

» 3 D: Herausforderungen als entscheidende Chance
für die HR-Funktion



» 3 D: Digitalisierung – Demografie – Diversity

Dr. Walter Jochmann, Geschäftsführer Kienbaum Consultants International, Düsseldorf

Nach Jahren fast endloser Diskussion um die Bedeutungssicherung bzw. Positionierung und den Wertbeitrag der HR-Funktion verändern die großen Herausforderungen von Digitalisierung, Demografie und Diversity das Spielfeld der Unternehmensfunktionen. Aus der unaufhaltbar zunehmenden nationalen Knappheit an Experten und Talenten auf dem Arbeitsmarkt resultieren HR-Herausforderungen in den Bereichen strategische Personalplanung und Employer Branding, Sourcing und Recruiting. Die Forderung nach einer wirtschaftlichen und politischen Förderung weiblicher und internationaler Führungskräfte-Pipelines nimmt außerdem mehr und mehr zu. Gleichzeitig verändern die digitalen Technologietreiber Märkte und Geschäftsmodelle, Unternehmensstrukturen und Jobarchitekturen.

- » Transformation Geschäftsmodelle
- » Organisations- & Jobgruppen Kompetenzen
- » HR Digital

- » Arbeitgeberattraktivität
- » Beschäftigungsfähigkeit
- » Strategische Personalplanung

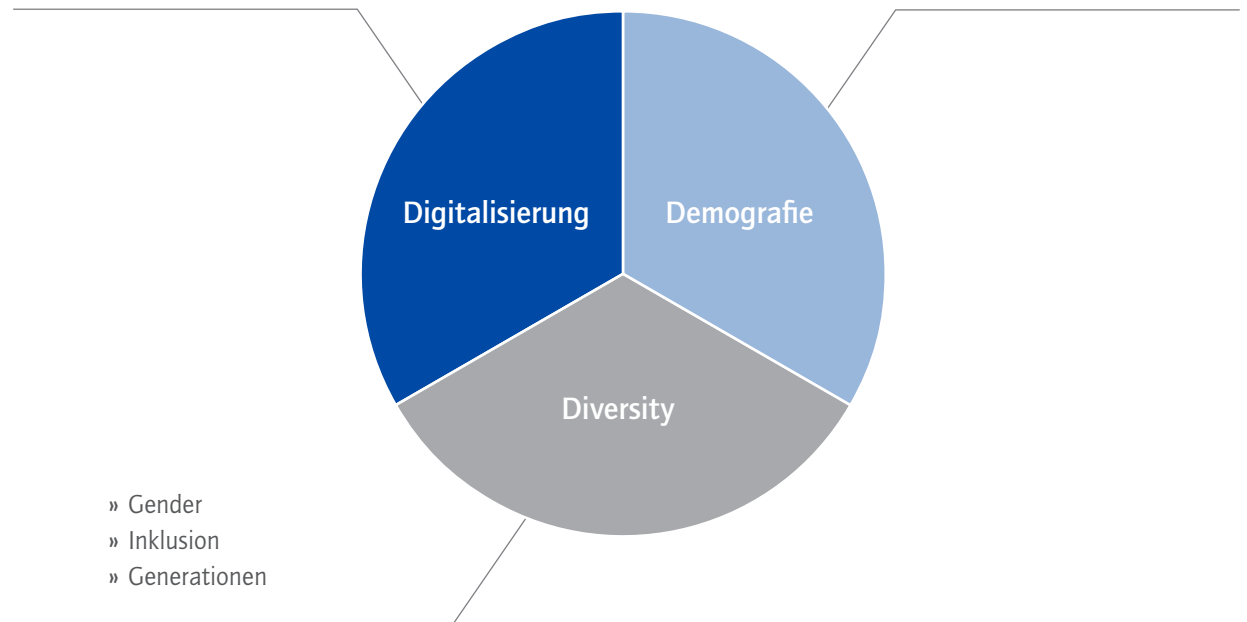


Abb. 1: Die 3 D aktueller Herausforderungen für HR

Ob denn in den meisten Branchen „kein Stein auf dem anderen liegen bleibt“, ob digitale gegenüber analogen Erfolgsfaktoren obsiegen oder ob intelligente hybride Lösungen für unternehmerische Innovationen, Produktion, Kundenmanagement und Innenprozesse entstehen, lässt sich kaum vorhersagen. Dennoch besteht auf den obersten Managementebenen ein enormer Bedarf an Lösungen für die

- » digitale Unternehmenstransformation mit den IT-Treiber-technologien von Data Analytics, Cloud-Lösungen, künstliche Intelligenz, Social Media, Mobile Applications, Datensicherheit, Technologien (z. B. um Robotik, 3-D-Druck), Augmented Reality und Bio-Informatik
- » Analyse und Akquisition der hierzu notwendigen Digital-kompetenzen in erfolgskritischen Jobgruppen von F&E, Business Development, IT, Supply Chain und Marketing
- » Mobilisierung der enormen digitalen Potenziale für die Verschlinkung und Vernetzung interner Prozesse, zu denen die flächendeckend aufgestellte HR-Funktion natürlich zählt
- » interne und externe Vernetzung von Wissensmanagement, Arbeitskapazitäten und Unternehmenskompetenzen sowie von strategischen Partnerschaften
- » Gestaltung einer Start-up-affinen Unternehmenskultur mit Teamgeist, Agilität, Projektfokus, technologischer Affinität und unternehmerischer Konsequenz

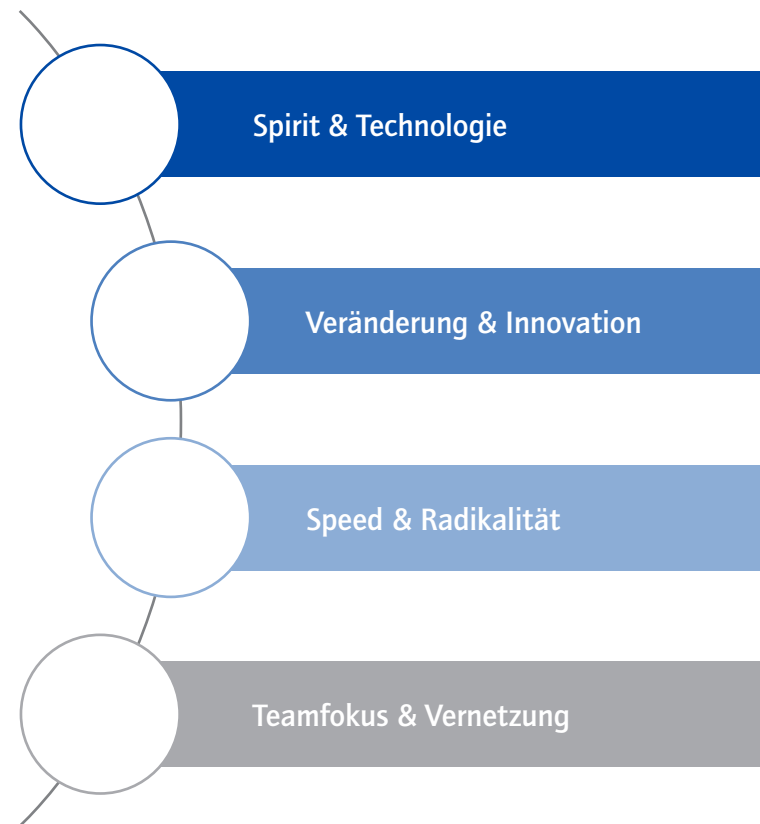


Abb. 2: Reiz Silicon Valley und Startup-Szene



Ob in diesem Zuge 30 bis 50 Prozent aller heutigen Jobs und Aufgabenfelder in den nächsten 5 bis 10 Jahren wegfallen und damit die demografische Herausforderung neu gedacht und korrigiert werden muss, kann natürlich nicht mit Sicherheit vorhergesagt werden. Ernsthafte Studien sagen dies dennoch vorher. Aber dass die heutigen transaktionalen Unternehmens- und Führungsstrukturen, top-down-gedachte Unternehmenskulturen und service- bzw. supportorientierte Belegschaftsschwerpunkte weitgehend der Vergangenheit angehören, ist logische Konsequenz für den Innovationsschub und die neuen Player in fast allen Branchen. Noch nie hat es in der Wirtschaftsgeschichte eine derartige Diskrepanz zwischen Herausforderungen, neuen Geschäftsmodellen und Technologien, Benchmarks an Strukturen und Prozessen und dem Ist-Zustand und auch dem Verharren und der Unsicherheit in mittelständischen und großen Unternehmungen gegeben. Die HR-Funktion steht dabei „mittendrin“ – sie kann und muss die Treiberthemen von strategischer Personal- und Kompetenzplanung, von Qualifizierung und Change Management, von transformationaler Führung und Arbeitswelt 4.0 professionell gestalten. Dabei sind keine isolierten Lösungen und somit die nächste Generation an nach innen gerichteten HR-Modellen und -Instrumenten gefragt, sondern vielmehr integrierte und schnelle Lösungen, die gemeinsam mit den Unternehmensfunktionen IT, Unternehmensentwicklung und den Geschäftsbereichen entwickelt werden. Der alte Administrationsfokus der Personalarbeit ist hierzu falsch, auch der aktuelle Fokus auf Recruiting und Talent Management bleibt unzureichend.

Eine wirksame HR-Funktion muss sich in ihren organisationalen Kompetenzen ausrichten an:

- » Markt- und Geschäftsverständnis
- » Strategiekompetenz in der Verbindung von Geschäfts- und HR-Anforderungen
- » Organisations- und Prozesskompetenz
- » Digitalem Mindset und technologischer Affinität
- » Projektmanagement
- » HR Big Data
- » Diagnostischer Kompetenz
- » Umgestaltung der Belegschaftsstrukturen (Aufbau/ Upskilling und selektiver Abbau)
- » Neuem Lernen
- » Change- und Transformationsmanagement
- » Internationalität und Vielfalt
- » Dem Vorbild eines neuen Führungsverständnisses und einer attraktiv-agilen Kultur
- » Politischem Gespür im Management der unterschiedlichen Stakeholder



Hierzu sind die alten Strukturen einer Funktionalorganisation oder auch das aktuell dominierende 3-Säulen-Modell nach Dave Ulrich unzureichend. Die sicherlich sinnvolle Rollen- und Arbeitsteilung zwischen Expertise bzw. Konzeption, Business Partnering und Services trifft im wesentlichen „das laufende Geschäft“ von HR. Dabei liegt der Fokus auf dem Mitarbeiter-Lebenszyklus – von seiner Einstellung über Beurteilung und Förderung, Arbeitsbedingungen und Vergütung, Laufbahn- und Karriereplanung bis hin zur Reifephase und dem Unternehmensaustritt. Der ergänzende, an der Geschäftsentwicklung ausgerichtete Strategie- und Change-Zyklus findet im Steuerungs-Center-of-Competence zwar formal einen Platz, hat mit maximal zehn Prozent der HR-Kapazitäten aber keine Signalwirkung, um eine veränderte HR-Positionierung erzielen zu können. Insgesamt hat sich die HR-Funktion in den vergangenen zehn Jahren um zehn bis 20 Prozent verschlanken können – „sich gewissermaßen



in den Kernprozessen industrialisiert“. Gleichzeitig hat sie sich in der Suche nach der optimalen Aufstellung aber auch verkompliziert (3-Säulen-Plus-Modelle) und eher weniger erfolgreich die Business-Partner-Rolle zu schärfen versucht.

Der mit dieser laufenden eigenen Transformation einhergehende Innenfokus hat die wahrgenommene Wirksamkeit durch das Topmanagement und durch interne Kunden natürlich nicht gefördert. In Verbindung mit dem akuten Bedarf der digitalen Unternehmenstransformation und der damit einhergehenden einmaligen Positionierungs- und Wirkungschance wird das HR-Organisationsmodell der Zukunft entweder eine massive Stärkung der business-orientierten Centers-of-Competence erfordern – oder aber eine konsequente Trennung einer „run-the-business“ und einer „change-the-business“ HR-Säule.



Wir sehen somit eine 2-Säulenstruktur der HR-Organisation im Vormarsch, wobei die Run-Säule durchaus nach dem Dave Ulrich Rollenmodell erfolgen kann – und deren Service-Säule sich zunehmend aus der HR-Kernorganisation hinausbewegt (integrierte Mehr-Säulen-Service-Centers oder Outsourcing). Um aktuell nicht der Unternehmensentwicklung und den Kundenanforderungen hinterherzulaufen, bedarf es eines radikalen Umdenkens mit neuen Profilen und Kompetenzen, mit veränderten Produkten und Lösungen und wohl auch mit neuen Strukturen in HR.

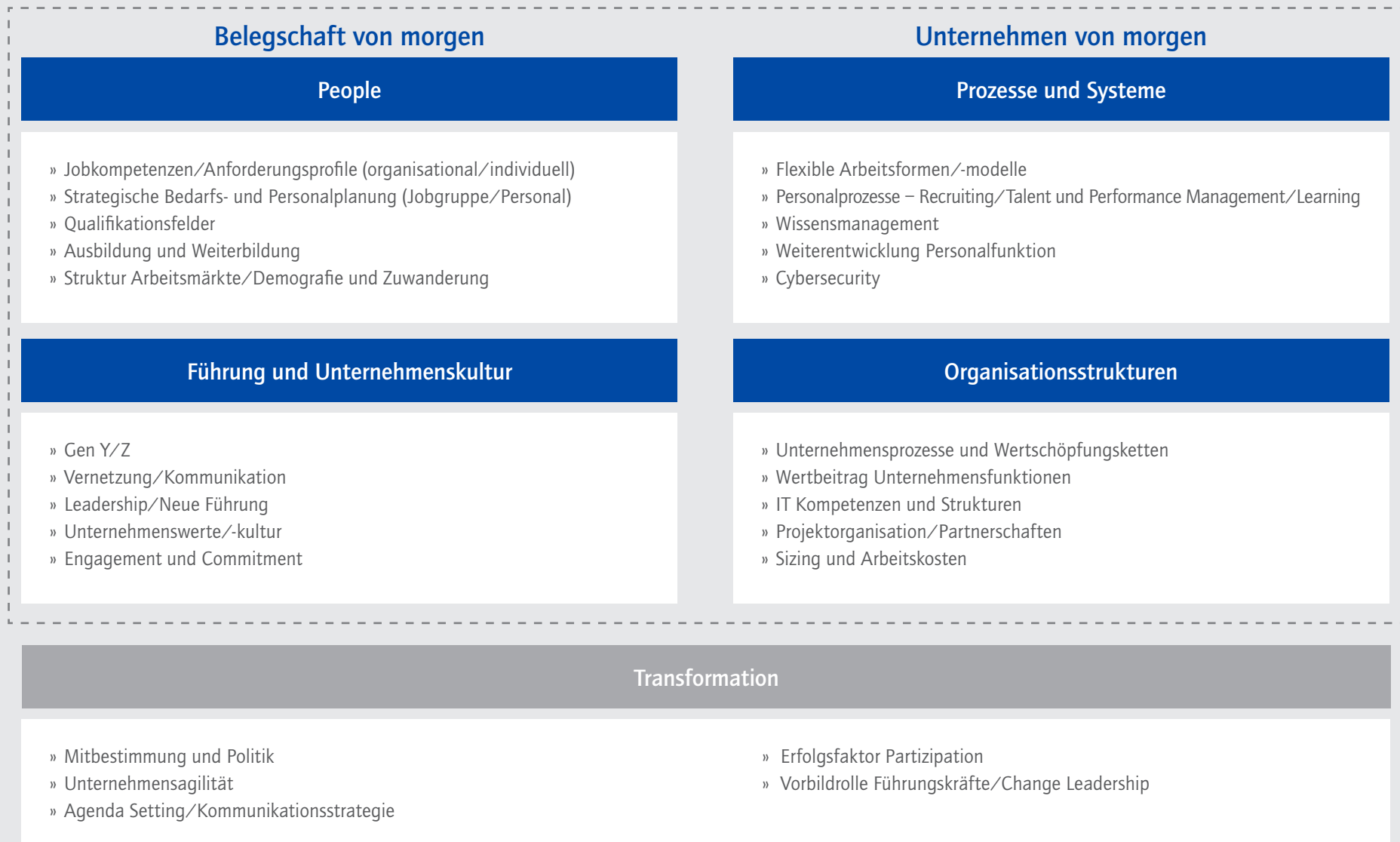


Abb. 3: Framework Arbeitswelt 4.0

