

HR muss sich neu erfinden!

HR Performance im Gespräch mit Professor Dr. Dr. Ayad Al-Ani von der Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft gGmbH über die Auswirkungen der Digitalisierung auf die künftige HR-Arbeit.

HRP: Herr Prof. Dr. Dr. Al-Ani, Sie sind Forscher, Redner und Autor rund um die Themen Change Management, Digitales und Neue Arbeitswelten. In welchem Verhältnis stehen Ihrer Meinung nach Change Management und New Work zueinander?

Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani: Eigentlich müsste Change Management ja den Weg der traditionellen Organisation in den Cyberspace ebnen. Allerdings funktioniert das Change Management heute noch allzu oft auf Basis der Prinzipien der alten Organisation: An der Spitze haben sich einige Leute mehr oder weniger Gedanken gemacht und nun gilt es, alle anderen in der Organisation von diesen Ideen zu überzeugen, ihr „buy-in“ zu erreichen und die abstrakten Ideen gleichzeitig zu operationalisieren. Nun mehren sich zwar heute die Stimmen, die ein solches Change Management auch für die Digitalisierung fordern – meist erkennbar an der naiven Forderung, jetzt „alle Mitarbeiter mitzunehmen“ –, allerdings ist dann meist nicht klar, dass sich zunächst auch Change Management radikal ändern muss. Oft gehen die Initiativen dann auch von unteren Ebenen aus, die mit den bisherigen Mitteln, ihre Aufgaben, wie die Produktentwicklung und innovative IT-Lösungen, nicht mehr meistern können und nach neuen Wegen suchen, um ihren Job zu behalten, und die gehen deshalb das Risiko ein. Die Chefebene schaut zunächst zu, wie die sich schlagen. Also ein eher erratischer Prozess.

HRP: Sie forschen am Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft zum Thema „Crowd-Production im Unternehmen“ im Forschungsbereich Innovation. Was heißt „Crowd-Production“ und welches sind Ihre wesentlichen Forschungsfragen?

Prof. Al-Ani: Ein Schwerpunkt ist die Transformation der traditionellen Organisation durch die Kollaboration mit der Crowd bzw. deren Plattformen. Bislang glaubte man ja, dass die traditionelle Organisation sich nicht massiv verändern muss, da man über kommerzielle Plattformen mit der Crowd kollaborie-

ren kann und so Innovationen und Arbeitsleistungen aufnehmen kann, ohne die eigene Arbeitsweise zu verändern. Dies weicht nun zunehmend der Erkenntnis, dass Unternehmen immer mehr zu Plattformen werden und Plattformen zu Unternehmen. Ein verbundenes Thema ist auch die Auswirkung von Künstlicher Intelligenz (KI) und Blockchain auf die Unternehmen und Verwaltung. Weiter gedacht werden so nun immer mehr Abläufe und auch Entscheidungen von Maschinen übernommen. Diese Maschinen und Smart Objects können über die Blockchain Werte austauschen und sich gegenseitig bezahlen. Damit entstehen völlig autarke Gebilde, sogenannten Metacoin-Plattformen.

HRP: In diesem Zusammenhang stellt sich dann natürlich auch die Frage, welche Auswirkungen eine solch umfassende Digitalisierung auf die Gesellschaft hat.

Prof. Al-Ani: Ja, das ist eine brisante Frage, wie wir die Digitalisierung politisch gestalten wollen. Bislang herrscht ja eher die Meinung vor, dass die Digitalisierung einer unumgänglichen, zwangsläufigen technologischen Logik folgt. Dabei werden die Maschinen und Algorithmen von Menschen gemacht und diese wiederum haben Interessen. Gleichzeitig scheint die Öffentlichkeit von diesem Prozess ausgeschlossen zu sein: Wir sollen nur schneller lernen, wie diese Applikationen zu bedienen sind, dürfen das Design und die Grundlogik aber nicht beeinflussen. Die letzten grundsätzlichen Ansätze der politischen Mitbestimmung in Unternehmen in Deutschland gab es um die 1970er Jahre, als man vergeblich versuchte, auf Basis der neuen Mitbestimmungsgesetze Organisationen demokratischer zu gestalten. Diese Ansätze waren ihrer Zeit wohl zu weit voraus und scheinbar wird auch die jetzige Transformation nicht zu einem neuen politischen Vertrag führen.

HRP: Die Arbeitswelt vernetzt sich immer mehr. Wie sehr sind Innovationen noch Leistungen eines Einzelnen?

Prof. Al-Ani: Der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter hatte nicht verstanden, dass Innovation ein sozialer Prozess ist. Er schilderte ihn ja als die Tat eines Einzelnen, der beinahe schurkengleich das ökonomische Gleichgewicht durch Neukombinationen stört. Innovation ist aber zumeist der Prozess der Kollaboration. Selbst wenn eine Person hier maßgeblich ist, muss sie in der Regel durch andere inspiriert werden, muss sich austauschen und experimentieren. Die Herausforderung ist wohl, dass diese Innovationsprozesse nicht leicht zu planen sind, sie sind oft Glücksfunde, will heißen, man findet etwas, was man gar nicht gesucht hatte. Deshalb ist die Öffnung der Organisation, um neue externe Produzenten und „Tüftler“ in die Wertschöpfung zu integrieren, extrem wichtig. Unternehmen wie Tesla und IBM sind hier plakative Vorreiter und öffnen



oder spenden ihre Patente, um mehr externe Produzenten an der Entwicklung beteiligen zu können bzw. um ganze Ökosysteme zu gründen, die hier partizipieren.

HRP: Was sind die größten Herausforderungen beim Thema New Work, die Arbeitgeber und Arbeitnehmer noch zu meistern haben?

Prof. Al-Ani: In der neuen Organisation wird es völlig neue Beziehungen geben, die heute noch ungewohnt und unbekannt sind: etwa Beziehungen zwischen Menschen und Robotern und Künstlicher Intelligenz sowie Beziehungen zu Produzenten und Ideengebern außerhalb der Unternehmensgrenzen. Hier wird sich die Rolle von HR darin äußern, diese Beziehungen festzulegen und auszugestalten, genauso, wie man den traditionellen Arbeitsplatz designt. Aber auch die eigenen Mitarbeiter werden nur noch einen Teil ihrer Zeit mitarbeiten und über lose Kopplungen mit dem Unternehmen verbunden sein (Crowdworker, „Maker“). Diese neue Workforce erfordert ein anderes Management und hat einen anderen Bedarf an HR. Immer öfter werden auch die Kunden zu Produzenten, etwa Autokäufer, die ihren Wagen durch Fahrdienstleistungen abarbeiten. Auch diese Community will gemanagt und gepflegt werden. Themen wie Kommunikation, Konflikt-Management und Employer Branding bekommen einen völlig neuen Stellenwert. HR muss sich auch hier neue Organisationsmodelle in einem gesellschaftlichen Kontext überlegen.

HRP: Die Digitalisierung wird in den nächsten Jahren zu massiven Umbrüchen in den Unternehmen und damit auch im HR-Bereich führen. Welche Bedeutung kommt dem Change Management in diesem Prozess zu?

Prof. Al-Ani: Der Ansatz, dass man Mitarbeiter etwa überzeugen und motivieren muss, weil sie selbst nicht in der Lage sind, sich ein eigenes Urteil zu bilden, funktioniert so nicht mehr. Entweder – so etwa die Logik des Crowdworking – will man etwas oder man will es nicht. Die Herausforderung, möglichst viele der Fähigkeiten, Ideen und Talente der Mitarbeiter zu nutzen, kann man doch nur lösen, wenn die Leute weitgehend selbst entscheiden, was sie tun – „Self Identification“ –, und vor allem auch, wie sie es tun – „Self Regulation“. Also bedeutet Change Management hier, Strukturen zu definieren, die um die Skills der Mitarbeiter herum gebaut werden, und nicht umgekehrt. Die Idee, top-down vorzugehen, erscheint daher naiv. Es wird also eher Experimentierräume geben, Versuchsplattformen, die dann Ausgangspunkt für weitere Änderungen sind. Auch die Vorstellung, dass jetzt alle bei der Digitalisierung mitmachen sollen, ist wohl übertrieben. Hat man doch gerade in der arbeitsteiligen Hierarchie den Mitarbeitern die Selbstständigkeit ausgetrieben. Jetzt sollen sie aber irgendwie kreativ und selbstgesteuert agieren? Hier muss Change Management unterschiedliche Geschwindigkeiten der Veränderungen für unterschiedliche Unternehmensfunktionen definieren und die alte und neue Workforce ausbalancieren, verbinden und ergänzen.

HRP: Können die Change-Prozesse von HR überhaupt noch bewusst gestaltet werden oder werden sie von den zu erwartenden radikalen Veränderungen selbst diktiert?



Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani forscht am Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft, Berlin und ist Lehrbeauftragter an den Universitäten Potsdam und Basel.

Prof. Al-Ani: Change-Management-Konzepte, die auf neue Strukturen zusteuern, haben heute etwas mit großangelegten futuristischen Diskussionen zu tun: Wie wird unsere Arbeit in fünf bis zehn Jahren aussehen? Wie lange bleiben alte Strukturen bestehen? Wie kann man einen Übergang in gleichzeitig aufzubauende, neue Strukturen finden? Mit welchen Technologien? Wie wird die Demografie wirken? In Summe erscheint eine schrittweise, risikobewusste – was nicht risikoavers bedeuten muss – Vorgehensweise richtig, die versucht, ein klareres Bild der Zukunft zu erarbeiten und eigene Herangehensweisen zu entwickeln, von denen so manche auch nicht funktionieren werden. Die Lerneffekte werden helfen, einen richtigen Pfad für die Unternehmung zu finden.

HRP: Herr Al-Ani, wie schätzen Sie die zukünftigen Aufgaben und die Rolle von HR ein?

Prof. Al-Ani: Ein zentrales Thema für HR wird das Design von Lernstrecken werden. Wenn die Karrierepfade und Anforderungen an Mitarbeiter immer vielfältiger werden, liegt ein Schlüssel zum Erfolg in der verstärkten Lernbereitschaft der Mitarbeiter und Partner des Unternehmens. HR muss helfen, diese Lernpfade individuell zu designen, die aus traditionellem Lernen, digitalen Lerninhalten, Projektarbeit und dem Aufbau einer individuellen Community an Interessenten bestehen werden. Und abschließend: HR wird sich damit auch selbst neu erfinden, Technologien wie KI und Blockchain erlernen und neue Skills aufbauen. Auch um die eigenen Prozesse entsprechend umzubauen und zu digitalisieren: KI kann heute schon ziemlich gut Ressourcenentscheidungen treffen. Und die Akten und Unterlagen der Personalverwaltung werden früher oder später auf einer Blockchain abgebildet, um nur zwei Beispiele zu nennen.

HRP: Herr Prof. Al-Ani, vielen Dank für das Gespräch.