

Mehr Disruption braucht mehr Tempo

Digitale Transformation ist nicht nur eine Frage der Technik, sie erfordert eine andere Führung und neue Formen der Zusammenarbeit. Dafür muss sich die Kultur in den Betrieben verändern. Das betrifft auch HR.

VON PETRA WALTHER

► Die neue Bundesregierung hat in ihrem Jahreswirtschaftsbericht 2022 die Transformation der Wirtschaft „von der sozialen hin zu einer sozial-ökologischen Marktwirtschaft“ als großes Ziel ausgegeben. Klimaneutralität und Nachhaltigkeit, Digitalisierung und zunehmende Engpässe bei Fachkräften sowie ein verändertes geopolitisches Umfeld werden in dem Bericht als wesentliche Faktoren in diesem Prozess identifiziert. Diese Punkte decken sich weitgehend mit den „4D“ (Digitalisierung, Dekarbonisierung, Demografie und Deglobalisierung) die das Institut der deutschen Wirtschaft (siehe Kasten auf Seite 22) kürzlich als zentrale Veränderungstreiber benannt hat. Welche der vier Megathemen brennen den Unternehmen schon jetzt am meisten unter den Nägeln? Welche Herausforderungen sind bereits heute im Arbeitsalltag spürbar?

Thema Digitalisierung vorherrschend

Von den Teilnehmenden am Round Table zum Thema Change Management der Personalwirtschaft wird die Digitalisierung nach

INFO ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Expertinnen und Experten an einen Tisch, um mit diesen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die Expertenrunde Change Management wurde von **Cliff Lehnen**, Chefredakteur der Personalwirtschaft, moderiert.



wie vor als vorherrschend gesehen. Zwar hat die Pandemie den Unternehmen einen enormen Schub verpasst, was die Nutzung digitaler Tools und die Implementierung virtueller Plattformen angeht. Dennoch ist das Thema längst nicht durch. Insbesondere, weil die Digitalisierung auch einer digitalen Transformation bedarf, was einen großen Unterschied ausmacht, wie Renke Ulonska, Senior Consultant bei der Flow Consulting GmbH, betont: „Wir beobachten, dass viele Unternehmen es zwar schaffen zu digitalisieren, was bedeutet, dass sie analoge Prozesse in digitale übergeleitet haben. Aber die digitale Transformation umfasst weitaus mehr als nur die technische Seite.“ Er verweist auf das Thema „Digital Leadership“, mit dem sich viele Unternehmen schwertun würden. Die eigentliche Herausforderung besteht nach Ansicht von Ulonska darin, die Menschen für die Digitalisierung und der damit verbundenen neuen Zusammenarbeit richtig vorzubereiten und zu befähigen. Laut Stephan Penning, Geschäftsführer, Penning Consulting GmbH, sind darüber hinaus neue Zusammenarbeitsmodelle und Interaktionsstrukturen nötig, damit die digitale Transformation gelingt. Zudem müsse die Rolle der Mitarbeitenden neu betrachtet werden. „Die Digitalisierung ist mit einem Paradigmenwechsel verbunden. Für die meisten Unternehmen geht es entsprechend jetzt darum, einen höheren Reifegrad zu erreichen“, bringt er auf den Punkt, worum es im Wesentlichen geht.

Thema Demografie aktueller denn je

Wie die Digitalisierung ist auch das Thema Demografie nicht neu. Schon seit den 90er-Jahren ist bekannt, welche Auswirkungen die Bevölkerungsentwicklung gesellschaftlich und in der Wirtschaft



„Führung ist wie tanzen, ich muss meinen Tanzpartner schon fragen, ob wir statt Walzer Rumba tanzen wollen, bevor ich den Tanzkurs buche.“



Stephan Penning, Geschäftsführer, Penning Consulting GmbH

haben wird. Doch gerade fällt der demografische Wandel vielen Unternehmen auf die Füße, wie Claudia Schmidt, Geschäftsführerin der Mutaree GmbH, es ausdrückt. „Die Unternehmen sind schlicht nicht ins Handeln gekommen und werden jetzt vom Fachkräftemangel überrollt“, sagt sie. Sherif Abed, Principal Consultant bei der HRpepper GmbH & Co. KGaA, veranschaulicht die Lage mit einem Beispiel: „Einer unserer Kunden, bei dem es sich um ein großes Unternehmen handelt, hat nach monatelanger Ausschreibung einer Stelle im Themenfeld Performance-Management gerade mal zwei Bewerbungen erhalten, die noch dazu dem Jobprofil in keiner Weise entsprochen haben.“ Um die Lücken schließen und Nachwuchs adäquat ausbilden zu können, werden die Firmen zwischen zwei bis sieben Jahre brauchen, schätzt Schmidt. Jedoch: Nicht alle Betriebe können so lange warten. Das betrifft insbesondere Vertriebsorganisationen, für sie werden die Herausforderungen zum echten Problem: „Es sind weniger Vertriebsmitarbeitende verfügbar bei meist steigendem Ertragsdruck“, erläutert Stephan Penning. Die Unternehmen seien somit gezwungen, Lösungen zu finden, wie sie mit weniger qualifiziertem Personal hochwirksam bleiben. Ein Ansatzpunkt dabei: das Organisationsdesign. Die Prozesse müssen anders gestaltet werden. Laut Penning bedeutet dies, dass die Demografie zunehmend mehr vom Personalthema zum strategischen Thema wird.

Dekarbonisierung und Deglobalisierung sind im Kommen

Eher noch Neuland für die Mehrheit der Unternehmen ist die Dekarbonisierung. Der immer stärkere Ruf der Stakeholder nach mehr Nachhaltigkeit jeglicher Couleur, das Anfang 2023 in Kraft tretende Lieferkettengesetz und die bereits jetzt schon geltende Taxonomie-Verordnung zur Bestimmung nachhaltiger „grüner“ Umsätze zwingen die Firmen, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Ähnlich wie bei der digitalen Transformation

verharren die Unternehmen jedoch bei der technischen Seite und den Prozessen. „Es wird zu sehr vernachlässigt, dass das Thema Dekarbonisierung auch etwas mit Haltung zu tun hat“, beobachtet Claudia Schmidt. Letztlich gehe es darum, das nötige Bewusstsein zu schaffen, was bei den meisten Unternehmen aber noch nicht durchgedrungen zu sein scheint. „Viele Firmen tendieren dazu, das Thema Nachhaltigkeit als Greenwashing für ihr Marketing zu missbrauchen, um etwa als Arbeitgeber für die auf Sinn ausgerichtete junge Generation interessant zu sein“, fügt Stephan Penning einen weiteren kritischen Aspekt hinzu. Zusammenfassend ist die Dekarbonisierung also als sehr ausbaufähiges Thema zu bewerten.

Das gleiche gilt noch viel mehr für die Deglobalisierung. Für sie – so hat es zumindest den Anschein – müsste in den Betrieben erst einmal der Grundstein gelegt werden. Auch wenn weltweite Handelsbarrieren den deutschen Export erschweren und es immer mehr Anreize gibt, vor Ort zu produzieren, ist das Thema von den vier Disruptionen bislang am wenigsten in den Unternehmen angekommen. „Es wird tendenziell maximal vernachlässigt oder gar nicht wahrgenommen“, fasst Claudia Schmidt stellvertretend für alle Teilnehmenden am Round Table zusammen.

Change als Dauerzustand

Angesichts dessen, was mit Blick auf die Dekarbonisierung und Deglobalisierung erst noch kommen wird und was hinsichtlich der Themen Digitalisierung und Demografie bereits im Gange ist, werden Veränderungsprozesse auf unbestimmte Zeit ein Dauerzustand in den Unternehmen bleiben. Schon seit einiger Zeit findet Change gefühlt immer statt. Waren es früher noch einzelne Veränderungsprojekte mit Anfang und Ende, die in den Unternehmen zu bewältigen waren, gehen die Projekte heute fließend ineinander über. Eine Veränderung bedingt eine weitere, und die meisten Managementsysteme setzen auf kontinuierliche Verbesserung. Das bedeutet, dass die Unternehmen zu lernenden – zu



„Bevor Personaler auf ihre Kompetenzen in Hinsicht auf Führungs- und Kulturentwicklung zurückgreifen, sollten sie sich mit den Veränderungsanlässen auseinandersetzen.“

Claudia Schmidt, Geschäftsführerin, Mutaree GmbH

anpassungsfähigen – Organisationen werden beziehungsweise sich zwangsläufig dahin entwickeln müssen. Die Voraussetzung, damit dies gelingt, liegt in einer entsprechenden Haltung. Doch auch wenn die richtige Einstellung gegeben ist und die Mitarbeitenden im Grunde die Veränderungen befürworten, ist es laut Renke Ulonska wichtig, für die Menschen im Unternehmen Inseln von Stabilität und Sicherheit zu schaffen. „Die Mitarbeitenden brauchen einen Anker“, bestätigt Sherif Abed. So käme es auch nicht von ungefähr, dass es bei vielen Veränderungsprojekten in den vergangenen Jahren auch um das Thema Werte ging. „Werte geben den Menschen Halt, sie sind Anker in Zeiten großer Veränderungen“, sagt er. Der größte Hebel, um die Mitarbeitenden mitzunehmen, aber sei eine menschenzentrierte Führung.

Kulturveränderungen: schwieriges Unterfangen

Schwieriger wird es, wenn sich durch die Veränderungsprozesse im Unternehmen auch das Mindset der Mitarbeitenden ändern muss, was einem Kulturwandel gleichkommt. Denn die Summe unserer Gewohnheiten prägt die Kultur, wie Stephan Penning betont. Und jeder weiß, wie schwer es ist, Gewohnheiten zu ändern. „Sofern es nicht existenziell notwendig ist, kann man eine Unternehmenskultur nur bedingt ändern“, bestätigt Claudia Schmidt. Dennoch sind Change-Projekte häufig mit einer Kulturentwicklung verknüpft. Dann gilt es nach Ansicht der Beraterin, sich der mit der Kultur verbundenen Vorgehens- und Verhaltensmuster im Unternehmen bewusst zu werden, um diese im nächsten Schritt mit jenen Mustern abzugleichen, welche für die Zukunft wünschenswert seien. Das impliziert, dass es eines gemeinsamen Zielbildes bedarf. Ein weiterer Stolperstein bei der Kulturveränderung. Denn: „Eine Kultur kann man nicht herbeireden“, so Stephan Penning. Der Prozess der Leitbildentwicklung sei viel wertvoller als das Produkt des Leitbildes selbst. Viele Unternehmen würden ihr Leitbild jedoch nicht hinreichend in den Gesamtprozess ihrer Kulturveränderung einbetten. „Es ist wichtig, die Unternehmensprozesse und Instrumente mit dem Kulturzielbild zu verzahnen. Nur so erzielen die Firmen neues Verhalten“, sagt Sherif Abed.

Insbesondere die Verzahnung mit den Instrumenten habe bei Change-Projekten in der Regel die meiste Kraft. „Wenn die im Zielbild festgelegten Werte in verschiedenen Instrumenten des Unternehmens berücksichtigt werden, werden sie für die Menschen sicht- und fühlbar“, begründet er und führt das Rekrutierungsgespräch als Beispiel an: „Wird der Bewerbende im Vorstel-

lungsgespräch etwa auf die Eigenschaft Mut angesprochen und fließt dieser Aspekt in die Bewertung ein, wird deutlich, dass die im Leitbild festgehaltenen Werte auch tatsächlich im Alltagsgeschehen des Unternehmens Einfluss nehmen sollen.“

Veränderung der Führungskultur

Vor allem der Führungsbereich spiegelt in der Regel die Unternehmenswerte wider. Die Unternehmenskultur zu verändern, schließt somit immer auch ein, Führung zu verändern. Angesichts der allgemeinen Transformation geht über kurz oder lang ohnehin so gut wie kein Weg an einer Veränderung der Führungskultur vorbei. So sehen 68 Prozent von 208 im Rahmen der Studie „Hybrid HR“ von F.A.Z. Business Media Research befragten Personalerinnen und Personalern die Verbesserung der Führungskultur auf dem Weg zum zukunftsfähigen Unternehmen als wichtigstes Ziel für die Personalabteilung. Doch was heißt es eigentlich, die Führungskultur zu verändern? Wie kann das gelingen? In jedem Fall ist wichtig, die Mitarbeitenden ins Boot zu holen. „Führung ist wie tanzen, ich muss meinen Tanzpartner schon fragen, ob wir statt Walzer Rumba tanzen wollen, bevor ich den Tanzkurs buche“, sagt Stephan Penning. Wer Führung verändern wolle, müsse darüber hinaus neue Interaktionsmuster aufbauen und letztlich auch die Rolle der Mitarbeitenden verändern. Nach Meinung von Claudia Schmidt sollte zudem ein großes Augenmerk auf die Organisation gelegt beziehungsweise bei ihr angesetzt werden, um für die Führungskräfte ein neues Anforderungsprofil zu entwickeln: „Ausgehend von dem, was die Organisation braucht, lässt sich ableiten, welche Verhaltens- und Führungsstrukturen sinnvoll sind. Daraus wiederum ergeben sich die Anforderungen an die Führungskräfte.“

Wie Renke Ulonska mit Verweis auf eine von Flow Consulting durchgeführte Studie anmerkt, hat sich dabei eine Art Grundregel herauskristallisiert: Je komplexer die Organisation, desto anspruchsvoller die Führung. „Dies bedeutet für Führungskräfte etwas freihändig formuliert: Je höher die Vielfalt der Handlungsmöglichkeiten ist, umso besser kann sie auf Überraschungen und Widersprüche aus ihrer Umgebung reagieren“, erläutert er. Vor dem Hintergrund der allgemein steigenden Komplexität wiederum sei iterative Führung ein guter Ansatz. „Die Führungskraft muss mehr Feedbackschleifen einbauen, kleinschrittiger planen, Zuständigkeiten und Abläufe kontinuierlich anpassen und flexibel agieren. So hält sie ihre Mitarbeitenden im Boot“, führt Ulonska aus. Damit spielen dynamische Führungskompetenzen,



„Wenn die im Zielbild festgelegten Werte in verschiedenen Instrumenten des Unternehmens berücksichtigt werden, werden sie für die Menschen sicht- und fühlbar.“

Sherif Abed, Principal Consultant, HRpepper GmbH & Co. KGaA

„Wir beobachten, dass es viele Unternehmen schaffen, Arbeitsprozesse zu digitalisieren. Aber die digitale Transformation umfasst weit mehr als nur die technische Seite.“

Renke Ulonska, Senior Consultant, flow consulting GmbH



zum Beispiel die Fähigkeit, Orientierung zu vermitteln (ohne fixe Ziele zu benennen) oder Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu unterstützen (im Sinne von Zuhören und Befähigen, ohne nur anzuweisen) für die Führungskraft eine zunehmend große Rolle. Denn um diese Menschen richtig abholen zu können, muss die Führungsperson laut Ulonska wissen, was jeden Einzelnen bewegt und was er oder sie braucht, um widersprüchliche Anforderungen zu meistern, sich gefördert und anerkannt zu fühlen und Leistung zu erbringen.

Die Rolle von HR im Change

Bleibt die Frage, welche Rolle HR in den Transformationsprozessen spielt oder überhaupt spielen kann? Sind die bereits stattfindenden und kommenden Disruptionen nicht eine Chance, wesentliche Veränderungsthemen wie Führung und Kultur selbstbewusster in die Hand zu nehmen und somit eine treibende Rolle in der Transformation zu übernehmen? Nach Überzeugung von Sherif Abed müsse HR sich erst einmal selbst anders aufstellen und die Veränderung selbst vorleben. Gerade das erweist sich nach seinen Erfahrungen aber nicht selten als Hindernis. „Wie die meisten Menschen sind auch HRler nicht immer veränderungsaffin“, berichtet Abed. Als Beispiel nennt er eine HR-spezifische Weiterbildung von HRpepper. Diese Veranstaltung soll HR-Verantwortlichen ein neues Selbstverständnis und eine stärkere Kundenzentrierung nahebringen, sie umfasst Themen wie Innovation und Design Thinking. Doch die teilnehmenden Personal- und Personalrinnen, so lautet die Erfahrung Abeds, seien in der Regel unsicher, ob ihr Team den Ansatz befürworten werde.

Auch Claudia Schmidt weiß davon zu berichten, dass sich engagierte HRler im Change mit neuen Ideen und Instrumenten innerhalb der eigenen HR-Organisation oft schwertun. Dabei wäre ihrer Ansicht nach gerade ein Umdenken, verbunden mit einer veränderten Vorgehensweise, eine Chance für HR: „Bevor die Personalmanager auf ihre Kompetenzen hinsichtlich Führungs- und Kulturentwicklung zurückgreifen, sollten sie sich zunächst einmal mit den Veränderungsanlässen auseinandersetzen“, erläutert sie. Was zum Beispiel bedeutet Dekarbonisierung im Detail? „Wenn sich die HRler inhaltlich damit beschäftigen würden, hätten sie die Möglichkeit zu erkennen, was bezüglich des Themas für das Business wichtig ist und welche Aufgaben sich daraus wiederum für die Personalabteilung ableiten lassen“, so Schmidt.

In diesem Zuge muss HR auch den Faktor „Mitarbeitende“ anders

denken: „Es geht nicht allein um die Belange der Beschäftigten, sondern vor allem auch darum, wie die Unternehmenskultur mit den strategischen Profilen, die benötigt werden, zusammenpasst“, sagt Stephan Penning. Dies wiederum bedeutet, dass HR Kulturentwickler sein muss – eine Change-Einheit im Unternehmen. Ein Anspruch, dem HR bislang oft nicht gerecht werden kann, tun sich viele HR-Verantwortliche doch immer noch schwer in der Rolle als Businesspartner. Nach Ansicht von Penning sind viele HR-Verantwortliche aber zumindest auf dem Weg. „In allen unseren Transformationsprojekten unterstützt HR massiv und nutzt den Veränderungswind, auch um HR selbst zu positionieren und eine neue Kultur zu erlernen“, sagt er. Renke Ulonska indes nimmt immer noch zu wenig Selbstvertrauen seitens der Personalmanager wahr. Sein Rat: HRler sollten öfter ihren Nutzen für ihr Unternehmen reflektieren: Wenn es HR nicht gäbe, was würde fehlen? ■

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- 1 Digitalisierung ist nicht gleich digitale Transformation.** Digitalisierung meint die Implementierung digitaler Prozesse, die Transformation dagegen umfasst auch die Befähigung für eine neue Art der (Zusammen-)Arbeit.
- 2 Unternehmen sollten bei der Transformation ihren Fokus auf das Bewusstsein und die Haltung der Mitarbeitenden richten.** Darauf Einfluss zu nehmen, ist die größte Herausforderung.
- 3 Im Dauer-Change ist menschenzentrierte Führung der stärkste Hebel. Gleichzeitig muss sich in Veränderungsprojekten häufig auch die Führung ändern.**
- 4 Zentral bei der Kulturentwicklung ist es, das neue Unternehmensleitbild in den Gesamtprozess der Veränderungen einzubetten und zum Beispiel Unternehmensinstrumente mit dem Kulturzielbild zu verzahnen.**
- 5 Wichtigste Aufgaben für HR in der Transformation: Die Anforderungen des Business erkennen – und häufig auch, sich selbst zu transformieren.**