

HR in der Cloud (Teil 4) – Lässt sich HR vollständig automatisieren?

Thomas Eggert: In den ersten 3 Ausgaben haben wir HR in der Cloud aus den Blickwinkeln der Lösung, aus Sicht des IT-Bereiches und HR betrachtet. Es ist klar geworden, dass HR Cloud Services große Veränderungen mit sich bringen. Nun möchte ich gerne das Thema mit einer provokanten Frage erweitern – Ist für die Erbringung der heutigen HR Leistungen in Zukunft noch eine Personalabteilung erforderlich?

Das ist in der Tat eine sehr provokante Frage. Wir beobachten seit Jahren die Veränderungen in der HR-Welt, im Spannungsfeld zwischen Kostendruck auf HR Services und neuen Anforderungen an Personaler. Diese neuen Anforderungen, wie z.B. neue (Online-) Lernmethoden, Coaching und Mentoring sind jetzt schon entscheidend für die Flexibilität von Mitarbeitern, für die Mobilität und Konnektivität im Vordergrund stehen.

Daher ist es sowohl kulturell als auch ökonomisch interessant zu fragen, warum HR Mitarbeiter immer noch stark in Verwaltungsprozesse eingebunden sind, anstatt ihr Potential den genannten Anforderungen zu widmen. Warum sind diese Verwaltungsprozesse nicht weitgehend standardisiert, digitalisiert und automatisiert? Mithilfe der Kopfstandtechnik können wir uns vorstellen, wie es wäre, wenn diese Prozesse in 20 Jahren ohne Beteiligung von HR ablaufen:

Recruiting

- Wenn Führungskräfte ihren Stellenbedarf selbständig platzieren können und in kurzer Zeit 5 Kandidaten vorgeschlagen bekommen
- Wenn Recruiter die Vorauswahl nicht mehr durchführen müssen, sondern sich auf das Coaching der Führungskraft für das finale Gespräch konzentrieren können

Training / Coaching

- Wenn Trainings selbständig online vom Mitarbeiter im Rahmen eines limitierten Budgets gebucht werden können
- Wenn Trainings / Tutorien jederzeit online besucht werden können
- Wenn Mitarbeiter sich einen Coach ihrer Wahl (intern oder extern) ohne / mit Budget aussuchen können

Development

- Wenn die Führungskraft online Potentialeinschätzungen der Mitarbeiter verwalten kann
- Wenn der Führungskraft automatisch ein Peer-Vergleich des Teams zur Verfügung gestellt wird
- Wenn Führungskräfte selbständig Nachfolgekandidaten für Positionen vermerken können

Onboarding

- Wenn es eine transparente und vollständige Online- Onboarding-Checkliste gäbe. Und diese von Mitarbeitern bzw. von Beteiligten ausgefüllt werden kann

Exit

- Wenn der kündigende Mitarbeiter seine Abschlussdokumente und Zahlungen automatisch bekommt, sobald alle Austrittsinformationen in der Online- Austrittscheckliste abgehakt sind
- Wenn Bescheinigungen normiert wären und somit vom Mitarbeiter beantragt und von der Führungskraft freigegeben werden können
- Wenn die Führungskraft selbständig ein Zeugnis ausdrucken oder ausdrucken lassen kann und dabei nur zwei Angaben machen muss: Die individuelle Benotung und einige persönliche individuelle Zeilen

Compensation

- Wenn die Führungskraft alle Zahlungsbestandteile gemäß der Vergütungsregelung selbst vergeben kann. Dies auch für den jährlichen Merit-Prozess bzw. Vergütungsprozess

Time Management

- Wenn Zeiteingaben der Mitarbeiter und Führungskräfte in sich automatisch füllende Zeitkonten abbilden lassen ohne das eine manuelle Nachbearbeitung erforderlich ist

Thomas Eggert: Das klingt sehr greifbar, ist aber wirklich Zukunftsmusik.

Ich denke es ist umsetzbar und ob es 20 Jahre dauert, wage ich zu bezweifeln.

Aus diesen Vorstellungen heraus stellt sich für den Personaler die Frage, wer ist der erste „Mitarbeiter“-Manager im Unternehmen? Ist es die Führungskraft oder der Personaler?

Wenn wir uns bekannte Situationen aus dem Profisport anschauen, gibt es unterschiedliche Arbeitsteilungen zwischen Trainer/Coach und Manager. Die unmittelbare Entwicklung der Mitarbeiter ist Aufgabe der Führungskraft. In wie weit der Personaler diese Tätigkeit unterstützt und als zweiter Coach zur Verfügung steht ist die kritische Frage, die das Management beurteilen und in der HR-Strategie verankern muss.

Und wenn das Management sich dann ausschließlich für die Führungskraft entscheidet? Ist die Personalabteilung dann obsolet?

Obsolet meines Erachtens auf keinen Fall. Die Personalabteilung hätte aber einen deutlich veränderten Auftrag.

Wie sollte dieser Auftrag Ihrer Meinung nach lauten?

Unterstützung und Förderung der Geschäftseinheiten als Mediator und Manager der Rahmenbedingungen vielleicht. In jedem Fall gäbe es eine Aufgabenverschiebung von repetitiven

Prozessen hin zu Beratungs- und Expertenfunktionen. Z.B. wäre der Bedarf an Coaches für Führungskräfte groß, sowie auch die Nachfrage nach Prozess- und Regelungsexperten.

Welche Aufgabenbereiche definieren Sie für den Personaler der Zukunft?

Block 1: Direkte lokale Unterstützung des Business

- Unterstützung der Führungskräfte bei Förderungs- und Kritikgesprächen mit Mitarbeitern
- Gespräche mit Betriebsräten und Führungskräften zu den mitbestimmungspflichtigen Prozessen, wie z.B. Einstellung, Versetzung etc.
- Coaching der Führungskräfte, Trainings anbieten und durchführen
- Mediation sowie Vermittlung durch HR als neutrale Person

Block 2: Projektarbeit

- Durchführungen von Reorganisationsmaßnahmen / Aktionen etc.
- Projekte im Personalbereich

Block 3: Expertenarbeit

- Erstellung von Policies / Regelungen
- Aufbau von Experten- KnowHow für Produkte etc.

Block 4: Gremienarbeit (optional)

- Teilnahme an Tarifgesprächen und Vertretung in externen Gremien

Wollen Sie uns damit sagen, dass wir auf keinen Fall auf Personaler verzichten können?

Sicherlich nicht, es sei denn der Begriff „Personaler“ erhält einen neuen Titel. Es zeigt sich, dass insbesondere kommunikative Fähigkeiten erforderlich sind und dass im Vergleich zu heute der quantitative Bedarf an HR-Kapazität abnimmt, dafür die Anforderungen an Qualität und Expertise gestiegen sind. Fraglich ist m.E. warum immer noch Personaldirektoren als Arbeitsrechtler wahrgenommen werden und als das ideale Ausbildungsbild immer noch Jurist in Stellenanzeigen angegeben wird.

Wollen wir denn vorrangig Rechte durchsetzen und Prozesse gegen Mitarbeiter führen?

Im Bereich der gewerblichen Mitarbeiter ist dies zwar häufiger erforderlich. Dennoch wird der clevere Personalmanager Lösungen eher außerhalb von Gerichten suchen, um Kosten zu sparen und Prozesse zu beschleunigen. Wir bekommen mit dem Fokus auf Expertise bzw. die genannten Aufgabenbereiche genau die Personaler nach dem unser Business schon länger ruft. Dann werden auch Gespräche auf Augenhöhe stattfinden und der Personaler wird als Gestalter wahrgenommen werden.

Thomas Eggert: Das ist ein schönes Schlusswort. Herr Keuchel, vielen Dank für den interessanten Einblick zum Thema HR in der Cloud und den spannenden Ausblick in die Zukunft.