

Wer die Transformation gestalten

Wir haben vor Kurzem die Betreuerinnen und Betreuer unserer Erfahrungsaustauschgruppen, in denen sich Personaler jeglicher Couleurs regelmäßig treffen, befragt, mit welchen Themen sich die Gruppen befassen. Die Rückmeldungen waren vielfältig und wenig überraschend: Von aktuellen arbeitsrechtlichen Fragen bis hin zur Zeiterfassung beim mobilen Arbeiten war in den letzten zwölf Monaten alles dabei, was unsere Profession im Arbeitsalltag beschäftigt – manch Strategisches, viel Operatives.

Herzblut kommt auf, und auch das war eine unserer Fragen in die Runde, bei Themen wie Digitalisierung, Personalentwicklung, Agilität, Weiterentwicklung von Organisationsmodellen oder Kulturentwicklung. Noch enger wird die Liste, fragt man nach den Themen, die die Gruppen schon heute mit Blick auf die Zukunft umtreiben: Die Digitalisierung und die Rolle von HR sind die meistgenannten Themen.

ALLTAG FRISST DEN TRANSFORMATIONSGESTALTER

Was zeigt die Befragung, die weder repräsentativ ist noch den Anspruch auf Vollständigkeit erhebt? Das HR-Management, die Personalerinnen und Personaler, schauen durchaus über den Tellerrand und sind dran an den Themen der Zeit. Sie sind aber auch, und das unterscheidet sie nicht wesentlich von anderen Professionen, oft genug mit den operativen Herausforderungen des Alltags ausgelastet. Vor allem in den kleineren und mittelständischen Unternehmen müssen in den HR-Bereichen die strategischen Entscheidungen und Fra-

gen häufig hintanstehen: „First things have to be done first.“ So war es immer, so wird es immer sein. Auch der Roboter, der uns von der Last des Alltags befreien soll, wird noch auf sich warten lassen.

Und dennoch wird von HR gefordert, als Transformationsgestalter aufzutreten, die großen Linien der Veränderung zu zeichnen und die Unternehmen mitzureißen. Oft genug werden diejenigen, die das explizit oder implizit einfordern, enttäuscht. HR liefert nicht. Wie auch?

Umso überraschender, wenn das HR-Management dann doch in diese Rolle schlüpft und vorwegschreitet. Dafür gibt es zwei Gründe:

TREIBER, MACHER UND VORANGEHER

Einer dieser Gründe ist naheliegend: Es hängt an Personen, an Treibern, an Vorangehern. Es braucht jemanden, der Ideen entwickelt, Mitarbeiter und Kollegen für das Neue begeistert, da er oder sie das Neue selber lebt. Es braucht jemanden, der neue Ansätze, Prozesse und Projekte für die eigenen Bereiche oder das ganze Unternehmen gegen das alles verzehrende Alltagsgeschäft erfolgreich verteidigt.

Schaut man in die HR-Abteilungen, auch kleinerer Unternehmen, findet man durchaus diese Köpfe. Nicht überall, aber an einigen Stellen agieren sie ganz erfolgreich. Es gehört viel Herzblut, Durchhaltevermögen und Weitsicht dazu, in diese Rolle des Transformationsgestalters zu schlüpfen. Nicht jeder kann das und nicht jeder will das. Wer solche Köpfe hat, kann sich glücklich schätzen und alles daran setzen, sie zu halten.

MANCHMAL LIEGEN DIE DINGE SEHR IM ARGEN

Auch der zweite Grund, warum HR manchmal eben doch in die Treiberrolle rückt, ist naheliegend: Gelegentlich liegen die Dinge so im Argen, dass ein „Weiter so!“ nicht funktioniert und es einen Wandel braucht, um das Ganze nicht gegen die Wand zu fahren. Hier hilft nur der völlige Neustart, dann aber richtig.

will, muss den Alltag bezwingen

Diese Fälle sind selten, aber es gibt sie. Nicht alle Unternehmen nutzen ihre Chance, manche hingegen schon. Diese räumen auf, nehmen Geld und andere Ressourcen in die Hand und investieren in Tools, Prozesse und Köpfe. Am Ende steht ein HR-Management, das sowohl den Freiraum wie auch die Rückendeckung hat, als Transformationsgestalter aufzutreten, da es sich selber gewandelt hat.

ERST GEGEN DIE WAND FAHREN?

Braucht man also die Treiber in den HR-Bereichen der eigenen Organisation oder den großen Crash, um HR glaubhaft und nachhaltig als Transformationsgestalter zu positionieren? Wahrscheinlich ja, lautet die Antwort. Mag sein, dass dies ein bisschen zu sehr schwarz-weiß gedacht ist, dennoch erleben wir es so oder zumindest in ähnlicher Form in vielen Unternehmen und Organisationen. Was also machen, wenn man weder die Treiber hat noch die Dinge so schlechtlaufen, dass man alles abreißt und von null beginnen sollte? Drei Wegmarken für HR auf dem Weg zum Transformationsgestalter:

1. Sucht euch die richtigen Leute!

Machen wir uns nichts vor: Aus Analogen werden selten Digitale, aus Verwaltern selten Gestalter. Das heißt nicht, dass man diese Menschen nicht mitnehmen kann, sie werden aber nicht in die Treiberrolle schlüpfen. Hat die Personalabteilung niemanden, der die Rolle einnimmt, muss jemand von außen gefunden werden. Ob aus anderen Bereichen der Organisation oder von außerhalb, es braucht sol-

che Köpfe. Wir suchen immer für andere, jetzt mal für uns!

2. Schafft euch die notwendigen Freiräume!

Die besten Köpfe bringen nichts, wenn sie im Tagesgeschäft aufgerieben werden. Effizienz mit Effektivität zu verwechseln, ist fatal. Darum: Befreit euch, liebe Personalrinnen und Personalier, zumindest ein wenig von den Routinen und kämpft um zusätzliche Ressourcen. Nutzt dabei die Chancen der Digitalisierung. Wer glaubt, er müsse nur die Extrameile gehen, wird nicht ans Ziel kommen. TransformationsGESTALTER zu sein, kostet Kraft und Energie. Werdet egoistischer zum Wohle aller im Unternehmen, HR!

3. Fordert das Commitment eurer Unternehmensleitung ein!

Köpfe gefunden? Freiraum geschaffen? Gut, dann braucht es nur noch das Commitment der Unternehmensleitung, HR zum Wohle aller machen zu lassen. Was nützt es, wenn bei nächster Gelegenheit die Treiber und Freiräume wieder verloren gehen, da sie im Marketing oder in anderen Bereichen viel besser aufgehoben sind und dort sowieso dringend benötigt werden. Sichert und verteidigt eure Freiräume, Personalier!

AUF GEHT'S!

Zu simpel und nicht komplex genug? Mag sein, dennoch sind es die drei wesentlichen Voraussetzungen, die notwendig sind, dass HR, wie übrigens jede andere Funktion auch, in die Rolle des Transformationsgestalters schlüpfen kann. Selbst dann kann HR noch scheitern, hat aber reelle Chancen. Auf geht's! ●

*Katharina Heuer,
Vorsitzende der Geschäftsführung der DGFP e.V.
069 713785100, heuer@dgfp.de*

*Christian Lorenz,
Leiter des Hauptstadtbüros der DGFP e.V.
030 209169941, c.lorenz@dgfp.de*

