

# Eine ernüchternde Zwischenbilanz

## Selbstverständnis, Herausforderungen und

Die Digitalisierung hält die deutsche Wirtschaft in Atem: Es gibt kaum ein traditionelles Geschäftsmodell, das aktuell nicht davon bedroht ist, von Tech-Nerds digitalaffiner Start-ups systematisch auf Innovations- und Digitalisierungspotenziale abgeklopft und im Falle eines veritablen Business Case schonungslos attackiert und durch intelligente, radikal auf Kundenbedürfnisse ausgerichtete Lösungen mindestens partiell entlang der Wertschöpfungskette substituiert zu werden. Den Fragen, wie Personaler und Personalerinnen in diesem Kontext strategische und operative Schwerpunkte setzen, welche Herausforderungen sie sehen und welche Wertbeitragshebel sie identifizieren, ist das Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation mit der Studie Digitalisierung @ HR nachgegangen. Die Erkenntnisse geben ein sehr heterogenes Bild aktueller Digitalkompetenzen der HR-Funktionen wieder – eine ernüchternde Zwischenbilanz. →

### DIE AUTOREN

**DR. WALTER JOCHMANN** ▶ Mitglied der Geschäftsführung und Partner der Kienbaum Consultants International GmbH, Düsseldorf. Er betreut zahlreiche Unternehmen bei der strategischen Neuausrichtung von Personalbereichen, im Change Management und in der Beurteilung von Top-Führungskräften und wird seit mehr als zehn Jahren für die „führenden Köpfe der Personalarbeit in Deutschland“ nominiert.



**THERESA BELCH** ▶ Consultant bei Kienbaum Management Consultants, Düsseldorf. Sie betreut Projekte für Großunternehmen und Mittelständler, vor allem in den Bereichen HR-Strategie, Organisation, Transformation und Diagnostik.



## Beiträge von HR im Kontext digitaler Transformation



Aus Sicht der HR-Verantwortlichen wird der Personalbereich deutlich von der Digitalisierung beeinflusst, ergab die Umfrage unter 270 Personalern. Nur die IT-Funktion spürt die Auswirkungen der Digitalisierung noch deutlicher. Dabei folgen im Einfluss unmittelbar die Vertriebsfunktion, mit gewissem Abstand dann Logistik, Forschung / Entwicklung und Produktion (die Fokusfelder klassischer Industrie-4.0-Treiber und deren unternehmensinterne Bottom-Line Optimierung). Weitere Zentralfunktionen, zu denen IT und HR ja gehören, folgen mit deutlichem Abstand – Marketing, Finanzen und Verwaltung. Als Spiegel können andere Studien gelten, nach denen HR im unteren Drittel der Digitalaffinität und -kompetenz liegt und nach denen etwa die Finanzfunktion deutliche Umsetzungsvorteile besitzt. Trotz oder gerade wegen der aktuell als hoch wahrgenommenen Betroffenheit der eigenen Funktion sieht HR sich nicht als Treiber des Themas Digitalisierung auf Ebene der Gesamtunternehmung. Mit großem Abstand wird vor allem der Vorstand als treibende Kraft angesehen, gefolgt von der Leitung der IT-Funktion. In der Überbewertung dieser Rolle deutet sich die fälschliche Gleichsetzung einer innovativen Evolution von IT-Systemen und Digitalisierung an. Immerhin an dritter Stelle wird HR von 14 Prozent der Teilnehmer als Treiber der Digitalisierung im Unternehmen angesehen – eine Vision, dem Unternehmen als strategischer Transformationspartner beiseitezustehen, sähe an dieser Stelle anders aus.

Abbildung 1 vertieft die pauschale Beeinflussungsaussage mit validierten Digitalhebeln und Technologien, vergleicht dabei die Zielgruppe Gesamtunternehmung (und mit ihr primär das Geschäftsmodell) mit dem Personalbereich. Es bestätigen sich bisherige Studien und auch HR-Resonanzen und Themenzuschnitte auf Digitalveranstaltungen, nach denen HR die Social-Media-Anwendungsoptionen mit weitem Abstand als Veränderungshebel der Personalarbeit und ihrer Prozesse einschätzt – weit vor

mobilen HR-Apps und dem Systemthema Cloud oder dem Trendthema Data Analytics / HR Big Data. An sich ist dies nicht verwerflich, nur beschreibt es die Überbetonung der Digitalisierung von HR-Prozessen an sich – also die Innenperspektive. Dabei entzieht sich die HR-Funktion der Frage, wie sie darüber hinaus das Geschäft beim Vorhaben der digitalen Transformation unterstützen kann – die Außenperspektive. Die Grundfrage nach Rolle und Positionierung der Personalfunktion wird sich wahrscheinlich mehr vom Wertbeitrag für die Unternehmensentwicklung als von operativer Exzellenz klassischer HR-Prozesse und -Produkte ableiten.

Auf eine Schlüsselfrage in unserer Studie geben die Teilnehmer die ernüchternde Antwort, dass HR zumindest zum heutigen Zeitpunkt nur im mittleren Bereich die digitale Unternehmenstransformation begleitet. Noch spannender sind die Antworten, in welcher Form und mit welchen Prozessen, mit welchen Angeboten und Wirkungshebeln die Personalfunktion diesen Wertbeitrag zumindest aktuell, also vor einer eigenen Innovationsoffensive, definiert (vgl. Abb. 2).

Mit starken Werten priorisieren Personalmanager das interne und externe Ressourcenmanagement (suchen, besetzen) und die Qualifizierung, mit einigem Abstand Change / Kommunikation / Innovationskultur und Zusammenarbeit. Überraschend niedrig ist die Wirkung über Mitbestimmung, neue Führungsmodelle oder einen zentralen Transformations-Steuerungsbeitrag – mit einem letzten Platz für die gegebenenfalls zentrale Aufgabe einer schnellen Umgestaltung des Personalkörpers. Dass sich die Personalfunktion weniger als Mitgestalter neuer Geschäftsmodelle sieht, ist eher nachvollziehbar, nagt allerdings am Anspruch eines strategischen Transformationspartners. Dass sie die Perspektive der Belegschaft mit erfolgskritischen Kompetenzen, mit Personalkosten, mit Abbau und Anbau in vielen Jobgruppen weniger sieht, könnte ein be-

deutsamer blinder Fleck sein. Externe Expertenurteile ergeben ein deutlich anderes Bild für die werttreibenden HR-Prozesse einer unternehmensweiten, digital geprägten Transformation mit einer sehr deutlichen Betonung von Kultur, Kollaboration, Change und ganzheitlicher Transformation. Die Ergebnisse spiegeln die heute für viele Personalbereiche zutreffenden Kapazitäten- und Kompetenzbeschränkungen in diesen „eher qualitativen Prozessen“ wider – nach Kienbaum-Research liegen sie bei weniger als zehn Prozent des gesamten HR-Headcounts. Wenn die HR-Funktion die Chancen einer Positionsverbesserung aufgrund der Bedeutung personalwirtschaftlicher und kultureller Faktoren in der digitalen Unternehmenstransformation wahrnehmen will, muss diese Leistungsdiskrepanz schnell ausgeglichen werden.

### STRUKTUR UND KOMPETENZEN DER BELEGSCHAFT VON MORGEN

Bereits heute lassen sich gewisse Veränderungen der Belegschaftsstruktur und erforderlicher Kompetenzen der Belegschaft von morgen absehen. Die Studienteilnehmer nehmen bezüglich hierarchischer Ressourcenverteilungen an, dass besonders der Bedarf an Experten und Projektleitern steigen wird. Die Anzahl von Topmanagern wird vor allem im Sinne von Profilen wie „Chief Digital Officer“ oder „Chief Information Officer“ steigen. Das Hinzuziehen von Experten wird wichtiger denn je sein, aber fraglich ist, ob diese im Unternehmen angesiedelt sein werden. Vermutlich wird ein Großteil unternehmensunabhängigen, global vernetzten Experten-Communitys angehören. Aufgrund der räumlichen, zeitlichen und strukturellen Entkopplung ist die Auswahl an Wissensquellen schier unerschöpflich. Die Herausforderung wird also nicht in der Ver-

fügbarkeit von Expertenwissen liegen, sondern vielmehr in der Beurteilung der Güte und Qualität des externen Wissens. Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, dass fachliche Kompetenzen eher Erfah-

mus nicht mehr gezielte Change-Programme mehr oder minder partizipativ absolvieren, sondern wird Teil eines kontinuierlichen und iterativen Change-Prozesses werden. Es wird erwartet, dass ein Schlüs-



Neben Digitalkompetenzen, die sich auf die Realisierung digitaler Wertschöpfungspotenziale beziehen, gilt es, auch die sozialen Kompetenzen zu fördern, die das „neue soziale Miteinander“ im Kontext von Kollaborationsplattformen und virtueller Zusammenarbeit maßgeblich befruchten.

rungsreichtum und generalistischen Anwendungskompetenzen weichen.

Neben Digitalkompetenzen, die sich auf die Realisierung digitaler Wertschöpfungspotenziale beziehen, gilt es, auch die sozialen Kompetenzen zu fördern, die das „neue soziale Miteinander“ im Kontext von Kollaborationsplattformen und virtueller Zusammenarbeit maßgeblich befruchten. Noch mehr aber werden methodische und persönliche Kompetenzen von Bedeutung sein. Methodenkompetenz bezieht sich hierbei auf die Bewältigung der grundlegenden Veränderung der Arbeitswelt und die entscheidende Fähigkeit, die eigene Arbeit und die des (virtuellen) Teams zu strukturieren und neuartige Formate effektiv zu nutzen. Persönliche Kompetenzen hingegen beziehen sich auf den wohl am erfolgskritischsten Faktor im Kontext zukünftiger Kompetenzen: die persönliche Veränderungsbereitschaft. Denn die Belegschaft

sel erfolgreicher Personalarbeit maßgeblich in der Förderung dieser Kompetenzen in der Belegschaft liegt.

### IMPLIKATIONEN FÜR STRATEGIE, ORGANISATION UND STEUERUNG

Mindestens ebenso wichtig wie die kundenorientierte Produkt- und Leistungsansicht sind die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Strategie, Organisation und Steuerung des Personalbereichs. Gesamthaft ist es eine ernüchternde Aussage zur HR-Strategie, dass im unteren Mittelbereich der Antwortskala eine Beschreibung der Digitalisierungsrelevanz in Form einer digitalen Teilstrategie und – das sicher noch wichtiger – abgeleitete Veränderungsziele in Effizienz (Bottom-Line-Perspektive) und Effektivität (Top-Line-Perspektive) oder in konkreten Digitalprojekten vorliegen. Die inhaltlichen Richtungen derartiger Projektformate mit technologischen oder inhalt-

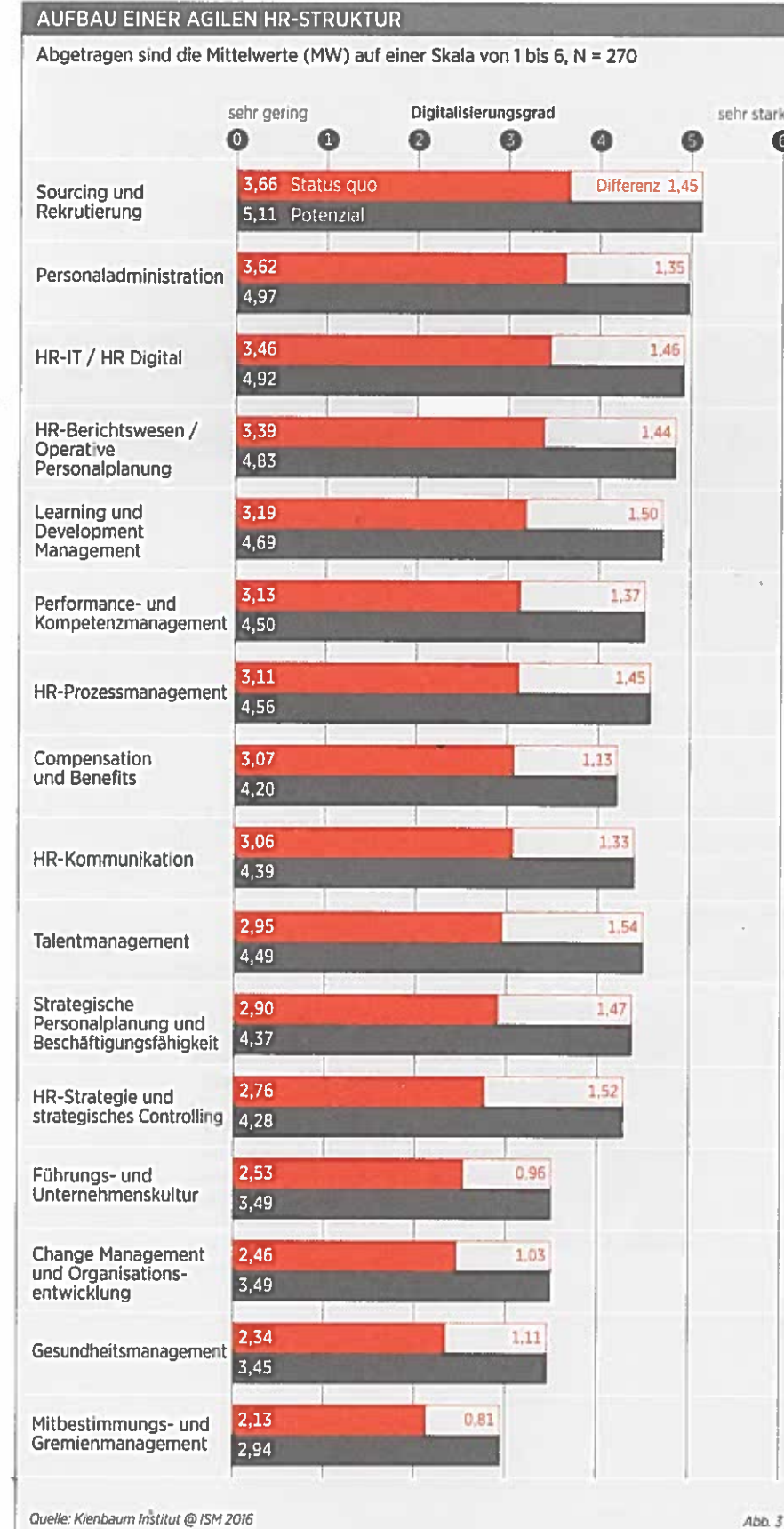
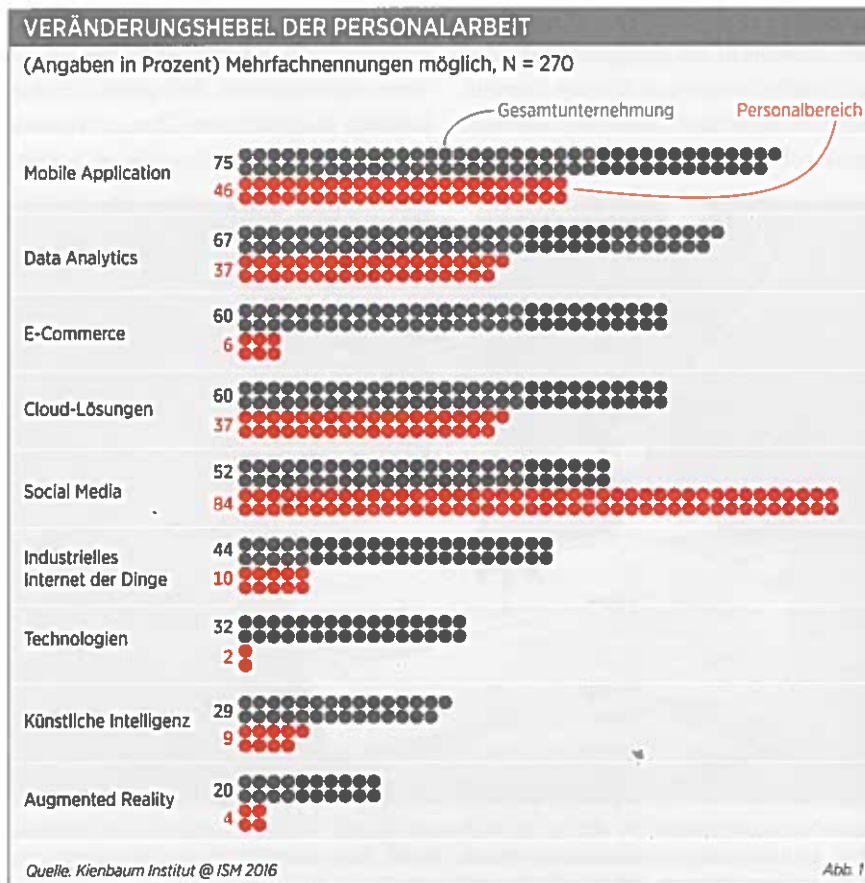
lichen, dann auch kundenbezogenen oder prozessorientierten Veränderungen der heutigen Personalarbeit werden nachfolgend diskutiert – ein konkreter Zugriff auf die zumeist jährlichen Strategieberatungen der HR-Funktion scheint aktuell noch nicht gegeben zu sein – und mit ihr auch der Verweis auf noch nicht ausreichende Budgets oder Kompetenzen. Das Antwortmuster der Studie unterscheidet zudem nicht zwischen der übergreifenden Unternehmensperspektive und der HR-Anwendung, was darauf schließen lässt, dass die Personalmanager die Digitalstrategien anderer Funktionen / Geschäftsfelder wenig kennen und mitgestalten, zumal ein digitaler Gesamtrahmen auf Unternehmensebene auch nicht häufiger gegeben ist (Diskussion Digitaleinheit und Expertenteam, Rolle Unternehmensentwicklung und klassische IT).

Die Antwortmuster der Studie lassen zudem darauf schließen, dass gerade auf der Produktions- und Kundenseite konkrete Organisationsveränderungen bereits erfolgt sind – und dass dies in moderater Form auch für das HR-Geschäfts- und Organisationsmodell und die wohl dominierende Drei-Rollen-Aufstellung / Dave Ulrich-Modell erwartet wird (siehe Ulrich et al. 2009). Klar zu erwarten – allerdings in der Einflussbreite wohl dennoch unterschätzt – ist die stärkste Transformations-erwartung für die SSC-Organisationssäule, es folgen die Competence Center und überraschend moderat die Kernrolle Business Partner. Letztere wird augenscheinlich als dezentrale Präsenzfunktion, meist ja im indirekten Modell der Führungskräftebetreuung, als relativ stabil eingeschätzt und erkennt eventuell nicht das neue Produkt-erleben einer individuellen HR-App-Landschaft für alle Kernprozesse des Mitarbeiter-Lebenszyklus. Offen bleibt die Frage, welche Weiterentwicklung des HR-Operationsmodells in einer Ablösung oder Weiterentwicklung der klassischen aktuellen Rollenteilung gesehen wird (Optionen SSC-Abgabe, Neudefinition HR-Operation, Two-Speed-Organisation und andere).

**INVESTITION IN DIE ZUKUNFT:  
UPDATE DER HR-PROZESSE UND  
JOBPROFILE**

Deutlich stärker sind die Einflussersparungen auf die konkrete HR- Prozesslandschaft, wie Abbildung 3 mit Potenzialausage und aktueller Diskrepanz aufzeigt. Auf der Potenzialsseite zeigt sich die aktuelle Innovationsdominanz der Sourcing-Funktion, gefolgt von Administrationserleichterungen, operativer Personalplanung / Berichtswesen, Lernen und Talent. Die Innenprozesse einer veränderten HR-IT-Funktion, die in aller Regel eine Unternehmensgröße von 2 000 bis 3 000 Mitarbeitern voraussetzt, und eines veränderten HR-Prozessmanagements, das als eigener Bereich ab 5 000 Mitarbeitern vorherrscht, ergeben sich zwangsläufig – mit der schnellen Schlussfolgerung, dass die HR-Funktion sicher mehr an Headcount und Budget in die Technologie-Innovations-Prozess-Kombination investieren muss, und dies sicher in allen Unternehmensgrößen. Ausgewiesene HR-Digitalbereiche oder Innovation Labs finden sich gerade einmal bei einem Fünftel der DAX-Unternehmen und nicht gelisteten Konzerne, darunter aktuell noch sehr selektiv. Durchgängig vorhanden sind sie in den internationalen Plattform-Erfolgsunternehmen mit ihren realisierten digitalen Talent- / Kompetenz- / Führungs- / Performance-Prozessen. Dort setzt auch die Diskrepanzeinschätzung zwischen heute und morgen in unserer Studie an:

Die Entwicklungssprünge werden in den inhaltlichen Treiberthemen der Personalarbeit erwartet – mit Talent, Lernen, Strategie und zukunftsorientierter Personal- und Kompetenzplanung der Belegschaft. Die aktuelle Ausstattung der HR-IT-, Digital- und Prozessfunktionen ist dabei nicht in ausreichendem Maße gegeben – wir stehen augenscheinlich vor einem Invest Case der Personalfunktion, die Budget- und Kapazitätenbenchmarks der HR-Funktion zumindest in einer Übergangsphase belasten wird, bevor sich dann aber mit hoher Wahrschein-



lichkeit ein positiver Business Case ergibt. Diese Diskussion wird erfahrungsgemäß für eine Zentralfunktion ohne direkten Business- und Kundenbezug schwierig – eine HR-Risikomanagementkonzeption kann helfen, die verpassten Möglichkeiten digitaler HR- und Belegschaftsbeleg zu beschreiben und zu quantifizieren. Zudem stellt sich die Anforderung, die im Übrigen für alle sonstigen Unternehmensfunktionen gilt, HR-Datenspezialisten, digitale Systemexperten, Kommunikationsexperten, Projekt- und Change Manager aufzubauen und in einer wirksamen agilen HR-Organisationsstruktur einzufügen.

Die vollständigen Studienergebnisse bieten darüber hinaus unter anderem Erkenntnisse zu konkreten Risiken, die als Blockaden wahrgenommen werden, und dazu, welche innovativen Arbeitsformen als vielversprechend erachtet werden. Ein Herzstück der Studie besteht jedoch in der Analyse der Antwortmuster von vier HR-Typologien, die hinsichtlich ihrer strategischen Positionierung im Unternehmen, der strukturellen Organisation und des Digitalisierungsgrads voneinander unterschieden wurden. Die Antwortmuster pro Typus geben Aufschluss darüber, wie unterschiedlich HR-Funktionen den Weg der digitalen Transformation bewerten und tatsächlich beschreiten und in welcher Form dies unter anderem mit Erfolgsmaßen des Unternehmens in Zusammenhang steht.

**Literatur**

Haufe.de (2015): Kienbaum Jahrestagung 2015. Digitalisierung als Chance zum Touchdown; [https://www.haufe.de/personal/personalszene/kienbaum-jahrestagung-digitalisierung-als-chance-zum-touchdown\\_74\\_305822.html](https://www.haufe.de/personal/personalszene/kienbaum-jahrestagung-digitalisierung-als-chance-zum-touchdown_74_305822.html) (Stand: 02.04.2016)

Ulrich, D. / Brockbank, W. / Johnson, D. / Younger, D. (2009): Human Resource Competencies. Rising to Meet the Business Challenge, The RBL White Paper Series