

# „Organisationen fehlt es an Mut und Konsequenz“

Alle reden vom Wandel, nur wenige Unternehmen leben ihn. Fünf Vorreiter stellt Benedikt von Kettler in einem neuen Buch ins Rampenlicht.

INTERVIEW: ANGELA HEIDER-WILLMS



► **Personalwirtschaft:** Sie selbst bezeichnen Ihr Buch als einen Weckruf. Wann und wie wurde Ihnen klar, dass er nötig ist?

**Benedikt von Kettler:** Das ist mir seit Beginn der Transformation unserer Wirtschaft klar. Auch auf die Gefahr hin, jemandem auf den Fuß zu treten: Zu viele Vorstände haben noch nicht verstanden, dass die Zukunft ihres Unternehmens von der People Transformation abhängt.

**Wie zeigt sich das konkret?**

Alle reden über die epochalen Umbrüche, die sich quer durch fast alle Branchen ziehen. Über Elektromobilität, über Künstliche Intelligenz, über „all digital“. Aber: Diese Transformation und damit das Überleben der Unternehmen gelingt nur, wenn sie ihre Personalstrukturen genauso konsequent transformieren. Hinzu kommt, dass sich Millionen von Jobs inzwischen automatisieren lassen. Das sind massive Chancen, aber eben auch massive Umbrüche, die proaktiv gesteuert werden müssen. Und genau da fehlt es Organisationen an Mut und Konsequenz.

**Sie geben fünf Unternehmen Raum, ihre Transformationsprozesse vorzustellen. Warum gerade diese Firmen?**

Die Mutigen beeindruckten mich. Die Telekom ist seit jeher durch die schnelle technologische Entwicklung auf ihre hohe Anpassungsfähigkeit angewiesen. Vorstandin Birgit Bohle spricht im Buch davon, dass es nicht nach altem Muster um Abbau und Neuaufbau von Personalkapazitäten, sondern vor allem um den intelligenten Umbau geht und dass dies eine permanente Transformation ist. Anders bei EnBW, das den Shift von konventioneller Energieerzeugung hin zur Erneuerbaren Energie vollzogen hat und jetzt die Weiterentwicklung zum Infrastrukturanbieter über den Energiesektor hinaus anstrebt. Dass der EnBW-Vorstand Dr. Frank Mastiaux das Buch mitgeschrieben hat, zeigt, dass die Workforce Transformation doch schon auf einigen CEO-Agenden angekommen ist.

**Das Buch beschäftigt sich mit deutschen Unternehmen – hinter die Kulisse welches internationalen Unternehmens würden Sie gerne einmal blicken?**

All derer, die sich neu erfinden müssen. Wie wird aus dem chinesischen Techunternehmen Baidu ein Autobauer? Gleiches gilt für Apple und das vermeintlich geplante Apple Car. Und auf der anderen Seite: Wie wird aus Toyota ein softwaregetriebener Mobilitätskonzern? Wie schafft es die größte Bank der westlichen Welt HSBC oder JPMorgan Chase in die Zeit des digitalen Bankings? Oder schauen Sie sich den Kreis der ältesten Unternehmen der Welt an, der Hénokiens. Diese Unternehmen schaffen es, sich immer wieder neu zu erfinden, bei Wahrung ihres Kerns. Was mich weniger interessiert, sind die Teslas, Googles oder Tencents. Diese Unternehmen bewegen sich bereits in einer „neuen Welt“.

**Gerade beim Weg in diese neue Welt sind uns andere Länder weit voraus. Sie bezeichnen in Ihrem Buch Südkorea als eines der globalen Hightech-Powerhouses. Was wird dort Ihrer Meinung besser gemacht als in Deutschland?**

Südkorea investiert mit seinem New Deal rund 137 Milliarden US-Dollar bis 2025 in die Digitalisierung, Smart

Schools und viele weitere Zukunftsthemen und ist durch Samsung der Weltmarktführer für Handys und Unterhaltungselektronik. Dennoch würde ich hier Südkorea nicht allein in den Mittelpunkt stellen. Generell, und das gilt auch für andere Länder, zum Beispiel China, ist es die Konsequenz, mit der Investitionen gerade auch in Bildung und Digitalisierung gesteckt werden.

### Was kann HR tun, um den dringend benötigten Wandel voranzutreiben?

Vorweg sei gesagt, dass HR schon wirklich vieles gut im Griff hat und in einigen Unternehmen beispielsweise administrative Prozesse effizienter und kundenorientierter gestaltet. Dennoch: Die meisten HR-Prozesse wandeln sich stark. Das geht beim Recruiting los – neue Kanäle, Offenheit für alternative Biografien, aktivere Ansprache werden gebraucht. Auch die Art, wie wir Menschen in Unternehmen entwickeln, verändert sich, hin zu individuellen, neuen Lernformen und flexibleren Karrierewegen.

„HR hat schon vieles gut im Griff.“

### Sie sträuben sich inzwischen dagegen, den Begriff „Change-Programm“ zu nutzen – warum?

Ein Change ist etwas anderes als eine Transformation. Bei Change finden Veränderungen in der Regel innerhalb des Systems statt, während eine Transformation auch den kompletten Umbau eines Systems bedeuten kann. Deshalb glauben wir einfach nicht mehr an das lineare Abarbeiten von Change-Initiativen. Sie sind einfach fehl am Platz, wenn Unternehmen ihre Geschäftsmodelle großflächig neu denken. Wir glauben an den Leitsatz „Verhältnisse ändern Verhalten“. Also kein Storytelling, keine Change-Agents, stattdessen alle HR-Instrumente nutzen, die das Verhalten beeinflussen, also die Art, wie jemand entwickelt, vergütet, arbeitet und so weiter.

### Wie muss HR sich selbst hierfür re- und upskillen?

Erstens: HR muss datengetriebener werden. Das heißt, die Experimentierfreude für Planungs- und Analytics-themen muss steigen, aber auch die Zahlenaffinität. HR sollte wissen, wie die finanzielle Steuerung des Unternehmens funktioniert. Zweitens: Der alte Hut vom Strategiepartner ist leider gar nicht alt, sondern sehr aktuell: HR muss hinter jeder strategischen Unternehmensinitiative eine HR-Initiative legen und seinen Wertbeitrag dazu benennen können. Drittens: HR ist Kulturmacher. Keine Funktion im Unternehmen hat so viel Einfluss auf Kultur wie HR. Die Frage, wie Kultur strategiekonform gestaltet wird, muss HR beantworten.

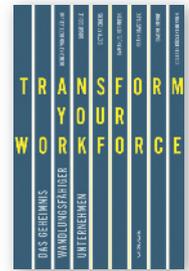
### Und wie wird man vom Personalverantwortlichen zum „Transformation Enabler“?

Benedikt von Kettler

### Transform Your Workforce – Das Geheimnis wandlungsfähiger Unternehmen

Mit Beiträgen von Birgit Bohle, Dietmar Eidens, Immanuel Hermreck, Frank Mastiaux, Simone Menne und Colette Rückert-Hennen.

Murmann Publisher, 2021, Hardcover: 39 EUR, E-Book: 27,99 EUR  
ISBN 978-3-86774-669-4



Durch Selbstbewusstsein. Der HR-Community sollte klar werden, welche historische Chance zur eigenen Positionierung in der aktuellen Transformation steckt.

HR kann hier die Make-or-break-Funktion sein und wirklich zum vielbeschriebenen strategischen Partner aufsteigen. Ich erlebe, dass HR-Bereiche, die Transformation treiben und

hohes Ansehen genießen, eine starke Nähe zu den operativen Bereichen haben, aber vor allen Dingen auch zum Strategie- und Finanzbereich.

### Das heißt, HR sollte über den Tellerrand blicken?

Insgesamt finde ich, dass HR viel von den Bereichen Marketing, Finanzen oder auch Produktentwicklung lernen kann. Hier muss sich HR noch stärker intern vernetzen und „Learning Circles“ aufbauen.

### Wie muss sich Ihrer Meinung nach Recruiting zukünftig gestalten, um echte Transformation möglich zu machen?

Wenn HR nicht weiß, welche Talente es zum Gelingen der Transformation rekrutieren muss, brauchen wir über das „wie“ gar nicht sprechen. Recruiting braucht eine gute Datenbasis und einen engen Schulterchluss mit der Personalentwicklung, denn es werden nicht immer alle Fachkräfte zu bekommen sein, die man sucht. Die eigene Ausbildung und Entwicklung wird ein essenzieller Teil. Das macht aus meiner Sicht die Rolle der PE zu einer absoluten Schlüsselfunktion des Skillshifts.

### Das Buch ist der nächsten Generation gewidmet. Wie stellen Sie sich das Arbeitsleben in 20 Jahren vor?

Monotone und unterfordernde Tätigkeiten sind weitestgehend automatisiert. Das schafft Raum für kreative und emotionale Aspekte von Arbeit. Die klassische Festanstellung rückt in den Hintergrund. Die Freelance-Economy hat weitestgehend übernommen. Nicht Unternehmen formen Mitarbeitende, sondern es ist genau umgekehrt. ■