

HR & KULTUR

Coachguide Expression

... richtig ausgestattet, eine kluge Verbindung

Geschrieben von Britt A. Wrede - Coachguide GmbH

In der letzten Zeit wird in vielen Unternehmen das Thema diskutiert, die Zuständigkeit für Kulturentwicklung bei HR anzusiedeln.

Grundsätzlich eine naheliegende Idee, denn Kultur ergibt sich ja aus der Summe des faktisch Gelebten – gelebte Werte, Normen, Standards im Innen- und Außenverhältnis. Und gelebt wird es von den Menschen die im Unternehmen tätig sind. Für die Menschen im Unternehmen, sowie für deren Entwicklung liegt die Zuständigkeit im HR-Bereich, denn in diesem Bereich ist hinsichtlich förderlichen Umgang mit der „Ressource“ Mensch eine hohe Kompetenz anzutreffen. Soweit so gut ... erstmal.

Doch was, wenn – wie in den meisten Unternehmen zu beobachten – HR keinen Zugriff auf die OrientierungsgeberInnen im Unternehmen hat. OrientierungsgeberInnen sind v.a. die Vorstände und andere, oben in der Hierarchiepyramide verorteten Personen. Die Haltung und das ihr entfließende Verhalten dieser Persönlichkeiten entzieht sich in der Regel dem Zugriff von HR.

Und das ist nur ein kritischer Punkt, den ich als Denkanregung gern mal in die Diskussion einbringen möchte. Ein weiterer kritischer Punkt, den ich als Außenstehende immer wieder beobachten kann, ist, dass im HR-Bereich, auch bedingt durch die sehr hohen Anforderungen des Tagesgeschäftes, eher gegenwartsorientiert gedacht und organisiert wird. Das dann aber mit einem energieraubenden Fleiß. Ein Fleiß, der kaum Freiraum dafür lässt, sich mit den zukünftig zu erwartenden Herausforderungen zu befassen und sich so weit vor die Welle der Entwicklung zu bringen, dass man Unternehmensentwicklung aktiv in Richtung Zukunftstauglichkeit treiben kann.

Kulturentwicklungsimpulse haben aber eine lange Halbwertszeit. Bis aus den Impulsen eine allseits gelebte Kultur wird, vergehen Jahre. Sich heute einen Kulturimpuls zu verordnen, der das Unternehmen für Gen-Z und gut ausgebildete Fachkräfte attraktiv erscheinen lässt, ist eine verspätete Antwort auf eine Entwicklung, die als Herausforderung schon vor Jahren von der Fachwelt prognostiziert wurde.

Wenn die Kulturentwicklung in den Zuständigkeitsbereich von HR gegeben wird, dann sollten dort SpezialistInnen damit beauftragt werden, sich mit den jeweils aktuellen Informationen aus der Zukunftsforschung zu befassen. Es müssten Think-Tanks von ihnen initiiert werden können, an denen die OrientierungsgeberInnen ebenso beteiligt sind, wie die PE. Und auch der Bereich Unternehmenskommunikation sollte immer mit einbezogen werden.



Eine zukunftsstarke Unternehmenskultur braucht Kulturimpulse, die aus der Zukunft inspiriert sind

Nur wenn Unternehmenskultur, das heißt die Werte, Normen und Standards, die durch Haltung und Verhalten im Innen- und Außenverhältnis faktisch gelebt werden, sich dahingehend flexibilisieren lassen, dass soziokulturelle Entwicklungen und Megatrends vorausschauend adaptiert werden können, gibt es eine reelle Chance, dass ein Unternehmen sich den sich stetig ändernden Umweltbedingungen gut anpassen kann.

Dafür braucht es:

- Fachwissen aus der Zukunftsforschung
- Co-kreative Dialogräume, in denen Szenarien durchgespielt werden können, bevor man sich für eine Perspektive entscheidet
- Einbindung der OrientierungsgeberInnen
- Mitwirkung der Personalentwicklung als Vertretung für Mensch und Bildung
- Gut gelebte Kooperation mit dem Bereich interne Kommunikation

Weiterhin viel Erfolg, Ihr Coachguide-Team