

„Wir leben im Jahrhundert

Dr. Angelika Dammann über HR-Trends, aktuelle Herausforderungen

Eine der meistbeachteten Stimmen in der HR-Welt gehört Dr. Angelika Dammann. Als Personalvorstand bei SAP und Geschäftsführerin bei Unilever trieb sie Themen wie Diversity, Gleichstellung von Frauen und Professionalisierung der Personalarbeit voran. Im Gespräch mit der PERSONALFÜHRUNG erläutert sie, was deutsche Personalabteilungen gut können – und was sie noch lernen müssen.

DR. ANGELIKA DAMMANN, 51 ► ist Managementberaterin und Coach mit eigener Praxis in Hamburg. Von Juli 2010 bis Juli 2011 gehörte sie dem Vorstand des Softwarekonzerns SAP an, mit Verantwortung für Personal. Dammann hat Jura studiert und ist seit 1990 als Rechtsanwältin zugelassen. Diesen Beruf übte sie unter anderem in London aus; später promovierte sie berufsbegleitend am Max-Planck-Institut für Ausländisches und Internationales Privatrecht der Universität Hamburg. Außerdem hat Dammann eine Coaching-Ausbildung abgeschlossen.

Ihre Managementkarriere startete sie bei Shell, wo sie im In- und Ausland mit Personal, Kommunikation und Krisenmanagement befasst war. Später leitete sie von Den Haag aus die Bereiche Personal, Change Management und Interne Kommunikation für die weltweiten IT-Services von Shell. 2007 wechselte sie zu Unilever nach Hamburg, um als Mitglied der Geschäftsleitung und Personalchefin für Deutschland, Österreich und die Schweiz an der Umstrukturierung des Konsumgüterherstellers mitzuwirken. Sie ist Dozentin für Nachhaltige Entwicklung in dem von Prinz Charles initiierten Studienprogramm für Wirtschaft und Umwelt der Universität Cambridge. Im September 2011 erhielt Dammann den Mestemacher-Preis „Managerin des Jahres“.

des Personalmanagements“

und die Situation von Frauen in Führungspositionen



Frau Dr. Dammann: Wir haben Sie in Facebook gesucht und nicht gefunden. Warum?

DR. ANGELIKA DAMMANN Ich schätze Facebook, weil es Breitenwirkung mit Schnelligkeit und Innovation vereint. Aber ich konzentriere mich momentan mehr auf Inhalte als auf Breitenwirkung. Wer mich sucht, findet mich. Sie haben es ja auch geschafft.

Wird es irgendwann ein Statussymbol sein, nicht in Facebook zu sein?

DAMMANN An dem Gedanken ist was dran. Insgesamt jedoch und speziell für junge Leute wird Facebook immer wichtiger, etwa als Bewerbungsmedium. Sie gehen trotz der breit diskutierten Datenschutzthemen frei mit diesem Medium um, erlauben eine große Transparenz auch in persönlichen Daten. Diese Leichtigkeit wird sich langfristig durchsetzen.

Auch viele Personalmanager zeigen sich in Facebook. Welchen Nutzen versprechen sie sich davon?

DAMMANN Soziale Netze helfen, Trends früh zu erkennen. Personalmanager erhalten unmittelbares Feedback und verstehen so schnell, was in den Köpfen von Studenten, Bewerbern oder Mitarbeitern vor sich geht. Man darf sich natürlich nicht verlieren.

OUTPUT SETZT INPUT VORAUSS

Welche HR-Trends sehen Sie?

DAMMANN Nach dem Übergang vom Industrie- zum Wissenszeitalter sind die Menschen in den Unternehmen die wichtigste Erfolgsressource geworden. Daraus folgt, dass die Bedeutung von strategischem Talentmanagement enorm zunimmt. Prozesse in Unternehmen sind global geworden, also müssen auch Personalmanager global denken und handeln. Diversity ist nicht mehr nur eine Frage der Beteiligung von Frauen, sondern zielt auf die Vielfalt von Altersgruppen und auf interkulturelle Verständigung. Die Flexibilisierung von Arbeits- und Lebensmodellen geht weiter.

Was heißt das für die Personalabteilungen?

DAMMANN Sie müssen innovativer arbeiten. Das setzt voraus, dass sie die nötigen Investitionen in das Personalmanagement einfordern. Sie benötigen wie andere Unternehmensfunktionen die besten Mitarbeiter und die besten Tools, beispielsweise Software, die einer Führungskraft auf Knopfdruck alle relevanten HR-Daten ihrer Abteilung zeigt.

Wie gesagt, das bekommt man nicht auf dem Tablett gereicht – man muss es einfordern. Ich war mehrmals in meiner Laufbahn an einem Punkt angelangt, an dem ich klar gesagt habe: Wenn wir diesen Output wollen, brauche ich jenen Input. Wir haben immer eine Wahl, müssen uns nur über die Konsequenzen im Klaren sein.



„Personal ist der einzige strategische Erfolgsfaktor“, sagt Dr. Angelika Dammann in unserem Interview, und hebt könne nur die Personalfunktion „diesen Schatz“. Der hohe Stellenwert, den profes-

gen die Ingenieurlücke, aber wir ziehen nicht die richtigen Schlüsse daraus – dass nur das richtige Personalmanagement die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen sichern kann.

EINFACH NUR ABLIEFERN

Warum wollen viele das nicht anerkennen?

DAMMANN HR ist nicht cool, HR ist nicht unbedingt das Auffangbecken für Top-Talente im Unternehmen, HR leistet keinen strategischen Beitrag zum Unternehmenserfolg – diese alte Leier, die wir alle nicht mehr hören mögen, wirkt leider nach. Wir Personalmanager sollten dagegenhalten, indem wir schlicht abliefern. Wir sollten den strategischen und operativen Mehrwert liefern, den die Unterneh-



Womit haben Sie Ihr Gegenüber überzeugt?

DAMMANN Mit Zahlen und Fakten. Je mehr wir Personalmanager damit argumentieren, desto eher werden wir gehört. Leider ist immer noch nicht überall angekommen, dass HR einen werthaltigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Ich habe vor Kurzem gelesen, dass über 30 Prozent der Unternehmen fürchten, ihre strategischen Ziele zu verfehlen, weil sie nicht genügend qualifizierte Mitarbeiter finden. Wir beklau-

men von uns erwarten. Wir haben unheimlich viel zu bieten – gerade jetzt, das müssen wir beweisen.

Mangelndes Selbstbewusstsein und devotes Understatement erlebe ich nur in Deutschland. Mir war immer klar, warum ich Personalmanagerin bin: weil ich eine wichtige Rolle im Unternehmen auszufüllen habe, übrigens als Mitglied der Geschäftsleitung auch über HR hinaus. Unser Selbstbild strahlt nach außen, habe ich meinem Team gesagt, also zeigt, was ihr könnt, dann werdet ihr ernst genommen. Wir müssen auf Augenhöhe operieren.

Was läuft in Personalabteilungen außerhalb Deutschlands anders?

DAMMANN Sie beschäftigen sich weniger mit sich selbst. Sie fragen nicht nach ihrer Daseinsberechtigung. Im Ausland haben andere Themen großes Gewicht, etwa internationales Talentmanagement, der erfolgreiche Aufbau eines guten Branding, um so die besten Mitarbeiter rekrutieren zu können, oder Diversity. In den USA, Großbritannien, Hongkong oder Malaysia ist die Gesellschaft per se divers, deshalb haben diese Länder einen Vorsprung. Sie sind fast schon über das Stadium hinaus, in dem man sich mit der Gleichberechtigung von Frauen und ethnischen Minderheiten oder der Altersdiversifizierung befasst. Genauso redet in den USA kaum jemand über Change Ma-

keit auch mit den besonderen rechtlichen Bedingungen in Deutschland zu tun.

Aber hier gilt wieder, was ich vorher gesagt habe: In Zukunft reicht es nicht mehr, in den Grenzen nur eines Landes zu denken. Wir brauchen Personalmanager, die den Heimatmarkt beherrschen und zugleich die globale Brille aufsetzen und sich geschmeidig in anderen Kulturen bewegen. Hier beobachte ich einen Engpass in vielen Unternehmen.

STREBEN NACH EFFIZIENZ HÖRT NIE AUF

Noch zeigt sich der deutsche Arbeitsmarkt in guter Verfassung, aber es gibt Anzeichen für einen baldigen Abschwung. Große Unternehmen wie E.ON oder

weder Fachkräfte umwerben und mit tollen Entwicklungsprogrammen ihre Arbeitgebermarke aufpolieren oder Tausende Stellen streichen, insbesondere nicht im globalen Kontext. Ich halte daher ein Sowohl-als-auch für realistischer.

Ein Unternehmen, das langfristig erfolgreich sein will, muss fortwährend an seiner Effizienz arbeiten: Wie können wir gute Mitarbeiter binden und gleichzeitig flexibel auf Veränderungen reagieren? Die erwähnten Abbaumaßnahmen hängen mit dem steigenden Wettbewerbsdruck zusammen, der längst global geworden ist. Das heißt nicht, dass wir uns nur noch mit Restrukturierung beschäftigen dürfen. Die Zeiten, denen wir entgegensehen, sind anspruchsvoll in jeder Beziehung.



sionelle Personalarbeit inzwischen habe, rechtfertige die Einschätzung: „Wir leben im Jahrhundert des Personalmanagements.“

agement. Dort wissen Organisationen, wie sie Menschen durch schwierige Zeiten und Umbrüche gut mitnehmen.

Was kann das Personalmanagement in Deutschland besonders gut?

DAMMANN Wir haben über viele Jahre Vertrauen aufgebaut, weil wir eng mit den Kollegen in der Geschäftsführung und den Sozialpartnern zusammenarbeiten. Das wird in Europa anerkannt und geschätzt. Während es in Großbritannien oder Frankreich schnell zu Streiks kommt, finden Unternehmen und Beschäftigte dank des Engagements der Personalfunktion meist eine gemeinsame Linie. Das hat sich bewährt, und das müssen wir bewahren. Natürlich hat diese Konsensfähig-

Nokia Siemens haben angekündigt, Tausende Stellen abzubauen. Die Ursachen sind unterschiedlich, aber der Effekt bleibt der gleiche: Es geht Beschäftigung verloren. Kommen harte Jahre auf das Personalmanagement zu, in denen es sich wieder vornehmlich mit Sparprogrammen, Tarifaueinandersetzungen und Sozialplänen befassen muss?

DAMMANN Ach, wissen Sie, dieses Entweder-oder ist mir zu einfach. Unsere Welt ist nicht so simpel, dass Unternehmen ent-

Also gute Zeiten für das Personalmanagement?

DAMMANN Spannende Zeiten. Personal ist der einzige strategische Erfolgsfaktor. Diesen Schatz heben und gleichzeitig das Unternehmen effizienter machen kann nur die Personalfunktion. Wir leben im Jahrhundert des Personalmanagements. Die beste Unternehmensstrategie nützt gar nichts, wenn wir nicht die richtigen Leute zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Ort bringen und halten – das leistet HR. Aber wir müssen schneller, innovati-

ver und globaler werden. Wir können nicht warten, bis alle Konzepte ausgereift sind. Wir müssen uns trauen, einfach mal zu machen. Das ist auch Learning by Doing. Und wenn wir einen Fehler machen, dann lernen wir daraus. Die Zukunft, die wir haben wollen, müssen wir selbst gestalten, und das Potenzial dazu haben wir.

KEINE FLEXIBILISIERUNG UM JEDEN PREIS

Ein großer US-Softwarekonzern will in Deutschland Stammarbeitsplätze durch freie Mitarbeiter ersetzen, die weltweit rekrutiert werden und in virtuellen Teams zusammenarbeiten. Ist das die Zukunft?

DAMMANN Ich glaube nicht, dass sich dieses Modell eins zu eins umsetzen lässt. Die Bedeutung freier Mitarbeiter wird gewiss zunehmen, aber gerade die IT-Branche lebt auch aufgrund der gegebenen Komplexität von erfahrenen Mitarbeitern, die Know-how langfristig aufbauen und dann gewinnbringend in der Entwicklung und beim Kunden einsetzen. Nur so gewinnt man das Vertrauen und die Projekte der Kunden.

Es gibt noch ein weiteres Problem: Mit dem Druck auf die freien Mitarbeiter, Aufträge zu akquirieren, und dem ständigen Kampf um gute Bewertungen wird sich wahrscheinlich ihre Burn-out-Rate erhöhen. Schon jetzt ist der Arbeitsdruck hoch, und die Zahl der Depressionen steigt. Das Unternehmen will mit den talentiertesten Leistungsträgern zusammenarbeiten, aber was passiert, wenn sie morgen krank sind? Sind sie dann immer noch von Interesse? Der Schutz der Mitarbeiter, auch der ohne festen Vertrag, ist eine Frage der gesellschaftlichen Verantwortung. Menschen wollen für ein Unternehmen arbeiten, das langfristig erfolgreich ist, aber auch verantwortungsvoll agiert.

Ende 2011 häuften sich Berichte, dass Beschäftigte in unterschiedlichen Branchen verstärkt unter der Arbeitsverdichtung leiden. Gleichzeitig soll das Personalmanagement die Flexibilisierung der Personalarbeit vorantreiben. Ist da noch Luft drin?

DAMMANN Ich denke ja. Starre Arbeitszeiten gelten immer noch für 60 Prozent der Beschäftigten in Deutschland. Nur zwei bis drei Prozent arbeiten wirklich ergebnisorientiert. Das ist ein Hemmschuh für Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen. Arbeitnehmer wünschen selber mehr Flexibilität, etwa durch die Möglichkeit, hin und wieder von zu Hause zu arbeiten, oder durch auf die jeweiligen Lebensbedürfnisse ausgerichtete Arbeitszeiten, auch in Führungspositionen. Viele internationale Konzerne bieten das heute an.

Wir kommen nicht umhin, flexible Arbeits- und Lebenszeitmodelle zu entwickeln. Kinderbetreuung, die Pflege von Angehörigen oder die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter sind die Gründe. Gerade in Zeiten des demografischen Wandels und des immer größer werdenden Fachkräftemangels müssen wir rasant umdenken. Und wir sehen ja die Probleme, aber es passiert nichts, das ist schon verwunderlich. Eigentlich müsste es angesichts des notwendigen Handlungsbedarfs eine Revolution des Personalmanagements in den Unternehmen geben.

Wenn Personalmanager für ihre Zunft ein Unwort des Jahres wählen sollten, bekäme „HR-Business-Partner“ sicher einige Stimmen. Was wäre Ihr Favorit?

DAMMANN Serviceabteilung. Natürlich wollen wir einen guten Service leisten, und der wird auch immer unser Fundament sein. Aber in erster Linie sollten wir uns als strategische Mitgestalter einer erfolgreichen Unternehmenszukunft verstehen. Ja, vielleicht wäre das der richtige Weg: bewusst weg von der Betonung des Servicegedankens. Wir machen uns sonst kleiner, als wir wirklich sind.

SCHEINDEBATTE UM DEN BUSINESS-PARTNER

Wie denken Sie über den HR-Business-Partner?

DAMMANN Ein Etikett für unsere Arbeit war mir nie wichtig, sondern der Inhalt. Und der besteht für mich darin, dass wir einen werthaltigen, messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Alles andere sind Scheindiskussionen. Die Verzahnung des Personalmanagements mit dem Business ist entscheidend, aber dafür brauchen wir keinen Terminus technicus. Man muss natürlich eine gute Organisationsform finden – bloß ständig darüber reden muss man nicht. Bei meiner Standortbestimmung hat mir der Blick auf Finance geholfen. Ich war mal für diese Funktion in einer Unternehmenseinheit verantwortlich. Die Finanzleute diskutieren nicht über ihr Standing und ihr Selbstbild. Sie wissen, was sie leisten.

Wie steht das Personalmanagement in der Öffentlichkeit da? In die Tagesschau schaffen es HR-Leute nur anlässlich von Tarifkonflikten oder Massenentlassungen.

DAMMANN Immerhin. Wie häufig tauchen Finance- oder IT-Manager in der Tagesschau auf? Ich finde, Unternehmensvertreter sind generell wenig präsent in der Öffentlichkeit. Als ich in den Rechtsausschuss des Bundestages eingeladen wurde, um über das Gesetzgebungsverfahren zur Frauenquote als Expertin zu sprechen, waren eine Unternehmensberaterin und ich die einzigen Unternehmensvertreter neben sieben Professoren. Bei aller Liebe für die Wissenschaft, aber das kann nicht richtig sein.

Wie weit sind wir in der Diskussion um Frauen in Führungspositionen?

DAMMANN Wir kennen alle die Zahlen. Dass es so wenige Frauen in Führungspositionen gibt, hängt mit unserem verkrusteten Rollenverständnis zusammen, das tief in der Gesellschaft verankert ist. Hier muss sich viel ändern.

Was kann das Personalmanagement in diesem Zusammenhang tun?

DAMMANN Sehr viel, weil es die Unternehmenskultur wie keine andere Funktion prägt. Personalmanagement und Geschäftsführung können und müssen durch die richtige Personalplanung für eine aus-

ES GEHT UM GLEICHBERECHTIGUNG

Wie lange dauert es noch in Deutschland, bis Journalisten Sie in einem Interview nicht mehr auf das Thema Frauen in Führungspositionen ansprechen?

Ehegattensplitting noch zeitgemäß ist. Es zementiert die Tatsache, dass sich Arbeit für Frauen oft nicht lohnt. Und jede Frau muss für sich mutiger werden, also Führungsverantwortung und einen Entwicklungsplan einfordern und nachhaken, warum mal wieder der männliche Kollege befördert wird und nicht sie.

Welche beruflichen Pläne haben Sie?

DAMMANN Ich arbeite als Beraterin und Coach, schreibe viel und werde oft als Rednerin eingeladen. Ich mache das, was mir immer sehr viel Freude gemacht hat: meine Erfahrung weitergeben und anderen helfen, erfolgreich zu navigieren, individuell oder als Unternehmen.

Hilft Ihnen Ihre Coaching-Ausbildung?

DAMMANN Sehr. Überhaupt ist sie meiner Meinung nach eine wertvolle Qualifikation für alle Personalmanager, weil es zu unseren Aufgaben zählt, vertrauensbasierte Beziehungen im Unternehmen herzustellen und weiter zu vertiefen. Ich konnte in der Vergangenheit zum Beispiel mehrfach zum Teambuilding im Kollegenkreis beitragen. Wir haben eine sehr privilegierte Stellung im Unternehmen, diese Verantwortung sollten wir auch in vollem Umfang wahrnehmen. Durch eine Coaching-Ausbildung lernt man außerdem viel über die eigene Person. Jeder Coach sollte schließlich selber einen Coach haben. Nur so schließt sich der Kreis.

Frau Dammann, herzlichen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Christoph Stehr, Wirtschaftsjournalist in Hilden.



Dr. Angelika Dammann im Gespräch mit Christoph Stehr. Das Gespräch fand Mitte Februar dieses Jahres in den Räumen der Hamburger DGFP-Regionalstelle statt.

gewogene Mitarbeiterstruktur sorgen. Das fängt bei der Bewerberauswahl an und hört bei Beförderungen nicht auf. Wenn der Vorstand sagt, dass er 50 Prozent Frauen auf der Short List haben will, dann ist das eine klare Ansage. Aber die Vorgabe muss von der Unternehmensleitung kommen, sonst richtet das Personalmanagement wenig aus. Wie viele Vorstandsvorsitzende haben Sie mit einem solchen Bekenntnis bislang in der Tagesschau gesehen oder eine beachtete Rede über die Bedeutung von Vielfalt halten gehört?

DAMMANN Leider werde ich das in meinem Berufsleben wohl nicht mehr erleben. Um ein Rollenverständnis wirklich zu ändern, bedarf es mehrerer Generationen. Eine junge Frau sagte mir einmal, dass sie zu Hause ein Problem bekäme, wenn sie Karriere machen und ihren Mann beruflich überholen würde. Das lässt sich mit der Quote allein nicht aufbrechen. Politik, Wirtschaft sowie Frauen und Männer im Privaten müssen mitziehen. Eine nachhaltige Änderung erfordert nachhaltige Maßnahmen. Davon erblicke ich wenig.

Was wir oft vergessen, ist, dass es nicht darum geht, jeder Frau einen Vorstandsposten zu verschaffen. Es geht um Gleichberechtigung. Dafür müssen sich die Rahmenbedingungen ganz entscheidend ändern. Wir brauchen flächendeckende Kinderbetreuungsangebote und ausreichende Teilzeitmöglichkeiten, auch in Führungspositionen. Wir müssen uns fragen, ob das