



Schluss mit der Selbstbeschäftigung

HR sollte die Bedeutung seines Geschäftsmodells oder seiner Organisationsform deutlich relativieren und sich radikal auf die Kunden konzentrieren. Ein Aufruf.

► Seit Jahren ringen wir um Geschäftsmodelle von HR, diskutieren über Target Operating Models, denken über neue funktionale Aufstellungen in HR nach. Seit Jahren kämpfen wir um Anerkennung, wir wollen gerne bei den großen strategischen Fragen mit am Tisch sitzen, die große Organisationen bewegen. Immer wieder werden wir des Tisches verwiesen, gar nicht eingeladen oder einfach übersehen. Unsere Antwort darauf ist das nächste neue Geschäftsmodell, das nächste Projekt Neuausrichtung, der nächste Transformationsprozess. Immer wieder beschäftigen wir uns mit uns selbst und beten das Mantra „ohne HR geht es nicht“ – vielleicht doch?

Neu gedacht

Möglicherweise stellen wir die falschen Fragen und beschäftigen uns mit den falschen Themen. Es ist Zeit für eine Neuorientierung – anhand von vier Themenfeldern.

1. Operational Excellence

Operational Excellence ist zwar nichts Neues; es ist die Grunddisziplin jeder Funktion, die wir beherrschen müssen. Die gute Nachricht ist: Automatisierung und Digitalisierung werden uns hier ohne unser Zutun helfen und viele Themen kurzfristig lösen. Diese Entwicklungen schreiten so schnell voran, dass wir uns eher fragen müssen, womit wir uns beschäftigen, wenn wir dafür keine Kapazitäten mehr benötigen.

2. Daten und Datenqualität

Seit jeher wird Datenmanagement in HR nur bedingt professionell betrieben und hat erheblichen Nachholbedarf. Im Kern geht es darum, evidenzbasiertes Management zu forcieren und zu unterstützen – insbesondere im Rahmen von schwierigen geschäftsgetriebenen Entscheidungen. In Kürze werden wir ganz andere Möglichkeiten haben, Daten zu generieren und diese zu nutzen: Zum Beispiel werden wir keine CVs mehr prüfen

müssen; wir werden sehr viel genauere Vorhersagen treffen können über Erfolg. Und wir werden uns die Fähigkeit aneignen müssen, mit lernenden Systemen umzugehen, die uns eine ganz neue Datenqualität beschenken – und dies in allen zentralen HR-Kernprozessen. In diesem Zusammenhang sind insbesondere zwei Fragen zu stellen. Die erste lautet: Liefern wir die Daten, die einer Organisation helfen und die das Management wirklich braucht? Liegt ein gutes qualitatives Datenmodell vor, das im Rahmen eines wirklichen Management-Cockpits das Geschäftsmodell betreffende Daten liefert? Die Daten sollten Antworten geben können, beispielsweise ob wir in fünf Jahren bezüglich unserer Kompetenzen noch lieferfähig sind. Oder ob wir ein relevantes neues Geschäftsmodell mit der aktuellen Belegschaft entwickeln und aufbauen und schnell durch neue Mitarbeiter unterstützen können. Und ob die Organisation schnell genug lernt, um sich den Veränderungen anzupassen und ob wir Risikopotenziale frühzeitig in einzelnen Bereichen erkennen können. Dazu kommt eine Anforderung an das Datenmodell insgesamt: Es muss die Performance-Daten von Organisationseinheiten intelligent mit HR-Daten und -Informationen verknüpfen.

Die zweite Frage lautet: Produzieren wir die Daten, die uns helfen, unsere Arbeit zu verbessern und zu optimieren? Dazu müssen wir Wissen haben – über Rekrutierungsdaten, Kanäle, Erfolgsquoten, Durchlaufzeiten, Onboarding-Erfolge, Auswahlkriterien und so weiter. Ebenso müssen wir Potenziale und Talente in der Organisation und Kriterien für Erfolg im Unternehmen kennen, die Wirkung von Führung in der Organisation abschätzen können und vieles mehr.

3. Schlüsselprozesse

Im Kern der Aufmerksamkeit sollten die wirklich wertschöpfenden Prozesse in der Organisation stehen, also die nachhaltige Unterstützung der Geschäftsentwicklung der Organisationen. Was genau braucht die Organisation, um sich weiterzuentwickeln und ihre Ziele zu erreichen? Der Fokus sollte hier auf den Prozessen liegen, die es ermöglichen, den Menschen in der Organisation zu helfen, sich substanziell weiterzuentwickeln, ihre Ziele zu erreichen und somit nachhaltig den Geschäftserfolg zu unterstützen. Der Fokus muss auf den Prozessen liegen, die es der Organisation ermöglichen, ihre Geschäftsmodelle nachhaltig weiterzuentwickeln. Drei Beispiele:

- **Feedback:** Wie können wir einen Feedbackdialog in Unternehmen etablieren, der wirklich das leistet, was er soll? Es liegt auf der Hand, dass jährliche Mitarbeitergespräche zu monolithischen Prozessen entartet sind, die nur bedingt Mehrwert liefern und einen hohen Administrationsaufwand in HR nach sich ziehen. Im

Kern (re-)produzieren sie nichts anderes als die Botschaft „sei so, wie wir es wollen“. Dabei sollte die Botschaft stattdessen lauten: „Entwickle Dich in Deinen Stärken und den Dingen, die Dir Spaß machen, weiter“. Wir brauchen niederschwellige, einfache und leichte Dialogmodelle, die Spaß machen, gute substanzielle Rückmeldung produzieren, schnell Ideen zur Verbesserung generieren und Lernen erst ermöglichen.

- **Leistungsmessung:** Haben wir einen guten, ganzheitlichen Blick auf Leistung in der Organisation? Gibt es einen kontinuierlichen Leistungsdialog? Die aktuellen Verfahren, wie Zielvereinbarungen, helfen nicht mehr weiter, um dem komplexen Thema Leistung gerecht zu werden. Insbesondere die Zielvereinbarungsprozesse produzieren immer nur ein vordefiniertes Soll, vor dem jeder erst einmal defizitär ist. Damit produzieren wir ein permanentes Hinterherlaufen und kommen doch nicht ans Ziel. Wir brauchen eine grundsätzlich neue Diskussion über Leistung in den Organisationen, die HR moderieren sollte. Wir müssen einen kontinuierlichen Dialog über Leistung führen und dieser Dialog muss hilfreich und motivierend sein und nicht demütigend.

- **Leadership:** Wir haben Seminare entwickelt, Coachingprozesse initiiert, Führungsleitbilder entwickelt, Werte definiert. Wir haben viel Zeit darauf verwendet, diese zu entwickeln, zu administrieren und zu implementieren. Mit dem Ergebnis sind wir nicht zufrieden. Auch hier gilt es, neu zu denken und die richtigen Antworten zu finden: Wie lernen Menschen in Organisationen wirklich und warum? Was treibt Menschen in Organisationen dazu zu führen und was müssen sie dazu können? Was wissen Menschen über Führung wirklich? In welchem Umfeld, glauben wir, brauchen Menschen überhaupt Führung? Und was soll Führung eigentlich bewirken?

4. Organisationale Transformation

Wenn wir das ernst nehmen, was gerade mit der Wirtschaft insgesamt geschieht, müssen wir uns ganz schnell mit anderen Dingen beschäftigen als mit der Daseinsberechtigung von HR und neuen HR-Geschäftsmodellen. Die digitale Revolution wird mächtiger als die industrielle Revolution. Es ist die vierte Kränkung der Menschheit und zeigt uns etwas auf, das wir kaum verarbeiten können: Die durch die disruptiven Elemente ausgelösten digitalen Substitute benötigen viele und kräftige soziale Innovationen. Nicht nur unsere Unternehmen müssen wir neu aufstellen; auch für unsere Gesellschaft müssen wir neue Ideen finden.

Für uns in den Unternehmen bedeutet das, dass wir uns dringend mit den anstehenden großen Transformationen auseinandersetzen müssen, die zwangsläufig auf uns zukommen. Wir müssen eine Idee haben, wie wir eine Wirtschafts- und Arbeitswelt der zwei Geschwin-

digkeiten managen. Wir brauchen eine Vorstellung davon, womit sich die Organisation beschäftigt, wenn große Teile von Aufgaben in den Organisationen einfach wegfallen. Und wir müssen uns Gedanken machen, was dies für die Steuerung von Unternehmen heißt und für die Art und Weise zu führen bedeutet. Es geht darum, überhaupt erst einmal ein Bewusstsein dafür zu schaffen, was in den Unternehmen gerade passiert und welche Konsequenzen daraus entstehen. Denn nur wenn wir einen Plan für diesen Transformationsprozess haben, schaffen wir Aufmerksamkeit und Betroffenheit. Aber: Sind das die Fragen, mit denen sich HR zurzeit substantiell auseinandersetzt? Ist das die Diskussion, die HR in den Organisationen treibt, moderiert und orchestriert? Sind das die Punkte, die strategisch auf der HR-Agenda stehen?

Die Haltung neu fokussieren

Die wirklich zentralen Herausforderungen für HR, die der Entwicklung der Organisation weiterhelfen, lauten: Finden wir die richtigen Leute und stellen wir die richtigen Menschen ein? Können die Menschen das ausreichend gut, was sie können und tun sollen? Aber auch:

Wo stiften wir wirklich Wertschöpfung für die Organisation? Was brauchen die Menschen, um effizient und produktiv arbeiten zu können? Was benötigen sie, um sich weiterzuentwickeln? Und nicht zuletzt: Wie kann die Organisation die großen Herausforderungen der Digitalisierung bewältigen? Wie gehen wir mit dem Thema Employability um? Um diese Fragen zu beantworten, brauchen wir Intelligenz, Kreativität, Unternehmertum, Mut und Neugierde. Und das bedeutet, dass wir Menschen brauchen, die mit einer bestimmten Haltung auf eine Organisation schauen. Aber wie steht es in diesem Zusammenhang um die Bedeutung eines HR-Geschäftsmodells oder einer HR-Abteilung? Möglicherweise ist deren Stellenwert nicht allzu hoch. Natürlich müssen diese genannten Aufgaben organisiert sein, natürlich muss das Kerngeschäft HR gesichert sein. Aber entscheidend und dringend ist, dass wir klären, welchen Themen wir uns widmen. Deshalb sollten wir die Bedeutung eines Geschäftsmodells oder einer Organisationsform deutlich relativieren. Denn wir müssen weg von zu viel Beschäftigung mit uns selbst. Und wir müssen hin zu einer neuen Perspektive: zu einer radikalen Geschäfts- und Kundenzentrierung – ganz ohne Denkverbote. ■

AUTOR



Eberhard Hübbe,
Executive Director,
Kienbaum Consultants
International, Düsseldorf,
eberhard.huebbe@
kienbaum.de