

Digitale Transformation

Die Doppelrolle von HR

HR kommt im Rahmen der digitalen Transformation eine doppelte Rolle zu: Einerseits sollte HR als Begleiter den Transformationsprozess – insbesondere bezüglich personellen und kulturellen Themen – aktiv unterstützen und andererseits selbst Gestalter eines «Digital HR» sein, das für die Organisation entsprechenden Mehrwert bietet.

Text: Marcel Oertig, Patrick Estermann, Markus Thoma



Die Digitalisierung stellt für Unternehmen aller Branchen seit einigen Jahren eine der wichtigsten Herausforderungen dar und sie wird es in zunehmenden Masse bleiben. Dabei geht es bei weitem nicht nur um den passenden Einsatz von Technologie, sondern um eine digitale Transformation, die sowohl strategische als auch strukturelle und kulturelle Dimensionen umfasst.

Neue digitale Geschäftsmodelle verändern die Art und Weise des Kundenzugangs beziehungsweise des Kundenerlebnisses fundamental. Die Ausrichtung von Produkten und Services wird sich entsprechend wandeln und in vielen Fällen ein grundlegendes Überdenken von Prozessen und der Organisation insgesamt erfordern. Die Transformation wird jedoch ohne Erfolg sein, wenn notwendige digitale Kompetenzen fehlen und die tiefgreifenden Veränderungen nicht durch eine entsprechende Führung und Unternehmenskultur getragen werden.

HR als Begleiter der digitalen Transformation

Insbesondere im Bereich der strukturellen und kulturellen Veränderung kann HR eine sehr wichtige Rolle als Begleiter der digitalen Transformation übernehmen. So kann eine frühzeitige strategische Personalplanung Engpässe in der Bereitstellung der benötigten digitalen Skills und Kompetenzen verhindern.

Neben Kenntnissen und Fähigkeiten, die für den Umgang mit digitalen Medien und die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) erforderlich sind, geht es vor allem auch um Kompetenzen in der agilen Führung und der Anwendung entsprechender Methoden. Dazu sollte eine bewusste Auseinandersetzung darüber stattfinden, welche Werte in Führung und Zusammenarbeit – nach Innen und Aussen – die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Strategie respektive der neuen Geschäftsmodelle am besten unterstützen. Hier kann HR in der Gestaltung und Moderation des Prozesses einen wertvollen Beitrag leisten.

Was «Digital HR» dem Unternehmen nützt

«Digital HR» ist aus Unternehmenssicht aus mehreren Gründen von grosser Bedeutung: Einerseits können mit der Digitalisierung von Prozessen Effizienzsteigerungen erzielt und damit Kosten gespart werden. Davon profitieren neben der HR-Organisation zu einem substantiellen Teil auch die in den HR-Prozessen eingebundenen Führungskräfte – schliesslich ist HR auch eine Managementfunktion und Führungskräfte sind darauf angewiesen, dass das Digitalisierungspotential in der Unterstützung ihrer Führungsaufgaben ausgeschöpft wird (so wie dies Führungskräfte generell bei Planungs-, Ent-

scheidungs- oder Kontrollvorgängen gewohnt sind und einfordern). Andererseits unterstützt die Digitalisierung die Unternehmen, um den Wertschöpfungsbeitrag von HR zu erhöhen. Beispielsweise durch eine effektive Nutzung des Potentials von Big Data zur Optimierung von Entscheidungsgrundlagen.

Die Erfahrung aus unseren Beratungsmandaten bestätigt dieses Bild – so sehen HR-Verantwortliche folgenden Handlungsbedarf:

- Einschränkung der manuellen Bearbeitung von Arbeitsschritten in der HR-Administration, meist einhergehend mit dem Wunsch nach Reduktion an Formalismus, Abbau von Schnittstellen und Abnahme der Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten.
- Effektivere und effizientere Unterstützung in den Führungsprozessen wie Performance und Potentialmanagement.
- Unterstützung des Feedbackprozesses durch «Real time»-Befragungen im Sinne von «Quick Surveys» soll dem Management im Changeprozess fortlaufend Hinweise zum Stand der Transformation übermitteln und dadurch Entscheidungsgrundlagen zeitnah zur Verfügung gestellt werden.
- Optimierte Nutzung des Potentials der vorhandenen HR-Daten, um beispielsweise Muster im Verhalten von Mitarbeitenden zu erkennen und Hinweise zur Wirkung und zum Zusammenspiel von Führungsinstrumenten zu erhalten.

Wertschöpfung hoch, Kosten runter

Der Handlungsdruck auf die HR-Leitung ist gross. Um den Wertschöpfungsbeitrag zu erhöhen ist oftmals eine Ausweitung des Dienstleistungsangebotes notwendig. Dies verlangt wiederum Investitionen, denn neue Leistungen gibt es nicht zum «Nulltarif». Einsparungen sind unabdingbar und verlangen kreative Lösungsansätze. Das Dienstleistungsangebot wird hinterfragt und einer rigorosen Nutzen-Aufwand-Berechnung unterzogen. Die Auslagerung von Arbeitsschritten an die Linie wird geprüft und realisiert. Und selbstverständlich spielt letztlich auch die Effizienzsteigerung in der Prozessabwicklung mittels Digitalisierung eine zentrale Rolle bei den Massnahmen zur Kostensenkung. Doch wie steht es um den Reifegrad der HR-Digitalisierung bei Unternehmen?

Realität und Wunschbild klaffen gerne auseinander. Viele Unternehmen, insbesondere KMU, stehen noch weit unten auf der Leiter zur Erlangung digitaler Exzellenz im HR. Welches ist der Weg zum Ziel? Eine wichtige Voraussetzung für eine (erfolgreiche) Digitalisierung sind klare Vorstellungen über die Ausgestaltung der Prozesse – die erste Phase um digitale Maturität zu erlangen. Ein MbO-Zyklus, der nicht präzise festgelegt ist, kann nur schwer automatisiert und mit Work-

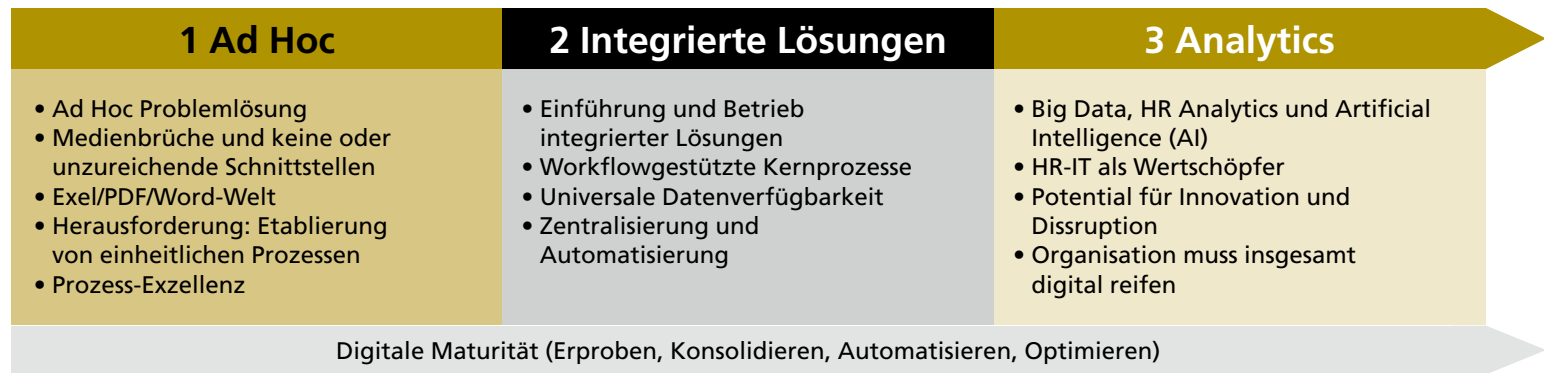


Marcel Oertig,
Dr. oec. HSG
Partner und Leiter
Geschäftsfeld Consulting,
Avenir Group.

Patrick Estermann,
lic. oec. publ.,
HR IT Consultant,
Avenir Group

Markus Thoma,
lic. oec. publ.,
Master of Advanced
Studies in HRM,
Senior Consultant,
Avenir Group
Avenir Consulting AG

Phasenmodell HR-Digitalisierung



flows unterlegt werden. Etablierte HR-Gesamtlösungen wie SuccessFactors, Umantis und Kohorten bieten zwar ein mächtiges Instrumentarium zur Abbildung individueller Workflows, erfordern aber ein klares Bild über den Zielprozess, will man sich denn nicht mit dem Standard begnügen, der nur unzureichend auf HR- und IT-Strategie abgestimmt ist.

Auf die Etablierung reifer Prozesse folgt die Einführung und Integration von Nischenlösungen oder – falls es das Budget es erlaubt – von HR-Gesamtlösungen. Gut integrierte HR-IT-Lösungen auf einem soliden Prozess-Fundament sind notwendig, aber nicht hinreichend dafür, dass HR sich den HR-Analytics und den Königsdisziplinen in der dritten Phase widmen kann.

Kultur der digitalen Identität

Eine rein technische Betrachtung greift zu kurz, um das Potential der universellen Datenverfügbarkeit auszuschöpfen. Ebenfalls gilt es, das Business-IT-Alignment sicherzustellen sowie die Prozesslandkarte konsistent von den Unternehmenszielen und dem Geschäftsmodell abzuleiten. Nicht zuletzt soll sich eine Kultur der digitalen Transformation und Identität entwickeln. Erst

diese Entwicklungen erlauben, dass HR sich auf ein Terrain jenseits von KPI und HR-Controlling begeben kann. Aus einem umfangreichen Datentopf Statistiken zu generieren ist noch kein Big Data-Management. Wer Muster in Informationen aus ganz unterschiedlichen Unternehmensbereichen erkennen will, muss sich allen Disziplinen der digitalen Transformation stellen.

Wie reif ist Ihr digitales HR?

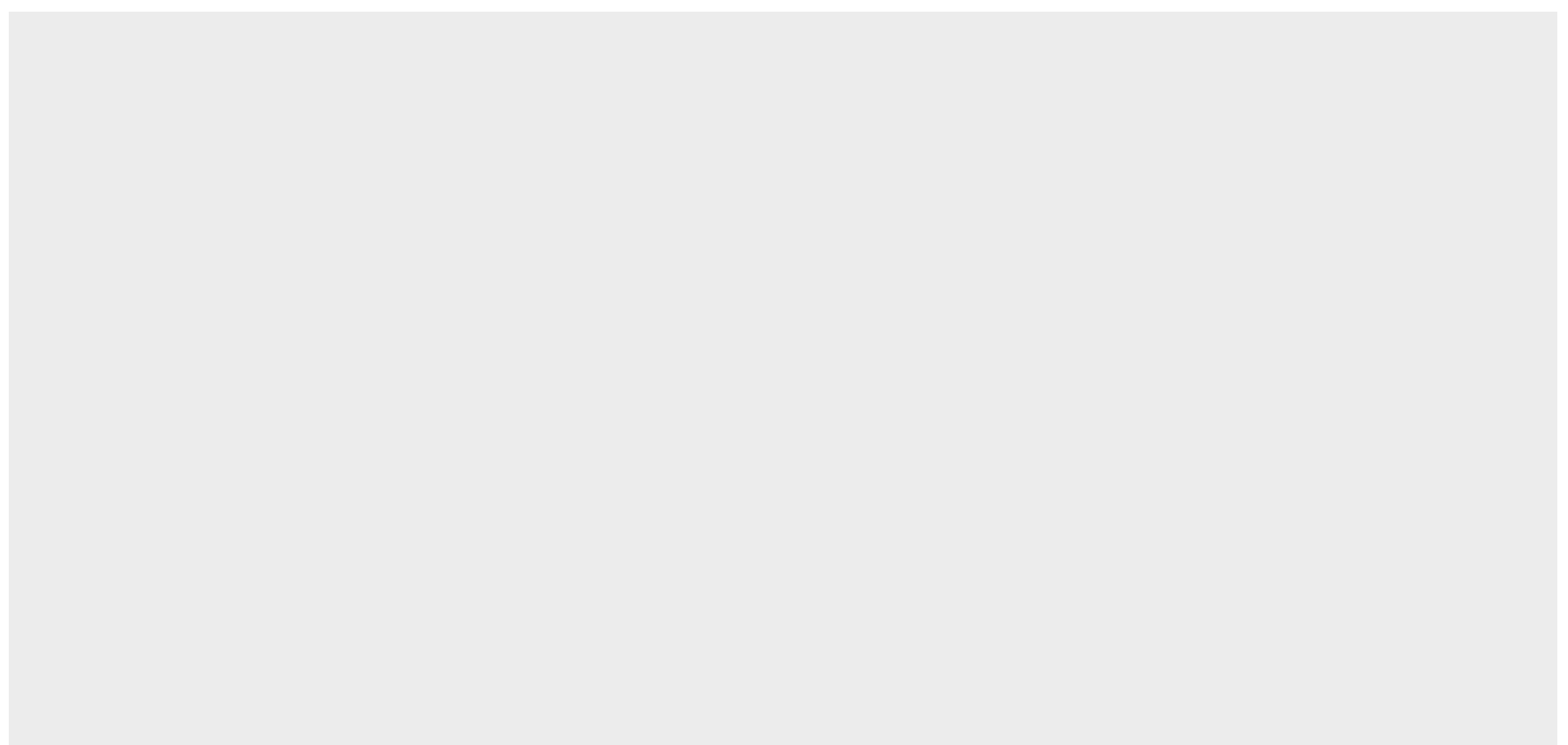
In Bezug auf Digitalisierung und Automatisierung stehen strategische HR-Themen oft noch schlechter da, als transaktionale. Gemäss einer Studie von Roland Berger aus dem Jahre 2016 bedienen von 100 befragten deutschen Unternehmen über 80 Prozent das Payrolling mit einer Lösung eines Top-5-Herstellers. Befund einer Umfrage von Avenir Consulting aus dem Jahr 2017 bei über 170 Schweizer Firmen hingegen war, dass als Spitzenreiter der IT-Tools zur Unterstützung des Kompetenzmanagements als Analyseinstrument «Excel» genannt wurde. Generell sind auch «Eigenentwicklungen» mit einem Anteil von 20 Prozent gut vertreten, was auf wenig Integration in andere HR-IT-Systeme schliessen lässt. Vereinfacht gesagt kämpfen industriennahe

Branchen oft noch mit Problemen der ersten Phase, während Unternehmensvertreter aus Telekommunikation und IT bereits in der dritten Phase angelangt sind.

Während Google-Algorithmen sich bereits eigenständig durch die Weiten des Internets arbeiten, um dort proaktiv die besten Talente «anzusprechen», kämpfen viele Unternehmen noch mit der automatischen Verteilung von Job-Inseraten auf Stellenportalen oder erwägen gar, für diese «schwierige» Vakanz nun doch mit dem Recruiter aus England zusammenzuarbeiten. Zeichnet sich am Horizont etwa in HR-Themen ein digitaler Klassenkampf ab?

Die digitale Transformation bietet für HR vielfältige Chancen. Die Rolle als Begleiter für den digitalen Transformationsprozess wird aber nicht a priori HR zugeschrieben. Diese Rolle muss sich HR aktiv suchen durch den Aufbau entsprechender Methodenkompetenz und digitalem Know-how. Akzeptierter Partner für den digitalen Wandel wird HR erst dann sein, wenn es auch gelingt, im eigenen Bereich die digitale Kompetenz erfolgreich umzusetzen und die HR- und Führungsprozesse im Sinne eines modernen Digital HR auszurichten. ■

Anzeige



Checkliste: HR als Begleiter der digitalen Transformation

- Gibt es eine explizit formulierte Digitalisierungsstrategie im Unternehmen und ist diese den Mitarbeitenden bekannt?
- Sind die notwendigen digitalen Kompetenzen definiert und in einem Kompetenzmodell verankert?
- Wird eine offene Kultur, die die digitale Transformation fördert bewusst gestaltet?
- Werden agile Methoden (z.B. Design Thinking, SCRUM, Business Model Canvas) gefördert?
- Werden flexible Arbeits- und Organisationsformen (flexibles/mobiles Arbeiten, Multi Space Konzepte, Netzwerkorganisationen etc.) eingesetzt?
- Sind die Personal- und Führungsprozesse auf die flexiblen Arbeits- und Organisationsformen ausgerichtet und soweit wie möglich auch digitalisiert?

Checkliste: Reifegrad des digitalen HR

Ad Hoc	<p>Unsere strategischen HR-Prozesse bearbeiten wir weitgehend mit Excel, Word, PDF</p> <p>Es gehört zum Arbeitsalltag HR-Dokumente (Verträge, Auswertungen etc.) per Email zu versenden</p> <p>Wir arbeiten daran, unsere HR-Prozesse unternehmensweit zu definieren und harmonisieren</p>
Lösungen/ Integration	<p>Für transaktionale, wie auch für strategische HR-Themen setzen wir auf integrierte Lösungen</p> <p>Unsere HR-IT Lösungen stammen von verschiedenen Nischenanbietern, der Datenfluss zwischen den Lösungen ist sichergestellt</p> <p>Wir verfügen über eine zentralisierte Datenspeicherung, z.B. innerhalb eines Datawarehouses</p> <p>HR-Controlling kann auf einen alle HR-Bereiche umfassenden Datenpool zugreifen</p> <p>Ein Transformations- und Change-Management umfasst technologische wie auch fachliche Aspekte</p>
Analytics und Big-Data	<p>Es besteht eine Verzahnung zwischen HR- und IT-Strategie. Beide sind auf dem Unternehmensziele abgestimmt.</p> <p>Wir verfügen über zeitgemässe Data-Analytics Instrumente</p> <p>HR-Daten und Daten aus anderen Unternehmensbereichen sind verknüpft und können gemeinsam ausgewertet werden</p> <p>Es besteht ein Innovationsprozess, welcher HR und IT-Themen miteinbezieht</p> <p>Unsere Humankapital weist Kompetenzen aus, welche erstklassiges HR-Fachwissen und Analytics Know-How vereinigen</p>

Literatur:
Digital Transformation Report 2015:
 Institut für Wirtschaftsinformatik,
 HSG St.Gallen

HR Software Market 2016: Roland Berger

Kompetenzen Management 2017:
 Kompetenzmodell als zentrales HR-Instrument, Onlineumfrage, Avenir

Big-Data-Mining-im-HRM 2013: Dr.-Joël-Cachelins-Wissensfabrik

Anzeige