



# Plaste und Elaste

Die Zukunft der Kunststoffindustrie

## Ausgenutzt

Fälscher schädigen den  
Mittelstand durch Plagiate  
millionenfach – Seite 12

## Ausgestellt

Bei Hausmessen wird viel  
Aufwand zur Kundenbindung  
betrieben – Seite 36

## Ausgezahlt

Mittelständler, die zu einer  
Holding gehören, performen  
besser – Seite 44

# Personaler, aufgepasst: Lernt gestalten!



Prof. Dr. Guido Quelle ist Geschäftsführer der Mandat Managementberatung, die sich auf die Entwicklung und Umsetzung von Wachstumsstrategien spezialisiert hat. Für „Markt und Mittelstand“ schreibt er die Kolumne „Aus sicherer Quelle“.

**DIE SCHLECHTE NACHRICHT VORAB:** Personalabteilungen sind häufig keine Hilfe, wenn es um das Generieren von gesundem, profitablen Unternehmenswachstum geht – leider. Zwar haben Personalleiter Zugang zu jedem Sachverhalt in Bezug auf Mitarbeiter und sind beim Aufsetzen von (fast) jedem Arbeitsvertrag dabei. Personalleiter verhandeln nicht nur mit dem Betriebs- oder Personalrat. Sie sitzen auch ganz nahe an der Geschäftsführung und genießen daher Autorität. Aber: Allzu häufig beschränkt sich der Beitrag der Personalabteilung auf rein administrative Dinge. Löhne, Gehälter, Sozialleistungen, Überstunden werden korrekt abgerechnet. Eventuell vertritt der Personalchef sein Unternehmen noch bei arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen. Aber das war's dann auch schon.

Eigentlich wäre das nicht weiter schlimm, würden sich viele Personalabteilungen nicht zu „HR“ aufschwingen – zur „Human Resources“-Abteilung.

Oh, aufgepasst! Hinter diesem Kürzel verbirgt sich ein Paradigmenwechsel im Selbstverständnis der Personaler: Es geht nicht mehr länger um Bürokratie. Sondern um die Ressource „Mensch“, die erkannt und gefördert werden will. Na, dann mal los. Plötzlich will die Personalentwicklung ihrem Namen gerecht werden – und das Personal entwickeln. Das treibt bisweilen absurde Blüten: Das Auslandsgeschäft boomt? Alle bekommen einen Englischkurs verordnet. Eine neue Managementmethode wird bekannt? Die Welle reiten wir mit, alle werden auf Seminare geschickt. Der Teamgeist muss gestärkt werden? Also gehen wir gemeinsam klettern, wir führen Pferde durch den Wald, wir bauen eine Feuerstätte, fahren Kanu, lassen uns in der Gruppe fallen. Seien wir ehrlich: Derlei Aktionismus ist – einfach furchtbar. So verkommt die Personalentwicklung zur zwangsbeglückenden Seminarveranstaltungseinheit und verliert gänzlich ihre Akzeptanz im Unternehmen. Woran man das erkennt? Etwa an dem Satz: „Wir müssen mal wieder zur Fortbildung.“

So wird das nichts. Doch jetzt kommt die gute Nachricht: Es gibt Personalleiter, die das Unternehmen wirklich gestalten wollen und hart am Wind der Strategie segeln. Dazu gehen sie der Geschäftsführung mitunter auf die Nerven, weil sie die Implikationen der Strategie auf die Personalentwicklung verstehen und darüber sprechen wollen, welche neuen Mitarbeiter genau gesucht werden – und sich nicht mit dem Hinweis auf die 25-jährigen teamorientierten, international erfahrenen Top-Führungskräfte mit Fachexpertise und Karriere im Ehrenamt abspeisen lassen. Diejenigen Personalleiter, die es durchhalten, immer wieder aus der Strategie die richtigen Fragen abzuleiten, und die dann den Mut haben, eine Personalentwicklung aufzubauen, die sich an Resultaten messen lässt, sind es, die wirklich einen Wachstumsbeitrag leisten. Diese Personalleiter – diese Gestalter – werden gebraucht. Die Verwalter können sich wieder hinlegen.

Eines allerdings müssen wir bei aller Kritik zugeben: Der eifrigste und wachstumsstärkste Personalleiter kann nichts tun, wenn der Chef mauert. So fair müssen wir sein. <<