



Führungs- und HR-Prozesse stärker verknüpfen

Über die Rolle der HR-Funktion wird seit jeher viel und kontrovers diskutiert. Statusmeldungen von HR-Managern (hier und im Folgenden immer verstanden als d/m/w) zur hohen strategischen Bedeutung der HR-Funktion kollidieren dabei regelmäßig mit auf den realen Arbeitsalltag bezogenen Reflexionen von Führungskräften und Mitarbeitern. Auch wenn die Statistiken zur Häufung von Burn-out und psychischen Erkrankungen eine eindeutige Sprache sprechen, gestaltet sich die Ursachenfindung schwierig. Wirkungsvolle alltagstaugliche Gegenmaßnahmen sind nach wie vor weit und breit nicht in Sicht.

Auch kann kritisch hinterfragt werden, ob der aktuelle Hype um Big Data mit den damit verbundenen Analysemöglichkeiten die konkrete Führungs- und HR-Arbeit tatsächlich verbessert? Oder werden etwa nur mit hohem Aufwand zusätzliche Informationen generiert, die zu wissen zwar interessant ist, aber kaum zu verbesserten Prozessen und Verhaltensweisen im Arbeitsalltag führen.

Der Schulterschluss zwischen Führungskräften, HR und Controllern ist gefragt

Die Verantwortlichkeiten für diese bereits jahrelang andauernde Misere sind vordergründig leicht ausgemacht: die Führungskräfte, die es nicht verstehen, ihre Mitarbeiter so zu behandeln, dass diese zufrieden ihre bestmögliche Leistung bringen und damit die Unternehmensziele dauerhaft erreicht werden können. So richtig diese Aussage im Grundsatz auch sein mag, so kompliziert stellt sich die Bewältigung der Vielzahl von Einflussfaktoren dar. Schwierige globale wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Verwerfungen in Verbindung mit der Corona-Pandemie und Auswirkungen des Ukraine-Krieges stellen Unternehmen vor extreme Herausforderungen und erzeugen bei den Mitarbeitern, Familien und Führungskräften Unsicherheit und Angst.

Psychische Belastungen nehmen zu und Widerstandskräfte lassen nach. Be- und Empfindlichkeiten treten verstärkt zutage und erfordern von den Beteiligten ein hohes Maß an Toleranz und Sensibilität bei gleichzeitig wachsendem Druck im Arbeitsleben. Allzu oft fühlen sich Führungskräfte in dieser schwierigen Lage alleingelassen und HR für deren Unterstützung nicht zuständig. Auch ist es den HR-Verantwortlichen zu dieser sich eher verschlechternden Situation kaum gelungen, erkennbar hilfreiche Lösungsansätze zu entwickeln.

Zur Bewältigung dieser schwierigen Ausgangslage erscheint es wichtiger denn je, einen systematischen Schulterschluss zwischen Führungskräften, HR und auch mit dem Controlling zu realisieren. In der Vergangenheit haben diese drei wesentlichen Akteure durch oftmals unterschiedliche Zielsetzungen nicht selten eher gegeneinander als miteinander gearbeitet. Insbesondere gegenseitige Schuldzuweisungen für unliebsame Ergebnisse im Arbeitsprozess führen immer wieder dazu, dass die Betroffenen eher „Zwangskooperationen“ geschickt boykottieren, als hilfreiche Zusammenarbeit zu fördern.

HR muss sich in ihrer Rolle in der neuen „Techwelt“ hinterfragen

Die Rolle von HR erscheint in diesen Prozessen von besonderer Bedeutung. Die Entwicklungen in der neuen „Techwelt“ (z.B. Flink, Gorillas, HelloFresh, Klarna, Lieferando, N26) lassen hier allerdings nicht allzu viel Gutes erwarten (s.a. Kyriasoglou, C.: Arbeiteraufstand in der Techwelt, in: manager magazin 10/2022). Es ist ein offenes Geheimnis, dass diese Branchen zwar von Investoren fast maßlos „beglückt“ werden, den Preis hierfür aber nahezu ausschließlich die Mitarbeiter zu zahlen haben. Prekäre Vergütungen, verdeckte Scheinselbstständigkeits- und katastrophale Arbeitsbedingungen sind zur Genü-

ge dokumentiert. HR steckt dabei in einer Zwickmühle, das ist kaum zu bezweifeln. Diese Geschäftsmodelle können offensichtlich nur mit diesen ausbeuterischen Rahmenbedingungen funktionieren und HR hat hierbei u.a. die Aufgabe, das benötigte Personal zu beschaffen. Moralisch-ethische Bedenken werden eher vom Tisch gewischt, mit dem Argument, die Mitarbeiter arbeiten ja freiwillig bei uns.

HR sieht sich hierbei wohl zuallererst in der „Verantwortung“ zur Unterstützung der Geschäftsziele beizutragen und zuallerletzt zur Realisierung auskömmlich menschenwürdiger Arbeit. Dies nachzuvollziehen, fällt schwer, weiß man doch, dass eine ausgewogene Balance zwischen Unternehmensanforderungen und Mitarbeiterinteressen die beste Basis für dauerhaft gute Mitarbeiterleistung ist. Als kritisches Korrektiv tritt HR insofern eher nicht in Erscheinung. Diskussionswürdig ist dies nicht nur aus ethischer Sicht, sondern auch ökonomisch betrachtet. Nicht erst durch den aktuellen Arbeitskräftemangel bedingt, sind bei derartig einseitiger Ergebnisorientierung negative Rückwirkungen im Bemühen um neue Mitarbeiter sowie höhere Quoten von Mitarbeiterkündigungen die logische Folge.

Ein Rundgang über die Messe Zukunft Personal in Köln

Der jüngst in Köln stattgefundenen Groß-Event „Zukunft Personal Europe“ ließ durchaus berechtigte Hoffnung aufkeimen, erfolgversprechende perspektivische Handlungsoptionen für HR und Leadership zu finden. Die selbstbewusste Selbstbeschreibung der Veranstalter für diese Veranstaltung ließ dies zumindest erwarten – Zitat: „Für überraschende Synergien, die komplexe HR-Arbeit beherrschbar machen. Und ganzheitlich. 360° wertschöpfend und nachhaltig. Und so Mitarbeiter*innen ihre Potenziale voll entfalten lassen. Die geballte Kraft der Branche.“ In der erlebten Kongress-Realität überboten sich dann auch tatsächlich die unterschiedlichen Werbebotschaften mit maximal positiven Beschreibungen. Ein halbwegs kritischer Beobachter ließ dies aber eher staunen in Bezug auf vielfach propagierte wundersame Wirkungsbotschaften bei oftmals realitätsferner Simplifizierung.

Einige Kongress-Slogans können dies anschaulich, ohne Namensnennung der Protagonisten, verdeutlichen:

- ◆ Vertrieb. Macht. Zukunft. Mit Führung. Mit Beratung. Mit Training. Mit uns. Für Sie!
- ◆ From hi to apply and everything in between.
- ◆ Personalführung ist hart. Wir machen es einfacher.
- ◆ FeelGood Flat. 200 % Wertschätzung
- ◆ HR-Digitalisierungstrends. Kinderleicht umgesetzt.

Jenseits dieser besonderen Marketing-Versuche konnte der aufmerksame Fachbesucher trotzdem ganz intelligente Lösungsansätze für eine zukünftig bessere HR- und Führungsarbeit entdecken. Exemplarisch werden hier drei Beispiele innovativer und praxisnaher HR-Instrumente kurz vorgestellt:

1. **GYDE (www.gyde.io)** ist eine Weiterbildungsplattform zur Führungskräfte-Entwicklung und basiert als Geschäftsmodell

dell auf einem ganzheitlichen Ansatz mit drei Konzeptelementen aus 1. Impuls, 2. Identifikation und 3. Interaktion. Das Innovative an diesem Ansatz ist das Impuls-Element mit täglich fünf- bis zehnminütigen Mikro-Lerneinheiten zur Vermittlung von praxisrelevantem Wissen und Führungswerkzeugen. Das Identifikationselement dient dazu, Wissen zu verankern und beinhaltet „sorgfältig ausgewählte Reflexionsübungen“.

Das Interaktionselement fokussiert auf gemeinsames Lernen in regelmäßigen Video-Coaching-Sessions mit anderen Teilnehmern, um Wissen zu teilen und Horizonte zu erweitern, auch im Austausch mit Personen jenseits des eigenen Erfahrungshorizonts und Unternehmens. Überschaubare Lerneinheiten werden hierbei kombiniert mit eigenen Reflexionsphasen und einem vertiefenden Austausch. Zweifelsohne ein guter Ansatz, die Logik des Wissenserwerbs wird hier eingehalten und kleinere Lerneinheiten können motivationsfördernd wirken. Die (berechtigte) Forderung nach täglicher Beschäftigung mit dieser Materie dürfte aber in der Praxis oftmals ein ebenso starkes Handicap sein, wie die Umsetzung danach in ein modifiziertes Praxisverhalten.

2. MONDAY.ROCKS (www.monday.rocks) bietet eine Software zur Auswertung von Teamarbeit und Maßnahmen zur Verbesserung von Teamergebnissen und Teamführung. Basis hierfür ist die Messung der Teameffektivität anhand 16 Faktoren mittels regelmäßiger Onlinebefragungen. Die Auswertung ermöglicht Datenbankvergleiche mit ähnlichen Teams oder auch mit Teams hoher Teameffektivität. Die Selbstbeschreibung ist eindeutig: „So findet MONDAY.ROCKS die effektivsten Maßnahmen zur Teamentwicklung als präzise Führungsvorschläge passgenau auf Sie zugeschnitten“, und sogar Einsparpotenziale können vorab berechnet werden.

Teamentwicklung im Positiven wie auch im Negativen ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig. Die Reflexion und der Vergleich mit anderen Teams bietet eine Möglichkeit, Schwachstellen aufzufinden und Verbesserungschancen zu erkennen. Insofern kann dieses Software-Tool eine sinnvolle Ergänzung im eigenen Teamentwicklungsprozess sein. Emotionen im Teamprozess und eine starke Psychodynamik durch häufige Veränderungen in der Teamstruktur lassen sich allerdings kaum durch Onlinebefragungen befrieden. Das kann man allerdings dem Software-Tool nicht anlasten. Letztendlich stellt sich die Frage, wie das anwendende Unternehmen mit diesem Tool durch seine HR verantwortungsvoll umgeht.

3. brainjo (www.brainjo.de) bietet „Burn-out-Prävention und Bewegungsausgleich für das betriebliche Gesundheitsmanagement mit Virtual Reality.“ Der Konzeptansatz ist simpel und wirkungsvoll: Trainiere dein Gehirn (brain), bewege dich dabei (body) und fördere dadurch deine innere Ausgeglichenheit (balance) auf dem Weg zu besserer mentaler Fitness, mehr Resilienz und Glück. Die Virtual Reality im dreidimensionalen Raum bietet hier vielfältige Aufgaben mit unterschiedlichen Schwierigkeitsstufen, mit Training für die Reaktion, das Gedächtnis, die (schnelle und richtige) Entscheidungsfindung, das Bewegungsgedächtnis, eine

Hand-Augen-Koordination, räumliches Denken und Achtsamkeit. Die Anwendung macht Spaß, ist spannend und sinnvoll zum Abschalten im stressigen Arbeitsprozess. Insbesondere auch im Rahmen von Rehabilitationsmaßnahmen ist diese Anwendung eine abwechslungsreiche Option selbst spielerisch zur Verbesserung eigener Handicaps beizutragen.

Leider ist die Vermutung sicher nicht ganz abwegig, dass die oftmals anzutreffende menschliche Trägheit oder aber die Sensationsgier nach immer Neuem dazu führen könnte, dass die Virtual Reality am Arbeitsplatz schon sehr schnell an Coolness verliert und die heute noch hippe Brille dann dauerhaft im Schrank verschwindet.

Kooperation zwischen HR und Führungskräften führen zum Erfolg

Es ist auffallend, dass clevere Lösungsansätze insbesondere für spezifische Einzelproblemstellungen dominieren und diese eher von kleineren Beratungen oder Start-ups angeboten werden. Zum einen fällt es schwer, bei einer derartigen Vielfalt, tatsächlich nutzenstiftende und qualitätsgeleitete Instrumente zu identifizieren. Zum anderen vermisst man auch dann meist die Verknüpfung sinnvoller Einzelinstrumente zu einem strategischen Gesamtkonstrukt. Insofern zeigt sich auch hier wieder ein Grundsatzproblem von HR- und Führungsarbeit. Innovative Instrumenten-Mosaiksteinchen, die weder aufeinander abgestimmt sind, noch sich systematisch ergänzen und eher selten zueinander passen, dominieren die Ausstellerlandschaft.

Sicherlich können diese durchaus pfiffigen Instrumente oftmals einen kurzfristigen Aha-Effekt auslösen und für Mitar-



beiter-Applaus sorgen. Eine nachhaltige Verbesserung der bekannten Führungs-Handicaps und der Personalarbeit ist damit aber kaum zu erwarten. Im Gegenteil, es ist eher zu vermuten, dass sich Ernüchterung und Enttäuschung breitmachen, weil nach der ersten positiven Aufmerksamkeit für diese Mosaiksteinchen im Großen und Ganzen alles beim Alten bleibt.

Auch hier zeigt sich wieder die altbekannte Diskrepanz zwischen HR und den Führungskräften in den Wirkungseinschätzungen dieser durchaus cleveren Mosaiksteinchen im Arbeitsalltag. HR sieht sich auch als Innovationstreiber im Detail und wagt Experimente, die zwar im Ergebnis den Führungs- und HR-Prozess im Ganzen kaum verbessern, jedoch im Kleinen durchaus nützliche Veränderungen bringen können. Führungskräfte hingegen achten stärker auf funktionierende Gesamtabläufe und sind eher innovationskritisch bei Experimenten, die in geregelte Abläufe eingreifen, ohne eine verbesserte Ergebnisprognose mit hoher Wahrscheinlichkeit zu gewährleisten.

Diese unterschiedlichen Blickwinkel sind verständlich und nachvollziehbar, da sie die unterschiedlichen Verantwortlichkeiten von HR und den Führungskräften deutlich widerspiegeln. Nur ein gewachsenes Grundvertrauen aus erfolgreicher Kooperation in der Vergangenheit eröffnet Spielräume für eine Realisierung von sinnvollen Veränderungswünschen des HR. Auch wenn sich HR gern als Innovationstreiber von Methoden und Instrumenten moderner Personalarbeit versteht, wird die Umsetzung nur in bestem Einvernehmen mit den Führungskräften gelingen können.

Fazit

Einige Schlussfolgerungen, die auch unter Berücksichtigung der ZP Europe 2022-Perspektiven gezogen werden können:

- ◆ Führungs- und HR-Prozesse bedürfen einer stärkeren Aufmerksamkeit, um vorhandene organisatorische und personelle Potenziale besser auszuschöpfen, unter Berücksichtigung ethisch-moralischer Grundsätze.
- ◆ Die Kommunikation auf Augenhöhe zwischen HR und Führungskräften ist Voraussetzung zur Verbesserung von Führungs- und HR-Prozessen und bedarf weiterer Intensivierungsanstrengungen.
- ◆ Einzelne (innovative) Detailverbesserungen von Methoden und Instrumenten im Führungs- und HR-Prozess können durchaus als „Stimmungsaufheller“ wirken. Sie machen in der Umsetzung als einzelne Puzzleteilchen jedoch nur dann Sinn, wenn sie sich zueinander passend zu einem Gesamtmosaik zusammensetzen lassen.
- ◆ Persönliche Eitelkeiten und Machtansprüche sind weiterhin ein Haupthindernis auf dem Weg zu nachhaltig verbesserten Führungs- und HR-Prozessen. Dies zu verändern, dürfte ein essenzieller Ansatzpunkt für HR auf dem (nach wie vor) angestrebten Weg zu strategischer Bedeutung und persönlicher Akzeptanz in den betreuten Organisationen sein.



PROF. DR. WERNER FRÖHLICH,
Univ.-Prof. (a.D.) für Allgemeine
Betriebswirtschaftslehre Europa-
Universität Flensburg