

Beiträge der HR-Funktion zur digitalen Transformation: Zusammenhänge mit der Unternehmensperformance

Hintergrund

- In Anbetracht zunehmend komplexer, dynamischer und volatiler Anforderungen aus dem internen und externen Umfeld der Organisation ist der Bedarf an Transformation für die HR-Funktion größer denn je.
- Im Kontext der Digitalisierung steht die HR-Funktion zwei zentralen Herausforderungen gegenüber: der internen Digitalisierung von eigenen Produkten und Prozessen sowie dem Anspruch, die Gesamtunternehmung bei der digitalen Transformation zu unterstützen.

Fragestellung

- Grundlage dieser Studie bildeten Daten aus einer Befragung unter $N = 270$ Personalverantwortlichen zu Rolle und Wertbeitrag der HR-Funktion im Rahmen der digitalen Transformation.
- Ziel dieser Studie war es, Unterschiede zwischen der aktuellen und zukünftigen HR-Handlungsplanung aufzuzeigen und Zusammenhänge mit Effektivitätsmaßen nachzuweisen.
- Dazu sollten Ähnlichkeitsstrukturen untersucht und deren Einfluss auf Performancemaße als Zielvariable überprüft werden.

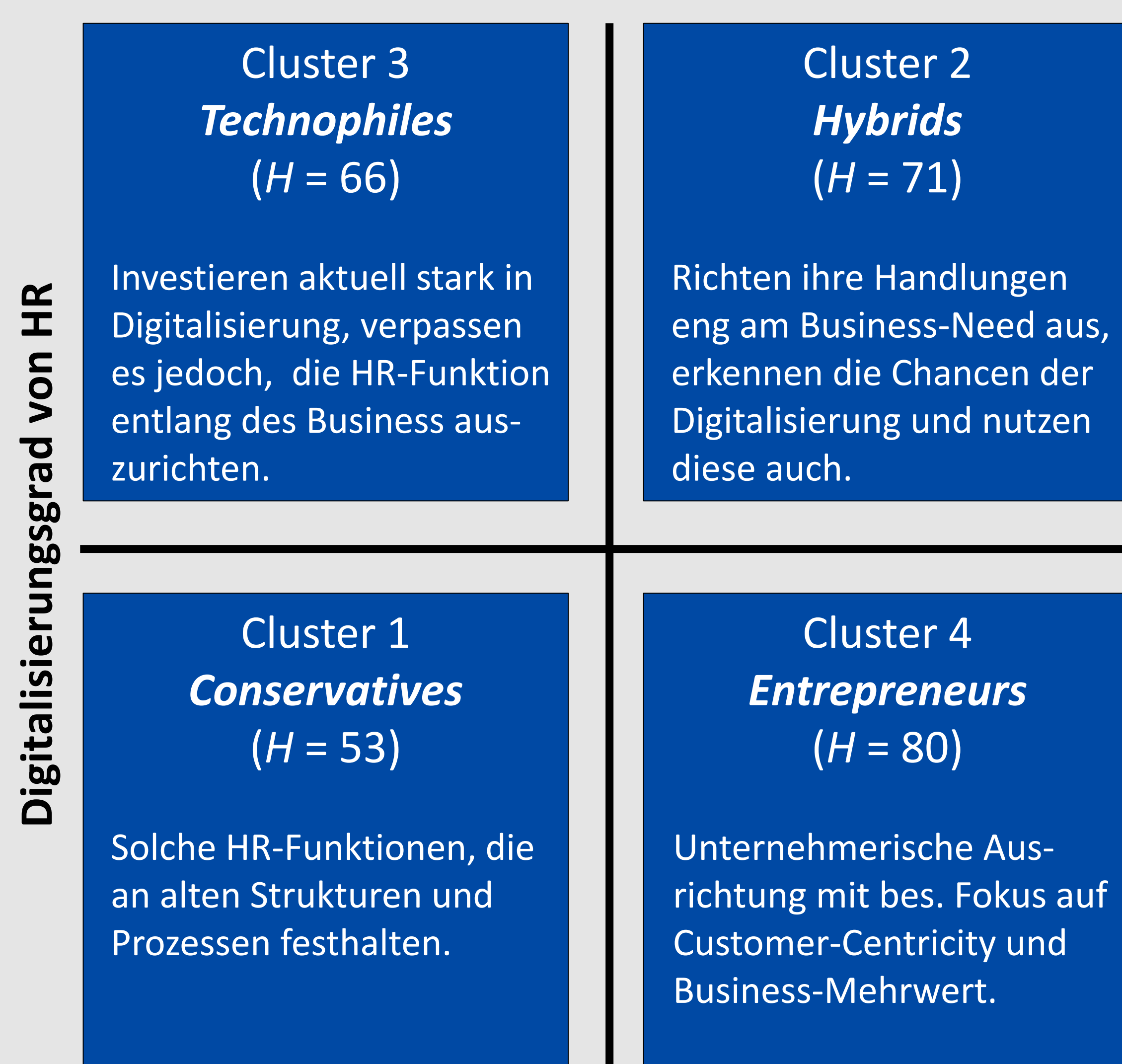
Methode

- Mittels einer **Clusteranalyse** (Dendogramm mit Ward-Verknüpfung, quadrierte euklidische Distanz als Maß) wurden die befragten Unternehmen in Abhängigkeit von ihrem Antwortmuster bzw. ihrer Ausprägung auf **zwei Dimensionen** in Clustern zusammengeführt:

1. **Technologische Dimension:** Digitalisierungsgrad der HR-eigenen Produkte und Prozesse (bestehend aus 16 Items).
2. **Strategisch-organisationale Dimension:** Positionierung der HR-Funktion innerhalb der Gesamtorganisation; Nähe zum Business (bestehend aus 3 Items).

- Mittels einer **univariaten Varianzanalyse** wurde daraufhin überprüft, ob die identifizierten Cluster signifikante Unterschiede hinsichtlich ihres Zusammenhangs mit der Unternehmensperformance – verstanden als **Umsatz, Marktanteil und Rentabilität** – aufweisen.

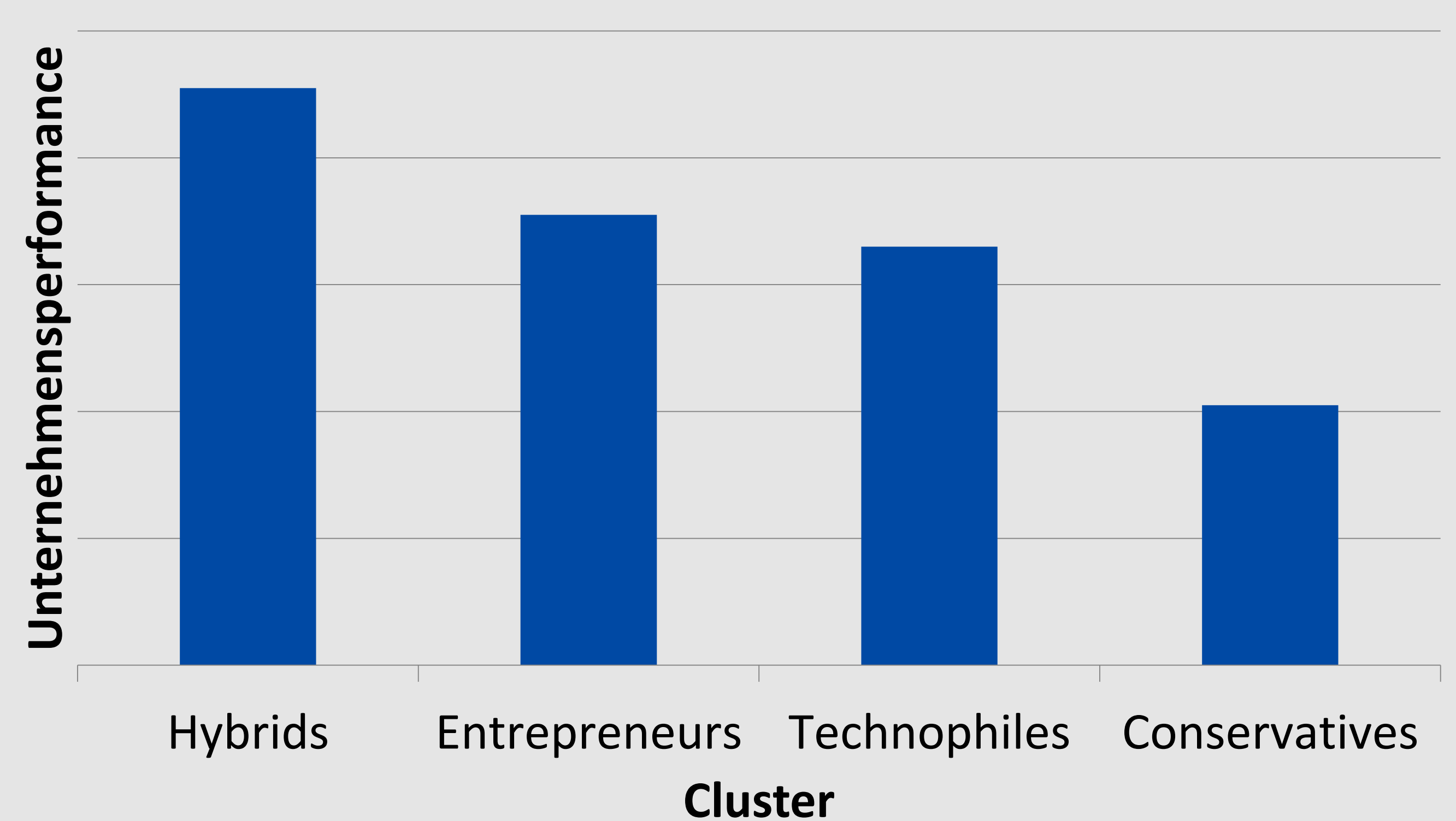
Ergebnisse der Clusteranalyse



Strategisch-organisationale Positionierung von HR

- Das Dendogramm aus der Clusteranalyse legte eine Zusammenführung der Unternehmen bzw. ihrer HR-Funktionen nach Ähnlichkeiten in vier Clustern nahe, wobei die Zwischensubjektfaktoren homogen verteilt waren.
- In Abhängigkeit von ihren individuellen Ausprägungen auf den zwei Dimensionen ließen sich die befragten Unternehmen einem von diesen vier Clustern zuordnen.

Zusammenhänge mit Performance



- Die Tests der Zwischensubjekteffekte aus der Varianzanalyse haben ergeben, dass die vier Cluster sich signifikant hinsichtlich ihres Zusammenhangs mit **Umsatz, Marktanteil und Rentabilität** von einander unterscheiden, wobei $F(3, 266) = 3.005, p \leq .05$:
 - **Cluster 2 (Hybrids)** mit seinem auf beiden Dimensionen stark ausgeprägten Profil erwartet den mit Abstand größten Wertschöpfungsbeitrag.
 - Das auf beiden Dimensionen sehr gering ausgeprägte **Cluster 1 (Conservatives)** erwartet den mit Abstand niedrigsten Wertschöpfungsbeitrag.
 - Cluster 3 und 4 weisen eine deutliche Ausprägung auf *einer* der beiden Dimensionen auf: Wo bezogen auf die gesamte Unternehmensperformance **Cluster 4 (Entrepreneurs)** einen etwas höheren Wertschöpfungsbeitrag leistet als Cluster 3 (vgl. Diagramm), rangiert **Cluster 3 (Technophiles)** vor Cluster 4, wenn es ausschließlich um den Marktanteil als Performancemaß geht.

Fazit

Die Segmentierung der HR-Funktion und ihre unterschiedlichen Zusammenhänge mit Performancemaßen zeigen die Bedeutsamkeit von Business-Nähe an – die im Rahmen der digitalen Transformation vor allem darin besteht, den Fokus auf die Transformation der Gesamtunternehmung zu legen und als strategischer Transformationspartner zu unterstützen, und nicht den Fokus auf die Technologisierung von HR-Produkten zu richten.