



Foto: Cachelin

Autor

Joël Luc CachelinGeschäftsführer der Wissensfabrik,
St. Gallen

cachelin@wissensfabrik.ch

HR-Kompetenzen in einer digitalen Welt

Das Internet verändert das Human Resource Management. Doch wie wirkt sich die Digitalisierung auf den Einfluss der Personalabteilung aus? Aktuelle Studien zeigen: Wenn HR wertschöpfende Zukunftsaufgaben frühzeitig erkennt, die entsprechenden Kompetenzen aufbaut und Instrumente entwickelt, kann die Personalfunktion an Einfluss gewinnen.

HRM nicht mit Personalabteilung gleichsetzen

Unter Experten und Managern ist zwar unbestritten, dass das Human Resource Management weiter an Bedeutung gewinnt. Doch es setzt sich mehr und mehr die Prämisse durch, dass das HRM nicht mit der Arbeit der Personalabteilung gleichzusetzen ist. Denn auch andere Abteilungen und externe Partner leisten einen Beitrag zum Management des Humankapitals.

Die Wissensfabrik begab sich deshalb mit der „HRM-Trendstudie 2013“ im Oktober 2013 auf die Suche nach der „Zukunft der Personalabteilung an der Grenze zu Marketing, IT, Controlling und Innovationsmanagement“. Dazu führte sie zuerst eine Metastudie durch, die zehn bestehende Studien zur Zukunft der Personalabteilung auswertete (siehe „HRM-Trendstudie 2013“). In einem zweiten Schritt befragte sie drei Gruppen zu diesem Thema: HR-Experten (Beratende, Wissenschaftler, Journalisten), Mitarbeitende in Personalabteilungen sowie Mitarbeitende aus

anderen Abteilungen. 129 Personen haben an der quantitativen Befragung im Internet teilgenommen – die meisten von ihnen arbeiten in leitender Funktion.

Die Metastudie zeigt, dass sich die Personalabteilung in den vergangenen Jahren entwickelt hat. So kommt die Kienbaum-Studie zu dem Ergebnis, dass HR näher an die unternehmerischen Prozesse gerückt ist, und die PWC-Studie sieht Anzeichen dafür, dass insbesondere in Großunternehmen der Wandel zum Business-Partnermodell gut vorankommt.

Gleichzeitig bemängeln die untersuchten Studien Defizite bezogen auf die Ausrichtung an der Zukunft, die Nähe zu Geschäftsprozessen und die eigenen Kompetenzen. Auch die Eigeninitiative der HR-Persönlichkeiten, die organisationalen Verankerung der HR-Abteilung und deren Geschäftsmodell scheint den Erhebungen zufolge verbesserungswürdig. Die Studie von McKinsey ist besonders kritisch. Sie berichtet, dass die befragten

Führungskräfte nicht glauben, dass HR für die zukünftigen Aufgaben bereit ist – weder im Hinblick auf Talentmanagement (23%), Human Capital Analytics (43%), noch Organisationdesign (23%). Strategische Defizite stellen auch die Studien von promerit, Haufe und Universität St.Gallen fest: 60 Prozent der Vorstände glauben nicht, dass HR Strategien und Pläne für die künftige Personalarbeit bereit hat.

Diese Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass viele Personalabteilungen zu wenig unternehmerisch tätig sind und sowohl sich als auch ihre Wertschöpfung zu schlecht auf dem internen Markt verkaufen. Schaut man sich an, auf welche Aufgaben sich die Personalabteilungen heute mehrheitlich konzentrieren, trifft man überwiegend auf traditionelle Felder wie die Administration. Auffallend sind aber die von den anderen Abteilungen wahrgenommenen Defizite bei neuen strategischen Herausforderungen wie der Change- und Innovationsfähigkeit. So glauben laut Befragung der Wissensfabrik nur 54 Prozent der Befragten aus anderen Abteilungen, dass HR einen Beitrag zum Change-Management leistet (im Vergleich zu 89 Prozent aus HR). Noch weniger erkennen einen Beitrag zur Innovationskultur (33%) oder Innovationskraft (38%). Das aber sind ausgerechnet die Auf-

HRM-TRENDSTUDIE 2013

Die Metastudie der Wissensfabrik untersuchte zehn Studien, die sich mit der Zukunft der Personalarbeit beschäftigen:

- ▶ Tower Watson: HR Service Delivery and Technology Survey, 2013
- ▶ Haufe: HR Image, 2013
- ▶ accenture: The Future of HR, 2013
- ▶ Deloitte: Human Capital Trends, 2013
- ▶ Kienbaum: HR Strategie & Organisation, 2013
- ▶ Universität St.Gallen, promit & Haufe, HR aus Sicht der Unternehmensführung, 2013
- ▶ KPMG: Rethinking Human Resources in a Changing World, 2012
- ▶ Haygroup: Die Zukunft von HR: Die eigene Rolle neu definieren, 2013
- ▶ McKinsey: The State of Human Capital, 2012
- ▶ pwc: Personalmanagement im Wandel, 2011

gaben, die gemäß den Befragten am meisten Wertschöpfung stiften.

Personalabteilung unter Druck

Aus Sicht der Personalabteilungen sind die Erkenntnisse der HRM-Trendstudie 2013 er-rüchternd. Die Befragten glauben nicht nur, dass die HR-Funktion Aufgaben an andere Abteilungen verlieren wird, sondern auch, dass sie sich keine neuen Aufgaben sichern kann. Bei keiner einzigen der 24 abgefragten Aufgaben werden Personalabteilungen in den nächsten zehn Jahren gemäß den Befragten zulegen (Abbildung 1). Im Gegenteil droht die Gefahr, dass HR Verantwortung an andere Abteilungen abgeben muss. Das betrifft auch traditionelle HR-Aufgaben wie die Pflege der Stammdaten oder die Rekrutierung.

Die Digitalisierung treibt diesen Prozess zusätzlich voran. Die Metastudie lässt den Schluss zu, dass sich viele HR-Bereiche durch die Digitalisierung neu erfinden müssen. Denn die Aufgaben, auf die sie sich mehrheitlich fokussieren, werden in Zukunft zumindest teilweise obsolet. Softwarelösungen nutzen Algorithmen anstelle von Menschen, um Bewerbungen zu sortieren. Mitarbeiter bilden sich über Onlineplattformen oder Social Media weiter – an den Personalabteilungen vorbei. Die Beschäftigten erfassen ihre Personalstammdaten oder Spesen selbstständig im firmeneigenen Computersystem.

Digitalisierung schafft neue Aufgabenfelder

Etwa 56 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass Big Data die Stellung der Personalabteilung verändern wird. Die Digitalisierung birgt auch Chancen für eine Re-Positionierung der Personalabteilung. So kann das datenbasierte Management dazu führen, dass die Personalabteilung geforderte Investitionen durch Zahlen begründen und Erfolge belegen kann. Generell kann man nach den Ergebnissen der HRM-Trendstudie 2013 das Fazit ziehen, dass das Internet einen enormen Bedarf an Change-Management schafft, von dem die Personalabteilung durchaus profitieren kann. Vereinfachend lassen sich vier Felder der Digitalisierung unterscheiden, die für HR relevant sind:

Hardware: Viele Unternehmen stellen auf eine „Bring-your-own-Politik“ um, nach

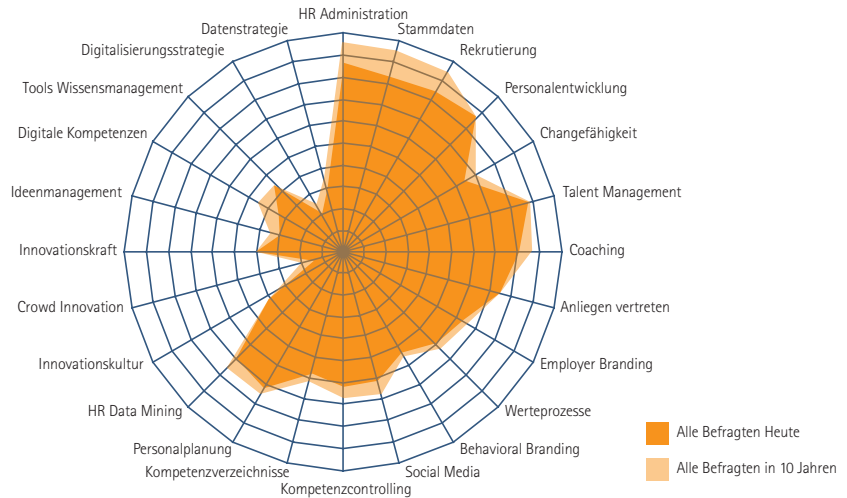


Abbildung 1: Wahrgenommene und antizipierte Aufgaben der Personalabteilung heute und in 10 Jahren (HRM, Trendstudie Wissensfabrik 2013)

der Mitarbeiter ihre privaten Smartphones, Laptops oder Tablet-Computer auch am Arbeitsplatz verwenden dürfen. Im weiteren Sinne gehören auch Architektur und Mobiliar eines Unternehmens zur Hardware, denn auch sie müssen sich den digitalen Arbeitswelten anpassen. Die Personalabteilung kann sich als Promoter neuer Arbeitswelten verstehen und bei der Gestaltung von analogen und digitalen bzw. hybriden Arbeitsumgebungen aktiv mitwirken.

Software: Die Software umfasst alle Elemente einer digitalen Arbeitsumgebung. Sie setzt sich aus den eingesetzten Programmen, den unterstützten webbasierten Anwendungen, digitalen Kommunikationsinstrumenten und nicht zuletzt den digitalen Managementinstrumenten zusammen. Weil Arbeit immer mehr digital stattfindet, ist es eine Kernaufgabe des HRM, digitale Arbeitswelten hervorzubringen, die nicht nur ein bequemes Arbeiten erlauben, sondern den Unternehmenserfolg im Sinne von Daten- und Wissensmanagement sichern. Das heißt, die Umgebungen müssen von HR so konzipiert werden, dass Daten für die Unternehmensentwicklung anfallen und die Mitarbeitenden quasi automatisch Wissensmanagement betreiben.

Kompetenzen: Digitalisierung ist nicht möglich ohne die entsprechenden Fähigkeiten von Mitarbeitenden, Führungskräften und Management. Dazu gehören fachliche genauso wie überfachliche Fähigkeiten, zum Beispiel Kenntnisse in Bereichen wie Netiquette oder Wissensmanagement, welche

die Mitarbeitenden zum Arbeiten in einer digitalisierten Arbeitsumgebung mit veränderten Kundenwünschen befähigen. Da sich auch die Führungs- und Managementverständnisse verändern, müssen sich auch die Führungsfähigkeiten verändern. Das HRM kann sich im Sinne der Personalentwicklung für die Förderung der digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden einsetzen und Fähigkeiten wie digitale Sozialkompetenzen oder den Umgang mit Social Media im Ausbildungskonzept verankern.

Unternehmenskultur: Digitalisierung setzt einen Wandel der Unternehmenskultur voraus. Sie führt zu einer Relativierung der Grenzen in und zwischen den Unternehmen. Sowohl die Hierarchie als auch die Unternehmenszugehörigkeit werden relativ. Zudem nimmt durch die Digitalisierung die Transparenz des Mitarbeiterverhaltens zu. Eine stärkere Transparenzkultur setzt eine stärkere Vertrauenskultur voraus. Durch das Setzen von Themenschwerpunkten wie Transparenz oder Datenschutz kann die Personalabteilung aktiv versuchen auf die Unternehmenskultur Einfluss zu nehmen. Oder sie kann veranlassen, dass die Kultur von Externen im Hinblick auf die Digitalisierungsfreundlichkeit überprüft wird.

Die Personalabteilung sieht sich durch die Folgen der Digitalisierung mit umfassender Strategiearbeit konfrontiert. Um von Digitalisierung profitieren zu können, brauchen Unternehmen diesbezügliche Strategien. Diese geben vor, welche Maßnahmen im Hinblick auf die Weiterentwicklung von Hardware,

Software, Kompetenzen und Unternehmenskultur für den langfristigen Unternehmenserfolg nötig sind. Die Strategie hält die vier Elemente der Digitalisierung zusammen und sorgt dafür, dass Ressourcen gezielt eingesetzt werden. Das HRM kann diese Strategie von der Unternehmensführung einfordern oder diese Strategie im Sinne eines Verwalters des Humankapitals selbst vorantreiben.

Aus der Digitalisierungsstrategie eines Unternehmens folgt die Datenstrategie. Sie zeigt, welche Daten warum und wie gesammelt werden sollen und welche Erkenntnisse das Management daraus ableiten möchte. Ohne eine solche Strategie werden Daten falsch, doppelt oder gar nicht erhoben werden. Vor allem aber lassen sich keine Beziehungen zu externen beziehungsweise zu Daten aus anderen Abteilungen herstellen. Genau das ist aber Kern des datenbasierten Managements, bei dem Zufall, politische Ränkespiele und kurzfristige menschliche Emotionalität aus dem Entscheidungsverhalten weichen sollen.

Mit neuen Instrumenten mehr Wirkung erzielen

Vielen Personalabteilungen fällt es schwer, ihren Wertbeitrag sichtbar zu machen. Web-basierte HR-Instrumente können die Personalfunktion genau dabei unterstützen. Denn sie erleichtern die Vernetzung, die Eingabe und Auswertung unternehmensrelevanter Daten und haben die Kraft, Selbstreflexion und Entwicklungsbereitschaft zu fördern. Zu diesen Instrumenten gehören beispielsweise Mitarbeiterbefragungen oder 360-Grad-Feedbacks, die Entwicklungen auf der persönlichen Ebene und auf der Ebene der Organisation anstoßen können. So zeigt die Vernetzung von 360-Grad-Feedbacks und Mitarbeiterbefragung unter Umständen, welche Führungsfähigkeiten das Engagement besonders beeinflussen – und wie stark diese Fähigkeiten in der Organisation ausgeprägt sind.

Die Digitalisierung kann HR auch dabei unterstützen, ihr Aufgabengebiet auf externes Humankapital zu erweitern. Dies scheint auch ein Bedürfnis der Personalabteilungen selbst zu sein. Laut unserer Trendstudie aus dem Jahr 2012 nutzen die Personalabteilungen nach eigenen Aussagen das Wissen der Kunden ihres Unternehmens noch zu wenig (3.84

von möglichen 5 Qualitätspunkten). Gerade die Öffnung von Innovationsprozessen durch Crowdsourcing führt dazu, dass die Kunden stärker als Wissensträger identifiziert und gebunden werden sollten. In den meisten Unternehmen scheint es jedoch noch keine Strategien zu geben, wie dieses Wissen und diese Fähigkeiten sichtbar und langfristig für das Unternehmen nutzbar gemacht werden. Doch je mehr das Internet die Grenzen in und zwischen den Unternehmen öffnet, desto wichtiger wird das Humankapital außerhalb des Firmengrenzen.

HR als menschliches Gewissen

Die Personalabteilung ist somit zunehmend gefordert, neue Technologien zu nutzen, um die Wandlungs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu fördern. HR sollte, wie beschrieben, die Entwicklung und Umsetzung einer Daten- und Digitalisierungsstrategie mit voran treiben und die Mitarbeiter dabei unterstützen, Kompetenzen im Umgang mit digitalen Medien zu entwickeln. Darüber hinaus wird in einer Welt voller Maschinen und Algorithmen eine weitere HR-Aufgabe wichtiger: das Aufrechterhalten des menschlichen Gewissens. 77 Prozent der von uns Befragten glauben, dass dies eine Kernaufgabe der künftigen Personalabteilung ist. Die Aufgabe wird umso dringlicher, wenn man sich in Erinnerung ruft, dass Globalisierung und Automatisierung zum Wegfall von Arbeitsplätzen führen, während gleichzeitig der Anspruch an die Wertschöpfung, die Unternehmen mit den verbleibenden Arbeitsplätzen erzielen möchten, steigt. Big Data stärkt zudem die Transparenz von Netzwerken, von Arbeitsleistung und Wertschöpfungsbeitrag der Mitarbeitenden, und damit die Ökonomisierung der Arbeit. Dies wiederum erhöht den Druck auf die Beschäftigten.

HR kann sich deshalb in Zukunft auch als Schutzschild des Menschen positionieren – im Dienste des gesamten Unternehmens. Konkret geht es um Aufgaben wie Burnout-Prävention oder die Wiedereinführung von räumlichen und zeitlichen Grenzen der Arbeit. So sichert HR nicht nur die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden, sondern vermeidet auch Kosten, die durch Fehlzeiten, Fluktuation, Re-Rekrutierung und Know-how-Verluste entstehen. Auch die Digitalisierung schafft neue Aktivitätsfelder für eine

beschützende Personalabteilung. So beugt ein umfassender Datenschutz Diskriminierung und Überwachung vor. Eine in dieser Hinsicht bewusste Personalarbeit dient letztlich dem Employer Branding und der Positionierung des Unternehmens als verantwortungsbewusster Arbeitgeber.

Zusammenfassung: Die künftigen Kompetenzen der Personalabteilung

Um als Personalabteilung in Zukunft Wertschöpfung erzielen und nicht zu sehr von anderen Abteilungen unter Druck gesetzt zu werden, scheinen folgende Kompetenzen von elementarer Bedeutung:

- ▶ **Digitalisierungsverständnis:** Ein tiefgreifendes Verständnis der Digitalisierung erlaubt es frühzeitig, Veränderungsbedarf zu erkennen und zukunftsweisende Aufgaben zu besetzen.
- ▶ **Instrumentenwissen:** Die Nutzung von digitalen HR-Instrumenten stärkt die Wirkung von HR. Die Instrumente können intern oder extern entwickelt werden, wichtig ist deren bewusste Verknüpfung bzw. der bewusste Verzicht auf deren Verknüpfung, um Komplexität zu reduzieren.
- ▶ **Datenkompetenz:** Die Datenkompetenz sichert das Erarbeiten einer wirkungsvollen Datenstrategie und ein effektives Controlling. Das ist auch die Grundlage, um die eigene Wertschöpfung zu belegen.
- ▶ **Positionierungsarbeit:** Die Aufgaben in einem Unternehmen werden weder per Los noch nach dem guten Willen verteilt. Es handelt sich um einen internen Markt, auf dem sich HR durch das richtige Angebot und gutes Marketing seine Position langfristig sichern kann.

Fazit

Wie in diesem Artikel gezeigt, bietet die Digitalisierung einige Anknüpfungspunkte, um als Personalabteilung über neue Aufgaben und neue Instrumente die eigene Position im Unternehmen zu stärken. Entscheidend ist, dass HR ein Verständnis für die operativen Geschäftsprozesse entwickelt und die Sprache des Managements spricht. Diese Qualitäten – in Verbindung mit einer ausgeprägten Kundenorientierung – können die Personalfunktion dabei unterstützen, die nächsten Schritte zu gehen.