HR goes digital – Chancen und Herausforderungen für das Personalmanagement von morgen

Claudia Weiss

Getrieben durch die Digitalisierung befindet sich die heutige Arbeitswelt mitten in einem Paradigmenwechsel: Arbeitsorganisationen werden agiler, Arbeitsmodelle vielfältiger und die Workforce diverser, um nur einige Entwicklungen zu nennen. Damit ändern sich auch die Anforderungen an die HR-Abteilungen. Zum einen müssen sie Treiber der unternehmensweiten digitalen Transformation werden, zum anderen sich selbst transformieren. Das hört sich wie schwerer Ballast an, ist aber im Grunde genommen eine große Chance für die HR, aus ihren rein operativen Tätigkeiten herauszukommen und strategischere, bedeutsame Funktionen einzunehmen.

Die Rolle der HR im digitalen Transformationsprozess

Die digitale Transformation ist voll im Gange. Neben den technologischen Voraussetzungen spielen dabei insbesondere Führungs- und Sozialkompetenzen eine übergeordnete Rolle. In einer eher veränderungsresistenten Branche wie der Energiewirtschaft kompetente Menschen mit dem passenden Mindset für die zukünftigen Aufgaben und Arbeitsstrukturen zu gewinnen und zu entwickeln sowie eine Arbeitskultur zu schaffen, die diesen Talenten genügend Freiraum und Entwicklungsmöglichkeiten gibt, wird zum Erfolgsfaktor und Differenzierungskriterium. Hier ist das Personalmanagement mehr gefragt als je zuvor und neue Technologien können dabei maßgeblich unterstützen (siehe Textkasten).

Die digitale Transformation stellt eine einmalige Chance für den Personalbereich dar, sich neu aufzustellen und in Zukunft eine strategischere Rolle einzunehmen
Foto: Sergey Nivens | Fotolia.com

Die Personalabteilungen spüren die veränderten Anforderungen und stellen sich deshalb selbst in Frage: Werden sie in der Lage sein, eine aktive Rolle im Transformationsprozess zu spielen und den Weg von den rein operativen, standardisierbaren Tätigkeiten hin zu strategisch relevanten Aufgaben zu finden?

Eine wesentliche Voraussetzung auf diesem Weg ist die *Entlastung von Routinetätigkeiten*, die nicht zur Differenzierung in der Arbeitswelt beitragen. Darunter fallen Tätigkeiten wie z. B. die Personalabrechnung, die an Shared Service Center oder neue Anbieter wie gusto.com und zenefits.com ausgelagert oder zumindest von dort unterstützt werden können.

Ein weiteres wichtiges Element ist die *Neugestaltung der Personalprozesse* unter Nutzung der Möglichkeiten und der Berücksichtigung der Anforderungen der zunehmenden Digitalisierung. Die HR-Prozesse müssen einfacher, schneller, transparenter und integrierter werden. Eng verzahnt mit den Geschäftsprozessen können sie ein wesentlicher Wegbereiter der strategischen Ziele sein. In Bezug auf die Personalplanung heißt das z. B., dass stumpfe Wiederbesetzungen von Stellen unbedingt vermieden werden müssen. Eine strategieorientierte und integrierte Personalplanung gibt Aufschluss darüber, welche Kompetenzen in Zukunft fehlen und prioritär besetzt werden müssen, und welche eher nicht. Es ist klar, dass Anforderungsprofile sich hier vor dem Hintergrund der Digitalisierung von Grund auf ändern können.

Der dritte und bedeutendste Schritt für das Personalmanagement ist jedoch, die Rolle des *Motors im digitalen Transformationsprozess* zu übernehmen. Dies bedeutet:

- aktiv auf die Veränderungsbereitschaft der Organisation einzuwirken. Das beinhaltet sowohl die Einbindung der Mitarbeiter in den Transformationsprozess, die fortlaufende Kommunikation und Überzeugungsarbeit als auch eine entsprechende Personalauswahl.
- durch eine geeignete Organisationsstruktur und Unternehmens- und Führungskultur ein Umfeld zu schaffen, in dem Innovation, Flexibilität und Agilität sowie Vernetzung gefördert werden.
- sich über die Möglichkeiten neuer Technologien und Trends, wie z. B. Big Data und

HR-Analytics zu informieren, Kompetenzen in diesem Bereich aufzubauen und diese in den Personalprozessen einzusetzen.

- die eigene Rolle weniger als Verwalter von Personal zu verstehen, sondern als Berater und Sparringpartner auf oberster Ebene, was wichtige personalrelevante Themen angeht.

Nur unter diesen Voraussetzungen wird es dem Personalbereich gelingen zu zeigen, wie wertvoll der Beitrag der Personalarbeit für die Entwicklung des gesamten Unternehmens ist.

Auswirkung der Digitalisierung auf die Personalarbeit

Doch wie wirkt sich die Digitalisierung auf die Personalarbeit konkret aus? Was gibt es für Ansätze der Effizienz- und Effektivitätssteigerung? Welche neuen Angebote und Technologien unterstützen diese Angebote? Es lässt sich anhand der Personalgewinnung, -entwicklung und Arbeitsorganisation und –kultur aufzeigen, vor welchen grundlegenden Veränderungen das Personalwesen steht, sowohl was den Einsatz neuer Technologien in den Prozessen als auch das Überdenken der eigenen Rolle betrifft.

Talente gewinnen

Der Generationswechsel steht bei vielen Energieversorgern kurz vor der Tür. Gab es in den letzten Jahren aufgrund von Einsparzwängen, Loyalität auf Arbeitnehmerseite und sinkender Attraktivität der Branche wenig Bewegung in der Belegschaft, kommt nun mit der Verrentung einer ganzen Generation an Fach- und Führungskräften frischer Wind ins Haus. Dies ist eine große Chance zur Erneuerung und für den Ausbau von Innovations- und Veränderungsbereitschaft – wenn man sie nutzt.

Im Kampf um junge Talente müssen Personalabteilungen dafür neue Wege gehen. Die sog. Generation Y reagiert nicht mehr auf langweilige, nichtssagende Zeitungsannoncen. Sie wollen umworben und persönlich angesprochen werden – über Social Media-Kanäle, digitale und auch analoge Netzwerke. Neben XING und LinkedIn, die Personalern professionelle Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Profilen anbieten, etablieren sich neue Dienstleister wie Talentwunder.com am Markt.

Diese greifen nicht nur auf eigene registrierte Nutzer, sondern auf unterschiedliche Netzwerke und damit auf einen großen Datenschatz zu und erlauben, über Algorithmen und Filter wechsel- und umzugsbereite Arbeitnehmer mit geeignetem Profil auszukundschaften und direkt zu kontaktieren. Andere Anbieter wie OnboardIQ.com haben sich darauf spezialisiert, den Recruitingprozess zu beschleunigen und zu vereinfachen – über automatisierte Interviews, automatisch generierte Reminder per SMS an die Bewerber, Hintergrundchecks von potenziellen Kandidaten und das Dokumentenmanagement.

Das Personalmanagement muss sich, um die Suche nach Talenten in einem heiß umworbenen Markt immer effizienter und effektiver zu gestalten, schnell mit den neuen Medien und den Möglichkeiten der HR-Analytics vertraut machen und die Skrupel abstreifen, eigene Kompetenzen durch externe Dienstleister zu ergänzen.

Selbst wenn diese Kanäle und Angebote genutzt werden, ist der Bewerberandrang bei vielen Energieversorgern oftmals übersichtlich. Das liegt nicht nur an der abnehmenden Beliebtheit der Branche. Um als kleines Stadtwerk überhaupt Aufmerksamkeit zu erregen, muss ein klares Profil entwickelt werden, das sich vom Wettbewerb abhebt. Hier gilt es, die Vorteile eines kleinen, relativ stabilen Unternehmens mit regionalen Wurzeln und regionaler Verantwortung herauszuarbeiten und selbstbewusst nach außen zu vertreten. Dazu gehört ein systematisches Employer Branding mit hoher Sichtbarkeit und Vernetzung – in sozialen Netzwerken, auf Jobportalen, Karrieremessen etc.

Neben dem externen steht jedoch auch der interne Arbeitsmarkt bei vielen Energieversorgern still. Kaminkarrieren dominieren und nur wenige Arbeitnehmer bewerben sich bewusst aus ihrem Fachbereich heraus auf neue für sie interessante Stellen, obwohl sie es aufgrund ihrer Fähigkeiten könnten. Hier muss HR eine noch viel aktivere Rolle spielen, Hospitationen und Rotationen fördern, Neugier wecken und den Mitarbeitern ihre Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation aufzeigen.

Der mit der Digitalisierung einhergehende Zuwachs an agilen Organisationsformen

Human Ressources: deutlicher Nachholbedarf

Eine Studie von BPM/A.T. Kearney, in der über 4.000 Personalmanager zu den Auswirkungen der digitalen Transformation befragt wurden, zeigt, dass die HR-Verantwortlichen der Digitalisierung grundsätzlich positiv gegenüberstehen. Jedoch sieht eine deutliche Mehrzahl der Personalmanager ihre Unternehmen aktuell noch nicht in der Lage, die Herausforderungen durch digitale Veränderungen erfolgreich anzugehen und die Chancen, die sich aus digitalen Veränderungen ergeben, ausreichend zu nutzen. Es fehlt aus ihrer Sicht vor allem an den entsprechenden Qualifikationen und der Veränderungsbereitschaft in der Belegschaft. Die Befragten konstatieren den Bedarf an einem umfassenden Transformationsprozess mit klarem Umsetzungsplan und sehen deutlichen Nachholbedarf hinsichtlich der Einbindung ihres Bereichs. Nur in gut 50 % der in die Studie befragten Unternehmen ist die Personalabteilung überhaupt involviert.

Wie die Studie darüber hinaus zeigt, sieht die überwiegende Mehrheit der Personalmanager die Bereitstellung und das Management digitaler Tools zur Personalgewinnung, -verwaltung und -entwicklung als elementare Aufgabe der Personalfunktion an. Außerdem sehen 75 % der Personalmanager, dass sie zukünftig weniger administrative und mehr strategische Aufgaben übernehmen.

erfordert ein verstärktes Maß an Selbstmanagement. Projekte und Teams werden daher in Zukunft nicht nur nach Fachkompetenzen, sondern nach sozialen Fähigkeiten besetzt. Jedoch hat das Personalmanagement oft gar keine Kenntnisse über die „wahren Qualitäten" der Mitarbeiter, da diese oft gar nicht im Berufsleben, sondern im Privatleben wie z. B. der Vereinsarbeit angeeignet werden. Hier spielt die Verknüpfung mit digitalen, sozialen Netzwerken wie XING, LinkedIn oder Facebook in Verbindung mit HR-Analytics in Zukunft eine wichtige Rolle. Die in den Netzwerken vom Nutzer laufend aktualisierten Daten geben in der Kombination mehr Auskunft über die Arbeitnehmer als jede noch so gut gepflegte interne Datenbank.

Lernende Organisationen schaffen

Ob auf Fach- oder Führungskräfteebene, die Tage von pauschalen Weiterbildungsmaßnahmen sind gezählt. So vielfältig wie die Aufgaben in einer agilen Organisation sind auch Kompetenzen, Lerntypen und Interessen der Menschen. Sie verlangen daher mehr denn je nach Angeboten, die individuell auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Lernen findet in Zukunft nicht mehr ausschließlich im Seminarraum statt. Neue Technologien integrieren das Lernen in den Alltag, machen es flexibler und sozialer und geben den Lernenden mehr Möglichkeit, Verantwortung für ihre eigene Entwicklung zu übernehmen: Anbieter wie Lynda.com, T-shaped.me und iversity unterstützen diese Entwicklung.

T-shaped.me geht dabei noch einen Schritt weiter – sie arbeiten an der Entwicklung intelligenter Tools, die den Nutzer mit jeder Lerneinheit besser kennenlernen und so die Empfehlungen von Lerninhalten individuell anpassen können. Ergänzend dazu finden inzwischen Spielkonzepte über sog. Gamification und Serious Games Einzug in die Personalentwicklung, die erlauben, Situationen täuschend echt zu simulieren und spielerisch zu trainieren.

Der zukunftsorientierte Personalentwickler sollte die Vielfalt dieser Lernmöglichkeiten kennen, eine passende Auswahl für die unterschiedlichsten Lerntypen bereitstellen und den Mitarbeiter darin beraten können, was für ihn in welcher Kombination das Beste ist.

Über physische Zusammentreffen, Wikis oder Plattformen wie z. B. die Team Messaging Plattform slack.com kann die Personalentwicklung darüber hinaus das Netzwerken und gegenseitige Lernen im Unternehmen fördern. Je offener und lebendiger, desto besser. In lernenden Organisationen ist jeder Mitarbeiter und vor allem jede Führungskraft dazu aufgefordert, interessante Inhalte (z. B. Videos, Präsentationen, Studien, Buchempfehlungen, Erfahrungen) mit den Kollegen zu teilen und zu diskutieren.

Zu einer lernenden Organisation gehört aber auch eine offene Feedbackkultur. Zwar wird immer wieder darauf verwiesen, wie wichtig persönliches, zeitnahes Feedback für die Weiterentwicklung von Mitarbeitern ist, oftmals reduziert sich dies jedoch auf ein jährliches Feedback vom jeweiligen Vorgesetzten. Hier versprechen Angebote wie Loophq.io und Impraise.com Abhilfe. Sie bieten über Apps den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich persönliche Ziele zu setzen und kontinuierlich von ausgewählten Mitarbeitern, z. B. Teammitgliedern unterschiedlicher Hierarchiestufen, Feedback zu bekommen. Außerdem bieten sie die Möglichkeit, anonym Feedback zu geben.

Die Personalentwicklung wird in Zukunft nicht nur Lerninhalte zielgerichteter einsetzen müssen. Mit den richtigen Werkzeugen und Plattformen ausgerüstet wird die Organisation selbst zum Entwickler von Lerninhalten und die Mitarbeiter und Führungskräfte von Konsumenten zu Prosumenten. Damit lässt sich nicht nur der Nutzen der Entwicklungsmaßnahmen erhöhen, sondern auch Aufwand reduzieren.

Arbeitsorganisation und -kultur gestalten

Die Digitalisierung fordert und fördert agilere und flexiblere Formen der Zusammenarbeit. Und das nicht nur innerhalb der Organisationen, sondern auch über Unternehmensgrenzen hinweg. Projekte und Aktivitäten auf der Schnittstelle zwischen Bereichen und zu Kunden und Partnern nehmen zu, externe freie Mitarbeiter werden flexibel hinzugezogen, divers besetzte Teams bilden sich und lösen sich nach Erledigung einer Aufgabe wieder auf. Neue Technologien schaffen die Möglichkeiten für neue Kollaborationsformen, sei es im Austausch und in der Weiterbearbeitung von Dokumenten (z. B. Google Docs), über cloudbasiertes Arbeiten oder virtuelle Meetings. Damit nimmt auch der Bedarf an flexibel zu gestaltenden Bürolandschaften (Coworking-Spaces, Desk-Sharing etc.) zu. Die HR-Abteilungen sind zwar nicht primär verantwortlich dafür, diese einzurichten, dennoch sollten sie den Bedarf an einer zeitgemäßen Arbeitsumgebung erkennen und den Ausbau aktiv treiben.

Auch herkömmliche Arbeitszeitmodelle verlieren an Bedeutung. Zwar wird in der Energiewirtschaft selten über Zeitzonen hinweg gearbeitet, aber das zunehmend projektbasierte, organisationsübergreifende Arbeiten erfordert auch zeitliche Flexibilität. Arbeitszeitregelungen mit Höchstarbeitszeit auf Tages- oder Wochenbasis und gesetzliche Ruhezeiten sind nicht mehr zeitgemäß. Projektbasiertes Arbeiten erfordert flexible Arbeitszeitmodelle wie Jahresarbeitszeit und Langzeitkonten bzw. noch besser: Vertrauensarbeitszeit, die auf Arbeitszeitkonten und Zeiterfassung verzichtet.

Die Erfahrung zeigt, dass nicht vorrangig die Mitarbeiter sich dieser Flexibilisierung der Arbeitszeit entgegensetzen. Die wahre Überzeugungsarbeit ist gegenüber der betrieblichen Mitbestimmung zu leisten. Anstatt für neue Möglichkeiten der Entfaltung und Mitwirkung der Arbeitnehmer zu sorgen, stellen sie sich vehement gegen die Modernisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt und damit gegen die Wettbewerbsfähigkeit ihres Arbeitgebers. Hier muss das Personalmanagement in Zukunft eine stärkere Vermittlerrolle zwischen Arbeitgeber und Mitbestimmung wahrnehmen und darauf achten, dass das gut gemeinte Prinzip der Partizipation nicht ad absurdum geführt wird.

Arbeitsräume und -zeiten stellen aber nur formale Rahmenbedingungen dar. Der Schwerpunkt der Personalarbeit wird in Zukunft in der Entwicklung einer Arbeitskultur liegen, in der gemeinsames Lernen, Kollaboration, Neugier, Flexibilität und vor

allem Veränderungsbereitschaft ausschlaggebend sind. Dies ist die Grundvoraussetzung für die digitale Transformation, die durch Dynamik und Agilität und ein zunehmendes Maß an Selbstorganisation geprägt ist. Führung wird situativer und demokratischer, Hierarchien werden in Frage gestellt und lösen sich auf.

Ein solches Umfeld zwingt die Führungskräfte, ihren Mitarbeitern zukünftig mehr Freiraum zu gewähren und ihnen mehr Entscheidungskompetenzen zu übertragen. Sie müssen lernen zu vertrauen und loszulassen. Vorgesetzte nehmen in einem agilen Umfeld zunehmend die Aufgabe von Coaches und Mentoren wahr, anstatt jeden Prozess im Detail vorzuschreiben und zu kontrollieren. Diese Veränderung der Führungskultur ist entscheidend für den Erfolg des Transformationsprozesses und maßgeblich vom Personalbereich zu treiben.

Human Resources muss über die Personalfunktion hinausgehen

Vermutlich gab es nie spannendere Zeiten für HR. Um die beschriebenen zukünftigen Aufgaben des Personalmanagements zu erkennen und auszugestalten, bedarf es operativer Erfahrung möglichst auch außerhalb der reinen Personalfunktion, Neugier, Kenntnis der technologischen Möglichkeiten, den unbedingten Willen zur Veränderung sowie Überzeugungskraft. Diese Eigenschaften sind erfahrungsgemäß noch dünn gesät in den heutigen HR-Abteilungen. Und die Energiewirtschaft macht dabei keine Ausnahme. Die digitale Transformation stellt daher eine einmalige Chance für den Personalbereich dar, sich neu aufzustellen, sich erfolgskritische Kompetenzen anzueignen und in Zukunft eine strategischere Rolle einzunehmen.

Literatur

[1] BPM und ATKearney: Die digitale Revoulution – Herausforderungen und Chancen für den Personalbereich – Studie im Auftrag des Bundesverbands der Personalmanager. Berlin 2016. Abrufbar unter: https://www.atkearney.de/documents/856314/9092787/Die-digitale-+Revolution.pdf/6d63c5f7-94fc-4bac-b5b5-750d7fbd3432

[2] BPM (Bundesverband für Personalmanager): Personalmanagement 4.0. Berlin o. J. Abrufbar unter: https://www.bpm.de/sites/default/files/bpm_abschlusspapier_pm40_ansicht.pdf

[3] Ritter, J. et al: Rethinking Human Resources, Human Resources Manager, Aug / Sept 2016, S. 68 – 70.

[4] Ritter, J.: HR soll zum Motor der Transformation werden, Harvard Business Manager, Oktober 2015, S. 44.

C. Weiss, company companions, Hamburg – weiss@companycompanions.com