

Digitales HRM – “Gestalten oder Verwalten?”

David Wagner, Harald Schirmer

Wagner, D., & Schirmer, H. (2016). Digitales HRM - “Gestalten oder Verwalten? *personal manager*, 2, 32–35.

Digitales HRM - "Gestalten oder Verwalten?"

David Wagner, German Graduate School of Management and Law
Harald Schirmer, Continental AG

Abstract: 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. Wir diskutieren, warum Personalabteilungen den technologischen Wandel in Unternehmen häufiger blockieren als befördern. Wir erläutern, 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. Schließlich formulieren wir eine digitale Agenda als Handlungsanleitung für Personalern. Wir schließen den Aufsatz mit der Aufforderung, die Digitale Transformation als Chance für das HRM zu begreifen, um den technologischen Wandel in Organisationen proaktiv zu gestalten.

Keywords: Digitale Transformation, Digitalisierung, Zukunft der Arbeit, HR, Personalmanagement, Rolle des HRM, Gestaltung

1. 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 Personalern in den USA ein. Damit verbunden sind der Einsatz von Social Media und Online Communities in Organisationen, die Digitalisierung von Arbeitsprozessen und der Zusammenarbeit sowie die Interpretation von großen Datenmengen aus digitalen Umgebungen (Big Data).

Hierzulande läuft man diesen Trends etwas hinterher. So hat es eine Weile gedauert, bis die Mehrheit der Personalern erkannt hat, dass die Vernetzung der Mitarbeiter, z.B. 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 wird in der Regel den IT-, Marketing- oder Innovationsabteilungen überlassen. Nur in den seltensten Fällen haben HR-Abteilungen diesbezüglich eine Vorreiterrolle im Unternehmen. Des Weiteren liegt der

Fokus von HR traditionell auf der Verwaltung bzw. Administration der Mitarbeiter, strategische Initiativen kommen regelmäßig zu kurz. So verbringen HR-Professionals nur etwa 5-15 Prozent ihrer Zeit mit solchen Initiativen (siehe Abbildung 1), bei vielen kleinen Unternehmen und Mittelständlern dürfte der Anteil eher am unteren Ende dieser Spanne liegen. Das ist natürlich insofern problematisch, als dass Organisationsentwicklung, -kultur und strategischer Wandel Kernthemen der Personalarbeit sind. Gleichzeitig sind diese Bereiche heute besonders gefragt, weil viele der digitalen Themen dem etablierten Verständnis widersprechen oder gar einen Kontrast bilden (z.B. Hierarchie-Netzwerk, Präsenzkultur-Mobilität, Diskretion-Transparenz).

2. Was ist Digitale Transformation?

Als Digitale Transformation bezeichnet man den organisationalen Wandel, der mit der Einführung und Nutzung neuer Informationstechnologien und deren Potentialen einhergeht. Transformiert werden in diesem Zusammenhang 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, sondern um den digitalen Wandel der gesamten Organisation, welcher fachübergreifend stattfindet und gestaltet wird.

Es ist nicht zu bestreiten, dass Social Media und Online Communities in der Digitalen Transformation eine besondere Rolle spielen, weil sie die Vehikel sind, durch die verschiedene Anspruchsgruppen - ob Mitarbeiter, Kunden, Partner, Zulieferer oder andere - miteinander vernetzt werden 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 - die zentrale Ressource von Unternehmen im 21. Jahrhundert - zu sichern und zu kreieren. Dabei fungieren diese Communities jedoch nicht nur als Ablageorte für bestehendes (explizites) Wissen, sondern sie sind lebendige Orte des sozialen, kontinuierlichen Lernens. 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, z.B. 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 Digitale 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 Communities formiert haben. Die einzelnen Gruppen haben zwischen 3 und 16.000 Mitgliedern, agieren lokal bis global (z.B. Teams oder Abteilungen bzw. ganze Divisionen), fokussieren auf eine bestimmte Funktion (z.B. Innovation, HR, Finanzen) oder sie fußen auf anderen Interessen- und Tätigkeitsfeldern (z.B. Change Management).

3. Welche Rolle spielt das HRM für die Digitale Transformation?

Mancherorts wird die Digitale Transformation als eine Art Softwareupdate verstanden. Man installiert das Update und schon ist man „Enterprise 2.0“ – das ist natürlich völlig falsch. Ein kleiner Teil ist in der Tat ein zu installierendes Werkzeug, dass die Menschen in die Lage versetzt - wie in Foren, Wikis und Blogs oder auf Twitter, LinkedIn und Facebook - auf neue Art und Weise direkt und grenzüberschreitend zusammen zu arbeiten. Aber ohne echten Kulturwandel, d.h. eine Veränderung von Werten, Normen und Verhaltensweisen, geht das nicht. Technologie und Werkzeuge sind nur so gut, wie deren Nutzer es einzusetzen verstehen. Wir sind deshalb der Meinung, dass man 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 seinen Methoden auf einen kleinen Beteiligtenkreis. HR sollte als Treiber des technologischen Wandels den Inhalt und den Prozess der Veränderung proaktiv steuern (siehe Abbildung 2). Das übergeordnete Ziel von HR in der Digitalen Transformation sollte es sein, jeden Mitarbeiter zu einem „Change Agent“ zu machen. Durch Social Media und Online Communities wird gerade das möglich, weil diese eine hohe und skalierbare Beteiligung der Mitarbeiter erlauben. Beteiligung ist wiederum das oberste Gebot, um Angst und Widerstand vor Veränderungen in Neugier und Appetit für Verbesserungen umzuwandeln.

4. Wie verändert sich das HRM durch die Digitale Transformation?

Damit HR, wie eben beschrieben, auf inhaltlicher und prozessualer Ebene ein authentisches Vorbild für andere Abteilungen werden kann, gilt es die eigenen Inhalte und Prozesse entsprechend zu 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 i.d.R. ein internes soziales Netzwerk, das den Austausch und die Vernetzung der Mitarbeiter - auch über die Grenzen der Fachabteilung oder der Beschäftigungsländer - fördert. Zum einen bietet diese Öffnung, wie weiter oben angesprochen, die Möglichkeit alle Mitarbeiter abzuholen und gibt ihnen die Möglichkeit den Entwicklungsprozess des Unternehmens mitzugestalten, was den Widerstand verringert. Auf der anderen Seite müssen die vorgebrachten Vorschläge natürlich möglichst transparent und systematisch bearbeitet werden - 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 für die Ansprache, das Verwalten und Auswählen von Bewerbern genutzt werden. Die Verwendung von Social Media für das Personalmarketing, i.d.R. im Zusammenhang mit der Entwicklung der Arbeitgebermarke (Employer Branding), ist schon seit einigen Jahren ein heißes HR-Thema. Vielerorts werden moderne Kampagnen entworfen, 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 Netzwerke wie Xing oder LinkedIn erlauben eine direkte Ansprache von Kandidaten (active Sourcing) und virtuelle Umgebungen ermöglichen es den Bewerbern einen Arbeitsplatz spielerisch zu erkunden (mit Hilfe von Virtual Reality und Gamification). Entscheiden sich die Kandidaten zu einer Bewerbung, wird der Bewerbungsprozess über so genannte Talent Management Systeme gesteuert.

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 Communities eine Art des sozialen Lernens. Es ist daher nicht erstaunlich, dass sich auf den großen Plattformen für Online-Kurse, wie z.B. 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 in Foren über Themen diskutiert werden kann, die Teilnehmenden 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, die schon seit Schulzeiten auf individuelle Höchstleistung und Optimierung getrimmt sind, gerät oftmals der Blick für das große Ganze außer Acht. 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. Versteht man die Vernetzung und Zusammenarbeit als solch einen kollektiven Prozess, dann sollten auch die HR-Metriken in Organisationen diesem Umstand Rechnung tragen und Beiträge zur Community als konkretes Ziel formulieren. Wenn in nicht disziplinarisch geführten, virtuellen Teams zusammen gearbeitet wird (meist auch noch global), bekommt "Engagement" eine völlig neue Bedeutung.

5. Eine digitale Agenda für das HRM

Im Folgenden beschreiben wir eine digitale Agenda für das HRM, basierend auf den Erfahrungen der Continental AG. Wir hoffen, dass die Liste an Vorschlägen Ihnen einige Denkanstöße und Impulse für Ihr Arbeitsumfeld liefert.

1. Lernen Sie die Möglichkeiten kennen, tauschen Sie sich mit anderen Organisationen aus, nutzen Sie die vielen Kongresse und Veranstaltungen um Ihr *Wissen und Verständnis* zur Digitalisierung zu steigern.
2. Entwickeln Sie einen *strategischen Masterplan*, der die wichtigsten Fragen rund um den Ansatz der Digitalen Transformation beantwortet. Tun Sie das nicht, weil es alle tun, sondern um ein möglichst passgenaues Konzept für Ihre Organisation zu entwickeln.
3. *Walk the talk*: Der erfolgreiche Einstieg gelingt, wenn Sie und möglichst viele andere, insbesondere Personen in leitenden Funktionen, das angestrebte Verhalten vorleben und damit selbst Erfolge produzieren. Im Prozess und im Anschluss sollten Sie über Ihre Erfahrung sprechen. Fordern Sie auch eine Selbstverpflichtung Ihres Vorstandes und schwören Sie diesen auf aktive Beteiligung ein. Der typische Satz "Die da oben tun das auch nicht!" ist damit nicht nur entkräftet, sondern wirkt sogar gegenteilig.
4. Starten Sie *Piloten*, die die Relevanz und Wirksamkeit beweisen. Seien Sie sorgfältig bei der Auswahl und sorgen Sie für ausreichend Unterstützung. Es bedeutet extra Aufwand für diese Projekte.

5. Starten Sie eine ernst gemeinte *Kulturinitiative*. Begleiten Sie den Einstieg mit den Werkzeugen und Methoden von Organisationsentwicklung und Change Management, nur IT- und/oder Kommunikationsabteilungen allein sind damit überfordert! Bieten Sie als Teil dieser Initiative ein Schulungskonzept, das allen Zielgruppen gerecht wird – mit Fokus auf Verhaltensregeln, Nutzungsbeispielen, Netiquette und Bedienung.
6. Binden Sie von Anfang an Ihren *Betriebsrat und andere Interessensgruppenvertreter* (je nach Land) mit ein – in Schulungen, als Partner, als Tester und als Berater.
7. Bauen Sie ein möglichst *großes Netzwerk von Freiwilligen, Motivierten und Neugierigen* aus allen Funktionen, Regionen und Hierarchieleveln auf. Das sind die Menschen, die bei Ihrem großen Schiff mit vielen kleinen Rudern den Kurs ändern. Hier gilt: Engagement geht vor Position oder Qualifikation.
8. Sorgen Sie für eine umfassende, weitreichende und alle Kanäle umfassende *Kommunikation* - online und offline. Prüfen Sie, welche Information in welchem Kanal am geeignetsten ist und verifizieren Sie, ob Ihre Informationen wirklich bei den Zielgruppen ankommen.
9. Beteiligen Sie von Anfang an Ihre Mitarbeiter – führen Sie „*User Feedback Gruppen*“ ein. Erfassen Sie darüber hinaus Meinungen ihrer Mitarbeiter proaktiv, etwa mit Hilfe von Interviews, Fokusgruppen oder Befragungen.
10. Integrieren Sie die Nutzung von digitalen Werkzeugen in möglichst vielen *alltäglichen Abläufen und Prozessen*, ebenso ins Mitarbeitergespräch, idealerweise sogar in die Zielvereinbarung.

6. 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 ("Verwalten oder Gestalten?"), liegt die Chance eben darin, nicht nur verwaltend, sondern gestaltend tätig zu sein und damit auch der transformationalen Rolle des HR gerecht zu werden. Zwar ist das Feld der Digitalen Transformation stark mit Technologien verknüpft und liegt damit nicht in der natürlichen Wohlfühlzone vieler Personaler, 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. Von wem sonst sollte dieser Wandel geleitet und begleitet werden, wenn nicht von HR-Abteilungen? Notwendig sind dafür natürlich bestimmte organisatorische Rahmenbedingungen wie Budget, Personal und Bildung. Auch rechtliche Fragen und Themen rund um die betriebliche

Mitbestimmung müssen geklärt werden. Diese Rahmenbedingungen müssen Organisationen schaffen.

Wie oben skizziert, sind bereits alle Kernbereiche des HR-Managements, also das Finden (Recruiting), Binden (Unternehmenskultur) und Entwickeln (Weiterbildung) von Mitarbeitern durchdrungen von Technologien und können erheblich durch diese unterstützt werden. Unternehmen, die das mit Respekt, Lernfähigkeit, Offenheit und Durchhaltevermögen schaffen, werden Anforderungen von Morgen wesentlich besser gegenüber stehen. Vor Allem aber werden diese Unternehmen zufriedener Mitarbeiter haben, die einen Sinn in Ihrer Arbeit sehen und dafür bereit sein werden, die berühmte „Extra Meile“ zu gehen.

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 werden zum Teil Serviceangebote, neue Geschäftsfelder und Partner ergeben sich und unterschiedlichste Bereiche entwickeln gemeinsam neue Lösungen auf Basis von Echtzeitdaten.

Literatur (*explizit im Text erwähnt)

- *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., 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.
- 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.
- 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.

Autorenprofile

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



Harald Schirmer

Manager Digitale Transformation &
Change

Continental AG

