

HR muss seine Chance nutzen

Nicht in Schockstarre verharren, sondern sich den großen Anforderungen stellen – das ist für Autor Dr. Meik Bödeker die einzige Chance für HR, einer drohenden Bedeutungslosigkeit entgegenzuwirken. Er fordert, HR jetzt revolutionär neu zu denken.

Herr Dr. Bödeker, auf den ersten Blick wirkt Ihr Buch nicht HR-freundlich.

DR. MEIK BÖDEKER Ich habe das Buch nicht geschrieben, um HR-Bashing zu betreiben. Aber ich erlebe es nun seit vielen Jahren meiner Beratertätigkeit immer häufiger, dass vor allem HR Veränderungen in Unternehmen im Weg steht. In neun von zehn Fällen ist es in meinem Job so.

Wie ist bisher die Resonanz auf Ihr Buch?

BÖDEKER Es gibt sehr viele positive Bewertungen und viele Menschen, die das Buch gelesen haben – auch etliche Personaler übrigens – geben mir recht.

Obwohl Sie in Ihrem Vorwort ja die Vermutung äußern, dass Personalern Ihr Buch wohl nicht so gefallen wird. Warum?

BÖDEKER Ich habe Personaler häufig als wenig kritikfähig erlebt. Vielen Personalern fällt es schwer, ihre Position oder ihre Rolle zu hinterfragen. So befürchte ich, diese könnten mein Buch vielleicht als Angriff verstehen. Aber genau das ist es nicht.

Sie räumen ein, dass auf HR eine sehr große Last liegt, die elementaren Weichenstellungen für die Zukunft der Arbeitswelt zu stellen. Und zwar in allen Belangen, die die Mitarbeiter betreffen – ist HR damit überfordert?

BÖDEKER Die Anforderungen an HR sind derzeit enorm und größer als an jede andere Abteilung. Um Überforderung zu vermeiden, braucht es Veränderungsbereitschaft – diese sehe ich noch nicht überall.

Was passiert, wenn HR den Wandel verpasst?

BÖDEKER HR steht an einem Scheideweg. Entweder, es wird in Zukunft nur noch eine einfache Verwaltungsabteilung sein, die auf die Übersetzung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens an die Mitarbeiter überhaupt keinen Einfluss mehr hat.

Oder?

BÖDEKER Oder HR wird seine Chance nutzen und vom Verwalter zum Gestalter werden und als strategischer Berater mehr Einfluss gewinnen. Sagen wir es so: Wenn ich eine große Welle auf stürmischer See auf mich zukommen sehe, habe ich zwei Möglichkeiten. Entweder, ich stelle mich dieser entgegen, dann schlägt sie über meinem Kopf zusammen und drückt mich unter Wasser. Oder ich nehme sie an und versuche auf dieser Welle zu surfen. Die Personaler sehen die große Welle, verharren aber noch zu sehr in einer Schockstarre. Und wundern sich dann, wenn die Welle über ihrem Kopf zusammenschlägt. Ich möchte HR dazu ermutigen, auf der Welle zu surfen, um nicht unterzugehen. HR muss revolutionär neu gedacht werden, um der drohenden Bedeutungslosigkeit entgegenzuwirken.

Welche Handlungsfelder sind Ihrer Meinung nach die maßgeblichen Stell-schrauben, an denen HR nun dringend drehen muss?

BÖDEKER Es findet zunehmend auch in den Unternehmensspitzen ein Umdenken



MEIK BÖDEKER ► HR am Scheideweg. Personal-Abteilungen müssen sich ändern. Radikal. Oder sie verschwinden...

BoD, 2020, 104 S., 19,95 €
ISBN 978-3-7526-9006-4

statt. Man weiß, dass die „Quelle Mensch“ immer wichtiger wird. Wenn die Personaler es jetzt geschickt anstellen, wird man ihnen auch zuhören. Das ist eine Welle, auf der HR jetzt surfen kann. Es ist eine große Chance für HR, die Parameter der Zusammenarbeit in einer neuen, vernetzten Arbeitswelt zu bestimmen. Dazu muss HR aber raus aus dem Elfenbeinturm, raus aus der Komfortzone. Um ein Verständnis dafür entwickeln zu können, wie das Unternehmen wirklich tickt, was wirklich gebraucht wird, muss HR seine Zeit abwechselnd in den verschiedenen Abteilungen verbringen. Mal im Vertrieb, mal in der Buchhaltung. Mit den Menschen dort reden, ihnen zuhören. Erst dann, wenn der Personaler sämtliche Prozesse kennt, kann er sich den neuen Anforderungen stellen und zum Beispiel passende Rekrutierungs-



MEIK BÖDEKER ist promovierter Informationswissenschaftler und arbeitet als Berater und Coach für mittelständische Unternehmen.

prozesse initiieren, attraktives Onboarding entwickeln, der Alterung der Belegschaft mit kreativen Maßnahmen begegnen oder eine Kultur mit passgenauer Weiterbildung etablieren.

Es klingt selbstverständlich, aber ich habe Personaler erlebt, die sich über mangelnde Bewerbungen beschwerten, aber nicht wissen, was kununu ist, oder es nicht als wichtig erachten. Viele kommen gar nicht auf die Idee, dass der Fachkräftemangel auch an fantasielosen Stellenanzeigen liegen könnte. Dafür habe ich kein Verständnis.

Für HR-Verantwortliche und HR-Experten sind die Herausforderungen, die Sie in Ihrem Buch beschreiben, sicher nicht neu. Woran liegt es, dass HR Ihrer Meinung immer noch in alten Strukturen verharrt?

BÖDEKER Seit einigen Jahren schon befinden sich die Personalabteilungen relativ geschützt im Auge des Sturms, wo es ja windstill ist. Wenn sie sich drei Schritte vorwärts bewegen, gehen sie direkt in den Sturm. Das versuchen viele Personaler zu vermeiden. Ich habe Personaler oft als sehr introvertierte und ruhige Menschen erlebt, die eher die Veränderung scheuen. Ein Großteil der Personaler sind Frauen, die leider immer noch nicht von allen ernst genommen werden. Zudem ist Personal oft eine unsichtbare Stabsabteilung. Seien wir mal ehrlich: Wenn man nichts tut, merkt es erst mal keiner. Personaler können teilweise jahrelang nichts bewegen, aber wenn der Sturm sie dann trifft, weht es sie innerhalb kürzester Zeit fort.

Sie verbinden Ihre Ausführungen durchgehend mit dem starken Appell, dass HR sich dringend wandeln muss. Auch merkt man hier und da eine gewisse Verzweiflung in Ihren Sätzen. Wie groß ist Ihre Hoffnung, dass Sie gehört werden?

BÖDEKER Die ist nicht sehr groß. Aber es ist ja auch nachvollziehbar. Der Mensch verändert sich nur, wenn er unbedingt muss. Was mich nachdenklich stimmt, ist die junge Generation, die HR verändern will, aber nicht zum Zuge kommt. Ich unterrichte seit Jahren an Hochschulen Wirtschaftspsychologen und diese strömen zum großen Teil in Personalabteilungen der Unternehmen. HR wird extrem von jungen, kreativen Köpfen nachgefragt. Und die rennen gegen Mauern. Wenn nur die Hälfte von dem wahr ist, was meine Absolventen mir erzählen, fasse ich mir an den Kopf.

Sie sprechen in Ihrem Buch von zwei Dimensionen, die von HR einen Paradigmenwechsel verlangen. Einmal die äußeren im Hinblick auf die Transformation der Organisation und zweitens die innere Dimension im Hinblick auf die Transformation der HR-Abteilung selbst. Wie erleben Sie beide Dimensionen in den Unternehmen?

BÖDEKER Die beiden Dimensionen bedingen sich natürlich gegenseitig. Es ist die Aufgabe von HR, die digitale Transformation, neue Produktionsabläufe und Prozesse intern umzusetzen und Ressourcen bereitzustellen. Wenn digitale Transformationsprozesse scheitern, was ich immer wieder

erlebe, ist es selten die alleinige Schuld von HR, aber zu 100 Prozent trifft HR eine Mitschuld.

Kommt das HR-Business-Partner-Modell nicht zum Tragen?

BÖDEKER Das Schlagwort kenne ich seit den frühen Nullerjahren. Ich sage, HR ist kein Business Partner, war es nicht, und wenn HR so weitermacht, wird es es auch in Zukunft nicht sein.

Das klingt sehr radikal.

BÖDEKER Weil ich es in der Praxis immer wieder erlebe. Keine Führungskraft, die in ihrer Abteilung Probleme hat, wird zu HR gehen, um sich Rat zu holen. Dafür werden externe Coaches eingesetzt oder Berater. Weil HR diese Aufgabe schon alleine aufgrund der organisatorischen Strukturen nicht erfüllen kann.

Ihr Buch führt zu dem Schluss, dass es in Zukunft keine HR-Abteilung mehr geben kann, wie wir sie kennen. Wie könnte das HR von morgen aussehen?

BÖDEKER Die Personalabteilung der Zukunft besteht aus ganz wenigen Verwaltungsleuten, die die operativen Arbeitsprozesse überwachen, weil diese ja voll digitalisiert sind. Zudem aus IT-Experten, die mit Big Data professionell umgehen können. Die Personalabteilung hat keinen Mittelbau mehr, ist unten schmal und oben breit. Dort sind dann interne Berater angesiedelt, die sich auf verschiedene Fachgebiete fokussieren. Zum Beispiel auf Training und

Development, auf Persönlichkeitsentwicklung oder auf den Personalbedarf. Diese Berater haben dann auch idealerweise einen Sitz in der Geschäftsleitung.

Derzeit werden die Unternehmen von der Coronakrise kräftig durchgeschüttelt. Was bedeutet dies für den Wandel von HR?

BÖDEKER Die Coronakrise führte dazu, dass in kürzester Zeit zusätzliche Anforderungen auf HR zukamen. Viele Unternehmen aber mussten feststellen, dass sie darauf nicht vorbereitet waren. HR konnte in vielen Fällen Homeoffice, Remote Management oder Digitalisierung der Prozesse nicht antizipieren – das hätten sie aber können müssen. Corona hat die Fehler der Vergangenheit offengelegt. Im Zuge dessen passiert jetzt etwas Interessantes: Viele mittelständische Unternehmen besetzen HR-relevante Positionen mit Menschen aus anderen Abteilungen. Diese Veränderung in den HR-Abteilungen habe ich im vergangenen halben Jahr häufig gesehen. Unternehmen holen sich jemanden in die Personalabteilung, der umsetzen kann, der hemdsärmeliges Management draufhat, das Geschäft kennt und mit der Digitalisierung umgehen kann. So macht der Salesmanager eben jetzt HR. Der hat zwar keine Ahnung von intergenerativem Wissenstransfer, aber er weiß, wie er eine Schulung machen muss, in der seine Leute nicht einschlafen. Das ist eigentlich ein Armutszeugnis für die angestammten Personaler. Sie müssen endlich anfangen, sich auf die Zukunft einzustellen. Die Coronakrise wird diese Notwendigkeit beschleunigen.

Herr Dr. Bödeker, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Sabine Schritt.

AKTUELLE STEUERRECHTSPRECHUNG

KOSTEN FÜR CORONATESTS

In der letzten Aktualisierung der FAQ „Corona“ (Steuern) hat die Finanzverwaltung zur Übernahme der Kosten von Covid-19-Tests (PCR- und Antikörpertests) Stellung genommen: Aus Vereinfachungsgründen ist von einem ganz überwiegend eigenbetrieblichen Interesse des Arbeitgebers auszugehen. Die Kostenübernahme ist kein Arbeitslohn. ●

AUFWENDUNGEN FÜR EINE EVENTAGENTUR

Wird die Höhe des dem Arbeitnehmer zugeflossenen Sachbezugs im Wege einer Schätzung anhand der Kosten des Arbeitgebers bestimmt, sind in die Schätzungsgrundlage nur solche Kosten des Arbeitgebers einzubeziehen, die geeignet sind, beim Arbeitnehmer einen geldwerten Vorteil auszulösen. Die Aufwendungen für einen Eventmanager sind dabei nicht zu berücksichtigen. In die Bemessungsgrundlage nach § 37b Abs. 1 Satz 2 EStG sind demgegenüber alle der Zuwendung direkt zuzuordnenden Aufwendungen (Einzelkosten) einzubeziehen, ungeachtet, ob sie beim Zuwendungsempfänger einen Vorteil begründen können. Besteht die Zuwendung in der kostenlosen oder verbilligten Teilnahme an einer (betrieblichen) Veranstaltung, gehören zu diesen Aufwendungen auch die Kosten eines Eventmanagers (Urteil des Bundesfinanzhofs v. 13.5.2020, VI R 13/18). ●

ANWENDUNG DER EIN-PROZENT-REGELUNG

Nach dem Urteil des Finanzgerichts Niedersachsen vom 13.1.2020 (8 K 98/19) sind bei Anwendung der Kostendeckelung aus Billigkeitsgründen bei privater Nutzung betrieblicher Kfz Leasingonderzahlungen auf die Vertragslaufzeit zu verteilen und den Kfz-Kosten hinzuzurechnen. ●

FREISTELLUNG VON ARBEITSLOHN NACH DEM AUSLANDS-TÄTIGKEITSERLASS

Die nichtselbstständig ausgeübte Beratungstätigkeit beim Aufbau einer Zweitmarke für ein bestehendes Kommunikationsnetz in einem anderen Staat erfüllt nach dem Urteil des Finanzgerichts Köln vom 19.6.2020 (15 K 609/18) nicht die Voraussetzungen für die Steuerfreistellung von Arbeitslohn nach dem Auslands-tätigkeitserlass (ATE). ●

DER AUTOR



HANS-ULRICH DIETZ ► Finanzwirt, Betriebswirt (VWA) und Lehrbeauftragter an der Frankfurt School of Finance & Management