

Speedboat oder Ruder Kahn?

Business und HR sitzen im gleichen Boot, im gleichen unruhigen Fahrwasser. Die volatile Geschäftswelt in digitalen Zeiten übt Druck aus auf den, der sich nicht transformiert. Bei unserem Round Table diskutierten HR-Berater über Anforderungen und Lösungswege.

VON CHRISTIANE SIEMANN

► Sie sind für hohe Geschwindigkeiten konstruiert, ziehen Wasserskiläufer oder stellen bei Rennen ihre Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis. In Sachen Wendigkeit und Schnelligkeit hängen Speedboats alle anderen Bootstypen ab und umschiffen jede Klippe, wie man bei rasanten Stunts in den James-Bond-Filmen bestaunen kann.

Nicht wegen James Bond aber wird das Bild des Speedboats gerne in die trockene Welt des Business übertragen, sondern wegen seiner Agilität. Unternehmen, einst große Tanker, bauen ihre Kommandobrücke um. Sie brechen alte Strukturen auf und setzen dabei auf neue bewegliche Einheiten: Cyberlabs, Network-Hubs und eben auch sogenannte Speedboats helfen dabei, wendiger, schneller, selbstständiger und vernetzter zu arbeiten. Nicht zum Selbstzweck, sondern weil sie ihre Geschäftsmodelle auf die schnelllebige digitale Wirtschaft ausrichten müssen. Der Transformationsdruck ist enorm und wird eins zu eins an HR weitergegeben.

Um im Bild zu bleiben: Wo steht HR auf hoher See? Ist HR flexibel, geschwind und innovationsfähig genug, um auch bei hohem Wellengang und wechselnden Bedingungen seine Aufgaben zu meistern? Wie gelingt es der HR-Funktion, sich selbst zu transformieren? Stellt sie die richtigen Fragen, um das Business bei der digitalen Transformation zu unterstützen? Und wie sehen die Lösungen aus? Wir sprachen mit HRM-Experten, die als Berater tiefe Einblicke in die Diskussionen und Umsetzungsstrategien ihrer HR-Kunden haben.



Erwin Stickling, Herausgeber der Personalwirtschaft, moderierte den Round Table zum Thema HR-Managementberatung.

Industrie 4.0: Mehr als nur neue Technik

Business und HR spüren, dass Speedboats sie überholen. Und das passiert Unternehmen jeder Größenordnung. Dax-30- und mittelständische Unternehmen erleben, dass die Organisationsformen und Kompetenzen von heute schon morgen nicht mehr weiterhelfen und dass sie Führung und Mindset neu denken müssen, um den digitalen Wandel voranzutreiben. Transformation und Agilität sind für jeden Wirtschaftsakteur je nach Branche unterschiedlich relevant. Nicht nur die Privatwirtschaft, sondern auch öffentliche Einrichtungen suchen Unterstützung bei Beratern, um starre Strukturen aufzubrechen und ihre Geschwindigkeit zu erhöhen, wie Silvia Hernandez, Experte für People Advisory Services bei EY berichtet.

Natürlich ist der Druck bei Unternehmen, die in Sachen Digitalisierung und Agilität nicht zu den Vorreitern gehören, besonders groß. Hier zeigen sich die klassischen Symptome: Sie erleben plötzlich neue Wettbewerber, die ursprünglich gar nicht aus ihrer Branche kommen, oder sie haben eine zu niedrige Innovationsquote, bringen nur sehr schwerfällige Produkte und Dienstleistungen auf den Markt oder die Talente gehen ihnen aus, schildert Jan C. Weilbacher, Senior Consultant bei HR Pepper. Nicht selten stehen gerade auch die Unternehmen, bei denen die Digitalisierung ganz wesentlich die strategische Agenda prägt – dazu gehören viele Unternehmen der sogenannten Old Economy, zum Beispiel die Maschinen- und Anlagenbauer – vor einem organisationalen Umbau. Sie spüren jetzt: Industrie 4.0 braucht mehr als nur neue Technik, sondern ebenso einen anderen Führungsstil, andere Rollen und Prozesse sowie ein neues Skillset der Beschäftigten.

Im Zuge des technischen und kulturellen Wandels stellt sich daher auch HR die Frage nach seiner eigenen Aufstellung. Nicht in allen Unternehmen, aber doch immer häufiger, baut es seinen Aufgabenbereich um, berichtet Tillmann Seidel, Agile Management Consultant bei HR Pioneers. Der Fahrplan weist ein zentrales Ziel aus: weg von einer klassisch hierarchischen Struktur hin zu crossfunktionalen, kundenorientierten Strukturen mit einer starken Dialogkultur. Andere HR-Funktionen überlegen, ob es noch Sinn macht, das Zwei-

oder Drei-Säulen-Modell einzuführen. Kritischer Punkt ist die damit verbundene hohe Arbeitsteiligkeit, die nicht mehr richtig zum Gedanken der Employee Experience passen will. Daher, so Dr. Stephan Schmid von Hkp, tendieren sie auch eher dazu, sich kundenzentrierter aufzustellen.

Was erwartet das Business von HR?

Die Zufriedenheit mit HR seitens des Business könnte größer sein. Was will das Business? „Im Kontext der Transformation erwartet das Managementboard von HR entweder gar nichts oder gleich die ganz großen Themen, wie die Neuausrichtung der Unternehmenskultur, der Führung und natürlich den Umbau der Personalstrukturen.“ Diese Erfahrung macht Kai Anderson, Gründungspartner und Vorstand von Promerit. Was von oben garantiert nicht gewünscht wird, ist das x-te neue HR-Orga-Modell und eine weitere Beschäftigung mit sich selbst.

„Vorstände und Geschäftsführungen interessiert nicht, ob HR seine Organisation nach dem Dave-Ulrich-Modell oder anderen aufstellt“, stellt Paul Kötter klar. Der Partner und Senior Expert von Kienbaum Consultants beschreibt die Anforderungen so: Das Management Board will beispiels-



„Im Kontext von Transformation erwartet das Managementboard von HR entweder gar nichts oder gleich die Neuausrichtung der Unternehmenskultur und Führung.“

Kai Anderson, Gründungspartner und Vorstand, Promerit AG

weise konkret wissen, wie das Leadership-Modell der Zukunft aussieht oder wie die Kompetenzlandschaft strategisch gestaltet werden muss.

Dem schließt sich KPMG-Beraterin Anna Seifert an und nennt Beispiele: Das Business wünsche sich mehr Flexibilität von HR. Einfach eine bestimmte Anzahl von Services bereitzustellen, reiche nicht mehr aus. HR müsse nah genug am Business agieren, seine Bedarfe kennen und passgenaue HR-Lösungen bereitstellen. Das erfordert, dass HR die Kapazitäten, das Know-how und das entsprechende Mindset mitbringe,

„Die Digitalisierung zeichnet sich nicht nur durch den technologischen Wandel, sondern vor allem durch ein neues Mindset aus, das von den Mitarbeitern getragen und gelebt wird.“

Silvia Hernandez, Partner, People Advisory Services, EY, Ernst & Young GmbH



„Das Bewusstsein der Unternehmensleitung, was im People-Umfeld in Sachen Digitalisierung passieren müsste, ist vielfach einfach nicht ausgeprägt genug.“

Paul Kötter, Partner, Senior Expert, Kienbaum Consultants International GmbH



dass administrative HR-Prozesse ganzheitlich in einheitlichen Systemen laufen und Data Analytics nutzen. „HR muss in eigenen Bereich aufräumen, um näher am Business sein zu können“, rät Anna Seifert und übt leise Kritik: Eine solche Transformation, auch wenn sie sich am Ende rechne, koste Geld und „an dieser Stelle muss der Vorstand bereit sein, in die notwendigen Ansätze zu investieren“.

Neben weniger Selbstbeschäftigung, mehr Flexibilität und passenden Leadership-Modellen lautet eine Erwartung an HR: Es muss die digitalen Kompetenzen bei den Mitarbeitern aufbauen und eine digitale Kultur im Unternehmen vorantreiben. Doch nicht immer ist der dafür notwendige digitale Reifegrad von HR vorhanden. Stephan Schmid von Hkp: „Wenn aber eine Organisation sehr flexibel und agil sein will, dann erwartet sie Entsprechendes auch von HR und eben nicht nur operative Exzellenz.“

HR-Abteilungen zwischen Stillstand und Innovation

Wie es um den digitalen Reifegrad von HR bestellt ist, wird sehr unterschiedlich eingeschätzt. Laut einer Kienbaum-Studie von 2017 steht bei 80 Prozent der Personalleiter die Digitalisierung weder im Maßnahmenplan noch in der Strategie. Andere Diskussionsteilnehmer liegen mit ihren Schätzungen bei 50 Prozent von HR-Abteilungen, die das Thema noch nicht auf der Agenda haben. Kai Anderson

verweist auf die Zahlen der Studie „Benchmarking HR Digital“, die Promerit 2016 zusammen mit der Personalwirtschaft erhoben hat. Danach haben zwei Drittel der Befragten bereits Maßnahmen eingeleitet. Manchen Aktivitäten fehle der Fokus, anderen die Konsequenz und Geschwindigkeit, aber die Mehrheit der HR-Bereiche sei aktiv.

Es ist müßig, darüber zu diskutieren, wer den Anteil der nicht digitalisierten HR-Welt oder des Reifegrads der Digitalisierung am treffendsten beziffern kann, unterm Strich sind alle Zahlen aufschlussreich. Sie spiegeln eben wider, dass in nicht wenigen HR-Abteilungen noch ein altes Rollenverständnis prägend ist. Und nicht nur das: „Das Bewusstsein der Unternehmensleitung, was eigentlich im People-Umfeld in Sachen Digitalisierung passieren müsste, ist vielfach einfach nicht ausgeprägt genug“, erklärt Paul Kötter von Kienbaum. Teilweise fehle es auch an ausreichenden, verlässlichen Budgets für Digitalisierungsprojekte in HR. Es existierten auch nicht wenige Fälle, in denen ein Fortschritt an der ungelösten Frage „Cloud, ja oder nein scheitert und dann passiert im Zweifel nichts“. Kötter erlebt HR-Funktionen mit einem „starken Drive“ und vielen vorzeigbaren Erfolgen, aber auch diejenigen, die noch „im alten Fahrwasser rudern oder rudern müssen“.

Dass die Kluft zwischen HR-Abteilungen riesig ist, stellt auch Jan C. Weilbacher fest. Bei HR Pepper erlebe man Personalbereiche, die völlig abgehängt sind und nicht ernst genommen werden, „weil sie die digitale Transformation nicht angehen und keinen Einfluss auf das Business haben“. Gleichzeitig sieht er auch HR-Organisationen, die sehr viel Mehrwert bringen und auf Augenhöhe agieren. Eine Ursache für diese Kluft: Es gibt Personalabteilungen, die schon immer ein administratives Selbstverständnis hatten und deren Mitarbeiter sich mit Veränderungen schwergetan haben. Von ihnen einen mutigen und proaktiven Umgang mit der Digitalisierung zu erwarten, sei unrealistisch. Sie würden in der Regel ihren eigenen Bereich nicht digitalisieren und auch nicht die Transformation im Betrieb unterstützen als „eine Kulturentwicklung, die in Zeiten der Digitalisierung nötig ist“.

Mitten im Prozess

Einen positiven Eindruck von der Digitalisierungsreife beziehungsweise dem Digitalisierungswillen der Personalleitungen hat hingegen Hkp-Berater Stephan Schmid. Die Digitalisierung stehe mehrheitlich weit oben auf ihrer Agenda. Manchmal allein deshalb, weil HR-IT-Anbieter ihre Investitionsschwerpunkte auf Cloud-Lösungen legen und On-Premise-Lösungen perspektivisch auslaufen lassen. „Das führt zu Handlungsdruck.“ Seine Aufgabe sieht er darin, Kunden zu unterstützen, die bei Mitarbeitern, Unternehmensleitung und Betriebsräten argumentieren müssen, warum der Gang in die Cloud möglicherweise sinnvoll ist.

„Hier spüren wir noch viel Skepsis und Aufklärungsbedarf. Auch die Frage, wie standardisierte Cloud-Lösungen und agile Speedboats zusammenpassen, bewegt viele Unternehmen.“ Sinnvoll sei es, die Beteiligten in sogenannten Cloud-Readiness-Assessments aufzuklären, nicht nur über die technologische Dimension der Transformation, sondern insbesondere über die kulturelle, organisatorische und prozessuale Dimension.

Diejenigen HR-Disziplinen, die schon in weiten Teilen den digitalen Wandel in der Organisation vorangetrieben haben, stecken bereits mitten in der eigenen Transformation. Als ein Ergebnis könne sich durchaus zeigen, „dass sich die HR-Funktionen schrittweise nahezu selbst abschaffen, weil sie feststellen, dass sie in der bisherigen Form nicht mehr benötigt werden“. So erlebt es HR-Pioneers-Berater Tillmann Seidel in der Praxis. Da in einem komplett transformierten Unternehmen die bisherige HR-Position nicht mehr zeitgemäß ist, gingen die Verantwortlichen als HR-Experten in die Teams, verkleinerten ihre Teams oder nahmen eine andere Rolle ein. Gleichzeitig warnt Seidel davor, den Grad der HR-Transformation am Stand der Prozesse, die digitalisiert sind, festzumachen. Hier gäbe es in manchen Organisationen Missverständnisse. Prozesse seien nur eine Seite

Quintessenz des Round Tables

- **Die Rolle der Berater verändert sich.** Sie sind nicht mehr nur primär die Berater für die HR-Funktionen, sondern auch die Berater der Unternehmensleitung für People-nahe Themen.
- **Das Business erwartet von HR mehr Flexibilität,** eine Neuausrichtung der Unternehmenskultur, neue Leadership-Modelle und die digitale und kulturelle Befähigung der Mitarbeiter.
- **HR und Business müssen ihre Reaktions- und Aktionsgeschwindigkeit erhöhen.** Wer träge agiert, ist möglicherweise bald nicht mehr wettbewerbsfähig.
- **Pilotprojekte und Prototypen haben sich als Instrument agiler Arbeitsweisen bewährt,** sowohl in HR als auch im Business. Wasserfallartige Projekte sind von gestern.
- **Personalarbeit wird nicht nur alleine von HR gemacht,** sondern auch von Führungskräften und Mitarbeitern. Der Einsatz moderner Produktivitätstools oder Collaboration-Plattformen fördert die Kollaboration.

der Medaille, ein neues Mindset, neue Aufgaben und Rollen, die mit der Digitalisierung einhergehen, sind die andere.

Schafft Digitalisierung starke HR-Rollen und -Funktionen?

Absolut, sagen die einen – wenn HR die Chancen der Digitalisierung auch wirklich nutzt. HR kann und sollte sich

„Wichtiger denn je ist die Authentizität und Glaubwürdigkeit des Beraters. Wir müssen agile Werte und Prinzipien selbst leben, sonst wird es schwierig, sie zu vermitteln.“

Tillmann Seidel, Agile Management Consultant,
HR Pioneers GmbH



„Agilität ist kein Selbstzweck. Große Konzerne von A bis Z agil aufzustellen und Linienorganisation aufzureißen, macht nicht automatisch Sinn.“

Anna Seifert, Director People & Change Strategy,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



daher neu positionieren: „Vom Prozesswächter zum Employee-Experience-Designer, vom Personalbetreuer zum Organisationsentwickler, vom Datenvermeider zum Datennutzer, vom Sheriff zum Navigator“, verbildlicht Hkp-Berater Stephan Schmid die Entwicklung.

Eher als Enabler möchte EY-Beraterin Silvia Hernandez die HR-Funktion verstanden wissen. „Ohne die Workforce-Perspektive kann eine Transformation nicht ermöglicht werden und nachhaltig erhalten bleiben“, eben weil sich die Digitalisierung nicht nur durch einen technologischen Wandel, sondern vor allem durch ein neues Mindset auszeichne.

Eine starke HR-Rolle durch die Digitalisierung? Einen Automatismus bedeutet das nicht. „Wenn HRler zu Gestaltern werden – dann ja. Wenn sie aber warten, bis sie gefragt werden, dann nein.“ Denn, so die Argumentation von KPMG-Beraterin Anna Seifert, viele HR-Prozesse können im Rahmen der Digitalisierung auf Plattformen gehoben werden und durch Systeme, Bots und Roboter ersetzt werden. Wenn es HR jedoch gelinge, HR-Daten zu nutzen, um dem Business zu sagen, „wohin es sich entwickeln muss und mit digitalen Produkten Talente von morgen gewinnen kann“, dann liege definitiv eine große Chance in der Digitalisierung.

Ein Automatismus von Digitalisierung und Rollenstärkung ist auch für Kienbaum-Berater Paul Kötter nicht gegeben – aus mehreren Gründen. Derzeit befinden sich viele Unter-

nehmen in einer Phase der organisationalen Ambidextrie mit der Kernfrage, wie sie das Verhältnis von Bestands- und Innovationsgeschäft – von Run und Change – gestalten. Diese Entwicklung prägt das Verständnis der HR-Funktion. Aus der Businessperspektive gehört HR immer zu den internen Services, war immer ein Unterstützungs- und kein Kernprozess. Personaler suchten ihre Rolle und ihren Mehrwert oftmals in Managementaufgaben. „Die digitale Transformation zwingt zunehmend zu einer Rollenklärung: Soll HR neben der Servicerolle auch Treiber der Transformation, des Changes sein?“ Paul Kötter erlebt in der Praxis, dass Unternehmen sehr unterschiedliche Organisationsformen entwickeln. „Es gibt zunehmend mehr Kunden, die die Transformationsunterstützung separieren und zum Beispiel dem Business Development zuordnen oder eine neue Einheit ‚Veränderungsmanagement‘ aufbauen.“ Andere separierten zwar, aber beließen beide Rollen im HR-Bereich. Daher beantwortet der Kienbaum-Berater die Frage der Rollenstärkung durch die Digitalisierung so: „HR als Aufgabe und Gestaltungsfeld im Unternehmen erfährt eine Stärkung, aber nicht zwingend die HR-Funktion als Organisationseinheit.“

Talent Management – wo digitale Lösungen versagen

Zurück zur operationalen Ebene. Nicht alle digitalen Lösungen sind reif für die digitale HR-Gegenwart, stellen die Diskussionsteilnehmer fest. In manchen Punkten werfen die bisherigen Ansätze Fragen auf. Gut zu analysieren ist dies am Beispiel von Talent Management. Die instrumentellen Strukturen hinter dem Talent Management sind sehr komplex und die am Markt etablierten Lösungen bilden diese Komplexität überwiegend zutreffend ab. „Doch momentan verändern sich die Rahmenbedingungen dramatisch“, wendet Paul Kötter von Kienbaum ein. Fehlende stabile Jobprofile und wechselnde Organisationsstrukturen, hochvolatile Arbeitsmärkte sowie neue Arbeits- und Kooperationsformen auch mit Externen sind einige Beispiele dafür. Daher hat er Zweifel, „ob diese Rahmenbedingungen durch die etablierten Lösungen abgedeckt werden können“, zumal Data Analytics zukünftig mehr Informationen über Talente liefern werde, als jemals intern generiert werden könnten. Es ist die Kombination aus technologischem Potenzial und menschlicher Intelligenz, die digitale Lösungen erfolgreich macht, ergänzt Silvia Hernandez von EY. Zudem müssten heutige Talent-Management-Lösungen als kollaborative Plattformen abgebildet sein, die „Task und Kompetenzen verbinden und nicht mehr Position und Talenteigenschaften in der bisherigen Definition“. Auch Hernandez erwartet, dass viele Fragestellungen im Talent Management durch den Einsatz künstlicher Intelligenz gelöst werden.

Agilität – und die Lesarten

Manche Kunden möchten so agil werden wie Start-ups. Sie möchten deren Spirit, Mindset und Arbeitsorganisation aufgreifen. Dieses Vorgehen ist verständlich, aber ein Stückweit unüberlegt. Zunächst muss das Unternehmen klären, ob es einen Business Need gibt und in welchem Bereich. KPMG-Beraterin Anna Seifert: „Agilität ist kein Selbstzweck. Große Konzerne von A bis Z agil aufzustellen und Linienorganisation aufzureißen, macht nicht automatisch Sinn.“ In Tribes oder mit Scrum-Techniken zu arbeiten, könne an manchen Stellen wertschöpfend und hilfreich sein, aber solche Ansätze sollten gezielt eingesetzt werden, gut geschult und begleitet werden.

Für Jan C. Weilbacher von HR Pepper ist „Agilität ist eine Frage der Haltung, die wichtiger ist als die Methode“. Agil in HR zu arbeiten, heiße, iterativ und ergebnisoffen zu arbeiten, kundenzentriert und vernetzt. Das bedeute beispielsweise, die Mitarbeiter einzubeziehen, vielleicht auch mit ihnen gemeinsam an Lösungen zu arbeiten und sich „nicht hinter einem vermeintlichen Expertentum zu verstecken und im stillen Kämmerlein an Prozessen zu basteln“. Gleichzeitig bedeutet eine agile Welt für HR, die Entwick-

lungen in Richtung mehr Selbstorganisation und Eigenverantwortung zu unterstützen.

Ähnlich argumentiert Tillmann Seidel von HR Pioneers: Oft werde agil sein auf die Prozessdimension beschränkt, also auf iteratives Arbeiten in Schleifen und auf Methoden wie Scrum oder Kanban. Doch es gehe weit darüber hinaus. „Agilität hilft uns dabei, Umfeldkomplexität handhabbar zu machen. Da wir Komplexität von außen nicht reduzieren können, müssen wir lernen, damit umzugehen, und zu einer lernenden und intelligenten Organisation werden.“ Dafür brauche es ein hohes Maß an Transparenz und Vernetzung. Gleichzeitig müssten Entscheidungen da getroffen werden dürfen, wo sie getroffen werden können. „Das wiederum heißt: Kontrolle aufgeben.“ Agilität habe somit auch Auswirkungen auf das Führungsverständnis.

Wie kommt Agilität zu den Kunden?

Unternehmen müssen vor allem ausprobieren: Agilität kommt über erste Piloten, die eine neue Form der Zusammenarbeit testen, „über Experimente, die erleben lassen, wie viel Spaß es macht und wie viel Sinn es stiften kann, so zu arbeiten“.

„Das Dave-Ulrich-Modell entwickelt sich zwar weiter, doch die HR-Funktionen überlegen sich, wie sie sich kundenzentrierter aufstellen können.“

Dr. Stephan Schmid, Partner, hkp Group



„Je weniger HR digitalisiert ist und je weniger es mit Social-Collaboration-Tools arbeitet, umso eher ist anzunehmen, dass die Transformation zu einer neuen Arbeitskultur noch nicht stattgefunden hat.“

Jan C. Weilbacher, Senior Consultant, HRpepper GmbH & Co. KGaA



Gute Erfahrung damit hat Tillmann Seidel von HR Pioniers gemacht. Und er gibt einen Tipp: Ein radikaler, aber durchaus denkbarer Ansatz einer HR-Abteilung ist, „einfach alle State-of-the-Art-HR-Instrumente erstmal abzuschaffen, denn es ist mit Sicherheit noch kein Unternehmen Pleite gegangen, weil es keine Zielvereinbarungsprozesse oder Mitarbeiterjahresgespräche mehr gibt“. Dann gelte es, sukzessive neue Instrumente aufzubauen und zwar solche, die das Unternehmen nach vorne bringen und die den Mitarbeitern und nicht nur HR dienen.

Pilotprojekte oder Prototypen sieht auch Stephan Schmid von Hkp als die passenden Methoden an: Konzepte lange auszufeilen, detailliert zu planen und wasserfallartig, generalstabsmäßig auszurollen, sei wenig sinnvoll. „Das frisst Zeit und geht häufig an den Mitarbeitererwartungen vorbei.“ Besser sei es dagegen, schnell erste Prototypen aufzusetzen und live zu testen. Was gut läuft, werde ausgebaut, was nicht ankommt, verworfen oder geändert. Problematisch am heutigen Ausprobieren findet Promerit-Berater Kai Anderson allerdings, dass „es meist innerhalb von HR oder sogar in den HR-Silos stattfindet“. Wer agil werden wolle, müsse Projekte übergreifend realisieren. Dafür brauche es die Zusammenarbeit mit dem Business. „Echte funktionsübergreifende Arbeit in einem agilen Set-up ist das einzig funktionierende Mittel, das Denken zu verändern.“

Leben Beratungshäuser die Transformation vor?

Unternehmensberatungen sind dafür bekannt, dass sie klare Hierarchiestufen pflegen und ihre Beratungsaufträge beziehungsweise deren Teilaufgaben entsprechend der Seniorität der Beratenden organisieren. Setzen die Consulting-Häuser also selbst die Unternehmens- und HR-Transformation um? Wir haben bei den Teilnehmern des Round Tables nachgefragt.

HR Pepper befindet sich derzeit in einem Transformationsprozess. Dazu zählen die Schaffung einer positiven Arbeitsumgebung, eine Kapital- und Gewinnbeteiligung der Mitarbeitenden, das sogenannte Peer Recruiting und vor allem ein neues Zusammenarbeits- und Organisationsmodell inklusive der Festlegung von Rolleninhabern nach einem ausführlichen Nominationsprozess und der Möglichkeit, die Führungskraft mitbestimmen zu dürfen. Jan C. Weilbacher: „Es ist eine Reise mit allen Höhen und Tiefen. Dennoch gehen wir die Transformation sehr systematisch an und gleichzeitig ergebnisoffen.“ Vorher wurden die wichtigen Entscheidungen allein von Geschäftsführung, Partnern und Principal Consultants getroffen, das neue Führungsmodell verteilt die Verantwortung auf alle Mitarbeiter und fußt auf den Säulen Selbstorganisation, Eigeninitiative und Kundenorientierung.

Kienbaum hat in den letzten zwei Jahren neue Arbeitsumgebungen an seinen großen Standorten realisiert. Dort finden sich typische Elemente von New Work: Open Space, Hierarchiefreiheit, Kommunikation und Transparenz. Paul Kötter, Kienbaum Consultants: „Wenn wir über architektonische Lösungen für New Work sprechen und selber in neuen Arbeitsumwelten leben, können wir mit größerer Überzeugungskraft mit Kunden diskutieren.“

HR Pioniers, spezialisiert auf Agile HR und Leadership, ist selbst eine agile Organisation. Das heißt, sie kennt „die Vorzüge, aber auch Herausforderungen, die mit Selbstorganisation, Hierarchiefreiheit und kollegialer, geteilter Führung einhergehen, nur zu gut“, berichtet Tillmann Seidel. Das Beratungshaus überprüft seine Werte und Haltungen regelmäßig, analysiert, ob die Rollen, Prozesse und Strukturen noch passen. Falls nicht, werden sie geändert. „Die Authentizität und Glaubwürdigkeit des Beraters ist wichtiger denn je. Wir müssen agile Werte und Prinzipien selbst leben, sonst wird es schwierig, sie zu vermitteln.“

Vorbilder gibt es also für HR, innerhalb wie außerhalb der Beraterwelt. Wenn Vorstände und Geschäftsführungen Budgets freischaufeln, kann HR vom Ruder Kahn ins agile Speedboat umsteigen, um wendiger und reaktionsschneller zu werden. Und mit einer ganzen Flotte von Powerboats die Belegschaft mit an Bord nehmen. ■