



Digitale HR-Transformation

Der Wandel in der HR-Rolle

Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Digitale HR Transformation Der Wandel in der HR Rolle



Die Herausforderungen der digitalen Transformation

Prof.Dr. Claus W. Gerberich WEKA HR Newsletter

Seit Industrie 4.0 dreht sich bei den Unternehmen alles um den Begriff „Digitalisierung“. Davon bleibt auch das HR-Management nicht unberührt. Aber an welchen Stellen kann der Personalbereich digitale Chancen überhaupt nutzen? Und wo liegen die Vorteile?

Digitales Unternehmen – Digitales HR

Zwei Gründe machen es für Unternehmen attraktiv, die Digitalisierung auch konsequent auf das HR-Management zu übertragen:

Trend-Pflicht: Gegenüber Konkurrenten, Kunden, den eigenen Mitarbeitern und potenziellen Bewerbern sollte das Personalmanagement glaubhaft kommunizieren können, Pionier bei neuen Markttrends zu sein. Die Maßnahme dient damit der Profilschärfung des Unternehmens. Die Arbeitgeber Attraktivität wird dadurch gesteigert

Der neue Bedarf: Tatsächlich bietet die Digitalisierung HR die Chance, Resources und Personal effizienter zu nutzen, kundenorientierter zu agieren sowie administrative Prozesse komplett zu automatisieren und zu vernetzen.

Die Ziele einer HR Digitalisierungsstrategie

Folgende vier Fragen sollten vor der Einführung eines digitalisierten Personalmanagements grundsätzlich geklärt werden:

1. Welche Ziele sollen erreicht werden? Das Definieren einer klaren **HR Digitalisierungsstrategie** gibt Auskunft über das gewünschte Ergebnis und damit auch oft schon über den Weg dorthin. Die Ziele müssen mit der Unternehmensstrategie abgestimmt sein. Die Ziele müssen zukunfts- und wertorientiert sein.
2. Welche Mittel sollen eingesetzt werden? Zur **HR Technology** gehören im Wesentlichen HR Cloud Systeme, die zu einer kundenzentrierten und standardisierten Prozessunterstützung dienen. Auch HR Robotic ermöglicht Prozessautomatisierungen. Eine weitere Möglichkeit ist die Nutzung mobiler Lösungen und individualisierbarer Apps. Der Einsatz der Mittel ist grundsätzlich abhängig von den strategischen Zielen. Die Daten müssen möglichst in Echtzeit vorliegen (RTL Real Time Leadership)
3. Wie können die bestehenden Mitarbeiter vorbereitet werden? Unter dem Stichwort **HR People & Organization** kommt das Personalmanagement selbst ins Spiel. Denn die beste Technologie im HR-Management kann nur Kraft entfalten, wenn sie vom Personal richtig angewendet wird. Dafür ist eine Organisation nötig, die flexibel agieren kann und eine starke Bereitschaft zeigt, mit anderen Abteilungen wie der IT zu kollaborieren. Diese Weiterentwicklung von Kompetenzen ist gegebenenfalls durch Maßnahmen der Personalentwicklung und den gezielten Rückbau bestehenden Silo-Denkens zu unterstützen. Der Wandel vom Silo Denken zum Prozessdenken ist die wichtige HR Aufgabe.
4. Was nützt dem Kunden am meisten? **HR Customer & Products** beschreibt die Notwendigkeit, HR-Kunden und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen. Entscheidend hierfür sind das Design der Technologie, die Bereitstellung der Services und ein zielgerichteter Aufbau der Organisation. Dasselbe gilt für die Produkte, die den Mitarbeitern angeboten werden. Hierbei sollten auch *People Analytics* und *Total Rewards* in die Evaluierung mit einbezogen werden.

Können Unternehmen diese vier Fragen konsistent beantworten, erhalten sie wertvolle Erkenntnisse über die Erfordernisse und den Nutzen der Digitalisierung des HR-Managements. Der erste Schritt auf dem Weg zur erfolgreichen Implementierung ist damit bereits getan. Die agile und adaptive Umsetzung ist der zweite Schritt.

Die Erwartungen der Mitarbeiter

HR bekommt im Rahmen der digitalen Transformation in vielen Diskussionen eine große Aufgabe zugewiesen. Die Belegschaft von Morgen erwartet einen Arbeitsplatz, zu dessen Services die digitale Zusammenarbeit gehört und bei dem Technologien zur Verfügung stehen, die schnell und intuitiv bedient werden können. Das HR-Management soll für diesen Change die Rahmenbedingungen schaffen und alle Betroffenen Coachen.

Welche Produkte muss der Personalbereich also anbieten, um die digitale Transformation der Organisation zu unterstützen?

Dies sind die fünf wichtigsten Trend nach Deloitte:

- **Karrieren und Learning** müssen sich fundamental ändern. Die Halbwertszeit erlernter Fähigkeiten beträgt der Studie zufolge nur noch etwa 5 Jahre. Das bedeutet, dass schneller, leichter und dazu kontinuierlich gelernt werden muss. Nicht nur der Einzelne und das Team muss lernen sondern das gesamte Unternehmen. Das Lernen von anderen ist besonders relevant.

- Die **Talentsuche** wird durch **kognitive Recruiting Tools** revolutioniert und vereinfacht. Für den Rekrutier der Zukunft werden daher vor allem Themen rund um die Attraktivität des Unternehmens relevant.
- **People Analytics** sollten vorausschauende Aussagen über die Mitarbeiterperformance zulassen. Tatsächlich berichten nur 8% befragter Führungskräfte von nutzbaren Daten und lediglich 9% geben an, treibende Faktoren für die Prognose der Mitarbeiterperformance zu kennen.
- Damit dem Unternehmen der **digitale Change** gelingt, müssen strukturierte Hierarchien durch agile Netzwerken ersetzt werden. Auch hier ist HR gefragt. Die kundenfocussierte Prozessorganisation ist gefragt.
- Der Trend geht zum **Crowdsourcing**. HR braucht eine Antwort, um teilweise begrenzten Ressourcen auch mit diesem Instrument zu begegnen. Externes Wissen ist durch HR zu integrieren.

Das zukünftige Leistungsprogramm von HR

Nicht alle Produkte im HR-Management müssen die Transformation von heute auf morgen vollziehen. HR-Organisationen müssen aber klar festlegen, welche Services und Produkte in Zukunft nicht mehr gebraucht werden, welche neuen Services und Produkte „must-haves“ für die Business Strategie sind und welche Strukturen auch weiterhin benötigt werden.

- Bereinigen administrativer Funktionen
 - Die digitale Personalakte
 - Die digitale Lohn- und Gehaltsabrechnung
 - Die digitale Einstellung und Trennung
 - Die digitale PE Personalentwicklung
- Schaffen von digitalen Plattformen
 - **eLearning** und **interne Weiterbildung** mit Zertifizierung
 - **Services** für Mitarbeiter bereitstellen
 - **Hilfestellungen** beim Onboarding
 - **Umfragen permanent aktualisieren**
 - **Ideen- und Wissensmanagement fördern**
 - **Kompetenzen** im Mitarbeiterprofil
 - **Employer Branding verstärken**
 - **Automatisieren** von Anträgen und Prozessen ohne Schnittstellen und Medienbrüchen
 - **Systematische Kompetenzerweiterung**

HR Prioritäten 2020

Gartner hat die fünf wichtigsten Prioritäten bekannt gegeben, die HR-Verantwortliche 2020 beschäftigen. Wie die Marktforscher des Unternehmens schreiben, sind nur 9 Prozent der HR-Verantwortlichen der Meinung, dass ihre Organisation für die Zukunft gerüstet ist. Die digitale Transformation habe Qualifikationslücken verursacht und es fehle generell am Know-how, um Unternehmen entsprechend den vorliegenden Herausforderungen zu restrukturieren. Bereits Anfang des Jahrs hat Gartner darauf hingewiesen, dass es an den entsprechenden Skills fehlen werde, wie Sie hier nachlesen können. Das führt die Marktforscher zu folgenden fünf Prioritäten im Jahr 2020 für HR-Verantwortliche:

- Sicherstellen, dass die Belegschaft die Skills hat, die sie für die Zukunft braucht Skill Profiling
- Führungskräfte mit ständig wachsenden Anforderungen ausstatten, um den Erfolg zu garantieren
- Arbeitserleichterung durch Organisationsgestaltung und Change Management
- Schliessung der Qualifikationslücke zur Förderung der digitalen Geschäftsentwicklung

Die Anforderungen an die Personalentwicklung in der digitalen Welt

1. Höhere Renditen erzielen durch Investitionen in die Mitarbeiter Motivation und Qualifikation:

Der Traum eines jeden Arbeitgebers ist es, auf einen Pool aus vielseitigen Talenten zurückgreifen zu können und so jeder Herausforderung im Betrieb gewachsen zu sein: Kündigungen, Versetzungen in den Ruhestand, Entwicklung innovativer neuer Posten usw. Ein Unternehmen, das sich nicht ausreichend für die Erweiterung der Kompetenzen seiner Beschäftigten einsetzt, steht damit dem eigenen Erfolg im Weg. Um handlungsfähig zu bleiben, sollten Sie eine dynamische Kultur des Lernens im Unternehmen etablieren. Indem Sie Angestellte während ihrer gesamten beruflichen Laufbahn weiterbilden, beugen Sie einem Mangel an Talenten und Kompetenzen im Betrieb aktiv vor. Ein Schulungsplan hilft dabei, die Weiterentwicklung der Arbeitnehmer zu fördern und zugleich für die Zukunft des Unternehmens vorzusorgen. Die Möglichkeiten sind vielfältig: Tagungen, Seminare, E-Learning und sogar überbetriebliche Fortbildungen in Kooperation mit anderen Unternehmen sind sinnvoll. Natürlich können Sie Ihre Angestellten auch intern schulen und eigene Lernmodule entwickeln. So statten Sie die Beschäftigten mit genau den Qualifikationen aus, die Ihren Anforderungen entsprechen.

2. Motivation der Angestellten aufrechterhalten

Eines ist sicher: Bieten wir unseren Beschäftigten keine Chancen, sich beruflich weiterzuentwickeln, werden sie sich früher oder später nach einer neuen Stelle umsehen. Um personelle Fluktuation zu minimieren und die Bindung der Arbeitnehmer ans Unternehmen zu stärken, ist es wichtig, sie in ihrem professionellen Werdegang zu unterstützen. Indem Sie Angestellten die Gelegenheit geben, sich zu verbessern, tragen Sie zu ihrer Entfaltung im Job bei – und vermitteln ihnen unabhängig von Belohnungen und Prämien, dass Sie an sie und ihr Potenzial glauben. Ein weiterer Pluspunkt: Die Beschäftigten entwickeln positive Eigenschaften, wie beispielsweise ein gesundes Selbstvertrauen, die für eine erfolgreiche Karriere unverzichtbar sind. Kontinuierliche Weiterbildung bedeutet ausserdem, Mitarbeitern eventuelle Beförderungen oder ein höheres Mass an Verantwortung in Aussicht zu stellen – so wecken Sie ihren Ehrgeiz und steigern ihr Engagement. Die Folge: Sie geben ihr Bestes, um den Erwartungen ihres Arbeitgebers gerecht zu werden.

3. Kosten sparen

Angeichts der Kosten, die durch Einstellungsprozesse entstehen, sollten Unternehmen es sich zur Priorität machen, ihre Top-Mitarbeiter langfristig zu halten. Weiterbildung ist nicht nur ein Motivations-Booster für Angestellte, sie kann ausserdem dem Arbeitgeber finanzielle Vorteile einbringen. Es ist rentabler, die Kompetenzentwicklung der bereits Beschäftigten zu fördern, als umfangreiche Rekrutierungsverfahren in die Wege zu leiten, die Zeit, Geld und Nerven kosten. Laut dem Unternehmer Nathan Resnick, Generaldirektor von Sourcify, entsprechen die Kosten, die bei der Einstellung eines neuen Mitarbeiters anfallen, in etwa 6 bis 9 Monatslöhnen – ein grösseres Budget als jenes, das zur Schulung eines Angestellten aufgewandt werden müsste. Es ist also kostengünstiger, Nutzen aus einem internen Weiterbildungsprogramm zu ziehen, das zugleich dabei hilft, Mitarbeiter dauerhaft ans Unternehmen zu binden.

4. Wettbewerbsfähig bleiben

Indem Sie die Erweiterung der Kompetenzen Ihres Personals organisieren, bleiben Sie stets konkurrenzfähig. Die Arbeitswelt unterliegt einem ständigen Wandel, deswegen ist es wichtig, dass sich die Angestellten nicht von ihren Aufgaben überfordert fühlen. Durch fortlaufende Weiterbildung greifen Sie Ihren Mitarbeitern in mehrfacher Hinsicht unter die Arme – sie können ihren Job erfolgreich erledigen und auch neue Herausforderungen bewältigen, beispielsweise die zunehmende Digitalisierung ihrer Aufträge. Das Ergebnis: Die Beschäftigten zeigen sich leistungsstark und die Produktivität Ihres Unternehmens steigt. Eine dynamische, reaktionsfähige Betriebskultur ist nicht nur auf interner Ebene von Vorteil – sie vermittelt zudem potenziellen Bewerbern ein positives Image. Eine clevere Methode, um Top-Talente ohne aufwändige Einstellungsverfahren anzuziehen und sie erfolgreich zu binden.

Fazit:

HR wird zum Coach und Multiplikator und zum Partner des Managements, um die Digitalisierung im Unternehmen voranzutreiben und erfolgreich zu implementieren. Dazu muss HR neue Prioritäten setzen und neue Kompetenzen aufbauen, um den Wandel zu begleiten und zu koordinieren. Die digitale Transformation ist die grosse Herausforderung um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Prof.Dr. Claus W. Gerberich

Gerberich Consulting AG Schweiz

Investor und Entrepreneur

Senior Research Fellow MI T Cambridge Boston

Passende Weiterbildungen finden Sie hier:

Praxiswissen für Ihren Erfolg im Job

Erfahren Sie in unseren Weiterbildungen praktisches und aktuelles Know-how zu den Themen Arbeitsrecht, Entgeltabrechnung und Personalmanagement.

[Jetzt informieren!](#)

e-Learning – Klicken und Lernen

Das FORUM Institut bietet mit hochwertigen e-Learning-Programmen eine flexible Weiterbildungsform. Entscheiden Sie selbst, wann und wo Sie lernen.

[Jetzt gratis testen.](#)

Inhouse-Seminare – Maßgeschneiderte Lösungen

Alle unsere Seminare eignen sich auch hervorragend als [Inhouse-Training](#).

Jetzt individuelles [Angebot anfordern](#).