

Im Turbo-Wandel



Nach den rasanten Veränderungen durch die Corona-Pandemie warten auf HR-Managementberater neue Aufgabenfelder. Dazu gehören die Weiterentwicklung hybrider Arbeitsformen, mehr Nachhaltigkeit und das Dauerthema Digitalisierung.

VON DAVID SCHAHINIAN

1 Veränderungen durch und nach Corona

Die Corona-Pandemie hat die Geschäftsmodelle und Arbeitsstrukturen vieler Unternehmen durchgeschüttelt und HR-Managementberatern damit eine starke Nachfrage beschert. HR hat in der Krise gute Arbeit geleistet – leider auf Kosten der eigenen langfristigen Weiterentwicklung.

2 Die Digitalisierung

HR kann eine wichtige Rolle bei der Unterstützung des digitalen Wandels in Unternehmen spielen. Dafür müsste die Funktion das Thema aber ganzheitlicher betrachten und sich der Digitalisierung selbst viel stärker öffnen.

4 Nachhaltigkeit

Die HR-Funktion muss ihren Wertbeitrag steigern oder zumindest deutlicher sichtbar machen. Gleichzeitig warten auf sie neue Aufgaben wie die Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen, die von Investoren, Mitarbeitenden und Bewerbenden immer stärker gefordert werden.

3 Hybride Modelle

Hybride Arbeitsmodelle sind gekommen, um zu bleiben – und werden immer stärker eingefordert. Von HR braucht es jetzt dazu individuelle Konzepte. Große Unternehmen mit heterogener Belegschaft müssen einen Ausgleich zu den Mitarbeitenden finden, die nicht mobil oder von zu Hause arbeiten können.

5 Politik

Auf die neue Bundesregierung wartet viel Arbeit. Handlungsdruck besteht im Arbeits- und Sozialrecht, der Förderung von Schülern und Studenten und beim Abbau bürokratischer Hürden. Und nicht nur da.



Veränderungen durch und nach Corona

Die Corona-Pandemie hat die Geschäftsmodelle und Arbeitsstrukturen vieler Unternehmen durchgeschüttelt und HR-Managementberatern damit eine starke Nachfrage beschert. HR hat in der Krise gute Arbeit geleistet – leider auf Kosten der eigenen langfristigen Weiterentwicklung.

Nelson Taapken: Themen rund um die Digitalisierung wurden in den vergangenen zwölf Monaten am stärksten nachgefragt. Die Nutzung solcher Tools während der Pandemie hat den Kunden gezeigt, dass viel mehr möglich ist, als sie vorher angenommen hatten. Verhaltener war die Nachfrage rund um neue Formen der Arbeit – da haben die Unternehmen sehr viel selbst umgesetzt. Kostensparprogramme haben wir trotz der Coronakrise so gut wie gar nicht gesehen. Die meisten Organisationen hatten vielmehr den Wunsch, sich zu transformieren, ohne signifikant Personal abzubauen – auch wenn das nicht immer möglich war.

Marco Camboni: Viele Unternehmen haben ihr Geschäftsmodell in der Krise verändert oder verändern müssen. Das hat dazu geführt, dass vielerorts Kultur- und Leadership-Themen aufgearbeitet und zahlreiche Purpose-Diskussionen geführt werden mussten. Auch die Entwicklung von Kompetenzmodellen stand für viele Kunden im Vordergrund. Einige Unternehmen haben in der Coronazeit gemerkt, wie dramatisch schnell ein Skill-Gap entstehen kann. Beim nächsten Mal wollen sie schneller in die Veränderungsfähigkeit kommen können – auch wenn manchmal noch gar nicht absehbar ist, welche Veränderung das zukünftig sein könnte.

Sophia von Rundstedt: Durch die Corona-Pandemie haben Transfergesellschaften als gefördertes Modell für Personalabbau sehr viel Nachfrage erfahren. Die Unterstützung bei der Mobilisierung stand in den letzten fünf Jahren im Mittelpunkt und das wird auch in Zukunft weiter der Fall sein. **Menschen tun sich gerade in einer von hoher Unsicherheit geprägten Welt schwer damit, sich auf Veränderung einzulassen. Gerade das ist aber eine wichtige Voraussetzung für die Workforce Transformation.** Natürlich geht es auch um digitale Skills, aber der Hauptdruck liegt für viele bei der Bereitschaft oder der Kompetenz, sich neu anzupassen und eine Resilienz in hochvolatilen Situationen zu entwickeln.



Walter Jochmann: Was uns sehr bewegt, ist das Thema strategische Führung – also die Frage, wie Führung in der Ausrichtung an Geschäftsmodellen unterschiedlich ausgestaltet werden sollte. Einerseits beobachten wir pandemiebedingt einen starken Push im Innovationsgeschäft. Gleichzeitig streben viele Unter-

nehmen auch in ihrem Kerngeschäft eine Kultur der Hochleistung ein. Hier stellt sich die Frage, welche Führungsmodelle, Managerrollen und Führungsstile am besten zum spezifischen Geschäftsmodell passen und welche Auswahl- und Entwicklungsschritte für Führungskräfte sich daraus ableiten lassen.

Und HR? Haben sich die Personaler in der Pandemie auch weiterentwickelt?

Walter Jochmann: Die HR-Funktion ist sicher gestärkt aus der Krise hervorgegangen, weil die organisatorische Relevanz in die Bereiche geht, die einen wirklichen Wertbeitrag liefern. HR musste in der Corona-Pandemie in den Feldern Gesundheit, Sicherheit und der unmittelbaren Einsatzplanung liefern – und tat das auch. Langfristig sieht die Perspektive aber anders aus. Die meisten entscheidenden HR-Leitungsrollen werden mittlerweile nicht mehr aus HR-Communities besetzt, sondern aus IT- und Geschäftsfunktionen. Die HR-Funktion hat noch ein enges „Window of Opportunity“, um ihre Digitalkompetenz und ihr digitales Toolset auszubauen. Die interne Digitalisierung ist die Voraussetzung zur Steigerung operativer Exzellenz – ein Reifegrad, den viele Personalbereiche immer noch nicht erreicht haben, der aber Business Excellence, People Excellence und Innovation Excellence vorausgeht.

Daniel Tasch: Es war eine Zeit lang en vogue, HR zu kritisieren. Was die Pandemie gezeigt hat: Wenn HR auf die Bühne darf, kann es liefern. Es hat schnell Konzepte ausgearbeitet, wenn es eine existenzielle Bedrohung des Unternehmens gab, aber auch bei Zukunftsthemen wie der digitalen Kompetenzentwicklung. In der pandemischen Zeit hat jedoch die Investitionen in die HR-Digitalisierung gelitten. Wenn ich eine schlechte HR-Funktion digitalisiere, habe ich immer noch eine schlechte HR-Funktion. Ich hoffe, dass sich das nun wieder ändert – und sehe diesbezüglich die ersten zarten Pflänzchen.

Holger Jungk: Die Diskussion, welche Relevanz HR in der Organisation hat, ist in der Tat nicht neu. Sie erfährt aber aktuell von einer ganz anderen Seite noch einmal eine enorme Aufwertung: aus Sicht der Investoren. Insbesondere institutionelle Anleger sehen heute viel stärker aus einer Art Risikoperspektive auf Themen wie die Arbeitgebermarke und fordern entsprechendes Handeln beim Management ein, das es wiederum an den Personalvorstand weitergibt.



2 Die Digitalisierung

HR kann eine wichtige Rolle bei der Unterstützung des digitalen Wandels in Unternehmen spielen. Dafür müsste die Funktion das Thema aber ganzheitlicher betrachten und sich der Digitalisierung selbst viel stärker öffnen.

Sophia von Rundstedt: HR ist bei Themen wie beispielsweise der Kompetenzentwicklung oftmals als Orchestrator tätig. Ich habe aber das Gefühl, dass oft gar nicht bekannt ist, welche Anforderungen es gibt und über welche Skills die Mitarbeiter bereits verfügen. Menschen entwickeln ihre Fähigkeiten gerade in diesen Zeiten schnell weiter – also könnten sie doch auch proaktiv Informationen darüber bereitstellen, wo sie sich einbringen wollen und woran sie Interesse haben. Das könnte über eine Art Marktplatz für Talente und Skills funktionieren.

Nelson Taapken: Mit einer Software allein ist es aber nicht getan, es braucht auch eine entsprechende Lern- und Veränderungsbereitschaft.



Man muss sich entsprechend aufstellen, damit sie hilft. Hinzu kommt, dass solche Systeme in der Praxis meist nicht von HR, sondern von den Business-Bereichen gekauft werden. Es gibt schon viele Lösungen, aber auf Kundenseite werden sie noch nicht wie gewünscht angenommen. Ein Rat an

HR: Man kann nicht bei anderen für Digitalisierung werben, ohne sie selbst zu nutzen. Es braucht Showcases im eigenen Umfeld.

Walter Jochmann: Ich halte den Anspruch von HR, die Digitalisierung von Unternehmen treiben zu wollen, fast für überheblich. Es muss sich vielmehr stark mit den Geschäftsbereichen vernetzen. Der Stake von HR in der digitalen Transformation sollte auf seine klaren Stärken ausgerichtet sein: zum Beispiel den Aufbau einer modernen Lernarchitektur, die Sensibilisierung von Führungskräften, das Abbilden von Kompetenzmodellen. Es sollte gemeinsam mit anderen Fachbereichen an einer ganzheitlichen Transformationsdramaturgie arbeiten, wozu es bestimmte Hebel beiträgt.

Daniel Tasch: Wo beginnt man bei der Digitalisierung? Beim Leadership. Wir brauchen eine andere Art von Leadership. Die besten Systeme nützen nichts, wenn die Führungskräfte keine digitalen Kompetenzen und keine digitale Haltung entwickeln. HR ist hier als Treiber, als Moderator und Facilitator gefordert. Als jemand, der Communities bereitstellt. Ansonsten besteht die Gefahr, dass das andere Bereiche übernehmen.

Marco Camboni: Haltung, Offenheit, Bereitschaft, Mindset – das ist ein Boden, der bereitet werden muss. Im Idealfall vor einer Transformation oder bevor ein neues System eingeführt wird. Zuerst müssen die Menschen auf das, was über die Digitalisierung an Veränderung für sie individuell und für die Organisation passiert, vorbereitet werden. Sie müssen, salopp gesagt, Bock darauf haben und verstehen, wie alles kontextuell zusammenpasst. Dafür braucht es dringend ein Change Management.

Holger Jungk: Und das sollte nicht allein aus der Unternehmensgruppe kommen, sondern vor allem auch lokal übersetzt werden, da jede Gesellschaft einen anderen Ausgangspunkt hat. Wer hier mit einem generischen One size fits all-Ansatz startet, trifft diese Bedürfnisse nicht. Außerdem sollte das Thema ernster genommen werden.



In vielen Projekten werden keine erfahrenen Transformationsberater mit dem Change betraut, sondern rein interne Lösungen gewählt, die dann nicht selten auch von junioreren Mitarbeitern oder Werksstudenten übernommen werden. Das kann in Einzelfällen gut gehen. Aber eine Begleitung durch erfahrene Transformationsberater ist gerade bei großen und in der Regel komplexen Implementierungsprojekten wichtig. Deshalb sollte sie auch mit den entsprechenden fachlichen Ressourcen ausgestattet werden.

3 Hybride Modelle

Hybride Arbeitsmodelle sind gekommen, um zu bleiben – und werden immer stärker eingefordert. HR ist gefordert, dazu individuelle Konzepte zu entwickeln. Große Unternehmen mit heterogener Belegschaft müssen einen Ausgleich zu den Mitarbeitenden finden, die nicht mobil oder von zu Hause arbeiten können.

Marco Camboni: 100 Prozent zurück ins Büro – das sehe ich nicht. Viele Unternehmen sind aber mittendrin im Prozess, auszuhandeln, wie flexibel oder unflexibel künftige Regelungen werden. Bei den meisten fügt sich das gut zusammen. Was aber längere Zeit brauchen wird, ist das, was kulturell, von der Akzeptanz und vom Leadership dahintersteht. Die örtliche, physikalische Veränderung kam sehr schnell. Um zu einem echten New Normal zu werden, wird noch viel an Kultur- und Leadership-Themen gearbeitet werden müssen.



Daniel Tasch: Die Zukunft wird hybrid sein. Wir sollten auch nicht unterschätzen, wie identitätsstiftend das gemeinsame Arbeiten an einem Ort ist. Darauf sollten HRler und Berater ihren Fokus richten: Wie kann ich diesen „kulturellen Klebstoff“ entwickeln und welche hybriden, intelligenten Möglichkeiten gibt es dafür?

Sophia von Rundstedt: Die Herausforderung besteht darin, herauszufinden, in welcher Situation welches Modell am besten passt – für jeden Einzelnen. Unternehmen sind gut beraten, diese Flexibilität zu bieten – auch unter dem Blickwinkel der Gewinnung und Bindung von Talenten. Gerade die Jüngeren werden nicht wieder in die alte Welt zurückkehren wollen. Sie fordern diese Möglichkeiten ein. Es wird immer normaler werden, beispielsweise auch für längere Zeit aus dem Ausland arbeiten zu wollen. Dafür muss organisatorisch und rechtlich der richtige Rahmen gesetzt werden.

Nelson Taapken: Auf der anderen Seite haben aber immer noch eine sehr produktionsstarke Wirtschaft. Diese Unternehmen können kulturell zerrissen werden durch Auseinandersetzungen zwischen denjenigen, die ans Band müssen und denjenigen, die zu Hause bleiben dürfen. Da muss ein Ausgleich geschaffen werden im Sinne einer kulturstiftenden Policy. Das ist ein großes Thema, mit dem sich HR beschäftigen muss – und für das es bisher noch keine Lösungen gefunden hat. Auch die rechtliche Seite ist vielfach noch ungeklärt: Compliance wird ein wichtiges Thema im Umfeld neuer Arbeitswelten, ebenso wie das Ringen mit der Mitbestimmung, wenn es um Telearbeit und mobile Arbeit geht. Wir kommen nun aus einem Krisenmodus heraus und müssen neue Strukturen einziehen.

Holger Jungk: Andere Branchen – zum Beispiel auch unsere eigene – profitieren von diesen Entwicklungen. Wir unternehmen weniger Geschäftsreisen und können dadurch viel mehr Termine und Aufgaben wahrnehmen. Die Konsequenz: Die Arbeitstage haben sich weiter verdichtet.

Marco Camboni: Es ist die klassische HR-Rolle, sowohl das Business, aber auch die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter zu verstehen. Daraus kann es hybride Modelle für das Unternehmen oder sogar für verschiedene Bereiche im Unternehmen bauen. Die Menschen wollen auch wieder zurück ins Büro, sie vermissen den informellen Kontakt. Die Orchestrierungs- und Moderationsrolle, dafür die richtigen Modelle zu finden, muss HR aktiv annehmen und forcieren. Dann funktioniert das auch, weil es keiner besser übersetzen kann.



4 Nachhaltigkeit

Die HR-Funktion muss ihren Wertbeitrag steigern oder zumindest deutlicher sichtbar machen. Gleichzeitig warten auf sie neue Aufgaben wie die Implementierung von Maßnahmen zur Nachhaltigkeit, die von Investoren, Mitarbeitenden und Bewerbenden immer stärker gefordert werden.

Walter Jochmann: Seit dem Dave-Ulrich-Modell von 1997, das HR als Business-Partner definierte, gab es einen deutlichen Veränderungsimpuls, der sich aber inzwischen abgeschwächt hat. Von den anderen Unternehmensbereichen wird HR noch immer nicht als top-performante, wertschöpfende Funktion gesehen. Prozesse zu optimieren, ist notwendig, aber nicht hinreichend. Vielmehr sollte

HR ein unternehmerisches Selbstverständnis entwickeln, einen Steuerungsanspruch erheben und sich ein grundsätzlich anderes Kompetenzprofil geben. MINT-, Digital- und Geschäftsprofile mit unternehmerischen und Marktcompetenzen sind nicht zuletzt Treiber der Wirksamkeit von HR – dieser Gedanke wird im Übrigen auch von Dave Ulrich postuliert. **Diese Veränderungsrichtungen – neues Selbstverständnis, Steuerungsmodell und Kompetenzprofil – fassen wir unter dem Begriff „HR als People Company“ zusammen. Es sollte eigene Geschäftsmodelle ausformulieren, und zwar auf Basis seiner Performance-Hebel Operational Excellence, People Supply Chain und Transformation Management. Die Rolle des Business Partners verändert sich in diesem Kontext und konzentriert sich auf Business Enablement.**



HR-Spitzenkräfte müssen zusätzlich eine Business-Verantwortung übernehmen. Das sehen wir bei DAX-Unternehmen, im Mittelstand aber noch nicht.

Marco Camboni: Wenn HR es schafft, eine Korrelation zwischen seinen Initiativen und Maßnahmen und dem daraus resultierenden Erfolg im Geschäft herzustellen, wenn HR Daten auswertet und darüber zu quantitativen Ableitungen kommt und das aus Herzblut, und nicht nur, weil es irgendjemand sagt, und wenn im Top-Management zwischen CEO und CHRO kein Blatt mehr passt, dann ist ein Unternehmen schon ziemlich weit. Vielerorts muss HR aber dieses Verständnis und diese Haltung erst entwickeln.

Nelson Taapken: HR ist noch nicht so weit. Die Analytics-Funktionen beispielsweise, wo sind sie denn? Ich würde zunächst einmal schauen, dass HR seine Kunden versteht und weiß, was erfolgreich ist und was nicht. Das alles findet man nicht durch eine jährliche Zufrieden-

heitsabfrage heraus. Der Anspruch ist nicht neu, aber oftmals noch nicht umgesetzt. Erst, wenn man an diesem Punkt ist, kann man weiter in Richtung solcher Modelle wie einer „People Company“ denken – weil man erst dann weiß, welche Hebel einen echten Beitrag zum Geschäftserfolg leisten. Fluktuationsreduktion und Hire-Zeiten, das reicht heutzutage nicht mehr. Ein hoher Anspruch, zumal HR auch andernorts gefordert ist. Zum Beispiel in puncto Nachhaltigkeit.

Daniel Tasch: Spätestens, seitdem große Investmentgesellschaften entsprechende Maßnahmen von den Unternehmen einfordern, an denen sie beteiligt sind, ist das Thema aus der Ecke der sozialen Nettigkeiten heraus. Nachhaltigkeit beinhaltet nicht nur die Klimakomponente, sondern beispielsweise auch die soziale Komponente – und darum kümmert sich hoffentlich das Personalmanagement. Es geht aber auch um unternehmerische Relevanz: Wenn ich als Arbeitgeber Top-Talente gewinnen möchte, dann brauche ich Antworten auf diese drängenden Fragen. Ich hoffe, HR lässt sich dieses Thema nicht aus der Hand nehmen.

Sophia von Rundstedt: Talente fragen Punkte wie Mobilitätskonzepte mittlerweile ab, also sind sie für das Employer Branding sehr relevant. Aber auch unsere Kunden adressieren dieses Thema immer stärker. Sie wollen wissen, wie wir selbst in diesem Bereich aufgestellt sind. Für mich hat Nachhaltigkeit auch viel mit nachhaltiger Mitarbeiterführung zu tun: ihnen eine Perspektive zu geben, sie zu qualifizieren und Talente zu binden. HR könnte hier unterschiedliche Einfallstore finden, um das Thema zu besetzen.

Holger Jungk: ESG, also Environmental Social Governance, lag bislang traditionell bei Investor Relations. Es betrifft aber viele Themen an der Schnittstelle zu HR und schließt originäre HR-Aufgaben ein, denken Sie beispielsweise an Diversity oder Fair Pay. Daher wird HR stärker denn je in die entsprechenden Sachfragen und Prozesse eingebunden werden müssen. Die Investoren fordern diesbezüglich den CEO, der damit wiederum den CHRO fordert. Kurz: ESG ist ein enormer Treiber und für die Wertigkeit der Personalfunktion vorteilhaft.

5 Politik

Auf die neue Bundesregierung wartet viel Arbeit. Handlungsdruck besteht im Arbeits- und Sozialrecht, der Förderung von Schülern und Studenten und beim Abbau bürokratischer Hürden. Und nicht nur da.

Sophia von Rundstedt: Die Entwicklung geht stark in Richtung Netzwerkorganisationen, althergebrachte Grenzen weichen auf. Hier gibt es im Arbeitsrecht noch vieles, was weiterentwickelt werden müsste und sollte, um das auch wirklich leben zu können. Beispiele sind das Arbeitszeitgesetz und flexiblere Konzepte zur Lebensarbeitszeit. Die Flexi-Rente ist da ein erster kleiner Schritt gewesen, aber da gibt es noch viel mehr Handlungsbedarf.

Walter Jochmann: Die Geschäftsmodelle vieler Unternehmen in Deutschland beruhen auf der Qualität des Arbeitnehmerwachstums. In den Programmen aller Parteien werden Schulen als Ort der Digitalisierung, der Förderung von MINT-Kompetenzen und auch als Vorbild für das moderne Arbeiten in Netzwerken genannt. Aber die Ernsthaftigkeit in der Umsetzung ist meines Erachtens nicht gegeben. Was bedeutet denn Deutschland als Bildungsrepublik in letzter Konsequenz? Dass Schule und Ausbildung als Startpunkt für solche Kompetenzen gesehen werden, die Zukunftsrelevanz und Marktbedarf haben. In diesem Sinne sollten Schüler nicht nur Inhalte lernen, sondern das Lernen selbst. Sprich: sich Lernarchitekturen anlegen. Dem Lehrkörper kommt dabei eine besondere Rolle als Vorbild von Kompetenzentwicklung zu.

Nelson Taapken: Ich wünsche mir von der neuen Bundesregierung den Abbau bürokratischer Hürden für Investitionen. Es kann doch nicht sein, dass der Bund mit dem Digitalisierungspakt 40 Milliarden Euro zur Verfügung stellt, von denen dann nur 300 Millionen Euro abgerufen werden. Die Frage ist, wie die Mittel besser und schneller eingesetzt werden können. Der Wille mag vorhanden sein, aber die Geschwindigkeit fehlt.

Daniel Tasch: Die neue Bundesregierung sollte sich darauf konzentrieren, Rahmen zu schaffen und die Gesellschaft zu fördern, sei es mittels Digitalisierung oder anhand von steuerlichen Rahmenbedingungen. Der Staat sollte aber bitte nicht mehr selbst als wirtschaftlicher Akteur in Erscheinung treten. Was dabei herauskommt, hat man beispielsweise in Berlin am Flughafen oder auf dem Immobilienmarkt gesehen. Das ging beides grandios schief.

Marco Camboni: Das Arbeits- und Sozialrecht zu modernisieren, ist oberstes Gebot – das sehe ich auch so. Die Unternehmen und die Sozialpartner sind da doch schon viel weiter. Was mich aber grundsätzlich mindestens ebenso interessiert: Wie kann es eine künftige Regierung schaffen, dass wir, die viertgrößte Volkswirtschaft der Welt, außenpolitisch irgendeine Rolle spielen und in der Lage sind, Impulse zu senden. **Ob wir über Nachhaltigkeit, Klima oder Migration sprechen, es liegen viele Herausforderungen vor uns. Diese haben früher oder später auch Implikationen für den Arbeitsmarkt, können aber nur global gelöst werden. Wenn wir die Rolle, die wir eigentlich einnehmen könnten, nicht spielen, finde ich das fatal.**



Holger Jungk: Ich würde mich freuen, wenn wir im internationalen Datenverkehr mehr Rechtssicherheit hätten. Dass man sich mit Goto-Meeting rechtlich in einer Grauzone bewegt, ist nicht akzeptabel. Daher hoffe ich, dass die Politik diese Interessensgegensätze zwischen den USA in puncto Terrorbekämpfung und Europa in puncto Datenschutz und Datensicherheit auflösen kann.

EXPERTINNEN UND EXPERTEN AM ROUND TABLE

Für ausgewählte 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 HR-Managementberatung, (die aus Pandemie-Gründen als Videokonferenz stattfand) wurde von Erwin Stickling, Herausgeber der Personalwirtschaft, moderiert.

Marco Camboni, Partner, HRpepper

Prof. Dr. Walter Jochmann, Managing Director, Kienbaum Consultants

Holger Jungk, Partner, hkp group

Sophia von Rundstedt, CEO, von Rundstedt & Partner

Nelson Taapken, Partner, People Advisory Systems, Ernst & Young

Dr. Daniel Tasch, Partner, Mercer Deutschland