

Auf die Zukunft einstellen – Personalarbeit von morgen

22. Oktober 2013

Arbeitsmodelle, Innovationsprozesse, Managementinstrumente und Unternehmenskulturen verändern sich. Aber auch die Veränderungsgeschwindigkeit an sich steigt deutlich. Immer mehr Prozesse werden digital abgewickelt. Beim 3. deutschen arbeitsmarkt forum am 15. November 2013 im Audi Forum Neckarsulm erörtert Dr. Joël Luc Cachelin die anstehenden Herausforderungen, denen sich Unternehmen und deren Personaler stellen müssen. Cachelins Appell an die Personalabteilung lautet: Human Resources muss tatsächlich zu Managern des Humankapitals werden, Veränderungen im Unternehmen einfordern und handeln. Sonst übernehmen andere Abteilungen diese Aufgaben.

Die neue Arbeitswelt hat das traditionelle Arbeiten verändert. Was genau sind die Folgen für den Arbeitnehmer?

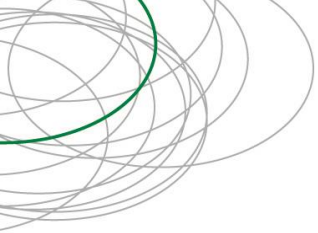
Joël Luc Cachelin: Zuerst stellt sich die Frage, was sich konkret verändert hat. Ich denke, dass das Stichwort der Digitalisierung die Veränderungen am besten zusammenfasst. Sie führt nicht nur zu neuen Formen der Zusammenarbeit, sondern verändert auch die Erwartungen der Mitarbeiter an ihren Arbeitgeber – zum Beispiel, wo und wann sie arbeiten oder wie Führungskräfte Mitarbeiter führen. Mit der Digitalisierung wurde die Arbeit transparenter, globaler und beschleunigte sich. Daraus ergibt sich eine verstärkte Ökonomisierung: Arbeit wird nach ökonomischen Kriterien verteilt und beurteilt. Die Mitarbeiter spüren einen stärkeren Druck, sich ökonomisch zu verhalten. Das heißt, sie müssen sich ständig weiterentwickeln, sich auf dem Markt positionieren etc.

Neben der Digitalisierung sehen wir natürlich auch den demographischen Wandel. Welche Einflüsse hat er auf die Personalarbeit, das Human-Resources-Management?

Joël Luc Cachelin: Der demographische Wandel führt dazu, dass Unternehmen viel Know-how, Erfahrungswissen und auch Kundenbeziehungen verlieren, da die ältere Generation zunehmend die Unternehmen verlässt. Auf diesen Umstand scheinen Unternehmen bisher gelassen zu reagieren und noch wenig in Gegenmaßnahmen wie sogenannte Kompetenzverzeichnisse oder neue Arbeitsmodelle mit älteren Mitarbeitern zu investieren. Aus Human-Resources-Sicht sind mit dem demographischen Wandel der Fachkräftemangel sowie die veränderten Unternehmenskulturen verbunden, die sich aus einem neuen Verhältnis zwischen jung und alt aber auch durch das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Herkunft und Lebensstile ergeben. Demographischer Wandel heißt ja auch Migration und Urbanisierung.

Welche Aufgaben übernimmt das Personalwesen momentan, welche sollte es Ihrer Meinung nach künftig übernehmen?

Joël Luc Cachelin: Aktuelle Studien zeigen, dass Personaler immer noch stark mit administrativen Aufgaben beschäftigt sind. Aus Sicht einer wissensorientierten Unternehmensführung wäre es wünschenswert, wenn das



Personalwesen strategischer und antizipativer handeln würde. Konkret geht es um Aufgaben wie strategische Planung des Personalbedarfs, die Pflege und Analyse von Daten (HR Data Mining) sowie die Integration des Kundenwissens (Crowd Innovation). Personalabteilungen müssen sich viel mehr als bisher auf die Digitalisierung einlassen und deren Chancen für ihre Wertschöpfung und neue HR-Instrumente nutzen. Wichtig ist außerdem, die Organisation und ihre Mitarbeiter für einen konstanten Wandel zu befähigen. Wenn sich die Personalabteilung nicht verändert, werden andere Abteilungen beginnen, deren Aufgaben zu übernehmen.

Wie sollte sich das Human-Resources-Management für die Zukunft aufstellen?

Joël Luc Cachelin: Ich denke, dass in Zukunft das Management von Personal, Wissen, Innovation und Daten zusammenwachsen wird. Gleichzeitig muss sich der Lernprozess eines Unternehmens weiterentwickeln und sich der schneller und komplexer werdenden Umwelt anpassen. Es ist aber fragwürdig, ob die heutigen Personalabteilungen diese integrierte Funktion wahrnehmen werden. Denn eine aktuelle Studie der Wissensfabrik zeigt, dass weder die Personalabteilung selbst noch andere Abteilungen von einem fundamentalen Wandel der Personalabteilung ausgehen.

Inwiefern vermischen sich dadurch die Kommunikations- und Personalabteilung?

Joël Luc Cachelin: Wenn man es abstrakt anschaut, geht es sowohl bei der Kommunikation als auch beim Personalwesen einerseits um Identität andererseits um Innovation. Bisher wurden die Aufgaben nach Zielgruppen verteilt: Human Resources kümmert sich um die Mitarbeiter, die Kommunikation um die Kunden. Es wäre aber denkbar, dass es in Zukunft eine Identitäts- und eine Innovationsabteilung gibt, die sich dann jeweils um mehrere Zielgruppen gleichzeitig kümmert. Sogar eine totale Integration zu einer Superabteilung ist denkbar.

Wer kann einen solchen Paradigmenwechsel im Unternehmen veranlassen und durchführen, so dass er auch nachhaltig wirkt?

Joël Luc Cachelin: Der Markt, die Geschäftsleitung, die Personalabteilung oder die Mitarbeiter. Wie bei jedem Wandel stellt sich die Frage, wer ihn tatsächlich initiiert. Letztlich scheint mir der Markt die wirkungsvollste Transformationskraft zu sein, und diese zeigt sich im Alltag der Unternehmen durch Kosten- und Innovationsdruck. Wenn Unternehmen den Druck erkannt haben, braucht es gleichzeitig Top-Down und Bottom-Up-Initiativen. Am besten werden interdisziplinäre und hierarchieübergreifende Projektgruppen geschaffen, weil die Digitalisierung oder der demographische Wandel ja Veränderungen sind, die das ganze Unternehmen betreffen. Ich denke, dass das Internet viele Möglichkeiten bietet, um die ganze Belegschaft am Wandel teilhaben zu lassen.

Was ist Ihre persönliche Botschaft zum 3. deutschen arbeitsmarkt forum?

Joël Luc Cachelin: Ich wünsche mir mehr Personalabteilungen, die mit den Chancen der Digitalisierung Erfahrungen sammeln. Dabei können schon kleine Pilotprojekte mit externen Partnern viel bewirken. Ich denke, die Digitalisierung bietet viele Chancen, um die wissens- und datenbasierte Unternehmensführung auf ein neues Level zu heben. Denjenigen Unternehmen, die sich frühzeitig darauf einstellen, gehört die Zukunft. Denn die Digitalisierung ist ein Prozess, der sich nicht rückgängig machen lässt.

Vielen Dank für das Gespräch!

Das 3. deutsche arbeitsmarkt forum powered by BERA bietet am 15. November 2013 im Audi Forum Neckarsulm als einzigartiger Kongress für Unternehmensentscheider Konzepte und Lösungen für die Herausforderungen der Arbeitswelt von morgen. Namhafte Referenten wie Stephan Grabmeier, Prof. Dr. Gerald Hüther oder Prof. Dr. Jutta Rump präsentieren praxisnah interessante Denkansätze. Information und Anmeldung unter www.arbeitsmarktforum.com.