

# HR ist eine Spitzenfunktion

Die gute Nachricht vorweg: Das „People Management“ als Erfolgsfaktor für Unternehmen und den Wirtschaftsstandort Deutschland ist in den Unternehmensleitungen und in der Politik angekommen. Der Fachkräftemangel bewegt die Unternehmen, die arbeitsmarktpolitischen Fragen wie Mindestlohn und Rente mit 63 die Große Koalition. Wie wohl nie zuvor beschäftigen wir uns ausgiebig mit der Frage, wie wir arbeiten wollen, können und müssen. Beste Zeiten für ein starkes Personalmanagement? Das könnte man meinen. Und dennoch geht es dem Personalmanagement ein Stückchen wie der deutschen Wirtschaft: Sich auf der vermeintlichen Unantastbarkeit auszuruhen, bedeutet mittelfristig den Abstieg in die zweite Liga.

## ORGANISATIONS- UND STRATEGIEDEBATTEN

Die letzten Jahre waren durch Organisations- und Strategiedebatten bestimmt. Ist HR auf Augenhöhe mit dem Business? Und ist das in nahezu allen großen Konzernen, aber auch in vielen Unternehmen des Mittelstandes implementierte HR-Business-Partner-Modell von Dave Ulrich eigentlich das passende? Ohne Frage, die Diskussionen waren richtig und wichtig. Dennoch beschleicht einen am Ende das Gefühl, dass sich unsere Profession vielleicht ein Stück zu viel mit sich selbst beschäftigt hat. Für die Zukunft brauchen wir einen Schuss mehr Pragmatismus und einen Schluck weniger Modell. Vor allem aber müssen wir erkennen und am Ende des Tages umsetzen, was wirklich wichtig für das Business und die Mitarbeiter ist.

## ALGORITHMUS SCHLÄGT ORGANISATIONSMODELL

Die größte Veränderung für das Personalmanagement kommt von außen. Ungeachtet aller Theorie- und Organisationsmodelle drängt etwas in die HR-Welt, das die Arbeit der Personaler revolutionieren wird: die Digitalisierung des Geschäftsmodells von HR. Wohlgermerkt, die Digitalisierung meint nicht die Einführung elektronischer Personalakten. Vielmehr geht es um die weitgehende Automatisierung von Prozessen, die heute in Teilen noch händisch oder halbauto-

matisiert verlaufen. Für Aufgaben wie Recruiting, Personalauswahl, Performance-Management und Personalplanung werden uns in Zukunft nicht nur unterstützende Instrumente an die Hand gegeben, die Algorithmen werden den überwiegenden Teil der Arbeit gleich ganz übernehmen. Das Personalmanagement wird durch einen ähnlichen Veränderungsprozess gehen wie andere Branchen und Unternehmensbereiche.

## VON DER GEFAHR, ÜBERFLÜSSIG ZU WERDEN

In dieser Entwicklung, die – um das auch ganz deutlich zu sagen – nicht aufzuhalten ist, liegen Chance und Gefahr zu gleich: Die größte Chance ist, dass das Personalmanagement von den Routineaufgaben wie dem Verfassen von Arbeitszeugnissen, der Durchsicht der Bewerbungen und Ähnlichem befreit wird. Es bleibt mehr Zeit für die wichtigen, die strategischen Aufgaben. Darin liegt gleichzeitig die Gefahr: Werden wir nicht als strategischer Partner wahrgenommen, fehlt dem Personalmanagement in Funktion und Person am Ende die Daseinsberechtigung. Wir werden aufgerieben zwischen cleverem Algorithmus auf der einen und den noch mehr auf ihren Schultern tragenden Führungskräften auf der anderen Seite.

Geben wir uns keiner Illusion hin, dass das, was der Rationalisierung zum Opfer fallen kann, am Ende nicht auch zum Opfer fällt. Auf keiner modernen E-Lok fährt heute noch ein Heizer mit, kein Fräulein im Amt vermittelt heute noch Gespräche. Die Technik hat das Ruder übernommen, die Algorithmen und die akkumulierten Datenmengen werden das HR-Management vom Grund auf verändern. Wir kämpfen langfristig um unsere Legitimation.

## DAS MARKETING GIBT DEN WEG VOR

Erkennen wir das und akzeptieren wir die Veränderungen, noch besser, gestalten wir sie aktiv mit, liegt darin eine enorme Chance für uns. Um diese wahrzunehmen, müssen wir technologischer und persönlicher werden – ein nur scheinbarer Wider-

spruch. Wollen wir wissen, wie dies geht, lohnt der Blick zu den Kollegen vom Marketing und von der Werbung. Kaum eine Branche beziehungsweise Funktion ist in den letzten Jahren so technologisch aufgeladen worden wie diese. Daten, Netzwerke, Algorithmen bestimmen, wo und wann wer mit welchen Botschaften wie erreicht wird. Marketer – zumindest die, die ihren Job gut machen – kennen das Konsumverhalten jedes Einzelnen genau und können die individuellen Präferenzen zielgenau bedienen. In Zukunft sogar noch, bevor der Konsument selber weiß, was er will.

Um auch das deutlich zu sagen: Mitarbeiter sind keine Konsumenten. Das Marketing ist nicht das Personalmanagement. Und dennoch: Die Entwicklungen zeigen in eine ähnliche Richtung, nur dass das Marketing unserer Zunft deutlich voraus ist.

### DER PERSONALER ALS TECHNICAL HUMAN RELATION MANAGER

Wenn es uns als Personaler gelingt, die Instrumente, die uns heute und in der Zukunft an die Hand gegeben werden, dafür einzusetzen, dem einzelnen Mitarbeiter den größtmöglichen „Fit“ zwischen den Anforderungen des Unternehmens und seinen individuellen Wünschen zu ermöglichen, dann machen wir unsere Arbeit gut. Dann wird es uns gelingen, die passenden Mitarbeiter nicht nur zu finden, sondern sie auch zu binden – in welchen vertraglichen Verhältnissen auch immer. Dazu braucht es aufseiten des Personalmanagements ein ausgesprochenes Technologieverständnis, das uns dabei hilft, die richtigen Instrumente auszuwählen und einzusetzen. Es braucht wieder eine stärkere Hinwendung zu den einzelnen Mitarbeitern, um zu verstehen, was ihre individuellen Wünsche und Bedürfnisse sind. Und es braucht ein ausgesprochen gutes Gespür dafür, was die sich permanent verändernden Anforderungen aus dem Business und der Mitarbeiter bedeuten. Die Technologie ist in Zukunft noch viel mehr als heute das Bindeglied,

das beide Seiten – Arbeitnehmer wie Arbeitgeber – miteinander verknüpft. Der Personaler muss die Systeme verstehen, die Grundlagen für die Datensammlung legen und die Ergebnisse interpretieren und vermitteln können. Das heißt aber auch, dass die Profession sich verändern muss. Der Personaler wird zum Technical Human Relation Manager mit starkem Businessbezug.

### PERSONALMANAGEMENT MUSS HÖRBARER WERDEN

Den Anschluss dürfen wir auch auf dem politischen Parkett nicht verlieren: Während die Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzenden, die Kammern und Arbeitgeberverbände Sturm laufen gegen die Vorhaben der Großen Koalition, ist es vonseiten des Personalmanagements ruhig geblieben. Nur vereinzelt haben Personalvorstände großer Konzerne Kritik geübt, in der öffentlichen Debatte waren sie jedoch kaum vernehmbar. Dabei ist es das Personalmanagement, das mit den ganz praktischen Konsequenzen aus Mindestlohn, Rente mit 63 oder Frauenquote im betrieblichen Alltag umgehen muss. Hier müssen wir – auch als DGFP, so viel Selbstkritik muss sein – hörbarer werden.

### DER RAHMEN FÜR DIE ARBEITSWELT 4.0 WIRD JETZT GESTALTET

Die Gelegenheit ist günstig: Die Ausgestaltung des rechtlichen und organisatorischen Rahmens für die Arbeitswelt 4.0 hat gerade erst begonnen. Den Wunsch nach individueller Flexibilität mit dem etablierten und legitimen Schutz der Arbeitnehmer in einen für alle Seiten passenden Ausgleich zu bringen, ist eine Herkulesaufgabe. Das Personalmanagement und seine Organisationen müssen hier ihre Expertise unter Beweis stellen und sich aktiv einbringen. In diesem Zusammenhang ist es auch sinnvoll, das Verhältnis zu den Gewerkschaften und Betriebsräten zu überdenken. Sie sind und bleiben ein relevanter Player, wenn es darum geht, den Rahmen für mehr Flexibilität für jeden Einzelnen neu zu stecken.

### FÜR EIN STARKES PERSONALMANAGEMENT

Nehmen wir diese Aufgaben ernst, stellt sich die Frage nicht, ob HR mit am Tisch sitzen muss. Es ist unverzichtbar. Nur ein starkes Personalmanagement kann sich der Herausforderung annehmen, zugleich technischer und menschlicher zu werden. Personalmanagement ist keine Aufgabe, die als „Chefsache“ vom Geschäftsführer oder Vorstand mitübernommen werden könnte. Personalmanagement muss im Unternehmen über eine eigene Funktion und Person repräsentiert sein. Nicht zum Selbstzweck, sondern wegen der Wichtigkeit und Umfanglichkeit der Aufgaben und Veränderungen.

*Katharina Heuer, Geschäftsführerin der DGFP e.V.*

