

Auswirkungen der Digitalisierung auf die Organisation des HR-Bereichs

Markus-Oliver Schwaab und Volker Jacobs

1 Die Organisation des HR-Bereichs im Wandel

Eigenständige Personalbereiche sind nichts Neues, aber auch nichts Zwingendes und schon gar nicht etwas Unwiderrufliches. Vielmehr sind die mit professioneller Personalarbeit betrauten betrieblichen Organisationseinheiten, die sich in Deutschland seit der Mitte des letzten Jahrhunderts etabliert haben, gefordert, stets aufs Neue ihre Daseinsberechtigung unter Beweis zu stellen. Ging es zunächst für die Verantwortlichen vorrangig darum, zuverlässig die Mitarbeiter zu verwalten, dann diese kompetent zu rekrutieren, zu qualifizieren und zu motivieren, so wurde in den 1990er-Jahren die Forderung nach einem unternehmerischen Personalmanagement zunehmend lauter (Scholz 2014; Wunderer/Dick 2007). Das verbreitete Personalreferentenmodell mit der ganzheitlichen Betreuung der Mitarbeiter eines Organisationsbereichs durch jeweils einen Zuständigen wurde infrage gestellt. Einerseits sollte sich der Personalbereich immer kostengünstiger und effizienter aufstellen – auch mithilfe neuer IT- oder Outsourcing-Lösungen –, andererseits sollte er dauerhaft dazu beitragen, dass die Unternehmen und anderen Organisationen kontinuierlich ihre Strukturen überdenken, um in einem zunehmend internationalen Kontext wettbewerbsfähig zu bleiben. Human Resources Management war nun gefragt, wobei die Tatsache, Mitarbeiter als eine Ressource zu bezeichnen oder gar zu behandeln, durchaus umstritten war und bleibt.

Ein fortschrittliches Personalmanagement wurde oft damit gleichgesetzt, mit IT-gestützten Lösungen die HR-Prozesse zu optimieren und den Aufwand für die Personaladministration letztlich zu reduzieren. Im Idealfall sollten so Freiräume geschaffen werden, damit die Personalverantwortlichen zu wahren, mitunternehmerisch denkenden HR-Managern werden konnten. Das auf Ulrich, Brockbank und Younger (2008) zurückgehende »HR Service Delivery«-Modell betonte den ressourcenschonenden Beitrag von Shared-Service-Centern und Selbstbedienungsangeboten (zum Beispiel über Portale) (Swift 2012), beides Ansätze, die entscheidend auf geeigneten Softwaretools aufbauen. Auch die Center of Expertise und Business Partner sind auf leistungsfähige Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten angewiesen, um schnell und kompetent zum Unternehmenserfolg beitragen zu können.

Betrachtet man die Herausforderungen, die mit Blick auf ein zeitgemäßes HR-Management von Bedeutung sind, standen in den letzten Jahren unter anderem

drei Themen im Zentrum des wissenschaftlichen und praxisbezogenen Austauschs. Viel diskutiert wurde, neben der Forderung von Ulrich, Younger, Brockbank und Ulrich (2012), »HR from the outside in« zu betrachten, der Ansatz, im Personalmanagement auf mehr Agilität zu setzen (unter anderem Förster/Wendler 2012; Häusling/Fischer 2016). Aktuell sorgen die potenziellen Konsequenzen, die für das Personalmanagement mit dem technologischen Wandel hin zur Industrie 4.0 oder zum Internet of Things (Bergmann 2016) verbunden sein könnten, für eine breite Verunsicherung in der HR Community (Jochmann 2017).

Die skizzierten Entwicklungen, die Veränderungen in der Funktion des Personalmanagements entweder initiiert oder aber zumindest beeinflusst haben, haben alle zum Ziel, die Voraussetzungen und den Aktionsrahmen zur Sicherung und effizienten Steuerung der geeigneten Mitarbeiterkapazitäten zu schaffen. Technologische Innovationen haben den Wandel im Personalbereich bislang unterstützt und angetrieben. Mit der immer umfassenderen Digitalisierung stellen sich nun in Bezug auf das Personalmanagement insbesondere drei Fragen:

- Wie verändern sich die Anforderungen?
- Wer ist zukünftig für welche Aufgaben zuständig?
- Wie sieht die Aufbau- und Ablauforganisation insgesamt aus?

2 Erwartungen der Kunden des HR-Bereichs

Der HR-Bereich muss verschiedene Kundengruppen im Auge haben. Intern hat er neben der Unternehmensleitung und dem Management auch unbedingt alle anderen Beschäftigten zu berücksichtigen, da diese nach Überzeugung der Autoren auch in Zeiten des technologischen Fortschritts einen entscheidenden Beitrag zum zukünftigen Unternehmenserfolg leisten werden und deshalb nicht vernachlässigt werden dürfen. Unter den externen Kunden gilt es vor allem, die potenziellen Mitarbeiter zu beachten, da sich viele Firmen im sich verschärfenden Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte zunehmend schwer tun und besonders auf ihr Arbeitgeberimage achten müssen.

Die Mitarbeiter erwarten von einem Personaler vorrangig, dass dieser als administrativer Experte überzeugen kann – dies entspricht allerdings nicht dessen Selbstbild, wonach ein Personalmanager eher anstrebt, ein »Employee Champion« zu sein (Beck/Bastians 2013). Fast genauso wichtig wurde in einer anderen Studie eine Zusammenarbeit auf Basis von Vertrauen und Glaubwürdigkeit angesehen – Führungskräften und gerade dem Topmanagement war dieser Aspekt sogar noch wichtiger (Schwaab/Rugart 2015). Insgesamt betrachtet war weniger der Business Partner als vielmehr der People Partner gefragt, der auch zuverlässig eine individuelle Mitarbeiterbetreuung sicherstellt. Ohne die Bedeutung der HR-Verant-

wortlichen schmälern zu wollen, die ihrerseits kompetente Ansprechpartner der Geschäftsleitungen sein wollen, zeigte sich auch hier, dass die Personalbereiche zunächst einmal für eine verlässliche Administration sorgen und die Bedürfnisse der Arbeitskräfte kennen sollten. Vor diesem Hintergrund ist anzuzweifeln, ob die in vielen Unternehmen festzustellenden Initiativen in Richtung Employee Self Service unterm Strich wirklich zielführend sind und dem Wunsch der Mitarbeiter gerecht werden.

Der Druck seitens des Managements, die administrativen Prozesse zu verschlanken und so Kosten einzusparen, muss so gegen die Qualität der Betreuung der Beschäftigten und damit letztlich auch gegen die Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität abgewogen werden. Dabei ist zudem zu berücksichtigen, dass in den Unternehmen Personen unter einem Dach tätig sind, die unterschiedlichen Generationen angehören. Während die mit dem Internet aufgewachsenen Arbeitnehmer wenig Scheu vor dem Umgang mit neuen Technologien haben, mag das bei den davor Geborenen ganz anders aussehen. Ein Diversity Management neuer Prägung ist hier angebracht.

Als Zwischenfazit der Analyse von Erwartungen der Kunden gegenüber dem Personalmanagement bleibt festzuhalten: Für Personalmanager besteht bei der Gestaltung ihrer eigenen Aufbau- und Ablauforganisation vorrangig Handlungsbedarf in zweierlei Hinsicht. Neben dem Anspruch des Managements, das Human Resources Management unternehmerisch auszurichten (Jochmann 2017), sind die Wünsche der vorhandenen und potenziellen Mitarbeiter nach individualisierten Dienstleistungen zu berücksichtigen, denn ohne geeignete und motivierte Arbeitskräfte kann kein Unternehmen erfolgreich agieren. Digitale Lösungen können und müssen hierzu beitragen, aber nicht um jeden Preis.

3 Agenda der Digitalisierung des HR-Bereichs

Die Digitalisierung wirkt sich in allen Bereichen der Wirtschaft und Unternehmen aus, und damit auch im Personalmanagement (Weigert/Bruhn/Streng 2017). Dessen Verantwortliche sind gefordert zu überlegen, inwieweit die HR-Funktion die neuen digitalen Möglichkeiten nutzen kann, um den eigenen, strategischen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu steigern. Es erscheint gar angebracht, von einer digitalen HR-Transformation entlang einer digitalen Agenda zu sprechen. Einen Überblick über eine digitale Agenda des Personalbereichs gibt Abbildung 1.

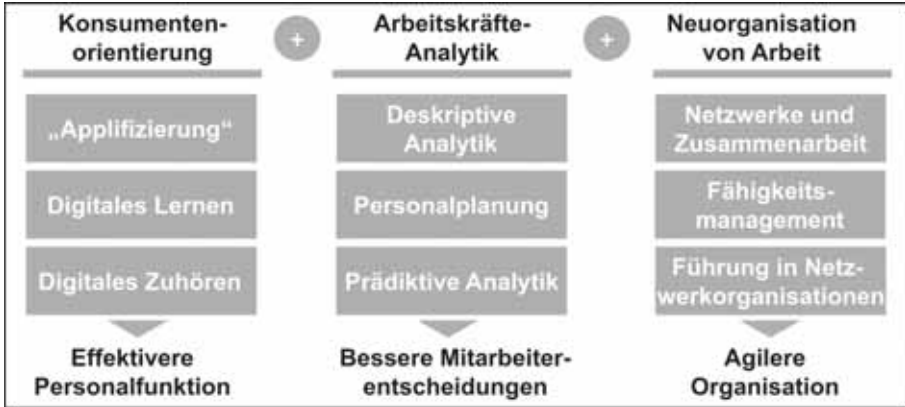


Abb. 1: Themenblöcke der digitalen Agenda des Human Resources Management (TI People 2016)

Das Modell einer digitalen HR Agenda verfolgt das Ziel, dem HR-Führungsteam eines Unternehmens ein Werkzeug an die Hand zu geben, um die eigene Position in Rahmen der Digitalisierung des Unternehmens aktiv zu gestalten. Hierdurch kann die HR-Funktion dem vorgenannten Anspruch gerecht werden, einerseits unternehmerisch und andererseits auf den individuellen Kundenwunsch ausgerichtet zu handeln. Das Modell entstand aus einer praktischen Analyse der digitalen Aktivitäten 51 europäischer und US-amerikanischer Großunternehmen (TI People 2016). Die Handlungsfelder dieser Unternehmen lassen sich in die drei Kategorien Konsumentenorientierung, Arbeitskräfte-Analytik und Neuorganisation von Arbeit untergliedern.

3.1 Konsumentenorientierung

Konsumentenorientierung beschreibt den Einsatz digitaler Technologie mit dem Ziel, den Kunden von HR Services einen auf ihren individuellen Nutzen ausgerichteten Service zukommen zu lassen. Dabei handelt es sich um HR Services im weiteren Sinn – sie umfassen sowohl den Talentzyklus als auch transaktionale HR Services wie die Beantwortung von Mitarbeiteranfragen oder die Erstellung von Bescheinigungen und Dokumenten.

Der Technologieeinsatz in HR-Funktionen unterliegt einem Paradigmenwechsel: Seit der Einführung von ERP-Systemen (Enterprise Resource Planning, meist große Ressourcen-Verwaltungssysteme) in den 1980er-Jahren bis zur Einführung cloudbasierter Personalstammdaten- und Talent-Management-Plattformen etwa ab 2010 war der HR-Technologieeinsatz vornehmlich darauf konzentriert, HR Services unternehmensweit einheitlich, steuerbar und effizient zu gestalten. In den letzten Jahren wird diese Zielsetzung nun auf den zweiten Platz

der Zielehierarchie verdrängt: Im Vordergrund des Technologieeinsatzes steht seitdem mehr und mehr der direkte Nutzen für den einzelnen Endkunden eines HR Service.

Das hat zwei gute Gründe: Zum einen zeigt das Beispiel digitales Marketing, dass durch moderne Technologie das (zukünftige Kauf-)Verhalten von Konsumenten beeinflusst und vorhergesagt werden kann. Die gesamte Marketingfunktion – in den letzten zwanzig Jahren des 20. Jahrhunderts vielfach als die Königsdisziplin der Betriebswirtschaft angesehen – wird durch »Big Data« revolutioniert (Erevelles/Fukawa/Swayne 2016). Die Ableitung für HR: Moderne Technologie erlaubt es, Konsumenten in ihren individuellen Bedürfnissen zu verstehen und Produkte ganzheitlich auf diese auszurichten. Genauso kann die HR-Funktion mithilfe von Technologie ihre Services auf die individuellen Bedürfnisse des einzelnen HR-Kunden (Bewerber, Lernender, Mitarbeiter, Führungskraft, leitende Führungskraft etc.) ausrichten, ohne dabei die sichere Steuerbarkeit des Gesamtsystems zu gefährden. Zum anderen zeigt eine Analyse der Wirtschaftlichkeit neuer Infrastruktur-Technologien – wie zum Beispiel cloudbasierte HR-Systeme –, dass mit diesen neuen Technologien im Mittel nur 60 Prozent des angestrebten »Return on Investment« erreicht werden (Jacobs/CEB 2015). Der Hauptgrund dieser eklatanten Wirtschaftlichkeitslücke liegt nicht etwa in einem funktional unbefriedigenden System oder in der mangelhaften Durchführung des Einführungsprojektes, sondern vielmehr in der unzureichenden Akzeptanz des neuen Systems beim Endanwender. Kurz gesagt: Neue HR-Technologien von Anbietern wie SAP SuccessFactors oder WorkDay rentieren sich nur dann, wenn die Endkunden diese Systeme gerne und häufig nutzen. Und das tun sie nur dann, wenn das System ihnen einen konkreten, möglichst persönlichen Nutzen verschafft.

Die wesentlichen Bausteine der Konsumentenorientierung sind Applifizierung, digitales Lernen und digitales Zuhören:

Applifizierung meint die intuitive Handhabung von HR-Technologie auf mobilen Endgeräten durch die eigentlichen Träger personalwirtschaftlicher Aufgaben – nämlich Mitarbeiter und Führungskräfte. Falls diese Technologien Akzeptanz finden – und unter der Annahme fortschreitender künstlicher Intelligenz – könnte Applifizierung also Personalarbeit dorthin (zurück-)bringen, wo sie hingehört: Personalwirtschaftliche Tätigkeiten und Entscheidungen werden weitgehend in die Hände der Mitarbeiter und Führungskräfte gelegt – der Mehrwert der HR-Funktion muss sich an anderer Stelle als der transaktionalen Einzelfallbearbeitung beweisen.

Digitales Lernen ist ein spezieller und nutzwertiger Fall der Applifizierung, der die Konsumentenorientierung besonders anschaulich beschreibt. Wir erleben derzeit eine zweite Welle des digitalen Lernens: Hat sich die erste Welle auf die

Digitalisierung von Lerninhalten und die Automatisierung administrativer Trainingsverwaltungsprozesse konzentriert, wird nun der Nutzen für den Lernenden in den Vordergrund gestellt. Digitales Lernen beinhaltet Lernen, wann und wo der Lernende es will (mobiles Lernen), den Austausch mit anderen Lernenden über das Gelernte (kollaboratives Lernen), spielerisches Lernen mit Spaß und sofortiger Belohnung für Lernerfolg (statt auf den Einsatz des Gelernten am Arbeitsplatz warten zu müssen) sowie gezielte Abschlüsse für den Lernenden und dessen eigenen Lebenslauf (sogenannte Nano-Abschlüsse).

Digitales Zuhören schließlich bildet die – wie beschrieben aus dem digitalen Marketing entlehene – Basis, um die Werte, Bedürfnisse und Fähigkeiten der Kunden von HR Services in Echtzeit erfassen zu können. Hierzu werden nicht etwa Mitarbeiterbefragungen, Selbsteinschätzungen oder Vorgesetztenbeurteilungen herangezogen, sondern die digitalen Spuren analysiert, die Mitarbeiter »sowieso« hinterlassen, beispielsweise durch die Nutzung von Microsoft-Office-Produkten: Welche Dateien werden mit Word, Powerpoint und Excel erstellt und auf Sharepoint abgelegt? Wie viele Meeting-Einladungen zu welchen Themen werden mit Outlook versandt? Wie viele angenommen? Welche Kommentare werden auf Team-Websites geteilt? Und wie viele »Likes« werden dafür von wem vergeben? Fortschrittliche Unternehmen erkunden derzeit, wo und inwieweit dieses digitale Zuhören sinnvoll und mit Kultur und Normen vereinbar ist. Den Schlüssel zum Erfolg sehen diese Unternehmen nicht darin, Systeme zur Überwachung ihrer Mitarbeiter aufzubauen. Vielmehr wird der Schlüssel zum Erfolg darin gesehen, für einzelne Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen einen ganz konkreten Mehrwert zu generieren (siehe unten »Segmentierung«). Solch ein Mehrwert kann eine Echtzeit-Analyse von Fähigkeiten und Fertigkeiten sein. Hierdurch würden Mitarbeiter aktiv zu herausfordernden, strategisch wichtigen Projekten des Unternehmens eingeladen, die ihre Karriereaussichten (oder den Spaß an der Arbeit) fördern.

3.2 Arbeitskräfte-Analytik

Um nachhaltig unternehmerisch handeln zu können, muss die HR-Funktion faktenbasiert in der Lage sein, arbeitskräftebezogene Unternehmensentscheidungen zu verbessern. Wenn dies gelingt, ist die Zukunft der HR-Funktion gesichert (Cappelli 2015). Den Werkzeugkasten der HR-Funktion zur Erreichung dieses Ziels bezeichnen wir als *Arbeitskräfte-Analytik*. Diese geht weit über klassisches personalwirtschaftliches Reporting hinaus und soll mit umfassenden Analysen Zusammenhänge zwischen Personaleinsatz und fragestellungsspezifischen unternehmerischen Kennzahlen aufzeigen und Entscheidungen beeinflussen.

Im angelsächsischen Sprachraum sind die Begriffe »Workforce Analytics« oder »People Analytics« gebräuchlich. Wir verwenden zur Bezeichnung des HR-Werkzeugkastens den Ersteren. – Denn wir glauben, dass die Analytik, die nachhaltig zu besseren Unternehmensentscheidungen führt, näher an der Arbeit (Work) als an den Personen (People) ansetzen sollte: Die Arbeit selbst wird sich mit zunehmender Maschinenintelligenz radikal verändern. Viele unternehmensrelevante Entscheidungen betreffen deshalb die Frage, welche Arbeit in welcher Organisationsform und in welchem Zusammenspiel von Mensch und Maschine erledigt wird.

Der Grundgedanke von Analytik beruht auf einem unbefriedigten Bedarf der obersten Führungsspitze von Großunternehmen. Befragt danach, welche Arbeitskräfte-Analytik Vorstandsmitglieder regelmäßig benötigen, geben jeweils über 85 Prozent der Befragten an, dass sie Analysen über Produktivität, Werte und Bedürfnisse der Mitarbeiter, Arbeitskosten und Fluktuationskosten brauchen. Gleichzeitig geben weniger als 20 Prozent an, hinreichend mit solchen Analysen aus der HR-Funktion versorgt zu werden (Jacobs/CEB 2015). Fortschrittliche Großunternehmen haben längst begonnen, diese Lücke zu schließen. 2016 war dabei das Jahr des Ausprobierens und der Schaffung von Datengrundlagen: Mehr als 70 Prozent der Großunternehmen gaben an, 2016 mehr oder wesentlich mehr in Pilotprojekte zu fortschrittlicher Arbeitskräfte-Analytik und in Datenintegration zu investieren als im Mittel der vergangenen drei Jahre. 2017 ist das Jahr der Nachhaltigkeit: Die Unternehmen, die erste Erfahrungen mit anspruchsvolleren Analytik-Projekten gesammelt haben, überführen diese nun in auf Dauer angelegte Modelle: Sie definieren, welche Daten für die Analytik herangezogen werden (dürfen), welche Analytik-Services die HR-Funktion anbietet, wie weit diese standardisiert werden, welche Rolle dabei eine zentrale HR-Funktion, die dezentralen HR-Funktionen der Geschäftseinheiten, andere Analytik-Einheiten im Unternehmen, die Manager und auch Maschinenintelligenz spielen und welche Unternehmenskennzahlen durch Analytik nachweislich verbessert werden sollen. Zudem definieren diese Unternehmen den kulturellen, ethischen und rechtlichen Rahmen ihres Arbeitskräfte-Analytik-Serviceangebots. »Datenethik und -schutz« ist in diesem Kontext ein neues Themenfeld, das dann von besonderem Interesse sein wird, wenn die Idee der Segmentierung (siehe oben »Digitales Zuhören«) aufgegriffen wird und Analytik geschäftskritische Fragestellungen für einzelne, kleinere Mitarbeitergruppen bearbeitet.

Derart fortschrittlich ausgeprägt rückt Analytik damit in den Mittelpunkt des Wertversprechens der Personalarbeit. In letzter Konsequenz wird aus dem (häufig missverstandenen) HR Business Partner ein Entscheidungsunterstützer. Über Grundvoraussetzungen wie »digitales Zuhören« (siehe oben) wird fundiert und ein auf den einzelnen Mitarbeiter zugeschnittener Entscheidungsrat gegeben.