

Christine Kirbach  
René Demin

---

# Zukunft (mit) Personal

---

Was HR im digitalen Zeitalter  
erfolgreich macht

---



Christine Kirbach  
René Demin

---

# **Zukunft (mit) Personal**

Christine Kirbach  
René Demin

---

---

# **Zukunft (mit) Personal**

---

---

Was HR im digitalen Zeitalter  
erfolgreich macht

---

---

**REDLINE** | VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen  
Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Für Fragen und Anregungen:**

[info@redline-verlag.de](mailto:info@redline-verlag.de)

1. Auflage 2021

© 2021 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,

Türkenstraße 89

80799 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Silvia Kinkel

Umschlaggestaltung: Marc Fischer

Umschlagabbildung: Shutterstock/ melitas\_ Reden von Menge

Satz: Satzwerk Huber, Germering

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

eBook by tool-e-byte

ISBN Print 978-3-86881-829-1

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-285-0

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-286-7

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter  
[www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

# Inhalt

Vorwort

## **Einleitung**

### **Kapitel 1: HR - Quo vadis?**

HR im Dilemma

HR auf der Ersatzbank

HR ohne echte Vision

### **Kapitel 2: Alter Wein in neuen Schläuchen**

HR in Schockstarre vor den selbsternannten Agilitäts-Gurus

Missverständnisse rund um »Agilität«

Gastbeitrag von Farsana Burmeister: HR am Scheideweg

### **Kapitel 3: Kompetenzen selbstbewusst nutzen!**

10 Skills für fundierte HR-Expertise

Gastbeitrag von Marc Oetterich: Vom Business zu HR und zurück – was das Business von HR lernen kann und umgekehrt

### **Kapitel 4: Haltung macht den Unterschied!**

New-Service-Mindset bringt Augenhöhe

Standing kommt von Stehen

Trusted Irritator sichert Zukunftsfähigkeit

Impact entsteht durch Tun

Entscheidungen treffen, Risiken eingehen

Iterativ vorgehen

Growth Mindset vorleben

Gastbeitrag von Wolf Ingomar Faecks: PS auf die Straße bringen, von anderen Disziplinen lernen

## **Kapitel 5: Perspektiven aus der Praxis**

Livia Freudl: Echten Mehrwert erzeugen wir nicht mit der Administration von Prozessen

Dr. Claudia Viehweger: Bei strategischen Entscheidungen müssen wir mit am Tisch sitzen

Anna Ott: Mensch als Wettbewerbsvorteil

Stephanie Luftensteiner: Wir müssen wissen, welche Probleme wir eigentlich lösen wollen

Leslie Kivit: Die HR-Zukunft ist datengetrieben und iterativ

Kerstin Rothermel: Umbau statt Abbau – HR muss raus aus dem Cost-Case-Denken

Judith Jungmann: HR wird bei strategischen Themen massiv unterschätzt.

Carmen-Maja Rex: HR als mutiger Mitgestalter

Simon von Hertzberg: HR als Erfolgsfaktor im Start-up

## **Kapitel 6: Zukunft MIT Personal!**

Gastbeitrag von Dr. Martina Michel, Die Zukunft ist ungewiss, sicher aber ist, sie wird mit Menschen gemacht

Fazit der Autor\*in

Danksagung

Unsere Interviewpartner\*innen und Gastautor\*innen

Über die Autoren

Literaturverzeichnis

# Vorwort

**A**ls mich Christine und René baten, das Vorwort zu ihrem neuen Buch zu schreiben, habe ich keine Sekunde gezögert.

Innovation und digitale Transformation, damit beschäftige ich mich seit mehr als 15 Jahren. Mit dem Etablieren digitaler Geschäftsmodelle – ausgerechnet in der Versicherungsbranche – setzte ich mich bereits auseinander, als andere Branchen Technologie als Treiber so umfänglich noch gar nicht auf dem Radar hatten – vor allem die Unternehmen der Versicherungsbranche nicht.

Meine Faszination für die neuen Möglichkeiten, die sich durch den technologischen und gesellschaftlichen Wandel für Unternehmen ergeben, ist ungebrochen. Die Geschwindigkeit und Dynamik, in der durch Innovationen die Karten für Unternehmen neu gemischt werden, beeindruckt mich nach wie vor zutiefst. Wir alle kennen die einstigen großen Player wie Nokia oder Black-Berry, die innerhalb weniger Produktzyklen vom Dominator einer Branche zum Randspieler wurden und von kleinen, smarten und wendigen Unternehmen wie Tesla, bytedance oder Salesforce, oder in Deutschland Auto1, sennder oder Celonis in den Schatten gestellt wurden.

Was ich in meinen verschiedenen Funktionen als Gründer erster digitaler Versicherungsangebote für junge

Menschen sowie in meiner HR-Verantwortung, vor allem aber in den vergangenen vier Jahren als Chief Digital Officer und Verantwortlicher für die organisationale Transformation der SIGNAL IDUNA gelernt habe: Dieser Fortschritt ist zwar technologisch getrieben, aber von Menschen erreicht.

Viele Unternehmer reden häufig über ihren Tech-Stack, also die Technologien, die ihr Unternehmen wertvoll machen. Ich bin davon überzeugt, dass der Human-Stack, also die Gesamtheit der Menschen und ihrer Fähigkeiten, einen ebenso - wenn nicht weitaus größeren - Impact auf den Erfolg eines Unternehmens hat.

Menschen sind es, die Technologie entwickeln, Innovation realisieren, Produkte und Services entwickeln und produzieren. Sie sind es aber auch, die miteinander kommunizieren, sich ergänzen oder auch hemmen, zusammenarbeiten, über Fachbereiche hinweg wirkliche Innovationen gestalten. Sie gestalten Veränderung, lassen sich auf Neues ein und machen mit ihren Kompetenzen, mit ihren wechselseitigen Verbindungen und ihren Wünschen nach einer besseren Zukunft neue Organisationsformen erfolgreich - oder eben nicht, wenn die Rahmendaten nicht passen.

Hier muss für mich moderne Personalarbeit ansetzen: Human Relations. Wie kann HR Menschen dabei unterstützen, mit konstanter Veränderung und den damit einhergehenden Unsicherheiten umzugehen? Wie können moderne Personalverantwortliche Menschen dazu

befähigen, gewohnte Muster abzulegen und die Zukunft aktiv mitzugestalten? Es geht dabei nicht nur um ein Toolset, sondern vor allem um das richtige Mindset.

Dass Technologie nur die halbe Miete ist und der Faktor Mensch ebenso relevant für das Gelingen von Transformation, Geschäftsmodell oder Produkt ist, hat viele Unternehmen daher bereits zu einem strategischen Umdenken und Neudenken von HR veranlasst. Diese Bewegung wird sich die kommenden Jahre noch weiter beschleunigen.

Peter Drucker sagte: »Culture eats strategy for breakfast«<sup>1</sup>, heute könnte man fast hinzufügen: »Culture eats technology for breakfast«. Jan Recker, Lehrstuhlinhaber für Wirtschaftsinformatik an der Universität zu Köln bringt es in einem Gastbeitrag für die *Süd-deutsche Zeitung* auf den Punkt: »Allerdings ist die Digitalisierung weder ein rein menschliches noch ein rein technologisches Problem, sondern ein soziotechnisches. Das heißt, die Herausforderungen der Digitalisierung liegen nicht an den beiden Polen, sondern dort, wo die Pole aufeinandertreffen.«<sup>2</sup>

Wir kommen als Unternehmen also nicht umhin, uns viel stärker mit dem Thema Mensch, Zusammenarbeit, Führung – ja letztendlich Kultur – zu beschäftigen, wenn wir erfolgreich sein wollen und die Möglichkeiten der Digitalisierung vollumfänglich nutzen möchten. Der Faktor Mensch determiniert, in welcher Geschwindigkeit neue Geschäftsmodelle, Produkte oder Services entwickelt

werden. Und vor allem, wie schnell sie skaliert werden können.

In der Vergangenheit mag es so gewesen sein, dass sich Unternehmen für Veränderungen viel Zeit lassen konnten. Es mag auch sein, dass Wettbewerbsvorteile, Monopolstellungen durch das Produkt oder ein enges Kundennetzwerk ausgereicht haben, um Versäumnisse bei Mitarbeitern, Führungskräften und der Firmenkultur zu überdecken.

In einer sich zunehmend schneller verändernden Arbeitswelt, die durch gesellschaftliche, politische, ökonomische, ökologische und seit 2020 auch medizinische Rahmenbedingungen immer komplexer wird, müssen sich Firmen agil, wendig und proaktiv bewegen und die eigene Anpassungsfähigkeit optimieren. Sie müssen sich an ihren Kunden ausrichten und maximalen Nutzen stiften. Sie müssen zu Pionieren um ihrer selbst willen werden. Das heißt auch: Wir kommen nicht umhin, Arbeit neu zu definieren, neu zu erfinden. Und damit einhergehend auch neue Organisationsformen zu etablieren. Genau diesen Weg gehen wir als SIGNAL IDUNA Gruppe. Genau dafür brauchen wir eine strategisch agierende HR-Funktion.

Mitarbeitende, Führungskräfte, Interaktion und Kommunikation: Das sogenannte soziale System in einer Firma funktioniert nicht immer logisch, kausal und nachvollziehbar.

Die Komplexität dieses Systems muss für Erfolg, Anpassungsfähigkeit und damit letztendlich Zukunftsfähigkeit der Organisation aktiv gestaltet werden: Missstände müssen benannt, Führungskultur aktiv entwickelt und die Formen der Zusammenarbeit in allen Teams so verändert werden, dass sie zum Auftrag und der Zielsetzung des Teams passen. Menschen werden durch die Transformation eines Unternehmens oftmals in einen völlig neuen Kontext gebracht; sprich nach 20 Jahren hängen sie plötzlich ihre Jacke morgens woanders auf. Das bringt eine völlig neue Verantwortung mit sich.

Selbstverständlich ist diese Verantwortung eine geteilte; aber eben auch Kernaufgabe von HR. Bestand die Daseinsberechtigung für HR in vielen Firmen oftmals darin, schnellstmöglich Menschen ein- und auszustellen sowie arbeitsrechtliche Vorgaben sicherzustellen, kommen jetzt durch die beschriebene Dringlichkeit neue Herausforderungen auf HR zu: Die digitale Transformation muss auf allen Ebenen strategisch und langfristig getrieben, gestaltet und begleitet werden.

Denn genau im Spannungsfeld ambidextrer Organisationen gilt es, den Rahmen zu gestalten, wie kurzfristige Profitziele und langfristige Innovationsziele (Exploitation und Exploration) gewährleistet werden können. *HR muss sicherstellen, dass auf der richtigen strategischen Ebene diskutiert wird und Blindspots adressiert werden.* Um langfristige Veränderungen anzustoßen, müssen wir über unsere kurzfristigen,

individuellen Ziele hinausgehen und systemisch denken.  
Dafür eindringlich zu werben und Mut zu machen, das ist  
mein Anliegen bei diesem Vorwort.

***Johannes Rath, Chief Transformation***  
**Officer der SIGNAL IDUNA Gruppe**

# Einleitung

## Warum Corona HR zum Handeln zwingt

2020 war ein turbulentes Jahr und ein Jahr der Extreme. Wir alle haben privat und beruflich intensive Höhen und Tiefen erlebt. Die monatelangen Lockdowns, die den Globus fest im Klammergriff hielten, und die permanente Bedrohung durch weitere Infektionswellen, die uns auch 2021 weiterhin einschränken, haben Planungen erschwert, betriebliche und persönliche Routinen auf den Kopf gestellt und von uns allen viele Opfer gefordert – materielle, immaterielle und leider auch viele menschliche.

Gleichzeitig hat uns das Corona-Virus aber auch zu Veränderungen genötigt. Viele Menschen haben die erzwungene Pause genutzt, um Dinge neu zu gestalten, mehr Zeit zu Hause und mit der Familie zu verbringen, alte Kontakte wiederzubeleben oder sich ein neues Hobby zuzulegen.

Auch in den professionellen Organisationen der Arbeitswelt hat uns COVID-19 zu Veränderung und Entwicklung gedrängt und tut es immer noch. Die Welt,

wie wir sie bis März 2020 kannten, hat sich in enormer Geschwindigkeit verändert. Und viele Entwicklungen dieser Zeit werden uns und unsere Unternehmen nachhaltig prägen.

## COVID-19 als Brandbeschleuniger

Wenn wir jedoch ehrlich zu uns sind, stellen wir fest, dass Herausforderungen, mit denen wir durch Corona konfrontiert sind, und die Diskussionen, die an vielen Stellen geführt wurden, alles andere als neu sind. Im Gegenteil. Viele Themen sind seit Jahren auf der Agenda von Unternehmensleitungen, Organisationsentwicklern und HR-Verantwortlichen. Dabei sprechen wir nicht nur von der leidigen Homeoffice-, Remote-Work- und Arbeitszeitflexibilisierungs-Diskussion<sup>3</sup> oder der Integration von Familienbedürfnissen und Business-Anforderungen. Auch die tiefer gehenden Auseinandersetzungen mit neuen Arbeitsformen begleiten HR schon seit geraumer Zeit. Themen wie Agilität, Selbststeuerung und Eigenverantwortung in Teams, schnelles Handeln und iteratives Arbeiten haben eine neue Dringlichkeit bekommen. Corona wirkt hier als Brandbeschleuniger und fordert mit Nachdruck und neuer Notwendigkeit, worüber viele Firmen bisher nur diskutiert, wovon sie geträumt oder womit sie halbherzig

experimentiert haben. Aus Sicht vieler Unternehmen wurden diese Themen eher bei Start-ups im Silicon Valley angegangen und man informierte sich höchstens distanziert fasziniert bei Vorträgen oder auf Innovation Journeys. Oft fehlte jedoch der Mut, selbst etwas davon umzusetzen.

Durch die corona-bedingte Notwendigkeit ist es vielen Firmen, Führungskräften und Teams in Rekordzeit gelungen, neue Wege der Zusammenarbeit zu finden, sich schneller und direkter im Krisenmodus abzustimmen und ohne tägliche Anwesenheit im Büro den gesamten Betrieb am Laufen zu halten. Vielfach sind durch den Fall vieler Paradigmen, aber auch die Notwendigkeiten zur schnellen Anpassung, neue Produkt- und Dienstleistungsideen geboren und umgesetzt worden. Altbewährte Balancen von zentral und dezentral, global und lokal wurden neu justiert und angepasst.

## Krisen zwingen zu Entwicklungssprüngen

Dass Krisen Menschen zu Veränderung und damit zu Entwicklung zwingen, ist nicht neu. Doch Corona hat gleichzeitig an mehreren Paradigmen gerüttelt und uns vor vollendete Tatsachen gestellt.

Manche Branchen wie der Online-Handel, der Gesundheitssektor oder die medizinische Forschung

erlebten einen kaum zu bewältigenden Nachfrageschub nach deren Dienstleistungen, und das zu einer Zeit, in der Personal ohnehin schwer zu finden war und die dort Mitarbeitenden selbst vor Ansteckung durch das Corona-Virus geschützt werden mussten. Ausfallende Kinderbetreuung und Homeschooling brachten zusätzliche Probleme und Doppelbelastungen, die in Bereichen, in denen Menschen ihre Arbeit persönlich vor Ort verrichten müssen, noch einmal besonders kritisch waren.

Andere Firmen wurden empfindlich in ihren zunehmend globaler ausgerichteten Lieferketten getroffen. Materialbeschaffung, Zukauf von Teilen oder Rohstoffen erlitten spürbare Störungen oder kamen ganz zum Erliegen. Transport und Auslieferung von fertigen Waren stellten kaum lösbare Herausforderungen dar, sobald eine Landesgrenze passiert werden musste.

In vielen Bereichen kam die Nachfrage und damit der Umsatz zum Erliegen. Dienstleistungen konnten nicht mehr erbracht werden. Verunsicherte Kunden zeigten wenig Kaufbereitschaft für zahlreiche Produkte, und die Angst vor Rezession und Arbeitsplatzverlust tat ihr Übriges, um die Nachfrage weiter nach unten zu drücken.

Einige Menschen änderten ihr Kaufverhalten. So stieg zum Beispiel die Nachfrage nach regionalen Dienstleistungen oder Waren.<sup>4</sup>

Stornomöglichkeiten, gerade im Bereich Tourismus und Events, wurden stärker hinterfragt und gefordert und die Ansprüche an Hygienekonzepte sind insbesondere im

Dienstleistungsbereich enorm gestiegen. Nicht nur Kunden haben hier ihre Erwartungshaltung geändert, sondern auch die Regierung und Behörden passen in schneller Geschwindigkeit Auflagen und Bestimmungen an.

Höhere Kosten, weniger Nachfrage und erschwerte Bedingungen fordern von der Liquidität vieler Unternehmen ihren Tribut. In atemberaubendem Tempo flossen die Gelder nur so aus den Firmen und lösten Unsicherheit und Existenzängste aus.

Nicht zuletzt mussten von einem Tag auf den anderen Mitarbeitende von zu Hause arbeiten. Auch solche, die damit bisher noch keinerlei Erfahrung gesammelt hatten oder deren Arbeitgeber das Homeoffice bis dato als Quelle des »Faulenzertums« und der Arbeitsverweigerung abgelehnt hatten.

Geboren aus einer Notlage heraus, änderten sich über Nacht grundlegende Paradigmen bisheriger Zusammenarbeit. Sowohl die Kooperation in Teams und Projekten als auch die Führungsbeziehung zwischen Führungskraft und Team sowie Führungskraft und jedem einzelnen Mitarbeitenden mussten sich abrupt ändern. Dass dies die Organisationen nicht nur technisch, sondern vor allem auch kulturell herausfordert, ist inzwischen überall deutlich. Zwar haben sich in vielen Firmen Teams und Führungskräfte technisch-organisatorisch schnell auf die Situation eingestellt und alternative Kommunikationskanäle für sich implementiert, man hört jedoch deutlich von großen Schwierigkeiten, unter diesen

Voraussetzungen soziale Prozesse in Firmen zu gestalten. Beispielsweise fällt es Bewerbenden wie auch Hiring-Managern gleichermaßen schwer, sich zu einem Vertragsabschluss zu entscheiden, wenn man sich lediglich in Online-Formaten kennengelernt hat. Das sprichwörtliche Bauchgefühl, das bei Einstellungen natürlich immer mitentscheidet, hängt bei vielen Menschen von der persönlichen Begegnung ab.

Ebenso verändert sich der Prozess der Teamentwicklung. Ein Team in der Performance-Phase lässt sich sicher auch gut remote führen. Ganz anders gestaltet es sich, wenn ein Team sich gerade in der Storming-Phase befindet und über das Austragen von Konflikten erst finden muss. Kritik- und Feedbackgespräch verlieren an Wirkungskraft, wenn sie online geführt werden müssen.

Auch die Frage, wie eine kontaktlose Trennungskultur aussehen soll, ist offen. Trennungsgespräche per Video-Call stellen Vorgesetzte und Personaler vor echte Herausforderungen.

Neue Mitarbeitende, die gezwungen waren, sich im Lockdown in eine neue Stelle einzuarbeiten, berichten, dass das inhaltliche Einarbeiten in vielen Bereichen sehr gut möglich war. Das »Einarbeiten« in das Team kam jedoch zu kurz. Ohne die direkte Beobachtung und Teilhabe an Gruppenprozessen, die im Online-Modus nur verlangsamt oder verzerrt stattfinden, entwickelt man sehr schwer ein Gefühl für das Teamgefüge. Wer sich mit

wem gut versteht, wer einen guten Draht zum Chef hat oder gut mit Nachbarabteilungen zurechtkommt, erfährt man oft eher durch passives Beobachten von Kolleg\*innen im Büro und nicht so sehr über Zoom oder Skype.

Ebenso bedarf es neuer Formate, wie Belegschaftsversammlungen, Ziel- und Strategieworkshops, Kreativ- und Innovations-Sessions und Teambuilding aussehen sollen, wenn sie einerseits inhaltlich zielgerichtet sein, aber eben auch in den Bereichen Beziehungen und Zusammenarbeit ihre Wirksamkeit entfalten sollen.

Echte Organisationsentwicklung ist nun gefordert. Das sind nur wenige Beispiele, die deutlich machen, dass HR nun Orientierung und gemeinsam mit der Organisation geeignete Antworten geben muss, um zu verhindern, dass sich dysfunktionale Formen der Zusammenarbeit und des Umgangs miteinander verselbstständigen.

## Unklare Rahmenbedingungen erfordern Umgang mit Komplexität

Wie können Firmen unter Rahmenbedingungen, die sich so schnell und so multidimensional verändern, weiterhin erfolgreich bestehen und ihre Angebote, Dienstleistungen und Produkte anpassen? Neue und unbekannte

Abhängigkeiten sind entstanden, von denen wir oft erst hinterher erfahren. Wir fahren auf Sicht, können nur begrenzt die Zukunft planen und sind neuen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen ausgesetzt.

David Snowden hat in seinem Cynefin-Modell<sup>5</sup> pointiert beschrieben, wie sich Situationen im Hinblick auf ihren Komplexitäts- und Unsicherheitsgrad unterscheiden und welche Problemlösungsstrategien in der jeweiligen Situation hilfreich sind. Gemäß dieses Modells befinden wir uns demnach in einer komplexen Situation in einem ungeordneten Bereich. Hier sind Ausprobieren, Erkenntnisse aus erfahrungsbasierten Daten und eine entsprechende Reaktion gefragt. Dies bedeutet, iterativ vorzugehen, beim Handeln Erfahrungen zu sammeln und sich nicht in meinungsgetriebenen Diskussionen zu verlieren.

## **Echtes iteratives Arbeiten**

In vielen Bereichen sind iterative Ansätze und Experimente zum Gebot der Stunde geworden, wenn es zum einen darum geht, Produkte und Services zu entwickeln, Produktionsprozesse sicherer oder umzustellen oder ein Dienstleistungsportfolio zu verändern oder anzupassen. Gleichzeitig ist Agilität generell von allen Beteiligten gefordert.

Bereits vor der Corona-Krise wussten wir nicht, wie die Arbeitswelt der Zukunft aussehen wird. Megatrends wie

Nachhaltigkeit, neue Mobilitätskonzepte, politische Unsicherheiten und der Wandel globaler Institutionen (WHO, EU, Nato ...) bringen bisherige Ordnungen und Selbstverständlichkeiten ins Wanken. Auch wenn Corona in bestimmten Bereichen Entwicklungen beschleunigt hat, brauchen wir weiterhin den Mut, iterativ Arbeitswelten und -formen so anzupassen, dass unsere Unternehmen zukunftsfähig bleiben und wir bewährtes Altes mit notwendigem und verheißungsvollem Neuen sinnvoll verbinden. Niemand weiß heute, wie das neue »Normal« der Arbeitswelt aussehen wird. Sicher ist aber, dass wir uns langsam damit auseinandersetzen müssen und uns in kleinen Schritten »heranrobben« werden. Führungskräfte und Mitarbeitende wollen dabei mitgenommen und entwickelt werden. Nötige Kompetenzen müssen aufgebaut, Überholtes abgelöst werden. Hier sind robuste Führungs- und Personalentwicklungsinstrumente gefragt, die Experimente und Innovation nicht scheuen.

## Organisationsentwicklung ist konkret und nötig wie selten zuvor

Daraus ergibt sich die Frage, wie Firmen und Organisationen darauf vorbereitet werden können, sich neuen Wegen der Zusammenarbeit – technisch, strukturell

und vor allem auch kulturell – zu stellen und sie für sich zu entdecken und anzuwenden. Führungskräfte und Mitarbeitende stellt das vor eine große Umstellung. Solange uns die Krise in Atem hält, ist vieles schnell und unkompliziert möglich. Aber wird man das auch ohne den konkreten Druck des Moments fortsetzen und sogar weiterentwickeln können? Wie schnell wird man in alte Verhaltensmuster zurückfallen? Wie lange wird man den Mut haben, Neues auszuprobieren und beizubehalten, auch wenn nicht sofort Erfolge sichtbar sind?

Es wird nötig sein, Führung und Zusammenarbeit, Fehler- und Lernkultur und Innovationsfähigkeit neu zu definieren. Echte Verantwortungsübernahme durch Schlüsselpersonen, Offenheit für neue Wege und Lösungen, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden sowie eine hohe Leistungsbereitschaft werden für die Firmen noch stärker als bisher zu erforderlichen Kernqualifikationen und Assets. HR hat nun die Aufgabe, die Organisation der Zukunft zu gestalten und am Unternehmen zu arbeiten. Damit kann HR einen echten Wertbeitrag für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens leisten.

Interessant dabei ist: Tritt man einen Schritt zurück, stellt man fest, dass all dies Themenfelder der Organisationsentwicklung sind und schon immer waren.<sup>6</sup> Personalverantwortliche und OE-Manager arbeiten an diesen Bereichen seit Jahren, wenn nicht Jahrzehnten. Kontinuierliches Lernen, Change, anpassungsfähiger und

flexibler werden, Silos aufbrechen und wirklich innovieren, eigenverantwortlich arbeiten, experimentieren: HR befasst sich nicht erst seit Corona mit der Frage, wie Menschen so zusammenarbeiten können, dass bessere Ergebnisse entstehen. Unmengen von Kongressen, Messen, Fachbüchern und Fortbildungen beschäftigen sich damit, wie das konzeptuell und vor allem methodisch zu bewältigen ist.

Neu ist jedoch die Wucht, mit der genau das nun gefragt wird. Wenn man es so ausdrücken möchte, dann ist auch hier die Nachfrage auf ein Rekordhoch gestiegen. HR hat nun die Chance, zu zeigen, was es kann. HR kann eine echte und existenzielle Schlüsselposition einnehmen und im Unternehmen verteidigen. Wenn wir gedanklich in den Büchern der Unternehmensgeschichten in Richtung Zukunft blättern, kann HR entscheiden, was man dort lesen wird: Wie haben sich Organisationen für die Zukunft aufgestellt und welche Rolle hat Human Resources dabei gespielt?

## **Warum es dieses Buch gibt**

Wir, die Autoren, sind fest davon überzeugt, dass HR bereits über ausreichend Kompetenzen und Know-how verfügt, um diese Entwicklungen aktiv zu gestalten. Wir sehen aber auch, dass viele HR-Organisationen weit hinter ihren Möglichkeiten zurückbleiben und nicht das Sagen haben. Wir erleben in unserer beruflichen Praxis immer

wieder, dass HR-Bereiche nicht ihr volles Potenzial nutzen – aus verschiedenen Gründen. Dies zusammen mit den aktuellen, rasanten Entwicklungen durch Corona hat uns neugierig gemacht: Was kann HR leisten? Wo liegen die echten Stärken von HR? Und – im Sinne des Weiterentwickelns von Stärken – wie kann HR diese Ressourcen noch intensiver nutzen und entwickeln? Bei unseren Recherchen und im Austausch mit Praxiskolleg\*innen konnten wir – bei aller Unterschiedlichkeit der Personen und Organisationen – Ähnlichkeiten in Verhaltensmustern erkennen, die wir in Kapitel 1 zusammengetragen haben. Wir erörtern die aktuelle Situation, in der sich viele HR-Organisationen befinden, und erläutern das Dilemma, in dem HR oftmals steckt und deshalb häufig nur eine Nebenrolle bei der Gestaltung von Zukunftsthemen in Unternehmen spielt.

Im Anschluss daran beleuchten wir in Kapitel 2, welche Rolle die aktuelle Diskussion rund um das Thema Agilität und agile Arbeitsformen für HR spielt, und ermutigen zu einer neugierig kritischen Auseinandersetzung mit Methoden und Tools.

In Kapitel 3 vertiefen wir die Frage, welche Kompetenzen HR benötigt, um federführend bei der Veränderung und Transformation von Unternehmen zu sein. Wir beleuchten, welche davon aus unserer Sicht zwar bereits vorhanden sind, bei neuen Herausforderungen jedoch nicht notwendigerweise genutzt werden.

Dieses Buch soll Impulse und konkrete Anregungen geben, um Auswege aus gewohnten Mustern zu finden. Insbesondere gehen wir darauf in Kapitel 4 ein und stellen wir Lösungsansätze vor. In Kapitel 5 ergänzen wir diese mit zahlreichen Praxisbeispielen erfahrener HR-Verantwortlicher aus unterschiedlichen Unternehmen, Branchen und Unternehmensgrößen, die bereits selbst Organisationen erfolgreich entwickelt haben, HR durchaus kritisch reflektieren, aber selbstbewusst als strategischen Hebel positionieren. Diese Perspektiven haben wir zusätzlich an verschiedenen Stellen als Zitate eingeflochten, um Themenfelder immer wieder direkt mit einem Praxisblick zu versehen.

Besonders in Kapitel 1 bis 3 haben wir uns für teilweise pointierte Formulierungen entschieden, die die eine oder der andere etwas polarisierend, vielleicht sogar provozierend finden mag. Das ist Absicht. Sollte sich jemand angegriffen fühlen, bitten wir an dieser Stelle um Entschuldigung. Das ist nicht unsere Intention. Ein kritischer Blick und Dialog hingegen schon. Wir sind uns bewusst, dass die Welt niemals schwarz oder weiß ist, sondern die Wirklichkeit viele Facetten und Perspektiven aufweist. Wir haben uns dennoch entschieden, sehr kontrastreich zu argumentieren, um zum Nachdenken, Reflektieren und Diskutieren einzuladen und zu Entwicklungen in HR-Organisationen anzuregen. Die Zukunft wird von und mit Menschen gemacht, dafür ist HR der Experte und muss entsprechend Verantwortung

übernehmen. Wenn wir als HR das Beschleunigungsmoment Corona für die VUCA-Welt nicht nutzen, verpassen wir aus unserer Sicht eine einmalige Chance. Mit diesem Buch möchten wir leidenschaftlich für die Relevanz von HR in der aktuellen Zeit appellieren.

# Kapitel 1:

## HR - Quo vadis?

»Wir sind viel zu stark verhaftet in administrativen Prozessen und beschäftigen uns mit Themen, die einerseits null Mehrwert für das Unternehmen stiften, und die auch gar nicht Kernaufgabe von HR sein müssten.«

*-Judith Jungmann, CHRO, Beckers Group*

»Es gibt zwei Sorten von Personalern. Die einen spielen Unternehmenspolizei und versuchen, mit Prozessen und maximalen Strukturen Leitplanken und Kontrollmechanismen einzuführen. Die anderen sind Gestalter und möchten ein berufliches Umfeld bauen, in dem Menschen möglichst wirksam sein können.«

*-Anna Ott, VP People, HV Capital*

Oftmals wirkt es wie ein Teufelskreis: HR arbeitet engagiert an zahlreichen Themen, versucht sich zu verbessern, bildet sich intensiv fort und gibt jeden Tag sein Bestes, um alle Stakeholder zufriedenzustellen und die eigene Daseinsberechtigung für sich selbst zu determinieren. Und dennoch scheinen die oft großen und strategischen Dinge in der Organisation HR nicht oder nur am Rande zu berühren. Grundsatzentscheidungen werden ohne HR getroffen, neue Arbeitsformen und agile Konzepte werden mit nur geringer HR-Einbindung getestet und eingeführt, sodass HR wie eine Randfigur unter vielen wirkt, wenn es um die Transformation und Digitalisierung von Unternehmen geht.

Im folgenden Kapitel wollen wir mit Ihnen auf Ursachenforschung gehen, wie es dazu gekommen ist und wie es derzeit um viele HR-Organisationen bestellt ist. Wir zeigen auf, in welchem Dilemma aus unserer Sicht HR steckt, wieso es bei vielen wichtigen Themen nur auf der »Ersatzbank« sitzt und welche Rolle die fehlende Vision für HR spielt.

## **HR Quo vadis**

(Demin/Kirbach 2021)