

Mit Aufwind in die neue Welt



HR hat die Corona-Krise bisher sehr gut bewältigt. Mindestens ebenso große Aufgaben dürften aber noch vor den Personalern und Personalerinnen liegen. Welche und wie sie gelöst werden können – darüber diskutierten sechs HRM-Expertinnen und -Experten am Round Table.

VON DAVID SCHAHINIAN

Status quo

► **Unsichere Zeiten sind das – und Unsicherheit ist Gift für die Wirtschaft. Kein Wunder also, dass Investitionen verstärkt auf den Prüfstand gestellt werden. Die Wichtigkeit der HR-Funktion wurde zwar gerade während der Pandemie wieder deutlich. Ihre Neuausrichtung muss nun allerdings vielerorts warten. Wichtiger ist, einen Modus Operandi für die neue Arbeitswelt zu finden.**

Die HR-Funktion ist noch mit dem Krisenmanagement und der Stabilisierung des Alltagsgeschäfts beschäftigt, sagt Kai Anderson, Partner bei Promerit/Mercer. Und sie unterstützt gerade jetzt unternehmensweite Transformationsthemen in Zusammenhang mit der neuen Arbeitswelt, die durch die Krise teilweise noch an Dringlichkeit gewonnen haben. „Dabei sehen wir, dass die Bereitschaft, in die Neuaufstellung von HR zu investieren, aktuell abgenommen hat. HR kann sich gerade nicht viel mit sich selbst beschäftigen. Die HR-Transformation ist auf den Agenden nach hinten gerutscht.“ Zumindest in den Unternehmen, die die Pandemie härter trifft. Es sei wahrscheinlich, dass der Wandel lediglich verschoben und nicht abgesagt worden ist. Aber wer weiß schon, wie lange die Krise noch andauert?

„Größere Projekte wie beispielsweise Success-Factors- oder Workday-Implementierungen, die vor Corona gestartet wurden, werden in der Regel fortgeführt“, hat Holger Jungk, Partner bei der HKP Group, beobachtet. Gleichwohl würden neue Vorhaben erst einmal auf Eis gelegt. Auch er berichtet auf der anderen Seite von steigender Nachfrage zu Themen, die sich um neue Formen

Info zum Round Table

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Expertinnen und Experten an einen Tisch, um mit diesen den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die **Expertenrunde HR-Managementberatung** (die in Anbetracht der aktuellen Situation als Videokonferenz stattfand) wurde von **Erwin Stickling, Herausgeber der Personalwirtschaft**, moderiert.



der Arbeitsorganisation drehen – vor allem bei Unternehmen, die dieses „New Normal“ nicht einfach nur passieren lassen, sondern es aktiv mitgestalten wollen. „Parallel dazu rücken bei Unternehmen die Ablösung oder Überarbeitung der Payroll und Zeitwirtschaftslösungen derzeit wieder sehr stark in den Fokus.“ Nelson Taapken, Partner People Advisory Services bei Ernst & Young, sieht derzeit zwei Treiber im Markt. Zum einen bestätigt er, dass Infrastrukturprojekte auch in der Krise fortgeführt und teilweise sogar noch neu beauftragt werden. „Zum anderen steigt die Nachfrage nach Change-Begleitung: nach Change Management und Learning, aber auch der gesamten Workforce Transformation außerhalb von HR.“

„Was von dem, was wir jetzt in Zeiten des Homeoffice gesehen haben, wird in der Zukunft noch Bestand haben? Wie sieht ein Hybrid zwischen persönlicher und virtueller Zusammenarbeit aus? Was heißt das für die Menschen?“, zählt Sebastian Herbst einige konkrete Fragen von Kundenunternehmen auf, die dieser Change betrifft. Er ist COO der Beratung Orbitak und Geschäftsführer des Roth Instituts unter Leitung des renommierten Hirnforschers Professor Dr. Dr. Gerhard Roth. Darüber hinaus spielen die Führungskräfteentwicklung eine größere Rolle, insbesondere im Hinblick auf Führung auf Distanz und das Stressmanagement von Mitarbeitenden im Homeoffice: „Personaler und Personalerinnen interessieren sich verstärkt für naturwissenschaftliche Antworten aus diesen Bereichen.“

Die Expertinnen und Experten des Round Table



Kai Anderson, Partner, Promerit AG/Mercer Deutschland GmbH



Sebastian Herbst, COO, Orbitak AG & Geschäftsführer Roth Institut



Eberhard Hübbe, Managing Director, Kienbaum Consultants GmbH



Holger Jungk, Partner, HKP Deutschland GmbH



Kerstin Prothmann, Partnerin, HRpepper Management Consultants



Nelson Taapken, Partner People Advisory Services, Ernst & Young GmbH



Coronas Werk und HRs Beitrag

► Ist die Rolle von HR in der Corona-Krise mit denen der Pflegekräfte vergleichbar? Viel Applaus für die Leistungen, aber nach wie vor nicht richtig wahr- und ernstgenommen? Es kommt darauf an, was man von der Funktion künftig verlangt. Und vor allem, was sie selbst von sich verlangt.

Der Art, wie die Personalabteilungen die Pandemie bislang gemagt haben, zollen alle Teilnehmenden am Round Table Respekt und Lob. „Viele haben das ausgesprochen gut gemacht. Teilweise haben ihnen das ihre eigenen Organisationen gar nicht zugetraut“, hebt Eberhard Hübbe, Managing Director bei Kienbaum Consultants, hervor. Und das in einer sehr kritischen Situation, in der sich Dinge schnell verändert haben und manche auch beendet werden mussten. „Das hat der Funktion gutgetan und eine Rückbesinnung auf das Backbone von HR ausgelöst. Große Diskussionen um Themen wie strategisches Talent Management stehen im Moment nicht im Fokus, sondern die Frage: Was müssen wir wirklich können?“

Auf der anderen Seite bietet sich gerade eine große, sogar historische Chance für HR, das Momentum der Krise zu nutzen und sich zu den strategischen Themen klar zu positionieren, betont Kai

Anderson. Die Flexibilisierung von Arbeitsplatz und -zeit etwa seien solche wichtigen und aktuellen Themen, die einige HR-Bereiche bereits mitbesetzt haben. „In der Krise werden Gewinner gemacht. Viele Personalabteilungen konnten zeigen, was in ihnen steckt. Die Krise war eine Riesenaufgabe für alle, ist aber letztlich in vielen Organisationen von HR orchestriert worden.“

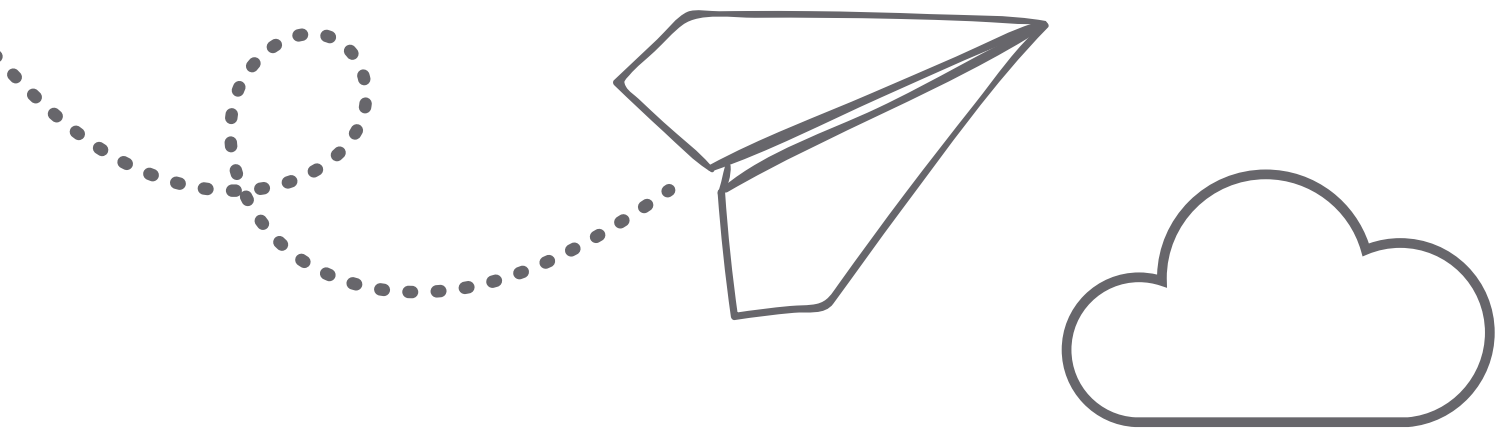
Nelson Taapken ist da vorsichtiger und wittert eine operativ-taktische Falle für HR. Mit der gestiegenen Reputation gehe auch mehr Verantwortung einher: „Das Spannungsfeld ist enorm und kann überfordern. Wir dürfen nicht vergessen, dass es Firmen gibt, die zukaufen, gleichzeitig aber auch Tausende Mitarbeitende entlassen, was HR dann ebenfalls orchestrieren muss.“ Die Personalfunktion müsse sich nun schnell darauf vorbereiten, die strategischen Diskussionen auch mitführen zu können. „Meine provokante These ist: Wenn HR sich nicht innerhalb der nächsten ein, zwei Jahre stark wandelt, dann wird es komplett an Relevanz verloren haben.“

Wie kann, wie sollten Personalerinnen und Personaler in dieser Situation handeln? Holger Jungk hat da einige Ideen: „Für Unternehmen mit redundanten Prozessen ist die Gelegenheit gut,

diese zu konsolidieren. Gleiches gilt bei unklaren Rollenschnitten und -verteilungen.“ Insbesondere in Krisenzeiten fänden sich leichter Kompromisse mit den Gremien der Mitbestimmung, weil alle Seiten gezwungen seien, mehr Konzessionen zu machen. Gleichzeitig drohten jedoch auch Rückschritte, weil bereits eingeführte Konzepte, die auf Agilität, Selbstorganisation und Teampplay basieren, plötzlich wieder auf den Prüfstand kämen: „Da wird nun sehr stark nach Kosten- und Effizienzgesichtspunkten gemessen. Viele Unternehmen hinterfragen jetzt genau die Instrumente, die in den letzten Jahren entstanden sind.“

„Die Chance für HR besteht darin, sich unter dem jetzigen Druck neu auszurichten und bestimmte Felder zu besetzen. Das sollte

dann auch konsequent angegangen werden, ohne zu versuchen, alles zu machen und dann trotzdem nicht vorwärtszukommen“, sagt Kerstin Prothmann, Partnerin bei HRpepper. In der Praxis beobachtet auch sie eine große Bandbreite bei der Personalarbeit: „Es gibt Organisationen, die sind sehr agil und haben ihre Instrumente entsprechend ausgerichtet. Andere werden weiterhin rein durch Effizienzdruck angetrieben. Dementsprechend anders sehen dann die Produkte von HR aus. Gut zu erkennen ist das am Beispiel von Performance Management.“ Während es bei agilen Organisationen einen echten Entwicklungs- und Feedback-Dialog bedeute, käme es bei anderen sehr bewertend und kennzahlengetrieben daher: „Beides ist im Moment parallel im Markt vorhanden.“



HR im Wandel

► **Einen besonders großen Einfluss hat die Corona-Krise auf die Vertrauensbasis im Unternehmen. Der massenhafte Umzug ins Homeoffice etwa stellte viele Führungskräfte – und nicht nur die vom alten Schlag – vor die Frage, wie sie die Motivation und Leistungsfähigkeit ihrer Teams trotzdem sicherstellen können. Es findet ein Wandel statt, der sich auch auf die Unternehmenskultur auswirken kann.**

„Kontrolle im 21. Jahrhundert ist eine Illusion“, konstatiert Kai Anderson von Promerit/Mercer. Trotz smarterer Systeme lasse sich das Paradigma des „Command and Control“ nicht mehr aufrechterhalten. Manche Führungskräfte hätten allerdings Probleme damit, dieser neuen Realität ins Auge zu blicken. Es gehe nicht mehr anders, als den Mitarbeitenden Vertrauen entgegenzubringen und sie zu ermächtigen, selbstständiger zu handeln. „Das hat massive Auswirkungen auf Führung als solches. Das Thema sollte nun grundsätzlich neu angegangen werden – sonst ist man nach der Krise genauso weit wie vorher. Mit alten Instrumenten, die aus dem letzten Jahrhundert kommen.“

Sebastian Herbst von Orbitak sieht eine ähnliche Gefahr nach der Rückkehr der Belegschaften ins Büro: dass alle weitermachen wie bisher. „Das Reboarding darf nicht nur als Rückkehr-Prozess, sondern muss als Change-Prozess gemanagt werden.“ Allein schon, um schlummernde Konflikte im Unternehmen zu entschärfen. Das könne beispielsweise eine empfundene Rückstufung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sein, die in Kurzarbeit gehen mussten. „Rationale Argumente kommen in solchen Situationen nicht immer nachhaltig an, sie haben zusätzlich eine emotionale Ebene.“ Diese müsse im Reboarding ebenfalls berücksichtigt werden.

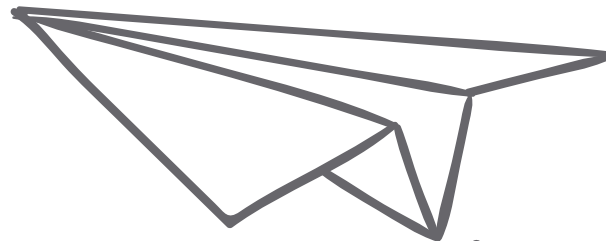
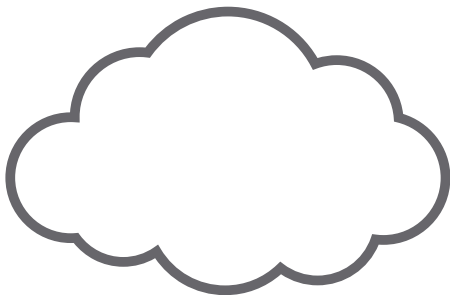
Eberhard Hübbe schlägt den Bogen zur Unternehmenskultur: „An ihr zu arbeiten war schon immer schwierig, weil es Organisationen schwerfällt, sich wirklich zu verändern. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter virtuell oder im Büro arbeiten.“ Grundsätzlich empfiehlt er, Buzzwords wie „New Normal“ mit mehr Gelassenheit zu betrachten und zu analysieren, was im Unternehmen vorhanden und was gewünscht

ist. „Viele haben die Erfahrung gemacht, dass Arbeiten auf Distanz funktioniert. Dabei sollte aber auch bedacht werden, was verloren geht, wenn nicht mehr gemeinsam im Büro gearbeitet wird.“ In der persönlichen Kommunikation, beim Arbeiten in einem Team in einem Raum, entstünden ganz andere Lösungen als via Bildschirm: „Das ist ein Aspekt, den man auf keinen Fall vernachlässigen sollte.“

Sebastian Herbst kann das aus der Perspektive der Hirnforschung nur unterstreichen. „Menschen haben eine sehr gute Sensorik in der Wahrnehmung bis zu zweieinhalb Metern. Wir können unbewusst anhand von zum Beispiel Gestik und Körperhaltung einschätzen, ob das, was das Gegenüber sagt, auch wirklich das ist, was es denkt und fühlt“, erklärt er. Bei der virtuellen Kommunikation werde vieles davon aufgrund des verkleinerten Monitorausschnitts nicht mehr transportiert: keine Hand- und Fußbewegungen, kaum Körperhaltung. Dies wird durch schlechte Internetverbindungen oder Kameras noch verstärkt. Hinzu komme ein erhöhter Aufwand für das Gehirn: „Es versucht permanent, die Zweidimensionalität auszugleichen. Deswegen sind lange Videokonferenzen auch für viele so ermüdend.“ Bei der Entwicklung von hybriden Arbeitsmodellen sei außerdem zu berücksichtigen, dass es verschiedene Persönlichkeitstypologien gebe: „Die einen lieben das Strukturierte und Verlässliche, die anderen beherrschen es gut, mit neuen Anreizen und mit Veränderungen umzugehen.“ In Deutschland hielten sich beide in etwa die Waage.

Bleibt die Frage, ob Corona als Beschleuniger für effizientere Prozesse wirkt – oder das Virus die Entwicklung eher behindert, weil es momentan einfach Wichtigeres zu tun gibt. Eine einfache Antwort gibt es darauf nicht, entgegnet Kerstin Prothmann von HRpepper. Welche Form der Zusammenarbeit passend und welcher Grad der Digitalisierung dafür nötig ist, hänge auch mit dem jeweiligen Geschäftsmodell zusammen. „Wenn HR in diesem Zusammenhang einen Sprung nach vorne machen kann, dann durch eine stärkere Nutzerzentrierung. Da wird meiner Meinung nach noch zu sehr ausschließlich in Governance- oder Compliance-Strukturen gedacht.“ Die Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer müssten stärker Berücksichtigung finden und in entsprechende Angebote der Zusammenarbeit einfließen. „Im Endeffekt geht es darum, wie verschiedene Nutzergruppen mit ihren jeweiligen Situationsbedingungen am besten einen Beitrag für ihr Unternehmen leisten können. Das gilt es für HR zu orchestrieren.“

„Ich glaube nicht, dass HR zwangsläufig kundenindividueller sein muss“, widerspricht Holger Jungk von der HKP Group. Vielmehr würden IT-Systeme und Organisationsmodelle oftmals stärker Mitarbeitergruppen in den Fokus nehmen, nicht das Individuum. Für viele Unternehmen werde die Antwort auf die Krise nicht heißen, ein individuelleres Leistungsangebot an die Mitarbeitenden und Führungskräfte zu machen. Digitalisierung bedeute eben auch, gewisse Standards beibehalten zu müssen, um effizient zu bleiben oder effizienter zu werden.



Kompakt: Die fünf wichtigsten Erkenntnisse des Round Table

- ① Respekt: HR hat in der Krisenbewältigung einen **sehr guten Job** gemacht. Es bleibt aber kaum Zeit, sich auf den Lorbeeren auszuruhen. **Arbeitsmodelle der Zukunft** oder die **Führungs-kräfteentwicklung** unter neuen Vorzeichen sind Themen, die zeitnahe Lösungen erfordern.
- ② Für HR bietet sich mit der Krise die Chance, **strategisch wichtige Felder** zu besetzen. Gleichzeitig besteht die Gefahr, **sich damit zu überheben**.
- ③ Die **Rückkehr ins Büro** muss von HR klug gemanagt werden, um Konflikte in der Belegschaft zu entschärfen und **die richtigen Weichen für hybride Arbeitsmodelle** zu stellen. Eine solche **Chance für Change-Vorhaben** wird es so bald nicht mehr geben.
- ④ Im Kleinen hat die Corona-Krise **für einen Digitalisierungsschub** gesorgt. Große HR-Transformationsprojekte werden indes **häufig verschoben**, weil es derzeit (vermeintlich) wichtigere Aufgaben gibt.
- ⑤ HR sollte kein Haus ohne Fundament bauen: Wichtig ist und bleibt, **die eigenen Prozesse zu entschlacken und zu optimieren**.



Eine **Bilderstrecke** mit den wichtigsten Zitaten der Round-Table-Teilnehmenden finden Sie auf www.personalwirtschaft.de in der Rubrik **Führung**.



Was kommt, was bleibt?

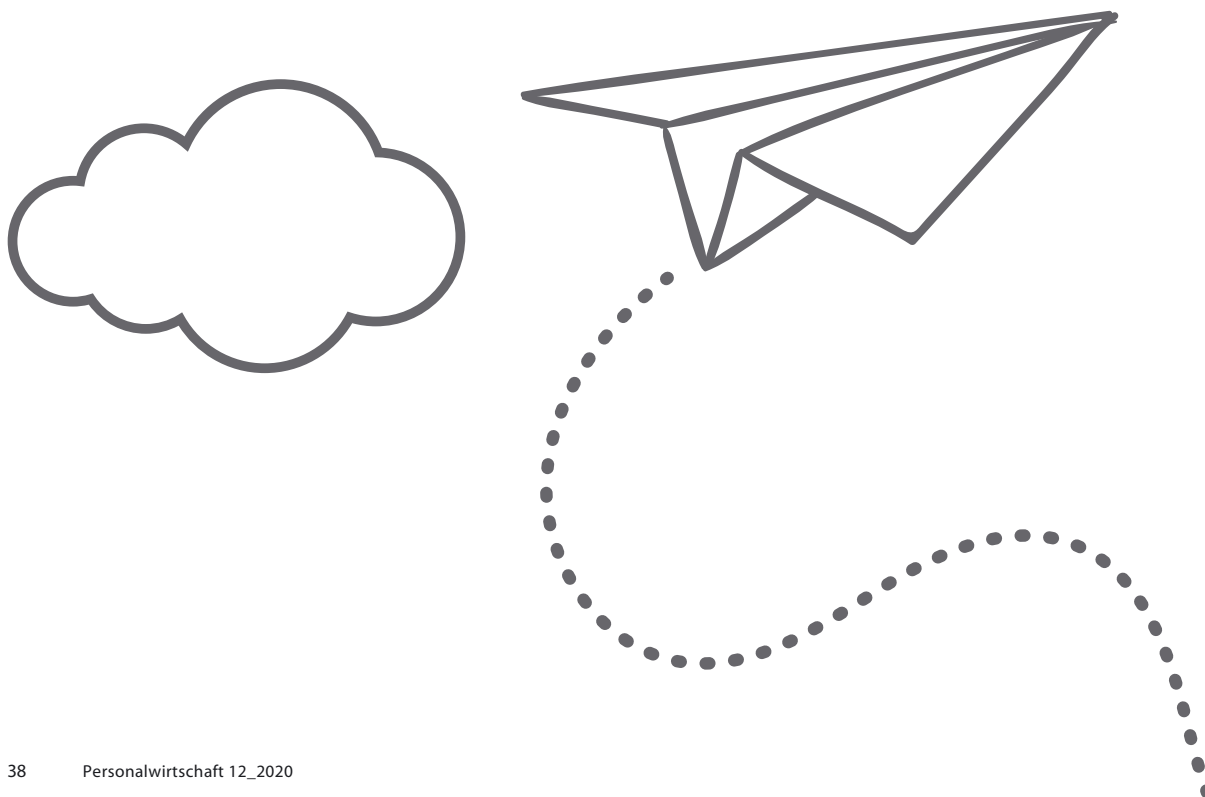
► Viele der aktuellen Veränderungen sind nicht selbst gewählt, sondern aus der Notwendigkeit schnellen Handelns heraus geboren. Langsam aber wird es Zeit für eine Bestandsaufnahme, was Notlösung war und was gekommen ist, um zu bleiben. Damit bis zum Ende der Krise zu warten ist unklug, weil niemand wissen kann, wie lange das noch andauert.

Nelson Taapken verweist darauf, dass für strategischere Themen entsprechendes Know-how vorhanden sein muss. „Employee Experience, Effizienz, Wissenschaftlichkeit – wer kann das denn in HR überhaupt kombinieren? Die meisten Organisationen sind gar nicht auf einen solch umfassenden Ansatz vorbereitet.“ Um relevant zu bleiben, müsse die HR-Transformation aber genau in diese Richtung gehen. Als Beispiel nennt er People Analytics: Die CFOs seien stark an dem Thema interessiert, aber aus der Personalabteilung kämen häufig nur fragende Blicke. „Das ist aber ganz klar zukunftsweisend: die Entwicklung weg vom Reporting und hin zu Predictive Analytics und Data Science im Sinn von hypothesenabgeleiteten Vorgehensweisen. Da muss HR noch einiges nachholen.“

„Man darf außerdem nicht den Fehler machen, die Anzahl der Videokonferenzen als Gradmesser dafür zu nehmen, wie digital ein Unternehmen ist“, findet Holger Jungk. In der aktuellen Krisensituation sei es selbstverständlich, auch in Ermangelung von Alternativen, virtuelle Meetings abzuhalten. Es gebe aber auch HR-Digitalisierungsprojekte, die gerade aufgrund von Corona aufgeschoben werden, weil mit viel spitzerer Feder gerechnet

wird. „Viele Unternehmen müssen derzeit einfach auf Sicht fahren. Lediglich die Projekte, die sofort einen Mehrwert bringen, werden dann noch durchgeführt.“ Für größere Projekte müsse das Budget vorhanden sein – und das sei es aktuell oftmals nicht. Kerstin Prothmann sieht auch bei begrenztem Budget noch Potenzial, indem Prozesse stärker „End-to-End“ gedacht werden und damit Doppelarbeit in verschiedenen HR-Bereichen aufgedeckt werden: Da sei mit vergleichsweise einfachen Mitteln noch einiges an Optimierung möglich. Die Arbeit an der Unternehmenskultur muss dabei nicht zwangsläufig zurückstehen: „Es geht darum, wie die Kultur das Erreichen der strategischen Ziele und die Entwicklung des Geschäftsmodells unterstützt.“ Die schlichte Frage, wie eine solche Kultur als Unterstützer von Innovation und Transformation aussehen müsste, stellten sich viele Unternehmen noch gar nicht.

Aber Vorsicht, auch hier können Fallstricke lauern, mahnt Eberhard Hübbe: „Wenn sich kein anderer im Unternehmen mit dem Kulturthema auseinandersetzen will, würde ich auch dringend raten, die Finger davon zu lassen. Ansonsten ist es ein Rufer in der Wüste. Wenn das keiner will, wird HR die Welt auch nicht verbessern.“ Entscheide sich eine Organisation aber für Kulturarbeit, dann müsse sie vom Business getrieben sein. HR habe zunächst einmal die Aufgaben zu bewältigen, die für die Organisation sinnvoll sind: „Sonst wird es sehr kompliziert.“ Das schließe allerdings nicht aus, dass HR aktiv unterstützt, wenn die Geschäftsführung bei Kulturthemen um Rat fragt.





Was soll zukünftig auf der HR-Agenda stehen?

„Die Zukunft soll man nicht voraussehen wollen, sondern möglich machen“, wusste schon Antoine de Saint-Exupéry. Angesichts der aktuellen, oftmals diplomatisch als „dynamisch“ bezeichneten Situation mag das wie ein Lotteriespiel erscheinen. Unsere Fragestellung zum Ausblick formulierten wir daher ausnahmsweise etwas defensiver: Was sollte sich HR für 2021 auf die Agenda setzen, um wirksam zu sein?

HR-Prozesslandkarten verzeichnen in der Regel bis zu 500 verschiedene Prozesse der Funktion. „Ich würde sie mir alle einmal anschauen – und überlegen, ob ich nicht 40 Prozent davon aussortieren kann“, schlägt Eberhard Hübbe vor. Viele davon seien früher einmal unter anderen Voraussetzungen entstanden oder würden aus anderen Gründen nicht mehr gebraucht. „Danach habe ich die Chance, mit verstärkten Ressourcen andere Themen anzugehen.“

Kerstin Prothmann geht noch einen Schritt weiter und würde nicht nur die Prozesse, sondern auch die Produktpalette radikal vereinfachen. Wohlgemerkt nicht, um Personal einzusparen, sondern unter dem Blickwinkel, HR nutzerzentrierter aufzustellen: „Diese Perspektive ist in HR derzeit oft noch nicht so gut entwickelt.

Ich wünsche mir, dass wir da 2021 einen Schritt weiterkommen.“

„Im Herbst nächsten Jahres sollte es HR gelungen sein, aus der Pandemie gewonnene Erkenntnisse bezüglich des organisatorischen Verhaltens unterschiedlicher Typen in ein Hybridmodell als Angebot überführt zu haben“, sagt Nelson Taapken. Ob das gelingt, entscheide auch darüber, ob HR in strategischen Belangen relevant bleibt oder wird. HR könne sich das durchaus zutrauen, weil ihm eine Vielzahl an Daten zur Verfügung stehen und es damit mehr anfangen könne als andere Funktionen. „Die primäre Aufgabe von HR ist es, das Gedächtnis dieser Pandemie zu sein und das Gelernte in die Organisation weiterzugeben“, findet er. Ein Rückzug in die Prozessautomatisierung nach der Krise sei kontraproduktiv.

Sebastian Herbst plädiert dafür, sich wieder mehr auf alte Tugenden der Personalkompetenz zu besinnen und gleichzeitig den Ball der Digitalisierung weiterzuspielen. Möglichkeiten gebe es in diesem Feld viele, etwa der Transfer von Erkenntnissen aus dem Online-Marketing in die Candidate Experience. „Da gibt es bereits viele gute Lösungen. Ich würde mir da von HR aber noch etwas mehr Mut wünschen.“ ■