



Keine Zeit für Strategie?

VON PETRA WALTHER

Foto: Jonas Ratzemann

Die größten Herausforderungen für HR

Seit geraumer Zeit ist die einzige Konstante in der Arbeitswelt die Unsicherheit. Entsprechend stehen Unternehmen vor zahlreichen Herausforderungen.

► Welche sind den Round-Table-Teilnehmenden zufolge die dringlichsten Aufgaben für HR? Und was für Lösungsansätze gibt es? Fünf Themen stachen bei dem Austausch hervor.

Strategic Workforce Planning

Eine strategische Personalplanung ist allein schon wegen des Fachkräftemangels für HR-Verantwortliche essenziell. Darin sind sich die Change-Management-Experten und -Expertin, die

am Round Table der „Personalwirtschaft“ teilgenommen haben, einig. Doch es gibt weitere wichtige Gründe. Wie Michael Moser, Mitglied des Vorstands bei Fresenius, ausführt, sollte Strategic Workforce Planning vor allem auch mit der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens einhergehen. „Der Aufbau von nachhaltigen Geschäftsmodellen, wie er etwa in Form von ESG-konformen Business-Modellen in den Unternehmen derzeit gefordert ist, bringt immer auch unterschiedliche Bedarfe hinsichtlich der Mitarbeitenden mit sich“, erläutert Moser. Transformationsanlässe wie Restrukturierungen, Verschrankungen oder etwa eine veränderte Kernfokussierung gingen ebenfalls mit einer strategischen Personalplanung einher.

Ein anspruchsvolles Unterfangen. Daniel Tasch, Partner bei Mercer Deutschland GmbH, bezeichnet es gar als Königsdisziplin, eine nachhaltige strategische Personalplanung zu entwickeln. „Die Aufgabe ist komplex, sie umfasst den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke ebenso wie die Personalentwicklung“, sagt er. Wichtig zu analysieren sei dabei, welche Kompetenzen benötigt werden, um die gewünschte nachhaltige Unterneh-

INFO ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte aktuelle Themen lädt die Personalwirtschaft Expertinnen und Experten zu einem Round Table ein, um mit ihnen über Trends und aktuelle Entwicklungen zu diskutieren. Die Expertenrunde wurde von **Angela Heider-Willms**, Redakteurin der Personalwirtschaft, moderiert.



Foto: Jonas Ratzemann

mensstrategie umzusetzen und entsprechende Kompetenz- und Skill-Lücken zu schließen – und das über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg.

Operative Personalplanung

Neben der strategischen Personalplanung darf auch die operative Personalplanung nicht vernachlässigt werden. Das betont Frank Wippermann, Geschäftsführer der Flow Consulting GmbH. „Die Personalplanung muss auf operativer Ebene strukturiert und professionell erfolgen“, sagt er. Dabei sei eine Zusammenarbeit der Personalabteilung mit den Fachabteilungen nötig, was noch selten der Fall sei. „Es ist, als ob die Personaler und Personalrinnen sowie die Führungskräfte aus den Fachabteilungen verschiedene Sprachen sprechen. Sie gehen von unterschiedlichen Annahmen aus und stützen sich auf unterschiedliche Systeme, um einzuschätzen, welche Skills in Zukunft verlangt werden“, so Wippermann.

Generationengerechtes HR

Talente der Generation Z für sich zu gewinnen, wird in den Medien und auf einschlägigen Konferenzen immer wieder als große Herausforderung für die Unternehmen genannt. Doch das Erfahrungswissen älterer Mitarbeitenden zu erhalten, ist für die Arbeitswelt mindestens genauso wichtig. Martin Gros, Managing Partner bei ComTeam, berichtet von zunehmenden Kundenanfragen, die darauf abzielen, sowohl die älteren als auch die jungen Mitarbeitenden gut zu adressieren. „Mitarbeitende der Generation 50plus müssen fürs Unternehmen relevant gehalten werden. Ihnen Wertschätzung entgegenzubringen und sie zu motivieren, sich für ihre Organisation weiterhin einzusetzen, ist für die gesamte Unternehmensperformance entscheidend“, sagt Gros. So sei es unter anderem wichtig, ihnen zu zeigen, dass ihre Arbeit das Unternehmen voranbringe. Aber auch in die Organisation hinein müsse signalisiert werden, dass es sich lohne, in die älteren Arbeitnehmenden weiterhin zu investieren. Schließlich gehe es auch darum, deren Erfahrungswissen zu nutzen und weiterzugeben. „Wissensmanagement scheitert in der Regel nicht an der Technik, sondern an der Bereitschaft der Menschen, ihr Wissen auch einzubringen“, weiß Gros.

Im Zusammenhang mit dem Recruiting neuer Mitarbeitenden und dem Ziel, diese auch zu halten, macht der Berater indes auf die Chancen des Onboardings aufmerksam. „Innerhalb von Kulturworkshops und ähnlichen Formaten nach den ersten Wochen

mit den ‚Neuen‘ kann diesen die Möglichkeit gegeben werden, ihre Eindrücke zu spiegeln“, erläutert Gros. Werde dies in die Organisation getragen, biete es im besten Fall einen perfekten Anstoß zur Reflexion sowie zur (kulturellen) Weiterentwicklung insgesamt.

Priorisierung beziehungsweise Fokussierung

Ein häufiges Problem in den Unternehmen ist, dass zu viele Themen gleichzeitig angegangen werden. Claudia Schmidt, Geschäftsführerin der Mutaree GmbH, beobachtet dies in der Praxis regelmäßig: „Die Mitarbeitenden überfordern sich permanent damit, mehr zu leisten als das, was machbar ist“, sagt sie. Das Risiko einzugehen, bei bestimmten Trends nicht zu agieren, fiel vielen Entscheidern schwer. Die Folge: Viele Projekte versanden. Eine Herausforderung für die Unternehmen besteht laut Schmidt daher darin, sich zu fokussieren, zu priorisieren und somit auch, sich zu beschränken. Die Notwendigkeit zur Priorisierung sei vielen Unternehmen zwar bewusst, es hapere jedoch an der Umsetzung. „Teils wird täglich neu entschieden, welche Projekte Vorrang haben sollen. Aus der Angst heraus, Fehler zu machen, brauchen Verantwortliche zudem oft sehr lange, bis sie in Projekten Entscheidungen treffen – oder sie entscheiden am Ende nichts“, erläutert Schmidt. Die Unternehmen laufen damit Gefahr, dass Mitarbeitende Projekte nicht mehr ernst nehmen. Gegenzusteuern ist nicht nur, indem Projekte abgeschlossen werden. Nach Meinung von Michael Moser ist zudem entscheidend, jede materielle Entwicklung auch in die Belegschaft zu kommunizieren. Das Warum, Wann und Wie zu erläutern, sei dabei essenziell für den Projekterfolg. „Aber Erfolge auch zu feiern, ist enorm wichtig bei Projekten“, so Moser.

Veränderung von Führung

Führung heute funktioniert anders als früher. Denn der Trend in der Arbeitswelt geht dahin, dass Hierarchien zunehmend abgebaut werden und Mitarbeitende selbstverantwortlich arbeiten. Führungskräfte müssen somit Kontrolle und Macht abgeben und sich, wie Frank Wippermann sagt, ihre Führungsrolle immer wieder erarbeiten. Das ist nicht nur für die Führungskräfte selbst eine große Herausforderung, geht die Entwicklung doch damit einher, dass neue Führungskompetenzen und eine veränderte Haltung gefragt sind. HR muss diesen Change begleiten. Ein weites Feld. Mehr zu Führung als Schlüsselthema beim Change Management können Sie im Interview ab Seite 48 lesen. ■

„Bei unzureichender Planbarkeit gilt es, gemeinsam zu überlegen, was es im System braucht, um mit der vorhandenen Ungewissheit klarzukommen.“

Martin Gros, Managing Partner, ComTeam



Agilität und Empowerment unter der Lupe

Agiles Arbeiten – selbstorganisierte Teams – Empowerment von Mitarbeitenden. So sollen Mitarbeitende angesichts der Komplexität der Arbeitswelt wirksam agieren können. Doch der Agilitäts-Ansatz ist nicht zwingend der richtige, wie der Expertenaustausch beim Round Table zeigte.

► Manch ein Unternehmen ist in den vergangenen Jahren dazu übergegangen, traditionelle Hierarchien aufzulösen und auf kollektive Entscheidungsfindung und Selbstorganisation zu setzen. Ist die hierarchielose Organisation ein erstrebenswertes Modell? Können Unternehmen zumindest davon lernen in puncto Agilität und Change? So weit die Ausgangsfragen, mit denen beim Round Table zum Thema „Selbstorganisation“ übergegangen wurde. Für Frank Wippermann steht fest: „Auf jegliche Hierarchie zu verzichten, ist nicht agil. Das ist *laissez faire*.“ Von vereinzelt radikalen Konzepten abgesehen, findet er im Übrigen nicht, dass in den Unternehmen seit dem Agilitäts-Trend viel Neues passiert. Die Redewendung „Alter Wein in neuen Schläuchen“ trifft offenbar zu. Denn worum es laut Wippermann bei dem New-Work-Ansatz im Prinzip geht, ist eine Kombination aus Top-down- und Bottom-up-Planung. „Früher nannte man das Gegenstromverfahren: Die Führungsebene gibt ein übergeordnetes Ziel vor, lässt es von den Mitarbeitenden auf Umsetzbarkeit prüfen, bevor sie mittels deren Rückmeldung Teilziele definiert und einen Rahmen zum weiteren Ausprobieren vorgibt“, erläutert er. Lediglich neu und klar von Vorteil sei, dass dieser Prozess nun kommuniziert werde und somit steuerbar sei. Das ist auch für Daniel Tasch von Mercer der springende Punkt. „Egal, welche Historie dahintersteckt, es ist wichtig, dass der Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden im Vordergrund steht“, sagt er. Dies zahle am Ende auch auf die Arbeitgebermarke ein und trage dazu bei, Talente zu binden.

Agilität darf kein Selbstzweck sein

Dem Agilitäts-Trend als Selbstzweck zu folgen, ergibt für Tasch indes keinen Sinn. Es sei in jedem Fall zu überdenken, ob der Ansatz zur Unternehmensstrategie und dem Zweck der Organisation passe. „Die Frage nach dem Warum sollte immer gestellt werden“, schließt sich Claudia Schmidt von Mutaree an. „Was erreicht das Unternehmen, wenn es auf Agilität setzt? Löst es damit ein Problem? Oder hat es durch den Ansatz eine Lösung für ein Problem, das in der Form in der Organisation gar nicht vorhanden ist?“ In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, was Agilität leisten kann. Martin Gros zufolge geht es bei dem Ansatz letztlich darum, flexibler, schneller und innovativer zu werden sowie Handeln unter Unsicherheit zu ermöglichen.

Werden Transformationen im Unternehmen initiiert, erfolge dies in der Regel top-down: Die verschiedenen Transformationsthemen werden definiert und über Handlungsfelder „ausgerollt“. „Das kann funktionieren, reicht aber insbesondere in Bezug auf Haltung und Mindset-Change in der Regel nicht aus. „Wir haben gute Erfahrungen mit der Begleitung von Bereichen und Abteilungen gemacht, die die für sie relevanten Transformationsthemen selbst definieren und entsprechend anpacken“, so Gros. Wo dieses Prinzip gelebt wird, zeige sich: Die Selbstorganisation setzt Energien frei, und Change Management wird insgesamt handhabbarer für die Organisation.

Reifegrad beachten

Damit solche positiven Wirkungen eintreten, braucht ein Unternehmen jedoch den nötigen Entwicklungsstand für Agilität samt der entsprechenden Unternehmenskultur. „Nicht immer möchten die Mitarbeitenden in einem Unternehmen Verantwortung übernehmen“, ist Schmidts Erfahrung. Auch hier gilt wieder, genau hinzuschauen – insbesondere, da der Agilitäts-Reifegrad Michael Moser zufolge im Unternehmen nicht einheitlich sein muss. Die Bereiche innerhalb einer Organisation können unterschiedliche Agilitäts-Reifegrade haben. Der Manager macht zudem darauf aufmerksam, dass Agilität in länderübergreifenden Projekten oftmals schwierig sei.

Beteiligung braucht Zeit

Darüber hinaus scheitert der agile Ansatz in der Praxis oftmals am Zeitfaktor. „Ist ein Projekt eilig, wird in der Regel doch wieder auf alte Muster gesetzt“, so Moser. „Beteiligung braucht Zeit“, bringt es Schmidt auf den Punkt. Zwar könne am Ende vieles schneller gehen, wenn die Mitarbeitenden selbstorganisiert arbeiten, am Anfang müsse aber mit einer Verlangsamung gerechnet werden. „Entscheidungen werden rechts- und linksherum gedreht, wieder verworfen und, und, und. Das Unternehmen muss sich dessen bewusst sein und sich ehrlich die Frage stellen, ob diese Zeit investiert werden kann und soll“, sagt Schmidt. „Es wird zu Rückfällen kommen“, betont auch Martin Gros. Denn: „In einer hierarchisch-sozialisierten Organisation kann nicht von heute auf morgen einfach der Schalter umgelegt werden.“ ■



„Die Werte-Performance der Führungskräfte muss ebenso gut sein wie die Business-Performance. Es verhält sich wie bei einer multiplikativen Verknüpfung: Ist ein Faktor null, ist das Ergebnis gleich null.“

Daniel Tasch, Partner, Mercer GmbH

„In den Unternehmen werden zu häufig zu viele Themen gleichzeitig angegangen. Die Mitarbeitenden überfordern sich permanent damit, mehr zu leisten als das, was machbar ist.“



Claudia Schmidt, Geschäftsführerin, Mutaree GmbH

DIE BEDEUTUNG VON KI: EINSCHÄTZUNGEN DER ROUND-TABLE-TEILNEHMENDEN

Entscheidungsfindungen beschleunigen, Transparenz schaffen, Mitarbeiterzufriedenheit messen, das Team motivieren – all dies ist wichtig im Rahmen eines erfolgreichen Change Managements. Für all dies arbeiten die Unternehmen datengetrieben – und auch an Künstlicher Intelligenz kommen sie nicht mehr vorbei. Wie bewerten die Teilnehmenden des Round Tables den Einsatz von KI?



Martin Gros:

„Wir bei ComTeam schauen gerade sehr intensiv, welche Bedeutung KI im Beratungs- und Trainings-

kontext sowie in der Anbahnung von Aufträgen einnimmt. Es gibt vielfältige Anwendungsmöglichkeiten, unterstützend eingesetzt in der Prozessbearbeitung bieten KI-Tools große Potenziale – um welche Prozesse es auch immer geht. Unterm Strich denke ich jedoch, dass es wichtig ist, sich dem Thema mit Bedacht zu nähern: neugierig sein, ausprobieren, Sicherheitsrisiken aber im Auge behalten.“



Michael Moser:

„Bei der Nutzung von KI-Tools muss auf jeden Fall auch der Fokus auf dem Menschen liegen. Ist

beides vereint – die reine Faktenorientiertheit von KI und das intuitive, auf Erfahrung beruhende Urteilsvermögen des Mitarbeitenden –, bietet das enormes Potenzial. Einen Einsatzbereich sehe ich etwa beim Non Financial Reporting des Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): Anhand der im Reporting einfließenden HR-Da-

ten kann mittels KI zum Beispiel gecheckt werden, wie das Unternehmen beim Thema Diversity oder in Sachen Equal Pay aufgestellt ist.“



Claudia Schmidt:

„KI für's Change Management und für HR zu nutzen, ist wünschenswert. Doch wie etwa bei Mitar-

beiterbefragungen auch, wo häufig eine Menge Daten generiert werden, ist die Voraussetzung schlechthin, die richtigen Fragen zu stellen. Dies wiederum ist nur möglich, wenn man weiß, welche Antworten benötigt werden, wo man hinwill. Wichtig darüber hinaus: die gekonnte Interpretation dessen, was KI auswirft. Wie habe ich die Ergebnisse zu bewerten? Welche Handlungen kann ich ableiten? Wer dies beherrscht, wird stark von KI profitieren.“



Daniel Tasch:

„Dass KI unsere Arbeitswelt verändert, steht außer Frage. Für mich ist zudem klar: Jene Unterneh-

men, Führungskräfte und Mitarbeitenden, die Künstliche Intelligenz im

Sinne eines Co-Piloten, einer Assistenz nutzen, werden Performance- sowie Effizienzvorteile haben – und somit auch Wettbewerbsvorteile. Dem Human Resources Management bietet das eine große Chance, denn es kann diesen Prozess maßgeblich unterstützen. Konkret: Die Personalern sollten mit den Führungskräften und Mitarbeitenden in einen Dialog treten und sie befähigen, KI gewinnbringend einzusetzen.“



Frank Wippermann:

„Vom Prinzip bietet KI Personalern zahlreiche Anwendungsmöglichkeiten. So kann HR etwa über die

richtige Interpretation von Daten sowohl auf Möglichkeiten als auch auf Risiken im Arbeitsumfeld aufmerksam werden. Allerdings muss man schon sehr viel wissen, um ein KI-Tool gut zu nutzen, Erkenntnisse aus den Daten zu ziehen und entsprechende Entscheidungen abzuleiten. Diese kommen schließlich nicht automatisiert aus der Maschine. Den Einsatz von KI würde ich zum Großteil noch als Fingerübungen vorm Rechner bezeichnen. Und wie KI genutzt werden kann, um Change-Vorhaben in Organisationen zu steuern, da stehen wir leider noch ganz am Anfang.“

„Anhand eines Leadership-Modells kann man bewusst die Personen einstellen, die gut zur Unternehmenskultur passen, oder sie in die gewünschte Richtung weiter fördern.“



Michael Moser, Mitglied des Vorstands, Fresenius

Führung – Schlüsselfunktion fürs Change Management

Die Führungskraft spielt eine besondere Rolle in der Transformation. Obendrein eine neue. Was muss sie leisten? Und was braucht sie?

► Der permanente Wandel macht die Zukunft ungewiss – und Mitarbeitende sind entsprechend unsicher. Das A und O beim Change Management lautet daher: Orientierung geben. Der Führungskraft kommt in diesem Zusammenhang eine Schlüsselfunktion zu, ist doch eine ihrer Hauptrollen, eben dies zu leisten. Das gelingt ihr zum einen durch ihr eigenes Tun. „Die Führungskraft hat immer Vorbild-Charakter. Das sollte ihr gegenwärtig sein“, sagt Frank Wippermann. Beim Round Table führt er außerdem einen weiteren wichtigen Aspekt aus: „Ungewissheit ist nur dann auszuhalten, wenn man sich ständig nach allen Seiten hin vergewissert. Das heißt für die Führungskraft: Sie muss auf dem Laufenden sein, was die (Abteilungs-)Strategien und die Strukturen angeht, was das Reporting betrifft, die Prozesse et cetera.“ Die Führungskraft müsse aber nicht nur um das Organisationale wissen, damit sie es im erforderlichen Rahmen bespielen könne. Sie sollte darüber hinaus die Praxis im Auge behalten: Was machen ihre Mitarbeitenden, womit sind sie befasst? Was wünschen sie, was wünschen sie nicht? Nur wenn sie diesbezüglich auf dem aktuellen Stand sei, wisse sie, wo anzusetzen sei, um Orientierung zu bieten.

Die Führungskraft in der Moderatoren-Rolle

Nach Meinung von Martin Gros kann die Aufgabe der Führungskraft bei alledem nicht sein, eine „Beschützer-Rolle“ einzunehmen. Bei unzureichender Planbarkeit gelte es vielmehr, gemeinsam zu überlegen, was es im System brauche, um mit der vorhandenen Ungewissheit (leichter) klarzukommen. „Die Führungskraft muss genau dies in ihrem Team besprechbar machen“, so Gros. Das bedeute: Die Mitarbeitenden müssen stärker mit ins Boot geholt werden. Sie müssen mehr Verantwortung übernehmen, Entscheidungen treffen können und dürfen und so mithelfen, Komplexität und Anforderungen zu bewältigen. „Führung braucht Unterstützung ‚von unten‘. Die Führungskraft hat in jedem Fall aber eine Initiatoren- und moderierende Rolle inne.“

Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte im Change?

Die Ausführungen zeigen: Infolge des stetigen Wandels und der zunehmenden Demokratisierung im Unternehmen, wird Führung nicht weniger, aber anders. Dementsprechend verschiebt sich der Stellenwert der Kompetenzen für die Führungskraft. Wegen des zunehmend wichtigen Dialogs zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden sind kommunikative Kompetenzen einmal mehr gefragt. Aber auch die Bedeutsamkeit von Empathie wird stets hervorgehoben – so auch beim Round Table: „Für die Führungskraft ist es wichtig, zu erkennen, wo ihre Mitarbeitenden stehen, was sie bewegt, und was sie brauchen. Dabei sollte sie hinter dem

Arbeitnehmenden auch den Menschen sehen mitsamt dessen Stärken und Schwächen. Nur so gelingt es ihr, alle auf das gemeinsame Ziel auszurichten“, ist Michael Moser überzeugt. Entscheidend sei, die Teammitglieder so zu akzeptieren, wie sie seien, und nicht, wie man sie sich wünsche, um dann wiederum Chancen für Verbesserungen zu suchen. „Das entspricht einem positiven Mindset, welches optimalerweise die Unternehmenskultur widerspiegelt.“

Theorie und Praxis

Doch Theorie und Praxis sind nicht immer das Gleiche – das ist zumindest die Wahrnehmung von Claudia Schmidt: „Zwar achten die Unternehmen beim Recruiting von Führungskräften verstärkt darauf, dass der Kandidat oder die Kandidatin empathisch ist. Für die weitere Karriere der Ausgewählten wird dann aber tendenziell wieder auf andere Kriterien geschaut: Wer den harten KPIs gerecht wird, kommt nach oben“, so die Beraterin.

Nach Ansicht von Daniel Tasch müssen die Fähigkeit zum empathischen Führen und ökonomische Exzellenz nicht im Widerspruch stehen. Dementsprechend stimmt er auch nicht zu, dass eine Führungskarriere ausschließlich über betriebswirtschaftliche Faktoren läuft. „Bei Mercer Deutschland wird niemand befördert, wenn seine oder ihre Werte-Performance nicht ebenso gut ist wie die Business Performance“, führt er das eigene Unternehmen als Beispiel an. Man betrachte beide Kompetenzen als eine multiplikative Verknüpfung: Ist ein Faktor Null, ist das Ergebnis gleich null.

Leadership-Modell nutzen

Michael Moser zufolge ist insgesamt wichtig, festzulegen, welche Kompetenzen und Werte die Führungskräfte im Unternehmen haben sollen. Dies sei immer noch nicht in jedem Unternehmen der Fall. Er empfiehlt, ein Leitbild für Führungskräfte zu entwickeln, das auf den Unternehmenswerten basiert. „Wenn man definiert, wie die Führungskräfte im Unternehmen sein sollen, kann man ganz bewusst die Personen einstellen, die gut zur Unternehmenskultur passen oder sie in die gewünschte Richtung weiter fördern“, so Moser. Damit ein Leadership-Modell für die Praxis gut einsetzbar ist, darf es jedoch nicht zu abstrakt bleiben. Claudia Schmidt weist daher darauf hin, es möglichst erlebbar zu operationalisieren und konkrete Beispiele im Leitbild zu hinterlegen. „Sonst kann Vieles Auslegungssache sein, und man läuft Gefahr, dass jeder eine andere Idee davon hat, was mit einer bestimmten Kompetenz gemeint ist.“

Führungskräfte müssen im Change begleitet werden

Auch wenn die Führungskräfte von ihren Kompetenzen und ihrem Mindset ins Unternehmen passen, benötigen sie in der Transforma-

„Es ist wichtig, sowohl Dialoge als auch Diskurse mit den Menschen in der Organisation zu führen.“

Frank Wippermann, Geschäftsführer Flow, Consulting GmbH



Foto: Salome Roesler

mation Unterstützung. Schließlich müssen im Change Skills und Haltung oftmals angepasst werden. „Die Führungskräfte brauchen Begleitung. Das wird leider viel zu oft vergessen“, sagt Daniel Tasch. Wichtig sei vor allem, sie auf die Selbstorganisation ihrer Mitarbeitenden vorzubereiten und ihnen dabei zu helfen, Hierarchiedenken

loszulassen. Reflexion ist nach Ansicht von Martin Gros dabei ziel führend: Die Führungskraft müsse persönliche Einstellungen und Verhaltensweisen hinterfragen – etwa: Wie schaue ich auf meine Teammitglieder? Wie definiere ich meine Rolle (neu)? Was lässt mich (zukünftig) wirksam werden? ■

Fazit: Der Mensch steht nachhaltig im Fokus

Bei den Schlussfolgerungen der Round-Table-Teilnehmenden wurden insbesondere zwei Aspekte betont: Der Mensch muss bei der Transformation immer im Mittelpunkt stehen. Und: Change Management braucht Zeit.

► „In Transformationen geht es immer um Themen und Menschen und die Einordnung der Transformation in den größeren Zusammenhang“, sagt Martin Gros. Es brauche gute Konzepte, um Energie von unten, also in den Organisationseinheiten, zu entfachen. Sinnvoll sei zudem die agile Vorgehensweise „Experimentieren – Reflektieren – daraus Lernen“, um dann entsprechend weiterzugehen. So werde die Transformation „verdaubar“ und nehme die Menschen mit! Wichtig ist, so Frank Wippermann, sowohl Dialoge als auch Diskurse mit den Menschen in der Organisation zu führen. Hierzu müssten Strukturen geschaffen werden, die dies ermöglichen. Seine Empfehlung: Personalentwicklung und Organisationsentwicklung zusammenzubringen. „Am Ende wollen Unternehmen und die Menschen in den Unternehmen doch das Gleiche: dauerhaft im Spiel bleiben“, führt Claudia Schmidt diesen Gedanken weiter aus.

„Wenn transparent ist, wer was braucht, und die Unternehmen die Zeit einräumen, sich darüber auszutauschen, wird ihnen viel gelingen“, ist sie überzeugt.

Dass Change Management einen langen Atem erfordert, betont auch Daniel Tasch in seinem Schlusswort Er hebt in diesem Zusammenhang die Führungsarbeit hervor und schlägt dabei den Bogen zur großen Anforderung für die Unternehmen, auf dem konstant engen Arbeitsmarkt bestehen zu können. „Sowohl in der Führung als auch im Change Management braucht es Empathie und Exzellenz ebenso wie Dialog und Ausdauer“, sagt er. Strategische Ziele müssen dabei ebenso im Blick bleiben wie der Mensch. Darauf macht Michael Moser aufmerksam. Heißt: Die Unternehmen müssen wissen, wo die Reise hingehen soll, und wie sie ihre Mitarbeitenden dafür motivieren können. ■

DIE SIEBEN GRÖSSTEN LEARNINGS

1 Personalplanung muss strategisch erfolgen beziehungsweise sich immer an der strategischen Ausrichtung des Unternehmens orientieren.

2 Weniger ist mehr: Unternehmen sollten unter all den gegenwärtigen Themen mehr priorisieren und ihr Augenmerk verstärkt darauf legen, Projekte auch abzuschließen.

3 Die Führungskraft nimmt im Change eine Schlüsselrolle ein – mit veränderten Aufgaben: Obenan steht, den Teammitgliedern Orientierung zu geben und den Dialog

zwischen den Mitarbeitenden und ihr – und somit der Organisation – zu fördern. Empathie wird in diesem Zusammenhang zur wichtigen Kompetenz.

4 Die Führungskraft selbst braucht ebenfalls Begleitung in der Transformation. Schließlich geht ihre veränderte Rolle damit einher, Macht und Kontrolle abzugeben.

5 Agilität und Selbstorganisation der Mitarbeitenden darf kein Selbstzweck sein und ist auch sonst nicht zwingend immer der richtige Weg – zumindest dann nicht, wenn

das Unternehmen noch nicht den richtigen Reifegrad dafür hat.

6 Den Unternehmen sollte immer klar sein: Selbstorganisation und -bestimmung der Mitarbeitenden einzuführen, braucht viel Zeit.

7 Künstliche Intelligenz kann gewinnbringend im Human Resources Management genutzt werden, wenn KI-Tools professionell angewendet und die Ergebnisse richtig interpretiert werden. Somit sollte der Mensch weiterhin im Fokus stehen.