

„LOTSE WERDEN“

MATTHIAS MEIFERT ÜBER HR ALS
KATALYSATOR IN DER TRANSFOR-
MATION, DIE HERAUSFORDERUNGEN
DER DIGITALISIERUNG UND DEN
STIL SEINES BERATUNGSUNTERNEHMENS

Das Interview führte Katharina Heuer Mitte Februar in Berlin.



Bei der Gründung vor fünf Jahren hatten sich die Gesellschafter von HRpepper größere mittelständische Firmen als Zielgruppe gesetzt. Heute unterstützen die Berater auch DAX- und MDAX-Unternehmen in der Transformation. Zum Herausgeber-Interview empfängt Dr. Matthias Meifert in den erst kürzlich angemieteten, zusätzlichen Räumen in Berlin-Kreuzberg: Das noch junge Beratungsunternehmen braucht Platz für Wachstum.

Herr Meifert, Sie haben Ihre Unternehmensberatung HRpepper vor fünf Jahren gegründet. Was waren Ihre persönlichen Highlights?

DR. MATTHIAS MEIFERT Davon gab es erfreulicherweise eine Menge. Viele haben mit unseren Projekten und unseren wunderbaren Klienten zu tun. Es gibt kaum etwas Befriedigenderes und Bereicherndes als gemeinsam mit ihnen wirkungsvolle Lösungen zu erarbeiten und diese dann umzusetzen. Bei der Gründung hatten wir uns auf den großen Mittelstand als Zielgruppe fokussiert und sind sehr früh überrascht gewesen, wie viele DAX- und MDAX-Unternehmen uns beauftragen. „Firmen in tiefgreifenden Transformationen“ ist der gemeinsame Nenner in unserem Portfolio. Und das betrifft kleinere, aber auch viele größere Organisationen. Daneben sind für uns „Pepper“ und unsere Gäste die großen Veranstaltungen besondere Highlights wie unsere jährlichen Hoffeste. Bereits beim Gründungsvent in der Berliner Villa Elisabeth haben wir auf inspirierende menschliche Begegnungen, Humor und eine Prise Irritation gesetzt. Eine Veranstaltung in einer Umgebung mit „Shabby Chic“ abzuhalten, mit Solosaxofonist, Pfarrer, Filmemacher, englischem Professor und Spitzensportler war für eine Beratung damals sicher eher ungewöhnlich. Wir haben sehr früh auf diesen erlebnisorientierten Stil gesetzt und wollten bewusst Dinge anders und wirkungsvoller angehen. Mittlerweile nennen wir unseren Beratungsansatz auch „pepper-Style“, weil er tatsächlich zu einer eigenen Handschrift geworden ist.

Ein internes Highlight war die Beteiligungsrunde Anfang dieses Jahres. Wir haben allen Mitarbeitern die Möglichkeit ge-

geben, sich am Unternehmen zu beteiligen. Schließlich wollen wir nicht nur über andere Formen der Zusammenarbeit reden und von mehr Teilhabe träumen, sondern Fakten schaffen. Damit haben wir Mitarbeiter zu Miteigentümern und Angestellte zu Unternehmern gemacht.

Was treibt die Unternehmen um, wenn sie zu Ihnen kommen, um Transformation zu gestalten?

MEIFERT Deren Kernfragen beschäftigen uns als Beratungsunternehmen ebenfalls: Wie sieht die Zukunft aus, was kommt auf uns zu, und wie müssen wir uns heute vorbereiten, damit es ein Morgen gibt? Früher gab es Best Practices oder Good Practices, an denen man sich zuverlässig orientieren konnte. Heute gibt es keinen Mangel an Herausforderungen und gleichzeitig ein Überangebot an Lösungen. Als Berater verstehen wir uns zum einen als Lotse in dieser Vielfalt und wollen helfen, durch die Komplexität zu navigieren, zum anderen entwickeln wir in Co-Creation mit den Kundensystemen individuelle Antworten auf ihre Problemstellungen. Diese reichen von der Frage, wie sich HR aufstellen sollte, über innovative PE- und OE-Konzepte bis hin zur Transformation ganzer Organisationen, beispielsweise um dem Anspruch gerechter zu werden, frischer, flexibler und agiler zu sein.

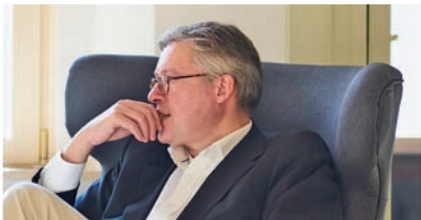
Wie gehen Unternehmen und insbesondere HR mit zunehmender Komplexität und Unsicherheit um?

MEIFERT Wir treffen auf Manager, die unsere Demut angesichts der Kompliziertheit der Welt teilen. Trotzdem bleibt bei vielen Klienten die Sehnsucht groß: „Be-

rater, sag', wie es richtig ist!“ Die Grundannahme der systemischen Schule ist aktueller denn je, dass die Lösung eigentlich im System liegt. Trotzdem braucht es Impulse, um diese zu erkennen. Was die Rolle von HR angeht, habe ich häufiger das Gefühl, dass die Erwartungen über das Ziel hinausschießen. Sicher kann das Personalmanagement in Organisationen als Katalysator der zukunfts-kritischen Transformationen dienen. Aber es braucht nach wie vor ein visionäres Topmanagement, das innovative Lösungen einfordert, gerne auch vorschlägt, mindestens aber los- und zulässt. Die Forderung, HR soll es alleine richten, ist für mich schlicht überambitioniert.

Erleben Sie HR hier denn eher als proaktiv oder als abwartend?

MEIFERT Ich erlebe beides. Da gibt es Organisationen, die sagen: „Lasst uns ein gemeinsames Joint Venture machen, um HR-Innovation zu entwickeln.“ Es gibt andere Organisationen, die hadern mit der Frage: „Bekomme ich ausreichend Support von meinem Topmanagement?“ Wir sollten nicht unterschätzen, dass es ganz unterschiedliche Reifegrade von Organisationen und ihren Mitgliedern gibt. Wir neigen sehr schnell dazu, neue Organisationsformen, neue Formate der Zusammenarbeit oder neue Führungsmodelle zu fordern. Aber wir fragen selten danach, ob die Organisation und ihre Mitglieder reif dafür sind. Es braucht mutiges, aber auch empathisches Handeln. Viele Unternehmen bemerken intern deutliche Reaktanzen gegen das Neue. Also gründen viele Start-ups, gerne auch in Berlin, um schneller zu werden und vermeintlich die Schmerzen der Transformation zu vermeiden. Dadurch erleben



DR. MATTHIAS MEIFERT ist Wirtschaftswissenschaftler und geschäftsführender Gesellschafter der HRpepper GmbH & Co. KGaA, Berlin. Er arbeitet als Managementberater, -publizist und -forscher. Meifert hat diverse Bücher zum Personalmanagement veröffentlicht und ist Kolumnist des Manager Magazins. Auf das Studium der Wirtschaftspädagogik an der Freien Universität Berlin und die Promotion an der Technischen Universität Berlin folgten Lehr- und Forschungsaufenthalte an der European Business School, der Universität Magdeburg und der Technischen Universität Berlin.

viele Großorganisationen eine Dualität von Geschwindigkeiten, Kulturen, Menschenbildern und Praktiken. Das ist ein Trend, der anhalten wird, mit all den Herausforderungen, die damit zusammenhängen.

In vielen Diskussionen erlebe ich, dass diese Dualität gerade eine der großen Herausforderungen für Unternehmen ist – gerade in der Diskussion mit den Interessenvertretern.

MEIFERT Die Hoffnung ist, dass sich die beiden Sphären gegenseitig befruchten: alt mit neu, Tradition mit Moderne. Das geht jedoch nur eingeschränkt. Rückläufige Geschäftsmodelle sehen sich immer mit Effizienzforderungen konfrontiert, während neue Geschäftsmodelle gut ausgestattet werden, jedoch ihren Erfolg noch beweisen müssen. Da sind Spannungen programmiert, die auch Betriebsräte in ihrer Rolle auf den Plan rufen. Der Einstellungsstopp in der einen Ecke der Organisation bei großzügiger Investition in die andere Ecke ist sachlich sehr häufig geboten, emotional nachvollziehbar ist er für viele nicht wirklich. Da braucht es viel Übersetzungsarbeit. Daneben hält die deutsche Gesetzgebung nicht mit den skizzierten Entwicklungen Schritt. Viele Dinge werden noch im traditionellen Muster geregelt, denken Sie zum Beispiel an das Thema Mobilität am Arbeitsplatz. Hier gibt es immer noch viele Anhänger des Bilds vom schutzbedürftigen Arbeitnehmer und vom ausbeutenden Arbeitgeber. Wenn wir jedoch ernst machen wollen mit der Emanzipation des Individuums in Organisationen, müssen wir dem auch juristisch gerecht werden. Und dafür brauchen wir andere Menschenbilder.

Bereits die heutige, aber erst recht die zukünftige Arbeitswelt braucht ein neues Menschenbild des mündigen Mitarbeiters.

MEIFERT Keine ernsthafte Debatte kommt daran vorbei. Viele verantwortungsbewusste CEOs ringen ernsthaft um diese Fragen. Wer für sich – nicht nur in der Managementrhetorik – akzeptiert, dass die Zukunft

der Organisation mehr denn je von den Menschen abhängt, die für, mit uns und für sich arbeiten, dem fallen andere Führungs- und Arbeitsmodelle leichter. Ein Selbstläufer sind sie jedoch nicht, denn es handelt sich um einen tiefgreifenden Kulturwandel teilweise gegen eigene Sozialisationserfahrungen der handelnden Personen.

Hier stellt sich dann auch die Frage nach der Employability, nach den digitalen Mitarbeiterprofilen, die viele Menschen – noch – nicht mitbringen.

MEIFERT An diesem Punkt sind viele ganz leise. Wir müssten zum Beispiel vielen Menschen in Organisationen nach meiner Überzeugung mehr reinen Wein einschenken: Zum Beispiel den Filialmitarbeitern in Apotheken, Reisebüros oder in Banken, aber auch vielen anderen, müssen wir viel klarer sagen: Es gibt eine relativ hohe Wahrscheinlichkeit, dass sie in diesen Profilen nicht bis zur Rente arbeiten werden. Wie wollen wir junge Leute motivieren, einen Beruf zu lernen, für den es jetzt noch Bedarf gibt, der aber in zehn Jahren möglicherweise nicht mehr existiert? Dafür brauchen wir Antworten wie beispielsweise die der Employability oder ein neues Karriereverständnis.

Ich denke, dass wir wie in jeder industriellen Revolution eine große Anzahl von Menschen haben werden, die signifikant verlieren werden, wenn wir nichts tun. Denken Sie zum Beispiel an die Diskussion um das bedingungslose Grundeinkommen; das ist letztlich die soziale Frage in der Digitalisierung konsequent zu Ende gedacht. Wenn künstliche Intelligenz und Robotik viele Jobs komplett abschaffen, stellt sich die Frage: Sind wir als Gesellschaft bereit, die Schmerzen, die durch die Digitalisierung entstehen können, auszuhalten und zu tragen, oder werden wir irgendwann anfangen, auch hier eine vermeintlich verhindernde Regulatorik vorzuschieben? Ich finde es sehr ermutigend, dass sich zu dieser schwierigen Frage auch Spitzenmanager zu Wort melden. Unsere Politik hält sich dazu noch vornehm zurück.

Unternehmensleitungen, Führungskräfte und natürlich HR suchen nach Antworten. Wie begibt sich HR – aus Ihrem Erleben – auf die Suche?

MEIFERT Ich erlebe sehr viele HR-Kollegen, die darum auch wirklich ringen. Im kleinen: Allein die Diskussion um das klassische Mitarbeitergespräch zeigt uns ja die Schwierigkeiten. Das ist für viele Ausdruck von Führung von oben nach unten. Einverstanden, aber wie sieht ein Konzept aus, das hier besser passt? Vorschläge gibt es viele, aber sind diese wirklich zielführender? Passen diese für alle Mitarbeiter? Ich denke, HR hat die Chance, Impulsgeber zu sein, ist aber in multiplen Rollen gefangen. Da stecken die alten Fragen dahinter: Wer sind wir? Welchen Beitrag leisten wir? Die Cranet-Studie zeigt erneut, dass Deutschland in der Frage „Auf welchem Level spielt HR?“ nach wie vor im unteren Mittelfeld rangiert.

Bisher meinten wir, Agilität und Digitalität betreffen primär das Geschäft und die Wertschöpfungsketten. Aber natürlich auch HR.

MEIFERT Absolut. Mit einem Kunden überlegen wir gerade, den HR-Strategieprozess so anzulegen, dass er Modell sein kann für eine agile Haltung in der gesamten Organisation. Und das ist genau das Richtige: „Lasst uns bei uns anfangen, lasst uns Modell sein für andere.“ Ich sehe auch noch eine andere Chance. Unter Auszubildenden, Trainees und junggebliebenen „Wilden“ sind viele mit einer hohen digitalen Affinität. Daraus könnte sich in den Unternehmen eine echte Grassroots-Revolution entwickeln, von unten nach oben. Dazu müssen wir sie aber auch lassen, das zu tun.

Was erleben Sie an HR-Transformationsprojekten?

MEIFERT Wenn wir allein den Aspekt der Social Collaboration weiterdenken, werden viele Leistungen, die HR, aber auch peopleorientierte Unternehmensberater heute erbringen, sich intensiv verändern. Ich hatte vor Kurzem eine Diskussion mit einem Kunden zum Talentmanagement.

Konkret: Wird es künftig nötig sein, dass Führungskräfte Talente vorschlagen, damit die in einen Talentprozess gehen? Es gibt mittlerweile Communitys von freischaffenden Menschen, die ihre Leistungen auf Plattformen anbieten und sich dort auch gegenseitig unterstützen. Dort gibt es eine neue Währung, das sind Feedback- und Anerkennungspunkte. Wenn wir das auf das Talentmanagement übertragen, müssen wir nur noch fragen: Wie viele Punkte braucht ein Mitarbeiter auf seiner Scorecard im Collaboration-Netzwerk? Der Community Mehrwert zu liefern, könnte zum Talentindikator werden. Hier verschiebt sich mit neuen Organisationsformen und mit neuen Organisationsmöglichkeiten die Rolle von HR und Beratern ganz stark.

Dieses Talentkonzept ist sicher eine Vision, aber wir müssen uns schon fragen, wie die Brücke dahin aussieht. Und HR, aber auch wir Berater sollten uns unbedingt mit dem Bezugsrahmen des Digitalen beschäftigen. Wir müssen auf Lernreise gehen und uns die Dinge von innen ansehen, in Start-ups, auf der Republica in Berlin, Beispielen in Asien, Israel oder im Silicon Valley. Damit wir uns nicht falsch verstehen: Es geht nur um Inspirationen, nicht um copy and paste von Best Practices. Denn jede Organisation muss ihren Weg durch die „digitale Pubertät“ selber finden.

Das Business-Partner-Modell ist nach wie vor in aller Munde, aber auch die Frage: Was kommt danach?

MEIFERT Richtig. Manchmal erstaunt mich das auch. Aber ein Business Partner, der seine Rolle ernst nimmt, ist in dieser Zeit auch erheblich herausgefordert. Er führt die gleiche Diskussion mit seinen Klienten, die wir auch gerade miteinander führen. Welche Antworten hat er beispielsweise auf die Situationsbeschreibung: „Wir haben ein Innovationsdilemma, wir kommen da nicht raus, wir sind so phlegmatisch.“? Ich hatte gestern eine Präsentation, da sagte der Vorstandsvorsitzende irgendwann: „Diese Frage diskutieren wir doch seit 40 Jahren, oder? Wie kriegen wir es hin,

dass Menschen mehr Verantwortung tragen und genauso viel Lust am Job zeigen wie für ihr Hobby?“ Ich habe gesagt, absolut, das ist genau der zentrale Punkt.

Und wahrscheinlich wird die Frage auch noch die nächsten Jahre weiterdiskutiert werden...

MEIFERT Im Moment sind wir zumindest konzeptionell ein paar Schritte weiter und es gibt hoffnungsvolle Beispiele. Die Agilitäts-, Demokratisierungs- und Augenhöhenedebatten haben eine ganze Menge gebracht. Wenn es gelingt, dass die Mitarbeiter ein stärkeres Sinnerleben in ihrem Job haben und nicht nur materielle und ein wenig soziale Bedürfnisse befriedigen, dann gibt es Hoffnung, dass deutlich mehr Menschen bereit sind, größere Verantwortung zu übernehmen. Der Business Partner muss diese Diskussion kennen, um seinen internen Kunden beraten zu können. Daneben werden durch die Automatisierung und künstliche Intelligenz zukünftig in den ganzen Shared Service Centern nicht mehr Menschen, sondern Maschinen arbeiten. Dadurch werden Business Partner und alle, die an der Schnittstelle mit ihren internen Kunden arbeiten, eine viel stärkere Rolle spielen können und müssen. Es gibt aber auch radikalere Modelle, in denen in einer neuen organisationalen Ordnung jeder HR machen darf. Dann braucht es die Zentralfunktion nicht mehr. Solange wir die Mitbestimmung haben, glaube ich nicht daran. Aber solche Szenarien helfen, einen Lösungsraum aufzumachen. Interessante Beispiele, die das für sich ausprobieren, gibt es jedenfalls zu studieren.

Ein CFO würde nie die Verantwortung für die Buchhaltung weggeben. Warum diskutiert dies HR?

MEIFERT Aber das ist ja die nächste Frage: Werden wir auf absehbare Zeit Controller haben? Die Wirtschaftsprüfer haben heute schon die größte Sorge, dass intelligente Buchhaltungssysteme sie ersetzen und sogar im Bereich der „nichtgesetzlichen Vorgänge“ wirkungsvoll werden. Natürlich

kann man aus einer Machtperspektive sagen, man benötigt jemanden, der Budgets verarbeitet und die Dinge zusammenhält. Aber am Ende des Tages stellt sich doch tatsächlich die Sinnfrage bei technologischen Alternativen.

Voraussichtlich werden Shared Service Center und bestimmte Tätigkeiten – egal ob in HR oder im Controlling – durch intelligente Systeme ersetzt. Aber wir werden Menschen benötigen,



HRpepper ist die innovative Unternehmensberatung aus Berlin. Beim Ziel, Organisationen zukunftsfähig zu gestalten, stehen Menschen, ihre Fähigkeiten und ihr Zusammenspiel als zentrale Erfolgsfaktoren im Mittelpunkt des Beratungsansatzes. Mit der Philosophie des „pepper-Style“ will sich das Unternehmen von anderen Beratungen unterscheiden. Dabei sind die Elemente Erlebnisqualität, Zukunftsbegeisterung, Strategische Kompetenz, Wissenschaftsorientierung und Wirksamkeit die tragenden Säulen. Zu den Klienten zählen DAX- und MDAX-Unternehmen, (große) Mittelständler und öffentliche Organisationen. Ein besonderer Schwerpunkt des Geschäfts liegt bei Branchen im Wandel: Finanzdienstleistungen, Verkehr, Logistik und Versorgung.

die das, was aus den Systemen kommt, bewerten und im Sinne des Unternehmens und der Mitarbeiter Entscheidungen treffen.

MEIFERT Richtig. HR muss – ähnlich wie ich das als Selbstverständnis für HRpepper beschrieben habe – zu einem Lotsen durch die kulturellen Möglichkeiten, Leadership-Optionen, Reifegraddiskussionen, neuen Arbeitsformen, et cetera werden. Im Rollenbild Lotse steckt, die Möglichkeiten zu erkennen, Herausforderung zu interpretieren und diese aus der Profession heraus zu übersetzen. Da, glaube ich, kann HR sehr, sehr stark auch auf längere Sicht eine Rolle spielen.

Es braucht auch in Zukunft ein starkes HR mit kompetenten HRlern auf Augenhöhe in den Entscheidungsgremien.

MEIFERT Ich verfolge eine Weisheit, die da heißt: „Organisationen müssen auch irritiert werden, damit sie sich verändern.“ Wir haben vorhin gesagt, HR sollte Katalysator für Veränderungen sein. Dazu braucht es auch kecke, auch mal freche HRler, die genau dieses irritierende Moment produzieren können. Das ist nicht immer leicht als Kind der Organisation.

Sehr richtig.

MEIFERT Da sind wir aber natürlich auch wieder in den Rollenbildern gefangen. Jemand, der gleichzeitig beim Betriebsrat anschlussfähig sein muss, jemand, der arbeitsrechtliche Fälle sauber abarbeiten muss, jemand, der gute „Hygieneleistungen“ in den Shared Service Centern produzieren soll und der gute Konzepte noch macht, soll auch noch irritieren? Das ist natürlich nicht trivial und viel verlangt.

Es ist spannend in der heutigen Zeit zu sehen, welche vielfältigen Experimentierräume wir zur Verfügung haben.

MEIFERT Wir müssen wegkommen von diesem „Wir machen es für die Ewigkeit“. Bei einem früheren Auftraggeber haben wir fast zehn Jahre gebraucht, um Mitarbeitergespräche mit über 18 Betriebsräten abzustimmen. Heute kann man sagen, wir probieren es aus, machen einen Prototypen und schauen, ob es funktioniert. Es muss nicht sofort die gesamte Organisation sein.

Haben wir aus Ihrer Sicht die richtigen HRler und wie sieht für Sie der HRler der Zukunft aus?

MEIFERT Das ist jetzt dünnes Eis (lacht). Ich bin fest davon überzeugt, dass wir keine komplett anderen HRler brauchen. Sie müssen ja schließlich auch anschlussfähig in ihren Organisationen bleiben. Wir brauchen aber Menschen, die neugierig sind, die bereit sind, permanent zu lernen. Sie müssen beraten, aber auch sich einmischen wollen und können. Wir brauchen kantige, ja auch freakige Leute, die Organisationen in Schwingung versetzen können. Ich habe schon Respekt davor, weil man auch jeden eckigen Stein rundschleifen kann. Aber: Mehr Mut, mehr Experimente, mehr Prototypen und mehr Irritation sind wichtig. Daneben ist das Thema Karrierewege relevant. Wir sollten dringend weg von „einmal HR, immer HR“. Aber umgekehrt sollte es in jeder Führungskarriere auch eine Station in HR geben.

Vielen Dank für das Gespräch! ●