

Zum Schmetterling (ver)wandeln

HR-Transformation oder „Wie kommt der Personaler in die digitale Welt?“



Die Personalabteilung betreibt „Social Media Recruiting“, aber für die Mitarbeiter ist Facebook gesperrt? Work-Life-Balance wird in der Unternehmenskultur großgeschrieben, aber bitte keine privaten Telefonate während der Arbeitszeit?

Diese Beispiele belegen, dass in vielen Personalabteilungen die digitale Transformation weder verstanden noch angenommen ist. Dabei ist genau dieses Verständnis Voraussetzung dafür, dass Personaler die Aufgaben anpacken, die sie unbedingt wahrnehmen müssen. Die digitale Transformation wird die Anforderungen an Management, Führungskräfte und Mitarbeiter radikal verändern und damit einhergehend ein Personalmanagement fordern, das „digital“ denkt und handelt.

Der digitale Wandel erfolgt nicht „irgendwo“ punktuell im Unternehmen, er wird jeden einzelnen Mitarbeiter betreffen. Kernaufgaben von HR sind daher die Schaffung der Rahmenbedingungen für diesen Wandel sowie die Umsetzung der Anforderungen, die er an Unternehmen stellt.

Digital ist mehr als 1 und 0

Die Digitalisierung verändert nicht den Daseinszweck von Unternehmen, sie schafft nur neue Chancen und Risiken. Diese sind erst mal nicht HR-spezifisch, sondern greifen unternehmensweit – Stichwort Industrie 4.0.

Digitalisierung: Big Data, Open Innovation, Mobile, Self-Services oder selbstreferenzielle Steuerungssysteme (um nur einige der neuen Buzz-Words zu nennen) sind Ausgangspunkt eines Paradigmenwechsels in den Unternehmen. Sie sind Zeichen für ein neues Verständnis von Arbeit sowie für das veränderte Verhältnis von Arbeit zu Leben in der Gesellschaft. Neue digitale, vernetzte und automatisierte Prozesse manifestieren diesen Wandel im Arbeitsalltag, in Forschung und Entwicklung genauso wie in der Produktion, in der Logistik ebenso wie in Vertrieb und Marketing. Die digitale Arbeitswelt hat ihre eige-

nen, neuen Spielregeln und verlangt von den Unternehmen, ihr Selbstverständnis, ihre Geschäftsmodelle und ihre Wertschöpfungsketten radikal zu überdenken. Transformation ist die Aufgabe, Agilität ist das Ziel!

Agilität ist das Ziel?

Immer mehr „Business Units“ in den Unternehmen stellen gerade fest, dass mit der Digitalisierung der Arbeitswelt nicht nur die Produktion vor neuen Aufgaben steht. Die Transformation beeinflusst, wie und wo gearbeitet und wie zusammengearbeitet wird. Sie öffnet das Unternehmen nach innen und nach außen, beeinflusst Kommunikation, Interaktion, Wissensaustausch und Wissensmanagement. Also alle – und alles.

Agilität ist Reaktionsgeschwindigkeit und damit im Kontext von Industrie 4.0 essenziell. Das geht nur, wenn alle organisatorischen und individuellen Kompetenzen jederzeit abrufbar und einsatzbereit sind. Kompetenzentwicklung und (damit verbunden) Unternehmensentwicklung stehen daher zukünftig im Fokus. Leadership, Kultur, Werte, Strategien, Prozesse – alles hängt miteinander zusammen und wirkt gemeinsam daran, dass die unterschiedlichen Aktionsebenen nahtlos ineinandergreifen.

Ein System, gekennzeichnet durch feste Hierarchien, machtorientierten Führungsstil, Planungs- und Effizienzdenken in starren Strukturen, muss in diesem Kontext langfristig scheitern. Es verhindert, dass Unternehmen die steigende Geschwindigkeit der Entwicklung aufnehmen und kanalisieren können.

Agile Unternehmen – zukünftiges Feld für HR

Die Diskussion, ob der Personaler eine aussterbende Spezies ist, kann vor diesem Hintergrund und mit diesem Wissen schnell beantwortet werden: Nicht der Personaler stirbt aus. Es ist ein System, das ausstirbt, und damit verändern sich Aufgaben und Rollen in diesem System.

HR wird im neu zu schaffenden System zum Entwickler für Organisations- und Unternehmenskultur. Wer sonst sollte diese Aufgabe übernehmen, die schließlich jeden Mitarbeiter und sein Verständnis von Arbeit betrifft, wenn nicht HR als „People Business“? Change Management als Kernaufgabe von HR kennt schon das Business-Partner-Modell. Wobei die Begrifflichkeit nicht das umfasst, was HR bewältigen muss, denn der Begriff des Change-Managers lässt uns rückwärtsgerichtet denken. In den klassischen Managementstrukturen fungiert HR als leitende, organisierende, führende Hand für einen „Haufen Personal“.

Das passt nicht, denn eine agile Organisation zielt in erster Linie auf Selbstorganisation und auf ein selbstverantwortliches Arbeiten ab. Bestehende HR-Prozesse und -Instrumente komplett zu hinterfragen und mit neuen Methoden Führungskräfte und Mitarbeiter auf dem Weg zur agilen Organisation zu begleiten – darum geht es. In agilen Organisationen sind Personaler und Führungskräfte Dienstleister, die für Mitarbeiter die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen. Dabei stehen die Ergebnisse im Vordergrund und nicht die Kontrolle, wie ein Team das Ergebnis erreicht. Logisch, dass hier auch komplett neue Systeme zur Erfolgskontrolle und Leistungsmessung eingesetzt werden müssen, die zudem berücksichtigen, dass Agilität auch in die Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern einfließt. Regelmäßiges Feedback statt jährlichem Mitarbeitergespräch, nur so kann HR Orientierung geben und motivieren.

Richtig gemacht, sind Zielvereinbarungen effiziente Motivations- und Führungsinstrumente. Das veränderte Verständnis von Leistung vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Faktoren führt dazu, dass die klassischen Steuerungssysteme aus den 80ern nicht mehr ausreichen. Trotzdem wird „Management by ...“ in den Managementetagen weiterhin ausgeführt wie einst gelernt. Mit wenig Rücksichtnahme darauf, dass die Leistung eines Mitarbeiters sich immer mehr an seiner Zustimmung zu seinem Tun (und dem des Unternehmens) misst. Werte übernehmen die Identifikations- und Motivationsfunktion. Mitarbeiter, die sich als Teil einer verlässlichen Struktur verstehen und sehen, dass ihr Arbeitgeber Verantwortung übernimmt, werden es ihm gleich tun wollen. Das Unternehmen selbst wird zum Vorbild.

HR als Wertewandler

Unternehmen werden nicht mehr als „Arbeitgeber“ wahrgenommen, sondern als eine Gemeinschaft („community“), zu der man gehören möchte – oder eben nicht. Hierarchien müssen verflachen und durch eine moderne Mitarbeiterführung ersetzt werden. HR stärkt die Eigenverantwortung auf Mitarbeiterebene und muss dafür sorgen, dass jeder Einzelne seinen Handlungs- und Entscheidungsrahmen kennt und auch lebt. HR führt den Kulturwandel (herbei) und lernt, systemisch zu denken. Im Endeffekt müssen wir dahin kommen, dass HR vom Kostenfaktor zum Profitcenter wird. (Nicht in „Personalkosten“ denken, sondern in HR-Investitionen!)

Für diesen Wandel zum Profitcenter muss HR sich auch selbst neu organisieren. Die Umsetzung des Prinzips der industriellen Revolution (Automatisierung der Routinen, moderne Softwarelösungen zur Prozessunterstützung ...) führt dazu, dass die Personalabteilungen überhaupt in die Lage versetzt werden, die neuen Aufgaben zu bewältigen. HR muss neue Technologien und Software für sich nutzen und die eigenen Kernprozesse an die Ansprüche der neuen Arbeitswelt anzupassen. Durch neue Technologie lässt sich die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen vertiefen und auf eine neue, breitere Ebene stellen. Die ist notwendig, denn die Digitalisierung bringt viele neue Aufgaben, aber eben auch mehr Schultern zur Verteilung. Und sie verlangt mehr Information. Auch das muss HR bewerkstelligen

Wandel anstoßen und Wandel durchführen

HR als Treiber der Transformation im Unternehmen

- Schafft die Rahmenbedingungen für Agilität
- Ermöglicht den Zugriff auf Wissen und Können
- Baut Brücken für Zusammenarbeit und Kommunikation
- Führt den Kultur- und Wertewandel
- Schafft die Basis für ein werteorientiertes Performance-management

HR-Reorganisation

- Entlastet sich von administrativen Routinen z.B. durch Outsourcing
- Fördert die Arbeitsteilung mit den Business Units z.B. im Recruiting
- Bietet aussagekräftige Analysen als Entscheidungsbasis
- Passt die Kernprozesse von HR an die Ansprüche der neuen Arbeitswelt an

– aussagekräftige Analysen und Daten für die Business Units, auf deren Basis Entscheidungen ad hoc getroffen werden können.

Den Wald vor lauter Bäumen ...

Das ist alles schön und gut und auf abstrakte Weise wird sich diesen Ausführungen sicher auch niemand widersetzen. Wie immer ist es der erste Schritt, der einen ob der Vielfalt der Aufgaben zaudern lässt. Unser Tipp: Einfach loslegen. Einen neuen Feedbackprozess in der eigenen Abteilung einführen und ausprobieren, bevor man die Herausforderung unternehmensweit annimmt. Oder – um das Eingangsbeispiel aufzugreifen – gemeinsam mit den IT-Kollegen dafür sorgen, dass ein unternehmensweites Datenschutzkonzept „Open Innovation“ – den sicheren Zugriff auf Wissen jederzeit und überall – möglich macht. Wesentlich ist, dass Transformation ein Prozess ist und kein „Projekt“. Wer beginnt, sich mit dem Thema Digitalisierung auseinanderzusetzen und damit den Dialog im Unternehmen anstößt, hat den ersten Impuls gesetzt und die Dinge in Bewegung gebracht. Auch der Schmetterling bliebe ewig eine Raupe, würde er nicht irgendwann einfach anfangen, sich zu verwandeln.



Autorin:
ANDREA GOFFART,
freie Mitarbeiterin der
VEDA GmbH