



ZUKUNFTS AGENTEN

MAKING FUTURE **WORK**

*HR goes Future: Ein
Paradigmenwandel*



Bunte neue Arbeitswelt

Die Arbeitswelt der Zukunft wird bunt – und flexibel. Vor allem wird sie eins: nicht klar und einheitlich definiert. Es gilt, individuell zu schauen, was für das jeweilige Unternehmen DIE Arbeitswelt der Zukunft ist, und was dies konkret bedeutet. Nicht für alle Unternehmen sind dieselben Trends relevant. So sind zum Beispiel nicht alle vom demographischen Wandel, dem Fachkräftemangel und den neuen Arbeitswerten gleichermaßen betroffen und nicht für alle Unternehmen sind Mitarbeiterbindung und die Anerkennung individueller Mitarbeitertypen erfolgskritische Themen. Aber eben für einige, für andere stellt zum Beispiel die Generation Y eine Herausforderung da, zum Beispiel im Bereich der Rekrutierung.

Doch wer soll dies definieren, analysieren und – vor allem – entsprechende Maßnahmen initiieren? Schwer zu sagen, wo doch HR so oft immer noch ein “Schönwetterthema” ist und Themen wie Mitarbeiterbindung sofort unter dem Tisch fallen, wenn “echte” Managementthemen wie Kennzahlen in den Vordergrund rücken?! Die Lösung liegt dennoch auf der Hand: HR. So klar, so einfach. Doch es ist alles andere als einfach, denn es bedeutet, dass sich einiges ändern muss. HR muss sich verändern – weg vom oftmals noch administrativen Verwalter zum echten, strategischen Partner der Geschäftsführung, mit festem Sitz im Management Team. Dies bedeutet auch, dass die Geschäftsführung HR als erfolgsrelevantes, strategisches Feld akzeptieren muss. Denn sonst laufen Unternehmen Gefahr, eine der größten unternehmerischen Herausforderungen der Zukunft nicht gerecht zu werden: der Ressource Mensch. Doch der Reihe nach.

Das Dilemma von HR-Managern

HR Manager befinden sich oftmals in einem Dilemma und sollen – und wollen(!) es allen

Seiten recht machen: Einerseits soll HR allen Beteiligten die ungeliebte Personaladministration vom Leib halten, und sich als interner Servicedienstleister mit allem rund um Gehaltsabrechnung, Arbeitsverträge, Personalakten, Sozialversicherungen und allen sonstigen unerfreulichen administrativen Dingen befassen. Andererseits soll sie aus strategischer Sicht die Unternehmensentwicklung mitgestalten, Personalentwicklung betreiben, das Recruiting durchführen, die Innovationskraft vorantreiben (oder nur verwalten) und letztlich den demographischen Wandel für das Unternehmen meistern. Und das mit kostenstellenoptimierten Prozessen und Methoden. Wer das alles tun soll weiß, dass das mit der heutigen Einbindung in die Gesamtunternehmensprozesse oft nur schwer möglich ist und darüber hinaus umfänglich völlig – zum Teil sträflich unterschätzt wird.

Warum? Weil qualifiziertes Personal da ist! Am Markt verfügbar ist. Wie fast jede Ressource. Man muss nur auswählen und zugreifen. Der (oft nur administrative) Rest ergibt sich dann als Aufgabenpaket für interne Servicedienstleister von selbst. Toolgestützt, ERP-eingebunden und fachkompetent.

Natürlich soll der Mitarbeiter weiter gefördert, weitergebildet und “entwickelt” werden. Letzteres wird aber oft kritisch gesehen, weil Weiterentwicklung Geld kostet und gute Mitarbeiter zum Beispiel vom Wettbewerb abgeworben werden können. In geforderter Qualität und Quantität. Warum also etwas kosten- und arbeitsintensiv entwickeln, was dann andere abgreifen könnten, so der beliebte Vorwurf vom CFO.

Und da wäre das erste Problem: Die Gleichstellung des Personalers.

Klar. Er sitzt mit am Tisch des Führungskreises. Gleich hinter CFO und COO. Der CIO hat inzwischen schon seinen Daten- und IT-



technischen Wert bewiesen, hat sein C-Akronym bekommen und ist etabliert. Das haben die CEOs inzwischen akzeptiert (...gelernt), dass der Laden nur noch digital im Griff zu behalten ist.

Bleibt also das untere Tischende: Einkauf und Personal.

Wo ist bei denen der Unterschied? Die einen kaufen Ressourcen ein und verwalten deren Zuteilung und die anderen kaufen Mitarbeiter ein und verwalten sie ähnlich, wenn auch der ein oder andere C-ler erkennt, dass Letzteres schwieriger geworden ist. Woher die Erkenntnis? Die Ressource Mensch wird teurer. Und das belastet die Zahlen. Also wird der CEO vom CFO darüber informiert, dass die Personalkosten steigen. Etwas, was an den Börsen analytisch nie gut ankommt und den Aktienkurs drückt, was die Investoren auf den Plan ruft. Und das sehr schnell, da der CIO mit seinen von ihm verwalteten systemintegrierten IT-Landschaften für eben genau diese Schnelligkeit sorgt. Zumindest dafür, finanzielle Schwankungen aufzuzeigen. Ergo tut sich etwas.

Der COO wird befragt, warum er soviel von so teuren Mitarbeitern braucht, um die Kernleistungserstellung aufrecht zu erhalten. Der zuckt die Schultern und zeigt auf, dass er eh schon mit zu wenigen zu viel macht. Also erinnert man sich an das Tischende und der Personaler fühlt sich plötzlich angestarrt. Warum? Er ist Schuld, dass nicht rechtzeitig billigere Leute bereitgestellt worden sind oder sogar gegen teurere Mitarbeiter ausgetauscht worden sind. Die übliche Herangehensweise von börsengetriebenen Unternehmen, die prozessual ein wenig in Schieflage geraten sind, weil man die Kostenstellenoptimierung etwas zu weit getrieben hat.

Doch was wird jetzt als Antwort kommen?

Noch wird der Personaler Wege kennen, etwas "billiger" zu machen. Noch. Aber er hat

etwas im Hinterkopf, was bei den C-lern noch nicht ganz angekommen ist. Personal wird a) weniger, b) daher markttechnisch auch teurer, c) das Umfeld wird zunehmend älter und d) die Generation Y hat da eigene Vorstellungen entwickelt, wo, wie, bei wem sie denn überhaupt noch was gewillt ist wann und wo zu leisten. Das sind schon mal 5 Fragen mehr als vor 20 Jahren. Und die Antworten auf diese 5 Fragen werden entscheidend dafür sein, wie sich das Unternehmen am Arbeitsmarkt "rehumanisieren" kann. An dieser Stelle kann der CFO mitreden. Er weiß, dass das Rating wichtig ist, wenn sich ein Unternehmen am Finanzmarkt rekapitalisieren will. Ganz einfach und beispielhaft ausgedrückt:

Hier ist das momentane Dilemma von HR-Managern. Sie waren oft nur Verwalter und interne Dienstleister. Keine strategischen Partner in der Riege der C-ler.

Warum? Weil Personal verfügbar war und keine Engpassressource darstellte. Es war überall (also global) ausreichend qualifiziert verfügbar. Der COO hat sogar ganze Unternehmensteile, zum Teil dieser – billig(er)en – Verfügbarkeit geschuldet, ins Ausland verfrachtet. Doch fachliche Diversifizierung in allen Bereichen, neu aufkommende Themen und Wachstum in eben diesen billigen Schwellenländern haben diese Ressourcen überall verknappt. Somit auch real teurer werden lassen; insbesondere sogar in Relation zu den oft prozessualen Nachteilen in der Kernleistungserbringung, die aus multilingualen und interkulturellen Organisationen erwachsen, auch finanziell zunehmend kritisch hinterfragt werden. Das, zusammen mit der hochumsorgten und anspruchsvollen Generation Y, den zunehmend älter werdenden Belegschaften, den sich generell wandelnden Arbeitswerten sowie der zunehmend geforderten Flexibilität führt zu deutlich anderen Kostenstrukturen am Arbeitsmarkt; insbesondere bei der Mitarbeitergewinnung, der Bezahlung, der



Weiterbildung und der Mitarbeiterbindung an sich.

Letzteres wird zur eigentlichen kostentreibenden Herausforderung: das Invest in die Belegschaft muss wie der Marktanteil auch verteidigt werden. Und hier schließt sich der Kreis zum Marketing. Es reicht in Zukunft nicht mehr aus, ein gutes und namhaftes Unternehmen zu sein, man muss auch (aktiv) darüber reden. Dieses Image als Arbeitgeber bewerben und sich als Unternehmen bei den Bewerbern bewerben. Nicht nur Stellen ausschreiben, das tun andere auch. Die richtige Ansprache für die raren – und individuell benötigten – Zielgruppen entscheidet darüber, ob man (überhaupt noch!) Zugriff auf die benötigte Ressource “Mensch” hat.

Heute wird diese oft noch verkannt, aber diese Themen werden erfolgskritisch(er) und haben zunehmend Einfluss auf die Bewertung des Unternehmens an der Börse. Einmal über die Personalkostenanteile an den Gesamtkosten, aber auch in Hinblick auf das Potential, real aus eigener Kraft wachsen zu können. Mitarbeiter gewinnen und halten zu können wird ein Erfolgskriterium der Zukunft sein. Die Ressource Personal wird neben Kosten und Umsatz zu einer – wenn nicht der entscheidenden Größe für den Erfolg am Markt an sich. Und das zeigt zwangsläufig einen Paradigmenwechsel für HR auf. Weg vom Administrator hin zum Planer, Organisator und strategischem Partner!

Zahlreiche Aufgaben(felder) werden betroffen sein, zentrale Themen sind die Folgenden:

1.) Rollenmodelle müssen prozessual laufend angepasst werden

Bisher wurden seit zwanzig Jahren aus Gründen der Visualisierung Kostenstellen als Hilfsgröße für Optimierungen der Unternehmensorganisation herangezogen [1]. Die HR-Abteilungen waren oft nicht für die

Inhalte der Rollenbeschreibungen verantwortlich, nur dafür, dass sie dokumentiert wurden. Und die für die Beschreibung inhaltlich Verantwortlichen hielten sich bestenfalls bei Neubesetzungen an diese Rollen. Das hatte zur Folge, dass niemand wirklich darüber informiert war, für welche Rolle welche Skills tatsächlich benötigt wurden. Auch war nicht klar, wie das Zusammenwirken der Rollen mit all ihren Funktionen und Aufgaben mit anderen Rollen aussieht. So war weder eine ganzheitliche Personalentwicklung noch eine strukturierte Weiterbildung in den Rollen möglich, soweit sie nicht vom Rolleninhaber angeregt wurde. Daher ließen sich oft Key-Player im Unternehmen nur schwer identifizieren, wenn sie nicht über eine formal definierte Schlüsselfunktion verfügten. Auch gab es keine innerbetriebliche Lobby für permanente Anpassungen dieser Rollenbeschreibungen.

Personalplanung und -entwicklung war hier genauso gut möglich wie eine Mehrjahresplanung der Finanzen ohne aktuelle Zahlen aus der FiBu und dem Controlling, denn wenn man Flussgrößen nicht kennt, kann man nicht planen. Schon gar nicht langfristig. Und exakt diese Langfristplanung wird ein wesentlicher Bestandteil von HR werden.

2.) Paradigmenwechsel vom internen Servicedienstleister zum strategischen Planungspartner im Führungskreis

Service- und Administrationsaufgaben müssen umverteilt werden. Zum Teil dahin, wohin sie aufgabentechnisch vom Handling her gehören, um hochqualifiziertes HR-Personal für originäre Planungsaufgaben und strategische Themen frei zu bekommen. Zum Beispiel kann es Sinn machen, Lohn- und Gehaltszahlung auch über die Finanzbuchhaltung laufen zu lassen. Variable Größen wie Reisekosten, Provisionen und variable Anteile können beliebig dem



Grundgehalt zugefügt werden. Dafür gibt es Tools. Auch für Sozialversicherungen. Warum das über HR abwickeln? Arbeitsverträge kann die Rechtsabteilung hosten. Es müssen nur Prozesse geändert werden.

Wichtiger ist hier die Expertise von HR in Reorganisationsaufgaben einzubringen. Oder bei Entscheidungen über den Aufbau neuer oder die Erweiterung bestehender Abteilungen und Konzernunternehmen. Wenn der Mensch zu einem Schlüsselement wird, muss diese Expertise von Anfang an nachhaltiger als bisher berücksichtigt werden, da das dafür bereitzustellende Budget in Zukunft deutlich grösser sein wird.

Der Personaler wird zum ganzheitlichen Experten des Unternehmens für alle personaltechnischen Entwicklungen und Vorgänge. Ähnlich, wie es der COO für die Kernleistungserbringung, der CIO für das Informationsmanagement und der CFO für die Finanzen ist, so sollte der HR-Manager auch über die ganzheitliche Personalplanung federführend sein. Nicht ansprechbar oder partiell zuständig. Voll verantwortlich! Sein Schwerpunkt wird also die strategische Unternehmensentwicklung sein, die er zusammen und gleichgestellt mit COO, CIO und CFO planen, ausgestalten und entwickeln muss. Und diese "neue" Verantwortung erstreckt sich dann auch auf einen Bereich, der heute nur zu gern verdrängt wird. Auf den demographischen Faktor im Unternehmen.

3.) Demographie als Chance begreifen

Bisher schätzte man ältere Arbeitnehmer wegen ihrer Erfahrung und ihrer Kompetenz hoch ein, wollte sie aber früh loswerden. Gründe wurden viele angeführt: Höhere Krankenstände, geringere Leistungsfähigkeit, geringere Flexibilität und wenig formbare Charaktere. Die zahlreichen Vorteile und die wichtige Expertise, über die ältere Mitarbeiter verfügen, werden oftmals verkannt. Und noch

etwas kommt hinzu. In Zeiten des Fachkräftemangels können es Unternehmen schlichtweg gar nicht leisten, auf qualifizierte, ältere Mitarbeiter zu verzichten.

Unternehmen, die ihre wirklichen arbeitsorganisatorischen Prozesse den Kostenstellenoptimierungsrunden hinten angestellt haben, brauchen diese erfahrenen Mitarbeiter, um die absehbar werdenden Workflow-Anpassungen bewältigen zu können. Wissensmanagement und -transfer sind entscheidende Größen von Morgen. Arbeitgeberverbände bemängeln schon jetzt die zu große Akademisierung von Berufsgruppen. Die Praxisrelevanz von Arbeitsabläufen und Prozessen hängt oft an Erfahrung, die durch keine Zertifizierung und keinen Masterabschluss aufgefangen werden kann. Diese Erfahrung weiterzugeben wird erfolgskritisch werden. Daher müssten Rollen geschaffen werden, wo diese Erfahrung ab einem bestimmten Alter weitergegeben werden können, das für die originäre bisherige Aufgabe als zu hoch angesehen werden muss. Auch als Teilzeitrolle oder als Zweitfunktion. So könnte die Erfahrung im Unternehmen bleiben und an Jüngere oder Umschüler weitergegeben werden.

Eine weitere Facette kommt hinzu: Multi-Generation-Arbeitgeber sind attraktiv für Bewerber und haben somit einen positiven Einfluss auf die "Beschaffung" der heiß umkämpften Ressource Mensch.

4.) Rollenwechsel sind selbstverständlich

Jeder der etwas studiert hat, kennt das Phänomen. Innerhalb von ein paar Jahren hat das Studium mit der ursprünglich einstudierten Rolle nichts mehr zu tun. Germanisten werden IT-Administratoren, Chemiker Presales-Consultants und Bauschlosser werden über der jahrzehntelangen Arbeit Energieanlagen-elektroniker. Das zeigt schon



jetzt eines: Rollenwechsel sind schon jetzt a) natürliche Selbstverständlichkeit und b) ein lebenslanges (Um- und Weiter-)Lernen ist normal.

Nur wird das nun auch ganz normal geplant werden müssen. Warum? Ziel ist eine hohe und langanhaltende Mitarbeiterbindung, um das Invest in die Mitarbeiter einerseits voll auszuschöpfen und andererseits diese Qualifikationen und Erfahrung der Mitarbeiter in das Unternehmen optimal einbringen zu können. (Das Wort strukturierte ganzheitliche Personalentwicklung sei hier nur am Rande erwähnt.) So müssen Mitarbeiter über die Lebensarbeitszeit mit ihren Erfahrungen so eingesetzt und fortgebildet werden, dass sie auch im Alter noch Aufgaben wahrnehmen können, die dem Unternehmen wirtschaftlich nutzbringend (kostendeckend) sind UND ältere Mitarbeiter nicht schlechterstellen als in ihren vorherigen Rollen. Alles andere wäre kaum dem Unternehmensfrieden zuträglich. Von gesellschaftlichen Frieden gar nicht zu reden.

Diese Alterszeitmodelle können über Lebensarbeitszeitkonten abgedeckt werden, die wiederherum als mitarbeiterbindend eingesetzt werden könnten. Letztlich geht es aber darum, allen Mitarbeitern unternehmensspezifische Angebote machen zu können, die es ihnen auch erlaubt, ihre Erfahrung dem Unternehmen weiter anbieten zu können. Die Betonung liegt auf können – mit wirtschaftlicher Sicht. Daher wird es eine entscheidende Aufgabe von HR sein, solche Überlegungen auf Basis des vorhandenen Mitarbeiterpools und seiner Perspektive hinsichtlich der Entwicklungsfähigkeit als Ganzes bei jeder Organisationsentscheidung mit zu berücksichtigen und optimierend einzubringen. Daher auch die Notwendigkeit, über das Rollenmanagement verantwortlich verfügen zu können.

5.) Den Arbeitsmarkt gestalten

Für die Personalakquise der Zukunft ist es wichtig, am Arbeitsmarkt als Marke präsent zu sein. Dazu müssen ähnliche Überlegungen getroffen werden, wie sie im Marketing für den Absatz völlig selbstverständlich sind. Zu hoffen, dass das Unternehmen von sich aus gute Leute anziehen wird, wird nur für die Unternehmen aussichtsreich sein, die schon seit Jahrzehnten ihr Markenimage im Absatz gepflegt haben und dieses nun als Instrument für den Arbeitsmarkt transferieren und nutzen können. Andere werden nun doppelt aktiv werden müssen.

Es reicht für die Generation Y eben nicht mehr, nur in einem guten Unternehmen zu arbeiten. Sie wollen an etwas für sie Wichtigem mitarbeiten. Es mitgestalten. Es "cool" finden, etwas Wichtiges/Gutes/Sinnhaftes/ethisch Wertvolles voranzutreiben. Ein Teil der "Story" zu sein.

Ältere Mitarbeiter wollen vielleicht eher in einem Unternehmen sein, das es schafft, ihre Altersbedürfnisse optimal abzubilden. Das ist kein Widerspruch, sondern nur eine natürliche Entwicklung des alternden Menschen, es ist aber eine Herausforderung an sich. Auch hier ist es wichtig, ein Gesamtbild des Unternehmens zum Markt hin zu verkaufen und einen Mehrwert über die Arbeit hinweg anzubieten.

Damit ist klar, dass nicht jedes Unternehmen jeden Mitarbeitertypus ansprechen kann. Hier zeigen sich Herausforderungen an das zukünftige Recruiting – von der Definition der überhaupt benötigten Zielgruppe, bis zur individuellen Ansprache, Gewinnung und Einarbeitung der Mitarbeiter. Die Ganzheitlichkeit von "Marke-Unternehmens-Wahrnehmung" wird für die Zukunft aus personaltechnischer Sicht eine Herausforderung sein.



Fazit

Der Personaler der Zukunft wird zum HR-Manager. Und dieser Manager verwaltet nicht mehr in erster Linie Personalressourcen, sondern gestaltet, plant und managt die wertvolle Ressource Mensch, ohne die das Unternehmen nicht erfolgreich sein kann. Das ist nicht neu. Aber die Betonung ist anders. Daher rückt der HR-Manager am Tisch nach vorne: Zum CFO, COO, CIO. Der Umgang mit der Ressource Mensch, im Hinblick auf die strategische Unternehmensplanung, mit allen dazu erforderlichen Handlungsfeldern, ist in Zukunft die Haupttätigkeit von HR. Die schlichte Personaladministration muss hingegen überdacht und ablaufspezifisch neu verteilt werden.

Die Qualifikation von HR-Personal (Psychologen, Pädagogen, etc.) sollte sinnbringender eingesetzt werden, als für die momentan fast schon vorherrschende Personalverwaltung. Allein die individuelle Potentialanalyse von bestehenden Belegschaften zur besseren Identifizierung von Talenten, deren Förderung und zum Beispiel die Analyse verschiedener Arbeitspersönlichkeiten ist eine immense, auch betriebswirtschaftliche, Aufgabe. Innovationsmanagement, Wissensmanagement, Strategic Workforce Planning, ein ganzheitliches Talent Management und Employer Branding (inklusive Mitarbeiterbindung) werden das Hauptaugenmerk des zukünftigen HR-Managers sein. Als strategischer Partner der Geschäftsführung und somit in engster Abstimmung mit dem Führungskreis und als fester Bestandteil der integrierten Planung der Unternehmensentwicklung.

Stellt diese (neue) Aufgabe nun ein Dilemma für HR dar?

Vielleicht.

Oder aber eine schöne, schwierige, spannende, herausfordernde und wichtige Aufgabe für HR, die vor allem eins ist: erfolgskritisch für zukunftsfähige, erfolgreiche Unternehmen!

Quellen:

[1] Rauschenberger, Sascha (2013) "Der verkannte Menschliche (Kostenstellen-) Faktor in Projektprozessen"