Nichts ist so beständig **wie der Wandel**

Die Corona-Krise hat HR gut gewuppt. Doch mit den Themen Arbeitskräftemangel, Nachhaltigkeit und KI stehen einige Herausforderungen an. Beim Round Table Change Management diskutierten die Teilnehmenden, wie HR damit umgeht.

VON PETRA WALTHER

▸ Veränderung als Dauerzustand zu begreifen, fällt vielen Verantwortlichen in den Unternehmen schon schwer genug. Wie gehen sie nun mit der Überlappung und Gleichzeitigkeit der Change-Baustellen, hervorgerufen durch die Vielzahl der derzeitigen Krisen, um? Was raten die Teilnehmenden am Round Table, damit Change Management speziell in dieser Situation und im Allgemeinen gelingt?
„Wir müssen lernen zu priorisieren", sagt Claudia Schmidt, Geschäftsführerin der Mutaree GmbH. „Wenn ich nur drei Projekte bewältigen kann, muss ich mich für diese drei entscheiden und die anderen fünf sein lassen. Das ist aber genau das, was in den Unternehmen nicht stattfindet." Man versuche alles und bewege sich unkontrolliert im Hamsterrad. Schmidts Empfehlung: sich mit aller Kraft darauf konzentrieren, was man kann, und dies gemeinschaftlich angehen. „Die Menschen in den Unternehmen machen zu viele Sachen gleichzeitig", stimmt Stefan Kermas, Geschäftsführer von Train Your Business, zu.

INFO ZUM ROUND TABLE

Für besonders relevante Themen holt die Redaktion der Personalwirtschaft regelmäßig Expertinnen und Experten an einen Tisch, so auch zum Thema Change Management. Die Runde wurde von **Gesine Wagner, Redakteurin der Personalwirtschaft**, moderiert.

Bei allen Teams, die er in den vergangenen Jahren betreut habe, sei das Thema „Fokussierung" das mangelnde Potenzialfeld gewesen. Er rate seinen Kunden, zwei Dinge herauszuschmeißen, wenn sie eine Sache neu einführen wollen. „Dies so handzuhaben, ist nicht einfach", weiß er. Man käme aber nicht daran vorbei, in dieser Richtung zu experimentieren.
Ist das Zukunftsbild klar, ist es einfacher. Es helfe zu priorisieren und zu strukturieren und sich Maßnahmen zu überlegen, wie man die Ziele erreichen könne, so Kerstin Prothmann, Partnerin bei HR Pepper. „Viele Unternehmen verharren aber noch sehr in der Optimierung des Hier und Jetzt und leiten ihre Prioritäten zu wenig aus den Anforderungen der Zukunft ab", so die Beobachtung von Prothmann. Das Zukunftsbild zu zeichnen und die zur Realisierung erforderlichen Aufgaben zu priorisieren nicht alleine durch HR zu lösen, sondern erfordere einen crossfunktionalen Blick. Statt die Kräfte zu bündeln und gemeinsam Perspektiven zu entwickeln, ist in den Unternehmen häufig niemand offiziell für die Organisationsentwicklung zuständig, beobachtet Frank Wippermann, Geschäftsführer der flow consulting GmbH. „Und das Wissen darum, wie Veränderungen professionell aufgesetzt werden, ist meist nicht weit ausgeprägt", sagt er.

Start-up-Kultur bewahren

Stefan Kermas rät jungen Unternehmen, die er betreut, rät, sich möglichst lange ihre Start-up-Kultur zu bewahren. Im Besonderen meint er Strukturen, die es den Mitarbeitenden möglich machen, agil zu

> **„Es gibt Unternehmen, die sich in ihrer Entwicklung auf einem höheren Reifegrad befinden als andere und auch in Krisen nicht in alte Muster fallen."**
>
> **Rotraud Diwan,** Hi! Employer Strategies

sein und Herausforderungen eigenständig anzugehen. „In unserer Businesswelt gibt es zu viele Anweisungen, wer ein Problem zu lösen hat", meint Kermas. Dabei habe man doch im Krisenmodus der Corona-Pandemie gemerkt, dass es auch ohne Formalismus geht; dass man Menschen im Team hat, die Probleme lösen können.

Allerdings: Zu viele Krisen scheinen Unternehmen in Sachen Selbstverantwortung, flachen Hierarchien und Experimentieren wieder in Formalismen zu treiben. Das haben unter anderen Kerstin Prothmann und Claudia Schmidt beobachtet. Woran liegt das? Nach Vermutung von Rotraud Diwan, Director Employer Brand Strategy bei Hi! Employer Strategies, am Reifegrad der Organisation. „Es gibt Unternehmen, die sich in ihrer Entwicklung auf einem höheren Reifegrad befinden als andere und auch in Krisen nicht in alte Muster fallen. Und es gibt solche, die noch nicht so weit sind und dann schnell in die vermeintliche Sicherheit zurückgehen, wenn es zu turbulent wird", erläutert sie. Oftmals wissen die Unternehmen laut Diwan nicht, wo sie in ihrem Reifegrad stehen, und – wie Frank Wippermann hinzufügt – dass es Instrumente gibt, um den Transformationsreifegrad auf den Prüfstand zu stellen. Den Unternehmen zu spiegeln, auf welchem Stand sie sind, sei die Aufgabe der Beratenden.

Letztlich geht der Reifegrad mit der Unternehmenskultur einher. Diese beeinflusst wiederum, inwiefern Restrukturierungen im Unternehmen greifbar und verdaubar gemacht werden können. Darauf macht Cynthia Wenzel, Partnerin Change & Culture Transformation bei der Mercer Deutschland GmbH, aufmerksam. Ein weiteres wichtiges Thema, dass die Firmen auch in diesem Jahr begleiten wird, ist ihr zufolge die Sinnhaftigkeit der Organisation. Denn: Wenn die Mitarbeitenden in ihrem Tun fürs Unternehmen einen Sinn sehen, entstehe mehr Verbindung untereinander – ein stärkeres „Wir".

Problematische Rolle von HR?

Die Rolle von HR beim Change Management wird von jeher eher als problematisch betrachtet. Hat sich da etwas geändert? Wo und wie kann HR sich einbringen? Das Meinungsbild der Teilnehmenden am Round Table geht bei diesen Fragen auseinander. Das Urteil von Stefan Kermas über HR fällt eher hart aus: Die Personaler und Personalerinnen seien zu sehr damit beschäftigt, dass es jeden Tag allen im Unternehmen gut gehe, anstatt zu schauen, wie die Mitarbeitenden bei Kunden einen besseren Job machen können. „Um den Controllern zu zeigen, welchen Mehrwert HR dem Unternehmen bringt, müssen die HR-Verantwortlichen ihren Fokus verschieben", so Kermas. Auch Claudia Schmidt findet, dass HR einen höheren Mehrwert leisten könne. Hierfür bräuchten die Personalmanager mehr Businessexpertise.

Kerstin Prothmann indes verteidigt HR. Schließlich habe HR die Pandemie beziehungsweise den Lockdown gut gemeistert. Zum anderen stehe HR in Sachen Change unter großen Herausforderungen: „Die Personaler und Personalerinnen sind gefordert, dem Business bei der Transformation zu helfen, gleichzeitig müssen sie sich selbst transformieren, und bei alldem dürfen operative Prozesse wie die Payroll nicht herunterfallen", sagt sie.

Der Eindruck von Cynthia Wenzel ist, dass HR weiterhin Orientierung sucht. Es sei aber immer zu betrachten, in welchem Kontext und in welcher Kultur sich die HRler bewegen würden. „Manche gehen den Change-Prozessen aus dem Weg, andere sind gar Taktgeber in der Organisation", sagt sie. Damit HR sich mehr bewähren kann, rät Wenzel, bei Projekten nach Verbündeten zu schauen. „Wo sind Schnittstellen? Wen kann ich noch mit reinnehmen ins jeweilige Projekt? Solche Überlegungen sollten die Personaler und Personalerinnen anstellen", so Wenzel. In der Corona-Pandemie etwa war die Zusammenarbeit mit der internen Kommunikation hilfreich.

Raus aus den Silos

Gerade bei Kommunikationsaufgaben sollte laut Rotraud Diwan jeweils genau geschaut werden, wer diese an welcher Stelle am besten kann. „Sich intern voneinander abzugrenzen ist nicht mehr zeitgemäß. Im Rahmen der Pandemie haben sich Silos ein Stück weit abgebaut, diese Synergien – gerade zwischen Unternehmenskommunikation und HR – sollten weiter ausgebaut werden." Begrüßenswert wäre, wenn es gelänge, die Silos ganz aufzulösen. Und schließlich bedarf es des Schulterschlusses mit der Geschäftsführung. „Hilft HR dabei, strategisch relevante Unternehmensinitiativen zu steuern, erübrigen sich Diskussionen über die Rolle von HR", ist Wenzel überzeugt. Frank Wippermann zufolge können dies etwa neue Zusammenarbeitsroutinen sein. „Sobald Mitarbeitende meinen, dass sie eine andere Person oder eine andere Abteilung für etwas brauchen, was sie erreichen möchten, stimmen sie mit diesen Aktivitäten ab – und zwar dann, wenn ein Anlass dafür da ist", erläutert Wippermann. Das passe auf den berühmten Bierdeckel, was die Formalia angehe, und habe dazu geführt, ein starres System in eine neue Form der Zusammenarbeit zu transformieren. „Um die Führungskräfte und Mitarbeitenden entsprechend vorzubereiten, war HR mittendrin im Spiel", so Wippermann.

Arbeitskräftemangel wird sich zuspitzen

Der Arbeitskräftemangel stellt die Unternehmen vor enorme Herausforderungen. Inzwischen fehlen nicht nur spezialisierte Fachkräfte, es mangelt an allen Ecken und Enden an Personal – mit zum Teil

„Bei vielen Unternehmen herrscht ein Arbeitskräftemangel, weil die Mitarbeitenden von sich aus kündigen. Da nutzt es wenig, das Haus von außen schön anzustreichen, es gilt, es innen zu restaurieren."

Stefan Kermas, Train your business

drastischen Auswirkungen. Dies hat das Chaos an den Flughäfen im vergangenen Jahr eindrücklich gezeigt. Fest steht: Der Arbeitskräftemangel ist ein Thema, das sich in diesem Jahr weiter zuspitzen wird. Wie können die Unternehmen ihm begegnen?

Dem Ernst der Lage entsprechend, erlebt Kerstin Prothmann derzeit, dass die HR-, Employer-Branding- und Recruiting-Abteilungen in den Firmen alle Kräfte mobilisieren, in Sachen Marketing aufrüsten und potenzielle Kandidaten und Kandidatinnen zunehmend mehr direkt ansprechen. Doch Employer Branding und Active Sourcing alleine reichen nicht aus, schlicht, weil der Talentepool begrenzt ist. Neben verbessertem Recruiting bedarf es laut Prothmann daher auch einer internen Mobilität in den Firmen. „Die Unternehmen müssen den Blick auf den internen Arbeitsmarkt richten und den Mitarbeitenden mehr Transparenz über Positions- und Entwicklungsmöglichkeiten geben, sodass Menschen länger in der Organisation bleiben und Stellen aus den eigenen Reihen besetzt werden können", sagt sie. Nach Ansicht von Claudia Schmidt ist jedoch auch diese Herangehensweise zu kurz gegriffen, um die Personallücken zu schließen. „Wir brauchen mehr Menschen, das ist über den Bindungsansatz alleine nicht zu lösen", wirft sie ein. Auch eine zusätzliche verlängerte Lebensarbeitszeit reiche nicht aus. So stellt sich die Frage: Welche alternativen Möglichkeiten gibt es, um Mitarbeitende zu gewinnen? Schmidt wünscht sich von HR mehr Konzepte, etwa, um mehr Frauen in die Berufstätigkeit zu holen und sie in den Betrieben zu halten. Diversity, aber auch Zuwanderung seien Themen, die HR verstärkt angehen sollte. Rekrutierungskonzepte für bestimmte Zielgruppen sind das eine, die Integration der Menschen das andere. Wie Rotraud Diwan betont, müssen die Unternehmen auf eine veränderte Personalzusammensetzung vorbereitet werden.

Der Fachkräftemangel ist ihrer Meinung nach daher auch im hohen Maße ein Thema für die Organisationsentwicklung. „Was mache ich mit den Menschen, die aus anderen Ländern kommen, wenn in meiner Organisation kaum jemand Englisch spricht?", gibt sie ein Beispiel. Die Unternehmen könnten dem Personalmangel nur begegnen, wenn sie sich ehrlich fragen würden, wie veränderungswillig sie sind und inwieweit sie sich auf das einstellen können, was auf sie zukommt. „Machen ist krasser als wollen", bringt es Cynthia Wenzel auf den Punkt. Genau hier läge der Knackpunkt. Beispielsweise sei bezeichnend, wenn internationale Unternehmen Bewerbenden aus dem Ausland deutschsprachige Unterlagen schicken oder Workshops auf Deutsch ablaufen.

Offenheit für neue Zielgruppen

Um der Herausforderung des Arbeitskräftemangels insgesamt erfolgreich zu begegnen, ist nach Meinung von Wenzel eine Mischstrategie angebracht: „Die Unternehmen müssen sowohl die richtigen Mitarbeitenden an Bord holen als auch eine Offenheit für neue Zielgruppen schaffen. Sie sollten sich aber auch darauf fokussieren, Mitarbeitende im Betrieb zu halten", sagt sie. Dabei sei ausschlaggebend, wofür das Unternehmen steht. „Die Sinnhaftigkeit der Organisation ist für mich das Thema, das alles vereint", so Wenzel. Stefan Kermas liefert ebenfalls ein Denkangebot für Arbeitgeber: „Die Frage ist doch, warum ein Arbeitskräftemangel im Unternehmen besteht. Dieser liegt mitunter daran, dass viele Mitarbeitenden von sich aus das Unternehmen verlassen. Da nutzt es weniger, das Haus von außen schön anzustreichen, vielmehr gilt es, es innen zu restaurieren." Denn neu eingestellte Mitarbeitende sind laut Kermas heutzutage schnell wieder weg, wenn sie etwa merken, dass Prozesse im Unternehmen nicht richtig funktionieren. „Viele Firmen müssen ihre internen Strukturen verändern, damit die Menschen in eine Wertschöpfung kommen können", sagt er. Inwiefern HR dabei helfen kann, bleibt offen. Frank Wippermann zufolge werden sich die Arbeitsplätze, für die jetzt Personal gesucht wird, in den nächsten Jahren durch die digitale Transformation nochmals radikal verändern. HR agiere strategisch, wenn es dies bei seinen Konzepten für den Arbeitskräftemangel berücksichtige.

Automatisierung, Daten und KI

Von der Automatisierung bis hin zur Künstlichen Intelligenz ist es zugegebenermaßen ein weites Feld. So ist auch der Status quo im Personalmanagement sehr unterschiedlich, was diese beiden Dinge

„Die Unternehmen müssen den Blick auf den internen Arbeitsmarkt richten und den Mitarbeitenden mehr Transparenz über Positions- und Entwicklungsmöglichkeiten geben."

Kerstin Prothmann, HR Pepper

„Wenn ich nur drei Projekte bewältigen kann, muss ich mich für diese drei entscheiden und die anderen fünf sein lassen. Das ist aber genau das, was in den Unternehmen nicht stattfindet."

Claudia Schmidt, Mutaree GmbH

betrifft. Im HR-Core-Business, welches Basisaufgaben wie Auskunft über Personaldaten oder Payroll umfasst, setzen laut Cynthia Wenzel die meisten Unternehmen schon länger IT-Lösungen ein – allen voran Workday oder SuccessFactors. „Ausschließlich mit Excel-Tabellen arbeiten kaum noch Unternehmen", sagt sie. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im HR-Bereich deutscher Unternehmen sei dagegen kaum verbreitet. „Bei allem, was mit Personalkennzahlen, mit Abrechnung und Verwaltung zu tun hat, sind digitale Lösungen mittlerweile selbstverständlich. Mit KI sind die Personalverantwortlichen indes zurückhaltend", bestätigt Frank Wippermann. Vielen stecke – seiner Ansicht nach zu Recht – noch das Precire-Erlebnis in den Knochen. Das inzwischen liquidierte KI-Start-up Precire sorgte vor ein paar Jahren mit seinem Ansatz einer Sprachanalyse-Software für Bewerbungsgespräche für Aufsehen: Bewerber sollten mit einem Sprachcomputer über Alltägliches sprechen; im Anschluss erstellte das Unternehmen ein KI-gestütztes psychologisches Gutachten. Dies hatte eine grundsätzliche Debatte unter Personalmanagern über den Einsatz von KI im Bereich Human Resources entfacht.

Nichtsdestotrotz sind weitere Entwicklungen mit KI und vor allem Data Analytics im Personalmanagement nicht auszuschließen. Und mitunter ist das sinnvoll: „Begrüßenswert wäre eine Technologie, mittels der aufgezeigt werden kann, wie sich die Märkte entwickeln und wie HR entsprechend unterstützen kann", meint etwa Claudia Schmidt. Bei HR-Reportings fehlt es im Allgemeinen allerdings noch an in die Zukunft gerichteten Aussagen. Das ist zumindest die Beobachtung von Kerstin Prothmann. „Es sind zwar eine Menge Daten vorhanden, aber es besteht auch eine große Unsicherheit, ob man die auswerten darf, will und kann", erläutert sie. Entsprechend ergebe sich folgendes Dilemma: Mit zunehmender Technologie entstehen zunehmend mehr auswertbare Daten. Wie werden die genutzt, für welche Zwecke und von wem? „Diese Frage haben sich die wenigsten Personaler und Personalerinnen bislang vollumfänglich gestellt", sagt Prothmann. Eine stärkere Professionalisierung in Sachen datengetriebenes HR ist somit nahe liegend. Laut Rotraud Diwan ist die Kompetenz, richtig und verantwortlich mit Daten umzugehen, zunehmend nötig im HR-Bereich. „Es muss jemanden geben, der Data Analytics beherrscht und weiß, welche Daten erhoben und ausgewertet werden können und dürfen", sagt sie. Wichtig beim Umgang mit den Daten ist vor allem aber die Ausgangsfrage: Was will ich eigentlich wissen? „Wer Daten sammelt, sollte sich vorher immer klarmachen, welche Informationen benötigt werden", so Claudia Schmidt. „Nur dann ist eine zielgerichtete Auswertung möglich."

Rechtliche Hindernisse und Betriebsrat

Inwiefern wird das Change Management in den Unternehmen von rechtlichen Vorgaben ausgebremst? Insbesondere das Regularium durch den Betriebsrat wurde beim Round Table diskutiert. Rechtliche Vorgaben werden häufig mit Verhinderung oder Verzögerung von Veränderungen in Verbindung gebracht. Dass es aber genau umgekehrt sein kann, setzte Cynthia Wenzel der Diskussion zum Themenschwerpunkt „Regularien" vorweg. Stichwort „Pay Equity". „Hier wird uns ein Regelwerk in den kommenden Jahren unterstützen, so wie es jetzt schon in der Schweiz der Fall ist. Denn ohne rechtliche Vorgaben ist eine flächendeckende gerechte Bezahlung kaum möglich", sagt sie.

Doch wie es scheint, ist Pay Equity eine Ausnahme. Bei anderen Themen werden Regularien – und hier kamen die Teilnehmenden schnell auf die Beteiligungsformate durch den Betriebsrat zu sprechen – oftmals als Bremse und eher selten als Treiber wahrgenommen. Insbesondere in Start-up-Unternehmen ist ein Betriebsrat meist nicht gewollt. „Start-ups haben in der Regel den Vorteil, dass sie flexibel und schnell agieren. Da wird ein Betriebsrat als sehr altes Instrument als Blocker und Störer empfunden", so Stefan Kermas, der sich auf die Beratung von Start-ups spezialisiert hat. Kermas selbst sieht jedoch durchaus eine Daseinsberechtigung für den Betriebsrat. „Meiner Ansicht nach kann der Betriebsrat eine gute Beteiligungsinstitution sein, wenn er klug agiert", sagt er. Fakt sei aber, dass viele junge Unternehmen freie Fahrt haben wollen.

Jenseits der Start-ups ergibt sich ein durchaus unterschiedliches Bild. So berichtet Claudia Schmidt von einem Kundenunternehmen, das sich einen Betriebsrat wünscht, um einen geregelteren Prozess der

„Wenn die Mitarbeitenden in ihrem Tun fürs Unternehmen einen Sinn sehen, entsteht mehr Verbindung untereinander – ein stärkeres Wir."

Cynthia Wenzel, Mercer Deutschland GmbH

„Eine zentrale Change-Aufgabe von HR ist, starre Systeme wie Zielvereinbarungen in eine neue Form zu transformieren – und Führungskräfte und Mitarbeitende entsprechend vorzubereiten."

Frank Wippermann, flow consulting GmbH

Abstimmung miteinander zu etablieren. Viele Kundenunternehmen von HR Pepper betrachten die Beziehung zum Betriebsrat gar als eine strategische und beziehen ihn von Anfang an in Change-Prozesse ein, statt ihn am Ende zu informieren, weil dies die Regularien vorgeben. „Die strategische Ebene ist neben der operativen sehr sinnvoll. So können manche Veränderungsprozesse im Unternehmen gemeinschaftlich vorangebracht werden", sagt Kerstin Prothmann.

Das Thema Nachhaltigkeit

Bemühungen der Unternehmen, sich nachhaltig auszurichten, werden von den Teilnehmenden am Round Table unterschiedlich betrachtet. Während Cynthia Wenzel zum Beispiel den Eindruck hat, dass das Thema Nachhaltigkeit an Fahrt gewinnt, sieht Claudia Schmidt das, was in den Unternehmen gemacht wird, häufig als wenig eigeninitiativ und nicht aus einer echten Überzeugung heraus an. „In meiner Wahrnehmung verhalten sich die Unternehmen gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit ähnlich, wie sie es auch im Umgang mit der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) getan haben: sehr administrativ und regulatorisch. Sie schauen, dass sie den gesetzlichen Anforderungen gerecht werden und weniger, was sie Sinnvolles erreichen wollen und können", sagt sie.

Kerstin Prothmann indes kann dies nicht verallgemeinernd bestätigen. „Von unseren Kundenunternehmen gibt es viele, die in Sachen Nachhaltigkeit schon weit vorne dabei sind und ernsthafte unternehmensweite Ziele jenseits von Greenwashing abgeleitet haben", berichtet sie. Es handele sich dabei um Firmen, die sich bereits aufgrund ihres Geschäftsmodells mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen müssen – zum Beispiel, weil sie Verpackungsmaterialien produzieren oder in der Ver- und Entsorgung tätig sind.

Je nachdem, welcher Branche das Unternehmen angehört, ist also zu differenzieren. Beim Großteil der Unternehmen scheint Beratung aber gefragt. Unter anderem ist dabei Aufklärung nötig, was Nachhaltigkeit konkret bedeutet. Frank Wippermann erzählt, dass flow consulting seit circa einem halben Jahr immer mehr Anfragen zum Thema Nachhaltigkeit erhält. „Zurzeit bereiten wir mehrere Unternehmen auf eine EMAS-Zertifizierung vor. Wir machen insbesondere jeweils deutlich, dass Nachhaltigkeit der Dreiklang aus ökologisch, ökonomisch und sozial ist", so Wippermann. Eine Gleichwertigkeit dieser Bereiche bei HR- und Geschäftsführungs-Agenden ist seiner Meinung nach zu begrüßen. Doch so weit ist HR noch nicht. Nach Beobachtung von Cynthia Wenzel konzentrieren sich die Personalmanager bislang auf den Bereich Social. Auch Mercer selbst sei in diesem Sinne aktiv. Eine globale interne Initiative trägt den Titel „Mercer cares". „Es geht darum, den Mitarbeitenden im Rahmen der Arbeitszeit soziales Engagement vorzuleben, das geht von Karriere-Coaching von Schüler und Schülerinnen bis hin zu der Teilnahme an Clean-up-Days in verschiedenen Städten", schildert Wenzel.

Was aber ist eigentlich alles mit „Social" beim Begriff ESG (Environmental Social Governance) gemeint? Kerstin Prothmann zufolge haben dies die wenigsten Firmen für sich klar beantwortet. „Auf der einen Seite geht es um Reporting, auf der anderen Seite könnten aber relevante Themen wie Diversity und Inklusion sowie (mentale) Gesundheit klar ausgerichtet unter dem Social eine noch viel größere strategische Kraft entfalten als bisher", erläutert die Beraterin. Für Rotraud Diwan gehört auch interne Talente-Rekrutierung dazu. „Es ist zu überlegen, was ich aus der HR-Perspektive tun muss, damit ein Mensch möglichst lange in der Organisation bleibt", sagt sie. Auf den ökonomischen Nachhaltigkeitsaspekt kann HR laut Diwan ebenfalls Einfluss nehmen. Denn hier gehe es auch darum, zu verzichten zu lernen. Und dies sei eine Frage der Haltung. „Das heißt für mich, dass das Thema „Nachhaltigkeit" mit einer ganz anderen Offenheit im Unternehmen diskutiert werden sollte", so Diwan. Hier könne HR dazu beitragen, das nötige Bewusstsein zu schaffen. ■

DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

1. Bei der **Gleichzeitigkeit der Themen** können die Unternehmen sich nicht allen Herausforderungen annehmen. Sie müssen **priorisieren** und sich auf das konzentrieren, was sie am besten können.
2. Wichtig ist auch, zunächst den **Transformationsreifegrad** des eigenen Unternehmens zu erfassen.
3. Um einen guten Job in Sachen Change Management machen zu können, sollte HR mehr **mit anderen Bereichen im Unternehmen zusammenarbeiten**.
4. Es bedarf zudem des **Schulterschlusses mit der Geschäftsführung**, um relevante Unternehmensinitiativen mitzusteuern.
5. Um der Herausforderung des **Arbeitskräftemangels** erfolgreich zu begegnen, müssen die Unternehmen sich darauf fokussieren, Mitarbeitende im Betrieb zu halten sowie ihr **Augenmerk auf neue Zielgruppen** werfen und sich damit auseinandersetzen, was sie tun können, um Letztere zu integrieren.
6. Eine **stärkere Professionalisierung** in Sachen datengetriebenes HR ist in den meisten Unternehmen nötig.
7. Das Thema **Nachhaltigkeit** ist der Dreiklang aus ökologisch, ökonomisch und sozial. HR engagiert sich bislang aber fast ausschließlich im sozialen Bereich.