

Wie digitale
Personalarbeit
Innovation und
Wettbewerbsfähigkeit
stärken kann
und wie nicht

Beinfreiheit

Die Digitalisierung, so lautet die allgegenwärtige Botschaft, wird nicht nur Produkt- und Arbeitswelt, sondern auch die Personalarbeit verändern. Sie gilt als unausweichlich und gleichbedeutend mit Innovation und Fortschritt. Richtig verstanden bieten neue Technologien dem Menschen mehr Gestaltungsoptionen. Aber weisen die derzeitigen Prämissen der Digitalisierung wirklich in die richtige Richtung? Wie kann man die Digitalisierung in den Dienst des Menschen und des menschlichen Wertbeitrages stellen?

*Das erwartet Sie
in diesem Abschnitt.*

Ein Gespräch mit dem Projektverantwortlichen Axel Kloppprogge gibt unter der Überschrift **Bei der Zukunftsgestaltung sind Data Driven Decisions ein Widerspruch in sich** einen Überblick über die Absicht, die Methode und die wichtigsten Ergebnisse des Projektes.

Die Untersuchung **Die digitalen To-dos für das Personalmanagement** zeigt auf Basis einer repräsentativen Umfrage, wie in deutschen Unternehmen die Erwartungen in die Digitalisierung nicht übereinstimmen mit dem, was man selbst für die Einführung tut.

Algorithmen? Nein, danke! Das beschreibt die von Unkenntnis und Vorbehalten gegen Algorithmen geprägte Haltung in vielen deutschen Unternehmen, wie sie in einer Studie zutage tritt.

Auf der Basis einer zweijährigen Studie strukturiert der Beitrag **Digitalisierung und Personalarbeit im Kernbereich der menschlichen Wertschöpfung** die verschiedenen Inhalte hinter dem Begriff der Digitalisierung. Er widmet sich der Rolle der Digitalisierung in den Kernbereichen Auswahl, Zusammenarbeit und Führung, beschreibt existierende Instrumente, legt die in den Ansätzen versteckten Annahmen offen und unterzieht sie einer Bewertung. Mit dem „Digital HR Manifesto“ werden Anforderungen an die Gestaltung künftiger digitaler HR Instrumente gestellt.

Ein Blick in die Werkstatt mit dem Motto **Wie wollen wir arbeiten?** zeigt, dass es bei Social Collaboration wenig um Technik und viel um neue Formen von Führung und Zusammenarbeit geht.

Der Exkurs **Virtuelles Lernen nach 30 Jahren Digitalisierung** ist dem entspannten Verhältnis analoger und digitaler Instrumente im Blended learning gewidmet.

Unter dem Titel **Wie digital wollen wir leben?** Ein Blick hinter die Fassade der künstlichen Intelligenz widmet sich ein Gastbeitrag der Funktionsweise und Menschenbild von Big Data und Algorithmen.

Auf dem Weg in die Praxis: Eine Reportage zeigt unter dem Titel **Das Digital HR Manifesto im Praxistest**, was die Ergebnisse der Studie und die Prinzipien des „Digital HR Manifesto“ für die Personalarbeit einer internationalen Bank und eines Technologiekonzerns in der Praxis bedeuten.

„Bei der Zukunftsgestaltung sind Data Driven Decisions ein Widerspruch in sich.“

Ein Überblick im Gespräch mit Axel Kloppprogge

Herr Kloppprogge, sind Sie ein Digitalisierungskritiker?

Nein, überhaupt nicht. Aber ich bin misstrauisch gegenüber Hypes, die uns das Paradies auf Erden ankündigen. Und gegenüber allen, die eine bestimmte Zukunft für unausweichlich halten. Als ob man gar nichts anderes mehr denken dürfte. Wir haben uns die Frage gestellt, inwieweit digitale Instrumente Innovation und Wettbewerbsfähigkeit unterstützen können.

Google listet zu digitaler HR Tausende Angebote...

Hier herrscht viel Begriffsverwirrung. Agile HR steht bei Google ganz oben, obwohl agile Verfahren nichts mit Digitalisierung zu tun haben. Agile Verfahren sind vielmehr sehr analog. Des Weiteren kann es wichtig sein, die digitale Transformation von Produkten zu begleiten, aber das bedeutet nicht, dass diese Personalarbeit digital sein muss. Und dann trifft man immer wieder auf Verwaltungstools. Natürlich ist es gut, wenn die Reisekostenabrechnung schneller geht. Aber es ist kein strategischer Beitrag.

Können Sie Beispiele für strategische Personalarbeit nennen?

Strategische Personalarbeit betrifft den menschlichen Wertbeitrag. Wir haben uns auf drei Felder fokussiert: Auswahl und Entwicklung, Zusammenarbeit sowie Führung und Leistungsbemessung. Zudem haben wir einen kleinen Exkurs zu E-Learning unternommen, wo die Religionskriege schon vor 20 Jahren stattfanden. Da hieß es dann: Bald wird es keine Klassenzimmer mehr geben, jeder sitzt allein vor seinem Bildschirm. Heute ist man bei diesem Thema viel entspannter. Blended Learning zeigt, wie man Vorteile aus beiden Bereichen kombinieren kann.

Böse Zungen behaupten, die Personaler haben nur Angst, durch die Digitalisierung ihre Jobs zu verlieren...

Für uns geht es gar nicht darum, ob es eine Personalabteilung gibt. Es gibt Mittelständler, die gar keine HR-Mannschaft haben. Aber trotzdem müssen sie sich fragen, wie sie mit dem Faktor Mensch umgehen. Personaler sind nicht deshalb unentbehrlich, weil sie eine Art übernatürlichen Röntgenblick bei der Personalwahl besäßen. Es geht nicht einmal darum, ob die Personaler bei der Auswahl überhaupt dabei sind. Es geht darum, dass die Personaler Experten in Sachen Mensch sein müssen. Von dieser Warte her müssen sie eine Meinung zur Personalauswahl als Beziehungsentscheidung oder zur Rolle von Vertrauen haben und sich für entsprechende Verfahren einsetzen.

Was bedeutet Ihr Ansatz für die digitale, strategische Personalarbeit der Zukunft?

Wir müssen an das denken, was wirklich den Unterschied ausmacht. Natürlich ist es sinnvoll, in eine elektronische Gehaltsabrechnung oder eine Bewerber-App zu investieren. Andernfalls riskiert man einen Nachteil gegenüber Mitbewerbern. Wer hier Nachholbedarf hat, muss handeln. Aber nicht die digitale Gehaltsabrechnung entscheidet darüber, wer am Markt die Nase vorn hat. Klassenprimus wird der, der echte Wettbewerbsvorteile schafft, also bei der Auswahl, Führung, Leistung, Personalentwicklung und Zusammenarbeit von Menschen die richtigen Weichen stellt.

Sie haben mehr als zwei Jahre umfangreiches Datenmaterial zur Digitalisierung im HR-Bereich ausgewertet. Wie sind Sie dabei vorgegangen?

Wir haben uns eine klare Prämisse gesetzt: Alles funktioniert und alles ist erlaubt. Viele Tools laufen ja keineswegs perfekt und viele Anwendungen wären nach geltendem Arbeitsrecht nicht zulässig. Da wäre es leicht herumzunörgeln. Aber wir wollten uns nicht hinter Datenschutz oder technischen Mängeln verstecken. Wir haben auch nicht moralisch auf die Digitalisierung geblickt, sondern mit dem kalten Blick derjenigen, die das eigene Unternehmen weiterbringen wollen. Umgekehrt haben wir uns nicht davon blenden lassen, was ein Instrument technisch kann, sondern haben die impliziten und oft verdeckten Annahmen offengelegt und kritisch beleuchtet.

Was meinen Sie mit „verdeckten Annahmen“?

Nehmen Sie ein Beispiel: Ein Anbieter behauptet, er habe ein digitales Instrument entwickelt, mit dem die Führungskraft jederzeit überprüfen kann, was der Mitarbeiter macht und denkt. Dass digitale Instrumente das technisch können, glauben wir sofort. Aber hinter der Behauptung verbirgt sich gleichzeitig die Annahme, dass Leistung sich verbessert, wenn man Mitarbeiter pausenlos kontrolliert. Glauben wir das auch? Oder: Ein Tool zur Personalauswahl überprüft Stellenprofil und Bewerberprofil auf möglichst große Übereinstimmung. Dahinter steckt nicht nur die technische Machbarkeit, sondern gleichzeitig auch die Annahme, dass absolute Kongruenz automatisch die beste Auswahl darstellt. Das ist eine sehr statische Denkweise, die man hinterfragen kann. Zu vielen solcher verdeckten Annahmen gibt es wissenschaftliche Erkenntnisse. Das haben wir genutzt.

Zu welchen zentralen Ergebnissen sind Sie denn nach Abschluss der Untersuchung gekommen?

Es gibt große Unterschiede zwischen den drei untersuchten Feldern. Im Thema Zusammenarbeit sind manche Hoffnungen ein bisschen naiv. Aber es gibt fantastische und reife Ansätze, die wirklich neue Möglichkeiten eröffnen. Bei der Personalauswahl kommen wir zu einem gemischten Fazit. Einerseits kann die Digitalisierung im Bereich der Vorauswahl eine große Hilfe sein – an der analogen Vergangenheit ist ja, weiß Gott, wenig zu romantisieren. Bei der endgültigen Auswahl liegen die Dinge anders. Hier befeuert die Digitalisierung einen Trend zum Mainstream – immer mehr vom Selben und alles zu 100 Prozent kulturadaptiert. Für uns ist eine Personalentscheidung nicht nur eine Frage der Passgenauigkeit, sondern eine Beziehungsentscheidung zwischen den Menschen, die zusammenarbeiten sollen. Manches ist noch schlimmer: Bots führen ein Gespräch, aber tatsächlich interessiert der Inhalt nicht, sondern anhand von Gesichtsform, Stimme oder Mimik entscheiden die Algorithmen, in welche Kategorie ein Mensch gehört. Die finstere Lehre der Psychophysionomie lässt grüßen.

Datenanalysen arbeiten mit Mustern. Ist es denn grundsätzlich falsch, Menschen zu typisieren?

Vorausgesetzt wird dabei, dass sich Menschen nicht ändern können. Hätte ein solches Tool in Jassir Arafat den Terroristen oder den Friedensnobelpreisträger erkannt? Ein Querkopf hat vielleicht neue Ideen. Vielleicht verändert er durch seine Arbeit die Stelle,

die Abteilung, das Unternehmen und sich selbst. Die Aufgabe von Personalarbeit ist es, Menschen Raum zur Entwicklung zu geben und nicht, sie analytisch einzufrieren.

Und wie sieht es im Bereich Führung aus, wo doch ein ganz neuer Stil versprochen wird?

Hier ist der Befund erschreckend. Man trifft in den digitalen Instrumenten auf ein hierarchisches und von Kontrolle und Misstrauen geprägtes Führungsbild. Instant Feedback zum Beispiel gilt als Thema der Zukunft, aber ist es wirklich modern? Es zielt darauf ab, Mitarbeiter ständig und sofort zu bewerten. Stellen Sie sich vor, der Chef käme alle zwei Minuten ins Büro, um dem Mitarbeiter über die Schulter zu schauen. So etwas würde man als schlechte Führung bezeichnen. Und sie wird nicht besser, wenn sie digital umgesetzt wird. Wir treffen vielfach auf ein mechanistisches Weltbild vergangener Jahrhunderte, nämlich dass Menschen eigentlich auch Maschinen seien, bei denen man nur ein paar Knöpfe drücken muss, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Hier besteht großer Diskussionsbedarf.

Also doch eine kritische Haltung zur Digitalisierung der Personalarbeit?

Im Gegenteil! Wir verfolgen einen positiven Ansatz: Ausgangspunkt sind die eigenen Stärken, der eigene Wertschöpfungsbeitrag, das Menschenbild. Dann erst kommt die digitale Umsetzung, nicht umgekehrt. Zunächst sollten wir uns fragen, wie wir uns Führung vorstellen. Und dann kann man an die IT herantreten und sagen: Wir brauchen ein Tool, das uns dabei unterstützt. Diesen positiven Ansatz haben wir in unserem „Digital HR Manifesto“ formuliert.

Wofür steht dieses Manifesto?

Unternehmen können sich von Wettbewerbern nur abheben, indem sie etwas anders machen oder etwas Neues bringen. Wenn ich mich nur auf Daten von Erfolgen der Vergangenheit verlasse oder jeden unfertigen Gedanken gleich der Abstimmung anderer aussetze, tötet das jeden neuen Gedanken. Im Bereich der geschlossenen Systeme haben digitale Instrumente längst bewiesen, dass sie Prozesse effizient managen können. Das sollen sie auch. Aber Wettbewerbsvorteile erlange ich nur, wenn ich die angeblich alternativlosen Sachzwänge geschlossener Systeme durchbreche. In offenen Systemen und bei der Zukunftsgestaltung sind „Data Driven Decisions“ ein Widerspruch in sich. Unterscheiden kann man sich nur durch Entscheidungen, die nicht durch die Daten der Vergangenheit getrieben sind.

Das Interview
als Video



Das Gespräch führte Bianca Kellner-Zotz

Die vollständigen Texte zu diesem Thema finden Sie hier:



Grenzüberschreitungen

zwischen Unternehmen und Gesellschaft
Herausforderungen
im System Arbeit
gemeinsam bewältigen

Herausgeber:

Goinger Kreis – Initiative Zukunft Personal & Beschäftigung e.V.
VAS-Verlag für Akademische Schriften – ein Imprint der Westarp
Verlagsservicegesellschaft mbH
39326 Hohenwarsleben
1. Auflage 2019
ISBN: 978-3-88864-563-1

Paperback, 432 Seiten
Auch als e-book erhältlich

Preis € 34,95

www.westarp.de

