

Zwölf Thesen zur Zukunft der HR-Bereiche

STRATEGIE-ENTWICKLUNG. Wie können wir unsere Organisation fit für eine Welt machen, in der sich die Rahmenbedingungen unseres Handelns immer schneller wandeln? Das fragen sich zurzeit viele Unternehmen. Im Rahmen dieses Transformationsprozesses müssen sich auch ihre HR-Bereiche neu definieren.

In den zurückliegenden zwei, drei Jahren haben viele Unternehmen - unter anderem im Gefolge der Coronapandemie, des Ukraine-Kriegs und des Klimawandels - ganz existenziell erfahren: „Wir leben in einer Vuka-Welt“.

Deshalb fragen sie sich, wie sie ihre Organisation fit machen können, für eine Welt, in der sich die Rahmenbedingungen des Handelns immer schneller wandeln und eine langfristige Planung immer schwieriger wird.

Im Rahmen der anstehenden Transformationsprozesse müssen auch die HR-Bereiche ihre Funktion in der Organisation neu definieren - auch weil ...

1. heute zumindest die Kernleistungen der meisten Unternehmen in einer funktions-, bereichs- und teilweise sogar unternehmensübergreifenden Team- und Projektarbeit erbracht werden
2. die Digitalisierung durch Corona nochmals einen enormen Schub erfahren hat
3. inzwischen in vielen Unternehmen die meisten Mitarbeiter Digital Natives sind, die teils andere Erwartungen an ihre Arbeit und ihren Arbeitgeber als die „Baby-Boomer“ haben.

Hieraus resultieren auch neue Anforderungen an die HR-Bereiche der Unternehmen. Deshalb nachfolgend zwölf Thesen vor welchen Herausforderungen diese stehen.

These 1: Die Personalbereiche müssen sich neu definieren und (zum Teil) neu erfinden.

In den zurückliegenden Jahren haben viele Unternehmen existenziell erfahren: „Wir leben in einer Vuka-Welt“. Wir leben also in einer Welt, in der sich die Rahmenbedingungen unseres Handelns immer schneller wandeln und in der eine langfristige Planung immer schwieriger wird. Deshalb stehen in nicht wenigen von ihnen aktuell außer den bisherigen Handlungsstrategien und Organisationskonzepten auch die Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand. Das heißt, viele Unternehmen werden in naher Zukunft ganz andere als heute sein. Im Rahmen dieses Transformationsprozesses müssen die HR-Bereiche ihre Funktion in der Organisation neu definieren und sich zum Teil neu erfinden, damit sie noch ihren Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele leisten können.

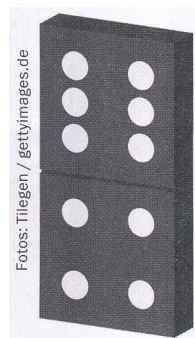
These 2: Die HR-Bereiche müssen flexibler und agiler werden.

„Das sind wir doch“, denkt vermutlich manch Personaler. Das stimmt leider oft nicht! Das fängt bei der Personalrekrutierung an. Wenn gute Fach- und Führungskräfte wirklich rar sind, dann sollte sich der Rekruter, wenn er einen heißen Kandidaten an der Angel hat, der schon einen anspruchsvollen Job und vollen Terminkalender hat, beispielsweise am Wochenende auch mal ins Auto setzen und sich mit ihm an dessen Wohnort oder auf halber Strecke

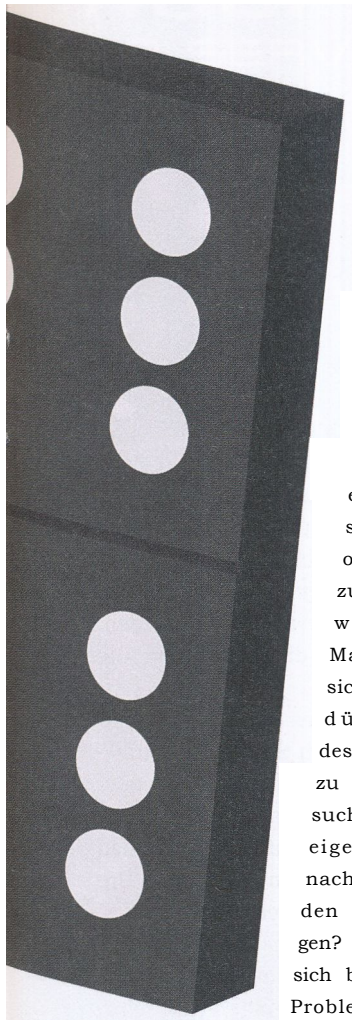
treffen. Das geschieht in der Praxis nicht. Dann dürfen Personalauswahlprozesse bei Hochschulabsolventen schlicht nicht mehrere Monate dauern, denn dann haben die meisten von ihnen schon einen Job. Und wenn sich die Dauer nicht verkürzen lässt? Dann sollten die Unternehmen über ein sogenanntes „Preboarding“ der heißen Kandidaten nachdenken. Und die Personaler? Sie sollten ab und zu zum Telefonhörer greifen, mit ihnen einen Small Talk führen und sie persönlich über den Stand der Dinge informieren und ihnen so signalisieren: „Sie sind wirklich ein heißer Kandidat und sind uns auch als Mensch wichtig“. Ähnlich verhält es sich im Bereich Personalentwicklung. Auch hier müssen die Personaler noch viel stärker ihren „Elfenbeinturm“ verlassen. Sie müssen auf ihre „Kunden“ zugehen, mit ihnen sprechen und zeitnah auf deren Bedürfnisse reagieren.

These 3: Die HR-Bereiche müssen sich nicht nur als Dienstleister verstehen, sondern solche sein.

Woran macht ein Kunde fest, ob ein Anbieter ein Dienstleister ist oder nicht? An seinen Aussagen auf der Webseite oder in seinen Broschü-



Fotos: Tillegan / gettyimages.de



ren? Nein!
An seinem konkreten Verhalten im Kontakt. Meldet er sich zum Beispiel eigeninitiativ oder reagiert er nur auf Anfragen? Besucht er ab und zu seine Kunden oder ist ihm dies zu zeitaufwendig? Macht er sich die Bedürfnisse des Kunden zu eigen und sucht auch eigenständig nach passenden Lösungen? Erweist er sich bei akuten

Problemen als echter Helfer in der Not? Auch diesbezüglich

besteht in vielen HR-Bereichen noch Optimierungspotenzial; das heißt, sie haben das Dienstleister-sein noch nicht verinnerlicht. Denn aus Sicht ihrer Kunden ist nicht ihr Mindset, sondern ihr Verhalten entscheidend; ihr Verhalten setzt jedoch einen gewissen Mindset voraus.

These 4: Die HR-Bereiche brauchen mehr IT-Know-how.

Aktuell werden die HR-Bereiche in nicht wenigen Unternehmen von deren IT-Bereichen und den Fachbereichen, in denen das Thema Digitalisierung eine große Rolle spielt, nicht ernst genommen, denn aufgrund ihres geringen IT-Know-hows fehlt ihnen oft sogar die erforderliche Bewertungskompetenz, was im Digitalisierungsbereich möglich, realisierbar und sinnvoll ist. Wenn in den Unternehmen jedoch fast alle Prozesse digital ablaufen und die Digitalisierung ein zentraler Veränderungstreiber ist, dann ist ein fundiertes IT-Know-how im HR-Bereich unverzichtbar. Diese Kompetenz gilt es auf- und auszubauen. Zum Beispiel,

indem im Personalbereich auch Personen mit einem großen, auch technischen IT-Know-how und -Verständnis arbeiten. Oder indem die IT- und HR-Bereiche stärker kooperieren oder sogar teilweise verschmelzen.

These 5: Die HR-Bereiche müssen sich vom Provider zum Enabler entwickeln.

In vielen Großunternehmen ist das Weiterbildungs- und Personalentwicklungsangebot heute schon gigantisch. Es

reicht von einem umfangreichen Seminar- und Trainingsangebot, über individuelle Unterstützungsangebote wie Coachings bis hin zu digitalen Selbstlernprogrammen. Für jedes mögliche Wehwechen gibt es sozusagen ein Medikament - ähnlich wie in vielen, über die Jahre gewachsenen Hausapotheken.

Dieses Angebot durch Onlineangebote noch weiter aufzublähen, kann nicht das Ziel sein. Vielmehr sollten die zentralen Fragen bei der Produktentwicklung lauten:

- Was braucht das Unternehmen, um seine Ziele zu erreichen, und was brauchen die Bereiche und ihre Mitarbeiter, um ihren Beitrag hierzu zu leisten?
- Wie können diese Bedarfe am effektivsten befriedigt werden?
- Wie sorgen wir dafür, dass die Mitarbeiter die für sie relevanten Inhalte schnell finden und deren Relevanz erkennen?

Und das vorhandene Angebot? Dieses kann auch mal ausgemistet werden - wie die Hausapotheke.

These 6: Die HR muss sich verstärkt an den Ort des Geschehens und auf die Shopfloor-Ebene begeben.

Von Ferdinand Piech existiert die Erzählung, er habe, nachdem er Vorstands-

Vorsitzender der Volkswagen AG geworden war, einen Blaumann angezogen und einige Tage in der Produktion mitgearbeitet, um live zu erfahren: Wo drückt

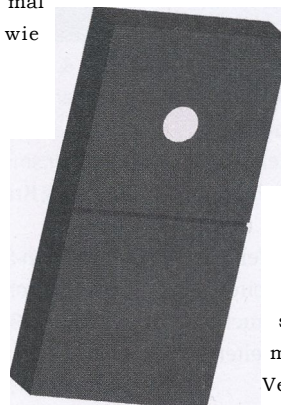
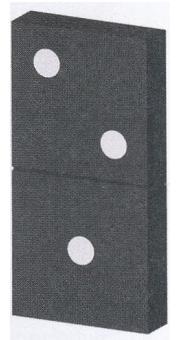
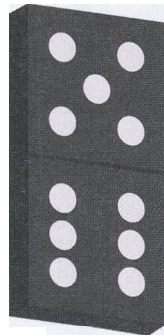
der Schuh? Ähnlich müssen die HR-Bereiche agieren, wenn sie erfahren möchten, wo klemmt es im Unternehmen, welche Entwicklungsbedarfe existieren und wie können diese unter den gegebenen Bedingungen am effektivsten befriedigt werden. Dann genügt es nicht, den Bedarf mittels eines Fragebogens zu erkunden. Die HR-ler müssen vielmehr aktiv den Dialog mit den Betroffenen suchen und zumindest

teilweise in deren Lebens- und Erfahrungswelt eintauchen. Denn zum Beispiel die Bereiche Forschung & Entwicklung, Produktion und Vertrieb haben nicht nur unterschiedliche Aufgaben, die in ihnen tätigen Menschen „ticken“ teils auch unterschiedlich. Also müssen auch die für sie entwickelten Problemlösungen teils andere sein, selbst wenn sie unter demselben Label wie zum Beispiel „Führung“ oder „Selbstmanagement“ laufen.

These 7: Die HR-Bereiche müssen sich als Transformer und Kulturentwickler begreifen.

Die Kernaufgabe der HR-Bereiche ist es nicht, den Mitarbeitern der Unternehmen gewisse Skills zu vermitteln oder ihnen die hierfür erforderlichen Tools zur Verfügung zu stellen. Sie lautet vielmehr: Sie

müssen ihren Beitrag dazu leisten, dass das System Unternehmen sich in die von den Unternehmenszielen vorgegebene Richtung entwickelt. Deshalb müssen die HR-Bereiche auch strategisch denken und sich als Transformer und Kulturentwickler verstehen. Das beinhaltet auch, dass sie für die nötigen Veränderungen mit Nachdruck werben und in dem Veränderungsprozess als Vorbilder



personal- und Organisationsentwicklung

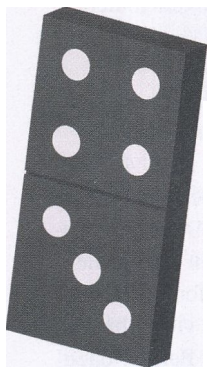
fungieren. Entsprechend groß muss auch die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der HR-Bereiche selbst sein.

These 8: Die HR-Bereiche müssen Change-Architekturen schmieden, die das Individuum fördern und für das nötige Alignment sorgen.

Bei ihrer Arbeit agieren die HR-Bereiche stets im Spannungsfeld Person und Organisation. Es gilt die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter sowie die Erfordernisse der Organisation unter einen Hut zu bringen - auch bei der Personalentwicklung. Hier gilt es zwar, den Einzelnen so zu fördern, dass er seine Potenziale voll entfalten kann, zugleich müssen die Personalbereiche aber dafür sorgen, dass im Unternehmen kein Wildwuchs zum Beispiel im Bereich Führung oder Kommunikation entsteht. Vielmehr muss sich das Handeln aller Beteiligten weiterhin an definierten Handlungsmaximen orientieren, sodass die Unternehmenskultur, wozu auch die Führungs- und Lernkultur zählt, sich in die angestrebte Richtung entwickelt.

These 9: Die HR-Bereiche müssen hybride Lernwelten gestalten, die dem Bedarf der Organisation entsprechen.

Die moderne Informations- und Kommunikationstechnik bietet heute bereits viele Möglichkeiten, Lernarchitekturen zu schmieden, die zum Beispiel das Lernen in Präsenzveranstaltungen und das Onlinelernen verknüpfen; außerdem viele Möglichkeiten, das eigenverantwortliche und -ständige Lernen in der Organisation zu puschen. Diese Möglichkeiten werden weiter steigen. Deshalb wird es künftig eine zentrale Aufgabe der HR-Bereiche sein, in ihrem jeweiligen Unternehmen eine (hybride) Lernlandschaft und -kultur zu etablieren, die dessen Bedarf aufgrund des Geschäftsfelds, der Entwicklungsziele, der Mitarbeiterstruktur entspricht. Das beinhaltet auch, zu gewissen technischen Möglichkeiten „Nein“ zu sagen.



These 10: Den HR-Bereichen muss bewusst sein, dass alle Personalausgaben betriebliche Investitionen sind.

Das heißt auch: Sie müssen sich unter dem Strich für das Unternehmen rechnen. Eine entsprechend große Rolle müssen bei der Arbeit der HR-Bereiche die Fragen spielen:

- Wie können wir diese möglichst effektiv gestalten?
- Wie können wir bei der Personalentwicklung Risiken minimieren, dass die Entwicklungsziele nicht erreicht werden?

Hierzu zählt auch, im Prozessverlauf regelmäßig zu checken: Sind wir oder die Lerner noch auf dem richtigen Weg oder sollten wir intervenieren? Hierzu bieten sich gerade beim Onlinelernen oder computergestütztem Lernen sehr viele Möglichkeiten, die heute noch kaum genutzt werden - auch zum Optimieren der Programme.



These 11: Die HR-Bereiche müssen sich vom Anspruch verabschieden, alles selbst zu entwickeln.

Insbesondere in den HR-Bereichen von Großunternehmen lautet noch oft ein Credo „Wir müssen alles selbst entwickeln, damit es unserer Unternehmen-



AUTORIN

Viola Ploski

Sie arbeitet als Senior Consultant für die Unternehmensberatung Dr.

Kraus & Partner, Bruchsal, und ist auf die Themenfelder Learning Transformation, Future Work Skills und Transformationsmanagement spezialisiert.

Dr. Georg Kraus Unternehmensberatung

**Werner-von-Siemens-Straße 2-6
76646 Bruchsal**

Tel. 07251 989034

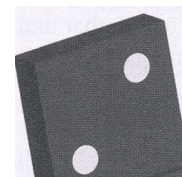
www.krauspartner.de

sphilosophie und Corporate Identity entspricht". Dies gilt nicht nur für die angebotenen Seminare und Trainings, sondern auch für digitale Lernangebote. Da der Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter jedoch aufgrund ihrer Biografie und Funktion in der Organisation immer individueller und spezieller wird, kann dieser Selbstanspruch, wenn überhaupt, nur noch mit einem unangemessenen Ressourceneinsatz eingelöst werden. Deshalb sollten sich die HR-Bereiche zum Beispiel fragen:

- Müssen wir jedes (Online-)Seminar - auch im Bereich Selbst- und Stressmanagement - selbst konzipieren oder können wir dieses einkaufen?
- Können wir beim Aufbau und Ausbau unserer Lernplattform mit anderen Unternehmen kooperieren?
- Ist es betriebswirtschaftlich vertretbar, dass wir die „Learning Nuggets“ für unsere Selbstlernprogramme alle selbst entwickeln oder können wir als solche teilweise sogar Gratisvideos im Netz nutzen?

These 12: Die HR-Bereiche müssen sich als Unterstützer der Entscheider beim Erreichen der Unternehmensziele profilieren.

Dies ist auch nötig, damit ihnen die erforderlichen Mittel zur Verfügung gestellt werden. Deshalb sollten die HR-Bereiche sich intensiver mit der Frage befassen: Wie vermitteln wir den Top-Entscheidern im Unternehmen, die in der Regel in kaufmännischen oder betriebswirtschaftlichen Kategorien denken, dass sich gewisse Investitionen im Personalbereich lohnen - zum Beispiel in die Entwicklung der erforderlichen Future Work Skills?



Außerdem mit der Frage: Wie erfassen wir deren Return-on-invest und vermitteln ihn unseren „Geldgebern“? Das tun viele HR-Bereiche noch zu wenig.

Viola Ploski •