

Inmitten der Aufregung den Fokus nicht verlieren

Die Wichtigkeit von HR ist deutlicher denn je

Für CHROs und ihre Teams weltweit war 2020 ein Jahr von beispielloser Herausforderung und Volatilität: Faktoren wie die anhaltende COVID-19-Pandemie, neue Handlungsaufträge zu mehr Diversität, Gleichberechtigung, Inklusion und Zugehörigkeit, eine stetig wachsende soziale Verantwortung für Unternehmen sowie die steigende Bedeutung der richtigen Unternehmenskultur haben die HR-Führungsriege einmal mehr in das Rampenlicht rücken lassen.

- Können HR-Leader die erhöhte Wertschätzung ihrer neuen Rolle als vertrauenswürdiger Business-Partner und -Strategie aufrechterhalten?
- Welche der Kernkompetenzen werden sich in 2021 und darüber hinaus durchsetzen können?
- Wie kann HR-Leadership ein beispielloses Maß an Mitarbeiterengagement aufbauen?

Erfahren Sie mehr dazu im Interview mit Michael Martin, HR & Talent Advisory Global Practice Leader bei Kincentric.

2020 war ein außergewöhnliches Jahr. Wie denken Sie rückblickend über die Rolle von Personalabteilungen in der Anfangsphase der Krise?

Ich kann mich an keine andere Situation erinnern, in der ich mehr heroische Bemühungen von HR-Leadern und ihren Teams gesehen habe. Viele von ihnen mussten sich mit der zentralen Frage auseinandersetzen, ob das Unternehmen und folglich auch die Belegschaft als systemkritisch eingestuft wurde und was dies für die Mitarbeiter bedeuten würde. Und das alles bei der zeitgleich notwendigen Bewältigung von neuen und extremen Sicherheitsmaßnahmen sowie der Förderung von Diversitäts-, Gleichberechtigungs- und Inklusionsstrategien im Rahmen sich ständig verändernder unbekannter Variablen. Und wie jeder andere auch mussten sie die Auswirkungen der Pandemie und der gesellschaftlichen Dysbalance auf ihr eigenes Leben bewältigen. Die Personalabteilungen waren federführend dabei, die Auswirkungen der Ereignisse des Jahres 2020 auf die Mitarbeiter und die einzelnen Unternehmensbereiche zu verstehen und diesen entsprechend entgegenzuwirken. Die Lösungen mussten individuell und flexibel gestaltet sein – Einheitslösungen waren schlichtweg nicht möglich. Das hat in den Köpfen von Führungskräften, Teams und Mitarbeitern in allen Unternehmen und in der gesamten Branche einen sehr positiven Eindruck hinterlassen.

Können Sie ein Beispiel nennen, wie Personalabteilungen einige der Lehren aus dem vergangenen Jahr auch in Zukunft anwenden können?

Es wird auf jeden Fall ein verstärkter Fokus darauf liegen sicherzustellen, dass Führungskräfte über alle Unternehmensebenen hinweg über die entsprechenden Werkzeuge und Kompetenzen verfügen, die sie für die effektive Führung, das Coaching und Feedback sowie die Förderung und Inspiration ihrer Teams benötigen. Gespräche mit unseren Klienten zeigen, dass der Aufbau von entsprechenden Management-Fähigkeiten im Jahr 2021 ein wichtiger Schwerpunkt sein wird. Wenn die Pandemie nachlässt, schärft dies die Bemühungen der Personalabteilung eine Kultur zu etablieren, die die Potentiale von Menschen und Teams freisetzt und zeitgleich notwendige Erholungsphasen ermöglicht.

Welche wichtigen HR-Funktionen sollten Unternehmen priorisieren, um das kommende Jahr besser bewältigen zu können? Welchen Einfluss nimmt dabei der Faktor Technologie ein?

Eine erfolgreiche Personalabteilung muss sowohl eine enge Integration zwischen den verschiedenen internen HR-Teams als auch im gesamten Unternehmen ermöglichen. Die Gewährleistung reibungsloser, inspirierender Mitarbeitererlebnisse seitens der Personalabteilung muss weiterhin im Fokus stehen. Die meisten CHROs haben die Wichtigkeit dessen auch schon lange vor dem Pandemieausbruch begriffen. Es ist also wenig überraschend, dass sie ihre Bemühungen angesichts des zu erwartenden Fokus auf die Bindung von Top-Talenten in absehbarer Zeit wohl kaum verringern werden.

„Ich kann mich an keine andere Situation erinnern, in der ich mehr heroische Bemühungen von HR-Leadern und ihren Teams gesehen habe.“



Technologie ist sicherlich eine der entscheidenden Voraussetzungen dafür. In einer Arbeitswelt, in der sich viele an remote sowie hybride Arbeitsmodelle oder zumindest an erhöhte Sicherheitsstandards in ihren Büros gewöhnt haben, war es noch nie so wichtig, eine funktionierende Infrastruktur zu gewährleisten und diese auch stetig zu verbessern. Im Moment haben HR-Führungskräfte den klaren Auftrag, die Vernetzung und Produktivität ihrer Mitarbeiter auch in der Ära der Hybridität sicherzustellen. Das gilt für alle Aspekte des Personalwesens – von der Gehaltsabrechnung bis hin zu Advanced Analytics, RPA und AI.

Wir haben über die wesentlichen Fähigkeiten von Personalabteilungen gesprochen. Auf welche Qualitäten achten erfolgreiche CHROs zukünftig bei ihren Mitarbeitern?

Wichtig ist sicherzustellen, dass Sie über hohe Kompetenzwerte im gesamten HR-Team verfügen. Die Zusammenarbeit mit unseren Klienten hat gezeigt, dass man die Grundlagen von gutem Personalmanagement nicht aus den Augen verlieren darf – auch, wenn man sich zeitgleich auf jene Fähigkeiten konzentrieren muss, die für die weitere Entwicklung der Geschäftsstrategien erforderlich sind. Die Rolle des "Organizational Advisor" ist eine wichtige Funktion für HR-Profis. Darüber hinaus gibt es aber noch mindestens fünf weitere Rollen, die wir für HR-Teams empfehlen:

Talent Accelerator: Vom brandneuen HR-Analysten bis hin zum erfahrenen HR-Manager – Mitarbeiter benötigen den notwendigen Biss und die entsprechende Mentalität, um Faktoren wie Leistung und Talent bereichsübergreifend zu steigern. Ein guter Talent Accelerator versteht, dass erst durch die Freisetzung der Mitarbeiterpotentiale wirtschaftlicher Erfolg möglich ist. Weil das ein so wichtiger Faktor ist, haben wir ihn bei Kincentric auch zu unserem Slogan gemacht.

Connector: Die Förderung von Verbindungspunkten innerhalb der HR und im gesamten Unternehmen ist Basis der Employee eXperience (eX). Die Vernetzung aller Bereiche in der Verfolgung einer gemeinsamen Vision verbessert nicht nur die Mitarbeitererfahrungen, sondern untermauert die wirtschaftliche Innovation und Rentabilität des Unternehmens.

Storyteller: Als oftmals erste Anlaufstelle muss die HR-Abteilung in der Lage sein, überzeugende Schlussfolgerungen aus den Personaldaten ihrer Organisation zu ziehen. Dies erfordert kreative und überzeugende Analyse- und Storytelling-Fähigkeiten. Das Aufbauen von Beziehungen schafft Sinn und Zweck, während die Verknüpfung von datengetriebenen Ergebnissen mit emotionalen Verbindungen die Authentizität fördert. Letzteres bildet den Grundstein für eine großartige Kultur und eX.

Digital Enabler: Zu verstehen, wie sich die digitalen Transformationsstrategien Ihres Unternehmens auf die einzelnen Mitarbeiter auswirken, ist von entscheidender Bedeutung. „Digital“ bedeutet mehr als ein reines Technologie- oder Effizienzspiel. Die Definition der Digitalisierung und die Identifizierung derer Auswirkungen auf das Unternehmen ist dabei lediglich der erste Schritt. Kultur, Mentalitätswechsel sowie neue Fähigkeiten und Arbeitsweisen sind allesamt Teilaspekte der digitalen Transformation. Zumindest muss die Personalabteilung sicherstellen, dass die notwendigen Talentstrategien vorhanden sind und diese auch die Umsetzung der digitalen Unternehmenstransformation entsprechend unterstützen. Vorbild zu sein ist ein gutes Beispiel, um Erfolg messbar zu machen.

Culture Shaper: Viele Unternehmen glauben, dass die Verantwortung für die Gestaltung und Förderung von Unternehmenskultur allein beim CHRO liegt. Es darf keine Ausrede dafür mehr geben, die interne Kultur nicht zu verstehen, nicht zu definieren oder die entsprechenden Hebel zur Förderung der Unternehmenskultur nicht zu aktivieren. Ich glaube, dass sich diese kritische Fähigkeit in vielen Formen manifestiert, daher sollte jeder Mitarbeiter des HR-Teams ein differenziertes Bewusstsein für die Beschaffenheit der Unternehmenskultur besitzen – insbesondere nach einem Jahr wie 2020.

Wie bewerten HR Leader ihre eigene Rolle nach dem vergangenen Jahr?

CHROs haben 2020 mit einer langen Liste an Prioritäten hinter sich gelassen, von denen eine darin besteht, sich weiterhin auf die Rolle des strategischen Business Partners zu konzentrieren. Das zeigen auch unsere Umfrageergebnisse: Ich prognostiziere, dass sich das Profil einer neu definierten HR-Business-Partner-Rolle in vielen Fällen zu einem proaktiven Talent- und Geschäftsstrategen entwickeln wird, der bereichsübergreifend in den Führungsteams aller Abteilungen sitzen wird.

Im Gegenzug dazu wird diese Rolle strategischen Input liefern können und dazu beitragen, erfolgreiche Geschäftsergebnisse durch enger aufeinander abgestimmte Talentmanagement- und Akquisitionsstrategien zu erzielen, welche zusätzlich auf Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion ausgerichtet sind. Die zentrale Aufgabe wird es sein, die Leistung aller ihrer Mitarbeiter gezielt zu fördern – von diesem Standpunkt aus werden sie mehr Klarheit in die Anforderungen des Personalwesens bringen. Die unglückliche Realität bei dieser Fokussierung auf den Business Partner ist jedoch die Notwendigkeit, grundlegend über das HR-Betriebsmodell nachzudenken. Es müssen große Schritte unternommen werden, um sicherzustellen, dass die HR-Business-Partner nicht nur über die notwendigen Fähigkeiten, sondern auch über die erforderlichen Kapazitäten verfügen, um sich auf strategische Anforderungen zu konzentrieren.

Die Nutzung von HR durch die Ausrichtung auf das Geschäftsmodell und die Förderung des strategischen Inputs liefern letztendlich den Unternehmenswert. Aufgrund der immer schneller voranschreitenden Automatisierung müssen sowohl der CHRO selbst als auch die zugrundeliegende Funktion stärker in den strategischen Bereich hineinwachsen. Dabei müssen Unternehmen auch bereit sein, die notwendigen Investitionen zu tätigen, um die Weiterentwicklung der HR-Abteilung zu einem wichtigen Strategen für die Bereiche Business, Talent sowie der organisatorischen Effektivität zu ermöglichen.

"Die Reaktion auf die Herausforderungen und Prioritäten, die 2020 in Vorschein getreten sind, hat den Beruf des Personalwesens nachhaltig positiv geprägt."

Wie groß ist die Bereitschaft, das Personalwesen grundsätzlich neu zu denken?

Unsere Ergebnisse zeigen, dass viele HR-Führungskräfte planen, auch weiterhin in die gezielte Stärkung der HR-Funktion zu investieren. 37 % der befragten Unternehmen gaben an, dass sie auch einige Monate nach Ausbruch der Pandemie in eine aktivierende HR-Infrastruktur investieren wollen. Zusätzlich beabsichtigten 32 % den Aufbau von HR-Fähigkeiten erneut zu prüfen. Dabei geht es nicht zwingend darum, die Personalabteilung vollständig umzugestalten – denn sowohl die meisten unserer Klienten als auch die Unternehmen im Allgemeinen haben das bereits getan. Vielmehr geht es darum, sich in notwendigen Bereichen kontinuierlich weiterzuentwickeln, um die bereits geleistete, positive Arbeit auch in einer Zeit nach Corona aufrechtzuerhalten.

Wir haben in der ersten Welle der Pandemie einen unglaublichen Anstieg des Mitarbeiterengagements erlebt. Trotzdem ging das Engagement in der zweiten Jahreshälfte von 2020 zurück. Was kann HR tun, um einen weiteren Rückgang zu verhindern?

Der erste Schritt besteht darin sicherzustellen, dass sie über die geeigneten Umfragestrategien, -programme, -prozesse und -fähigkeiten verfügen, um das Ausmaß des Mitarbeiterengagements in ihrer Organisation auch tatsächlich zu verstehen. Es gab noch nie einen wichtigeren Zeitpunkt, um Mitarbeitern zuzuhören und die entsprechenden Eindrücke zu sammeln: Sie müssen sich darüber im Klaren sein, wo genau ihre Teams in Bezug auf das Engagement und die Employee eXperience stehen.

Ich sage nicht "Evaluieren Sie mehr, mehr und mehr." Aber evaluieren Sie die Daten so, dass Sie Ihrem Unternehmen auch die notwendige Zeit geben, um die Ergebnisse nicht nur entsprechend zu verarbeiten, sondern auch effektiv auf sie eingehen zu können.

Wenn Sie sich der Frage zuwenden, wie das Unternehmen auf die Engagement-Ergebnisse reagieren soll, werden sich die Implikationen wahrscheinlich wieder auf die Rolle der Führungskraft, des Managers und des Vorgesetzten konzentrieren. Zudem muss sichergestellt werden, dass die benötigten Tools und Fähigkeiten zur Unterstützung des Führungspersonals und der Kollegen verfügbar sind.

Mit dem Übergang zu einer neuen, wahrscheinlich dauerhaft hybriden Belegschaft müssen Unternehmen auch ihre Personal- und Talentstrategien überdenken - und sollten Pläne für die Nachhaltigkeit positiver Mitarbeitererfahrungen entwerfen.

Wir alle befinden uns auf einer Veränderungskurve, basierend auf den Ereignissen des vergangenen Jahres. In der Anfangsphase fühlten sich die Menschen, dank der enormen Resonanz, ihren Führungskräften näher als je zuvor. Nicht zuletzt deswegen, da die HR-Abteilungen und Unternehmen sicherstellen, dass sich seitens der Führungsebene auch entsprechend um die Mitarbeiter gekümmert wird. Jetzt, wo wir uns in einer späteren Phase der Pandemie befinden, haben wir festgestellt, dass das Engagement in den Unternehmen unserer Klienten weltweit zu sinken beginnt. Deshalb ist es wichtig, dass Führungskräfte am Puls der Zeit bleiben. Das Ziel ist es wieder dorthin zu gelangen, wo man vor der Pandemie war – mit einem noch stärkeren Engagement.

"Noch nie gab es einen wichtigeren Zeitpunkt, um Mitarbeitern zuzuhören und die entsprechenden Eindrücke zu sammeln."



Sie haben Veränderungen angesprochen. Das Personalwesen hat sowohl den Wandel vorangetrieben als auch selbst grundlegende Veränderungen durchlaufen müssen. Was kommt als Nächstes - gibt es Hunger auf noch mehr Veränderung?

Den muss es geben. Veränderung ist nicht optional. Und es ist nicht nur die Personalabteilung, die den Wandel vorantreiben muss, sondern die Organisation als Ganzes. Wir haben gerade über Mitarbeiterengagement gesprochen – Change Management ist dafür ein zentraler Faktor. Aber auch darüber hinaus hat HR einen großen Beitrag zu leisten – insbesondere wenn es darum geht, die von uns allen erlebten Veränderungen strategisch zu gestalten und zu einem positiven Ergebnis zu führen.

- Ich empfehle CHROs zumindest, innezuhalten und sich die Zeit zu nehmen, um langfristige Veränderungsstrategien zu entwickeln und sich zu fragen, wie man unter anderem durch die Learnings aus dem Jahr 2020 in die hybriden Belegschaftsmodelle kommen kann. Denn eines ist klar: Diese neuen Modelle werden sehr wahrscheinlich dauerhaft sein – deswegen müssen sie auch umfassend gestaltet sein.

- Einige Organisationen sind das Thema Change Management aus der Perspektive der Fähigkeiten und Methoden angegangen. Andere jedoch behindern eine agile Bewältigung der Herausforderungen des zurückliegenden Jahres, indem sie es nicht auf die Unternehmensebene übertragen oder mit der erforderlichen Dringlichkeit betreiben. Ich empfehle allen Unternehmen, dass sie Change Management als zentralen Bestandteil des Werkzeugkastens, der für eine erfolgreiche Navigation durch das Jahr 2021 und darüber hinaus erforderlich ist, in den Vordergrund stellen.í

Und schließlich: Welche langjährigen Fähigkeiten und Ansätze haben sich 2020 als wertvoll erwiesen? Und worauf sollte sich HR im Jahr 2021 konzentrieren?

Agilität in HR war noch nie so wichtig wie heute

Die Fähigkeit, mit dem richtigen Team und den richtigen Lösungen schnell auf verschiedene Szenarien zu reagieren und klare Entscheidungen dort zu treffen, wo sie am effektivsten sind, ist entscheidend. Das sollte auch das Ende des traditionellen siloartigen HR-Ansatzes bedeuten, da die Personalleiter dadurch Mitarbeiter schnell zusammenbringen, um bei Bedarf auf die nächste Priorität zu reagieren, Bürokratie abzubauen und alte Arbeitsweisen aufzubrechen.

Halten Sie den Fokus auf Ihre Mitarbeiter

Das war natürlich schon immer ein wesentlicher Teil des Jobs. Aber die Pandemie hat deutlich gemacht, wie wichtig es ist, die Mitarbeiter nicht als ein großes, bereichsübergreifendes Segment zu betrachten, sondern als vielfältige, individuelle und miteinander in Verbindung stehende Einzelsegmente. Treffen sie klare, konkrete Entscheidungen und stellen Sie den Mitarbeiter dabei in den Mittelpunkt von Programmen, Richtlinien und Prozessen. Und stellen Sie sicher, dass Sie die Erfahrungen Ihrer diversen Belegschaft über den gesamten Lebenszyklus von HR-Programmen hinweg verstehen.

Das Momentum des Wohlergehens aufrechterhalten

Unternehmen haben die Möglichkeit, die Messlatte für die Unterstützung des Wohlergehens ihrer Mitarbeiter über mehrere Dimensionen hinweg bei der Arbeit und zu Hause höher zu setzen. Die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen mehr denn je - definieren Sie also das Wohlergehen mit einem weiten Blickwinkel neu. Die Mitarbeiter werden sich noch jahrelang daran erinnern und es zu schätzen wissen, wie sie sich durch diesen veränderten Fokus fühlen. Und vergessen Sie nicht Ihr eigenes HR-Team. Auch die Helden der Personalabteilung verdienen einen Fokus auf ihr Wohlergehen und Unterstützung.

Bereiten Sie Ihre NeXt-HR-Agenda vor

Die anhaltende Ungewissheit, gepaart mit der gestiegenen Anerkennung, Wertschätzung und Nachfrage nach HR-Führungskräften, unterstreicht die Bedeutung der Definition und Artikulation Ihrer HR-Strategie und die Schaffung eines agilen Rahmens. Dieser muss sicherstellen, dass sich Ihre Teams auf die richtigen Prioritäten konzentrieren. CHROs müssen darauf vorbereitet sein, die vielen bevorstehenden Herausforderungen zu bewältigen – ohne dabei an Dynamik einzubüßen und inmitten der Hektik den Fokus zu behalten.

KONTAKT

Michael Martin

HR & Talent Advisory Global
Practice Leader

michael.martin@kincentric.com

Wir unterstützen Sie gerne. Um die Bereitschaft Ihrer Personalabteilung zu besprechen, **kontaktieren Sie uns.**