Fachbeiträge A-Z

Ganzheitliches Personalmanagement - Interview mit Johann Glück

Walter Schlögl, 18. November 2021

Johann Glück, bis 2018 Personalleiter bei einer großen Unternehmensgruppe, die letzten Jahre mit Konzernverantwortung. Nach dem Studium der Rechtswissenschaften dreißig Jahre lang durchgehend in Führungsfunktionen und mit Personalverantwortung tätig. Ausbildungen in systemischer Beratung sowie Existenzanalyse und Logotherapie. Dipl. Lebensberater, Coach und Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Arbeit, Beruf, Führung, Teamentwicklung und ganzheitliches Personalmanagement. Langjähriger Kooperationspartner von „TAO-Team für Angewandte Psychologie und Organisationsberatung“. Interviewt wurde Johann Glück von Walter Schlögl/ TAO.

Du betonst in unseren Gesprächen immer wieder die Ganzheitlichkeit im Personalmanagement. Warum ist dir das so wichtig?

Weil ich in meiner langen Berufserfahrung in unterschiedlichen Organisationen so viel erlebt und beobachtet habe. Es geht um die zentrale Frage, wie kann ich mit einem professionellen Personalmanagement einen Mehrwert für die Organisation schaffen?

Immer wieder erlebe ich beispielsweise Personalsysteme, bei denen mit Liebe und Leidenschaft die Personalentwicklungsangebote gepflegt werden, aber es gibt ganz wenig Verbindung zu den Arbeitsverträgen, zu Vergütungsmodellen, zum Personalkostencontrolling oder zur Leistungsbeurteilung. Die Personalauswahl steht dann sehr oft völlig losgelöst daneben. Verantwortlichkeiten sind geteilt, es gibt keine Durchgängigkeit von allen Personalprozessen, kurz gesagt, es fehlt ein Personalsystem aus einem Guss.

Ganzheitlichkeit und Personalmanagement: Wie lassen sich diese beiden Begriffe definieren? Beginnen wir bei „Personalmanagement“!

Zuerst zum Begriff: Das Wort „personal“ wird im Duden als „die Person betreffend, zu ihr gehörend, als Person existierend“ beschrieben. Das lateinische „persona“ meint die Person, die Persönlichkeit. Der Begriff Management wird in unserer heutigen Zeit in allen Bereichen unseres Lebens vielfach, ja sogar inflationär, verwendet. Zentraler Inhalt von Management ist die zielgerichtete Planung, Vorbereitung, Organisation und Durchführung von Entscheidungen in schwierigen Situationen. Es geht darum, dass Personen Arbeitsabläufe oder Veränderungen in Bewegung setzen, also etwas leiten, gestalten und bewältigen. Die

Begriffskombination „Personal-Management“ ist für mich viel zutreffender und geradezu ein Gegenstück zum Begriff „HR“ oder des „Human Ressource Management“. Der wirtschaftliche Begriff von Ressource ist der zweckausgerichtete Verbrauch von Rohstoff, das Produktionsmittel, die Energie oder der Bodenschatz. Wenn Geschäftsführer*innen oder Unternehmer*innen bei einer Weihnachtsfeier oder einem Firmenjubiläum lauthals verkünden, „dass die Mitarbeiter unser größtes und wichtigstes Kapital sind“, dann kann es zwei Bedeutungen haben. Viele Führungskräfte glauben aber tatsächlich, dass die Mitarbeiter*innen und deren Kapital dem Unternehmen zur Verfügung stehen, d.h. dem Unternehmen gehören. Ich sehe es hingegen genau umgekehrt. Der Mensch ist in der Arbeitswelt ein Investor, der sein Wissen, seine Fähigkeiten, Talente, seine Energie und Motivation sowie seine Zeit für ein Unternehmen einsetzt. Und er erwartet sich dafür eine Rendite für sein Investment, und das Gehalt ist hier nur ein Aspekt von vielen.

Welche Aspekte kommen mit dem Begriff der „Ganzheitlichkeit“ dazu?

Ausgangspunkt meiner Überzeugung ist die Einsicht, dass ein Organismus ein Gefüge von miteinander in Beziehung stehenden Organen, ein Zusammenspiel seiner Organe ist. Diese Organe gemeinsam stellen ein funktional gegliedertes Ganzes dar. Der Mensch als selbständiges Lebewesen (= Organismus) erschafft und beeinflusst wiederum die Organisation. Jede Organisation ist daher abhängig von den Entscheidungen und dem Verhalten von einzelnen Menschen. Die Organisation stellt die im Organismus wirkende wechselseitige und arbeitsteilige Verbindung dar. Diesen Zusammenhang, sowie die Unterscheidung in eine personenzentrierte und strukturelle Betrachtung, hat der Psychologe, Organisationsentwickler und Lehrtherapeut Waldefried Pechtl, in seinem Buch „Zwischen Organisation und Organismus“ sehr treffend beschrieben. Wir kennen diese Wechselwirkungen auch aus der Systemtheorie. Die einzelnen Elemente sind im Austausch mit der jeweiligen Umwelt und beeinflussen sich gegenseitig. Dazu passt auch sehr gut das dreidimensionale Menschenbild von Viktor E. Frankl, dem Begründer der Logotherapie. Die Ganzheit des Menschen ist gekennzeichnet durch drei Seinsarten: Körper, Psyche und Geist. Diese unterschiedlichen Seinsformen bilden eine untrennbare Einheit. Unter dem Blickwinkel der Ganzheitlichkeit sind daher fast alle Vorgänge in einem Unternehmen Prozesse, bei denen der einzelne Mensch und damit die Personal-Funktion eine wichtige Rolle spielen.

Ist die Tätigkeit im Personalmanagement ein Beruf? Wie siehst du das aus deiner langjährigen Erfahrung heraus?

Zunächst braucht es dazu ein genaues Verständnis, was unter „Beruf“ zu verstehen ist. Vorerst ist damit gekennzeichnet, dass eine Erwerbstätigkeit als Profession ausgeübt wird. Ein Synonym dafür ist auch die „Berufung“, also die innere Bestimmung für etwas. Das Gegenteil ist für mich die Tätigkeit als Amateur oder nur ein Job. Es ist also zu hinterfragen, welche Merkmale eine professionelle ganzheitliche Personalarbeit auszeichnet und welche Spezialisierungen im Personalmanagement ein tiefergehendes Know-How benötigen. Eine professionelle Tätigkeit im Personalmanagement ist für mich jedenfalls ein abgeschlossenes Berufsbild. Als inneres Leitbild hat mir immer die Frage geholfen: „Würden unsere Führungskräfte auch die Personalunterstützungsleistungen bei uns tatsächlich kaufen, wenn sie die freie Wahl hätten?“ Ein kurioses Detail dazu: Es gibt bis heute keine klare und allgemein anerkannte Berufsbezeichnung für eine Berufstätigkeit im Bereich Personal, mit Bezeichnungen wie beispielsweise „HR`ler, Personalist, Personaler“ kann ich nichts anfangen. Das trifft nicht den Kern des Berufsbildes.

Welche Ausbildung und spezialisierte Fortbildungen braucht man, um den Beruf eines Personalleiters ausüben zu können?

Wenn ich so zurückdenke: Vor dreißig Jahren gab es noch kein umfassendes Ausbildungsangebot für Menschen, die im Personalbereich Verantwortung übernehmen wollten. Ausgenommen davon waren Kurse für die Personalverrechnung und Angebote für Personalentwickler. Mit meinem Studium der Rechtswissenschaften hatte ich natürlich eine gute Ausgangsbasis für die personalwirtschaftlichen Aufgaben. Dazu absolvierte ich viele Aus- und Fortbildungen zu den Prozessen des „Personal Life Cycle Managements“, also aller wesentlichen Personalprozesse. Ergänzt wurde dieses wachsende Wissen um zahlreiche Lehrgänge zu Führung, Strategie, Organisationsentwicklung, Personalkosten und Kommunikation. Meine damalige Vorstellung, was professionelle Personalarbeit ausmacht, bestimmte einfach meine Themenwahl. Das zog sich die ganzen Berufsjahre als Personalleiter durch. Auch heute noch besuche ich regelmäßig jährliche Fortbildungsveranstaltungen, „das lebenslange Lernen“ war und ist für mich ein selbstverständlicher Teil meiner Erwerbstätigkeit.

Aber es gibt doch Lehrgänge und Seminare zu diesem Thema am Markt.

Ja, in letzter Zeit gibt es zahlreiche Angebote für Lehrgänge zur theoretischen Ausbildung von Personalexperten von privaten Anbietern, Beratungsunternehmen oder Fachhochschulen, die für einen bestimmten Zeitraum konzipiert sind. Dort wird auf hohem Niveau das Wissen und das „Kennen“ gelehrt und mit einem Abschlusszertifikat belohnt. Das wirksame und authentische „Können“ in der Praxis, die Charakterbildung der eigenen Persönlichkeit (…mein Menschenbild), das

emotional anstrengende Dranbleiben beim Entwickeln von Menschen und Organisationen steht oftmals zurück. Mit dem Blick auf andere qualifizierte Berufsbilder des Handwerkes: Üblicherweise rechnet man für eine anerkannte Berufsausbildung in Theorie und Praxis mit einem Zeitraum von etwa 3 Jahren! Zusätzlich braucht es in der Zukunft viel mehr Kompetenzen in der Digitalisierung der Personalarbeit. Die großen Möglichkeiten der technischen Entwicklung, vor allem der Informations- und Kommunikationstechnologie, waren in den vergangenen Jahren auch für mich herausfordernde Lernziele.

Wie bist du dazu gekommen bzw. welchen Weg bist du gegangen?

Das war wohl eine Art Schlangenlinie. Meine beruflichen Vortätigkeiten bei einer Fluglinie und als Kundenberater in einer Bank waren immer schon mit direktem Kontakt zu Menschen und mit einer gelebten Kundenorientierung verbunden. Gerade während der Tätigkeit im Vertrieb eines Finanzdienstleistungsunternehmens wurde mir klar, dass der Erfolg vor allem in einer guten Personalführung, einer vertrauensvollen und verbindlichen Führungsbeziehung, liegt. Deshalb habe ich meinen Berufsweg den Menschen in der Arbeits- und Berufswelt und in Organisationen gewidmet. Dort liegt für mich der attraktivste Schauplatz für unternehmerisches Handeln. Ich wollte den Unternehmen helfen, die geeigneten Mitarbeiter*innen zu gewinnen und auszuwählen, sie an das Unternehmen zu binden und zu fördern. Mit anderen Worten: Ich bin im Personalmanagement gelandet.

Wenn wir auf die Unternehmen schauen, wofür gibt es die betriebliche Funktion Personalmanagement aus deiner Sicht?

Das sehe ich ganz sachlich. Die Funktion Personal gehört unbestritten zu den Unterstützungsfunktionen wie auch beispielsweise Rechnungswesen und Finanzen, Marketing, Recht, oder IT-Infrastruktur. Gleichzeitig ist die strategische Personalfunktion verzahnt mit den Leitungs- und Führungsprozessen, wie Unternehmensstrategie, Leitbild, Kultur, Organisationsziele usw. Innerhalb einer Organisation brauchen vor allem die Geschäftsleitung und die Führungskräfte professionelle Unterstützung in allen Personalangelegenheiten. Abhängig von der Größe und Kultur des Unternehmens erwartet auch der Betriebsrat eine kompetente Ansprechpartner*in. Diese Aufgabenvielfalt erfordert natürlich auch eine Rollenvielfalt. Personaleinheiten fungieren als zentrales und übergreifendes Bindeglied, stellen relevante Personaldaten zur Verfügung, ermöglichen Einstellungs- und Mentalitätswechsel von Menschen und sorgen mit einer authentischen, emotionalen Kommunikation für eine krisenfeste Ausrichtung auf Sinn und Nachhaltigkeit eines Unternehmens.

Was ist der Nutzen und der Mehrwert für eine Organisation, wenn sie über ein gut funktionierendes Personalmanagement verfügt?

Der Mehrwert von Personal entsteht meiner Meinung nach durch qualitätsvolle Beiträge zur Förderung der Geschäftskernprozesse und Unterstützung der verantwortlichen Führungskräfte. Die Wertschöpfung des Personalmanagements sehe ich in zwei Richtungen: Einerseits die Wertschöpfung des „Personalsystems der Organisation“: Gemeint sind hier in erster Linie die Führungskräfte und unternehmerisch handelnde Mitarbeiter*innen als Akteure der operativen Personalarbeit. Intern ist zu entscheiden, wie zentral oder dezentral hier die Befugnisse in Personalangelegenheiten verteilt werden. Andererseits die Wertschöpfung der

Personalabteilung als unternehmerisch denkende, innovative, kooperative und selbstorganisierende Einheit, die möglichst alle personalbezogenen Aspekte der Unternehmensstrategie proaktiv vertritt. Dazu gehören viele Aufgaben, wie beispielsweise als Garant für die rechtlichen Ansprüche der Mitarbeiter*innen aufzutreten, neue Lernformen einzuführen, als strategischer Partner der Geschäftsführung Veränderungen zu begleiten, die Personalprozesse professionell durch sinnvolle Nutzung der IT umzusetzen und auch die Pflege der Beziehungen zum Betriebsrat. Der Personalbereich muss sich immer wieder der Diskussion stellen, ob Teile davon zugekauft, also ausgelagert werden sollen. Es ist in speziellen Einzelfällen oder bei Teilprozessen wirtschaftlich sinnvoll, sich Spitzenwissen und professionelle Erfahrungen einzukaufen. Gerade in kleineren oder mittleren Unternehmen kann das eine gute Option sein. Die Auslagerung der gesamten Personalverantwortung kann ich aber nicht empfehlen.

Es gibt Führungskräfte, die denken, dass sich die Personalabteilung um alle mitarbeiterbezogenen Angelegenheiten kümmern soll. Geht das überhaupt?

Diese Frage berührt einen sehr sensiblen Punkt. Es geht schlichtweg um das Selbstverständnis der Personalabteilung in einem Unternehmen. Wir alle machen täglich Erfahrungen, bewerten diese und haben dann unser eigenes Bild von den Erlebnissen. Wie wird Personal intern wahrgenommen? Da gibt es teils sehr kritische Zuschreibungen, wie beispielsweise „ ewige Besserwisser, Bürokraten und Verwalter, Erbsenzähler, aber auch verlässliche Dienstleister , moralische Instanz oder der gute Geist“. Es braucht in erster Linie ein Umdenken in der Einstellung vieler Führungskräfte zu einer professionellen Führungsarbeit. Gemeint sind hier das Individuum und das organisationale Führungssystem. Dazu gehören eine vertrauensvolle Führungsbeziehung, ganzheitliche Grundkompetenzen in wichtigen Personalprozessen und auch ein arbeitsrechtliches breites Basiswissen. Leider fehlen diese personalrelevanten und rechtlichen Inhalte in vielen Führungsseminaren. Die Träger der operativen Personalarbeit sind für mich in erster Linie die Führungskräfte und in Zukunft wohl auch selbstverantwortliche Teams. Eine gelebte

Führungsverantwortung ist nicht delegierbar und nicht zentralisierbar. Wenn Führungskräfte ihre operativen Personalaufgaben gut erfüllen, dann braucht es keine von Werbeagenturen gestaltete Arbeitgebermarketing-Kampagnen, keine von oben konzipierte Mitarbeiterbindungsprogramme und keine ausgeklügelten Vergütungs- und Anreizsysteme. Es geht um das vertrauensvolle Zusammenspiel der Linienführungskräfte mit der Personalabteilung. Echte, natürliche Wertschätzung des Einzelnen, Führung als Dienstleistung für die Mitarbeiter*innen und die Übernahme von Verantwortung für Fragen und Themen rund um das Arbeitsverhältnis sind Alleinstellungsmerkmale erfolgreicher Führungskräfte.

Da tut sich ein beachtliches Spannungsfeld zu den Führungsfunktionen auf. Was brauchen Führungskräfte dafür an Unterstützung?

Nun gut, Personalarbeit ist nicht immer konfliktfrei. Ich habe einige Personalverantwortliche kennengelernt, die sich als Teil und Mit-Verantwortliche von Geschäftskernprozessen verstehen. Sie wollen „ihre Kunden“ aktiv mit einer Personalexpertise unterstützen. Wenn dann noch eine Portion Ehrgeiz und eine hohe Zielorientierung dazu kommen, dann verstehen sich diese Personalverantwortlichen als die wahren Treiber von Veränderung oder einer Transformation. Das kann natürlich heftige Konflikte mit den Linienführungskräften der großen Geschäftsbereiche nach sich ziehen, dort wo tatsächlich das Geld verdient wird. Wenn der Personalverantwortliche nicht den ausdrücklichen Auftrag eines Vorstandsmitgliedes oder eines Geschäftsführers für diese Treiberrolle hat, dann übernimmt er sich. Er hat in diesem Fall einfach kein Mandat. In der Eskalation solcher Konflikte gibt es viele Spielzüge, bei denen die Führungskräfte facettenreich aufzeigen können, wer hier welche Entscheidungen wirklich beeinflussen oder treffen kann. Idealerweise treten professionelle Personalexperten bei Veränderungsvorhaben als engagierte Unterstützer*innen, Koordinatoren und Berater*innen mit den erforderlichen Personalinstrumenten und Personalprozessen auf. Damit steigen die interne Bedeutung und der Stellenwert von Personal. In einem längeren und ernst gemeinten Change-Prozess sind die Linienführungskräfte auf eine gute Personalarbeit geradezu angewiesen.

Wir werfen einen Blick voraus; Welche Herausforderungen und Schwerpunktthemen wird ein ganzheitliches Personalmanagement in Zukunft bewältigen müssen?

Ich weiß nicht, wie es dir geht, aber die Situation in der Welt, der Gesellschaft, der ökologischen Veränderung und die Arbeitssituation in Unternehmen lässt mich nicht kalt. Corona ist da nur ein Aspekt. Wir gehen derzeit wohl durch eine der tiefgreifendsten Umwandlungen der Weltgeschichte. Wie kann sich die betriebliche Funktion Personal da richtig positionieren? Dazu gibt es ganz viele Beiträge in der Fachliteratur, von Universitäten und Beratungsunternehmen.

Und jetzt ganz konkret, wie ist deine Einschätzung dazu?

Ich sehe es als große Herausforderung, dass Personal in der Strategiefindung, in den Veränderungsvorhaben und in den Geschäftsprozessen der Organisation als unterstützender Teil voll integriert bleibt. Die Gewinnung und Bindung von engagierten Mitarbeiter*innen kann gefördert werden durch eine inhaltliche Verbreiterung der Arbeitsplatzangebote auf Basis des „Diversity-Gedankens“. Es geht darum, ein attraktives Arbeitsumfeld für die nächsten Generationen zu schaffen,

beispielsweise durch Mobiles Arbeiten oder Homeoffice, hybride Arbeitsformen, individuelle Arbeitszeitmodelle je Lebensphase, Teilzeitführung, weniger Kontrolle und mehr Vertrauen, Führung auf Zeit, Auszeiten für Pflegeaufgaben. Arbeitszeit und Lebenszeit werden keine Gegensätze mehr sein. Die Zukunft der Erwerbsarbeit ist neu zu denken. Vielfach werden die Arbeitsplätze und die damit verbundenen Aufgaben um den Menschen herum organisiert werden und nicht so wie bisher umgekehrt. Es wird neue Formen der Kooperation brauchen, vor allem auch unterstützt durch digitale Technologien. In der Digitalisierung von geeigneten Personalprozessen soll Personal vor allem als Vorbild wirken und in der Vermittlung von digitalen Kompetenzen neue online-Lernformate einführen. Werte wie Gesundheit und Wohlbefinden werden an Bedeutung gewinnen. Wir werden in der zukünftigen VUCA-Welt auch viel mehr Innovationskraft in allen Unternehmensfunktionen brauchen und die zunehmende Komplexität durch Selbststeuerung bewältigen. Dazu müssen wir Menschen mit Experten-Know-How für das Unternehmen begeistern und ihnen die Möglichkeit bieten, an jedem Ort für uns zu arbeiten. Große Themen mit vielen Facetten werden auch die Wechselwirkungen zwischen Erlöse – Kosten – Wachstum - Qualität werden. Gleichzeitig steigt die psychische Belastung an den meisten Arbeitsplätzen, auch aufgrund der zunehmenden Digitalisierung im Berufs- und Privatleben. Da passt es gut für eine Personalabteilung, wenn Fehlentwicklungen aufgezeigt und passende Lösungen angeboten werden. Ich bin überzeugt, dass die klassische Personalabteilung in Struktur und Personalausstattung, so wie wir sie bisher kannten, starken Veränderungen unterliegen wird. Personalarbeit wird immer mehr zu den Linienführungskräften und den eigenverantwortlichen operativen Teams wandern. Es geht nicht mehr nur um das Vollziehen von effizienten Dienstleistungen. Personal soll zukünftig nicht nur auf die bestehenden Werte schauen, sondern auch zusätzliche oder neue Werte schaffen.

Vielen Dank für das interessante Gespräch und alles Gute.

Das Interview mit Johann Glück führte Walter Schlögl, TAO im November 2021, www.tao.co.at (http://www.tao.co.at)

Fotos und Bilder: Johann Glück und pixabay.

Drucken