

Handelsblatt
— Gastkommentar —

Human Resources sind für die Transformation wichtiger denn je

Oft greift das Topmanagement für Transformationsprozesse nicht auf die Expertise von HR zurück. Dadurch steigt das Risiko, die Belegschaft unzureichend in die Veränderungen einzubinden. Von **Jutta Rump**



Getty Images, Simon Wegener

In Zeiten der Veränderung und teils disruptiven Umbrüche fällt dem Bereich Human Resources (HR) ein vielfältiges Aufgaben- und Verantwortungsspektrum zu. Doch oft wird in Unternehmen vom Topmanagement die wichtige Expertise von HR bei Transformationsprozessen nicht wirklich berücksichtigt. Dieser Verzicht gefährdet den Erfolg der Transformation, weil das Risiko steigt, dass die Mitarbeiter nicht richtig eingebunden werden. Idealerweise sollte die Personalfunktion in einer Allianz mit der Unternehmensleitung eigene Ideen zur Gestaltung der Transformation einbringen – und die entsprechende Strategie mitgestalten dürfen.

Entscheidend ist die HR-seitige Umsetzung einer strategischen Personalplanung, um frühzeitig Bedarf und Bestand an vorhandenen Kompetenzen zu ermitteln und entsprechende Weichen in Bezug auf Skilling und Rekrutierung zu stellen. Vielleicht die wichtigste Aufgabe von HR im Transformationsprozess liegt darin, anstehende Veränderungen so zu kommunizieren, dass Beschäftigte sich „mitgenommen“ fühlen. Dazu gehört, umfassend und transparent zu informieren, für eine angemessene Partizipation zu sorgen und die Belegschaft zu begleiten und zu unterstützen.

Angesichts dieser durchaus essenziellen Rolle stellt sich die Frage, wieso in der Praxis die Geschäftsleitung oftmals nicht auf die Expertise der Personalerinnen und Personaler zurückgreift. Hierfür sind mehrere Ursachen denkbar: Zunächst kann es sich um eine fehlende Integration von HR in die Geschäftsstrategie handeln, basierend auf einer mangelnden strategischen Einbindung oder einer

zu stark operativen Fokussierung des Personalbereichs.

Nicht selten wird die HR-Funktion auch schlichtweg im Hinblick auf ihren Einfluss unterschätzt und stattdessen die Rolle anderer Abteilungen im Zuge der Transformation als entscheidender eingestuft. Hinzu kommt: Verfügt die HR-Abteilung nicht über die notwendigen Kompetenzen oder Erfahrungen oder fehlt es ihr an einer strategischen Ausrichtung, wird die Geschäftsleitung ebenfalls bei ihr nicht nach Unterstützung im Transformationsprozess suchen.

Vielfach bestehen im Unternehmen auch kulturelle Barrieren im Sinne einer fehlenden Anerkennung von HR sowie Kommunikationsbarrieren. Dazu gehören ein starkes „Silo-Denken“ zwischen Abteilungen, aber auch fehlende Schnittstellen zwischen HR und anderen Führungsebenen.

Ein weiterer Faktor, der Einfluss nimmt, ist die Machtverteilung im Unternehmen. Wenn in Firmen und Betrieben mit starker Hierarchie Führungskräfte das Gefühl haben, Kontrolle abgeben zu müssen, werden sie eher weniger die Expertise von HR suchen und vielmehr darauf vertrauen, selbst über die notwendigen Fähigkeiten zur Steuerung der Transformation zu verfügen.

Einige Geschäftsleitungen setzen zudem eher auf externe Beratung im Transformationsprozess. Nicht zuletzt ist es jedoch auch häufig eine fehlende Proaktivität der HR-Abteilung, mit der sie sich selbst „ins Aus“ manövriert. So wird nicht selten versäumt, die eigene strategische Bedeutung zu kommunizieren, inno-



Die Autorin

Jutta Rump ist Professorin für BWL mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen und Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen (IBE).

vative Ideen einzubringen und sich als unverzichtbarer Partner zu positionieren.

An einem praktischen, aktuellen Beispiel lässt sich die Auswirkung einer nicht vorhandenen Partizipation von HR in der Transformation deutlich machen: So scheint aufseiten von Unternehmensleitungen ein neuer Wettbewerb darum entbrannt, zu sein, wer es am ehesten schafft, seine Beschäftigten wieder an möglichst vielen Tagen zurück ins Büro zu locken. Viele Personalleitungen hingegen mahnen, dass sich Unternehmen in Zeiten des Fachkräftemangels fragen sollten, was ihnen wichtiger ist – eine hohe Präsenz vor Ort (die nicht zwangsläufig zu mehr Effizienz führt) oder ein durch mehr mobile Arbeit erreichbares höheres Arbeitszeitvolumen (dort, wo dies möglich ist).

Zu Stoßzeiten in eine Großstadt oder wieder aus ihr heraus zu pendeln bedeutet in der Regel einen hohen Zeitaufwand – umso mehr für Familien, die angesichts des immer knapper werdenden Wohnraums oft weit außerhalb wohnen und noch zusätzliche Strecken zu Betreuungseinrichtungen zurücklegen müssen. Zwei bis drei Stunden sind hierbei keine Seltenheit.

Die Ausweitung einer Teilzeitbeschäftigung bis zur Vollzeittätigkeit, wie sie immer lauter zur Deckung der Fachkräftelücke gefordert wird, ist somit schlichtweg für viele Menschen nicht möglich, da die verfügbaren Betreuungszeiten den gesamten Zeitaufwand und eben nicht nur die Arbeitszeit abdecken müssen. Jeder zusätzliche Tag, an dem Beschäftigte von zu Hause aus arbeiten können, kann somit das tägliche Arbeitszeitvolumen steigern – von einer Senkung des Stresslevels einmal ganz abgesehen.

