

# HR im Umbruch

Vor Kurzem bestätigte Apple erstmals, an einem selbstfahrenden Auto zu arbeiten – ein erneuter Beleg, dass Disruption inzwischen der neue Normalzustand ist. Schon zuvor hatten es die traditionellen Autohersteller nicht leicht: Sie mussten mit dem Luxus-Elektroauto des kalifornischen Emporkömmlings Tesla Motors konkurrieren, Google will das ins Auto integrierte Betriebssystem beherrschen und Uber den Stadtverkehr neu organisieren. Nicht nur die Automobilindustrie, jede Branche ist aktuell der Umgestaltung durch Technologie ausgesetzt. Die Dotcom-Ära war lediglich das Vorprogramm für einen tiefgreifenden technologischen Wandel. Damals beschränkte sich die Disruption auf kleinere Start-ups mit neuen Namen wie Amazon. Inzwischen muss jedes – auch etablierte – Unternehmen sein Geschäftsmodell von Grund auf verändern. Firmen müssen sich digitalisieren und auf völlig neue Wettbewerber einstellen. Und das Tempo der Veränderung steigt erheblich. Keiner weiß, wie der Krieg zwischen Walmart und Amazon ausgehen wird, doch dass der Gewinner dieses Kriegs Alibaba übernehmen wird, dürfte allen klar sein.

Aber was hat das alles mit HR zu tun? Alles. Der digitale Wandel wird leichter, wenn man auf technikaffine Führungskräfte und technische Experten bauen kann. Mit neuen Wettbewerbern mitzuhalten, ist nur machbar, wenn man über Mitarbeiter verfügt, die in turbulenten Zeiten zur Höchstform auflaufen. Und was ist, wenn Sie selbst zum Disruptor werden und den Wandel aktiv mitgestalten wollen? Dafür brauchen Sie besondere Kompetenzen und Erfahrungen, und zwar aus jenen Branchen, die Sie umgestalten wollen. Apples erster Schritt bestand nicht darin, ein Auto zu entwerfen, sondern Mitarbeiter einzustellen, die sich mit Autos auskennen. Der Wandel beginnt mit Menschen, nicht mit Produkten.

## Ein Ziel unter vielen anderen

Wenn in den Neunzigerjahren in den Personalabteilungen über Recruiting gesprochen wurde, ging es oft um die Sorge, die Ba-

byboomer-Generation an den Ruhestand zu verlieren: Ziel war, den Personalstand zu halten. Aber kein Personalmanager hätte dies als höchste Priorität eingestuft. Es war einfach ein Ziel unter vielen anderen, die entweder als gleich wichtig oder noch wichtiger erachtet wurden und die sich gemeinsam perfekt in einen Zehn-Jahres-Plan einfügten. Das Personalressort galt als Sammelbecken für weiche Themen und befasste sich hauptsächlich mit Arbeitnehmerfragen und betrieblichen Sozialleistungen. Es wurden keinerlei Maßnahmen ergriffen, um sich gegen eine Armee von Disruptoren zu verteidigen. Das ist nun anders. Von Personalabteilungen wird verlangt, das Unternehmen als Motor des digitalen Wandels in eine neue Richtung zu führen.

Damit steht die Personalabteilung im Zentrum der Überlebensstrategie eines Unternehmens: lieber selbst disruptiv agieren, als der Disruption zum Opfer fallen. Auch ist die Personalabteilung plötzlich einem anderen Meister untergeordnet: Während ein Finanzvorstand Kostensenkungen stets begrüßte, wird der CEO oder Vorstand – unter dem Druck, das Unternehmen zu transformieren – Kostensenkungen als Zeichen interpretieren, dass man das große Ganze aus den Augen verloren hat. Außerdem stellt sich die Frage, wie die Personalabteilung ihre Macht einsetzt, um den Wandel anzuführen. Menschen, die sich unversehens im Mittelpunkt einer strategischen Maßnahme wiederfinden, begreifen nicht immer, wie viel Macht ihnen tatsächlich übertragen wurde, oder sie versäumen es, die entsprechende Macht einzufordern, um den Wandel umzusetzen. Wenn ein Unternehmen aus diesem Grund eine strategische Chance ungenutzt lässt, ist dies unentschuldigbar.

Leider belassen Personalverantwortliche gern alles beim Alten – ein weit verbreiteter Fehler. Die Herausforderungen, vor denen sie stehen, erfordern weitreichende Veränderungen, keine geringfügigen Korrekturen. Will man strategische HR-Initiativen vorantreiben, kann es von Vorteil sein, das Lohnabrechnungssystem zu aktualisieren, es ist jedoch wenig mehr als schmückendes Beiwerk. Die Lösung für die betrieblichen Zusatzleistungen in die Cloud zu verschieben, mag fortschrittlich klingen, ist aber letztlich eine IT- und keine HR-Strategie. Mit „Business as usual“ kommt man unter diesen Umständen nicht weiter.

## „Transformationstalente“ gesucht

Ein klares Mandat und die entsprechenden Befugnisse, um dieses auszuführen, sind von grundlegender Bedeutung für strategisches HR-Management. Die Mitarbeiter und deren entsprechende Kompetenzen zur Umsetzung dieser Aufgabe sind aktuell enorm gefragt. Ich bezeichne diese Mitarbeiter als „Transformationstalente“. Es sollte die erste, zweite und dritte Priorität jeder Personalabteilung sein, diese Talente zu finden und zu halten. Daran werden sie gemessen werden. Dies ist ihr Schlachtfeld. Allerdings wird die Zeit knapp.





Häufig unterschätzen Unternehmen, wie viel Recruiting-Arbeit für ihren Fortbestand nötig ist. Sie übersehen, dass sie zwar Teams aufbauen, gleichzeitig aber Mitarbeiter an die Konkurrenz verlieren. Wettbewerber setzen alles daran, die besten, erfahrensten Talente marktführender Unternehmen abzuwerben, und zwar genau dann, wenn die Unternehmen sie am dringendsten brauchen. Wenn Marktführer scheitern, dann meist, weil sie auf Bedrohungen nicht schnell genug reagiert haben. Ein klarer Fall von „Hinterher ist man immer schlauer.“

Gute Programme zur Talentgewinnung und Mitarbeiterbindung sind kein Zufallsprodukt. Es dauert viele Jahre, sie zu entwickeln und zu verfeinern. Im Rahmen eines systematischen Prozesses müssen sie ausgearbeitet und wieder verworfen werden, bis erkennbar ist, was funktioniert. Nur durch gelebte Agilität wird die Personalabteilung in die Lage versetzt, von den (möglicherweise nur kurzzeitig bestehenden) Schwächen eines Wettbewerbers zu profitieren – Mitarbeiter, die gekündigt haben, neu einzustellen, innerhalb des Unternehmens dynamische Change Agents zu überzeugen, den Wandel von innen voranzutreiben etc. Wie ein Formel-1-Rennfahrer muss sich auch ein Unternehmen auf die Manöver seiner Konkurrenten einstellen, und zwar stets ein wenig schneller als diese sich auf die Manöver des Unternehmens einstellen können. Und damit ist es nicht getan – das Unternehmen muss sich wieder und wieder anpassen, in jeder Runde des Rennens.

### „Dunkle Kunst“ entwickelt sich weiter

Die gute Nachricht: Die Bausteine, die ein gutes HR-Programm ausmachen, sind heute deutlicher erkennbar als je zuvor. Recruiting hat sich von einer „dunklen Kunst“ hochbezahlter Ak-

teure zu einer disziplinübergreifenden Vertriebs- und Marketingaktivität gewandelt, die darauf abzielt, die wichtigsten Herausforderungen der Mitarbeiterbindung anzugehen: Wie sorgt man dafür, von „Transformationstalenten“ wahrgenommen zu werden? Wie arbeitet man mit Vorgesetzten zusammen, um strategische Maßnahmen umzusetzen, die dem gesamten Unternehmen zugutekommen? Wie ermöglicht man ein kulturell und sozial orientiertes Modell der Weiterbildung und Optimierung des Arbeitskräftepotenzials, bei dem die Anforderungen des Unternehmens und die Wünsche der Mitarbeiter in Echtzeit aufeinander abgestimmt werden, um qualifizierte Talente an das Unternehmen zu binden?

Zudem vereinfachen neue Technologien stärker als je zuvor die Nutzung dieser wichtigen Konzepte im Bereich Talentgewinnung, Mitarbeiterbindung, Service Management, soziale Interaktion und kontinuierliches Lernen. Und dies erleichtert wiederum die Umsetzung strategischer HR-Initiativen. Fest steht: Nur die Unternehmen, die über die besten Programme zur Mitarbeitergewinnung und -bindung verfügen, werden den digitalen Wandel erfolgreich vollziehen.

Wohin werden die besten Diplom-Ingenieure im nächsten Jahr gehen – zu Daimler oder zu Apple? Werden die besten Finanz-Mitarbeiter die Großbanken verlassen und zu kleineren, technisch überlegenen Start-ups abwandern? Man weiß es nicht. Sicher ist: Sie werden nicht zu Firmen wechseln, die über keine guten Recruiting-Programme verfügen, und sie werden jedes Unternehmen verlassen, das nicht Teil des digitalen Wandels ist.

Übrigens: Apples Verlautbarung, dass das Unternehmen an autonomen Systemen arbeite, weist klar darauf hin, dass seine technologische Strategie weit über die Fahrzeugbranche hinausreicht.



Autor:  
**DIMITRI BOYLAN**,  
Gründer und CEO von Avature,  
Mitgründer und ehemaliger  
CEO von HotJobs.com