

# Personalthema

## Nur Mut: Wo sich HR unterschätzt



HR sollte sich mehr zutrauen und Selbstbewusstsein zeigen. (Bild: picture alliance / Sergey Nivens/Shotshop | Sergey Nivens)

Krisen fungieren in der Moderne als Katalysator für Veränderung und damit auch für die Unternehmensentwicklung. HR sollte in diesem Kontext seinen Wertbeitrag selbstbewusst gestalten, finden die beiden Transformationsexperten Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer und erläutern, wie die Personalfunktion zum Katalysator für Veränderungsprojekte werden kann.

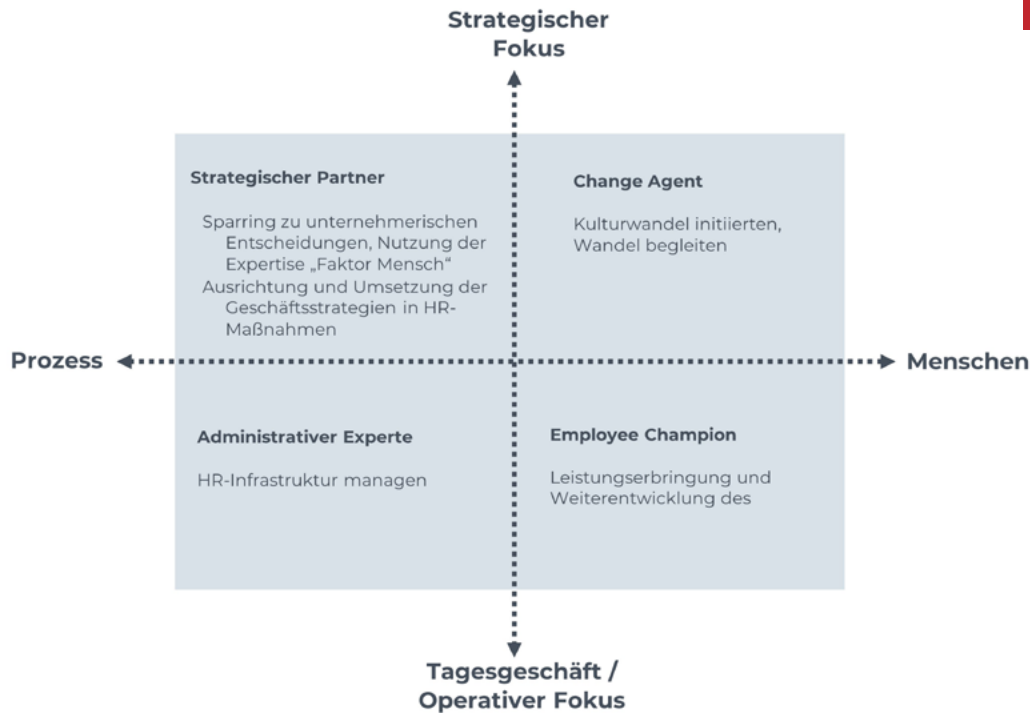
Klassischerweise werden HR zwei Kernfunktionen zugeschrieben: Zum einen die Rolle des administrativen Experten (Verwaltung, Prozesse) mit perspektivisch hohem Automatisierungsgrad. Zum anderen die des „Employee Champion“, bei dem es darum geht, die Leistungserbringung und Weiterentwicklung des Personals zu managen (Personalentwicklung). Hier besteht ein mittlerer Automatisierungsgrad (Learning-Management-Systeme). Beide Rollen haben einen eher operativen Fokus und gehören zu den Basiseigenschaften der HR-Dienstleistung und wandern immer mehr in die Dunkelverarbeitung der IT. Wenn sie funktionieren, erzielen sie auf Managementebene eine gewisse Zufriedenheit, aber nur mittleren Respekt und mittlere Begeisterung.

Typisch ist aber auch, dass HR vom Management oft noch als Erfüllungsgehilfe oder „One-Hit-Wonder“ (z. B.

bei der Gestaltung von Großveranstaltungen) gesehen wird, also als Funktion, die auf konkrete Anfragen reagiert und diese dann erfüllt. Nicht selten hat HR dann die Aufgabe eines kurzfristigen „Reparatur- oder Servicebetriebs“, der reagiert und nicht agiert. Der manchmal zwar begeistert, aber gemessen an dem vorhandenen Potenzial nicht allzu viel Wertschätzung erfährt.

### HR auf Augenhöhe

HR entfaltet dann einen besonderen Mehrwert, wenn es seine Expertise auf Augenhöhe als strategischer Partner und als Transformations-Experte ins Spiel bringt. Augenhöhe und Sparring bedeuten, dass hier auch gestritten und gerungen werden darf. Auch auf der obersten Entscheidungsebene.



Wenn Menschen in Organisationen den entscheidenden Unterschied machen, dann braucht es auf allen Ebenen HR-Expertise und HR-Begleitung. Dies hat nichts mit Schwäche oder Unvermögen der Organisation oder der handelnden Personen zu tun, sondern mit der Größe der Aufgaben.

Ein Beispiel: Ein Automobilzulieferer (6.000 MA) muss sich mit der gewaltigen Transformation der Elektromobilität auseinandersetzen. Dem auf dem Verbrennermarkt etablierten Unternehmen mit 15 Werken in Europa, Südamerika und Asien läuft die Zeit davon. Also sind das Management sowie alle Führungskräfte und Mitarbeitenden gefordert. Besonders die Entwicklung. Das Problem: Immer kommt etwas dazwischen. Hier die wichtigsten Ereignisse, die das Unternehmen in den letzten vier Jahren getroffen haben.

- Erste IT-Krise: Auf einem der drei Kontinente, auf denen das Unternehmen tätig ist, kommt es zu einem Cyberangriff. Einige Wochen Produktionsausfall sind die Folge.
- Corona: Werke werden phasenweise geschlossen, Lieferketten sind unterbrochen.
- Halbleiterkrise: Der Chipmangel konnte etwas angesteuert werden. Ausgestanden ist er frühestens 2024.

- Zweite IT-Krise: Ein weiterer Angriff führt zum Ausfall der kompletten Infrastruktur. Nach einigen Wochen (und hohen Lösegeldzahlungen) läuft die Produktion wieder. Allerdings sind wichtige Kernprozesse tot. Kennzahlen fehlen.
- Fachkräftemangel: Besonders an den deutschen Standorten ist dies ein Dauerthema. Nicht nur Werker fehlen, sondern auch Führungskräfte.

In diesem Kontext von Change und Transformation zu reden, wirkt fast zynisch. Die Welt ist brüchig geworden und macht Planung beinahe unmöglich. Die Vielzahl der durch den Menschen verursachten Katastrophen dynamisiert sich selbst. Change (Veränderung mit einem klaren Ziel), Transformation (Veränderung ins Ungewisse hinein) und die Dauerkrisen durchmischen sich. Die extreme Arbeitslast führt zu Unschärfen in den Abstimmungen, zu Fehlern und zu Druck. Ständig müssen neue Brände ausgetreten werden. Viele arbeiten am Limit. Das Unternehmen wird von äußeren Faktoren getrieben.

**Die Langfristperspektive im Blick**

Dem CYNEFIN-Modell folgend gilt es, in komplexen Situationen kurzfristige Schritte zu gehen. Brände löschen, die IT-Krise bewältigen, Quartalszahlen erfüllen. Langfristig kann diese Notwendigkeit aber auch zu Entscheidungen führen, die das Unternehmen nur noch mehr destabili-

sieren. Was morgen hilft, reicht nicht unbedingt für übermorgen. Deshalb müssen die Kriterien für unternehmerisches Handeln eine Langfristperspektive einnehmen. Und dies in einer Situation maximaler Ungewissheit.

Das Problem dabei: Die aktuelle Krise wird schmerzhaft erlebt, das Langfristig-Risiko nicht. Also ist die Kurzfristperspektive präsenter und regt mehr zum Handeln an. Für den Rang eines existenziellen Risikos reicht die oben genannte IT-Krise, gemessen an den kommenden Markt- und Weltveränderungen, nicht. Natürlich bedroht die IT-Krise aktuelle Kernprozesse. Wenn sich jedoch das Unternehmen falsch am Markt positioniert, wird die Bewältigung der IT-Krise allein es nicht retten.

### HR als strategischer Sparringspartner

An dieser Stelle nun kommt die selbstbewusst zu vertretende HR-Expertise ins Spiel. HR steht in der Regel nicht ganz so sehr unter kurzfristigem Erfolgsdruck. Als strategischer Sparringspartner hat HR die Aufgabe, mit einer bewusst distanzierten Perspektive den nachhaltigen Unternehmensaufbau einzufordern und methodisch zu unterstützen. Mitarbeitende im HR müssen sich deshalb im Wesentlichen als Experten für „Longtermism“ verstehen, die sich auch trauen, im Dialog mit den internen Entscheidern zu fragen, inwieweit (kurz- und langfristige) Maßnahmen effektiv für den nachhaltigen Aufbau des Unternehmens sind.

Für die Positionierung von HR ist es deshalb entscheidend, als integraler Teil sowohl des strategischen Planungsprozesses als auch der Organisationsentwicklung zu agieren. Und zwar nicht nur im Bereich der „typischen“

HR-Themen, wie zum Beispiel der Personalentwicklung, sondern auch im Hinblick auf die Unterstützung bei der Implementierung weiterer Handlungsfelder. Dazu gehören die Einführung neuer Produkte, die Veränderung von Prozessen oder auch die Schaffung neuer Strukturen.

### Dialogpartner mit Transformationsexpertise

HR sollte sich dabei als selbstbewusster und kompetenter Dialogpartner für das Top Management ins Spiel bringen und dafür auch geeignete Formate für Regelkommunikation und für anlassbezogene Austauschprozesse zur Verfügung stellen. Nur auf diese Weise kommt HR in die Rolle, auch Langfristperspektiven des Unternehmens mitzugestalten und nicht nur kurzfristig als Reparaturbetrieb zu dienen. HR sollte sich ermutigt fühlen, auf kluge Weise und fundiert provokant zu sein, um das Management für eine intensive Auseinandersetzung zu stimulieren. Zum Beispiel, indem es darauf hinweist, wie die verschiedenen Handlungsfelder als Transformationskonzept miteinander zu verknüpfen sind. Im Kern ist damit Transformations-Expertise gemeint, wozu aus unserer Sicht gehört:

- Sich einmischen, wo zu kurzfristig gedacht wird,
- Hinweise geben, wenn emotionale Reaktionen in der Belegschaft bei der Planung unterschätzt werden,
- Konzepte zur Verfügung stellen, um noch konsequenter und koordinierter ins Tun zu kommen.

Neben der Fachexpertise braucht es dafür ein politisches Gespür und vor allem Klarheit und Standfestigkeit. Zu

viel Harmonieorientierung ist dabei schädlich. Denn HR bewegt sich immer mehr im rauen Klima der Veränderung, in der es nicht leicht ist, Orientierung zu bewahren. In diesem Zusammenhang ist zu bedenken, dass strategische Entscheidungen immer Entscheidungen auf Zeit sind. HR hat die Aufgabe, hier für Veränderungsbereitschaft auf allen Ebenen zu sorgen und Führungskräften dabei zu helfen, diese Tatsache auch einer transformationserschöpften Belegschaft zu vermitteln.

### Aus einer Metaperspektive den Finger in die Wunde legen

„Helfen“ heißt weniger, selbst zu machen, sondern dafür zu sorgen, dass andere etwas tun. Zum Beispiel, indem HR auf die Nutzlosigkeit von Appellen hinweist und stattdessen aufzeigt, wie konkrete Ergebnisse durch konkretes Handeln hergestellt werden können. Oder indem HR moniert, wenn unbequeme Entscheidungen nicht getroffen werden. Ebenso wenn Budgets und bestimmte Maßnahmen aus HR-Perspektive nicht ausreichend Wirkung entfalten können. Und vor allem den Finger in die Wunde legt, wenn die Langfristperspektive zu kurz kommt. Dafür braucht es HR-Mut im Sinne eines klaren, wertschätzenden zugleich sehr ambitionierten Auftritts. Konflikthafte Auseinandersetzungen sind dabei normal. Wer nur den Konsens sucht, entwickelt sich nicht.

HR ist damit in einer paradoxen Rolle: Es ist Teil des Systems und zugleich in einer Metaperspektive. Ganz dem Unternehmenszweck verpflichtet, weist es zugleich auf die blinden Flecken der Organisation hin und sucht in streitbarer Verbundenheit die Auseinandersetzung. Dies ist alles andere als die Rolle eines Erfüllungsgehilfen, der Budget und Aufgaben nur zugewiesen bekommt. Stattdessen ist HR der Katalysator dafür, dass verschiedene Perspektiven im Unternehmen zusammenkommen und konstruktiv miteinander in Reibung gehen. Nicht selten ist das mühsame Arbeit. Dabei weist HR stets auf die (sich durchaus ändernden) Annahmen über die Zukunft hin und gestaltet von dorthin: z. B. beim Recruiting (Diversität), bei der Führungsqualifizierung (moderne Führung), bei Prozessen (Digitalität) und bei der Initiierung von Dialogen (neue Formate). Unerwartetes, Störungen und Fehler werden dabei als normal betrachtet. Denn kein Plan geht auf.

### Fazit: Eine starke Rolle

Voraussetzung für diese starke Rolle ist ein Selbstverständnis von HR, das sich nicht nur als Dienstleister, sondern auch als aktiver Mitgestalter der Entwicklung, Planung und Umsetzung von Unternehmenszielen versteht. Mit eigener Expertise, mit eigenem Blick, aber als Mitentscheider.

**Lesen Sie von den beiden Autoren auch den Beitrag: [Acht Gründe gegen das Umdenken – und wie HR unterstützen kann](#)**



**Dr. Tobias Heisig** ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Circle2 GmbH ([www.circle2.de](http://www.circle2.de)) sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.



**Dr. Alexander Wittwer** ist geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH ([www.circle2.de](http://www.circle2.de)) und Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.