



HR performance



#Netzwerk_für_digitale_HR

HR
SOFTWARE
FOR ?
SUCCESS

HR-Digitalreport 2018

- 10 Fehler beim Projekt „Personalsoftware“
- Ausbildungsmanagement goes mobile

<http://bit.ly/218gIrn>

Anbieter

- HR-Software für Start-ups & Kleinunternehmen
- HR-Software für den Mittelstand
- HR-Software für Großunternehmen
- Highlights Zukunft Personal Nord & Süd
- Digitale Personalakte
- Prozess-, Analyse- & Dokumentenmanagement

New Work – denn es geht ums Geschäft!

Wenn sich New Business und New People treffen

„Was ist New Work?“ – „Brauchen wir das?“ – „Muss man dabei sein?“, so lauten häufig die ersten Fragen, wenn Unternehmen mit dem Begriff konfrontiert werden. Mit der Digitalisierung hält New Business Einzug, und mit New Business viele kleine Start-up-Unternehmen, die nichts anderes im Sinn haben, als die Vorteile neuer Technologie mit neuen Geschäftsideen zu verbinden. Und damit so nebenbei tradierten Unternehmen die Butter vom Brot nehmen. Das ist Disruption: Innovationen, die existierende Technologien, Produkte oder Services komplett verdrängen. Eines ist es nicht: Kickertische aufstellen, Kaffeetheken aufbauen und Feel-Good-Manager einstellen.

Nichts ist so wie vorher. Dabei ist Disruption keine Erfindung der Digitalisierung. Der Zerfall von Technologien ist nicht erst in diesem Jahrhundert zur Grundlage für die Entstehung neuer Geschäftsmodelle geworden – er geht nur schneller. Durch Internet und Globalisierung sind Taktzahl, Geschwindigkeit und Reichweite technologischer Innovationen und des daraus resultierenden New Business deutlich gestiegen. Disruption vorausschauend zu erkennen, ist daher die eigentliche Königsdisziplin für jeden Unternehmer. Es gilt, das eigene

Geschäftsmodell immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und anzupassen.

Erfahrungsgemäß setzen Disruptoren ganz gezielt an – so hat Amazon sich zunächst die Vertriebs- und Lieferkanäle vorgenommen, Airbnb die Partnerstruktur und Spotify revolutionierte die Preismodelle für Musik. Die Beispiele zeigen, dass Anpassung in der Regel nicht mehr reicht. Unternehmen müssen bereit sein, jahrzehntealte Traditionen und Kompetenzen über den Haufen zu werfen und im Zweifel fast bei „null“ anzufangen. „Disrupt your own business“: Wie Phönix aus der Asche entsteht aus der Zerstörung das neue Geschäftsmodell, gegebenenfalls immer wieder.

New Business: Alte Denkweisen erarbeiten keine neuen Geschäftsmodelle

Wir haben also definitiv ein Problem – New Business steht vor unserer Tür, oder hat den Fuß schon drin. Entweder macht es ein anderer oder wir erkennen es rechtzeitig und gehen es selbst an. Dabei ist klar, dass in heutigen VUCA-Zeiten elementare Neuausrichtungen des Business und der daran hängenden neuen Organisationsformen nicht an „CDOs“ (Chief Digital Officer) oder andere ein-

zelne Personen delegiert werden können. Kompetenz und Innovationskraft sind bei den Menschen, in Netzwerken zu aktivieren, sowohl unternehmensintern als auch -extern. Wer Disruption als permanenten Prozess aufsetzen will, der braucht einen Wandel des Mindsets im gesamten Unternehmen. Hier haben Unternehmen zwei Ansatzpunkte: Sie können auf neue „digital“ orientierte Mitarbeiter bzw. Partner und/oder auf Organisations- und Personalentwicklung setzen.

New People: neues Mindset, neuer Mitarbeitertyp, neue Führungskräfte

Diese zwei Ansatzpunkte spielen zusammen: Mitarbeiter mit neuer Denkweise und einer neuen Lust, Verantwortung zu übernehmen, entdecken und „erwecken“. Was machen die dann anders? Sie können in und mit neuen, digitalen Geschäftsmodellen (inter)agieren. Wissen wird permanent neu erzeugt und veraltet genauso schnell wieder. Damit ist der unternehmerische Erfolg eng mit der Fähigkeit des neuen Mitarbeitertyps verknüpft, frisches Wissen zu adaptieren oder sogar zu generieren, es für alle zugänglich zu machen und es anzuwenden. Innovation leben, jeden Tag. Wer diesen Ansatz verfolgen will, benötigt neue Kompetenzen und neue Formen der Zusammenarbeit – vernetzt und agil. Die „Smartness“ des Einzelnen reicht nicht. Wir brauchen Menschen, die aktiv mit Vernetzung und sich dynamisch ändernden Bedingungen umgehen können und wollen. Die kreativ sind und eigenverantwortlich handeln.

Die Personalentwicklung in Unternehmen konzentriert sich zwangsläufig auf diese Wissensmitarbeiter. Einerseits, weil die Entwicklung der neuen Geschäftsmodelle genau diesen Typus



benötigt, andererseits, weil durch die fortschreitende Automatisierung die Mehrzahl der Jobs mit Routinetätigkeiten wegrationalisiert werden. Aus der durch Disruption getriebenen Veränderung ergibt sich daher der Bedarf nach einem neuen Typus von Mitarbeitern. Genau die „Selbstdenker“, die in hierarchischen Unternehmen oft verzweifeln, die brauchen wir jetzt. Die müssen wir suchen und fördern.

Der Wandel vom „Müssen“ zum „Wollen“ entspringt einem generationenübergreifenden Sinneswandel, der erheblichen Einfluss auf die Frage hat, ob Unternehmen auch in Zukunft noch erfolgreich Nachschub an „Wissensmitarbeitern“ bekommen. Denn gerade die hoch qualifizierten Wissensarbeiter streben verstärkt nach Unabhängigkeit, Ausgleich zwischen Familie und Karriere sowie „Sinn“ hinter ihrer Arbeit. Und da müssen sich viele Unternehmen selbstkritisch fragen, ob sie mit Hierarchie, Command- & Control-Führung und einem Menschenbild, in dem der Mitarbeiter eine „optimierbare Ressource“ ist, noch zeitgemäß aufgestellt sind. Es braucht eine neue Form der Führung, weg vom Management und hin zu Leadership. Führungskräfte, die Vertrauen haben und Vertrauen erzeugen. „Vorweggeher“, die eine Vision und einen Plan haben, die Risiken eingehen, um Chancen zu nutzen und Lust auf Veränderung wecken.

New Work: die neue Form der Arbeit und Zusammenarbeit

New Work muss dabei von jedem Unternehmen selbst als Lösung für die eigene, individuelle Herausforderung begriffen werden. Best Practice kann allenfalls als Anregung verstanden werden, aber nicht als Blaupause.

Es gibt jedoch einige Prinzipien, die uns helfen zu erkennen, was an New Work „anders“ ist:

- offene Kommunikation und Transparenz statt „Closed shop“-Entscheidungen
- Ergebnisse statt Anwesenheit
- kompetenzbasierte Entscheidungen statt Top-Down
- Haltung statt Skills

VEDA

VEDA bietet seit 40 Jahren vernetzte HR-Software und Services, die Unternehmen im Personalbereich wirkungsvoll unterstützen.

Software-Lösungen für Recruiting, Personalmanagement und -entwicklung sowie für Entgeltabrechnung und Zeiterfassung steigern die Wertschöpfung von HR in den Unternehmen.

Als mittelständisches Unternehmen mit 150 Mitarbeitern setzt VEDA die Dynamik der Arbeitswelt nicht nur in Software und Services um, sondern nutzt sie auch für den eigenen Fortschritt.

Im Sinne von „practice what you preach“ befindet sich VEDA in einem permanenten Entwicklungsprozess, in dem sich Kultur, Organisation und Technologie gegenseitig mitziehen.

1977 gegründet, steht VEDA für 40 Jahre Erfahrungswissen und beweist, dass Tradition und Innovation sich nicht ausschließen.

- „Fail often and fast“ statt „Wer ist schuld?“
- Vertrauen statt Autorität

Für New Work brauchen wir ein verändertes Menschenbild, das den Mitarbeiter als „Schatz“ versteht und nicht als Risikofaktor.

Das bedeutet zwangsläufig, dass auch die tradierten Organisationsmodelle auf den Prüfstand zu stellen sind. Zusammenarbeit im Netzwerk benötigt andere Strukturen, Prozesse und Rahmenbedingungen als die klassische Pyramide. Nun muss deswegen nicht jedes Unternehmen auf radikale demokratische Modelle wie Holacracy springen. Es reicht mitunter, wenn man sich agiler Frameworks wie bspw. Scrum bedient, in Teilbereichen ausprobiert und sukzessive auf andere Teams überträgt. Oder anstelle starrer Top-Down-MBO-Zielsysteme auf dynamische Modelle wie „Objectives and Key Results“ wechselt, die Mitarbeiter aktiv mit einbeziehen und in der Lage sind, auf die Dynamik des Geschäfts zu reagieren.

Inzwischen gibt es genügend Erfahrungen mit diesen Ansätzen, sodass der Business Impact sich rechnet. Eine aktuelle Kienbaum-Studie von 2017 („All-Agile IT“) zeigt bspw. auf, dass bei 90 Prozent der Organisationen, die agile Kompetenzen und Strukturen einset-

zen, die Time-to-Market deutlich verkürzt wurde, bei 50 Prozent eine starke Produktivitätssteigerung zu verzeichnen war und bei 60 Prozent die Kundenzufriedenheit spürbar verbessert werden konnte. Zudem ist erkennbar, dass Organisationen, die verstärkt in Netzwerkstrukturen arbeiten, eine höhere Digitalisierung aufweisen. Somit ist Agilität ein Erfolgsfaktor für New Work – und umgekehrt.

Letztlich muss jedes Unternehmen seinen eigenen Zugang zu New Work finden und ausprobieren. Klar ist, es führt kein Weg daran vorbei. Unternehmen, die auch zukünftig erfolgreich sein wollen, brauchen eine neue Form der Arbeit. Dennoch sollte man mit New Work auch kritisch umgehen. Es ist kein Selbstzweck. Unternehmen arbeiten wirtschaftlich. Das bleibt auch so, – und unter diesem Aspekt kann man alles, was an Ideen herumschwirrt, auf einen einfachen Prüfstand stellen: Was haben unsere Kunden davon?



DR. RALF GRÄSSLER,
Geschäftsführender
Gesellschafter,
VEDA GmbH