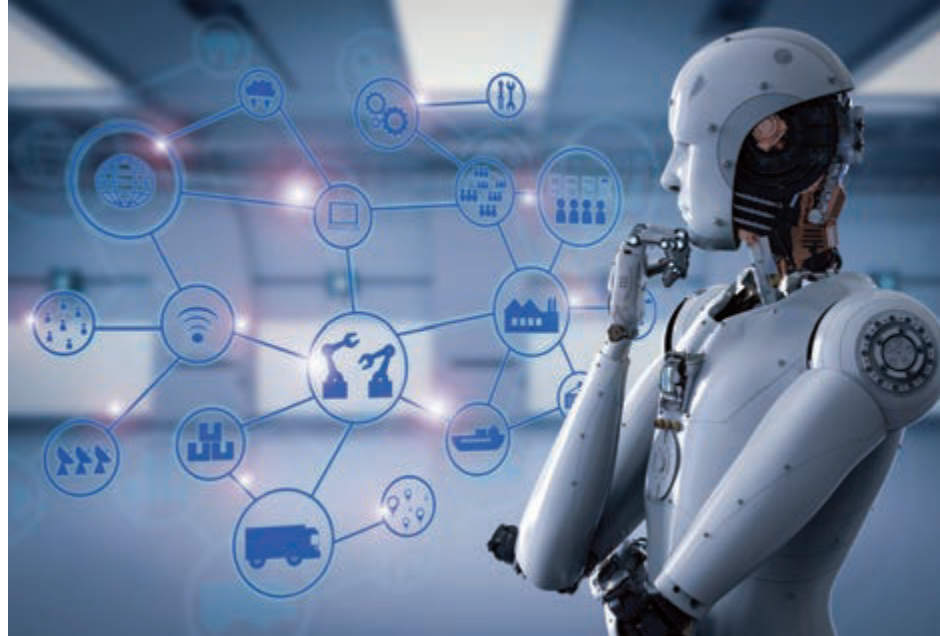


HR Digital mit Leben füllen

„Wir sind digital“, diese Aussage trifft heute fast auf die gesamte arbeitende Bevölkerung in Deutschland zu. Die späte Generation der Babyboomer bzw. die frühe Generation X prägen noch immer die Unternehmenskulturen. Der Einsatz von Software im Personalbereich im letzten Jahrhundert passte für sie in das geltende Automatisierungs- und Effizienzkonzept. Software war keine wirkliche Bedrohung für die bestehenden Arbeits- und Machtstrukturen in den Unternehmen. Auch das Internet erwies sich für diese Generationen als eine hilfreiche Erfindung. Inzwischen hat sich aber viel geändert und es stehen extreme Paradigmenwechsel in die digitale Netzökonomie bevor, die in ganz unterschiedlicher Form die unterschiedlichen Generationen betreffen und von ihnen geprägt werden. Digitalisierung ist also nicht länger eine reine technologische Frage mit einer technologischen Antwort: Sie hängt zusammen mit völlig neuen Zukunftsentwürfen für unsere Arbeitswelt.



HR-Software und die Personalarbeit

Zu den Anfangszeiten des BestPersAwards vor fast 30 Jahren stand das Thema HR-Software im Fokus. In den 80er- und 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts waren Investitionen in Hard- und Software mit erheblichen Kosten verbunden. Deshalb entschieden sich vor allem die großen Unternehmen für derartige Lösungen. Dafür bauten sie IT-Abteilungen auf, kooperierten mit Beratern und externen Rechenzentren. SAP konnte mit seinen betriebswirtschaftlichen Lösungen schnell weltweit Konzerne für seine Produkte gewinnen. Daher gehörte Software für die Zeitwirtschaft, die Entgeltabrechnung und die HR-Administration lange zum Standard vieler Firmen.

Die Begeisterung der Personaler für die IT-getriebenen Systeme hielt sich in Grenzen, obwohl sie durch die Systeme entlastet wurden: Die Software automatisierte, beschleunigte und optimierte Routineaufgaben. Für den engagierten HR-Softwareeinsatz wurde damals dem Zeitgeist entsprechend die Kategorie „Computerisierung“ im BestPersAward eingeführt.

Im Schatten der großen Anbieter florierete eine Vielzahl von mittelständischen HR-Softwareanbietern für den Mittelstand. Der Umfang der implementierten HR-Lösungen wuchs kontinuierlich. Personaler begannen langsam, ihre

HR-Lösungen wertzuschätzen. Das Ganze als Digitalisierung der Personalarbeit nach unserem heutigen Verständnis zu bezeichnen, wäre zu hoch gegriffen.

Diese vor mehr als 20 Jahren eingeführten HR-Softwarelösungen dominieren noch immer das Personalwesen. Das bestätigt ein Blick auf das Ranking der 25 größten Anbieter im HR-Softwaremarkt (1): 2016 teilen sich vier Anbieter – SAP SE, Datev eG, P&I AG und ADP Employer Services GmbH – über die Hälfte des Gesamtvolumens des Marktes von 1,3 Milliarden Euro.

Internet und War for Talent, die zentralen Treiber der HR-Digitalisierung

Nach der Jahrtausendwende „explodierte“ das Internet. Es entstand eine Vielzahl von Plattformen, wie Jobbörsen, unterschiedliche Kommunikationsmöglichkeiten und Social-Media-Services. Die HR-Softwarelandschaft wurde noch breiter und vielfältiger. Viele klassische HR-Aufgaben wurden digitalisiert und vor allem übernahmen externe Dienstleister als Servicepartner verstärkt HR-Dienstleistungen. Auch Self-Services in allen Formen wurden zum großen Thema. Wenngleich nur begrenzt diskutiert, stellte sich erneut die Frage nach der Aufgabe der Personalabteilung, eine Frage, die aktuell allenfalls vorläufig als beantwortet gilt.

In allen betrieblichen Funktionen stieg die Nachfrage nach IT-Spezialisten und Fachkräften für die neuen Aufgaben. Doch die gesuchten Talente waren schon damals rar. Das heizte den Kampf um Talente noch mehr an. Also investierten die Unternehmen in Recruiting-, Beschaffungs- und Bewerbermanagementsysteme. Das spiegelte sich auch bei den Siegern des BestPersAwards in dieser Zeit wider. Zu diesem Zeitpunkt war HR-Software noch immer Mittel zum Zweck.

Vier Generationen – ein iPhone

Mit der Einführung des iPhones 2007 ging ein Ruck durch die Gesellschaft. Die Generationen X und Y begannen, sich persönlich zu digitalisieren. Sie luden Apps herunter, entdeckten und nutzten die Vorteile von Software. Auch die Babyboomer fanden ihren etwas anderen Zugang zum iPhone als Tor zur digitalen Welt. Auch sie belegten ihr Territorium und begannen einzelne Teilwelten zu okkupieren (wie Facebook). Inzwischen gibt es mit der Generation Z die vierte Gruppe, die – irgendwann ab Anfang der 1990er-Jahre geboren – ebenfalls auf dem Arbeitsmarkt angekommen ist. Mit ihr kommt eine weitere Disruption, denn sie ist weitgehend digital naiv: Excel, Powerpoint und erst Recht so etwas wie Wordpress, php oder Photoshop sind für sie Fremdworte. Diese Generation nutzt ihr iPhone statt dem Laptop und ist – um es harmlos auszudrücken – jenseits von Snapchat, Whatsapp und Instagram weitgehend digital naiv.

Der Einzug der künstlichen Intelligenz

Der Blick auf den Gewinner des Awards HR Digital, Endress+Hauser Conducta, bei der letzten Preisverleihung des BestPersAwards 2016 in Frankfurt



zeigt: Es geht nicht mehr um einzelne HR-Softwaremodule oder um geschickte Bewerbermanagementlösungen. Erfolgreiche Unternehmen, wie der genannte Sieger, setzen auf eine durchgängige Digitalisierung. Im Interview mit der HR Performance 2/2017 erklärte Kerstin Bohms, HR Business Partner: „Die Digitalisierung hat einen weiter zunehmenden Einfluss auf die Arbeitswelt. Wir nutzen die Möglichkeiten der Digitalisierung, um unsere Prozesse, Instrumente und Systeme über alle Standorte hinweg noch effizienter und transparenter zu gestalten und damit einen optimalen Beitrag zur Unternehmensentwicklung zu leisten.“ Und Stephan-Christian Köhler, Director HR und Company Communication, betonte in der gleichen Ausgabe: „Unser Selbstverständnis für gute HR-Arbeit ist, die Erwartungen der verschiedenen Interessengruppen zu kennen, mit denen das Unternehmen in Verbindung steht, wie beispielsweise Mitarbeiter, Führungskräfte, Geschäftsführer, Bewerber, Öffentlichkeit bzw. Stakeholder. Aus diesen Erkenntnissen leiten wir bedarfsorientierte Lösungen ab.“ (2)

Diese Aussagen zeigen: HR versteht sich nicht mehr als Summe von einzelnen Aufgabenbereichen. HR ist sowohl selbst ein Netzwerk als auch Teil des lebenden Netzwerks des Unternehmens. Natürlich spiegeln die Gewinner der Preise nicht die Durchschnittswelt „HR“ wider. Aber sie bestätigen: Dort wo Menschen gemeinsam ein Ziel verfolgen, etwas bewegen und verändern wollen, kann eine andere, eine bessere Personalarbeit gelingen.

HR Digital hat viele Gesichter und viele blinde Flecken

Der aktuelle Hays-HR-Report (3) macht klar, dass es nicht reicht, HR nur durch die Brille der Digitalisierung zu sehen. Die HR-Landschaften müssen sich ständig neuen Herausforderungen stellen und brauchen dafür eine digitale Architektur, geeignete Software und IT-affine Belegschaften. Nur: Laut dem Digitalverband Bitkom haben drei von zehn Unternehmen in Deutschland keine Digitalstrategie, bei kleinen Unternehmen noch weniger. (4) Wer die Zahlen der letzten internationalen CRANET Studie 2015/16 sieht, erschrickt: „Nur acht Prozent der beteiligten Organisationen meinen, dass ihr Personalmanagement sehr gut auf den digitalen Wandel vorbereitet sei.“ (5)

Digitalisierung als gelebte Strategie

Laut obigem Zitat haben drei von zehn Unternehmen keine Digitalstrategie. Wir bezweifeln das und befürchten, dass diese Zahl der Unternehmen

ohne vernünftige Digitalstrategie wesentlich größer ist. Denn letztlich muss jedes Unternehmen eindeutige Antworten auf folgende zehn Fragen liefern:

1. Welche Chancen und Risiken ergeben sich generell für unser Unternehmen aus der zunehmenden Digitalisierung der Wirtschaft?
2. Wie stellen wir den Fit zwischen den Anforderungen der Digitalisierungsstrategie an die Mitarbeiter und der digitalen Kompetenz der Mitarbeiter sicher?
3. Welche konkreten Ziele wollen wir mit der HR-Digitalisierungsstrategie erreichen?
4. Wie messen wir die Zielerreichung?
5. Wie verbinden wir die Integrationsaufgabe unserer HR/IT mit der agilen Diversität der HR/IT-Landschaft als Portfolio aus ihren vielen kleinen Einzellösungen?
6. Wie sorgen wir dafür, dass unsere HR-Digitalstrategie die vier Generationen in ihrer Verschiedenheit unterschiedlich erreicht?
7. Welche Konsequenzen ergeben sich aus der HR-Digitalisierungsstrategie für die Personalabteilung – und umgekehrt?
8. Teil der HR-Digitalisierungsstrategie ist die HR-Big-Data-Strategie. Wie lautet sie?
9. Wie kommunizieren wir unsere Big-Data-Strategie nach innen und nach außen?
10. Welchen konkreten und nachweisbaren strategischen Wettbewerbsvorteil werden wir durch die HR-Digitalisierung erzielen?

Die beiden Einleitungsfragen beziehen sich generell auf die Digitalisierungsfunktion, die anderen speziell auf die HR-Digitalisierungsstrategie.

Call for Action

Die Digitalisierung geht weiter – vielleicht so wie bisher, aber wahrscheinlich auch als Augmented oder Virtual Reality. Wir kommunizieren mit Chatbots, die uns Aufgaben abnehmen und für uns mit anderen sprechen. Wearables ersetzen die klassischen Input- und Outputgeräte. Künstliche Intelligenz findet sich bald überall. Sprachsysteme setzen sich durch. Es bleibt spannend zu sehen, wie



sich HR durch diese Entwicklungen verändert und wie HR diese Entwicklungen prägen wird. Wir laden schon jetzt alle HR-Verantwortlichen ein, am nächsten BestPersAward mit der Preisverleihung im November 2018 in Frankfurt teilzunehmen. Wir sind gespannt auf Ihre Ideen zur Digitalisierung. Und versprochen: Alle Beteiligten gewinnen, weil sie von anderen direkt lernen können.

Literatur:

- (1) Fachzeitschrift HR Performance 1/2018 (S. 88–81)
- (2) Fachzeitschrift HR Performance 2/2017 (S. 60–62)
- (3) Hays HR-Report: <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2018-schwerpunkt-agile-organisation-auf-dem-pruefstand>, abgerufen am 26.1.2018)
- (4) BITKOM – Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (<https://www.bitkom-akademie.de/news/deutschland-safari-40-von-den-besten-lernen-f%C3%BCr-die-eigene-digitalstrategie>, abgerufen am 17.1.2018)
- (5) CRANET Survey, Universität Paderborn 2015/16 (<http://hrpepper.de/cranet/studie/>, abgerufen am 18.1.2018)



PROF.

CHRISTIAN SCHOLZ,

Lehrstuhl für Organisation, Personal- und Informationsmanagement, Universität des Saarlands Saarbrücken



FRANZ LANGECKER,

Chefredakteur
HR Performance