

Facebook und die Ameisen „Wachstum, Wahnsinn, Wirklichkeit“ –

Change Management ist ein dankbares Thema für HR-Konferenzen – und ein ziemlich breitgetretenes. Towers Watson wählte



Stets den Wertschöpfungsbeitrag der HR-Funktion im Blick zu behalten, forderte Sabine Goesch (Allianz).



„Die Welt erfindet sich immer wieder neu“, konstatierte Helmuth Uder (Towers Watson).

CHRISTOPH STEHR ►
Wirtschaftsjournalist
in Hilden

DER AUTOR



Ein junger Mann liegt flach ausgestreckt auf dem Vordach eines Supermarkts. Ein anderer balanciert steif wie ein Brett auf einem Hydranten. „Planking“ heißt der Fun-Sport, den Jugendliche Ende der 90er-Jahre in England erfanden. Seit es Facebook gibt, ist Planking Kult. Über 100 000 Mitglieder des größten sozialen Online-Netztes übertrumpfen sich gegenseitig mit den verrücktesten Posen an den unmöglichsten Orten und stellen Fotos ihrer Stunts ins Web. „Auch das ist Wachstum“, sagte Helmuth Uder, Direktor der Unternehmensberatung Towers Watson, auf der Konferenz „Wachstum, Wahnsinn, Wirklichkeit – mit HR den Wandel gestalten“ in Frankfurt am Main. Towers Watson stellte Studien und Projekte vor, die zeigen, wie das Personalmanagement Veränderungen in Unternehmen begleitet und sich dabei selbst verändert. „Die Welt erfindet sich immer wieder neu“, sagte Uder. „Vor zehn Jahren hat niemand an Social Media gedacht, heute sind allein in

Deutschland 20 Millionen Menschen in Facebook und Twitter.“

Vor allem in einem Punkt stimmten die Referenten der Plenarvorträge und Workshops überein: Wer Wandel bloß hinnimmt, hat ihn halb verpasst. Die HR-Funktion muss vorweggehen, das heißt, sie muss selbst Veränderungen in Unternehmen anstoßen. Dies gelinge ihr, indem sie Geschäftsprozesse nachbilde und so auf Augenhöhe mit den operativen Funktionen handle, regte John Boudreau an. Der Professor für Management und Organisation der Marshall School of Business an der Universität von Südkalifornien präsentierte das Modell des evidenzbasierten Wandels, das auf eine gründliche Organisationsanalyse aufbaut. Das Personalmanagement verknüpft dabei eigene Daten und Instrumente mit denen des Finanzbereichs oder des Risikomanagements und ist dadurch zugleich effektiv und ökonomisch.

wie Towers Watson den Wandel interpretiert

deshalb für sein diesjähriges Personalertreffen einen weniger staatstragenden als knalligen Titel: „Wachstum, Wahnsinn, Wirklichkeit – mit HR den Wandel gestalten“.



Knapp zehn Prozent der Arbeitnehmer überlegen ernsthaft, ihr Unternehmen zu verlassen, berichtete Julie Gebauer (Towers Watson).



Neues aus dem Ameisenstaat berichtete der Verhaltensforscher und Soziobiologe Professor Dr. Berthold Hölldobler.



Das HRM braucht Mut, um Personalstrukturen zu optimieren, so John Boudreau, Marshall School of Business, Universität Südkalifornien.

NICHT ALLE MÜSSEN TOP SEIN

Eine solche Herangehensweise räumt zwangsläufig mit einigen Mythen der HR-Arbeit auf, etwa dem, dass ein Personaler dann einen guten Job macht, wenn er für jede Stelle im Unternehmen den objektiv besten Mitarbeiter findet. Boudreau glaubt das nicht: Eine Fluggesellschaft könne auf erstklassige Piloten, die nie auch nur eine Sekunde lang schwächelten, nicht verzichten. Aber was sei so schlimm daran, wenn der Servicemitarbeiter am Boden die Passagiere einmal weniger fröhlich als sonst bediene? „Meinen Kunden sage ich, dass sie nicht auf jeder Position einen Top-Performer brauchen“, berichtete Boudreau. „Dafür habe ich schon einige entsetzte Blicke geerntet.“

Wie sich HR- und Geschäftsprozesse verknüpfen lassen, zeigte der Wissenschaftler am Beispiel von Shanda aus China, dem weltweit am schnellsten wachsenden Pro-

duzenten von Online-Spielen. Das Unternehmen setzt intern auf die gleichen Motivationsimpulse, die die Verbraucher am PC zum Weiterspielen bewegen: Jeder Mitarbeiter sammelt Punkte, von denen die Höhe seines Gehalts oder die Teilnahme an Weiterbildung abhängt. Eine weitere Parallele zur Gaming-Welt stellt die Fehler-toleranz dar – neues Spiel, neues Glück.

HR-INVESTMENT BRINGT ZINSEN

Sabine Goesch, die im Versicherungskonzern Allianz verantwortliche Personalmanagerin für das globale Industriegeschäft mit 3 500 Mitarbeitern ist, sprach von Return on Execution (RoX), um die Ergebnisorientierung der HR-Funktion zu unterstreichen. „Wir müssen uns immer vor Augen halten, worin der Wertschöpfungsbeitrag von HR liegt“, sagte sie. „Zwei Drittel der Betriebskosten sind Personalkosten. Wie lege ich dieses Investment an, sodass es einen möglichst

hohen Return bringt?“ Falsche Personalentscheidungen schlugen unweigerlich auf das Unternehmensergebnis durch. Beispielsweise lägen die Kosten für den Austausch einer Führungskraft bei 2,4 Jahresgehältern. „Sie sehen“, folgerte Goesch, „dass eine Optimierung des Personalportfolios stets eine Investitionsentscheidung ist.“

In ihrem Geschäftsbereich hat die Allianz-Managerin ein „integriertes HR-Modell“ eingeführt. „Im Idealfall multiplizieren sich Motivationstreiber, Talentqualität und organisatorische Rahmenbedingungen“, erläuterte Goesch. „Anders ausgedrückt: Wenn Sie zwar hoch motivierte Mitarbeiter haben, aber ihnen nicht die richtigen HR-Instrumente zu ihrer Entwicklung anbieten, passiert wenig.“ Das Finanzwesen schlüsselt die Personalkosten unter anderem nach Gehältern, Pensionen, Aufwendungen für Rekrutierung und Abgänge oder für Weiterbildung und Coa-

ching auf. So kann Goesch der Geschäftsleitung genau vorrechnen, wie sich Maßnahmen in Recruiting oder Weiterbildung bezahlt machen.

ENGAGEMENT SICHERT ÜBERLEBEN

Dass modernes Personalmanagement evident, messbar und wirksam sein sollte, betonte auch Julie Gebauer, die dem Leitungsteam von Towers Watson in den USA angehört. Gemeinsam mit ihrem Kollegen Max Caldwell zeichnete sie den Weg von Unternehmen zu Hochleistungsorganisationen nach. Eine entscheidende Rolle spielen dabei das Mitarbeiterengagement, also die Summe aus Motivation, Talent und Energie. „Mitarbeiterengagement ist kein weiches Thema, weil sich nachweisen lässt, dass Unternehmen mit hohem Engagement wirtschaftlich erfolgreicher sind als jene mit niedrigem Engagement“, sagt Gebauer. „Hochleistungsorganisationen machen drei Dinge besser als andere: Führung und Kommunikation, Karriereentwicklung sowie Wettbewerbsorientierung und Leistungsorientierung.“

Allerdings sind viele Unternehmen noch weit davon entfernt. Gebauer und Caldwell zitierten aus der Globalen Personalstudie 2010 von Towers Watson, nach der nur 21 Prozent der Beschäftigten als engagiert bezeichnet werden können. Jeder zweite stellt seinen Führungskräften ein schlechtes Zeugnis aus, und 40 Prozent würden ihr Unternehmen nicht als Arbeitgeber weiterempfehlen. Außerdem glauben 43 Prozent, ihr Unternehmen verlassen zu müssen, um Karriere zu machen. Wenn man noch bedenkt, dass auch unter den Engagierten zahlreiche Wechselwillige zu finden sind, wird klar, wie viel von guten Programmen zur Mitarbeiterbindung abhängt.

Eine der größten Herausforderung sei es, Engagement in Produktivität umzuwandeln, ohne dabei die Beschäftigten ‚auszubrennen‘. Führungskräfte müssten sich um das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter bemühen. Außer-

dem werde von ihnen erwartet, dass sie Talenten Raum zur Entfaltung geben und im Unternehmen sichtbar seien. Wo dies gelinge, steigere sich „klassisches Engagement“ zu „exponentiellem Engagement“.

ORDNUNG IM CHAOS

Mit Engagement der besonderen, nämlich tierischen Art hat sich Professor Dr. Bertold Hölldobler zeit seines Lebens beschäftigt. Der Verhaltensforscher und Soziobiologe, der in den 70er- und 80er-Jahren in Harvard lehrte und 1991 zusammen mit Edward Wilson den Pulitzer-Preis für das Buch „The Ants“ erhielt, begeisterte das Publikum im Abschlussvortrag mit „Ordnung im Chaos – Kommunikation und Kooperation in der Welt der Ameisen“. Nur zwei bis drei Prozent aller Arten auf diesem Planeten sind „eusozial“, das heißt, sie bilden Staaten, doch in der Evolutionsgeschichte haben sie sich als überaus erfolgreich erwiesen. Neben dem Menschen ist die Ameise das beste Beispiel: Die zirka 14 000 bekannten Ameisenarten leben in Populationen von einigen Hundert bis mehreren Millionen Individuen. „Sie zeigen ein hoch entwickeltes kooperatives Verhalten“, sagte Hölldobler. „Ihre Staaten bestehen aus egalitären Netzwerken, also Spezialistengruppen, die für sich allein nicht existieren können, aber gemeinsam als mächtiger Superorganismus auftreten.“

AMEISEN BILDEN SPEZIALISTEN AUS

Die Blattschneiderameisen etwa treiben seit 50 Millionen Jahren Agrikultur und praktizieren eine hoch entwickelte Arbeitsteilung. Zum Vergleich: Der Mensch hat mit dem Ackerbau vor 10 000 Jahren angefangen. Die größten Arbeiterinnen unter den Ameisen schützen mit ihren kräftigen Beißwerkzeugen die Königin, die nächstgrößten zerschneiden die Blätter in den Baumkronen, wieder etwas kleinere transportieren die Stücke ins Nest, wo die kleinsten Arbeiterinnen einen Pilz auf den

Blättern züchten, der als Nahrung dient. Das Erstaunliche ist, dass alle Individuen aus den gleichen Eiern geschlüpft sind. Ihre unterschiedliche Größe ist das Ergebnis unterschiedlicher Futtermengen während des Larvenstadiums – die Spezialisten werden also regelrecht ‚ausgebildet‘.

Duftstoffe und taktile Reize sorgen für schnelle Kommunikation in den Nestern und auf den mehrere Hundert Meter langen ‚Straßen‘ außerhalb. Bei den Honigameisen beobachtete Hölldobler, wie fremde Staaten Konflikte austragen. Auf halbem Weg zwischen ihren Nestern veranstalten sie ein „Turnier“, eine Art Schaukampf: Die Gegner werden nicht getötet, sondern – gezählt. Tatsächlich laufen zwischen den Parteien Kundschafter umher, vergleichen die Größe der eigenen Population mit der der anderen und „melden“ das Ergebnis an die Nestgenossen. Solange die Kräfte im Gleichgewicht sind, passiert nichts. Ist eine Population aber deutlich größer, verlagert sich das Turnier mehr und mehr vor das andere Nest. Chemische Botschaften lassen bei der überlegenen Partei die Motivationschwelle für den Angriff sinken, schließlich wird der schwächere Staat ausgeraubt.

„Es ist ein biologisches Phänomen, dass soziale Systeme stets konkurrieren, wenn sie aufeinandertreffen“, sagte Hölldobler. „Wir Menschen verhalten uns nicht anders, auch wenn wir dies nicht als Entschuldigung für Kriege und soziale Konflikte nehmen dürfen. Die Honigameisen zählen ihre Gegner. Haben wir im Kalten Krieg etwas anderes getan, als Panzer und Raketen zu zählen?“ Der Biologe verzichtete darauf, weitere Parallelen zwischen Mensch und Tier zu ziehen – auch zwischen Personalmanagement und dem ‚Management‘ eines Ameisenstaates. Das war gut so, denn pseudowissenschaftliche Milieuvergleiche gibt es in der populären HR-Literatur schon genug. So konnte jeder Konferenzteilnehmer für sich den Bogen schlagen – beispielsweise von Kommunikation und Kooperation zu Engagement. Oder von Ameisenstaaten zu Facebook. ●