

Leadership versus Human Resource Management (HRM)!?

Zweifelsfrei sind Leadership (Führung) und Human Resource Management (Personalmanagement) erfolgskritische Funktionen in Unternehmen und anderen Organisationen. Trotz vieler positiver Beispiele lassen aber nicht erst aktuelle Befunde starke Zweifel aufkommen, ob beide Funktionen in ihrem realen Zusammenspiel den Unternehmenserfolg tatsächlich fördern oder doch in vielen Fällen offensichtlich eher bremsen.

In diesem Beitrag werden zum einen die Gründe herausgearbeitet, warum die Kooperation von Leadership und Personalmanagement oftmals deutliche Defizite aufweist und zum anderen werden Lösungsansätze aufgezeigt, wie dieses Zusammenspiel nachhaltig verbessert werden kann. Der Verfasser dieser Zeilen empfiehlt insofern eher eine behutsame gegenseitige Annäherung und Weiterentwicklung von Leadership und HRM unter Berücksichtigung der handelnden Personen. Die Option einer „revolutionären“ Transformation, in der z.B. „Leadership als Profession“ begriffen und entwickelt wird, ist hiermit aber keineswegs ausgeschlossen. Allerdings erfordert dies eine grundsätzlich andere Herangehensweise mit längerem Zeithorizont und beinhaltet auch höheres Risikopotenzial für eine erfolgreiche Umsetzung in die Praxis.

Kooperation zwischen Personalmanagement und Leadership aus formaler Sicht

Die Zusammenarbeit in Organisationen und auch zwischen Leadership und HRM ist in erster Linie geprägt durch organisationale Zuordnungen, unterschiedliche Aufgabenstellungen und geteilte Verantwortlichkeiten. Speziell für Leadership und HRM ergeben sich daraus schon systemische Konfliktfelder: Beide Funktionen sind Träger von Personalarbeit. Führungskräfte tragen in ihrer Leadership-Funktion die gesamte Verantwortung über ihre direkt zugeordneten Mitarbeiter (m/w/d) und integrieren Instrumente der Personalarbeit situationsbezogen in ihren Führungsalltag. Mitarbeiter (m/w/d) des HRM sind für die Entwicklung und Anwendung von Instrumenten der Personalarbeit verantwortlich und übernehmen bedarfsgerecht eine Beratungsfunktion für die Führungskräfte. Die Erfahrung zeigt jedoch,

dass eine klare theoretische Abgrenzung in der täglichen Praxis an ihre Grenzen stößt und unterschiedliche Blickwinkel immer wieder Konfliktpotenziale zu Tage fördern.

Ein Real-Szenario alltäglichen Kooperationsversagens

Führungskräfte ärgern sich darüber, dass Mitarbeiter nicht wie gewünscht funktionieren und erwarten Unterstützung vom HRM. (Anspruchsvolle und eher empfindliche) Mitarbeiter erwarten Unterstützung vom HRM, weil Führungskräfte nicht wie gewünscht agieren. HRM erwartet von den Führungskräften, dass sie ihr Verhalten ändern, denn dann würde alles wieder gut. Führungskräfte sehen dagegen HRM in der Pflicht, endlich ordentliche Instrumente der Personalarbeit zur Verfügung zu stellen, damit sie ihre Führungsfunktion auch wirklich wahrnehmen können.

Derartige subjektiv geprägten Sichtweisen überraschen und auch, wie wenig differenziert die Argumente oftmals ausfallen. Ja, es fehlt häufig die Zeit, Bereitschaft und Selbstkritik, sich mit derartigen Situationen differenziert auseinanderzusetzen und/oder anderen Aufgaben wird eine höhere Priorität beigemessen. Außerdem spielt es eine besondere Rolle, welche Historie die handelnden Personen im Zusammenspiel bisher miteinander hatten. Beispielsweise haben persönliche Sympathie oder Antipathie einen nicht unerheblichen Einfluss im Umgang gerade in konfliktären Situationen. Die Wirkungsanalyse einer derartigen eher alltäglichen Situation ist allerdings denkbar einfach. Ohne Musterunterbrechung wird sich ein Aufschaukeln des Konfliktes kaum vermeiden lassen.

Ein hierarchisches Machtwort beruhigt vielleicht eine aktuelle Konfliktsituation, erschwert aber eher das zukünftige Miteinander und steigert wahrscheinlich noch die Unzufriedenheit aller Beteiligten. Mit Musterunterbrechung, Selbstreflexion und Konzentration auf gemeinsame Ziele können Führungskräfte und HRM besser aufeinander zugehen und versuchen, konstruktive Lösungen zu finden, jenseits von Schuldzuweisungen oder auch Schadenfreude.

Aktive Interventionen sind notwendig

Man braucht sicherlich keine hellseherischen Fähigkeiten, um zu prognostizieren, dass sich die beschriebene Situation ohne gemeinsame positive Intervention kaum zum Besseren wendet. Auch wenn hierbei persönliche Zielsetzungen, bisherige Erfahrungen und das eigene Persönlichkeitsprofil der handelnden Personen eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen, wäre es „trotzdem“ sicher hilfreich, wenn Führungskräfte und PersonalmanagerInnen sich mit diesen Prozessen und Abhängigkeiten intensiver auseinandersetzen würden. Dass dies nicht leichtfällt und kaum Priorität erhält bei der Bewältigung der Herausforderungen in unserer neuen stressigen VUKA-Welt (Volatilität/Unsicherheit/Komplexität/Ambivalenz) ist nachvollziehbar.

Wenn sich das Personalmanagement zukünftig noch stärker in der Rolle als strategischer Partner sieht (auch mit dem durchaus willkommenen Nebeneffekt höherer Wertschätzung), wäre es überlegenswert, das eigene Kooperationsverhalten mit den Führungskräften auf eine veränderte positive Basis zu stellen. Dies könnte ein ergänzender Ansatz sein, um der (steigenden) Unzufriedenheit mit den Führungskräften durch systematische Kooperationsbemühungen zu begegnen. Das Personalmanagement sollte hierbei eine aktive Vorreiterrolle übernehmen. Und es könnte mit diesem Handeln auch deutlich wirksamer werden, als reflexartig mit Applaus und Aktionismus auf jeden neuen Management-Hype zu reagieren.

Handlungs-Alternativen und Veränderungs-Optionen:

Anti-Option: Alles so belassen, wie es ist und jeder rettet seine Haut, so gut es geht!

Aufwands- und aktionsfrei, deswegen vielleicht die wahrscheinlichste Option – zum Schaden aller?

Handlungs-Option 1: Führungskultur von oben nach unten ändern

Nur wenn das Top-Management mit positivem Beispiel vorangeht und entsprechende Vorgaben verabschiedet, wird sich im Unternehmen grundsätzlich etwas ändern, so lautet eine oft gehörte Argumentation. Sicherlich ist eine Unterstützung von oben notwendig, aber kaum ausreichend, um Kulturveränderung unternehmensweit dauerhaft zu realisieren. Der Aufwand ist beträchtlich und die Beteiligten brauchen einen langen Atem – in unseren hektischen Zeiten erscheint dies schon fast aussichtslos.

Handlungs-Option 2: Neustart Kooperation zwischen Personalmanagement und Führungskräften

Führungskräfte können tatsächlich etwas konkret gegen (wachsende) Führungs-Unzufriedenheit in ihrem eigenen Verantwortungsbereich unternehmen. Eine kritische Reflexion und Revision der bisherigen Kooperation zwischen der einzelnen Führungskraft und dem zugeordneten Personalmanagement können hierbei ein erfolgversprechender Lösungsansatz sein. Um kurzfristig im eigenen „Mikrokosmos“ mit einem Neustart zu beginnen, bedarf es zwar weder einer größeren Vorbereitungszeit noch einer Genehmigung von irgendwelcher Seite, aber umso mehr persönlicher Überzeugung und aktiven Handelns. Die beteiligten Personen (Führungskräfte und HRP) sollten sich verstehen und sich auf eine gemeinsame Zielsetzung verständigen. Wenn dies gelingt und gleichzeitig die betroffenen Mitarbeiter in diesen Veränderungsprozess einbezogen werden, steht einem positiven Einfluss auf die bisherige Mitarbeiter-Unzufriedenheit kaum noch etwas im Wege.

Fazit und Ausblick

Bisher wurde in Wissenschaft und Praxis dem Zusammenspiel von Führungskräften und Personalmanagement überraschend wenig Beachtung geschenkt. Dies erstaunt umso mehr, da die Zusammenhänge einfach nachzuvollziehen sind. Durch formale Abgrenzungen und unterschiedliche persönliche Zielsetzungen der „Kontrahenten“ – Führungskräfte und Personalmanagement – ist die Bedeutung eines kooperativen Zusammenspiels weitgehend aus dem Blickfeld der Beteiligten geraten. Es erscheint insofern sinnvoll, die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Personalmanagement als ergänzenden Problemlösungsansatz verstärkt in den Fokus zu nehmen und dieser Alternative in der Unternehmens-Praxis eine Chance zu geben.

Kritische Anmerkungen sind jederzeit herzlich willkommen unter werner.froehlich@new-leadership-academy.de



PROF. DR. WERNER FRÖHLICH,
Univ.-Prof. (a.D.)
für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre