

## Die Digitalisierung ist ein Menschenthema

20 Personalers tourten Anfang Oktober zwei Tage lang durch Berlin: Die HR Safari führte sie zu Digital- und HR-Pionieren sowie Start-ups, und sie erlebten innovative HR-Konzepte hautnah. Am Ende der Reise nahmen sie eine wichtige Erkenntnis mit: Die Digitalisierung verändert die HR-Arbeit, und der Treiber für diesen Prozess sind sie selbst.

Schulbeginn um 8.30 Uhr: Im Klassenzimmer hängt an jedem Stuhl eine Schultasche mit dem jeweiligen Namensschild des Schülers beziehungsweise des teilnehmenden Personalers. Ihren Titel haben sie zuhause gelassen. In den nächsten zwei Tagen dürfen sie die Schulbank drücken und sich beim Vornamen ansprechen. Geschäftsführerin Simone Ashoff, Gründerin der Good School, einer Schule für digitale Kommunikation in Hamburg, läutet zur ersten Stunde ein. Sie fordert die Schüler auf, sich zu gruppieren. Wie digital seid Ihr bzw. wie viele Accounts habt Ihr? Welche Beziehung sind mehr wert – die digitalen oder die realen? Die internetaffinen Personalers mit vier und mehr Accounts (Xing, LinkedIn, Facebook, Twitter) finden sich auf der einen Seite ein, die überzeugten Vertreter der realen Welt mit höchstens einem Account preschen auf die andere Seite. Ein Teil stellt sich im Mittelfeld auf. Die Schüler drehen sich zu ihren rechten oder linken Nachbarn um und stellen sich jeweils vor. Dann gibt es weitere Fragen, und die Aufstellung beginnt erneut. Die dynamische Vorstellungsrunde kommt an: Jeder weiß, wo er im Vergleich zu den anderen steht. In der nächsten Schulstunde bekommen die Schüler eine Aufgabe gestellt: Was ist Deine nächste digitale Herausforderung? Jeder kommt an die Reihe und postet, was ihm im Recruiting-Alltag bewegt: Wie spreche ich über die verschiedenen Kanäle die Generation Y an, und wie mache ich mich als Unternehmen attraktiv? Inwiefern hat im digitalen Zeitalter die telefonische Ansprache nach wie vor einen hohen Stellenwert? Welche Talente finde ich wo am besten und was brauche ich, um einen Talent-Pool zu implementieren?

### Digitale Kompetenz entwickeln

Allen ist klar, dass das Internet im Alltag des HR-Verantwortlichen eine immer größer werdende Rolle spielt. Inwiefern sind die Personalers wichtige Treiber dieser Digitalisierung? „Die Digitalisierung ist nicht nur ein technologisches Thema, sondern vor allem ein Menschenthema, weil die Menschen die Veränderung mittragen und dafür sorgen, dass die Prozesse funktionieren. Unternehmen digitalisieren sich nur so schnell, wie sich die Menschen verändern. Die HR-Verantwortlichen müssen Mitarbeiter finden, die eine digitale Kompetenz haben und dafür sorgen, dass diese sich entwickeln kann“, erläutert Simone Ashoff ihre Ursprungsidee für dieses Weiterbildungsformat. Die erstmals in Deutschland durchgeführte HR Safari hat sie gemeinsam mit ihrem Partner Stephan Grabmeier von der Bonner Innovation Evangelists GmbH, der Unternehmen bei der Social Enterprise Transformation unterstützt, entwickelt. Wer Treiber sein will, muss sich zunächst von den Vorteilen der digitalen Kommunikation überzeugen. Max Orgeldinger, Social Media Stratege bei der Berliner Agentur TLGG, inspirierte in seinem Einführungsvortrag zum Thema „Die Digitalisierung transformiert alles – auch die HR-Arbeit“ die Schüler, ihre Scheuklappen abzulegen und sich für die Welt des Social Business zu öffnen. „Digitale Kommunikation reduziert Hürden und macht die Kommunikation mit Top-Führungskräften möglich“, nennt Orgeldinger einige Vorteile der digitalen Kommunikation. Die Digitalisierung erhöht allerdings auch die Erwartungen der Mitarbeiter: „Gerade junge Leute wollen ein Unternehmen und das Team, in dem sie möglicherweise künftig arbeiten, schon kennen, bevor sie sich für einen Job entscheiden“, sagt der Stratege, der selbst zur Generation Y gehört. Das

amerikanische Unternehmen Zappos ist ein Beispiel dafür: Bewerber können sich unter anderem Blog-Posts von Mitarbeitern ansehen und via Social Media mit ihnen in Kontakt treten. Beide Seiten können sich also schon im Vorfeld intensiver kennenlernen. Wie verändern die Erwartungen der Bewerber die HR? Orgeldinger: „Mitarbeiter erwarten, dass sich die Recruiter flexibel auf ihr Informationsbedürfnis und ihre Art der Kommunikation einstellen. HR braucht neue Tools zur Bewerberansprache, nämlich Big Data gestützte Auswahlverfahren, die über Abgleiche von Qualifikationen mit einem großen Daten-Pool die Mitarbeiter-Performance erstellen lassen können.“

Wie Personaler aus einer eher passiven Rolle herauskommen und in die des Impulsgebers und Treibers für neue Arbeits- und Organisationsformen hineinkommen können, darüber sprach Stephan Grabmeier. Der Geschäftsführer der Innovation Evangelists GmbH machte deutlich, dass Organisationen weg kommen müssen von einem rein tayloristischen Ansatz mit hierarchischen Strukturen hin zu Netzwerk orientierteren Systemen: „Wir brauchen Unternehmenskulturen und Dialog-Plattformen, die Mitarbeiter darin bestärken, sich zu vernetzen und nicht abzugrenzen.“ Eine solche Kultur begünstigt, dass sich Mitarbeiter in Arbeitsgruppen zusammenschließen, Informationen austauschen und ihr Wissen transparent machen.

#### Lernen durch Erleben

Was wäre eine Safari ohne das Beobachten anderer in freier Wildbahn? Immer wieder steigen die Teilnehmer in den Bus, um Unternehmen zu besuchen und direkt in die Geschehnisse vor Ort einzusteigen. Sechs Stationen stehen insgesamt auf dem Programm. Der erste Trip führt zu Wooga, einem der erfolgreichsten europäischen Online-Spiele-Entwickler. Hier können die Teilnehmer erleben, dass die Feel good-Unternehmenskultur nicht im Widerspruch zur Profitorientierung stehen muss. Gitta Blatt, Personalleiterin, empfängt die Besucher und führt sie in die Küche, dem Herzstück und zentralen Treffpunkt der Mitarbeiter. Rund 55 Prozent der insgesamt knapp 300 Mitarbeiter kommen aus dem Ausland; die Firmensprache ist Englisch. Über den Regalen mit Obst und verschiedenen Müslisorten hängen die Fotos aller Mitarbeiter. Titel werden bewusst nicht genannt: „Hierarchie gibt es, aber wir gestalten sie so flach und offen wie möglich. Jeder soll sich einbringen“, sagt die Personalchefin. Daher finden jede Woche mehrfach Kommunikationsmeetings statt, in denen Erfahrungen über die Teamgrenzen hinweg ausgetauscht werden: Wer hat eine gute Idee für ein neues Spiel? Welches unserer Testspiele hast Du ausprobiert, und wie lange bist Du dran geblieben? Gitta Blatt: „Unser Ziel ist es, profitable Fun Games zu entwickeln. Unsere Teams, jeweils bestehend aus einem Produktmanager, einem Entwickler und einem Graphiker entscheiden selbst, ob ein Spiel gelauncht werden soll. Sie sind die Experten, die wir eingestellt haben. Und wir geben ihnen die Tools, die sie brauchen, um ein Spiel erfolgreich auf den Markt zu bringen.“

#### Sharing is Caring

Steven Gilmore, HR Business Partner ist überzeugt, dass das Konzept des Teilens und die gegenseitige Unterstützung das Besondere der Unternehmenskultur ausmachen: „Das fängt mit kurzen Meetings zu speziellen Themen an, zu denen sich die Kollegen via Facebook kurzfristig verabreden, über Entscheidungen für Teamzusammensetzungen und finanzielle Informationen, zum Beispiel den Gewinn- und Verluststatus eines Spiels.“ Auch am Auswahlprozess eines neuen Mitarbeiters sind die Mitglieder des jeweiligen Teams beteiligt: Wie löst er eine spezielle Aufgabenstellung? Passt er zu unserer Kultur? Kann er sich vorstellen, in Deutschland zu leben? Ob ein neuer Wooga an Bord kommt, ist eine Teamentscheidung.

Zurück in den Bus, und die Fahrt geht weiter zu Rocket Internet. Man merkt schnell, wie hier der Hase läuft: Effizienz ist das, worauf es ankommt. Der Berliner Inkubator mit weltweit rund 20.000 Mitarbeitern gründet in über hundert Ländern, insbesondere in Wachstumsmärkten, neue Unternehmen nach internationalem Vorbild. Der Mode-Versender Zalando ist einer der dezentralen Ventures, für die Rocket Internet innerhalb der ersten 200 Tage nach Firmengründung HR-Dienstleistungen, zum Beispiel Recruiting anbietet. „Unser Rekrutierungsbedarf ist sehr hoch. Acht Mitarbeiter rekrutieren knapp einhundert Leute jeden Monat“, sagt Vera Termühlen, Head of HR. Erste Interviews finden oftmals via Skype statt. Von fünf Leads muss einer eingestellt werden. Es hat den Anschein, dass Geschwindigkeit vor Qualität und Nachhaltigkeit kommt.

## Zukunft gestalten

Zurück im Klassenzimmer widmen sich die Teilnehmer dem Thema Digital Natives, und wie HR sich auf diese Generation einstellen kann. Wie muss Rekrutierung und Bindung im digitalen Zeitalter ablaufen? Constanze Buchheim, Gründerin der I-Potentials GmbH, einer HR-Unternehmensberatung für die digitale Industrie, moderiert die Podiumsdiskussion mit vier Experten für Unternehmenskultur und Veränderungsprozesse. Inwiefern hat sich die Wertewelt der jungen Generation verändert: Ist meine Arbeit sinnvoll, kann ich auf Augenhöhe mit anderen arbeiten bzw. interagieren, wie kann ich Prozesse mitgestalten? Die Experten diskutieren darüber, wie Beziehungen, wertschätzende Kommunikation und das Prinzip der Kooperation in den Vordergrund rücken. Mit dem Wertewandel, so sind sich die Experten einig, verändert sich auch die Führungskultur. Es findet ein anregender Austausch darüber statt, wie man Transparenz fördern und eine Vertrauens- und Fehlerkultur etablieren kann, die dem Mitarbeiter einen Schutzraum gewährt, in dem er sich frei entfalten kann.

Wie soziale Werkzeuge bedient werden können, lernen die Personalern im Tooltime-Workshop am zweiten Tag im Betahaus, einem Co-Working Space. Weitere Themenschwerpunkte sind: Big Data und Employer Branding & Social Media. Dabei wird den Personalern vor Augen geführt, wie wichtig ihre multifunktionale Rolle als Innovator, Data Analyst und Förderer einer attraktiven Arbeitgebermarke ist. Die Schüler gehen mit einer Schultasche voller Ideen und Anregungen nach Hause. Edmund Komar, Inhaber von People Innovation Partners, zieht ein positives Resümee: „Wir haben die Zukunft von People Business und Digitalisierung mit Blick auf wichtige Trends erlebt. Aufgeladen mit Energie kann es losgehen- das Unternehmen der Zukunft mitgestalten.“

Annette Neumann