



KARIN RAMSEBNER und MARIA ERTL denken darüber nach, wie Personalarbeit die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens erfolgreich unterstützen kann.

Wie HR für nachhaltig wirksame Veränderungen sorgen kann

Verstehen wir Transformation als eine Veränderung im **WESENTLICHEN** und damit notwendigerweise auch auf der Ebene der Werte und Haltungen, so wird klar, dass die zentralen Erfolgsfaktoren die Menschen in der Organisation sind. Es stellt sich die Frage: Wie werden Menschen im Sinne der Zukunftsausrichtung des Unternehmens in einem konstruktiven und erfolgreichen Miteinander wirksam?

Erfolgswirksame Aspekte bei Transformationsprozessen betreffen auch Personalthemen. Damit wird die Schlüsselrolle des Personalmanagements im Unternehmen deutlich. Die wesentliche Aufgabe der HR-Rolle in Zukunft wird sein, die Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Zukunftsfähigkeit von Organisationen sicherzustellen und die People-Perspektive einzubringen.

Es müssen Recruitingprozesse angepasst werden, ebenso wie Führungs- und Vergütungssysteme. Eine entsprechende Arbeitszeitgestaltung ist ebenso zu überdenken wie eine Kompetenzentwicklung und ein Talentmanagement. Bei all diesen Themen braucht es passende Tools, um die gewünschte Transformation bestmöglich zu unterstützen.

Darüber hinaus kommt der HR-Abteilung auch eine wichtige Unterstützer-Rolle bei der Planung und Umsetzung der zentralen Transformationsprozesse zu. Hier geht es um Fragen der Mitarbeiterbindung und der notwendigen Kommunikationsintensität, ebenso wie um die Bereitstellung von notwendigen Aus- und Weiterentwicklungsmaßnahmen.

Im Idealfall ist das Personalmanagement bereits auf

strategischer Ebene eingebunden und kann proaktiv agieren. Will der HR-Bereich erfolgreich als Träger-substanz für Transformationsprozesse wirksam sein, so braucht es dafür oftmals einen eigenen Transformationsprozess in der Abteilung. Dabei ist zu prüfen, welche Struktur dem Selbstverständnis und der Rolle als Veränderungsbegleiter wirklich entspricht. Diesbezüglich sind viele Fragen zu klären: Wo braucht es wirklich die Expert:innenrolle des Personalmanagements? Welche Themen liegen klar im Kompetenzbereich der Führungskräfte? Wie können diese dabei unterstützt werden, ihre Führungsaufgaben gut auszuführen? Wie kann diese Zusammenarbeit zwischen HR und den Führungskräften konkret aussehen? Wie kann ein HR-Delivery-Modell aussehen?

All diese Fragen führen in den Unternehmen zu Entscheidungen hinsichtlich Zentralisierung bzw. Dezentralisierung sowie Auslagerung von HR-Themen.

Letztendlich ist entscheidend, ob diese Themen von Expert:innen zu bearbeiten sind oder ob sie Teil der Führungsaufgabe sind – abhängig vom Reifegrad der Organisation bzw. der Führungskräfte und letztendlich der HR-Organisation.

Im Gespräch

MARIA ERTL und ANGELA EIBER,
Leitung Personalentwicklung,
TGW Mechanics

MARIA ERTL Frau Eiber, wenn Sie an Transformationsprozesse im Unternehmen denken: Welche Rolle sollte eine HR-Abteilung dabei bestenfalls einnehmen?

ANGELA EIBER HR sollte ein Sparringpartner für die Führungskräfte sein und dabei den ganzheitlichen Blick einbringen im Sinne einer guten Vernetzung von allem, was insgesamt passiert und ineinander greift. Als Moderator gilt es, Struktur in die Prozesse zu bringen und als „Advocatus Diaboli“ auch mal kritisch zu hinterfragen. Es geht letztendlich immer um Menschen und Kultur – nicht nur um Strukturen.

Wie sollte HR als Abteilung organisiert und aufgestellt sein, damit diese Rollen gut wirksam erfüllt werden?

Das ist gar nicht einfach zu beantworten. Einerseits braucht es Expertise in den HR-Fachgebieten, andererseits ein umfassendes Wissen, was in den Bereichen tatsächlich gebraucht wird.

Je arbeitsteiliger der HR-Bereich organisiert ist, umso schwieriger ist es, den ganzheitlichen Blick auf die Themen zu haben. Beispielsweise wird ein Recruiter immer versuchen die Lücken zu füllen, obwohl vielleicht eine andere Personalmaßnahme zielführender wäre.

Letztendlich ist es auch eine Frage, welchen Stellenwert HR im Unternehmen hat und wie gut diese mit den Fachbereichen vernetzt ist.

Personalthemen zu begleiten heißt aber immer auch die Organisationsentwicklung mitzudenken. Daher braucht HR auf jeden Fall auch OE-Kompetenz.

Wenn HR in Richtung Business Partner aufgestellt ist, hat man die Chance, näher an den Bereichen und deren strategischen Überlegungen und Herausforderungen dran zu sein. Wie will man Transformationsprozesse oder auch nur Veränderungen begleiten, wenn man so viel gar nicht mitbekommt!

Fragen wie „Was will man von HR? Sollen wir nur Aufträge abarbeiten oder wirklich die Prozesse begleiten und unterstützen?“ sind grundlegend.



Welche Hürden nehmen Sie wahr?

HR wird oft erst mitten im Prozess eingebunden, dann, wenn es Probleme gibt. Manchmal werden wir als Bremser wahrgenommen, weil man sich eine rasche Umsetzung wünscht und wir dann aufzeigen, dass das nicht nachhaltig wäre. Eine Hürde ist ebenfalls, wenn zu viele unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Man sollte mehr Zeit in ein gemeinsames Zielbild investieren, das macht die Umsetzung dann um vieles leichter.

Mit Blick auf HR: Was wünschen Sie sich?

Eingebunden sein in die Strategien. Es ist eine Frage der Positionierung. Ist HR nur Ratgeber oder wirklich integrierter Partner? Es braucht im HR-Bereich eine gute Beratungskompetenz, damit man diese Partnerrolle ausfüllen kann. Dafür braucht es aber auch Mut, Offenheit und das Bewusstsein, dass man auch als HR selbst Teil des Systems ist, in dem man oftmals auch gefangen ist. Gewiss ist: Nicht als Ratgeber oder Trouble Shooter, sondern nur als Partner können Veränderungen auch erfolgreich begleitet werden.