

Die HR-Funktion in der digitalen Transformation

Personalabteilungen sind in der digitalen Transformation nicht die zentralen Treiber. Und nur wenige besitzen eine eigene digitale HR-Strategie, wie eine aktuelle Studie zeigt. Mit einem neuen Rollenmodell kann HR beim Thema Digitalisierung deutlich mehr Profil zeigen.



Unter vielen Trendthemen und Herausforderungen stellt die digitale Unternehmenstransformation aktuell das Megathema der Unternehmensführung dar. Durch neue digitale Technologien und konkrete Technologietreiber rund um Data Analytics, Social Media, mobile Apps, Cloud und künstliche Intelligenz entwickeln sich Märkte disruptiv weiter, treten neue Wettbewerber mit höchster Kunden- und Wachstumsstringenz in etablierte Anbietergruppen ein und verändern Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsströme rund um die Gesetzmäßigkeiten der Plattformökonomie. Hinzu kommen zahlreiche unternehmensinterne Optimierungschancen auf der Daten- und Prozessebene, die enorme Effizienzsteigerungspotenziale beinhalten und auf ihrem Realisierungsweg viele Jobfamilien und Berufsbilder verändern werden – mit steigendem Bedarf an Experten und Projektfunktionen, mit fallendem Bedarf an Sachbearbeitungs- und Administrationsfunktionen. Das Kienbaum Institut@ISM für Leadership & Transformation hat 270 Unternehmen und deren Personalabteilungen befragt, wie stark die Personalfunktion in die digitale Unternehmenstransformation eingebunden ist.

In der Umsetzung dieser Veränderung kommt es auf personalwirtschaftliche Faktoren rund um Unternehmenskultur und Führung, Qua-

lifikationsprofile und Mitarbeiterakzeptanz sowie Performance und Talent Management an. Hieraus erwächst für die HR-Funktion eine große Herausforderung und Chance, um die Unternehmensentwicklung neben den klassischen Kernprozessen rund um Recruiting, Förderung, Vergütung und Nachfolgeplanung mit noch mehr Wirksamkeit zu unterstützen.

Dabei trifft die HR-Funktion aktuell auf ein volatiles Fundament. Laut unserer aktuellen Studie sind fast 50 Prozent der Unternehmen noch nicht mit einer konkreten Digitalisierungsstrategie inklusive ausreichender finanzieller Ressourcen und personeller Kompetenzen ausgestattet. Verständlich ist daher, dass auch die HR-Strategie mehrheitlich noch keine digitale Teilstrategie mit Bezug auf folgende Kernfragen aufweist:

- Wie kann die HR-Funktion wirksam die digitale Unternehmenstransformation (mit den Perspektiven neue Geschäftsmodelle, angepasste Strukturen und Prozesse, Modernisierung von Belegschaftskompetenzen) unterstützen?
- Wie kann sich die HR-Funktion durch konsequente Digitalisierung in ihrem internen Kundenauftritt, in ihren Prozessen, Instrumenten und Produkten, in neuen datengestützten Lösungen und Angeboten verbessern?

Eine der wesentlichen Fragestellungen für die Unternehmensführung ist die Gestaltung dieser Transformation – auf evolutionärem Weg mit einem gestärkten Innovationsprozess für bestehende Produkte und Dienstleistungen oder auf disruptivem Weg mit einer unabhängigen Innovations schmiede.

Die Innenperspektive – Kundenwelt und Prozessoptimierung

Gefragt nach dem eigenen Beitrag zur digitalen Transformation geben die HR-Verantwortlichen primär die personelle Ressourcensicherung an. Dabei liegt es nahe, dass die Personalfunktion sehr viel stärker eine evolutionär-hybride Transformation unterstützen kann als eine disruptive Organisationslösung. Schon die Suche und Besetzung digitaler Schlüsselpositionen stellt für einen klassischen Personalbereich eine große Herausforderung dar. Der Grund: Die Vernetzung in den Sourcing-/Kandidatenmärkten ist oft sehr begrenzt, Skills zur Beurteilung und zum Design von Digitalpositionen sind lückenhaft und die Gestaltung einer von digitalem Führungsverständnis geprägten Unternehmenseinheit stellt Neuland da.

Mit weitem Abstand werden Social Media und Mobile Applications von den HR-Verantwortlichen als die am meisten zukunftsweisen den technologischen Innovationen angese-

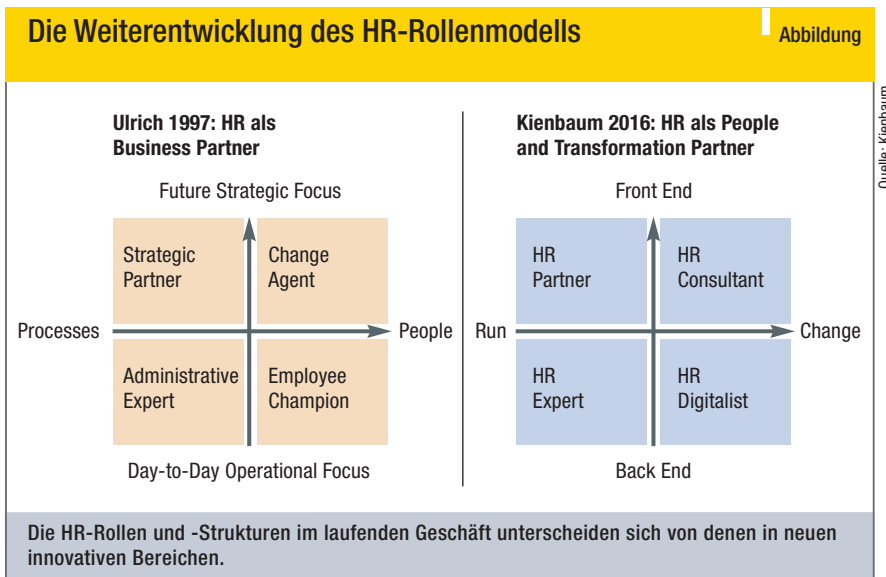
hen. Jedoch scheint das Ausmaß der Veränderung durch die Digitalisierung unterschätzt zu werden, da beispielsweise der Einfluss von (predictive) Data Analytics und Cloud-Lösungen von nur etwa einem Drittel der von Kienbaum Befragten als elementar angesehen wird. Dies gepaart mit der Betonung auf den Prozessen Sourcing, Arbeitgeberattraktivität und Lernen gibt Aufschluss über die aktuelle Einführung von Aktivitäten, wie zum Beispiel Active Sourcing, Gamification, mehrheitlich technikgestützte Tools oder der Aufbau einer organisationalen App-Landschaft. Die Mehrheit dieser personalseitigen Initiativen zählt bereits auf die begehrte Perspektive der „Customer Experience“ ein.

So kommt es beispielsweise bei der Qualifizierung nicht mehr nur auf die fachgerechten Inhalte für bestimmte Profile an, sondern innovative Lernkonzepte werden so konstruiert, dass sie dem Wunsch von Mitarbeitern nachkommen, sich zum gewünschten Zeitpunkt mit eigens gewählten (digitalen) Mitteln zu gezielten Inhalten fort- und weiterbilden können. Auch im Recruiting sind Methoden wie die „Customer Journey“ in der täglichen Praxis angekommen, bei der es um die ideale Prozessgestaltung geht, indem Kontaktpunkte und die jeweils erlebten Erfahrungen – somit der Kunde – absolut im Fokus stehen.

Neben der gerechtfertigten Berücksichtigung der genannten HR-Kernprozesse unterschätzen die Teilnehmer der Kienbaum-Studie auch die Transformationsarbeit in Bezug auf Führungs- und Unternehmenskultur, Change Management und Organisationsentwicklung sowie strategische Personalplanung und Beschäftigungsfähigkeit. Dies lässt darauf schließen, dass sich HR bei den Digitalisierungsaktivitäten in erster Linie selbst im Blick hat, sich allerdings weniger die Frage stellt: „Wie kann ich das Business konkret bei der digitalen Transformation unterstützen?“

Digitale Kompetenzen und Change Management

Die HR-Funktion sieht in unserer Studie ihren Beitrag zur digitalen Transformation als überraschend moderat an, obwohl sie



sich nach Vorstand/Geschäftsführung und IT-Bereich als dritte Kraft auf dem Transformationsweg einordnet. Es wäre tragisch, wenn HR das Potenzial der eigenen Beiträge zur digitalen Transformation der gesamten Organisation unterschätzen würde. Gerade deutsche Mittelständler und auch die Mehrheit der Großkonzerne leiden unter Anzeichen von Hochmut, da sie träge auf dem hart erkämpften Fundament perfektionierter Strukturen und Prozesse sitzen, sich in Diskussionen über Hierarchien, Befugnisse und Verantwortlichkeiten, Regularien und Prozesse der Risikominimierung verlieren und dabei verlernt haben, furchtlos zu denken.

Deshalb stehen an dieser Stelle die Themen Qualifizierung und Kultur im Vordergrund. Die bestehende digitale Wissenslücke zu minimieren, erhöht die Geschwindigkeit, mit der auf marktseitige Veränderungen reagiert werden kann, und somit die Wettbewerbsvorteile. Denn digitale Kompetenzen umfassen weit mehr als Fachwissen über Technologie, Informatik oder IT-Tools. Es geht im Wesentlichen sogar um etwas anderes:

1. Geschäftsmodelle strategisch weiterzuentwickeln, eine Affinität für digitale Wertschöpfung zu generieren, Innovationen voranzutreiben, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen,
2. innovative und vor allem agile Methoden zu etablieren, wie beispielsweise Produkt-

entwicklung mit Design Thinking oder Projektmanagement mit SCRUM,

3. die Belegschaft anhand intelligenter Personalplanung zu flexibilisieren, sie im Kontext ständigen Wandels veränderungsfähig zu machen, Kollaboration, Wissensaustausch, Leidenschaft und Umsetzungsorientierung zu fördern sowie

4. Führungskräfte zu Unternehmern und Transformationspartnern zu entwickeln, ihren digitalen Arbeitsstil zu fördern und sie als Change-Enabler einzusetzen.

Dieses neue „furchtlose“ Mindset in den Köpfen von Führungskräften und Mitarbeitern zu verankern, diesen Veränderungsprozess zu begleiten und das Geschäft bestmöglich zu unterstützen, um marktseitigen Trends zu begegnen, werden zentrale Herausforderungen mit hoher Priorität auf der Digitalagenda von HR.

Wertbeitrag, Aufstellung und Kompetenz

Abgesehen von der Dynamik in der Belegschaft stellt sich die Frage, wie Struktur und Ausrichtung der HR-Funktion eine bestmögliche Leistung rund um den Menschen in der Transformation ermöglichen können. Die Personalbereiche der großen Unternehmen sind mehrheitlich nach dem Drei-Säulen-Modell von Dave Ulrich aufgebaut – mit Centers of Expertise, HR-Business-Partnern und

„ Gerade deutsche Mittelständler und auch die Mehrheit der Großkonzerne leiden unter Anzeichen von Hochmut, da sie träge auf dem hart erkämpften Fundament perfektionierter Strukturen und Prozesse sitzen, sich in Diskussionen über Hierarchien, Befugnisse und Verantwortlichkeiten, Regularien und Prozesse der Risikominimierung verlieren und dabei verlernt haben, furchtlos zu denken.

mit Shared Service Centern. Diese einfache Differenzierung einer auch in anderen Unternehmensfunktionen vorherrschenden Organisationslogik wird jedoch in der Praxis häufig unterbrochen und verkompliziert. Somit ist das reale Bild unserer Aufbau- und Ablauforganisation deutlich vielfältiger – mit konstruktiven, aber auch mit effizienzvernichtenden Folgen. Insgesamt wächst allerdings die Kritik am Dave-Ulrich-Organisationsansatz, den er im Übrigen selber längst mit einem erweiterten Rollenmodell verlassen hat.

Zudem zeigen Studien und Audits im Rahmen von HR-Transformationsprojekten immer noch einen klaren Ressourcenschwerpunkt auf der Ebene von unterstützenden Administrationsprozessen und Transaktionsanteilen in den Kernprozessen des Mitarbeiter-Lebenszyklus. Somit haben die zahlreichen Kompromisse auf dem Weg zu einem radikalen Drei-Säulen-Ansatz Effizienzgewinne verhindert. Die wachsenden Herausforderungen an die Personalarbeit lassen pure Effizienzziele in einem schwächeren Licht erscheinen: Sie braucht in erster Linie eine Umschichtung ihrer Ressourcen und Kompetenzen wichtiger werdender Konzeptions- und Beratungsleistungen rund um die Optimierung und Transformation der Bestandsorganisation sowie die Mitgestaltung der Innovationsorganisation. Es ist jedoch sehr

schwierig, beide Zielorganisationen und Zielkunden „aus einer Hand“ zu betreuen.

Parallele Rollen

Wir vertreten die These, dass Dave Ulrich mit seinem klassischen Start-Rollenmodell ohnehin keine wirkliche Organisationsausage zu treffen beabsichtigte. Vielmehr sollte die Gesamtpositionierung und „Marke“ von HR als Business Partner mit konkretisierenden Rollenaussagen unterlegt werden. Diese folgen einer nachvollziehbaren Strukturierung nach Tagesgeschäft, Zukunft und Strategie einerseits, nach Prozessen und Menschen andererseits. Im neuen Kienbaum-Strukturmodell für die HR-Funktion greifen wir ein Kriterium der Ambidextrie auf, nämlich die Differenzierung von HR-Rollen und -Strukturen nach der Beratung und Betreuung des laufenden Geschäfts, welches in vielen Unternehmungen die große Umsatzmehrheit ausmacht, und der Beratung der Innovationsbereiche. Zudem bringen wir die Dimensionierung nach Markt-/Kundenfunktionen und nach Non-Marktfunktionen ein, die nicht notwendigerweise nur auf der Prozessebene unterwegs sind.

Hier findet sich das Gesamtoperationsgeschäft der HR-Funktion in der Kombination aus Experten- und Shared Services. Der Faktor Technologie beziehungsweise Digitalisierung wird die Aufwendungen für HR-

Transaktionsprozesse weiter reduzieren und die lange propagierte Trennung zwischen der Experten- und der Service-Rolle infrage stellen.

Wichtiger ist der Aufbau einer reinen Beratungsgruppe, die nach agilen Organisations- und Arbeitsmethoden funktioniert und direkt auf Ebene der Geschäftsfeldleitung projektbezogen agiert. Die Schlüsselrolle des kundenorientierten HR-Partners sollte sich in diesem Kontext neben der Führungskräftebetreuung auch direkt auf Potenzialträger, Talente, erfolgskritische und anspruchsvolle Jobgruppen ausrichten – also in erster Linie Mitarbeiterbindung, Klima und Kultur, Talentförderung und Qualifizierung im jeweiligen Betreuungsbereich forcieren.



Autor
Dr. Walter Jochmann,
Mitglied der Geschäftsführung
und Partner, Kienbaum
Consultants International
GmbH, Gummersbach,
walter.jochmann@kienbaum.de



Autorin
Theresa Belch,
Senior Consultant, Kienbaum
Consultants International
GmbH, Düsseldorf,
theresa.belch@kienbaum.de

Impressum

Redaktion: Erwin Sticking, Chefredakteur; Winfried Gertz, freier Mitarbeiter; Christiane Siemann, freie Mitarbeiterin

Projektleitung: Christiane Siemann

Redaktionsanschrift: Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Luxemburger Straße 449, 50939 Köln
Telefon: 0221/94373-7311, Fax: 0221/94373-7292,
www.personalwirtschaft.de

Fachbeiträge aus bereits erschienenen Ausgaben sind verfügbar unter: www.personalwirtschaft.de

Anzeigen:

Karin Kamphausen (Verkaufsleitung), Telefon: 0221/94373-7324,
E-Mail: karin.kamphausen@wolterskluwer.com

Denise Fei (Anzeigenmarketing), Telefon: 0221/94373-7323,
E-Mail: denise.fe@wolterskluwer.com

Jörg Walter (Anzeigenverkauf), wanema media,
Telefon: 0931/359515-66, E-Mail: pw@wanema.de

Karin Odening (Anzeigendisposition), Telefon: 0221/94373-7427,
E-Mail: anzeigen-delr@wolterskluwer.com

Herstellung: Nicole Holubicka

Gestaltung: www.auhage-schwarz.de

Fotos (S. 6-11): Hartmut Bühler

Bildnachweis: istock/gettyimages

Art.-Nr. 98001932

Druckerei und Lieferanschrift für Beilagen:
Williams Lea & Tag GmbH, München

Copyright: Luchterhand, eine Marke von
Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
© 2016 Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln.

Wolters Kluwer Deutschland GmbH
Sitz der Gesellschaft: Luxemburger Straße 449, 50939 Köln
Telefon: +49 (0) 221 94373-7000, Fax: +49 (0) 221 94373-7201
E-Mail: info-wkd@wolterskluwer.com

Geschäftsführer: Martina Bruder, Michael Gloss, Christian Lindemann, Adrianus Gerardus Verhoef, Ralph Vonderstein
Handelsregister beim Amtsgericht Köln: HRB 58843
Umsatzsteuer-ID-Nummer: DE 188836808

Zur außergerichtlichen Beilegung von verbraucherrechtlichen Streitigkeiten hat die Europäische Union eine Online-Plattform („OS-Plattform“) eingerichtet, die Sie unter ec.europa.eu/consumers/odr/ erreichen.