

# Erich Unkrig

Leader Excellence Programmes &  
Transformation Processes

Areva GmbH



## Herr Unkrig, ist Digitalisierung eine Chance für HR oder eher als Problem zu verstehen?

Wenngleich gerne von Dritten anders unterstellt, ist für Personal- und Führungskräfte die Erkenntnis, dass Mitarbeiter die wichtigste Ressource des Unternehmens sind, ein alter Hut.

Die meisten Personalbereiche arbeiten höchst professionell nach dieser Prämisse, und da birgt Digitalisierung ein enormes Potenzial, um für eben diese Ressource nicht nur effiziente Prozesse, sondern vor allem Freiräume für die richtigen Prioritäten zu schaffen.

## Was meinen Sie damit?

Digitalisierung gibt uns die Chance, Personalarbeit zwar nicht neu, aber anders zu denken und zu gestalten. Zwei sich wechselseitig beeinflussende Aspekte scheinen mir dabei besonders wichtig: wir können uns von administrativen Routinen entlasten und gewinnen so wieder mehr Zeit für den direkten Kontakt zu unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Darüber hinaus trägt die „automatisierte“ Vernetzung von Instrumenten der Personalarbeit dazu bei, schneller, transparenter und effektiver zu sein bzw. zu werden. Und so durch Zahlen, Daten und Fakten einen wichtigen, wenn nicht sogar entscheidenden Beitrag zur Vorbereitung strategischer Entscheidungen im Unternehmen zu leisten, was ja durchaus der Rolle als "Partner des Business" förderlich ist!

## Erstaunlich: Sie sehen nur Chancen und keine Hindernisse?

Nun könnte ich sicherlich mit den "Ferrari-Angeboten" anfangen, wenn ein guter "Golf" auch passen würde. Nicht alles, was möglich ist, ist auch im jeweiligen Unternehmenskontext machbar oder sinnvoll.

Aber: Die Hindernisse finden sich vor allem auf der mentalen Ebene. Die Generation Y kann mit der Digitalisierung qua Affinität und Erfahrung umgehen. Wir sollten jedoch nicht vergessen (und das tun vor allem Anbieter), dass die Entscheider in Unternehmen - und insoweit auch die Personalmanager - in der Regel einer anderen Generation und nicht den "digital natives" angehören. Was bedeuten kann, dass der oder die Einzelne eben noch wenig mit der Digitalisierung anfangen kann.

Und dass ggf. die Sorge aufkommt, bald in einigen Arbeitsfeldern durch eine "Maschine" ersetzbar zu sein. Hinzu kommt die vor allem im deutschen Kontext überaus bedeutende Frage „Was ist mit dem Datenschutz?“



Das alles mag für den einen oder die andere nicht bedeutsam klingen. Ich möchte allerdings einen Faktor aus dem ECHO-Modell der mentalen Fitness (=Resilienz) ansprechen: Empathie. Das bedeutet unter anderem "Ich nehme Dich als Persönlichkeit mit Deinen Emotionen, Gedanken und Motiven ernst und verstehe Dich in Deiner Situation!". Was einfach nur heißt, dass wir die Kollegen und Kolleginnen mit ihren Befürchtungen und Sorgen ernstnehmen sollten und in ihrer Situation besser abholen müssen.

### **Gibt es konkrete Digitalisierungschancen oder Droh-Szenarien für die Personalarbeit?**

"Unsere Wirtschaft befindet sich mitten in einer Revolution!" (Industrie 4.0 = die Verschmelzung der Produktionsmittel durch digitale Vernetzung von Mensch und Maschine) wird vielfach propagiert. Ich teile das nicht und würde eher formulieren, dass wir in den leisen Anfängen sind, und dies in der einen Branche schon ein wenig weiter und in etlichen anderen noch gar nicht. Und dass der jeweilige Status der Digitalisierung durchaus der passende sein kann!

Natürlich werden die sogenannten Mega-Trends Cloud Computing, Big Data, Social- und Mobile-Integration uns in den nächsten Jahren und Jahrzehnten bewegen – sie werden uns effizienter und effektiver machen. Dazu gehört allerdings auch eine entsprechende Infrastruktur im unternehmensinternen wie -externen Umfeld. Insoweit ist das Droh-Szenario plan- und beherrschbar.

Und diese Beherrschbarkeit ist die Chance, auch für die Personalarbeit. Zwar müssen wir jetzt mit der Digitalisierung - wie bereits angesprochen – beginnen, aber überlegt, mit dem Blick auf die Prozesse, die sich für Digitalisierung eignen, mit der Sensibilität für die berechtigten Erwartungen der nachrückenden Generationen Y und Z und im Wissen, dass es auch eines Wandels der jeweiligen Unternehmens-, Management- und Führungskultur bedarf.

Vor allem letzteres ist ein Fakt, der gerne vernachlässigt wird, aber entscheidend für den Wertbeitrag von Digitalisierung im Unternehmen ist.

### **Was bedeutet VUCA, also Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, in diesem Zusammenhang für HR?**

Die Digitalisierung und die Entwicklung in Richtung Industrie 4.0 bringen mittel- und langfristig gravierende Veränderungen für die meisten Unternehmen mit sich. Es scheint derzeit jedoch eher unklar, welche Rolle der Mensch dabei spielt – ob als Opfer oder als Gestalter. Und der „human factor“ bringt HR ins Spiel! Das heißt unter anderem:

Als Personaler sollte ich mir mit Blick auf \*Volatilität\* bewusst sein, dass die Mitarbeiter von heute nicht mehr unbedingt den Mitarbeitern von morgen entsprechen. "Wer und wo sind unsere Mitarbeiter von morgen?" "Wie finde ich sie, wie spreche ich sie an und wie, respektive wodurch mache ich mich als Arbeitgeber attraktiv?" - das sind die Fragen, die sich Talent-Sourcing stellen muss und bei denen Digitalisierung eine Rolle spielen wird!



Im unternehmerischen Kontext können wir Marktentwicklungen nicht mehr langfristig einschätzen - \*Unsicherheit\* ist die Folge. Als Personaler muss ich in „Worst Case“-Szenarien denken und rechnen und dabei auf das „Best Case“-Szenario hinarbeiten. Dafür brauche ich nicht nur viele Daten, sondern vor allem die Möglichkeit, diese effizient und in wechselnden Szenarien zu vernetzen und zu testen.

\*Komplexität\* fordert vom Unternehmer (auch jeder Führungskraft als "Unternehmer im Unternehmen"), in mehrere Richtungen zu denken. Mentale Agilität und Fitness sind dafür Kernkompetenzen. Wir haben schon heute einen Mangel an Generalisten und Allroundern, und das wird in der Zukunft zunehmen. Insoweit gilt es, diese intern und extern zu entdecken und ihnen - wenn in der Verantwortung - dann schnell die passenden Zahlen, Daten und Fakten zu der bereits zu Beginn angesprochenen "wichtigsten Ressource" für Entscheidungen zur Verfügung zu stellen.

Last but not least: \*Ambiguität\*, also die Situation, in der Entscheider keine eindeutigen Vorstellungen über die (Eintritts-)Wahrscheinlichkeiten möglicher Ereignisse haben. Auch hier können wir als Personaler durch zielführende und belastbare Daten zur Risikominimierung bei Entscheidungen beitragen. Darüber habe ich bereits einiges gesagt.

### **Was erwarten Sie von der Konferenz?**

Wenn das so ist, wie ich es hier aus meiner professionellen Erfahrung und persönlichen Perspektive in wenigen Sätzen beschrieben habe, dann wird die Konferenz mit ihren Beiträgen und Inhalten einen guten Ein- und Überblick in den "status quo" der digitalen Möglichkeiten wie auch den Trends für die Personalarbeit bieten. Darüber hinaus freue ich mich auf dem offenen und konstruktiven, gerne auch kritischen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen.

## **Erfahren Sie mehr über HR im Zeitalter der Digitalisierung Strategien - Technologien - Neue Ansätze auf der**

**DIGITAL HR  
TRANSFORMATION**

21. - 23. Februar 2017 | Köln

**Agenda herunterladen**