

Sind Sie ein Personaler? Herzliches Beileid!

Falls ja, werden Sie in vielen deutschen Unternehmen – und gerade in Großkonzernen – eher mit Bedauern und Mitleid beobachtet.

Insbesondere der Wechsel aus einer anderen Funktion (wie z.B. Vertrieb / Finance / Controlling) in den HR-Bereich wird vielfach als karrieremäßiger Abstieg angesehen. „Was hast Du denn falsch gemacht“, so die Reaktion auf den Wechsel einer Kollegin aus dem Marketing in den HR-Bereich.

Gerade in den letzten Jahren hat sich die Position der HR-Funktion und gleichzeitig die des Personalvorstandes an vielen Stellen eher verschlechtert als verbessert. So finden wir nur noch in einer beschränkten Anzahl der DAX 30 Konzerne eine eigene Vorstandsfunktion für HR vor. Vielfach gibt es nur noch einen „Arbeitsdirektor“, der dann insbesondere für die „Bedienung“ der Mitbestimmung, d.h. Betriebsrat und Gewerkschaften, zuständig ist. Und mir ist kein CEO eines DAX 30 Konzerns bekannt, der zuvor eine HR-Rolle innehatte.

Die Dominanz des CFO ...

Wer regiert aktuell hingegen in Konzernen und Unternehmen in Deutschland? Die Financer! Spitzfindige Controller und Finanzexperten sind in Zeiten einer maximalen Kapitalmarktorientierung (... ein Kapitalmarktexperte hat mir gegenüber mal gesagt: „die Deutschen sind viel stärker vom Kapitalmarkt abhängig, als die Amerikaner“ ...) und „Zahlenlastigkeit“ die absoluten Herrscher. Alles gilt es in KPIs, Scorecards und Dashboards zu packen. Jede Investition und Projekt sind mit Business-Cases zu hinterlegen – und bei

Restrukturierungsprojekten zählen die OPEX und CAPEX Wirkungen viel stärker als Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenorientierung oder Stolz aufs Unternehmen. Beobachtet man die letzten 10 Jahre, so waren gerade große Unternehmen geprägt durch ein konsequentes Management der „Bottomline“ (d.h. der Kostensituation) – das Ergebnis wurde durch verstärkte Effizienz verbessert (und nicht durch neue, innovative Produkte, die auf die Topline – also den Umsatz wirken). Über die Konsequenzen hatte ich in meinem Beitrag rund um Innovationskultur ja bereit geschrieben.

In diesem Umfeld kommt der HR-Funktion primär eine verwaltende Funktion zu – es dominiert die Interaktion mit dem Sozialpartner, die Begleitung von Restrukturierungen (im Sinne von Management von Überhang) sowie eine möglichst effiziente Abwicklung von operativen HR-Prozessen (wie z.B. Arbeitsvertragsthemen, Gehaltsabrechnung, Performance-Management). Das vielfach eingeführte „Dave Ulrich 3-Rollenmodell“ wird dabei häufig nicht wirklich gelebt – die „HR-Business Partner“, die das Business strategisch und „auf Augenhöhe“ begleiten sollen, gehen entweder in operativem Tagesgeschäft unter, oder haben wenig Bezug zum tatsächlichen Business. HR als Partner auf Augenhöhe - vielfach ein hehrer Wunsch statt Wirklichkeit.

... sowie aufkommende Bedeutung des CIO / CDO ...

Und gleichzeitig gewinnt eine andere CXO-Gattung an Bedeutung: die des Chief Information (CIO) und des Chief Digital Officers (CDO). In einer Zeit, in der alles mit einem „4.0“ versehen wird und es in vielen Unternehmen nur noch ein Ziel gibt: „macht bitte alles digital“, verlassen viele ITler und ICT-Experten plötzlich Ihr Schattendasein und steigen vom „Nerd-Status“ plötzlich zu den

wahren Herrschern in Unternehmen auf. Nicht nur, dass für viele „IT Sprech“ und die damit einhergehenden Fachbegriffe ein Buch mit sieben Siegeln darstellen – geschweige denn das wirklich Verständnis von Programmiersprache oder Datenbankstrukturen (vgl. Beitrag zu Computational Thinking) – IT und ICT Kompetenz wird in vielen noch in der analogen Welt lebenden Unternehmen überlebensnotwendig. In Zeiten, wo das Softwareunternehmen TESLA klassischen Autobauern den Rang ablüftet, Google, Facebook & WeCHAT (China) den Kommunikationsmarkt dominieren und klassische Medienkonzerne von einer Netflix in die Bedeutungslosigkeit geschoben werden, ist „digitales Know-How“ der bestgehütete Schatz, gerade in deutschen Konzernen. Programmierer und insbesondere Data Analysts (das Berufsbild gab es vor wenigen Jahren noch gar nicht) erzielen

Traumgehälter und zählen zu einer hart umworbenen und gleichzeitig knappen Spezies. Der IT und ICT Bereich wird plötzlich die wichtigste Funktion im Unternehmen – die Zeiten sind vorbei, dass sich IT-Systeme liebevoll designten Unternehmensprozessen und Organisationen (BPM) anpassen. IT Konzerne dominieren längst mit Ihren Softwarelösungen, wie Prozesse und Organisationen gestaltet werden müssen, um aufwendige und kostspielige „Customizing- Orgien“ zu vermeiden (Beispiel: SAP). Liebe Finanzer und Controller, zieht euch warm an: die zukünftigen CEOs kommen aus der IT!

Und was macht die Zukunft aus? Talente statt IT machen den Unterschied ...

Also werden Digitalkompetenz, Programmiererfahrung und IT-Hintergrund zukünftig die Profile von Vorständen dominieren? So scheint es, wenn wir uns die Tech Stars in den USA oder auch in

China anschauen – von Marc Zuckerberg bis hin zu Hasso Plattner. Die ITler dominieren heute Champions und werden in der nicht allzu nahen Zukunft die Chefsessel von Großunternehmen und Konzernen bevölkern und den Finanzern den Rang ablaufen.

Doch blicken wir einmal 10 Jahre nach vorne. In welchem Unternehmensumfeld werden wir uns dann bewegen? Viele der langwierigen IT-Einführungen für Business Funktionen und Operations werden dann abgeschlossen sein. Unternehmen werden – ganz nach dem „The winner takes it all“ Paradigma des digitalen Zeitalters – auf die jeweils beste IT-Lösung zurückgreifen. Prozesse und Arbeitsabläufe in Unternehmen werden sich immer stärker angleichen – denn letztlich diktiert – wie oben bereits erwähnt - die IT / ICT die Organisation und Prozesse (und nicht umgekehrt). Gleichzeitig werden überragende digitale Produkte und insbesondere innovativ disruptive Lösungen und Services den über Erfolg- und Misserfolg bestimmen. Und bei diesen vorne zu sein ist nur dann möglich, wenn es Ihnen gelingt, die absoluten Top Talente für Ihr Unternehmen zu gewinnen und diese zu halten. Diese werden sich dabei nicht nur durch ausgezeichnete technische Fähigkeiten, sondern insbesondere durch ein hohes Maß an sozialer Intelligenz und Kreativität auszeichnen. Fähigkeiten, die im Unternehmen konsequent gefördert und ausgebaut werden müssen – sei es durch entsprechende Trainings- und Coachingmaßnahmen oder durch ein kreativitätsförderndes und inspirierendes Arbeitsumfeld sowie agile Arbeitsstrukturen (Stichwort: New-Work) – eine Innovationskultur, die ein „sich laufend neu erfinden“ ermöglicht wird den Unterschied machen. Und diese Talente werden enorm anspruchsvolle Tätigkeiten ausführen und dank KI und Automatisierung unglaublich produktiv

sein, da nicht-wertschöpfende Tätigkeiten vollständig von Robotern / Computern übernommen werden.

... die Personalfunktion wird den Unterschied machen ...

Und dies ist aus meiner Sicht der Weckruf für HR. Denn wer, wenn nicht HR sollte für das konsequente Management von Talenten und die Schaffung der zuvor beschriebenen Kultur verantwortlich sein? HR wird dann nicht nur für das Talentmanagement verantwortlich sein, sondern die Arbeitskultur des Unternehmens aktiv mitgestalten – sei es durch das Coaching von Mitarbeiter und Führungskräften bei der zunehmenden Digitalisierung, der Entwicklung agiler Organisationsformen, der Bereitstellung individueller Weiterbildungsangebote oder der Beratung der Geschäftsleitung bei der Schaffung einer innovationsfördernden und gleichzeitig produktiven Arbeitskultur. HR als Gestalter der digitalen Transformation in Unternehmen und Hüter des größten Schatzes von Unternehmen im 21. Jahrhundert: der Talente!

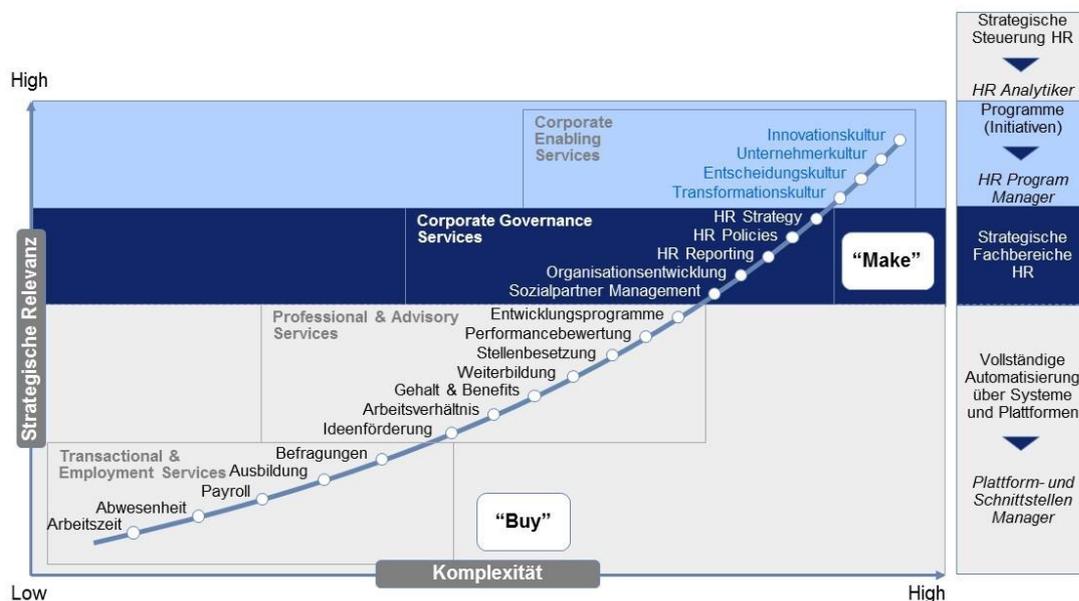
... und muss sich dafür massiv verändern!

Von daher eine historische Chance für HR und die Möglichkeit, sich endlich als der strategische Partner des Business zu positionieren, den Dave Ulrich in seinem 3 Rollenmodell beschreibt.

Doch welche Voraussetzungen müssen dafür geschaffen werden? Aus meiner Sicht sollten sich HR Vertreter u.a. die folgenden Fragen stellen, um die digitale Transformation in Unternehmen mit anzuführen.

1. Haben die wir richtigen Skills an Bord?

Die Paradigmen des Digitalen Zeitalters zu verstehen ist ebenso wichtig, wie Transparenz über Talente und deren Entwicklung innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu schaffen. Gleichzeitig müssen HRler in der Lage sein, die vielbeschworene „digitale Transformation“ aktiv mit zu managen. Dies bedeutet, dass HR-Bereiche zukünftig IT/ICT Skills gepaart mit hochgradig analytischen Fähigkeiten und Projektmanagement Expertise mitbringen müssen. Klassische HR-Fähigkeiten (wie z.B. Arbeitsrecht, Psychologie, Compensation & Benefit) werden dabei nicht verschwinden, allerdings klar an Bedeutung verlieren. Und operative HR-Prozesse werden zukünftig nahezu vollständig automatisiert bzw. durch Bots übernommen werden können (vgl. [Zukunft des Personalmanagements](#)) – denn auch hier gilt: eine Befreiung von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten und damit in gewisser Weise eine „Humanisierung von Arbeit“ und strategischere Positionierung der HR Funktion. Im Nachfolgenden haben wir einmal versucht, die klassischen HR Produkte und Fähigkeiten hinsichtlich strategischer Relevanz und Automatisierungspotenzial darzustellen:



Daraus abgeleitet stellt z.B. eine an Google angelehnte Strukturierung der Skills im HR Bereich eine sinnvolle Herangehensweise dar:



2. Kehren vor der eigenen Tür: führen Sie die Digitalisierung mit gutem Beispiel in Ihrem Bereich voran?

Daran schließt sich natürlich die Frage an: treiben auch Sie aktiv die Digitalisierung im eigenen Bereich (HR) voran und nutzen Sie bereits konsequent die Möglichkeiten, welche moderne Technologien im HR Bereich bieten? Dies bezieht sich dabei nicht nur auf eine konsequente Automatisierung von HR Kernprozessen (wie z.B. Payroll, Teile des Recruiting, Zeugnismanagement) sondern insbesondere auch die Nutzung von Analytics und Big-Data Anwendungen. Themen die in Deutschland gerne aufgrund der Mitbestimmung hinten angestellt werden. Absolut vertane Chancen allerdings, da eine konsequente Nutzung der im Unternehmen vorhandenen Datenbasis zu Mitarbeitern dazu beiträgt, die Arbeitsbedingungen auf die individuellen Bedürfnisse anzupassen sowie etwaige gesundheitliche Befreien Sie sich von operativem Ballast und bieten Sie keine Möglichkeit mehr, sich hinter Routinetätigkeiten zu verstecken.

3. Sind Sie bereits Anführer der New-Work Bewegung in Ihrem Unternehmen?

Dank zunehmender Digitalisierung und damit einhergehender Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen (bzgl. Arbeitszeit, -ort, -art) bietet sich die Chance, den Wünsche von Mitarbeitern nach sinnstiftender (wertschöpfender) Arbeit und einer stärkeren Individualisierung mit denen des Unternehmens nach hoher Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit in Einklang zu bringen. Eine entsprechende Arbeitskultur, bei der Agilität, Flexibilität, Individualität und demokratische Führungsstrukturen im Zentrum stehen, wird gerne unter dem Begriff „New-Work“ zusammengefasst. Vielfach werden diese Themen noch isoliert von einzelnen Funktionen wie z.B. Immobilien, Finance, IT, Strategie vorangetrieben. Nutzen Sie als HR hier die Chance, die Klammer zu bilden und Gestalter einer neuen, innovativen Arbeitskultur zu werden.

Erfolgreiche bzw. ermutigende Beispiele gibt es ja bereits an vielen Stellen: sei es im Ausland wie z.B. eine AIRBNB, bei der sich der HR-Bereich um Mark Levy neu aufgestellt hat und sich dem „Employee Experience“ verschrieben hat. Oder Netflix, deren HR-BP fast 80% Ihrer Zeit mit Interviews und dem Coaching Ihrer Talente verbringen. Und auch in Deutschland gibt es gute Beispiele, wie z.B. der Bereich „Digital & Innovation“ der Deutschen Telekom, der die Digitalisierung der Arbeitskultur vorantreibt und wichtige Impulse für eine Innovationskultur liefert.

Zusammengefasst lassen sich aus meiner Erfahrung folgende Stoßrichtungen für eine erfolgreiche Aufstellung des HR Bereichs im digitalen Zeitalter ableiten:



Dies soll keine abschließende Darstellung sein, sondern vielmehr einen Gedankenanstoß zur weiteren Diskussion geben.

Für mich das Fazit: HR blühen rosige Zeiten und der CHRO wird in Zukunft sehr viel häufiger den Ton im Unternehmen angeben – nämlich als Gestalter der digitalen Transformation und Hüter des wichtigsten Gutes: der Top Talente! Dies bedarf an vielen Stellen eines massiven Wandels der HR-Funktion – gute Beispiele gibt es ja bereits.

Werden Sie zum aktiven Gestalter der digitalen Transformation!

Über den Autor

Marc Wagner ist New Work Evangelist und ein ausgewiesener Experte rund um New Work, Future Peoplemanagement und Innovationskultur. Seine Mission: Die Kreativitätspotenziale von Mitarbeitern freisetzen, das Personalmanagement für seine neue Rolle im digitalen Zeitalter fit machen und die Innovationsfähigkeit von Unternehmen steigern. Seit mehr als 20 Jahren begleitet er Unternehmen bei der Gestaltung der Digitalen Transformation – sei es

aus einer finanziellen oder kulturellen Perspektive – und schöpft dabei immer wieder neue Inspiration aus eigenen Projekten und dem Austausch mit seinem hervorragenden Netzwerk internationaler Führungskräfte. Marc ist Managing Partner und Global Head of Transformation, Peoplemanagement & Integral Business bei Detecon International, einer auf digitale Transformation spezialisierten Managementberatung.