



HR goes Digital – HR unter Digitalisierungsdruck

In der Pandemiezeit kommt die Transformation plötzlich rasant voran. Doch mit der Einführung digitaler Tools für Homeoffice und virtuelle Kommunikation ist es nicht getan. Die HR-Funktion ist dabei gefragt denn je und kann sich profilieren. Sie hat den Wandel zu begleiten und zu moderieren.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

HR und die digitale Transformation

HR ist intensiv in die digitale Transformation vieler Unternehmen eingebunden. Der Bereich selbst hinkt aber bei der Digitalisierung oft hinterher. Eine Studie von F.A.Z. Business Media und Cornerstone OnDemand untersucht, welche Chancen sich aus der Digitalisierung für HR ergeben und welche Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Rollen das Ressort dabei übernehmen wird.

Der digitale Wandel dürfte – auch infolge der Corona-Pandemie – mittlerweile bei fast allen Unternehmen angekommen sein. Infolge von Homeoffice ist der Einsatz von digitalen Tools wie Videokonferenzen in vielen Unternehmen an der Tagesordnung. Sie tragen dazu bei, dass Unternehmen überhaupt das alltägliche Geschäft aufrechterhalten können. Im digitalen Zeitalter reicht es aber nicht aus, wenn Unternehmen nur neue Technologien einführen. Sie müssen den digitalen Wandel insgesamt im ganzen Unternehmen begleiten. Dabei gilt es den technologischen Fortschritt mit den kulturellen Strukturen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Ein neues Mindset bei Mitarbeitern und Führungskräften ist gefragt. Sie haben sich auf die Bedingungen der digitalen Arbeitswelt einzulassen und müssen gewillt sein, sich die notwendigen neuen Skills anzueignen. Ebenfalls muss sich die Führung den neuen flachen, agilen Strukturen anpassen. Die digitale Transformation ohne einen organisatorischen Wandel ist nicht möglich.

Wie die Digitalisierung

Personalentwicklung verändert

Digitalisierung heisst Dynamik, das gilt auch für die Personalentwicklung. Mitarbeiter wollen schnell Verantwortung übernehmen, ihre Kompetenzen erweitern, und unmittelbares Feedback erhalten. Dafür bedarf es agiler

Strukturen, jenseits von Hierarchien, sowie Selbstmanagement und Selbstdisziplin. Technologie kann genau das bieten. Neue digitale Technologien schaffen die Basis für die Digitalisierung. HR unterstützt durch die passenden Rahmenbedingungen sowie Mentoring oder Beratung den Digitalisierungsprozess.

Zu den Herausforderungen zählen dabei die proaktive Ausrichtung der Mitarbeiterqualifizierung an der Unternehmensstrategie sowie die transferförderliche Gestaltung der Personalentwicklungsaktivitäten. Für die Unternehmenspraxis impliziert dies vier vom CCL Center for Creative Leadership identifizierte Handlungsfelder, die sich wie folgt konkretisieren lassen:

- Neue Formen der Entscheidungsfindung
- RTL Real Time Leadership – der Zwang zu Echtzeitentscheidungen
- Führen in agilen, flexiblen und flachen Strukturen
- und Handlungsmuster statt Vermittlung von Inhalten sowie das Entlernen und die Überwindung etablierter Denk- und Handlungsmuster.
- Klare Verantwortung des Einzelnen für seine eigene Entwicklung, da Autonomie und Eigenverantwortung intrinsische Motivation erzeugen, wobei sich HR als Entwicklungspartner versteht.
- Entwicklung eines neuen Führungsverständnisses, das Führung als kollektiven Prozess begreift, sich vom «Great Man Mythos» der heroischen Führungskraft löst und die Funktion von Führungskräften auf der Grundlage von Einfluss und Leistung, nicht der formalen hierarchischen Rolle definiert.
- Abkehr von inhaltsgetriebenen Personalentwicklungsevents hin zu Entwicklungsprozessen, die auf Selbsterleben und

Coaching beruhen, sowie eine 360 Grad-Entwicklungsarchitektur schaffen, die den Mitarbeiter, seine Führungskraft und Kollegen in gleicher Weise einbindet.

Für die Personalentwicklung erfordert dies den Rollenwechsel vom Bildungsbroker zum Begleiter eines Organisationsentwicklungsprozesses, der in einem Netzwerk kontinuierlich neues Erfahrungswissen verbreitet. Dabei rückt das informelle Lernen von anderen in den Mittelpunkt – gestützt durch neue Lerntechnologien, soziale Netzwerke und Coaching.

Neben dem Lernen on-the-job gewinnt das Lernen in Projekten weiter an Bedeutung, seien es interne Unternehmensprojekte, aber auch externe Projekte. Neue Lernwege lassen sich auch durch explizite Freiräume für eigene Projekte erschliessen. So ermöglicht es Google seinen Mitarbeitern, 20% ihrer Arbeitszeit in eigene Ideen und Projekte zu stecken.

Weitere Bausteine einer neuen, bedarfsorientierten Lernarchitektur resultieren sowohl aus der Entwicklung von Mobile Learning-Anwendungen als auch der Nutzung von Social Media. Diese Lernwege gilt es in noch stärkerem Masse als bisher für Mitarbeiter zu erschliessen, wobei regelmässig nicht die technische Infrastruktur, sondern die Lernkultur den Erfolg bestimmt – hier sind HR und Unternehmensführung in gleicher Weise gefordert, die tradierte Trennung von Lernen und Arbeiten endgültig aufzuheben, jeden Arbeitsplatz zum Lernort zu machen und allen Mitarbeitern Wege zum lebenslangen Lernen zu eröffnen.

Organisationsstrukturen

Die Arbeitsstrukturen sollten dazu beitragen, Druck aus dem Arbeitsalltag zu nehmen, damit ein Arbeitsklima entsteht, in dem sich Mitarbeiter wohl fühlen und effizient arbeiten können. Technologie gehört als eine Art Hygienefaktor dazu. Wer sich stundenlang mit Urlaubsanträgen oder Stundenzetteln herumärgert, der kann sich schlecht auf seine eigentliche Arbeit konzentrieren. Wenn HR also diesen Teil digital abbildet und Zeitfresser eliminiert, ist ein wichtiges Fundament für konzentriertes Arbeiten geschaffen. Die typischen operativen HR-Arbeiten müssen komplett digitalisiert werden.



HR als Gestalter der Transformation

Die neuen digitalen Strukturen ziehen teils tiefgreifende Veränderungen nach sich. Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle hinterfragen. Die bisherigen analogen Geschäftsmodelle werden nicht überleben. Der HR-Bereich ist stark in die Digitalisierung eingebunden und muss den Veränderungsprozess steuern und begleiten.

- Zum einen begleitet das Ressort als Schnittstelle zwischen Mitarbeitern und Unternehmensbereichen den digitalen Wandel und kann den Wandel aktiv mitgestalten. HR übernimmt zunehmend neue Rollen im Unternehmen, etwa eine strategische Rolle als Businessberater. Es muss dafür Sorge dafür tragen, dass Mitarbeiter und Führungskräfte neue Kompetenzen erwerben, die sie im digitalen Zeitalter brauchen. Zwei Drittel der Unternehmensentscheider sehen es gemäss der Befragung als grosse Herausforderung an, die Mitarbeiter im Veränderungsprozess angemessen mitzunehmen.
- HR wird zum Coach in den Veränderungsprozessen für die neuen digitalen Prozesse und für die digitalen Kompetenzen der Mitarbeiter aber auch der Führung.
- Zum anderen muss HR in den eigenen Reihen digitalisieren und Lösungen einführen, um die Effizienz zu erhöhen. Im Zuge der Digitalisierung braucht HR neue Kompetenzen und Fähigkeiten, die teilweise noch nicht im Unternehmen vorhanden und daher von aussen hereinzuholen sind.

Digitale Transformation – eine der Kernaufgaben

Für 90% der Befragten gehört die digitale Transformation derzeit zu den wichtigsten Themen im eigenen Unternehmen. Gemäss

der Studie von FAZ Business Media liegt die Verantwortung, den Kurs des digitalen Wandels vorzugeben, vor allem bei der Geschäftsführung beziehungsweise beim Vorstand. Die Impulse der Veränderung müssen von oben kommen und im Wechselspiel mit den Mitarbeitern konkretisiert und umgesetzt werden.

Mit der Digitalisierung kommt eine Bandbreite an erfolgskritischen Aufgaben auf die Unternehmen zu, die sie neben dem laufenden Tagesgeschäft bewältigen müssen. Unter anderem müssen sie digitale Lösungen implementieren, Prozesse automatisieren, Prozesse vernetzen und die Transformation technologisch umsetzen. Die befragten Unternehmen sind sich mehrheitlich einig, dass Technologie allein aber nicht ausreicht. Der kulturelle Wandel hat parallel zu erfolgen. Dieser muss permanent aktiviert werden.

Digitalisierung zieht einen kulturellen Wandel nach sich

- Die Digitalisierung kann nur gelingen, wenn die Menschen in den Unternehmen sie mittragen. Daher ist es eines der Hauptanliegen der Befragten, einen kulturellen Wandel einzuleiten. Die Denkweisen in der eigenen Organisation müssen sich an die Anforderungen der neuen digitalen Arbeitswelt anpassen. Hierarchien müssen abgebaut werden, Kompetenzen und Verantwortung in die agilen Teams übertragen werden.
- Bei dieser Aufgabe kommt dem HR-Ressort eine entscheidende Rolle zu. Die Mehrheit der Befragten gibt an, dass die Digitalisierung in ihrer Unternehmensstrategie verankert ist. In der Hälfte der Grossunternehmen ist der digitale Wandel zudem auch in der unternehmensweiten HR-Strategie enthalten. Fast vier von zehn Unternehmen (37%) sind überzeugt, dass die HR-Abteilungen als Ganzes einen Beitrag zur unternehmensweiten Digitalisierung leisten. Dafür müssen aber die internen Voraussetzungen geschaffen werden.
- Der Veränderungsprozess führt dazu, dass sich das Selbstverständnis der Personalabteilungen verändert. HR übernimmt somit zunehmend die Rolle eines Change-Makers und strategischen Partners. Das geben jeweils 44% der befragten Entscheider an. Sie sehen damit auch, dass HR einen Entwicklungsauftrag in der Gesamtorganisation

on wahrnehmen muss, und zwar gegenüber den Führungskräften und den Mitarbeitern. HR muss für einen Interessenausgleich zwischen den Führungsebenen sorgen.

- HR sollte in diesem Prozess versuchen, jeden Mitarbeiter im Unternehmen zu erreichen und Allen Orientierung und Hilfestellung zu bieten. Langfristig muss in die Köpfe ein neues Mindset einziehen – unternehmensweit. Das bedeutet auch, dass es eine Abkehr vom Silodenken geben wird und Hierarchien aufweichen.
- Das Silodenken muss einem Prozessdenken weichen. Die Aussagen «dafür bin ich nicht zuständig» oder «das darf ich nicht entscheiden» sind die typischen horizontalen und vertikalen Schnittstellen.

Effizienzsteigerung als positiver Effekt der digitalen Transformation

- Nach Angaben der Befragten ist die Digitalisierung ein Hebel, um die Effizienz zu steigern. Performance Measurement und Performance Management gewinnen an Bedeutung. In den kommenden fünf Jahren möchten rund vier Fünftel (82%) der Befragten mit Hilfe digitaler Technologien HR-Prozesse effizienter gestalten. Jedes zweite Unternehmen möchte gemäss der Studie seine HR-Mitarbeiter von Routineaufgaben befreien und die HR-Administration erleichtern. Dabei wollen sie auch das Kosten-Nutzen-Verhältnis berücksichtigen: Zwei Fünftel (42%) wollen die Kosteneffizienz im Personalbereich erhöhen. Bisherige administrative Arbeiten verursachen überproportional hohe Kosten, Lean Management ist bisher im HR-Bereich wenig bekannt und nur ansatzweise vorhanden.

HR als Ganzes profitiert von digitalem Wandel

- Vom digitalen Wandel profitieren viele HR-Bereiche, allen voran das Recruiting. 70% der Befragten setzen in diesem Bereich digitale Lösungen ein. Aber auch in der Weiterbildung (59%) und im Personalcontrolling gibt es laut Unternehmensangaben digitale Applikationen. HR-Abteilungen nutzen vor allem Tools, deren Anschaffungskosten niedrig sind und die sich leicht in ihre Abläufe integrieren lassen. Je leichter der Zugang zu neuen Technologien ist, desto häufiger geben die befragten Entschei-



der an, sie einzusetzen. HR-Verantwortliche wünschen sich insbesondere digitale Lösungen, die nutzerfreundlich und datenschutzkonform sind. Die Anforderungen an Vernetzung stehen nicht in der ersten Linie.

- Infolge der Pandemie sind derzeit Tools für Videokonferenzen am stärksten gefragt. Jedes zweite Unternehmen fördert die unternehmensinterne Weiterbildung mit entsprechender Learning-Software. Drei von zehn Organisationen setzen Reporting-Software ein. Diese Software fokussiert sich primär auf administrative Prozesse, Prozesse des Wandels spielen nur eine untergeordnete Rolle.
- Gegenüber solchen standardisierten Lösungen setzt nicht einmal jedes vierte Unternehmen komplexere Technologien wie Self-Service-Apps, HR-Analytics-Software oder auch Feedback-Apps ein. Data Analytics bietet vielfältige Chancen. Prinzipiell haben Personalabteilungen in Grossunternehmen bei der Digitalisierung gegenüber kleineren Betrieben die Nase vorn.

Die neuen Herausforderungen durch die Digitalisierung

Die Herausforderungen des aktuellen Digitalisierungsschubs sind für den Human-Resources-Bereich (HR) gross. Einerseits kommt ihm eine Schlüsselrolle als strategischer Partner und Architekt kultureller Veränderungen in den Unternehmen zu. Andererseits muss er die Digitalisierung des Personalmanagements vorantreiben. Derart umfassend gehen aber bislang hauptsächlich Grossunternehmen die digitale Transformation an.

Zu diesem Schluss kommt jedenfalls die Studie «HR in der digitalen Arbeitswelt» von F.A.Z. Business Media, für die im Sommer 2020 insgesamt 211 Führungskräfte aus dem DACH-Raum befragt sowie fünf vertiefende Interviews mit HR-Entscheidern geführt wurden.

Überraschend ist das nicht. Schliesslich ist der Grad der Digitalisierung im Bereich Human Resources eng mit dem Ausmass der Digitalisierung des Gesamtunternehmens verknüpft. Und hier hinken kleine und mittlere Unternehmen oft hinterher. Der Reifegrad der Digitalisierung ist bei KMU noch gering, es gibt wenige digitale Vorreiter, ein grosser Teil der KMU hat mit der Digitalisierung noch nicht begonnen.

Digitale HR-Tools tragen zur Wertschöpfung bei

Dabei kann ein smartes Human Resources Management mit digitalen Tools für die Personalarbeit vielfach zur Wertschöpfung im Unternehmen beitragen,

- Neue HR-Produkte, etwa Echtzeit-Simulationen der Kosten und Nutzen von Recruiting-Kampagnen und -Kanälen oder datenbasierte Analysen, etwa zu Schlüsselpersonen des Unternehmens.
- Erbringung der Personalarbeit in perfekter Qualität, da Roboter keine Fehler machen und 24 Stunden am Tag für Fragen von Bewerbern und Mitarbeitern zur Verfügung stehen. Standard Aufgaben entfallen damit.
- Kosteneinsparungen, beispielsweise durch die Automatisierung standardisierter und repetitiver Prozessschritte, was jedoch nicht zwangsläufig zu Arbeitsplatzwegfall, sondern nur einzelner Tätigkeiten führt und Personalkapazitäten für andere Aufgaben schafft.
- Freiwerdende Kapazitäten können für wertschaffende Tätigkeiten wie Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt werden.

HR muss Mitarbeiter bei Digitalisierung mitnehmen

- Die meisten Unternehmen erkennen die Notwendigkeit der Digitalisierung und viele ihrer Vorteile an. Immerhin sagen laut der F.A.Z.-Studie rund 90% der Befragten, die Digitalisierung sei aktuell eines der wichtigsten Themen in ihren Unternehmen. Doch im Schnitt ist sie nur bei 22% der befragten Unternehmen auch Teil der HR-Strategie. Die Schwerpunkte der Digitalisierung liegen immer noch in der Produktion, der Beschaffung und dem Marketing/Vertrieb. Lediglich bei Grossunternehmen gibt die Hälfte der Interviewten an, die digitale Transformation gehöre bereits zum strategischen Programm des HR-Ressorts.
- Grundsätzlich stehen im Digitalisierungskontext kultur- und mitarbeiterbezogene Aufgaben ganz oben auf der Agenda der Unternehmen – noch vor der technologischen Umsetzung. Zwei Drittel der Befragten sehen es als grösste Herausforderung an, die Mitarbeitenden im digitalen Wandel adäquat zu begleiten. Coaching wird zum

Erfolgsfaktor. Dabei übernimmt der Studie zufolge die HR-Funktion im unternehmensweiten Transformationsprozess primär strategische und Change-bezogene Verantwortung. Seit Pandemiebeginn ging es allerdings primär um die schnelle Lösung praktischer Digitalisierungsfragen. Nun stehen die strategischen Themen auf der Agenda.

Grossunternehmen sind Vorreiter bei Digitalisierung

So ist nach Ansicht der Befragten die Transformation von HR aktuell besonders durch Videokonferenzen und Remote Work gepusht worden. Aber auch virtuelle Bewerbungsgespräche, E-Learning-Tools sowie mehr Investitionen in HR-Management-Software haben dazu beigetragen. Hier zeigt sich einmal mehr, dass grosse Unternehmen in Sachen HR-Digitalisierung Vorreiter sind: Während zum Beispiel drei Viertel der Grossunternehmen virtuelle Bewerbungsgespräche durchführen, tun dies nur 60% der mittleren und 30% der kleinen Unternehmen. Ähnlich sieht es bei der Beschleunigung der Prozessdigitalisierung aus. Vor allem grosse Konzerne haben die Digitalisierung der HR-Prozesse vorangetrieben (42%), aber nur 36% der mittleren Betriebe und 25% der kleinen Unternehmen. Der Mittelstand hinkt deutlich hinterher.

Ausblick HR goes digital

HR steht noch am Anfang der Digitalisierung, gewinnt aber immer mehr an Bedeutung, um den technologischen Wandel mit einem Kulturwandel zu begleiten und zu festigen. Die Zeit drängt, viele Unternehmen fallen dadurch in der Wettbewerbsfähigkeit zurück. HR muss zum digitalen Vorreiter werden.

QUELLE

FAZ Business Media Studie Welt der Arbeit 2020



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich ist Investor, Unternehmer und geschäftsführender Gesellschafter eines Familienunternehmens im Bereich Maschinenbau. Er war lange in Vorständen verschiedener internationaler Unternehmen tätig (u.a. BASF, Adidas und Mövenpick). Als Inhaber und Partner der Gerberich Consulting AG berät er mittelständische Unternehmen in strategischen Fragen. Er hat Maschinenbau und Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT in Cambridge studiert.