



IM GESPRÄCH MIT ...

Erich Cibulka kennt die Seite des HR-Managers, aber auch die des externen Beraters. Der Geschäftsführer von Philadelphia Management begann seine Karriere als Personalleiter für Konsum Österreich und die Gerngross Kaufhaus AG. Später wechselte er in die Geschäftsleitung von T-Mobile Austria, wo er als Verantwortlicher für Human Resources und Organisation die Integration der T-Mobile Austria in die Deutsche Telekom begleitete. Vor dem Schritt in die Selbstständigkeit erlebte er als Executive Director und HR-Verantwortlicher für Österreich und CEE bei der Bank Austria die Übernahme durch Unicredit. Wir sprachen mit Erich Cibulka über Beratung und Human Resource Management.

„Im HR-Alltag und in der Beratung sind ähnliche Tugenden gefragt“

Herr Cibulka, inwieweit benötigen HR-Verantwortliche Beratungskompetenz?

Das hängt davon ab, wie Sie Beratungskompetenz definieren.

Wie definieren Sie den Begriff?

Beratungskompetenz umfasst zum einen theoretische Kenntnisse und praktische Erfahrungen bezogen auf den Gegenstand der Beratung. Zum anderen benötigen gute Berater aber auch Sozialkompetenz. Denn Beraten ähnelt stark dem Verkaufen. Allerdings verkaufen Berater kein Produkt, sondern ein immaterielles Gut – nämlich eine Idee, wie man an ein Problem herangeht. Die Kunst besteht darin, den Kunden auf seinem Weg der Problemlösung zu begleiten. Es geht nicht darum, einen Lösungsweg vorzuschreiben. Beratung

wirkt erst dann nachhaltig, wenn der Kunde seinen Weg alleine geht. Denn nur dann wird er zukünftig in der Lage sein, ähnliche Probleme selbst zu lösen.

Sehen Sie Parallelen zwischen der Arbeit externer Berater und der interner HR-Verantwortlicher?

Durchaus. HR-Verantwortliche erfüllen ähnliche Funktionen wie externe Berater. Sie unterstützen die Linienverantwortlichen und geben ihnen Inputs, wie sie etwas besser machen können. Dabei haben sie jedoch – ähnlich wie externe Berater – kein Weisungsrecht. Sie tragen keine Linienverantwortung, sondern arbeiten in einer Supportfunktion. Daher ist es für HR-Verantwortliche auch sehr wichtig, zu überzeugen, glaubwürdig zu

sein und geschätzt zu werden. Im HR-Alltag und in der Beratung sind also ähnliche Tugenden gefragt. Ähnlich wie ein Berater muss auch ein HR-Verantwortlicher zum Spirit des Unternehmens passen. Es gibt sehr harte und controllinggetriebene Unternehmen, in denen der Personalmensch entsprechend agieren muss. Andererseits gibt es Unternehmen, die sich sehr weich und verspielt präsentieren. Zu ihnen passt wiederum kein rigider Zahlenmensch.

Sie selbst haben viele Jahre als Personalchef gearbeitet. Gab es Situationen in Ihrer Laufbahn, in denen Beratungskompetenz besonders wichtig war?

Sehr wichtig wird die Beratungsfunktion bei Umstrukturierungen im Zuge von stra-

teigischen Neuausrichtungen, beispielsweise bei einem Eigentümerwechsel und den damit verbundenen Veränderungsprozessen. Das habe ich in verschiedenen Konstellationen erlebt. Zum Beispiel, als aus max.mobil T-Mobile Austria wurde oder als Unicredit die Bank Austria übernahm. Das waren dramatische Umwälzungen mit einer großen öffentlichen Wirkung. Personalmenschen sind in solchen Situationen sehr mit der Kommunikation beschäftigt, die in Veränderungsprozessen eine entscheidende Rolle spielt. Denn gerade in diesen Phasen bestehen Informationsdefizite und Unsicherheiten, die wiederum der beste Antrieber für unnatürliches und seltsames Verhalten sind. Kommunizieren ist ein Wundermittel, um dem vorzubeugen.

Sie haben sich in diesen Umbruchprozessen also vor allem in der Rolle des Kommunikators gesehen?

Ja – und zwar sowohl in Richtung Unternehmensleitung als auch in Richtung Mitarbeiter. Es ging darum, den Mitarbeitern zu kommunizieren, worum es gerade geht. Aber auch darum, das Ohr am Puls der Zeit zu haben und Fragen, Sorgen und Anliegen der Beschäftigten an die Geschäftsleitung zu transportieren, um dort eine gewisse Sensibilität zu schaffen. Ich denke, hier hat die Personalabteilung eine wichtige Rolle. Wenn sie diese nicht wahrnimmt, überlässt sie dieses Feld voll und ganz dem Betriebsrat. Das muss nicht schlecht sein, kann aber problematisch werden. Denn nicht immer sind Unternehmensleitung und Betriebsrat in Phasen der Umstrukturierungen einer Meinung.

Welche Kompetenzen muss ein Personalist gerade für solche Phasen mitbringen?

Gelassenheit und Glaubwürdigkeit. Ich kann von Menschen nur einfordern, mit einer Situation souverän umzugehen, wenn mir das selbst gelingt. Auch ein gewisser Grundoptimismus ist wichtig. Gerade in Change-Phasen kumulieren sich die Sorgen – und alle Vorbehalte von „geht nicht“ über „wird nicht“ bis „hat noch nie funktioniert“ werden gepredigt. Daher müssen Personalverantwortliche einen Gegenpol schaffen – Veränderungen zulassen, positiv drauf schauen und Chancen beschreiben, nicht Gefahren. Das sind ganz wichtige Haltungsfragen, die

Personalchefs in dieser Situation vermitteln sollten.

Was war für Sie das größte Learning aus Ihrer Zeit als Personalleiter?

Ein zentrales Learning war, drauf zu kommen, dass HR eine Querschnittsfunktion innehat und wahrscheinlich der generalistischste Bereich im Unternehmen ist – mit Ausnahme des CEO. Denn Personalisten sind überall involviert und müssen das gesamte Geschäft verstehen. Aufgrund dieser Querschnittsfunktion ist der Anspruch, „wir sind die Guten, wir unterstützen die Mitarbeiter“, für eine Personalabteilung zu dünn. Eine Firma ist nicht um das Personal gebaut, sondern das Personal erfüllt einen Zweck. Es braucht wohl Verständnis für die Belegschaft, aber der Zweck des Tuns ist das Unternehmen. Diese beiden Seiten zu balancieren ist nicht einfach. Ein Vorstand kann leichter auf der Sachebene bleiben und den Personenfaktor ausblenden. Der Personalist kann das nicht, er muss die Mitarbeitersicht und die Unternehmenssicht berücksichtigen. Aber aufgrund dieser Komplexität ist das eigentlich eine sensationell spannende Aufgabe.

Warum „eigentlich“?

Was in diesem Zusammenhang auch ein Learning ist: Wer das alles hinbekommt und ein guter Makler der Interessen ist, bekommt dafür nie die Lorbeeren. Denn die Lorbeeren bekommt, wer die Hauptinteressen des Unternehmens vertritt. Damit müssen Personalmenschen umgehen können – und das ist eine Herausforderung.

Klingt unbefriedigend ...

Naja, das ist die Frage nach der intrinsischen und der extrinsischen Motivation. Wer einmal durchschaut hat, dass er eine wichtige Rolle spielt, kann damit ja zufrieden sein. Wer aber erwartet, dass er für alle Leistungen, die er erbringt, materiell bonifiziert wird, muss zwangsläufig enttäuscht werden. Anreizsysteme wie im Marketing oder Vertrieb gibt es in den anderen Supportfunktionen eben nicht. Damit muss man leben können.

Sie haben vor ein paar Jahren die Seiten gewechselt – von einer Position als Executive Director der Bank Austria in die Beratung. Heute erleben Sie viele Unternehmen aus der Außenperspektive.

In welchen Feldern des Human Resource Managements gibt es aus Ihrer Sicht den größten Beratungsbedarf?

Ich glaube, der größte Beratungsbedarf besteht im Selbstverständnis von HR. Bezogen auf die Frage, wie sich das Personalmanagement selbst definiert, habe ich die ganze Bandbreite gesehen: vom selbstbewussten Generalisten, der ein strategischer Partner des Vorstandsvorsitzenden ist, bis zum Erfüllungsgehilfen auf der Ebene des Dienstvertrages schreibenden, Zeitwirtschaft betätigenden und Reisen abrechnenden formalistischen Administrators. Auch der naive Welt- und Menschenverbesserer, der sich vor allem über Fortbildungs- und Trainingsprogramme definiert, gehört dazu. Die Spannweite der Definitionen ist sehr weit. Hier ist noch einiges zu tun – und hier liegen viele Chancen für Unternehmen, die eigene Personalabteilung effizient und produktiv zu machen. Wir sprechen schon seit rund 15 Jahren von HR als Business- oder Strategiepartner. In der Praxis habe ich nur wirklich wenige als solche erlebt.

Wie wird sich das Verhältnis von Beratung und HR aus Ihrer Sicht entwickeln? Nimmt der Einfluss der Beratung auf HR zu?

Das hängt sehr stark von der jeweiligen Personalabteilung ab, daher traue ich mir hier keine Prognose zu. Aber es gibt ein paar Themen, die auch in Zukunft prädestiniert sind für externe Hilfe. Dazu gehören zum Beispiel größere Change-Projekte, für die sich Unternehmen Kapazität, externe Perspektive und Neutralität dazukaufen. Auch der Bereich der Aus- und Fortbildung wird weiterhin ein großes Thema für externe Beratung sein. Denn hier profitieren Unternehmen von den Kompetenzen der Anbieter bezogen auf Methodik und Didaktik. Wichtig ist nur, dass die Auftraggeber ihre Berater nicht über die Strategien des Unternehmens und die Themenschwerpunkte der Weiterbildungen entscheiden lassen. Ich habe schon erlebt, dass Briefings in dieser Hinsicht überraschend viel Spielraum ließen. So weit sollte der Einfluss der Beratung nicht gehen. Aber grundsätzlich gibt es einige Felder, in denen Consulting in Zukunft auch weiterhin eine große Rolle spielen wird.

Interview: Bettina Geuenich