

Stark im Wandel

HR Transformation

Barbara Heitger, Judith Kölblinger und Doris Schäfer

**„Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.“
(Charles Darwin, englischer Naturforscher)**

Dieses Zitat ist für Unternehmen ebenso passend. Selten standen Unternehmen und unsere Arbeitswelt vor größeren Veränderungen – in einer Welle der Transformation.

Die Digitalisierung erfordert Agilität und Innovationskraft – stellt Geschäftsmodelle auf den Kopf, ermöglicht neue Arten des Arbeitens und bringt zugleich einen Rationalisierungsschub. Junge Menschen streben nach mehr Zeit für ihre Familie, besserer Vereinbarkeit und mehr Geschlechtergerechtigkeit. Der Wettbewerb um die „besten Köpfe“ für Unternehmen wird immer härter. Sich neu erfinden – Effizienzen umsetzen – agiler werden, Mitarbeiter gewinnen mit als sinnvoll wahrgenommenen Zielen und nicht zuletzt Kundenerfahrungen im Kontext der Digitalisierung neu gestalten ... das sind die zentralen Entwicklungslinien vieler Unternehmen. Bei soviel Umbruch ist die Unternehmensfunktion Human Resources besonders gefragt!

Wir waren im Gespräch mit Aufsichtsräten unterschiedlicher Organisationen und haben nach den Erwartungen an Human Resources gefragt. Dabei ist folgendes Bild entstanden.

Was ist Aufsichtsräten wichtig, wenn Sie auf die Leistung von HR in ihren Unternehmen schauen?

Spontane Antworten: *„Es klingt zwar trivial, das ist es aber nicht: wir müssen sicherstellen, dass wir die richtigen Leute im Unternehmen haben.“* Das ist viel mehr als Recruiting. Über die demographische Entwicklung wird viel gesprochen, aber konkret sehen viele immer noch weg. Mittelfristig werden Unternehmen große Schwierigkeiten haben, überhaupt geeignete Mitarbeiter zu finden bzw diese auch halten zu können. „The employer of choice“ für Bewerber und für Mitarbeiter zu sein, wird die Herausforderung für Unternehmen – und für HR. Vereinbarkeits- und Flexibilisierungsthemen stehen hier so drängend auf der Agenda wie Qualifizierung für Berufe und Funktionen, die selbst erst im Entstehen sind. Hire Attitude, develop Skills – das gilt immer stärker vor allem in Unternehmen, die auf eine starke Kultur setzen

– unternehmerisch, kollaborativ, innovationsfreudig.

Ist denn HR in Ihrem Unternehmen gut aufgestellt?

„Es wurde in den letzten Jahren viel getan, um HR-Arbeit stärker mit dem Geschäft zu verknüpfen. Letztlich ist Personalarbeit aber eindeutig Führungsaufgabe.“

Eine erfolgreiche HR ist nahe am Vorstand und nah am Geschäft und arbeitet an der Unternehmensentwicklung aktiv mit. Strategische Weichenstellungen gilt es sofort mit HR-Maßnahmen zu begleiten und zwar proaktiv, schnell und unter Einbeziehung der Führungskräfte und Mitarbeiter. Und auch hier ist HR gefragt: bei der Auswahl und vor allem bei der Entwicklung von Führungskräften. Ein aktuell besonders wichtiger Fokus: digitale und Innovationskompetenz aufbauen und investieren in das Zusammenwirken

der Führungsmannschaft (statt nur in einzelne Führungskräfte). HR muss das „Geschäft“ verstehen.

Was sollte Ihrer Meinung nach auf der HR-Agenda stehen? – Neue Themen ...

„Wir brauchen neue Instrumente, mit denen wir besser in der Lage sind, Personal in diesem agilen Kontext zu planen und die Entwicklung zu verfolgen. Dazu brauchen wir Führungskräfte und Führungsinstrumente, die der neuen Generation von Mitarbeitern und den neuen Formen von Arbeiten und Lernen entsprechen – mehr interdisziplinäre selbstverantwortliche Teams, ‚new work‘-Prinzipien.“

Es gilt, die Organisationsstrukturen pointierter, flexibler und schneller auf die Anforderungen des Marktes, der Kunden und Lieferanten auszurichten und für Agilität, Anpassungsfähigkeit und Tempo in der Umsetzung zu sorgen. Organisationen stehen vor der Herausforderung, zugleich für unterschiedlich komplexe Aufgaben wirksame Arbeitsmodi abrufen zu können – effizient im Tagesgeschäft, explorativ in der Strategiearbeit, erprobend, wenn es um Changeumsetzung geht, experimentell bei Innovationsprozessen. HR kann dazu Arbeitsformate und Expertise beitragen.

Das Engagement der Mitarbeiter ist als wichtiger Faktor für die Produktivität ein Dauerbrenner. Da gilt es dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter ihre Fähigkeiten einbringen und ihre Potenziale entfalten können – dazu gehören: Verständnis des „Big Picture“ für alle und Bezug zum eigenen Beitrag, inspirierende Arbeitsplätze, die Eigenwirksamkeit, Feedback und Entwicklung ermöglichen und natürlich ein entsprechendes Führungssystem. Innovatives Talentmanagement wird das Unternehmen stärker auf digitale Transformation und Innovation vorbereiten.

Welche Handlungsfelder sehen Sie bei HR selbst?

– Pointiert und nah am Geschäft

HR-Organisationen sind am Bedarf des Business ausgerichtet. Wenn Unternehmen zukünftig mehr

Mitarbeiter brauchen als sie haben werden, dann ist die Aufgabe von HR, „administrativ“ so unsichtbar wie möglich zu sein. Selfservice-Systeme für Führungskräfte und Mitarbeiter anzubieten, die bedienerfreundlich und simpel sind. Feedback-Systeme und Performance-Ratings dürfen nicht mehr monatelang Führungskräfte lahmlegen, damit sie die HR-Prozesse einhalten.

Businessrelevante Zahlen kann HR auf Knopfdruck, von den Managern bestenfalls selbst abrufbar, bereitstellen – in einer Qualität, die dem Business schnell Grundlagen für strategische Entscheidungen bietet. Für die neuen Themen – digitale Transformation, Innovationskompetenz, Agilität ... muss HR die notwendigen Kompetenzen ausbauen, sprich in die Qualität der eigenen Beratungsleistung investieren. Das bedeutet, am eigenen „Mindset“ zu arbeiten, strategischer zu handeln, auch mal ins kalte Wasser zu springen und gemeinsam mit dem Business neue Dinge auszuprobieren, Führungskräfte und Mitarbeiter als Mitgestalter und als Kunden zu sehen und diese miteinzubeziehen, **flexibel und rasch reagieren zu wollen**. Ein proaktiver Mit- und Querdenken zu sein ... in die eigene Veränderung zu investieren.

