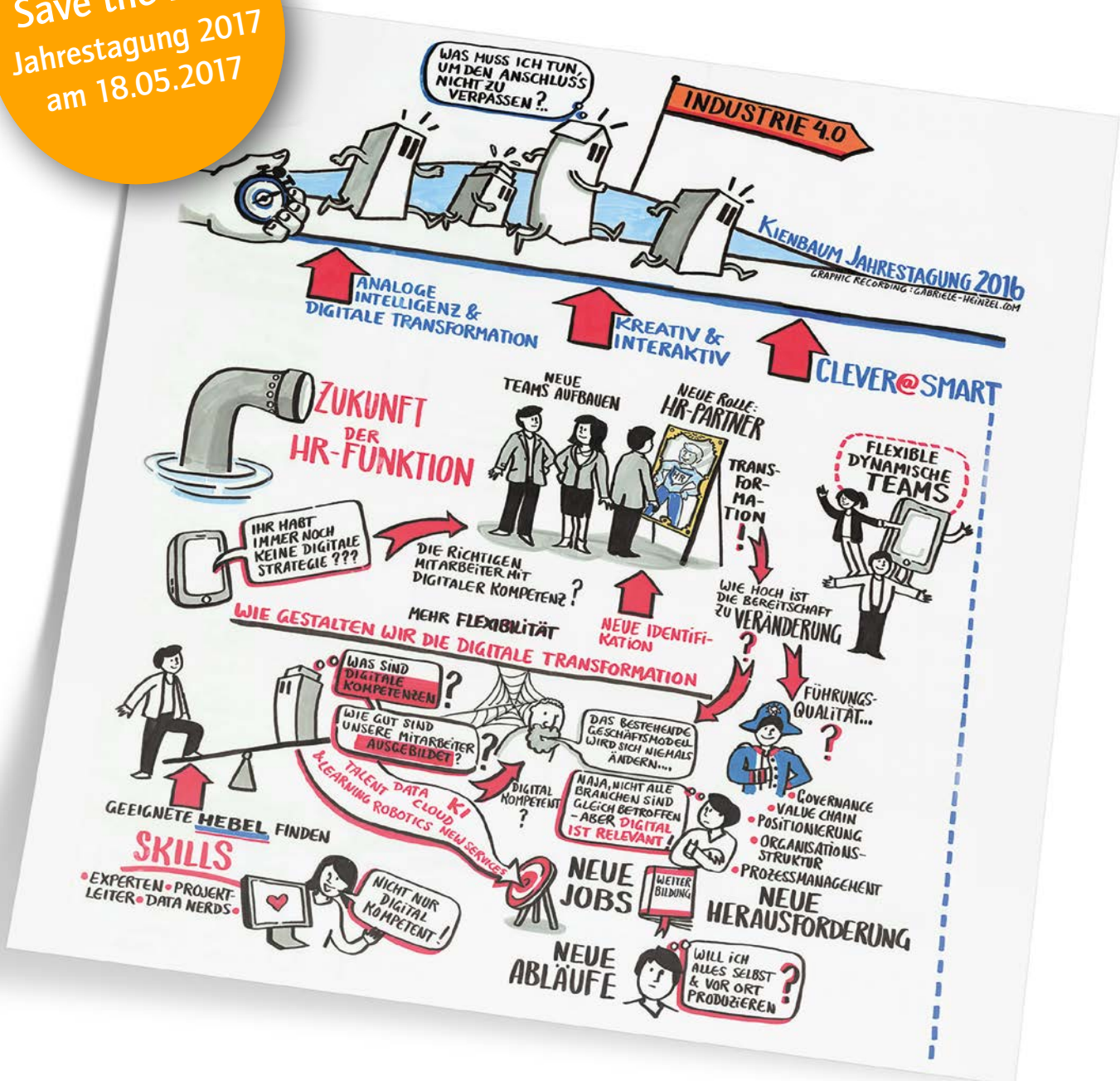


» Digital Future of HR

Herausforderungen und Lösungen

Save the Date
Jahrestagung 2017
am 18.05.2017





Janina Kugel
Personalvorstand der Siemens AG

Digitaler Wandel braucht die richtige Führung

Unsere Wirtschaft befindet sich gerade in der größten Transformation ihrer Geschichte: Reale und digitale Welt verschmelzen, Länder- und Abteilungsgrenzen verschwimmen. Gleichzeitig revolutionieren digitale Technologien mit hoher Geschwindigkeit, wie wir interagieren, konsumieren und produzieren. Das Kerngeschäft von heute? Ist nicht das von morgen. Vieles verändert sich – und keine Branche, kein Unternehmen kann sich dem kontinuierlichen Wandel entziehen. Wie schnell Firmen in der Lage sind, Trends und Innovationen zu antizipieren, wird zur Überlebensfrage im globalen Wettbewerb. Und die kann man nicht nur mit Technologien beantworten.

Wollen wir die Vorteile aus dieser Dynamik nutzen, müssen wir in Zukunft anders zusammenarbeiten: vernetzter, schneller und über klassische Grenzen hinweg. Dank digitaler Hilfsmittel können wir unsere Arbeit auch fernab des festen Arbeitsplatzes und der regulären Arbeitszeit erledigen – nämlich dann, wenn es uns am besten passt oder wir die besten Ideen haben. Im Idealfall verbessert dies unsere Kreativität, Produktivität und Work-Life-Balance. Personalabteilungen nehmen hier eine entscheidende Rolle ein: Ihre Aufgabe ist es, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Angebote für flexibles Arbeiten, darunter Home Office und Sabbaticals, sollten dabei selbstverständlich sein.

Ähnlich verhält es sich mit Bildungsangeboten, die es Mitarbeitern ermöglichen, neue Kompetenzen zu erwerben. Lebenslanges Lernen ist in der heutigen Arbeitswelt kein Zeichen mehr für Ehrgeiz. Ohne geht es schlichtweg nicht. Siemens investiert deshalb jährlich rund 250 Millionen Euro in die Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter, passt regelmäßig hauseigene Ausbildungen an und stellt vermehrt digitale Lernformate und -inhalte bereit. Noch wichtiger ist jedoch eine Unternehmenskultur, die von Vertrauen geprägt ist, in der ein offener und konstruktiver Dialog über Hierarchie-grenzen hinweg gepflegt wird, und die auch mal Fehler zulässt.

Der sicherste Weg hin zu dieser Unternehmenskultur führt über einen horizontalen Führungsstil. Dabei gilt es, Experten auf allen Hierarchieebenen einzubinden und zu entwickeln. Das reduziert Komplexität und hilft, schneller valide Entscheidungen zu treffen. Um der Verschiedenheit dieser Experten gerecht zu werden, müssen Führungskräfte erkennen, welcher Mitarbeiter in welcher Situation was benötigt: Beratung? Entscheidung? Mediation? Wer hier die nötige Empathie beweist, wird zu einem der wichtigsten Personalers. Schließlich kann niemand Mitarbeiter besser motivieren und fördern als eine Führungskraft. Und niemand sonst kann eine offene und vertrauensvolle Unternehmenskultur besser vorleben und prägen – eine Kultur, die notwendig ist, um den digitalen Wandel erfolgreich zu gestalten.

„Die HR-Funktion läuft Gefahr, sich mit einer permanenten eigenzentrierten Change-Diskussion vom wirklichen Marktgeschehen abzulenken.“



Prof. Dr. Walter Jochmann
Geschäftsführung
Kienbaum Consultants International

HR-Funktion der Zukunft

Nach 20 Jahren im Drei-Säulen-Rollen- und Organisationsmodell nach HR-Papst Dave Ulrich ist die Zeit gekommen, ein weiterentwickeltes HR-Framework als Grundlage für ein nachhaltig wirksames Geschäftsmodell für Personalbereiche zu diskutieren.

Zum einen ist die Bilanz der internen wie externen Zufriedenheit mit der HR-Funktion weltweit bestenfalls gemischt. Der ursprüngliche und richtige Fokus von Dave Ulrich auf die Rollen von strategischem Partner, Change Agent, Mitarbeiter-Champion sowie administrativem Experten unter einem Gesamtanspruch von HR als Businesspartner spiegelt sich nur in Teilen des dominierenden Säulenmodells wider. Zudem ist dieses Modell häufig von Kompromissen bei Schnittstellen und Verantwortlichkeiten durchzogen und vollzieht in der zentralen Businesspartner-Funktion einen für viele zu anspruchsvollen Spagat zwischen People- und Business-Perspektive. Hinzu kommt in Europa immer noch ein inakzeptabel hoher Administrationsanteil.

Zum anderen erfordert die digitale Transformation von Gesellschaft, Geschäftsmodellen und Unternehmungen innovative Lösungen in den Feldern Digital Leadership, Kompetenzmanagement, Unternehmenskultur und begleitendes Transformationsmanagement. Auf diesen disruptiven Beratungs- und Projektfokus sind die bisherigen Rollen der Businesspartner und Competence bzw. Excellence Center nicht ausgerichtet – und eine Rolle für digitale Kernkompetenzen rund um Technologie, Daten- wie Prozessmanagement steckt noch in den Kinderschuhen.

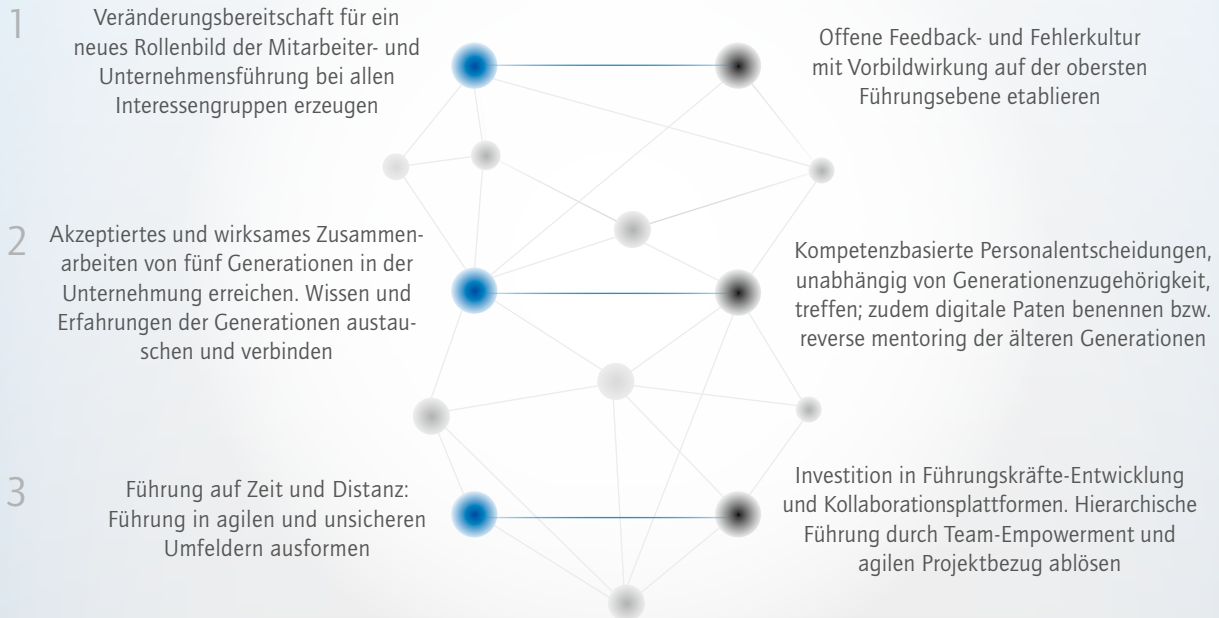
Darüber hinaus werden wertvolle Diskussionen um ambidextre Strukturen nicht abgebildet – in der bisherigen HR-Welt kümmern sich die gleichen Schlüsselpositionen um das Run- wie Change-Geschäft. Wir schlagen als grundlegende Positionierung der zukunftsorientierten HR-Funktion einen Wechsel von der umstrittenen (und als großer Zentralfunktion auch selbstverständlichen) Businesspartner-Gesamtrolle zu einer wieder stärker auf den Faktor Mensch sowie auf die anspruchsvollen Veränderungsprozesse ausgerichteten Positionierung vor: als People- und Transformationspartner, der natürlich konsequent auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet arbeitet, sich auch weiterhin einem Zielkunden-Modell unterlegt. Entscheidend ist dann, mit Blick auf das Organisationsmodell mit seinen Rollen wie Funktionen, die Abbildung der Run- und Change-Dimensionen, die um eine Markt- und Marktfolgedimension ergänzt wird. Im resultierenden Framework schlagen wir vier klar voneinander abgegrenzte bzw. auch in dieser Form organisatorisch darstellbare Rollen- und Funktionsbilder vor: die HR-Partner mit dezentralem Talent- und Kulturfokus als Nachfolger der Businesspartner, die HR-Experten als operationales Herz mit Competence- wie Service-Center-Einheiten, die Beraterrolle als ausschließlich agil-projektbezogene interdisziplinäre Einheit und die neue Digitalrolle als Zukunftslabor der Personalarbeit mit informatikorientierten Kompetenzprofilen ohne jeglichen HR-Hintergrund. Dieses neue Rollenmodell kann in seiner Grundausrichtung flexibel auf unterschiedliche Unterstrukturen ausgerichtet werden und verbindet positive Bausteine der bisherigen Rollen- sowie Prozessorganisation mit sämtlichen Trends disruptiver Struktur- wie Kulturinhalte der Digitalindustrie.

» Digitale Transformation der Personalarbeit

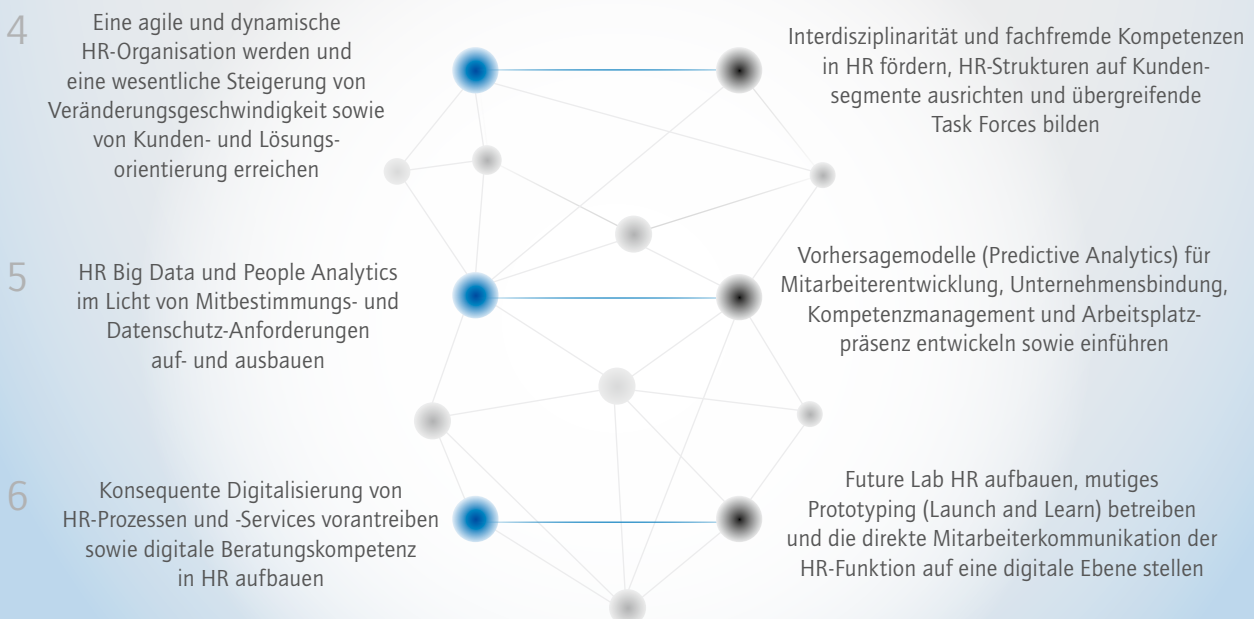
Zehn Herausforderungen und Lösungen

- Challenge
- Solution

Digital Leadership



Geschäftsmodell HR

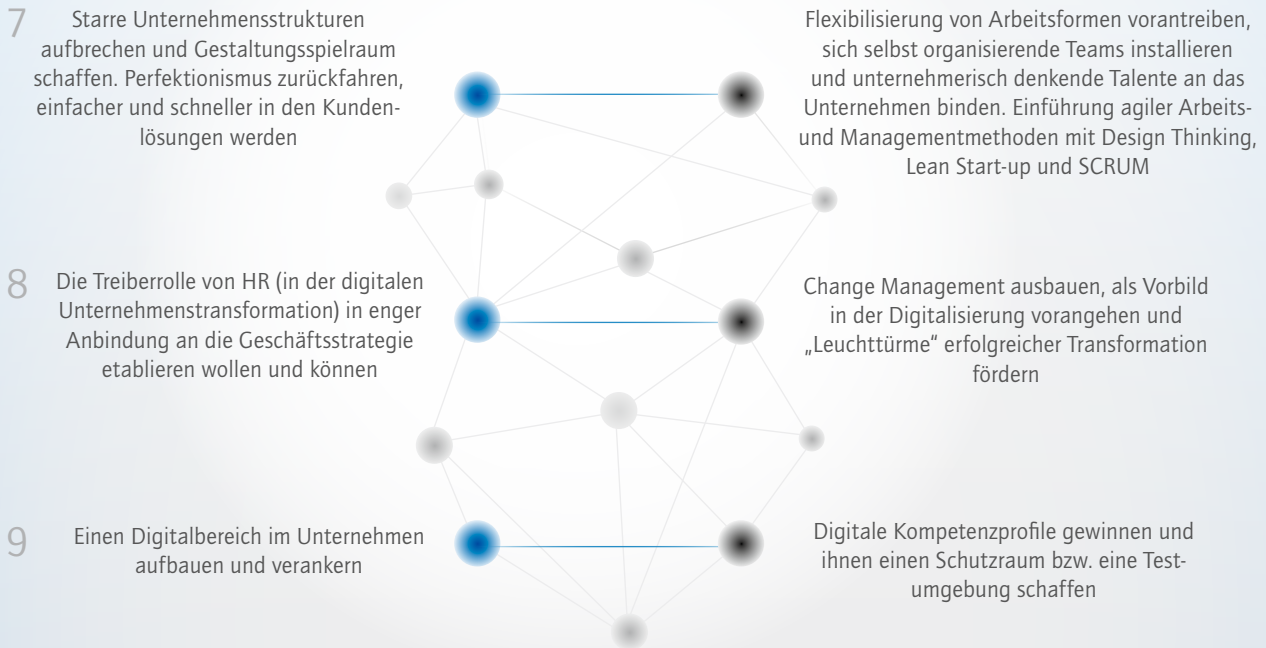


» Digitale Transformation der Personalarbeit

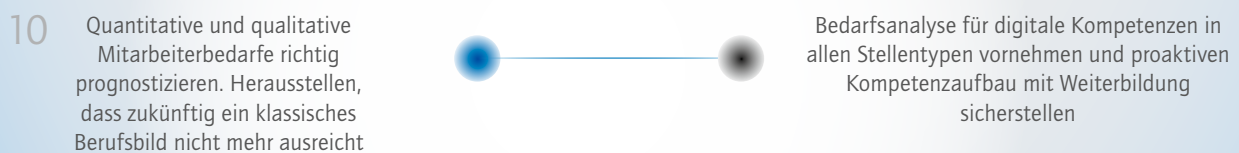
Zehn Herausforderungen und Lösungen

- Challenge
- Solution

Digitale Unternehmenstransformation



Belegschaft von morgen



» Das Ehreshoven-Manifest

Sechs Thesen zur Zukunft von HR

- 1 Der notwendige Wandel der HR-Funktion muss sich am Gesamtziel einer erfolgreichen digitalen Unternehmenstransformation ausrichten – mit seiner Strategie, seiner Organisation und seinen Kompetenzen.
- 2 Digitale Transformation bedeutet neben neuer Technologie vor allem gravierenden Kulturwandel im Unternehmen – mit der Ablösung traditioneller hierarchischer/top-down Führungsrollen und einer perfektionistisch-absichernden Arbeitsorganisation.
- 3 Die HR-Funktion kann eine entscheidende Treiberrolle in der zunehmend disruptiven Veränderung von Unternehmen und Geschäftsmodellen einnehmen – wenn sie Vorbild im digitalen Prozessmanagement ist, sich in den eigenen Kompetenzprofilen interdisziplinär aufstellt und ein Innovationsmanagement/Future Lab aufbaut.
- 4 Das aktuelle Verständnis wie Methodenspektrum von Management und Führung reicht für disruptive Veränderungen der Geschäftsmodelle nicht mehr aus – Design Thinking und agile Projektmethoden gehören ins Handwerkszeug der Schlüsselpositionen von morgen.
- 5 HR-Innovationen zielen insbesondere auf die konsequente Prozessdigitalisierung, die Erfassung und Förderung von Digitalkompetenzen und eine nächste Generation datengestützter Personalbetreuung/Personalplanung ab.
- 6 Flexibilität hat viele Gesichter – Berufsbilder und Arbeitszeiten, Teamstrukturen und Kompetenzanforderungen – und setzt bei allen Beteiligten (Unternehmensführung, Mittelmanagement, Mitbestimmung sowie Mitarbeiter-ebene) hohe Lern- und Veränderungsbereitschaft voraus.



Ulrich Weber
Personalvorstand Deutsche Bahn AG

Geschäftsmodell HR: Zielbild und Herausforderungen

„Die Deutsche Bahn befindet sich in einem bedeutsamen Transformationsprozess: Dieser umfasst als Kernelemente die Digitalisierung des gesamten Konzerns, die Kulturentwicklung und teilweise die Neuausrichtung ganzer Geschäftsbereiche.

Die HR-Funktion der Bahn richtet sich auf diese Herausforderungen aus: Sie hat als Zielbild formuliert, mehr beratende Aufgaben wahrzunehmen und in Form von Projekten zu arbeiten – und zugleich den Anteil administrativer Tätigkeiten zu reduzieren. Konkret geht es um drei Themen:

1. *Schärfung der dezentralen Berater-Rolle von HR*
2. *Implementierung einer weiteren Entwicklungsstufe der IT-Unterstützung und Digitalisierung von operativen HR-Teilprozessen*
3. *Stärkung von Qualifikationen der Personalerkolleginnen und -kollegen*

Die Herausforderungen sind hierbei vielfältig: HR ist mit multiplen Anforderungen aus Geschäft, neuen Technologien und Mitbestimmung konfrontiert. Die Transformation der HR-Funktionen fordert der Personalermannschaft große Veränderungsbereitschaft ab. Positiv ist, dass bereits viele Initiativen gestartet wurden – jetzt geht es darum, diese zu vernetzen und die Umsetzung konsequent voranzutreiben. Erfolg wird die Transformation nur haben, wenn es gelingt, Neues mit Bewährtem zu verbinden, anstatt das Kind mit dem Bade auszuschütten. Dabei ist es essenziell, internen Kunden – mehrheitlich Führungskräften – intensiv zuzuhören und sie in ihrer Führungsrolle zu stärken.“



Geschäftsmodell HR: Digitale und demographische Herausforderungen meistern

„Wir müssen runter von der einsamen Insel! Wir haben uns als HR zu viele Jahre mit uns selbst beschäftigt anstatt mit den Kundenbedürfnissen, der Transformation der Märkte und der Entwicklung von Technologie. Jetzt wächst der Druck von außen und innen: Digitale Technologien und neue Geschäftsmodelle erobern die Welt. Der demografische Wandel dreht die Machtverhältnisse auf den Arbeitsmärkten um.

Findet HR mit dem Businesspartner-Programm, einem Modell, das im Zeitalter der industriellen Rationalisierung und des Fachkräfte-Überhangs entstanden ist, Antworten auf die Herausforderungen des demographischen und digitalen Wandels? Oder muss das Geschäftsmodell HR konsequent weiterentwickelt oder sogar neu erfunden werden?

Wie auch immer die Antwort ausfallen wird, drei Determinanten sind gesetzt und werden die Modelle und Ansätze in Zukunft prägen:

- 1. **Die Technologien werden HR verändern:** Big Data und Technologie werden HR treiben! HR, insbesondere aber die administrativen HR-Aufgaben, werden zunehmend durch Smart Services ergänzt bzw. ersetzt werden. Entweder treibt HR diesen Digitalisierungsprozess oder andere tun es für HR.*
- 2. **HR darf kein Selbstzweck sein:** HR wird Nutzen für Führungskräfte und Mitarbeiter stiften müssen! Great Place to Work ist der Beitrag von HR. HR-Spezialisten werden gemeinsam mit Kunden nutzenorientierte Services entwickeln, beispielsweise mit agilem und interdisziplinärem Prototyping.*
- 3. **Die ordnungspolitische Rolle von HR verändert sich:** HR wird am individuellen Mehrwert für Mitarbeiter und strukturell wie kulturell am kollektiven Rahmen gemessen! HR wird einerseits an der individuellen Beratung von Führungskräften, Mitarbeitern und Teams auf Augenhöhe sowie andererseits in der wertorientierten Gestaltung von Arbeitsbedingungen gemeinsam mit den Sozialpartnern und unter Beteiligung der Mitarbeiter gemessen werden.“*



Katharina Heuer
Vorsitzende der Geschäftsführung
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

» Die Referenten: Perspektiven auf HR

„Das Human Resources Management muss im Rahmen der Digitalisierung die treibende Kraft werden – dieses ist nicht nur essenziell für die eigene Überlebensfähigkeit, sondern auch für die Zukunft Ihrer Unternehmen! Es geht um die Neugestaltung von Führungsrollen und Unternehmenskultur. Wer nicht lernt und agile Führungsmethoden umsetzt, wird über kurz oder lang keinen Rückhalt mehr in seiner Organisation haben. Dafür muss HR auf Augenhöhe mit dem Management Arbeits- und Organisationsformen gestalten und Mitarbeiter zukunftsorientiert entwickeln. Auch das HR der Zukunft benötigt dafür Fachkräfte mit digitalem Verständnis und innovativem Mindset. Denn nur wer die Digitalisierung versteht, kann auch im HR-Bereich die notwendigen Voraussetzungen für die Digitale Transformation schaffen – durch die Auswahl der richtigen Menschen, die Etablierung der richtigen Tools und das Schaffen einer offenen, agilen Unternehmenskultur.“



Philipp Depiereux
etventure GmbH



Felicitas von Kyaw
Vattenfall Group

„Es braucht neue (Arbeits-)Wege: In Zeiten des kontinuierlichen, schnellen und disruptiven Wandels werden agile Strukturen und adaptive Verhaltensmuster zu entscheidenden Erfolgsparametern im Business – Change Agility eben. Selbststeuerungskräfte sind zu aktivieren, Netzwerke zu mobilisieren und Eigenverantwortung ist zu stärken. Agile Kompetenzen wie Fast Failure, Beta-Versionen und in ständiger Optimierung angelegte iterative Ansätze gewinnen an Bedeutung. Agil bedeutet „steg för steg“ (schwedisch für „Schritt für Schritt“): Es braucht Mut, die ersten Schritte zu gehen und Offenheit für Neues auf einer unendlichen (Entdeckungs-)Reise.“

Ein zukunftsweisendes HR Operating Model als Grundlage der erfolgreichen Personalarbeit

„Der Megatrend Digitalisierung führt zu fundamentalen Veränderungen in der Arbeitswelt. Mitarbeiter wollen die daraus resultierenden Potenziale nutzen, um ihre Arbeitsumgebung zeitlich sowie räumlich flexibler zu gestalten: Sie erwarten in diesem Zusammenhang von HR Services mehr Individualität und einen vereinfachten Zugang.

Grundlage für eine unter diesen Bedingungen erfolgreiche Personalarbeit ist ein HR Operating Model, das Leistungen skalierbar für klar definierte interne Zielgruppen erbringt und zudem durch konsequente Nutzung moderner Kommunikationstechnologien den häufig erfolgskritischen Human Touch bei der Leistungserbringung ermöglicht. Der Personalbereich der SAP trägt diesen Anforderungen bei seiner Weiterentwicklung des eigenen HR Operating Models Rechnung, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf dem gezielten Einsatz von SuccessFactors als hauseigener Cloud HCM Software liegt.

Als wesentliche Vorteile eines solchen Modells ergeben sich für

- » SAP-Mitarbeiter: erweiterte Möglichkeiten für individuelle und persönliche Beratung durch den Personalbereich
- » SAP-Führungskräfte: am unterschiedlichen Bedarf verschiedener Management-Ebenen orientierte Beratung und gut verfügbare HR-Unterstützung bei komplexen Fällen
- » SAP als Unternehmen: HR als wirkungsvoller Change-Motor der Unternehmenstransformation auf dem Weg der SAP zu DEM Cloud-Unternehmen
- » den SAP-Personalbereich: eine effektive und effiziente Zuordnung der Ressourcen durch klare Zielgruppenorientierung (interne Kundensegmente)“



Dr. Christian Schmeichel
SAP SE