

New HR für das New Normal

Wie das Personalmanagement jetzt aufgestellt sein sollte

Von Joyce Gesing, Elke Hofmann und Dirk Mundorf

Die Pandemie hat gezeigt: Personalmanagement ist für Organisationen systemrelevant. Die HR-Abteilung moderierte und koordinierte in dieser Ausnahmesituation die verschiedensten Ansprüche und reagierte auf sich schnell ändernde Situationen. Ein CHRO bemerkte: „Für uns war die Krise eine Chance, uns von einer verstaubten, abwicklungsfokussierten HR-Funktion zu einem beratenden, strategischen und proaktiven Ansprechpartner zu entwickeln.“ Diese Rolle wird sich weiter verstärken.

Wie HR-Abteilungen auf die Krise reagiert haben, variierte stark – abhängig von Aufgabenverteilung und -verständnis. Organisationen, in denen das Personalmanagement die klassische transaktionale Rolle innehatte, lernten ihre HR-Abteilung als beratende Institution kennen. Unternehmen, die bereits zuvor ihr Personalmanagement als strategischen Partner verstanden hatten, gingen einen Schritt weiter und bauten diese Rolle aus. Die Vernetzung des Personalmanagements und seine Bedeutung wuchsen in allen Organisationen.

Neue HR-Aufgaben im New Normal

HR-Abteilungen verantworten heute schon längst nicht mehr nur das Finden und Halten von Fach- und Führungskräften, sondern auch die Kultur-, Talent-

und Führungskräfteentwicklung. Gleichzeitig wird erwartet, dass der von ihnen begleitete Aufbau neuer Arbeitsumgebungen hohen Ansprüchen in puncto Effektivität, Effizienz und Individualität gerecht wird. Das neue HR-Profil ist nicht allein in der Fülle dieser Themen begründet. Die einzelnen Themen werden zudem wichtiger als bestimmende Erfolgsfaktoren. Zu lange wurde allein auf die Bewältigung des Fachkräftemangels geachtet. Aber gerade Kulturthemen, die Gestaltung und Weiterentwicklung hybrider Arbeitsmodelle und interner Kommunikation sind heute entscheidend für Unternehmen, die erfolgreich aus der Pandemie herauskommen wollen.

Auch die Individualisierung von HR ist ein großes Thema für zukunftsfitte Personalmanagement. Eine CHRO sagte dazu: „Streng definierte und einheitliche HR-Systeme und -Prozesse können den unterschiedlichen und sich verändernden Bedürfnissen der Geschäftsbereiche nicht gerecht werden. Statt starre Einheitslösungen festzulegen, sollten Abteilungen die Möglichkeit haben, HR-Prozesse und -Instrumente an ihre individuellen Bedürfnisse anzupassen.“

Im Idealfall lebt das Personalmanagement die Kultur und den Wandel vor, die es in der ganzen Organisation anstoßen möchte. Das heißt, HR-Abteilungen sollten Vorreiter in der Digitalisierung sein und gleichzeitig als Moderator und Coach für die Mitarbeitenden da sein, zuhören und diese unterstützen. Harte Themen sollten dabei keinesfalls beschönigt oder gar ausgespart werden. Es gilt jedoch, diese mit positiven Aspekten verknüpft zu kommunizieren und zu begründen. Solch eine authentische und klare Führung muss keineswegs in einem Konflikt enden. Die Pandemie zeigt auch: Die Belegschaften der meisten Organisationen sind bereit, auch schwerwiegende Maßnahmen umzusetzen, insofern deren Sinn für sie erkennbar ist. Allerdings setzt diese Form der HR-Arbeit eine ganz andere (arbeits-)psychologische Vorbildung voraus, als bisher erforderlich war. Die HR-Aufgaben der Zukunft werden vermehrt Coaching-Fähigkeiten und psychologische Methoden erfordern.

Sicherheit am Arbeitsplatz und Stabilität – dazu gehört im New Normal mehr als nur das regelmäßige Einkommen und die Möglichkeit, in einem Unternehmen lange zu verweilen. Auch körperliche und psychische Gesundheit gehören dazu. Wie wichtig beides und wie komplex Gesundheitsmanagement ist, wird durch die Pandemie vollends klar. Weiterhin gehört zu New HR die Fähigkeit, Mitarbeitende und die gesamte Organisation darin zu unterstützen, das gesamte Potenzial der

Belegschaft zu erkennen und freizusetzen. Wer dieses Ziel durchdenkt, bemerkt, dass es hierbei mit Standard-Onlinekursen nicht getan ist. Nötig sind individuelle, den Stärken und Schwächen entsprechende Angebote. Ebenso verhält es sich mit der internen Kommunikation: Waren die präferierten Kommunikationskanäle bisher vor allem von der Altersstruktur der Mitarbeitenden abhängig, so ist nun auch das Arbeitsmodell dafür entscheidend, ob man sich im Pausenraum, im Intranet oder in einer Messenger-Gruppe informiert.

HR als Seismograph und zentraler Motor der Transformation

Verschiedene Themen zu kommunizieren und die Stimmung unter den Mitarbeitenden aufzunehmen, ist seit jeher Bestandteil der HR-Arbeit und zugleich eine Herausforderung für viele HR-Abteilungen. Hybride Arbeitsmodelle und die Normalisierung des Homeoffices haben diese Schwierigkeiten nun noch weiter verschärft. Die Aufgabe als Seismograph, fundierte Einblicke in die Arbeitsatmosphäre, das Empfinden der Mitarbeitenden und etwaige neue Themen zu haben, fällt derzeit schwer. So geben bei Weitem nicht alle Mitarbeitenden trotz regelmäßiger virtueller Team-Meetings oder Check-ins preis, wie sie sich fühlen oder was sie umtreibt, verrät uns ein HR-Chef.

Die innerbetriebliche Stimmung ist generell – und insbesondere in Krisensituationen – entscheidend, so die Erfahrung eines CHRO: „Arbeitnehmer vergessen nicht. Eine faire Behandlung und eine gesunde Organisationskultur werden nach der Krise belohnt.“ Eine auf Fairness basierende Kultur und Entscheidungen wie die Fortführung aller Programme und der Ausschluss von Entlassungen senden zudem positive Signale an den Arbeitsmarkt. In Bezug auf neue Talente bemerkt dieser HR-Chef Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und in den Prioritäten der Fachkräfte: „Aktuell ist es einfacher, Talente auch im Bereich Data und Technology für sich zu gewinnen. Viele von ihnen schätzen wieder Stabilität und Arbeitsplatzsicherheit. Jobhopping und Lifestyle-Maximierung verlieren derzeit an Bedeutung.“

Das Gros der Organisationen befindet sich inmitten einer Transformation. Die meisten Treiber dieses Wandels, einschließlich der Digitalisierung, wurden durch Covid-19 verstärkt. Dem Personalmanagement kommt hier eine zentrale Rolle zu. Dabei müssen sich HR-Abteilungen selbst transformieren, um anschließend ihre Organisationen dabei zu unterstützen, die Transformation positiv zu gestalten.

Roland Hehn, Chief Human Resources Officer bei Heraeus, über die Positionierung von HR:

„Es war notwendig, dass sich HR- und Fachabteilungen perfekt abstimmen und auf das Wesentliche konzentrieren. So entwickelte sich in vielen Firmen eine viel engere Verzahnung von HR und den anderen Bereichen im Unternehmen. Wir lernten dabei, dass HR in dieser engen Zusammenarbeit sehr schnell Entscheidungen zu Themen höchster Geschäftsrelevanz treffen kann.“

Kerstin Artenberg, Chief Human Resources Officer and Member of the Group Executive Board bei Bekaert, über den Stellenwert gegenseitigen Austausches:

*„Die Neugierde der HR-Führungskräfte, der intensive Austausch mit Expert*innen sowie das Lernen voneinander könnten zum Gebot der Stunde werden, und das ist für mich ein sehr positiver und motivierender Ausblick.“*

Julia Bangerth, Chief Operating Officer & Chief Human Resources Officer bei DATEV, über individualisierte HR-Lösungen:

„Streng definierte und einheitliche HR-Systeme und -Prozesse können den unterschiedlichen und wechselnden Bedürfnissen der Geschäftsbereiche nicht gerecht werden. Anstatt starre Einheitslösungen vorzugeben, ist es für HR entscheidend, den Abteilungen die Möglichkeit zu geben, HR-Prozesse und -Tools an ihre individuellen Bedürfnisse anzupassen.“

Der Beitrag ist Teil unserer Artikelserie „Wie weiter, wenn alles anders ist? HR und das neue Arbeiten“, die zentrale Einsichten aus regelmäßigen Zoom-Calls mit HR-Führungspersonlichkeiten wiedergibt.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:



Joyce Gesing
Düsseldorf
joyce.gesing@egonzehnder.com



Elke Hofmann
München
elke.hofmann@egonzehnder.com



Dirk Mundorf
München
dirk.mundorf@egonzehnder.com

Über Egon Zehnder

Egon Zehnder ist das führende Beratungsunternehmen für Executive Search und Leadership Advisory im deutschen Sprachraum. Die Besetzung von CEO- und Spitzenpositionen für Konzerne und Familienunternehmen, Start-ups und Institutionen der öffentlichen Hand gehört dabei ebenso zum Leistungsportfolio wie eine langfristige Nachfolgeplanung und die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, Teams, Organisationen und Unternehmenskulturen.

Für weitere Informationen besuchen Sie www.egonzehnder.de und folgen Sie uns auf [LinkedIn](#), [Twitter](#), und [Instagram](#).