

„Je mehr wir automatisieren, desto wichtiger wird der Mensch“

Die Arbeitswelt ist im Umbruch, das dokumentiert einmal mehr die viel beachtete Studie „The Evolution of Work“ des HR-Service-Anbieters ADP. Wir haben darüber mit dem neuen Deutschland-Chef von ADP, Steven van Tuijl, gesprochen.



Steven van Tuijl, Geschäftsführer der ADP Employer Services GmbH

Personalwirtschaft: Herr van Tuijl, Sie sind seit Februar Geschäftsführer von ADP in Deutschland, haben die 100 Tage, nach denen man für gewöhnlich ein erstes Fazit zieht, also schon längst überschritten. Wie geht es Ihnen?

Van Tuijl: Mir geht es sehr gut. Wir haben hier ein fantastisches Team, Leute mit guten Ideen und Zukunftsvisionen. Nach wie vor sind wir immer noch ein sehr guter Pay-Roll-Dienstleister. Das behalten wir auch bei. Aber wir nehmen die zusätzlichen HR-Prozesse zukünftig stärker in den Blick, sehen uns als Prozessberater, der die passenden Lösungen und Services zur Verfügung stellt. Wir wollen den kompletten Employee Lifecycle abbilden. Mit der neuen cloudbasierten Lösung iHCM steht uns dazu auch eine sehr innovative Plattform zur Verfügung.

Vom führenden Outsourcing-Anbieter zum HCM-Prozessberater. Ist das die weltweite Strategie von ADP?

„We are all in one HCM“, so die Sichtweise von ADP. Dazu gehört auch die Prozessberatung. Viele unserer Kunden kommen aus der Abrechnungswelt und suchen nicht unbedingt nach neuen Lösungen. Sie haben noch nicht den Blick dafür, wie HCM-Prozesse mit moderner Software abgebildet werden können. Dabei können wir helfen, können durch die langjährigen Kundenbeziehungen

auch Vertrauen aufbauen, wenn es um ein Umdenken im Kopf geht. Denn eines ist auch klar: Je mehr wir automatisieren, desto wichtiger wird der Mensch. Deshalb auch die Studie „The Evolution of Work“, die wir in diesem Jahr weltweit vorgestellt haben. Mit diesen Ergebnissen fällt es uns leichter, über die Zukunft der Arbeit zu sprechen.

Sie waren als Manager in unterschiedlichen Ländern tätig. Sind die deutschen Unternehmen konservativer als Unternehmen in anderen Ländern?

Das Mutterland von ADP, die USA, ist beim Einsatz moderner HCM-Systeme sicherlich weiter als europäische Länder. Aber es verändert sich gerade, viele Unternehmen erkennen den Nachholbedarf und die Möglichkeiten, die die Digitalisierung bietet.

Sie haben die Arbeitswelt-Studie erwähnt. Darin bewerten Menschen insgesamt mögliche Auswirkungen der Digitalisierung und Globalisierung auf die Arbeitswelt. Was war für Sie überraschend, worin sehen Sie sich bestätigt?

Richtig überrascht haben uns die Ergebnisse nicht. Dass beispielsweise die Stabilität des Arbeitsplatzes wichtig ist, liegt in der Natur des Menschen. Hier wird die Substitutionsgefahr, die durch die Automatisierung besteht, durchaus kritisch

gesehen. Aber insgesamt bewerten die Befragten einen Großteil der prognostizierten Zukunftstrends positiv. So wird das Potenzial der Digitalisierung vor allem in den Bereichen Lernen und Arbeitsplatzgestaltung sehr positiv gesehen. Gleichwohl gibt es weltweit durchaus unterschiedliche Bewertungen im Einzelnen.

Wie sehen die Unterschiede aus?

Zum Beispiel wird das Potenzial beim Thema Kollaboration unterschiedlich eingeschätzt. Hier sind die Europäer nicht so aufgeschlossen wie Länder im pazifischen Raum. Insgesamt zeigt die Studie, dass die Affinität zur Nutzung sozialer Medien im asiatischen Raum deutlich größer ist als in Europa. Aber es ist auch eine Generationenfrage. Wenn man sieht, wie jüngere Generationen heute mit Technologien umgehen, wird sich zukünftig auch im Berufsalltag der Einsatz von teils mobilen, digitalen Lösungen sowie Digital und Social Media verstärken. Das hat auch Auswirkungen auf die Art der Zusammenarbeit, auf Führung und Verantwortung.

Sie haben in der Studie explizit nach dem Thema Hierarchie gefragt. Demnach sieht es rund ein Drittel der Befragten eher als negativ, dass Hierarchien und Abteilungen zukünftig entfallen können.

Gut vierzig Prozent der Befragten glauben auch nicht daran, dass die Hierarchien zukünftig wegfallen werden. Aber die Mehrheit der Befragten begrüßt ein Arbeitsumfeld mit weniger Hierarchien und über sechzig Prozent sind auch der Meinung, dass dies so kommen wird. Hierarchien werden sicherlich nicht gänzlich wegfallen, aber sie werden flacher. Wissen und Zusammenarbeit in Netzwerken schlägt Hierarchie. Ein Großteil der Befragten glaubt auch, dass zukünftig deutlich mehr freiberufliche Projektarbeiter auf Zeit in den Unternehmen arbeiten werden. Ich kenne Unternehmen in Amerika, die ausschließlich über freiberufliche Netzwerker arbeiten, über sogenannte Crowdworker. Sehr erfolgreich, sehr flexibel. In Deutschland ist die Offenheit gegenüber Freiberuflern und Zeitarbeitern allerdings noch nicht so groß wie in anderen Ländern, wie die Studie zeigt.

Was wird sich in Deutschland durch die zunehmende Technologisierung ändern?

Deutschland hat die höchste Produktivität in Europa. Das heißt, hier wurde bereits in der Vergangenheit sehr viel in die Automatisierung investiert. Industrie 4.0 findet in Teilen also schon statt. Die Digitalisierung wird aber auch bei uns voranschreiten und dazu führen, dass die Menschen deutlich flexibler arbeiten werden. Und es steht außer Frage, dass sich in Teilen ganz neue Qualifikationsanforderungen stellen. Qualifikation ist die Antwort auf die Digitalisierung. Und die Digitalisierung wird auch dazu führen, dass wir über bessere Leistungsdaten den Personaleinsatz besser steuern können.

Ihre These in der Studie dazu lautet: Technologie wird Unternehmen ermöglichen, proaktiv die Leistungen anzupassen. Wirkt Big Data nicht beunruhigend auf die Mitarbeiter?

Wenn ich die Arbeit flexibel anpassen möchte, dann muss ich Performance messen. Durch die Digitalisierung bekommt man mehr Leistungsdaten über den Mitarbeiter, mehr Transparenz. Insgesamt begrüßen zwei Drittel der Befragten diese Möglichkeiten. Die Deutschen sind dabei allerdings wesentlich skeptischer als andere Länder.

Wie wird sich das Performance Management verändern?

Ich persönlich bin davon überzeugt, dass es auch in einer Arbeitswelt 4.0 ein Performance Management geben muss, das auf individuelle Leistungsziele und -messung baut. Über das Wie kann und muss man allerdings trefflich streiten. In der herkömmlichen Form ist das Performance Management bereits in der Vergangenheit an seine Grenzen gestoßen. Das System war zu unflexibel. Ziele ändern sich deutlich schneller als früher. Es reicht nicht mehr aus, am Jahresanfang fünf KPIs zu setzen und diese dann ein- bis zweimal vom Vorgesetzten bewerten zu lassen. Die Arbeitswelt ändert sich rasant. Kom-

munikation, Kooperation, Feedback – all das wird sich durch die Digitalisierung verändern. Betrachten wir die Consumer-Welt, so ist es mittlerweile selbstverständlich, dass wir Leistungen über Sterne bewerten, über Social-Media-Kanäle liken oder retweeten. Diese Art des unmittelbaren Feedbacks wird auch in die Arbeitswelt einziehen und deshalb werden sich auch die HR-Tools stark verändern.

Wie weit ist ADP in der Entwicklung?

Die HR-Lösungen werden mobiler, flexibler und anwendungsfreundlicher. Ich habe ein Tablet, mit diesem Gerät kann ich von überall auf der Welt auf meine HR-Daten zurückgreifen. Daten, Anträge und Genehmigungen – all diese Prozesse sind bereits heute über ein Dashboard mobil abrufbar. Unser Ziel ist es, die HR-Prozesse so einfach wie möglich darzustellen. Wie so etwas aussehen kann, können Ihre Leser auf der Messe Zukunft Personal erfahren. Auch wir stellen dort unsere neueste Entwicklung vor, die bereits erwähnte iHCM-Lösung. Gute HR-Tools werden zukünftig die Anmutung einer Consumer-App haben müssen.

Das Interview führte Erwin Stickling.

Anzeige