

Pro und Contra

Roboter statt Personaler

Führt die Digitalisierung dazu, dass der Personaler-Job abgeschafft wird? Ein IT-Unternehmer und ein Kenner der HR-Welt nehmen Stellung.

Mehr Objektivität ohne Personaler

+ Der Gedanke, dass der digitale Wandel die Arbeitswelt durcheinanderbringt und zum Verlust von Arbeitsplätzen führt, wird seit Jahrzehnten in der Fachwelt diskutiert: „Arbeit ohne Zukunft? Organisatorische Konsequenz der wirtschaftlichen Informationsverarbeitung“ lautet etwa der Titel eines 1997 erschienen Buches, an dem ich mitgeschrieben habe. Die darin aufgestellte These, dass der zunehmende Einsatz von IT und die umfassende Vernetzung massive Auswirkungen auf die Arbeitswelt haben, ist heute aktueller denn je. Selbst anspruchsvolle Aufgaben wie die Analyse juristischer Vertragstexte können bereits heute maschinell schneller, kostengünstiger und weniger fehlerbehaftet erledigt werden als von Menschenhand.

Nur in der Personalabteilung scheint diese Erkenntnis noch nicht angekommen zu sein. Dabei ist das Aufgabenfeld des Personalers in den Randbereichen längst automatisiert: Der Be-



THOMAS R. KÖHLER ist IT-Unternehmer, Buchautor und Redner. Als Experte für Innovation und Digitalisierung berät er Unternehmen bei der Implementierung neuer Technologien.

werber von heute lädt seine Dokumente oder sein Xing- oder LinkedIn-Profil im Internet hoch. Die viel beschworene Candidate Experience ist längst dominiert von der Interaktion mit Software.

Brauchen Unternehmen für die Überprüfung von Eigenschaften wie Fachwissen, kognitives Leistungspotenzial und kommunikative Kompetenz sowie für das Matching von Bewerbern und offenen Stellen wirklich noch Menschen? Insbesondere Großunternehmen setzen längst auf Tests, die fachliche Eignung, kognitive und analytische Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale au-

tomatisiert analysieren. Werden die zur Verfügung stehenden Technologien konsequent eingesetzt, bleibt am Ende kaum mehr zu klären als die Frage, ob jemand „ins Team passt“ – und das ist primär eine Sache der Fachabteilung. Der vollautomatische Recruitingprozess rückt damit in greifbare Nähe.

Gerne wird von Fans der analogen Personalwelt darauf hingewiesen, dass der Technologiekonzern Amazon mit einem automatisierten Modell zur Personalauswahl Schiffbruch erlitten hat. Das Unternehmen hatte einen Algorithmus für maschinelles Lernen entwickelt, um aus Bewerbungen automatisch die bestgeeigneten herauszusuchen zu lassen. Doch weil es den Computer mit Daten der Bewerber der vergangenen zehn Jahre anlernte, bevorzugte der Algorithmus systematisch Männer. Tatsächlich könnten AI-Chatbots Bewerbungsgespräche deutlich neutraler als jeder Mensch führen. Denn Personaler selektieren oft nicht nach Leistung und Eignung, sondern nach Uni, Studienfach, Auslandserfahrung, Gender und nicht selten auch nach Namen und Wohnort. Es ist höchste Zeit, das Thema Bewerberauswahl objektiv strukturiert anzugehen – strukturierter auch als im beschriebenen Beispiel von Amazon.

Wir brauchen dazu Anwendungen, bei denen künstliche Intelligenz wirklich unterstützen kann. Die Einsatzmöglichkeiten reichen von der Bewerberauswahl bis zur Managementdiagnostik. Internationale Unternehmen setzen längst auf umfassende Workforce Analytics. Wie Mitarbeiter und Führungskräfte mit dem dadurch verschärften interpersonellen Wettbewerb klar kommen, wird die sensible Frage der Zukunft sein.

Traditionelle Personaler sind entbehrlich

Ich bin davon überzeugt, dass wir in absehbarer Zeit tatsächlich keine Personaler im bisherigen Sinne mehr brauchen werden. Das Berufsbild wird sich massiv wandeln müssen. Die Candidate Experience wird darunter übrigens nicht leiden, denn der Prozess beschleunigt sich. Der Bewerber kommt früher in Kontakt mit der Fachabteilung und ist damit potenziell zufriedener als heute, wo eine simple Absage schon mal Monate dauern kann. ■■■

Mit Mut sind wir digitale Gestalter!

Die Megatrends demografischer Wandel, Technologisierung und Wertewandel verändern alles, auch die Strategien der Personalabteilungen. Viele Personaler wünschen sich einen offensiven Umgang mit dieser Veränderung, welche die an uns gesetzten Erwartungen mehr in die gestaltende Personalarbeit lenkt – weg von der administrativen und auf Transaktionen ausgerichteten Personalarbeit.

Eine zeitgemäße Auffassung, wie Personalarbeit organisiert werden sollte, ist die Trennung in „run the business“ und „change the business“. Die Überzeugung aus diesem Organisationsmodell folgt der Maßgabe, mehr Gestaltungsverantwortung für den notwendigen Wandel zu erreichen, dennoch gleichzeitig die hohen wiederkehrenden Transaktionen in bester Qualität, Verlässlichkeit und Prozessgeschwindigkeit zu bedienen. Mitarbeiter wünschen sich mehr Freiheit und Autonomie, mehr Flexibilität und Partizipation. Wir Personaler adressieren diesen Wertewandel nicht ausreichend genug – noch nicht. Künstliche Intelligenz, Algorithmen, sogar Chatbots können uns dabei helfen, jedoch wird kaum ein Prozess vollständig automatisiert werden. Andererseits wird es auch kaum einen Prozess geben, der nicht in Teilen durch Digitalisierung verändert wird.

Rückbesinnung auf die eigentlichen Aufgaben

Heute können wir einen vollständigen Lebenszyklus des Mitarbeiters digital und automatisiert abbilden. So lassen sich Zwischen- und Arbeitszeugnisse vollständig automatisiert erstellen. Mit einer umfangreichen und strukturierten Stellenbeschreibung ist die Stellenanzeige davon ableitbar, der Arbeitsvertrag erstellt sich aus diesen strukturierten Informationen, Projekte und Leistungsbeurteilungen werden konsistent dokumentiert und sind Teil der digitalen Personalakte, Zeugnisse entstehen daraus quasi automatisch auf Anforderung, die wir als Vorarbeit übernehmen. Aber wir bekommen den Prozess bislang nicht ganzheitlich von Anfang bis Ende dargestellt. Also leisten wir uns große Einheiten, die solche Abläufe händisch erledigen, anstatt auf eine konsequente Digitalisierung zu setzen.

Solche im Beispiel skizzierten digitalisierten Prozesse würden uns helfen, die eigentlichen Aufgaben zu erfüllen: vor Ort sein, mit den Fachbereichen interagieren, ihre Herausforderungen

kennen und Teil ihrer Wirklichkeit sein, kommunizieren. Viel zu oft lösen wir Personaler bei unseren Kunden reinen Zynismus aus, weil unsere Prozesse nicht die Wünsche und Erwartungen erfüllen. Wir schätzen uns in der Rolle des operativen HR-Experten.

Deshalb müssen wir uns neu aufstellen: Unternehmen benötigen eine neue Form der Führung, die durch Augenhöhe und Partizipation, von Vertrauen und Verantwortungsdelegation gekennzeichnet sowie mit hohen Entscheidungsbefugnissen ausgestattet ist. Die weichen Führungsaspekte Befähigung und Freiraum stehen über der Kontrolle und dem Weisungsbedürfnis. Dieser Wandel ist in der digitalen Transformation die Herkulesaufgabe: die soziale Transformation. Diese ist die Aufgabe von uns Personalern, denn Menschen machen den Wandel erfolgreich.

Unser Augenmerk darf aber nicht nur auf moderner Führungsqualität, variabler und flexibler Arbeitsorganisation, skalierter Agilität in modernen Büros, Arbeitsraum- und Interaktionskonzepten sowie Compliance und Ethik liegen, sondern muss auch die menschlichen Vorurteile mit einbeziehen. Wir Personaler reduzieren diese in der Beurteilung der Eignung der Bewerber, der Leistung unserer Mitarbeiter sowie deren Potenzial und Talent bei der Entwicklung. Diese „Biases“ sind kognitive Verzerrungen, die uns in der Entwicklung der Unternehmenskultur permanent als Hindernis begegnen. Der Fokus der Personaler liegt bei der Mitarbeiterentwicklung auf den nötigen Kompetenzen sowie der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung ihrer Stärken. Mitarbeiter erhalten mehr und mehr Verantwortung und unsere Aufgabe ist es, die Kollegen bei dieser Entwicklung zu begleiten. Und diese Herausforderung können wir heute nicht angehen, da wir beide Hände im Operativen haben. Uns fehlen die Zeit und Kapazität, das aktiv anzugehen.

Personaler müssen verstärkt die Mitarbeiter in den Fokus nehmen und weniger die Prozesse. Und genau hier kann uns die Digitalisierung helfen. Betrachten wir unsere Arbeit und Organisation durch die Augen unserer Kunden? Passt die HR-Strategie zur Geschäftsstrategie? Passt das aktuelle Arbeitszeitmodell zur Strategie? Bei diesen elementaren Herausforderungen brauchen wir uns keine Sorgen zu machen, durch die Digitalisierung keine Aufgaben mehr zu haben. Im Gegenteil! Wir brauchen mehr Eigenverantwortung und ein Verständnis von Arbeit als Definition von „was ich tue“ anstelle von „wohin ich gehe“. Die Zukunft gehört gestalterischen Personalern, die mit hoher Fachkompetenz und Digitalisierung mehr Wertschöpfung erreichen. ■



MARCUS K. REIF ist seit 25 Jahren in der Personalwelt aktiv, unter anderem als Chief People Officer, Personalleiter, Leiter des Recruitings und Employer Brandings.