



Foto: Wagner

Autor
David Wagner
 Post Doc/Assistant Professor
 Digital Strategy Et Innovation
 German Graduate School of
 Management and Law gGmbH (GGS)



Foto: Schirmer

Autor
Harald Schirmer
 Manager Digitale Transformation Et Change,
 Continental AG

Digitales HRM – „Gestalten oder verwalten?“

In diesem Beitrag befassen wir uns mit dem Einfluss der Digitalen Transformation auf das HRM. Wir zeigen auf, was wir unter dem Begriff Digitale Transformation verstehen, und diskutieren, warum Personalabteilungen den technologischen Wandel in Unternehmen häufiger blockieren als befördern. Weiters erläutern wir, welche Rolle das HRM für die Digitale Transformation spielt und wie sich das HRM durch diese verändert. Im Zuge unserer Ausführungen stellen wir eine Reihe von Beispielen für den Einfluss digitaler Technologien auf das HRM vor. Wir schließen den Beitrag mit der Aufforderung, die Digitale Transformation als Chance für das HRM zu begreifen, um den technologischen Wandel in Organisationen proaktiv zu gestalten, und geben Abonnenten abschließend eine digitale Agenda als Handlungsanleitung für Personalisten an die Hand.

Warum verhindert HR die Digitale Transformation?

Laut einer Befragung der Society for Industrial and Organizational Psychology, einem amerikanischen Berufsverband von Arbeits- und Organisationspsychologen, nimmt der Wandel der Arbeitswelt durch Technologie einen zentralen Platz auf der diesjährigen Agenda von Personalisten in den USA ein. Der Einsatz von Social Media und Online-Communitys in Organisationen, die Digitalisierung von Arbeitsprozessen und der Zusammenarbeit sowie die Interpretation von großen Datenmengen aus digitalen Umgebungen (Big Data) gehören zu diesem Wandel dazu.

Hierzulande läuft HR diesen Trends etwas hinterher. So hat es eine Weile gedauert, bis die Mehrheit der Personalisten erkannt hat, dass die Vernetzung der Mitarbeiter, zum Beispiel durch soziale Netzwerke, nicht nur eine Freizeitbeschäftigung oder ein kleiner Trend von „Early Adoptern“ und „Nerds“ ist, sondern ihre Unternehmen gesamtheitlich erfasst. Warum aber bringen sich Personalabteilungen noch nicht oder nicht maßgeblich in diesen Transformationsprozess ein? Wir sehen hierfür verschiedene Gründe. Die Arbeit mit Informationstechnologien obliegt in der Regel den IT-, Marketing- oder Innovationsabteilungen. Nur in den seltensten Fällen haben HR-Abteilungen diesbezüglich eine

Vorreiterrolle im Unternehmen. Weiters liegt der Fokus von HR traditionell auf der Verwaltung beziehungsweise Administration der Mitarbeiter, strategische Initiativen kommen regelmäßig zu kurz. So verbringen HR-Professionals nur etwa fünf bis 15 Prozent ihrer Zeit mit solchen Initiativen (Abbildung 1), bei vielen kleinen Unternehmen und Mittelständlern dürfte der Anteil eher am unteren Ende dieser Spanne liegen. Das ist natürlich insofern problematisch, da Organisationsentwicklung, -kultur und strategischer Wandel Kernthemen der Personalarbeit sind. Gleichzeitig stoßen diese Bereiche heute auf besonders viel Interesse, weil viele der digitalen Themen dem etablierten Verständnis widersprechen oder gar in Kontrast zu diesem stehen (z.B. Hierarchie-Netzwerk, Präsenzkultur-Mobilität, Diskretion-Transparenz).

Was ist Digitale Transformation?

Digitale Transformation ist der organisationale Wandel, der mit der Einführung und Nutzung neuer Informationstechnologien und deren Potenzialen einhergeht. In diesem Zusammenhang transformieren sich Geschäftsstrategien und -prozesse, organisationale Kompetenzen, Produkte und Dienstleistungen sowie die Beziehungen im erweiterten Netzwerk des Unternehmens. Dabei ist entscheidend, dass es sich bei der digitalen Transformation nicht um eine isolierte Initiative einer Fachabteilung handelt,

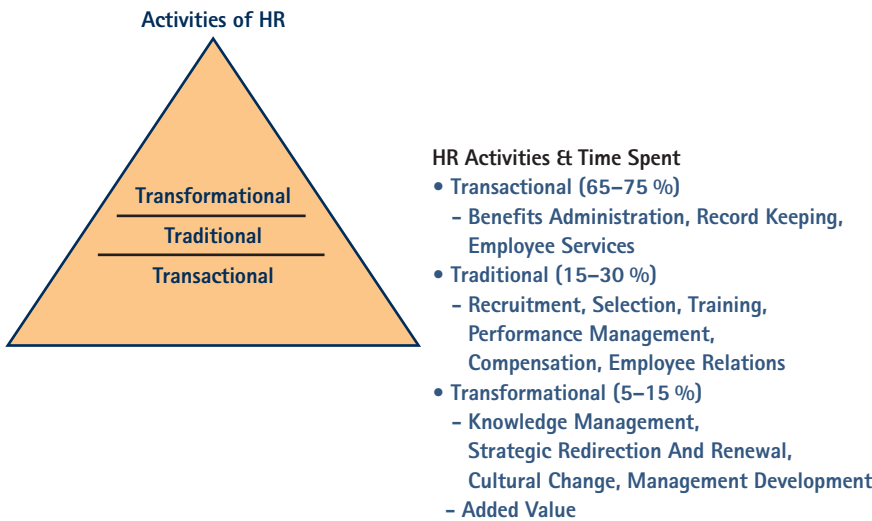


Abbildung 1: HR verbringt nur etwa fünf bis 15 Prozent seiner Zeit mit strategischen Aufgaben. (Quelle: Kavanagh et al. 2015)

sondern um den digitalen Wandel der gesamten Organisation, welcher fachübergreifend stattfindet und gestaltet wird.

Unstrittig ist, dass Social Media und Online-Communitys in der Digitalen Transformation eine besondere Rolle spielen. Durch diese Kommunikationsmittel können sich verschiedene Anspruchsgruppen wie beispielsweise Mitarbeiter, Kunden, Partner, Zulieferer oder andere miteinander vernetzen und in den Austausch treten. Sie bilden das Fundament für eine vernetzte Organisation, die schneller auf sich ändernde Bedingungen im Marktumfeld reagieren kann. Ebenso tragen sie maßgeblich dazu bei, bestehendes Wissen zu sichern und zu kreieren. Dabei fungieren diese Communitys jedoch nicht nur als Ablageorte für bestehendes (explizites) Wissen, sondern

sie machen soziales und kontinuierliches Lernen lebendig. Sie ermöglichen durch eine neue Art der Transparenz und des Austauschs schon heute im „Co-Working-Modus“ fachübergreifende Lösungen zu erarbeiten und fördern insbesondere die Weitergabe impliziten Wissens. Die Kombination von Expertise aus verschiedenen Fachgebieten, zum Beispiel aus der Forschung und dem Marketing, führt dabei häufig zu Innovationen. Nebenbei ist transparente Kommunikation deutlich effizienter und nachhaltiger.

Bei der Continental AG gliedert sich die Digital Transformation Initiative in die drei Themenbereiche „Industrie, Arbeit und Mobilität“, wobei es für HR sehr stark um die Gestaltung von neuen Arbeitswelten (z.B. Arbeitsort, Arbeitszeit, Arbeitsmittel), das Recruiting (z.B.

neue Zielgruppen, Kanäle, Intensität) sowie die Befähigung von Mitarbeitern (z.B. digitale Kompetenzen, Social Learning) und Führungskräften (z.B. Führung virtueller Teams) geht. Eines der Herzstücke dieser Initiative ist ein internes soziales Netzwerk namens ConNext, in dem sich zwischenzeitlich mehr als 11.700 Communitys formiert haben. Die einzelnen Gruppen haben zwischen drei und 16.000 Mitgliedern, agieren lokal bis global (z.B. Teams oder Abteilungen beziehungsweise ganze Divisionen), fokussieren auf eine bestimmte Funktion (z.B. Innovation, HR, Finanzen) oder sie fußen auf anderen Interessen- und Tätigkeitsfeldern (z.B. Change Management).

Welche Rolle spielt das HRM für die Digitale Transformation?

Mancher versteht die Digitale Transformation als eine Art Softwareupdate, bei der Unternehmen ein Update installieren, und schon ist das Unternehmen „Enterprise 2.0“ – das ist natürlich völlig falsch. Ein kleiner Teil ist in der Tat ein zu installierendes Werkzeug, das die Menschen in die Lage versetzt, auf neue Art und Weise direkt und grenzüberschreitend zusammenzuarbeiten – wie in Foren, Wikis und Blogs oder auf Twitter, LinkedIn und Facebook. Aber ohne echten Kulturwandel, das heißt eine Veränderung von Werten, Normen und Verhaltensweisen, geht das nicht. Technologie und Werkzeuge sind nur so gut, wie deren Nutzer sie einzusetzen verstehen. Deshalb meinen wir, dass HR Veränderung neu denken muss. Im globalen und komplexen Umfeld reicht es nicht mehr, wenn Einzelne Veränderung managen. Die ursprüngliche Idee von Change Management setzt reine Hierarchie und Stabilität voraus, nimmt zudem auch keine Rücksicht auf Kulturunterschiede, Diversität und beschränkt sich in ihren Methoden auf einen kleinen Beteiligtenkreis. HR sollte als Treiber des technologischen Wandels den Inhalt und den Prozess der Veränderung proaktiv steuern (Abbildung 2). Das übergeordnete Ziel von HR in der Digitalen Transformation sollte es sein, jeden Mitarbeiter zu einem „Change Agent“ zu machen. Das ermöglichen gerade Social Media und Online-Communitys, weil diese eine hohe und skalierbare Beteiligung der Mitarbeiter erlauben. Beteiligung ist wiederum das oberste Gebot, um Angst und Wi-

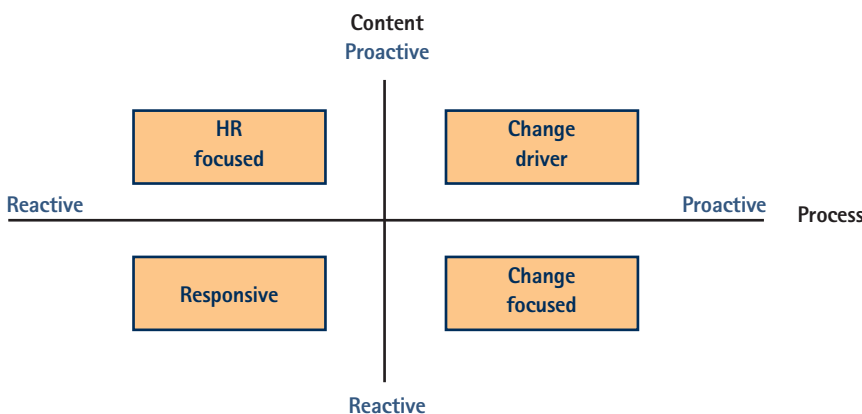


Abbildung 2: Das Modell von Alfes und Kollegen zeigt verschiedenen Rollen von HR im Change Management und unterscheidet zwischen der proaktiven oder reaktiven Steuerung von Inhalt und Prozess der Veränderung. (Quelle: Alfes et al. 2010)

derstand vor Veränderungen in Neugier und Appetit auf Verbesserungen umzuwandeln.

Wie verändert sich das HRM durch die Digitale Transformation?

Um für andere Abteilungen auf inhaltlicher und prozessualer Ebene als ein authentisches Vorbild zu gelten, muss HR die eigenen Inhalte und Prozesse entsprechend modernisieren. Der technologische Wandel verändert tradierte HR-Aufgaben in vielerlei Hinsicht. Lassen Sie uns in unseren Ausführungen lediglich auf einige offensichtliche Sub-Disziplinen des HR beschränken. Eine umfassende Diskussion würde den Rahmen dieses Beitrags schlicht sprengen.

Im Bereich der strategischen Personalarbeit ist die Öffnung der Strategieprozesse (Open Strategy) für alle Mitarbeiter des Unternehmens eine große Chance und Herausforderung. Ankerpunkt für solch eine Initiative ist in der Regel ein internes soziales Netzwerk, das den Austausch und die Vernetzung der Mitarbeiter fördert, und das auch über die Grenzen der Fachabteilung oder der Beschäftigungsländer. Zum einen bietet diese Öffnung die Möglichkeit, alle Mitarbeiter abzuholen und mit ihnen den Entwicklungsprozess des Unternehmens mitzugestalten, was den Widerstand verringert. Auf der anderen Seite muss HR die vorgebrachten Vorschläge natürlich möglichst transparent und systematisch bearbeiten – das ist freilich keine leichte Aufgabe.

Der Bereich Recruiting & Selection nimmt unserer Meinung nach eine Vorreiterrolle im Spektrum der HR-Abteilungen ein. Hier finden sich besonders viele Beispiele für den Einsatz von Technologien, die HR für die Ansprache, das Verwalten und Auswählen von Bewerbern nutzt. Die Verwendung von Social Media für das Personalmarketing, in der Regel im Zusammenhang mit der Entwicklung der Arbeitgebermarke (Employer Branding), ist schon seit einigen Jahren ein heißes HR-Thema. Vielerorts entstehen moderne Kampagnen, die möglichen Bewerbern das Unternehmen als Arbeitgeber schmackhaft machen und die Vorzüge erläutern sollen. Plattformen zur Bewertung von Arbeitgebern wie Glassdoor und kununu sorgen für eine nie dagewesene Transparenz von Unternehmen gegenüber der Außenwelt. Business-Netz-

werke wie Xing oder LinkedIn erlauben eine direkte Ansprache von Kandidaten (Active Sourcing) und virtuelle Umgebungen ermöglichen den Bewerbern einen Arbeitsplatz spielerisch zu erkunden (mit Hilfe von Virtual Reality und Gamification). Entscheiden sich die Kandidaten zu einer Bewerbung, steuert das Unternehmen den Bewerbungsprozess über sogenannte Talentmanagement-Systeme.

Auch im Bereich der Personalentwicklung spielt die Digitale Transformation eine zentrale Rolle, insbesondere was die Individualisierung und Flexibilisierung der Weiterbildung von Mitarbeitern angeht. Wie eingangs erwähnt, ermöglichen Social Media und Online-Communitys eine Art des sozialen Lernens. Es ist daher nicht erstaunlich, dass sich auf den großen Plattformen für Online-Kurse, wie zum Beispiel Coursera, Udacity oder iversity, zunehmend Angebote finden lassen, die sich an ein professionelles Publikum und nicht an klassische Studenten richten. Dabei gehen diese Kurse über das bloße Abrufen von speziellen Inhalten hinaus, weil die Teilnehmenden in Foren über Themen diskutierten, sich vernetzen, kennenlernen und ihre Leistungen gegenseitig bewerten können. Diese Art der Weiterbildung ist ein weiterer Schritt in Richtung Lernende Organisation, was den Bogen zur strategischen Personalarbeit schließt. Im Herbst 2016 startet auf der Plattform iversity ein MOOC der German Graduate School of Management and Law mit dem Titel „HRM in a Digital Age“. Man kann diesen Kurs als eine Erweiterung dieses Beitrags betrachten. Wir wirken beide daran mit.

Ein letzter Punkt betrifft die Zielvereinbarungen und Entlohnung von Mitarbeitern. Durch bestehende Anreizsysteme verlieren die Mitarbeiter, denen schon die Schule individuelle Höchstleistung und Optimierung lehrte, oftmals den Blick für das große Ganze. Per Definition kann eine Community aber nur dann existieren, wenn es geteilte Interessen, Erfahrungen und Werte gibt und sich die Mitglieder dem eigenen Wohl als auch dem des Kollektivs verpflichtet fühlen. Wer die Vernetzung und Zusammenarbeit als solch einen kollektiven Prozess versteht, sollte auch die HR-Metriken in Organisationen anpassen und Beiträge zur Community als konkretes Ziel formulieren. Wenn Mitarbeiter in nicht

disziplinarisch geführten, virtuellen Teams zusammenarbeiten (meist auch noch global), bekommt „Engagement“ eine völlig neue Bedeutung.

Die Digitale Transformation als Chance für das HRM

Unserer Meinung nach sollte gerade die Personalabteilung das Thema Digitale Transformation besonders treiben, denn die Digitale Transformation stellt eine Chance für das HRM dar. Bezugnehmend auf die Frage im Titel dieses Beitrags („Gestalten oder verwalten?“), liegt die Chance eben darin, nicht nur verwaltend, sondern gestaltend tätig zu sein und damit auch der transformationalen Rolle des HR Rechnung zu tragen. Zwar ist das Feld der Digitalen Transformation stark mit Technologien verknüpft und liegt damit nicht in der natürlichen Wohlfühlzone vieler Personalisten, aber schlussendlich geht es noch immer um Menschen als zentrale Wissensträger in Organisationen. Technologien bringen einen Kulturwandel in der Arbeitswelt, ermöglichen neue Arten der Kollaboration und Organisation, kurzum: eine neue Art zu arbeiten. Wer sonst sollte diesen Wandel leiten und begleiten, wenn nicht die HR-Abteilungen? Dieser Wandel verlangt natürlich bestimmte organisatorische Rahmenbedingungen wie Budget, Personal und Bildung. Auch rechtliche Fragen und Themen rund um die betriebliche Mitbestimmung gehören geklärt. Diese Rahmenbedingungen müssen Organisationen schaffen.

Bei der Continental AG erleben wir durch unsere Bemühungen der Digital Transformation Initiative eine Innovationsspirale, die in jeden Bereich und bis hin zur Geschäftsstrategie wirkt. Aus Produkten entstehen zum Teil Serviceangebote, neue Geschäftsfelder und Partner ergeben sich und unterschiedlichste Bereiche entwickeln gemeinsam neue Lösungen auf Basis von Echtzeitdaten.

Wie oben skizziert, durchdringen und unterstützen Technologien bereits alle Kernbereiche des HR-Managements, also das Finden (Recruiting), Binden (Unternehmenskultur) und Entwickeln (Weiterbildung) von Mitarbeitern. Unternehmen, die das mit Respekt, Lernfähigkeit, Offenheit und Durchhaltevermögen schaffen, stehen den Anforderungen von Morgen wesentlich besser gegenüber.

Vor allem aber haben diese Unternehmen zufriedenerer Mitarbeiter, die einen Sinn in ihrer Arbeit sehen und die berühmte „Extra-Meile“ gehen.



Download für Abonnenten unter:

HRM.at/gruppen/personal-manager-exklusiver-wissenstransfer-fuer-abonnenten

Eine digitale Agenda für das HRM

LITERATURTIPPS

Alfes, K., Truss, C., & Gill, J. 2010. The HR Manager as Change Agent: Evidence from the Public Sector. *Journal of Change Management*, 10(1): 109–127.

Kavanagh, M. J., Thite, M., & Johnson, R. D. 2015. Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions:

Basics, Applications, and Future Directions. SAGE.

Morgan, J. 2014. *The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization* (1 edition). Hoboken, New Jersey: Wiley.

Society for Industrial and Organizational Psychology. 2015. SIOP Announces Top 10 Workplace Trends for 2016. http://www.siop.org/article_view.aspx?article=1467#pq=aqDjB6

Strohmeier, S., & Parry, E. 2014. HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36(4).

Wagner, D., Schnurr, J.-M., Ellermann, B., Laub, T., Enke, S., & Lämmer, S. 2015. Zum Status von Social-Media- und Community-Management in D-A-CH. Nordkirchen: Bundesverband Community Management e. V. für digitale Kommunikation und Social-Media.

Wagner, D., Schnurr, J.-M., Enke, S., & Ellermann, B. 2016. Auf dem Weg zur vernetzten Organisation: Ein Plädoyer für professionelles Community Management in der digitalen Transformation. In A. Rossmann, M. Besch, & G. Stei (Eds.), *Enterprise Social Networks*. Wiesbaden: Springer-Gabler.

Wagner, D., Vollmar, G., & Wagner, H.-T. 2014. The impact of information technology on knowledge creation: an affordance approach to social media. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(1): 31–44.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. 2014. *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Press.

Zagst, M., Richter, A., & Wagner, D. 2014. Überzeugen, Sensibilisieren und Coachen von Führungskräften. In A. Richter (Ed.), *Vernetzte Organisation: 260-270*. München: de Gruyter Oldenbourg.

HRM.CH PODIUMSDISKUSSION

Personal Swiss

Moderator:



Benjamin Geierhaas
Projektleiter,
www.digital-recruiter.pro

Personaler in der Bedrängnis? Social Media Recruiting, Active Sourcing und Co. fordern HR heraus.

Dieses Thema diskutiert HRM.ch mit Vertretern aus der Praxis am **13. April 2016 zwischen 11.30 und 12.15 Uhr** in der **Messe Zürich, Forum 7, Halle 4** anlässlich der **Personal Swiss, 15. Fachmesse für HRM, recruiting solutions, trainings to business und BGM.**

Unsere Experten:



Jörg Buckmann
Geschäftsführer,
BUCKMANN GEWINNT GmbH



Judith Oldekop
Head of HR,
Siroop AG



Olivier Diserens
Country Manager Switzerland,
Monster Worldwide Switzerland AG



Leandra Amsler
Head of HR,
Netstream AG