ausgerichtete Kompetenzprofil von Capgemini, das für den HR Business Partner folgende Anforderungen beinhaltet (vgl. Claßen/Kern 2010, S. 265): General-Management-Kompetenz, Kenntnisse der Produkte und Produktion, Wissen um Unternehmenssituation, Gremienfähigkeit, Weitsichtigkeit, Gespür für Aufsässigkeit/Folgsamkeit, Soziale Kompetenz/Einfühlungsvermögen, Teamfähigkeit, Frustrationsresistenz/Ambiguitätstoleranz, Berater- und Coaching-Kompetenz, Change-Management-Kompetenz, Pragmatismus, Managementenerfahrung und Selbstbegrenzung.

Unternehmen und der **Wirtschaftsstandort Deutschland** brauchen mehr und deshalb gilt es aktiv zu werden:

- Die Aufgabe der *universitären Forschung* wird es sein, weiter an der Konkretisierung von HR-Befähigungen und HR-Befugnissen zu arbeiten, also die Vision von „Kompetenz4HR“ verstärkt mit Leben zu füllen. Hier gilt es, entsprechende Netzwerke und Kompetenzverbände zu schaffen, die Hochleistungsunternehmen mit universitärer Hochleistungsforschung zusammenbringen. Kompetenz4HR will und wird dafür eine Plattform liefern.
- Hochschulen sollten sich klar positionieren und klar kommunizieren, ob sie in ihrer *personalwirtschaftlichen Ausbildung* einem Anspruch wie dem von Kompetenz4HR folgen. Der betriebswirtschaftliche HR-Master an der Universität des Saarlandes mit seinem vorbereitenden BWL-Bachelor ist ein Beispiel für die konsequente Umsetzung von Kompetenz4HR. Auch wenn dies nicht der allgemeine Trend ist: Es gibt zunehmend Unternehmen, die genau diese professionellen HR-Absolventen suchen.
- Für viele *Beratungsunternehmen* ist Kompetenz4HR kein sinnvoller Denkraum, weil es dem eigenen Geschäftsmodell zuwider läuft, das teilweise auf der Inkompetenz der Personalabteilung basiert. Nur ist die Frage, ob es Personalabteilungen dieser Art in Zukunft überhaupt noch geben wird oder ob diese nicht generell eliminiert werden. Deshalb kann es für wissensintensive Beratungshäuser mit hohem Professionalisierungsniveau durchaus interessant sein, über die Kompetenz4HR-Logik die Personalabteilungen und damit zukünftige Kunden zu professionalisieren.

Hauptzielgruppe für Kompetenz4HR sind letztlich *innovative Unternehmen*, die in ihrer Personalarbeit mehr wollen als den „Partner an der Außenlinie“. Für sie folgt daraus eine klare Handlungslogik, die über eine Ist- und Soll-Positionierung zu einer Strategie „Kompetenz4HR“ führt, aus der heraus sich dann auch eine innerbetriebliche Governance-Diskussion sowie eine massive Personalentwicklung innerhalb der Personalabteilung ergeben.

Abbildung 6 zeigt ein Beispiel für eine derartige Überlegung der neun Kompetenzfelder: Danach ist bei (1) und (3) der größte Veränderungsbedarf angesagt. Bei (5) sind entsprechende Befugnisse bereits vorhanden, hier geht es um Schulung im Sinne von Personalentwicklung. Bei (7) bis (9) ist es umgekehrt. Bei (6) sind keine besonderen Befugnisse angestrebt, wohl aber eine Verbesserung der Befähigung. Bei (2) und (4) ist keine beziehungsweise kaum eine Änderung anvisiert.

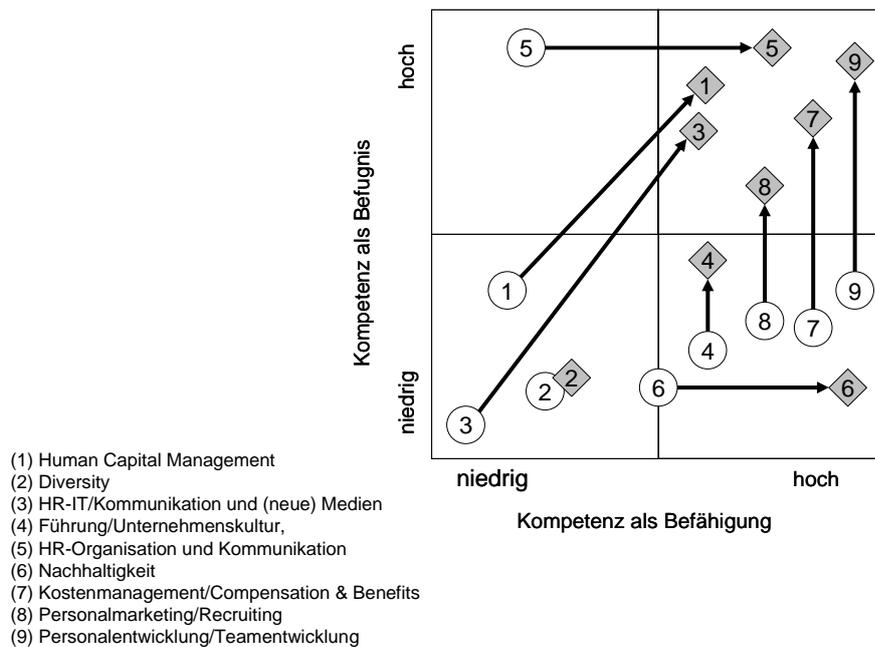


Abbildung 6: Fiktive Ist- und Sollpositionierung einer Personalabteilung in der Kompetenz4HR-Matrix

Das Ergebnis ist dann mehr als nur ein „PR for HR“ oder die Forderung „Personaler in den Vorstand“: Es ist eine substantielle (Neu-)Orientierung der Personalabteilung in Richtung auf zukünftige Anforderungen.

## Literatur

*Caldwell, Raymond*, HR Business Partner Competency Model: Re-Contextualising Effectiveness, in: *Human Resource Management Journal* 18 (2008), 275-294.

*Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*, Next generation HR – Time for Change – Towards a Next Generation for HR, London 2010.

*Claßen, Martin/Kern, Dieter*, HR Business Partner. Die Spielmacher des Personalmanagements, Köln (Luchterhand) 2010.

*Gertz, Winfried*, Mit Mut zu neuen Ufern, in: *Personalwirtschaft* 37 (7/2010), 18-21.

*Scholz, Christian*, Spieler ohne Stammplatzgarantie. Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt, Wiley (Weinheim) 2003.

*Scholz, Christian/Büch, Daniela*, Kompetenz4HR: Befähigung, Befugnis und Rollenverständnis für die Personalabteilung in Österreich, Institut für Managementkompetenz (*imk*), Saarbrücken 2007.

## Autor

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz ([scholz@orga.uni.sb.de](mailto:scholz@orga.uni.sb.de)): Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes. Gründungsdirektor des Instituts für Managementkompetenz (*imk*) an der Universität des Saarlandes und Initiator des 1990 gegründeten MBA-Programms. Von

2001 bis 2007 Mitglied des Vorstandes der DGFP. Seit 1999 ist ein großer Tätigkeitsbereich die Erforschung der Arbeitswelt „unter realistischen Annahmen“. Seit 2001 beschäftigt er sich intensiv mit dem Thema Human Capital Management. 2007 begann das Projekt „Kompetenz4HR“, bei dem es explizit um die Professionalisierung der Personalabteilung geht.