

"HR - Ein Relikt aus der Vergangenheit" oder

# ES GILT DAS ZUKÜNFTIGE, DIGITALE UND DATENBASIERTE HR ZU GESTALTEN

Führungsgrundsätze oder ein neues Führungsverständnis, die Korrektheit der Payroll und in der Zeitwirtschaft oder eine ausgetüftelte Nachfolgeplanung basierend auf Kompetenzmodellen werden nicht in die digitale Welt von Morgen führen. Dies sind Selbstverständlichkeiten, die sich über die Zeit weiterentwickeln und verändern. Es bedarf mehr. HR sollte hierbei, neben dem Top Management, eine essenzielle Rolle einnehmen.

*Aber: „Die grundsätzliche Frage, die mich seit langem beschäftigt ist, ob das Personalwesen in der heutigen Zeit noch einen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg leistet oder ob das Personalwesen ein Relikt aus der Vergangenheit ist und sich gänzlich überholt hat“.*

Die Frage nach dem Wertbeitrag des Personalwesens ist nicht neu und wurde und wird immer wieder in verschiedenen Medien diskutiert. Sie ist aktueller denn je. In diesen Diskussionen kommt schnell die Frage nach messbaren Kriterien auf und die Forderung nach Transparenz der Personalarbeit. Ich stelle die Frage: *„Muss nicht das ganzheitliche Konstrukt neu gedacht und entwickelt werden, anstelle es in Fragmenten anzupassen oder in Modelle zu zwängen? Oftmals ist der Treiber die vermeintliche Kosteneffizienz. Kosteneffizienz steht im eklatanten Widerspruch zu dem gewünschten Wertbeitrag“.*

**Dieses "Paper" soll aufzeigen, dass es einen Ruck geben muss.** Es ist selbstbewusst, vielleicht aggressiv. Es skizziert verschiedene Themenbereiche, die es gilt zu verweben, da diese nicht allein und separiert voneinander betrachtet werden können.

Ich behaupte nicht, dass dieses "Paper" eine vollständige Beschreibung der aktuellen Umstände und Herausforderungen liefert, den Status Quo in jedem Unternehmen beschreibt oder die "Lösung für Alles" beinhaltet. Es wirkt hoffentlich als Katalysator, der hilft, ganzheitlicher und digitaler zu denken - auch im HR.

Kay-Christian Schersich

# INHALTSVERZEICHNIS

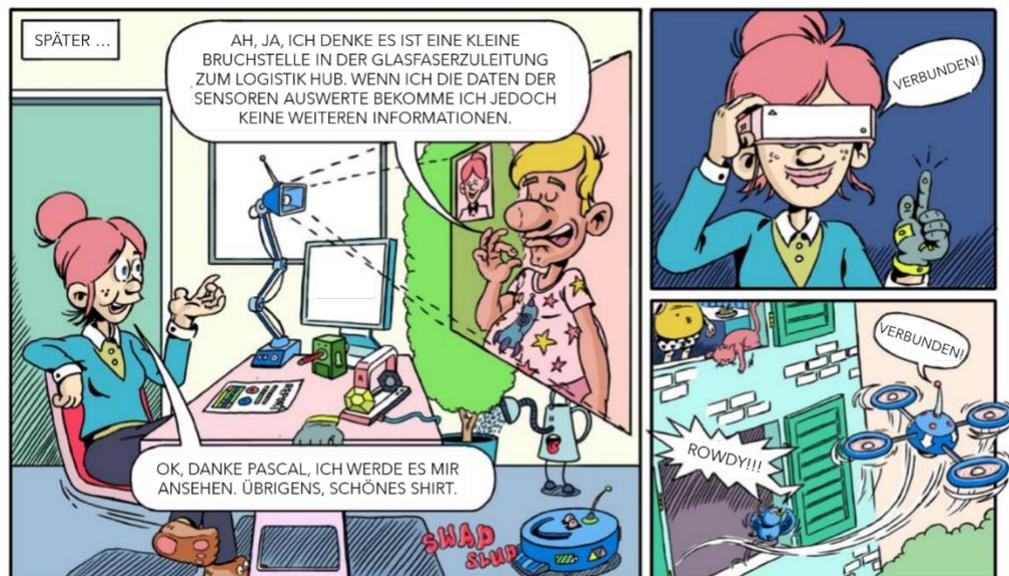
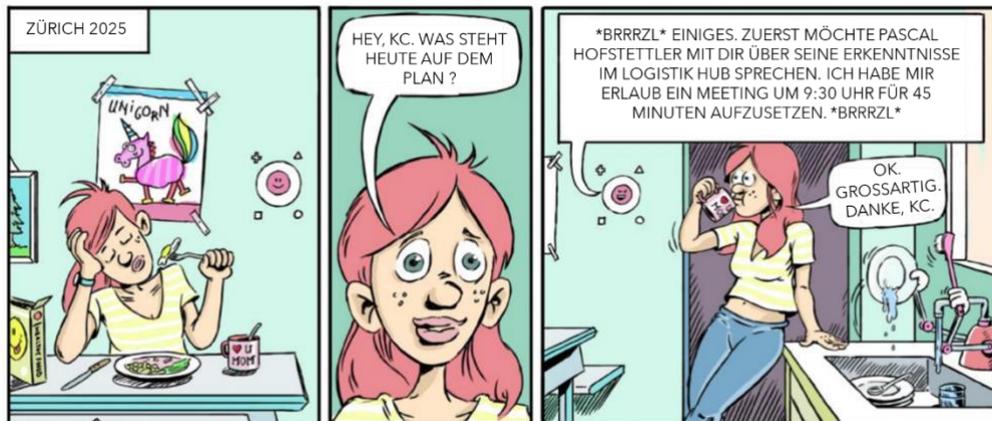
ZUR EINSTIMMUNG - EIN TAG MIT PATRICIA.....	3
DIGITALISIERUNG ALS INITIATOR ÜBER DEN TELLERAND ZU DENKEN .....	6
"SOFTWARE AS A SERVICE" DURCHDRINGT HR .....	7
WAS IST DIGITALISIERUNG, WAS BEDEUTET DAS? .....	8
AUSWIRKUNG DER DIGITALISIERUNG IM UND AUF HR .....	12
AUSWIRKUNG 1 - DATA DRIVEN HR.....	12
AUSWIRKUNG 2 - DIGITALISIRUNG @ HR.....	12
AUSWIRKUNG 3 - EMPOWERN DER MITARBEITENDEN.....	14
WARUM HR TRANSFORMATIONEN SCHEITERN .....	14

© 2024 Kay-Christian Schersich

Alle Rechte vorbehalten.

Verwendung, Weitergabe sowie Vervielfältigung, auch in Auszügen, nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung von Kay-Christian Schersich.

# ZUR EINSTIMMUNG - EIN TAG MIT PATRICIA





## DER WERTBEITRAG VON HR

Die, über die personaladministrativen Aufgaben hinausgehenden Funktionen sind in Ihrer Ausprägung von der Reife und der Unternehmensgröße des Unternehmens abhängig. Unabhängig von der Reife und Unternehmensgröße stellt sich jedoch die Frage, wie viel Personalwesen kann oder muss sich ein Unternehmen leisten.

Ist die Personalbeschaffung, also das Recruiting, eine Funktion, die Kapazität (Kapazität im Sinne festangestellten Personals) rechtfertigt oder kann diese Funktion als Dienstleistung bezogen werden? Wie entscheide ich über Notwendigkeit, Mehrwert und Sinn dieser Funktion für das Unternehmen? Um hierfür eine Entscheidungsgrundlage zu schaffen und diese zu beurteilen, gilt es Fragen nach Häufigkeit der Geschäftsvorfälle und unternehmensspezifischer Ausprägung, Kritikalität oder Komplexität zu beantworten.

Gleiches gilt für die Personaladministration oder die Personalentwicklung. Sind diese Funktionen, welche die vorhandenen Kapazitäten rechtfertigen, oder könnte auch dieses, oder einzelne Elemente, als Dienstleistung beigestellt werden?

*„Ohne einen mächtigen Personalapparat sind die personalwirtschaftlichen Prozesse gar nicht zu bewältigen und wir haben sogar schon die operativen Tätigkeiten der Personaladministration mit hohem Aufwand in eine eigens hierfür geschaffene Service Organisation verlagert“.*

Fragen nach dem Wertbeitrag sind meistens verknüpft mit einer schon länger schleichenden Unzufriedenheit der Unternehmensleitung, einzelner Bereiche, Funktionen oder auch nur einzelner Personen gegenüber dem HR: eine Unzufriedenheit hinsichtlich der Kosten von HR, eine Unzufriedenheit hinsichtlich der Leistung von HR, eine Unzufriedenheit hinsichtlich der Performance und Qualität von HR oder die ungenügende Flexibilität der Veränderungsfähigkeit des Unternehmens, die HR gewährleisten und begleiten müsste.

Ich bin davon überzeugt, dass weder die Personaladministration, die Personalbeschaffung, noch die weiterführenden Funktionen im Personalwesen an sich der unternehmerische Wertbeitrag sein können. Diese sind alles Bündelungen von rein transaktionsorientierten Prozessen.

**Aus meiner Sicht ist der Wertbeitrag des Personalwesens ausschließlich über den Beitrag zur Weiterentwicklung und Existenzsicherung des Unternehmens und insbesondere der Veränderungsfähigkeit des Unternehmens in der heutigen, sich schnell verändernden Welt, zu definieren.**

„Aber wie messen wir das?“ „Berechtigte Frage. Diese gilt es zu beantworten. Und, wenn wir es richtig angehen, spielt uns hier die Digitalisierung als Megatrend in die Hände. Wir sollten dies unbedingt nutzen.“

## DIGITALISIERUNG ALS INITIATOR ÜBER DEN TELLERAND ZU DENKEN

Gehen wir einmal zurück auf das von E. Gutenberg (1951) entwickelte System der Produktionsfaktoren, welches auch heute noch vielen Aufbau- und Ablauforganisationen zugrunde liegt. Die Produktionsfaktoren werden hierbei in zwei Gruppen, den Elementarfaktoren, ich bezeichne Sie als Kerngeschäft, und die dispositiven Faktoren, oder auch Unterstützungsfunktionen, zu welchen die personalwirtschaftlichen und kaufmännischen Prozesse gehören, unterteilt.

IT-Systeme haben in die administrativen Funktionen Einzug gehalten (Commercial IT), die Robotik, Sensorik, Industrie 4.0 in die Produktion/Logistik (Process IT). IT nimmt hierdurch einen neuen Platz und Stellenwert ein. Der zunächst versuchte Ansatz, IT als weiteren Produktionsfaktor anzusehen, scheiterte. IT ist eher ein unternehmerisches Betriebsmittel, welches sich durch alle Bereiche des Unternehmens zieht und damit übergreifend gesteuert oder orchestriert werden muss. Es bedarf also einer Governance. Eine IT-Governance, in der heutigen Definition, hat ein Ziel: Value Creation, sprich Wertschöpfung oder, in meinem Worten, Wertbeitrag.

Findet sich IT in der heutigen Personalwirtschaft wieder? Damit meine ich nicht, dass wir IT gestützte Systeme zur Gehaltsabrechnung, easy-to-use Portallösungen und vielleicht sogar mobile Apps den Mitarbeitern und Führungskräften an die Hand geben. Meine Frage geht dahin, ob es sinnvoll und notwendig ist, aus der Evolution und exponentiellen Entwicklung der IT zu lernen, diese auf die Personalwirtschaft anzuwenden oder diese gewissermaßen zu verschmelzen. Es spricht vieles dafür, dass Digitalisierung nicht nur der Auslöser des Hinterfragens von HR ist – sondern auch seine Antwort sein sollte.

Jüngste Vorhersagen gehen nach wie vor davon aus, dass vollständig autonome Fahrzeuge bis 2025 auf unseren Strassen Realität sein werden, wenn auch nicht in flächendeckender Durchdringung. Wenn dies wahr wird, wird das Fahren sicherer, effizienter und verschafft uns Freiheiten für andere Dinge, die wir in dieser Zeit erledigen, machen, erleben können. Automobilunternehmen investieren nicht nur, um diese Veränderung zu begleiten oder umzusetzen, möglicherweise müssen sie neue Geschäftsmodelle ausprägen und gestalten.

Wenn dies in der Automobilindustrie möglich ist, was kann dann in anderen Bereichen und Branchen möglich werden? Welche Tätigkeiten oder Aktivitäten können wir entweder vollständig oder zumindest mehr als heute automatisieren. Welche Vorteile können wir erzielen? Werden wir sicherer und effizienter? Werden wir Freiräume und Geschäftsmodelle schaffen und ermöglichen? Und: Was bedeutet dies für HR?

Mir sind ein paar Thesen wichtig, die es zu verstehen und anzuerkennen gilt:

- *Digital* ist wirklich kein IT-Thema, es geht vielmehr darum, wie wir arbeiten.
- Wir müssen unsere Hausaufgaben, die Grundlagen richtig machen. Sinnvolle Fachkonzepte, effektive Prozesse auf einer effizienten IT.
- Wir müssen unsere Prozesse aus der Sicht des Kunden (bedeutet für uns Führungskräfte, Mitarbeitende und Bewerber) denken und gestalten.
- "Software as a Service" ist auch im HR "the new normal". Unsere Differenzierung gegenüber unseren Wettbewerbern liegt nicht in administrativen HR-Prozessen.
- Daten sind der Schlüssel: Wenn wir nur wüssten, was wir wissen.
- Wir werden Technologie oder Maschinen das tun lassen, was Technologie oder Maschinen besser können als Menschen. Dadurch werden Ressourcen in vielerlei Hinsicht freigesetzt.
- Wir müssen zwischen "Digitisierung", indem wir manuelle Prozesse automatisieren und "Digitalisierung", womit wir neue digitale Produkte und digitale Dienstleistungen, als auch neue Möglichkeiten der Interaktion mit unseren Kunden (auch hier wieder: Führungskräfte, Mitarbeitende und Bewerber) gestalten, unterscheiden.

Bis zu einem gewissen Grad sind sowohl Digitisierung als auch Digitalisierung miteinander verbunden. Letzteres ist viel einfacher machbar, sofern wir ein Unternehmen mit klaren Prozessen und Verantwortlichkeiten geschaffen haben. Also, bereits erwähnt: "Let's fix the basics first" - Unsere Hausaufgaben, die Grundlagen richtig machen.

## "SOFTWARE AS A SERVICE" DURCHDRINGT HR

Reisen wir in der Zeit nochmals, jedoch nicht ganz so weit, zurück: In die Zeit der Filialen; die Filialen der Banken. Den Banken ging es gut. Sie waren satt und strotzten vor Liquidität. Kundennähe wurde durch Filialen repräsentiert. Es gab gar einen Verdrängungswettbewerb, die eigene Marke durch lokale Repräsentanz zu prägen. Was ist geblieben? Was ist aus den Banken geworden? Welche hat mit welchem Image den Umbruch überlebt? Wer sind die Sieger, wer die Verlierer?

Viele Dienstleistungen der Banken, Commodity-Services, wurden ins Internet verlagert. Rein digitale Banken, wie N26 oder Revolut, starteten die Verdrängung. Personalaufwand wurde durch IT ersetzt. Die Services wurden nicht nur verlässlicher, sondern zudem rund-um-die-Uhr verfügbar und viel einfacher zu nutzen. Die Konsumgüterindustrie folgte und heute ist das B2B und B2C via Online-Portalen allgegenwärtig und der Maschinenkunde erblickt aktuell das Licht der Welt.

Was hat sich für das Personalwesen in diesen Unternehmen geändert? Wie viel Personal ist notwendig, um die heutigen personalwirtschaftlichen Leistungen zu erbringen? Wie groß ist der Aufwand, diese "online zu stellen", nicht nur als Interface zwischen Mitarbeitenden, Bewerbern oder Führungskräften und dem Servicecenter oder sonstigen Personalbereichen, sondern gänzlich zu ersetzen. Technologie übernimmt diese Leistungen.

Wenn auch HR immer wieder seine eigenen Konzepte, Methoden und Prozesse weiterentwickeln möchte, zeigt der Markt seit Jahren zum einen eine weitergehende Standardisierung dieser Prozesse, zum anderen die Verlagerung des Betriebs zu einem externen Hosting auf Basis von Software as a Service (SaaS). Glücklicherweise haben viele Unternehmen dieses erkannt und schon den ersten Schritt vollzogen.

Es bedarf hierbei Stringenz, Umsetzungswillen und Durchgriff, um die Ziele der HR Transformation zu gewährleisten:

1. Ein zeitgemässes HR-Management, zur Steigerung des Beitrags von HR zur Erreichung der Geschäftsziele und der Transformationsvorhaben.
2. Kostenoptimierung durch Kostenreduktion in der HR-Administration und Effizienzsteigerung bei Mitarbeitenden und Führungskräften.
3. Übergang in die Cloud: einerseits zur Standardisierung von Prozessen und Daten und andererseits zur Harmonisierung von Reglementen, wie Tarifverträgen und deren Auslegung. Damit einhergehend wird die Grundlage für ein zeitgemässes Anwendererlebnis und zukünftig die Möglichkeit von datenbasierten und datengestützten Entscheidungen geschaffen.

## WAS IST DIGITALISIERUNG, WAS BEDEUTET DAS?

Wir sind mit neuen Technologien und neuen Produkt-/ Dienstleistungsangeboten in unseren persönlichen Leben konfrontiert. Die Musikindustrie wurde durch iTunes (heute Apple Music) und Spotify umgekrempelt. Viele Einzelhändler existieren nicht mehr, ganze Brands/Marken verschwinden von der Bildfläche. Plattformen wie Amazon, Digitec Galaxus und Unternehmen, die eine ausgewogene Balance zwischen online- und offline-Repräsentanz geschaffen haben, erobern die Kunden. Telekommunikationsanbieter werden von Google und Microsoft, welche Kommunikation kostenlos anbieten, über den Seitenstreifen überholt. Wir bewegen uns in eine Welt von Asset-Light-Unternehmen, wie AirBnB, Milano Vice und Uber.

Dies betrifft alle Unternehmen und Branchen und es gilt sich darauf vorzubereiten, in einer Welt, in der neue digitale Marktteilnehmer disruptiv einwirken, sich zu verteidigen, als auch anzugreifen. Wir stehen einerseits vor Herausforderungen durch Wettbewerber, die disintermediieren wollen, und andererseits Möglichkeiten,

entweder vollständig oder zumindest mehr als heute zu automatisieren, um sicherer und effizienter zu sein, um Zeit und neue Geschäftsmodelle zu schaffen.

**DIE DIGITALISIERUNG DURCHDRINGT UNSER LEBEN.** Jeder und jedes Unternehmen spricht über "*Digital*" und jeder hat ein anderes Verständnis davon. Daher ist es wichtig, ein gemeinsames Verständnis, auch im HR, für "*Digital*" und insbesondere die Auswirkungen und einhergehenden Chancen bei der Anwendung digitaler Technologien für uns und unser Geschäft zu schärfen.

**DIE DIGITALISIERUNG ERMÖGLICHT NEUE GESCHÄFTSMODELLE.** Die Digitalisierung ist einer von mehreren Megatrends, die Einfluss haben auf uns als Einzelpersonen, aber auch auf Unternehmen. Wenn "social driver", wie der digitale Lifestyle, eine nachhaltige Ressourcenoptimierung, Sicherheit, Mobilität oder "alles in Echtzeit" auf technologische Trends, wie AI, HoloLens oder IoT treffen, dann gibt es ein hohes Potenzial für neue Wachstumsbereiche und Wertschöpfung. Wie verändert dies HR und was muss HR als Unternehmensfunktion für das Unternehmen tun?

**BEI DIGITAL GEHT ES NICHT UM TECHNOLOGIE.** Wir wissen, dass es nicht hauptsächlich und ausschliesslich um Technologie geht. Neue IT-Lösungen entwerfen und bereitstellen, das können wir. Es geht vielmehr darum, wie wir Produkte und Dienstleistungen erbringen und erhalten. Wir erleben dies bereits in unserem Privatleben und es wird uns zunehmend im Unternehmen in unserer Arbeit beeinflussen. Wir müssen uns befähigen und neue Fähigkeiten trainieren. Wir müssen lernen, in diesen neuen Umgebungen und Strukturen zu arbeiten und zu wirken.

**DIGITALISIERUNG IST EINE DENKWEISE.** "*Digital*" ist mehr als eine App, eine Innovation oder ein digitales Labor. Wir müssen sicherstellen, dass wir aus der Perspektive eines Kunden denken. Für uns bedeutet das, aus der Perspektive der (Top-) Führungskräfte, Mitarbeitenden und der Bewerber zu denken. Wir brauchen engere Beziehungen zu Partnern (statt Serviceprovidern oder einer verlängerten Werkbank), die uns helfen, erfolgreich zu sein und bessere Lösungen anzubieten. Dies bedarf ein Umdenken im Kopf.

**DIE DIGITALISIERUNG FINDET STATT, OB ES UNS GEFÄLLT ODER NICHT.** Ich werde immer wieder wiederholen, dass die Digitalisierung nicht Technologie ist. Aber ich glaube, dass Technologie eine immer wichtigere Rolle spielen wird, wie wir arbeiten. Neue Technologien werden neue Digitalisierungsoptionen ermöglichen - direkt im HR oder aber mit Konsequenzen für und Anforderungen an das HR:

- Technologie hilft bei der Entscheidungsfindung - Artificial Intelligence
- Technologie hilft, Daten in wertvolle Assets, sprich Ressourcen umzuwandeln - Big Data und Advanced Analytics

- Technologie ermöglicht Interaktionen zwischen Menschen, Computern und Umgebungen - Mixed Reality, gar auf mobilen Geräten
- Technologie hilft bei der Lösung neuer und unbekannter Probleme - Machine Learning
- Technologie macht routinemäßige, banale und triviale Wissensarbeit überflüssig - Robotic Process Automation (RPA)
- Technologie ermöglicht es Communities, effektiver zu arbeiten und auf eine Weise zu arbeiten, die ihnen besser gefällt - Office 365 Teams
- Technologie gibt Feedback, wie man zu einem digitalen Menschen des 21. Jahrhunderts wird - Office 365 Graph/Viva
- Technologie ermöglicht es uns, Probleme auf neue, günstigere und sicherere Weise zu lösen - Drohnen und Virtual Reality.

#### WAS WIRKLICH KLAR SEIN MUSS:

**DIGITISIERUNG** ist der Wandel von analog zu digital. Von Kassetten zu CDs. Vom Schreiben auf Papier zu PDF, vom Tippen auf Tastaturen bis zur robotergesteuerten Prozessautomatisierung (RPA). Bei der Digitisierung geht es um Optimierung, Automatisierung und Effizienz. Es ist ein wichtiger Schritt.

**DIGITALISIERUNG** ist der Einsatz von neusten Technologien, um ein Geschäftsmodell zu verändern und neue Umsatz- oder Wertschöpfungsmöglichkeiten zu schaffen. Es ist der Prozess, um in ein digitales Geschäftsmodell einzusteigen, um zusätzliche oder andere Umsatzströme zu schaffen. Wie sähe ein digitalisiertes HR aus und wie würden diese Leistungen erbracht, bezogen und verrechnet? HR-Leistungen nach Gigabyte, als Flat Rate, CHF per Click, oder auch Subskriptionen?

**DIE DIGITALE TRANSFORMATION** ist der Wandel, der mit der Digitalisierung in allen Bereichen der menschlichen Gesellschaft verbunden ist; damit auch mit der Gesellschaft im Unternehmen, der Belegschaft: angefangen beim Top-Management, den Führungskräften, Mitarbeitenden und Bewerbern.

#### UM IN EINER DIGITALEN WELT ERFOLGREICH ZU SEIN ...

... bauen wir die digitalen Kompetenzen im HR aus. Wir müssen dies schneller, mutiger und aggressiver angehen.

... sollte Business und IT Hand-in-Hand arbeiten. Die besten digitalen Unternehmen arbeiten als ein Team.

... erfinden wir unsere Zukunft, bevor andere sie für uns erfindet. Es gilt den Spielraum, zu kennen und aktiv zu managen.

... investieren wir in unsere Zukunft, bevor wir sie brauchen. Wir haben heute bereits unternehmerische und finanzielle Herausforderungen, aber der geschäftliche Druck, dem wir morgen ausgesetzt sein werden, ist denke ich klar. Wir können uns nicht zu Grösse sparen.

... vereinfachen wir unsere Abläufe. Das macht den Umgang mit uns, als HR, einfacher und attraktiver (customer centricity).

... eliminieren wir schlechte Prozesse. Sich wiederholende, nicht benötigte Arbeit und Arbeit, die keinen Mehrwert schafft, ist Verschwendung. Es ist zudem einfacher, ein "gut geführtes" Unternehmen zu digitalisieren.

... investieren wir in die Schaffung von Differenzierungsfähigkeiten.

**INFORMATIONSTECHNOLOGIEN WERDEN DIE STANDARDISIERUNG UND AUTOMATISIERUNG VORANTREIBEN.** Wir können immer effizienter und effektiver werden in dem, was wir tun. Die Informationstechnologie wird diese Automatisierung vorantreiben. Wir müssen uns bewusst sein, dass die Voraussetzung für den Erfolg unsere Fähigkeit ist, unsere Prozesse besser zu verstehen, als auch Daten zu verstehen und zu interpretieren.

**UNSER KUNDE.** Die größten digitalen Geschichten, die ich kenne, drehen sich um Unternehmen, die ihren Kunden neuere und bessere Dienstleistungen anbieten. Wir müssen uns einmal zurücklehnen und uns fragen, ob wir wirklich genug tun, um unsere Kunden (die Unternehmensführung, Führungskräfte, Mitarbeitende und Bewerber) in unser digitales Design und Denken einzubeziehen.

**DIE SCHAFFUNG DIGITALER MENSCHEN DES 21. JAHRHUNDERTS.** Die Digitisierung und Digitalisierung betrifft die verschiedenen Bereiche des Unternehmens: Menschen (Fähigkeiten, Kultur, Führung), Steuerung (Governance, Prozesse, Investitionen), Fähigkeiten (Geschäftsmodelle, Technologie, Innovation) und Marke (wie Mitarbeitende und das Unternehmen im B2B und B2C digital auftreten). Wir müssen in neue Fähigkeiten investieren, die uns helfen, digitales Vertrauen und Kompetenz aufzubauen. Zukünftige Führungskräfte werden über andere Qualifikationen verfügen, die heute bereits entwickelt und gestärkt werden müssen. Sie müssen funktionsübergreifendes und interdisziplinäres Arbeiten ermöglichen und stärken. Sie müssen unglaubliche Motivatoren, Kommunikatoren und Enabler ihrer Teams sein, indem sie Innovationen als Erste pilotieren, einführen, nutzen und vorleben. Es gilt der Organisation die richtige Botschaft zu vermitteln.

# AUSWIRKUNG DER DIGITALISIERUNG AUF UND IM HR

## AUSWIRKUNG 1 - DATA DRIVEN HR

Daten werden für uns zu einem "must have", um verborgene Werte oder Insights aus bereits vorhandenen Quellen zu erschließen. Wir werden neue Erkenntnisse und Handlungsoptionen mit vorhandenen, externen und neu generierten Daten schaffen.

Um uns in eine digitalisierte, datengesteuerte Organisation zu wandeln, muss sich die Datenlandschaft, aber auch die Art und Weise, wie wir Daten verwalten, ändern.

"Data Driven HR" wird überzeugen! Alle relevanten Daten werden an einem Ort, der Datenplattform, gespeichert, die hochintegriert, qualitätsgesichert, geschützt und sicher ist. Wir verlassen uns auf die Daten und vertrauen ihnen, um Entscheidungen zu treffen. Die Datenplattform integriert Daten aus beliebigen Quellen, ist nicht auf bestimmte Benutzer beschränkt und kann in Echtzeit Daten und Analysen verarbeiten. Die Datenprozesse sind vollständig digitisiert, ohne dass der Mensch eingreifen muss.

Use Cases im HR, aber auch in Korrelation mit weiteren Geschäftsdaten können aufgrund der Wiederverwendbarkeit des zugrunde liegenden Frameworks schnell prototypisiert und realisiert werden.

Wir erneuern die Art und Weise, wie wir im HR mit Daten arbeiten, grundlegend. Unsere Fähigkeit, die Probleme in Use Cases zu überführen und zu analysieren, wird eine Kernkompetenz im HR. Dies, ich nenne es "Speed-of-Data" wird die Wertschöpfung des HRs in den Unternehmen stärken, beschleunigen und führt zu einer Verbindung von Customer Centricity, Customer Experience und Customer Engagement (Customer für uns im HR = Führungskraft, Mitarbeitender und Bewerber).

Digitale Fähigkeiten, Menschen mit einer digitalen DNA, sind unerlässlich, um als Data Engineers, Digital Platform Manager, Data Architects oder Data Scientist zu agieren.

## AUSWIRKUNG 2 - DIGITALISIRUNG @ HR

Die HR-Funktion ist in viererlei Hinsicht entscheidend für die Transformation der Organisation.

1. Die HR-Funktion ermöglicht es der Belegschaft, den Wettbewerbsanforderungen eines digitaleren Geschäfts- und Marktumfelds gerecht zu werden. Gezielte

Entwicklung und Lerninitiativen werden die notwendigen Fähigkeiten und den Umgang mit den Tools aufbauen.

2. Die HR-Funktion etabliert die organisatorischen Prinzipien und Strukturen, die es der Belegschaft ermöglichen, ihr volles Potenzial zu entfalten. Je nach Unternehmen und Bereich, wird das Arbeiten in autonomen, kundenorientierten Projektteams notwendig. Dies ermöglicht es, sich flexibel und anpassungsfähig auf die sich weiter schnell verändernden Wettbewerbsanforderungen zu reagieren. Digitale Führungsstile werden sich auf die transformative Seite der Zusammenarbeit konzentrieren und in Balance zur heutigen transaktionalen Führung stehen.

3. Die HR-Funktion wird mit auf die Kultur des Unternehmens einwirken, um die Werte zu verinnerlichen, die für ein digitales Arbeitsumfeld unerlässlich sind. Eine kollaborative, vertrauensbasierte Kultur stellt das Team vor den Einzelnen und legt den Grundstein, wo sinnvoll und notwendig, für eine flexiblere Organisation.

4. HR wird digitale Anwendungen nutzen, um Qualitäts- und Effizienzgewinne zu erzielen. Unsere Kunden erleben modernste Lösungen entlang des HR-Lebenszyklus und erkennen die Integrität von Fachkonzepten, Prozessen, Daten und Systemen/Metriken:

**Recruiting:** Eine digitale Arbeitgebermarke wird Talente der nächsten Generation anziehen. Basierend auf prädiktiven Algorithmen werden die am besten geeigneten Kandidaten, unter Berücksichtigung von ethischen Aspekten der Digitalisierung, zusammengebracht und in eine transparente und moderne Candidate Experience eingebunden.

Der KI-Recruiting-Bot prognostiziert die Erwartungen der Vorgesetzten, schlägt ein Rekrutierungsprofil vor und übernimmt den Abgleich von Bewerbern mit dem Suchprofil. Virtuelle Vorstellungsgespräche zusammen mit biometrischen und psychometrischen Tests liefern genaue Auswahllisten qualifizierter Kandidaten, die in ein abschliessendes Vorstellungsgespräch gehen. Nicht qualifizierte Kandidaten werden automatisch verworfen.

Basierend auf Algorithmen werden potenzielle Kandidaten über Recruiting-Bots proaktiv in soziale und geschäftliche Netzwerke eingebunden. Der KI-Recruiter begleitet die Interaktionen in Echtzeit und gibt in beide Richtungen Feedback.

**Performance Management:** Künstliche Intelligenz versteht unternehmensspezifische Kausalitäten der Leistungserwartungen in den verschiedenen Unternehmensbereichen. Predictive Analytics prognostiziert und entwirft mögliche effektive Anreizmodelle.

**Talent Management:** Die Talentanalyse versteht die Anforderungen an Fähigkeiten, Engagement, Führung und Nachfolge. Talente werden frühzeitig erkannt und effektiv

entwickelt. Die Fluktuation ist gering, während die Belegschaft in Größe, Standort und Fähigkeiten flexibler wird.

**Lernen:** Virtual und Augmented Reality schafft eine effektive und sichere Lernumgebung, um Fähigkeiten am Arbeitsplatz zu erlernen, zu testen, zu teilen oder zu erweitern.

**HR-Operations** unterstützt Führungskräfte und Mitarbeitende auf ihrem Weg durch den Lebenszyklus mit mobilen 24/7-Cloud-Lösungen, die die Bedürfnisse nach Arbeitsflexibilität und Mobilität erfüllen: vom Zeit- und Reisemanagement über Informationen zu Gehalt und Altersvorsorge, von Onboarding-Unterstützung bis hin zu Anwendungen für Echtzeit-Feedback. HR-Produkte, Services und die Experience werden vollständig in unseren Alltag eingebettet sein.

HR wird in der Lage sein, sich stark auf wesentliche geschäftliche Veränderungen zu konzentrieren. Führungskräfte und die Unternehmensbereiche schätzen und vertrauen dieser effektiven Digitalisierung zu Ihren Gunsten, da wir sie entsprechend unterstützen und befähigen.

Das Mitarbeiter-Feedback wird unauffällig und automatisiert über die gesamte Customer Journey, sprich dem Employee-Lifecycle, hinweg gesammelt und zählt auf das Engagement ein.

### AUSWIRKUNG 3 - EMPOWERN DER MITARBEITENDEN

Wie würde ich die Zukunft der Mitarbeitenden inklusive der Führungskräfte beschreiben? Eigentlich recht einfach (Hierbei gehe ich nicht spezifisch auf die verschiedenen Branchen und die vielfältigen Unternehmensbereiche ein):

Wir haben eine Arbeitsumgebung, in der wir denken, gestalten, zusammenarbeiten und uns und Inhalte austauschen oder teilen können. Unsere Führungskräfte und Mitarbeitenden treffen Entscheidungen und gehen Risiken ein. Wir bauen Netzwerke, sind von Neugier getrieben, aufgeschlossen und technisch versiert. Die Mitarbeitenden arbeiten nahtlos mit jedem Device und von überall aus (natürlich gemäss den geltenden Regularien). Maschinen werden das tun, was Maschinen am besten können. Die Mitarbeiter werden mehr Zeit haben, das zu tun, was sie am besten können und sollen.

Wir haben erkannt, wie sich die zunehmende Automatisierung auf die Rollen, Fähigkeiten und die Organisation auswirkt. Wir entwickeln Führungskräfte und Mitarbeitende aktiv in diese neuen Fähigkeiten. Oder, wo notwendig, stellen wir Ihre Employability sicher.

Insbesondere in den verwaltenden Bereichen haben sich die Mitarbeitenden von Experten, die in Prozessen arbeiten und diese unterstützen, zu Experten entwickelt,

die auf der Grundlage von vier grundlegenden Fähigkeiten einen Mehrwert schaffen: Design, Prozesseffizienz, tiefes geschäftsspezifisches Wissen und kundenorientiertes Change-Management. Dies mit dem Ziel, die Veränderungsfähigkeit im Unternehmen zu ermöglichen und zu beschleunigen.

Die Mitarbeitenden zeichnen sich durch den Drang zu kontinuierlichem Lernen aus, sprich durch Neugier und Offenheit für Veränderungen. Die Belegschaft ist vielfältig, technisch versiert, mit umfassenden Soft-Skills und einer kaufmännischen Denkweise.

Die Mitarbeitenden sind ein integraler Bestandteil unseres zukünftig digitaleren Umfelds: Durch den Einsatz moderner Technologien wie Virtual oder Augmented Reality, smarte Wearables und Services oder Sensoren oder gar autonome Drohnen werden Barrieren zwischen der digitalen und der physischen Welt aufgebrochen und nahtlos in den Alltag integriert.

Übliche zukünftige Rollen, sowohl im HR als auch in benachbarten Funktionen (Finance, Accounting, Controlling, Procurement, ...) sind Data Scientists, Spezialisten für angewandtes maschinelles Lernen, Software-Engineers und kreative Spezialisten, z.B. um Daten verfügbar zu machen, Daten kontinuierlich auf neue Erkenntnisse zu analysieren und Algorithmen zu entwickeln.

Die Entscheidungsfindung wird in die Organisation verlagert, wo der Einzelne ermutigt wird, Risiken einzugehen. Die Führungskräfte schaffen das Umfeld, welches es den Mitarbeitern ermöglicht, zu denken, Daten zu nutzen, sie in Informationen umzuwandeln und Entscheidungen zu treffen.

## WARUM HR TRANSFORMATIONEN SCHEITERN

Ich bin einem großen Irrtum erlegen. Im Rahmen meiner bisherigen Erfahrungen von Transformationen, Veränderungen und Reorganisationen innerhalb des Personalwesens - und darüber hinaus - bin ich immer davon ausgegangen, dass ein klares Zielbild, ein Zielzustand, ein Zielmodell beschrieben ist, plus einem Vorgehensmodell im Sinne eines schrittweisen Umbaus in logisch und nachvollziehbaren, messbaren Einheiten. Ich bin nicht hellhörig geworden, wenn Heerscharen an namhaften Unternehmensberatungen das Zepter in die Hand genommen haben, die personalwirtschaftliche Strategie und erste Prozessmodelle modellierten.

Heute ist mir klar, dass - und dies ist Fakt und der Funktion des Personalwesens geschuldet - gar nicht die Erfahrung und die Kompetenz für Veränderungen vorhanden ist. Vielleicht einmal abgesehen von dem kleinen gallischen Dorf, das die Fahne hochgehalten hat und damit heute noch schwenkt. Es fehlt eine entscheidende Methodenkompetenz: Wenn es um Unternehmensveränderungen,

Reorganisationen, Prozesserneuerungen oder neue Technologien geht, die gar die Personalabteilung selbst betreffen, fehlt insbesondere die Projektmanagement-Kompetenz und -Erfahrung.

Das Personalwesen, einmal definiert und etabliert, konzentriert sich auf das Liefern der vereinbarten Leistungen, ggfs. vielleicht sogar gemessen an vereinbarten Kriterien/KPIs. Marginale Veränderungen, wie in der Gehaltspolitik oder der Mitarbeiterentwicklung sind sicherlich auch umsetzbar. Grundsätzliche Veränderungen des Unternehmens zu steuern, diese Bedarfe zu erkennen, zu erheben und aktiv zu steuern oder zu begleiten sind unüblich. Das Personalwesen ist somit höchst auf den personalwirtschaftlichen, vornehmlich tranaktionsorientierten Betrieb getrimmt.

Was zeichnet Projektmanagement aus, worauf kommt es hier an? Sicherlich gibt es hierzu Literatur, Seminare, Trainings, Zertifizierungen und vieles mehr. Projektmanagement unterscheidet sich vom Tagesgeschäft in zweierlei Hinsicht: (1) Es gibt einen klar definierten Start- und Zielzustand, also ein Anfang und ein Ende und (2) einen beschriebenen Weg, um vom Start- zum Zielzustand zu gelangen. Es gibt somit ein klares Zielbild, die Fähigkeit den Weg dorthin zu beschreiben und die notwendige Zielorientierung und Ergebnissicherung.

Dies setzt voraus, dass HR dies erkennt, akzeptiert und sich selbst neu erfindet. Entsprechende Impulse gibt es. Sie verfangen sich aber allzu leicht in gegenläufigen Interessen. Um sich selbst neu zu erfinden, braucht es in der Regel einen erheblichen Druck von aussen. Das Einleiten und Umsetzen von dramatischen Veränderungen sollte nicht von denen abhängen, die gerade vom Status Quo profitieren. Genau das passiert jedoch.

In der Konsequenz darf es die Unternehmensführung nicht beim Äussern von Unmut oder der Genehmigung für die nächsten Projekte belassen, sondern muss sich selbst als Auftraggeber entsprechender Umstrukturierungsprojekten begreifen. Sprich: die Unternehmensführung, die Verwaltung, der Aufsichtsrat müsste sich intensiv mit Sinn und Zweck von HR (und IT) für das Unternehmen auseinandersetzen und ein solches Projekt begleiten. Das ist sehr viel verlangt - aber es ist meine Grundüberzeugung, dass die gegenwärtigen Megatrends und Entwicklungen eine entsprechende Auseinandersetzung verlangen und damit die Aussensicht und die Innensicht zusammenbringen.