

Der Personaler – glücklich, aber bedeutungslos?

„Personalmanagement in Zeiten der digitalen Transformation“

VON DR. RALF GRÄSSLER

So ist das mit den Trends – jeder Trend ruft einen Gegentrend ins Spiel: Anfängen von der Wirtschaftswoche, über das Manager Magazin bis hin zu diversen (Berater-)Blogs wurde unlängst heftig auf die Personalerriege eingedroschen und – auch von mir – die Spezies HR'ler deutlich in Frage gestellt (Linkhinweis 1). Jetzt melden sich die „alles-ist-gut“-Versteher.

Zugegeben, Personaler sind bei uns, den HR-Softwareanbietern, wesentliche Kunden, und manch einer fragt mich, ob es geschickt sei, die Daseinsberechtigung der eigenen Kunden in Frage zu stellen. Vordergründig machen es sich die „Versteher“ leichter. Sie verbrüdernd sich mit den Personalern und rufen: Hey, Ihr macht doch einen tollen Job mit Personaladministration, dem Einfangen der Betriebsräte und dem Management des Personalabbaus. Seid glücklich und zufrieden. So weit, so richtig – das stellt ja auch niemand in Frage. Der Punkt ist: Das reicht nicht für die Zukunft! Wir tun uns, bzw. der gesamten Branche keinen Gefallen, wenn wir die Qualität von Personalarbeit auf Basis der heutigen Prozesse, Strukturen und Wertevorstellungen festmachen.

Literaturhinweis:

Der Personaler – bald überflüssig? :<http://www.veda.net/blog/der-personaler-eine-bald-ueberfluessige-spezies-teil-2-2>

Haben wir den Zug schon verpasst? http://www.huffingtonpost.de/winfried-felser/rip-german-industrie-4-0-e_b_6001530.html

SAP-Forum für Personalmanagement: <http://www.sap.com/germany/events/2015/0421-de-sap-forum.html>

Das Outernet (Grafik): <https://wronghands1.wordpress.com/2012/03/01/the-outernet>

Development Dimensions International: www.ddiworld.com

Die Pyramide auf den Kopf stellen: <http://www.veda.net/blog/die-pyramide-auf-den-kopf-stellen>

Wir befinden uns in einer Phase des radikalen Umbruchs – aus der Industriegesellschaft wird die Netzgesellschaft. Egal, ob wir das Industrie 4.0 oder Digital (Business) Transformation nennen. Egal, ob wir vielleicht den Zug schon verpasst haben (Linkhinweis 2). Egal auch, dass es noch vereinzelt Romantiker gibt, die meinen, mit neuen Gesetzen den digitalisierten Wettbewerb und Wandel aufhalten zu können. **Wir müssen handeln. Jetzt.**

Warum? Die Notwendigkeit des Wandels hat Peter Wippermann, Gründer Trendbüro und Professor für Kommunikationsdesign an der Folkwang Universität, Essen in seinem Vortrag auf dem SAP-Forum für Personalmanagement (Linkhinweis 3) sehr treffend zusammengefasst:

1. Innovation: „Die entscheidenden Prozesse der Gegenwart sind nur verständlich, wenn man die Evolution der Medientechnologie versteht.“
Ich frage mich – sind wir schlau genug?
2. Strukturwandel: „Alles, was man abschließend beschreiben kann, wird zum Programm. Digitale Information verändert die Geschäftsmodelle und die Arbeitswelt.“
Ich frage mich – welche Jobs bleiben überhaupt noch?
3. Wertewandel: „Selbstverwirklichung wird wichtiger

als Pflichterfüllung, Eigenverantwortung, Selbstverbesserung und Sinnhaftigkeit motivieren.“

Ich frage mich – welche Rolle spielt Führung und in welcher Struktur?

Als Privatkonsument erleben wir diesen Wandel täglich. Den „Zusammenbruch“ der Old Economy. John Atkinson hat es treffend illustriert mit seiner Darstellung der analogen Welt, des „Outernet“

Eine Menge zu tun – wer packt es an?

Zurück zu den Personalern – auch wenn ich kein Freund der US Army bin, General Eric Shinseki bringt es auf den Punkt: „Wenn Sie sich schon nicht mit Veränderungen anfreunden können, so wird Ihnen der Absturz in die Bedeutungslosigkeit noch weniger schmecken“.

In der Netzökonomie zählen Zusammenarbeit, Transparenz, Agilität und individuelle Lösungen. Und das vor dem Hintergrund weitestgehend digitalisierter Prozesse und Informationen. Dies betrifft Kunden, Technologien, Menschen und Strukturen. **Da ist eine Menge zu tun für HR. Das könnten ihre Themen sein:**

Lernen: Wir können auf das existierende Bildungssystem schauen und wissen, dass wir eine junge Generation von Talenten in der Arbeitswelt empfangen, die nicht vorbereitet ist auf diese Welt: „Wenn wir die Kinder des 21. Jahrhunderts von Lehrern mit einem Ausbildungsstand des 20. Jahrhunderts in einem Schulsystem unterrichten lassen, das im 19. Jahrhundert konzipiert wurde und sich seitdem nur graduell verändert hat, dann kann das so nicht funktionieren.“ – so der PISA-Koordinator Andreas Schleicher. Dann gibt es – und das ist die weitaus größere Zahl – eine ältere Generation in den Unternehmen, die Unterstützung braucht, um sich im digitalen Business zurechtzufinden. Der digitale Umgang mit Kunden, Mitarbeitern, Technologien und Strukturen will gelernt werden. Bildung wird zu einer Kernaufgabe von Unternehmen werden. Wollen Sie diese Weiterbildung aktiv gestalten?

Führungskräfte: Ja, der Wandel betrifft sie auch. Die „Manager“. Eine Personalmanagement-Studentin sagte mir kürzlich, es wäre eine Aufgabe von HR, für die Einarbeitung von Mitarbeitern zu sorgen, weil die Führungskräfte das nicht machen wollten. Hallo? Wollen Sie Ausputzer sein oder Gestalter? Zur Gestalterrolle zählt auch, gute Führung und schlechte Führung transparent zu machen und für Konsequenzen zu sorgen. Laut Development Dimensions International

(Linkhinweis 5) verlassen 57% aller Mitarbeiter ein Unternehmen aufgrund ihres Vorgesetzten. In der digitalen Wirtschaft und vor dem Hintergrund des Wertewandels bekommt diese Zahl eine völlig andere Dimension. Wollen Sie Führung neu gestalten?

Unternehmensstruktur und -kultur: Wir müssen gar nicht das Hype-Thema der „Demokratisierung“ von Unternehmen strapazieren. Es geht schlichtweg darum, das Unternehmen so aufzustellen, dass es in der digitalen Welt bestmöglich funktioniert. Das hierarchische pyramidale System von Kontrolle hat keine Zukunft mehr (Linkhinweis 6). Unternehmer im Unternehmen, Agilität, Kooperation oder Open Innovation: Wollen Sie die Veränderung von Unternehmensstruktur und -kultur gestalten?

Ich liebe unsere Kunden, die Personaler. Und ich möchte sie noch lange behalten.

Deshalb will ich sie wecken, auch wenn's unbequem ist. Am liebsten sogar begeistern – für die neuen Chancen von HR. Natürlich ist für den einen oder anderen das Tagesgeschäft dringender und näher. Aber den Blick auf den Horizont zu richten und neue Ziele ins Auge zu fassen, gibt mitunter den entscheidenden Impuls für das, was wichtig ist. Denn Bedeutungslosigkeit haben sie nicht verdient und die können wir alle uns für unsere Wettbewerbsfähigkeit auch nicht leisten. Packen wir's an? ♦



Dr. Ralf Gräßler

Ralf Gräßler studierte Physik und Wirtschaftswissenschaften an der RWTH Aachen. Anschließend promovierte er im Rahmen eines Stipendiums der Deutschen Forschungsgemeinschaft im Bereich der Hochenergiephysik. Während

seiner Promotion war er überwiegend am europäischen Kernforschungszentrum CERN in Genf tätig. Bevor Ralf Gräßler sich im Jahr 2000 VEDA anschloss, war er fünf Jahre bei A.T. Kearney in Düsseldorf als Unternehmensberater überwiegend in den Bereichen Strategie und High Tech Industry tätig.

Dr. Ralf Gräßler (geb. 1965) ist Geschäftsführender Gesellschafter der VEDA GmbH. Er zeichnet verantwortlich für die Bereiche Unternehmens- und Produktstrategie, Brand Management, Professional Services, Talent Management, Customer Support Services und Finance & Accounting. Als Geschäftsführer der VEDA Zeit GmbH und Vorstand der VEDA HR Informationssysteme AG leitet er zudem die Beteiligungsgesellschaften.