

Collaborative HR organisiert Prozesse neu

Interview mit Dr. Ralf Gräßler, Geschäftsführender Gesellschafter VEDA GmbH

HRP: Was bedeutet die Digitalisierung für HR? Reicht es, vorhandene Prozesse zu digitalisieren?

Dr. Ralf Gräßler: Nein! In der Schule würden wir sagen: Thema verfehlt. Warum? Es reicht nicht, existierende HR-Prozesse durch Software zu automatisieren, um damit minimale Effizienzsteigerungen zu erzielen. Oft wird in der Paradigmen-Diskussion von einem falschen Verständnis von „digital“ ausgegangen, und man spricht bei Digital HR von der Einführung einer digitalen Personalakte oder digitalem Sternenstaub, der über Prozesse wie den Bewerbungsprozess gestreut wird. Die digitale Transformation ist aber nicht technologiegetrieben, sondern vor allen Dingen eine Frage der Unternehmensstruktur und -kultur. Der amerikanische Zukunftsforscher John Naisbitt drückt es treffend aus: „The most exciting breakthroughs of the twenty-first century will not occur because of technology, but because of an expanding concept of what it means to be human.“

HRP: Wenn es nicht die Digitalisierung von Prozessen ist, was verstehen Sie unter der Digitalisierung von HR?

Dr. Gräßler: Wir wandeln uns von der Industriekultur zur Netzökonomie. Somit ist für uns „Collaborative HR“ die Form der Digitalisierung von HR, die HR-Prozesse neu ausrichtet und zwar in Richtung einer kollaborativen Ökonomie und kollaborativen Organisation. Digitalisierung von HR bedeutet eine Plattform im Unternehmen zu schaffen, die eine aktive Beteiligung von Mitarbeitern, Führungskräften und HR an sämtlichen

HR-Prozessen ermöglicht – unabhängig von Zeit und Ort, einfach zu bedienen. Dies impliziert den oben erwähnten Wandel von Kultur und Struktur im Unternehmen. Unternehmen, die im globalen Wettbewerb zukunftsfähig bleiben möchten, müssen schneller auf Markt- und Kundenbedürfnisse reagieren können. Das kann man heute nur mit Offenheit, Transparenz und Agilität erreichen. Kurz: Unternehmen müssen lernen, mit Veränderungen umzugehen, Freiräume zu schaffen und Eigenverantwortung zu stärken und zu fordern.

Gut kann man dies am Beispiel von Mitarbeitergesprächen verdeutlichen: In der Vergangenheit waren dies oft Jahresendgespräche, die ausschließlich zwischen Mitarbeiter und Führungskraft geführt wurden. Initiiert von der Personalabteilung und entsprechend dem klassischen „Command and Control“-Führungsstil. In dieser Form nicht zielführend, vielleicht sogar überflüssig. Im Rahmen von New Work und in agilen Unternehmen sind Gespräche aber wichtiger denn je, jedoch in Form des fokussierten Dialogs. Der Austausch auf Augenhöhe lebt von einer – über das ganze Jahr hinweg gepflegten – Kultur des bedarfsorientierten Austauschs. Die Gespräche müssen auch nicht zwingend zwischen Führungskraft und Mitarbeiter stattfinden. Initiieren sollte es derjenige, der einen Gesprächsbedarf hat, ob Führungskraft, Projektleiter oder Mitarbeiter. Natürlich sollten die Gesprächspartner vorbereitet sein, z.B. indem sie sich Feedback zu ausgewählten Aspekten (Performance, Motivation, Weiterbildungsbedarf ...) von Kollegen einholen. Wenn wir Mitarbeitergespräche also neu – sprich kollaborativ – denken und so leben, entsteht ein ganz anderer Prozess, der nichts mehr mit Zwangs-Feedback zu tun hat.

Ein weiteres Beispiel ist das Kompetenzmanagement. Auch hier gilt der Grundsatz „HR von allen für alle“. Mitarbeitern sollte gerade in diesem Bereich Handlungsfähigkeit zurückgegeben werden. Indem sie sich selbst Kompetenzen vergeben können, haben sie die Karriereplanung in der eigenen Hand. HR befähigt, die Mitarbeiter sind aber in der aktiven Rolle. Und auch hier ist das Feedback ein entscheidender Faktor: Der Mitarbeiter sollte die Möglichkeit haben, sich von Kollegen und Führungskraft systemgestützt Feedback zu den eigenen Kompetenzen einzuholen. Ein einfacher Abgleich zeigt ihm im Zweifel, welche seiner Kompetenzen er weiterentwickeln sollte, um seinen Traumjob im Unternehmen ausfüllen zu können.

HRP: Brauchen wir dann in Zukunft überhaupt noch eine Personalabteilung?

Dr. Gräßler: Ja! Aber es werden andere HR-Positionen benötigt. Das HR-Business verlagert sich von der Personalentwick-



lung in Richtung Unternehmensentwicklung. Nur so lässt sich der notwendige Wandel in den Unternehmen adäquat begleiten. HR ist keine Aufgabe für das Silo Personalabteilung, sondern eine Aufgabe von allen für alle. Wir brauchen eine neue „kollaborative HR-Arbeit“. Das bedeutet, administrative Prozesse abzugeben und damit den Mitarbeitern Handlungsfähigkeit zurückzugeben. HR wendet sich dem Menschen zu. Die eigentlichen Träger des Personalmanagements sind somit die Führungskräfte und die Mitarbeiter selbst.

HRP: Collaborative HR – was meinen Sie damit genau?

Dr. Gräßler: Was wir heute benötigen ist eine vernetzte Organisation als Voraussetzung für den Umgang mit der volatilen Umgebung. In ihr steht der Mensch im Mittelpunkt, um durch Zusammenarbeit und Transparenz von Informationen Erfolgsfaktoren zu erarbeiten. Die Rolle des Einzelnen tritt zurück, wesentlich wird die Entstehung eines kollaborativen Organisationsmodells. Innerhalb dieses Modells ist nicht die Kollaboration entscheidend, sondern die Ausrichtung aller Prozesse auf kollaborative Zusammenarbeit. Anders gesagt – ein Collaboration-Tool hilft uns nicht weiter! Damit schaffen Unternehmen nur noch eine Plattform, die gefüttert und bedient werden muss. Agilität benötigt keine „kollaborativen“ Inseln, sondern EINE kollaborative Plattform, die alle Aufgaben, Informationen und Kommunikationskanäle vernetzt. Erst mit solch einer Plattform entsteht der tatsächliche Mehrwert von Collaboration.

HRP: Sie setzen mit Ihrem Produkt VEDA Horizon auf Collaboration – was kann ich mir konkret darunter vorstellen?

Dr. Gräßler: VEDA Horizon spielt seine Qualität vor allem dort aus, wo sich Unternehmen auf die Reise begeben, sich für mehr Partizipation öffnen und eine Arbeitswelt 4.0 gestalten wollen. Weg von einem starr hierarchisch strukturierten Unternehmen, in dem Entscheidungen nur an bestimmten Stellen getroffen werden. Wir müssen Kompetenz und Entscheidungsgewalt im Unternehmen neu verteilen, dem einzelnen Mitarbeiter wieder mehr zutrauen. Collaboration ist das Herzstück für vernetzte Kommunikation, Transparenz und eine neue Feedbackkultur – und zwar komfortabel, simpel und mit Spaß über EINE Plattform. Mitarbeitergespräche werden agil – Gesprächspartner und -zyklen wechseln individuell. Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung werden auf Augenhöhe diskutiert. Mitarbeiter können sich Kompetenzen zuweisen und gegenseitig einschätzen. Recruiting-Entscheidungen können im Team stattfinden. Das sind nur einige Beispiele für kollaborativ gedachtes People Management. All dies bildet VEDA Horizon in einer Plattform ab.

HRP: Welche kulturellen und organisationalen Voraussetzungen sind nötig, um Personalarbeit digital und agil zu machen?

Dr. Gräßler: Es geht um Vertrauen und nicht mehr um Command-and-Control. Das ist der wesentliche Unterschied, der vom Topmanagement vorgelebt werden muss. Das setzt ein völlig anderes Führungsverständnis voraus. Führungskräfte, die sowohl digitale als auch empathische Kompetenz besitzen, sind notwendig. Ein digitales Mindset bedeutet, Mitarbeiter zu befähigen, Freiraum zu gewähren, statt engmaschig zu kontrollieren, und so auch Unsicherheiten auszuhalten.



Dr. 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.

Dabei muss man nicht über das „demokratische Unternehmen“ oder „gewählte Führungskräfte“ philosophieren. Konkret gelebte Beispiele in Organisationen wie das „SCRUM“-Vorgehensmodell für agile Softwareentwicklung sind kopierfähige Blaupausen. Man muss sich stets die Ziele vor Augen halten: das Unternehmen schneller, anpassungsfähiger und performanter zu gestalten.

HRP: Auf welche Hürden stoßen Sie derzeit bei Ihren Projekten?

Dr. Gräßler: Im Mittelstand sind wir mit vielen dieser Themen noch sehr früh. HR ist ein Abbild des generellen Digitalisierungsgrades eines Unternehmens. Digitalisierung und Industrie 4.0 sind vielen noch suspekt, der Blick richtet sich häufig auf die Risiken statt auf die Chancen. Da spiegeln sich auch die deutsche Bürokratie und Gesetzgebung wieder. Der Wettbewerb findet jedoch auf globaler Ebene statt und dort wird er auch gewonnen oder verloren. Die gute Nachricht: Wir stoßen zunehmend auf mutige Personalverantwortliche, die Themen wie Digitalisierung und agile Organisation aufgreifen, sich Verbündete suchen, beispielsweise aus der IT. Diese Personaler müssen wir unterstützen, um ihre Unternehmen zukunfts- und wettbewerbsfähig zu machen.

HRP: Herr Dr. Gräßler, vielen Dank für das Interview.