

# „Wer sich heute nicht anpasst, wird morgen vielleicht schon nicht mehr gebraucht!“



Quelle: Fotolia

Es geht ein Gespenst um in deutschen Personalabteilungen – ein Gespenst, das erstaunlich viele Personalverantwortliche offenbar gar nicht sehen wollen: die Abschaffung der Personalabteilung. Es gibt bereits eine Vielzahl von Alternativvorschlägen wie zum Beispiel die Forderung, die Personalabteilung organisatorisch aufzuspalten: in einen rein administrativen Teil, der sich um die Verwaltung kümmert, und eine Abteilung für Mitarbeiterentwicklung unter Leitung des CEOs. Frank Rechsteiner plädiert für ein Modell der Selbstorganisation der Fachabteilungen, in der alle Mitarbeiter in der Lage sind, sich in die strategische Planung und Geschäftsentwicklung einzubringen und die Mitarbeiter ihrer Abteilung selbstständig auszuwählen.

**S@PPORT:** Ein Unternehmen ganz ohne Personalabteilung – ist das nicht reine Zukunftsmusik?

**Frank Rechsteiner:** Für die meisten Unternehmen ist das im Moment leider wirklich noch unvorstellbar, aber die Zukunft kommt auch hier schneller als es den meisten lieb sein wird. Ich bin selbst immer wieder überrascht, wie ablehnend nicht nur Geschäftsführer, sondern auch Personalverantwortliche auf dieses Thema reagieren. Dabei sollten gerade Personalchefs hier in ihrem eigenen Interesse mit der Zeit gehen. Sonst werden sie – wie die Binsenweisheit sagt – mit der Zeit gehen.

**S@PPORT:** Jedes Unternehmen, gerade in Bereichen, die mit zunehmendem Fachkräftemangel zu kämpfen haben, betont gebetsmühlenartig, die eigenen Mitarbeiter seien ihr wertvollstes Gut. Ist es da nicht verrückt, ausgerechnet die Personalabteilung abschaffen zu wollen?

**Rechsteiner:** Es geht ja nicht darum, die Personalabteilung abzuschaffen, auch wenn es diese radikale Forderung durchaus auch gibt, etwa von dem Berater Ram Charam in seinem vielbeachteten Artikel im Harvard Business Manager. Es geht darum, die Rolle der Personalabteilung in Zeiten der Digitalisierung neu zu defi-

nieren. Die wenigsten HR-Abteilungen leisten wirklich den strategischen Beitrag zur Entwicklung ihres Unternehmens, den sie für sich reklamieren. Sind wir mal ehrlich: Ein Großteil der Tätigkeiten sind reine Verwaltung: etwa Vertragsgestaltung, Reisekostenabrechnung, Gehaltsauszahlung und so weiter. Das lässt sich heutzutage durch IT weitgehend automatisieren. In den wenigen wirklich strategischen Bereichen, etwa der Mitarbeitersuche, -entwicklung oder der Leistungsevaluierung, leisten die Fachbereiche heute schon die inhaltliche Hauptarbeit, auch hier ist HR meistens in einer administrativen Rolle. Von daher verstehe ich ►

## Drei Thesen zur Zukunft der Personalabteilung in Zeiten der Digitalisierung

- Standard- und Routineaufgaben fallen künftig fast komplett weg und der digitalen Automatisierung zum Opfer.
- Erfolgreiche Personaler werden sich vom Recruiting- und Hiring-Manager hin zum HR-Businesspartner entwickeln.
- Das Führungsmodell innerhalb der Abteilung wird sich aufsplitten: wie z.B. in Manager und Leader (der Manager leitet und managed das operative Geschäft, der Leader ist dagegen für die Innovationen zuständig). Diese klare Aufgabenteilung ist elementar wichtig, da Innovationen nur vom Leader getragen und entwickelt werden können – nie vom Manager.

Charams Vorschlag, diese Bereiche gleich organisatorisch aufzuteilen – in einen rein administrativen Bereich unter dem CFO und einen strategischen für die Mitarbeiterentwicklung unter dem CEO.

**S@PPORT:** Was bleibt dann noch zu tun für die klassische Personalabteilung?

**Rechsteiner:** Das ist ja genau der Knackpunkt: Ein fortschrittliches Unternehmen wie etwa Atos bietet nicht nur selbst eine hervorragende Lösung dafür an, alle administrativen HR-Aufgaben zu automatisieren. Das Unternehmen hat für sich selbst schon vor Jahren die Entscheidung getroffen, dass an persönlichen Interviews mit Kandidaten kein Vertreter der Personalabteilung mehr teilnimmt, sondern nur noch Vertreter der Fachabteilungen. Die Kunden, also die Fachabteilungen, sind von den Ergebnissen begeistert, weil sie die Entscheidung zur Einstellung eines Kandidaten ja sowieso selbst treffen. Welchen Mehrwert sollte hier ein Personaler bieten und warum?

**S@PPORT:** Ist das aber nicht ein Einzelfall?

**Rechsteiner:** Atos ist hier sicher besonders progressiv, aber auch Branchenriesen wie EY und Gargemini gehen in die gleiche Richtung: Sie haben Routinearbeiten im Personalbereich komplett an

Backoffice-Center in Osteuropa outsourct: also etwa das Sammeln und Überprüfen von Unterlagen der Kandidaten oder den kompletten Workflow von Terminvereinbarungen zwischen Kandidaten und Unternehmensabteilungen.

**S@PPORT:** Wie müssen sich HR-Abteilungen aus Ihrer Sicht folglich aufstellen?

**Rechsteiner:** Sie benötigen dringend neue Strategien und Arbeitsinhalte. Viele HR-Abteilungen haben noch gar nicht realisiert, dass sie bereits heute kaum noch eine Daseinsberechtigung haben, geschweige denn eine „strategische Rolle“. In Zeiten von Automatisierung und Digitalisierung brauchen sie dringend eine neue Strategie – sonst braucht sie selbst bald keiner mehr. Ich habe in den letzten Jahren einen starken Trend wahrgenommen, dass immer mehr Unternehmen den Standard-Recruiting-Prozess ihrer HR-Abteilungen zunehmend hinterfragen, also Formalismen wie Zeugnisanalysen, dann erst das Führen von Telefoninterviews mit der HR-Abteilung bevor die Fachabteilungen einbezogen werden und erst dann das persönliche Interview mit HR- und Fachabteilungsmitarbeitern. Das verlangsamt den Prozess enorm. Dazu kommt: Das traditionelle Skill Matching (Stelle – Lebenslauf) greift oft nicht mehr, weil der Mensch dabei absolut im Hintergrund bleibt. Hier werden ganze Gruppen automatisch aus dem Prozess ausgeschlossen wie Quereinsteiger, ältere Mitarbeiter, Rückkehrer aus einer Freiberuflichkeit oder Kandidaten mit speziellen Lebenszeitmodellen und so weiter. Hier verschwenden Recruiting-Abteilungen ein viel zu großes Potenzial an potenziellen Bewerbern.

**S@PPORT:** Was können Sie aus Ihrer Erfahrung Personalern somit ganz konkret raten?

**Rechsteiner:** Das wichtigste Gesetz: Employer first! Mit Standardabläufen und Angeboten gewinnen Sie heute keine Kandidaten mehr. Ein Beispiel aus der Google-Welt: Ein Vice President hat mir neulich auf die Frage geantwortet, warum Google als Arbeitgeber so beliebt ist: „Wir bieten den potenziellen Kandidaten, was ihnen noch kein anderes Unternehmen geboten hat.“ Bei Google gibt es keine Standardarbeitsverträge – da werden oft besondere Wünsche erfüllt, um einen Kandidaten zu gewinnen. Das kommt sehr gut an. Hier ziehe ich einfach mal den Vergleich mit vielen deutschen

IT-Firmen, die sich schon schwer tun mit Homeoffice- oder Firmenwagenregelungen. Wichtiger als der Kandidat ist oft, irgendeine Firmenregelung zu verteidigen, da steht der Mitarbeiter oft ganz und gar nicht im Mittelpunkt.

**S@PPORT:** Was noch?

**Rechsteiner:** Zweites Gesetz: Content first! Viele HR-Manager ziehen sich ganz auf ihre HR-Rolle zurück und haben vom eigentlichen Kerngeschäft nur wenig Ahnung. Das heißt aber auch, dass sie sich selbst reduzieren auf dieses operative HR-Level von Skill Matching, Zielgehaltsspannen, Urlaubsanträgen und so weiter. Meiner Erfahrung nach werden HR-Manager ganz anders wahrgenommen und ihr Standing im Unternehmen steigt enorm, wenn sie sich mit der Materie ihres Unternehmens mehr beschäftigen. (ap) @



Frank Rechsteiner ist Inhaber der Hype Group, einer Personalberatung, die sich auf Recruiting und HR-Strategien für IT-Unternehmen spezialisiert hat. Sein Schwerpunkt liegt dabei auf der Vermittlung von Experten im SAP-Umfeld. Vor der Gründung der Hype Group hatte er langjährige Führungspositionen bei internationalen IT-Anbietern inne.

Heute ermittelt Rechsteiner in regelmäßigen Umfragen und Studien Trends im IT-Arbeits- und Bewerbermarkt und macht in der Öffentlichkeit immer wieder mit pointierten Thesen auf sich aufmerksam – etwa mit der Forderung nach einer generellen Abschaffung von leistungsbezogenen Boni oder der Abschaffung traditioneller disziplinarischer Hierarchien zugunsten von „Kompetenzhierarchien“, also zeitlich begrenzten und projektbezogenen wechselnden fachlichen Führungsrollen.