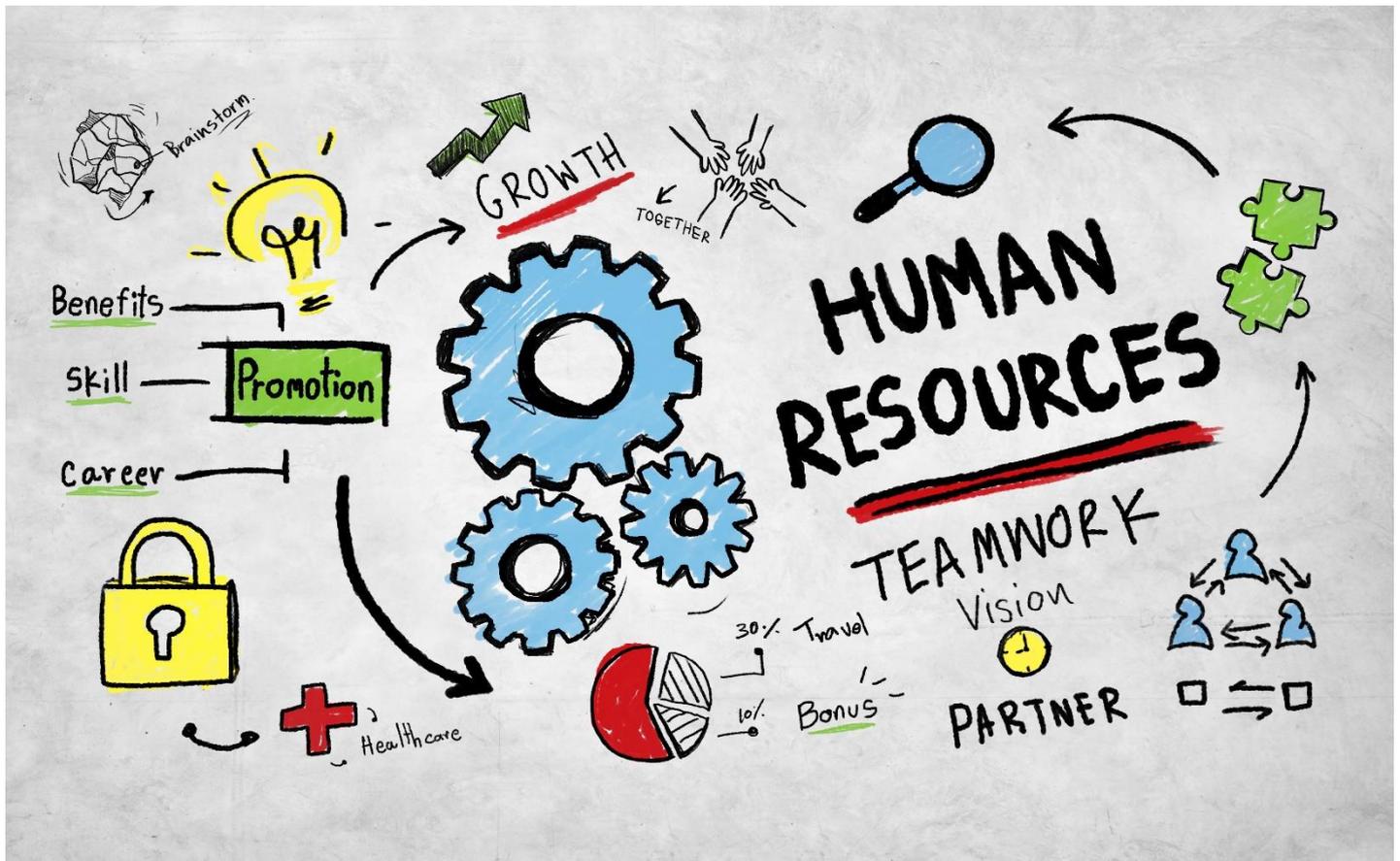


Zukunft Workforce Management

Die digitale HR-Organisation - und was kommt jetzt?

Jürgen Wintzen

Ausgabe
12/2018



Quelle: Illustration – Rawpixel.com /stock.adobe.com

Quo vadis - Die digitale HR-Organisation - und was kommt jetzt?

HR-Strategen freuen sich über Perspektiven bei der digitalen HR-Organisation auf neue Geschäftsmodelle und Arbeitsweisen, die Controller erhalten Zugang zu vielen neuen Daten, die Kostensenker sehen den nächsten Schritt auf dem Weg zum mitarbeiterlosen Büro - und dass die HR-ITler begeistert sein werden, das versteht sich von selbst.

Bei aller Euphorie im Themenbereich der digitalen HR-Organisation bleibt aber, nüchtern betrachtet, bei der Frage nach dem Kern des Konstrukts der HR-Digitalisierung vieles offen.

Wo stehen wir heute?

Es gibt in der Diskussion um die HR-Digitalisierung viel Begeisterung und Aufbruch, aber auch viel Sprach- und Verständnislosigkeit. Wenn die Visionen von Personalverantwortlichen und Vordenkern allzu kühn und himmelstürmend daherkommen, lösen sie bei einem Teil der Adressaten Zukunftsängste, bei anderen kritiklose Begeisterung aus. Werden die Möglichkeiten der Digitalisierung dagegen praxistauglich an Alltagsbeispielen erläutert, dann winken wiederum viele ab, denken, dass »nichts so heiß gegessen wird, wie es gekocht wird« und richten sich in der Komfortzone der Etablierten auf die Zeit nach dem Abebben der Digitalisierungswelle ein. So fehlt vielen Mitarbeitern auf der operativen Ebene das Verständnis für die digitalen Visionen der Unternehmensleitung, während auf der anderen Seite vielen Arbeitsdirektoren und Personalleitern die Fähigkeit zur Vermittlung digitaler Visionen abgeht - so sie diese denn selbst besitzen. Ausnahmen gibt es, wenn etwa ein Personalleiter eines internationalen Speditionsunternehmens berichtet, dass er die Einführung eines neuen Kollaborationswerkzeugs nicht der IT-Abteilung überlassen wolle, sondern dieses Projekt als Thema der Kommunikations- und Arbeitskultur für die HR-Funktion besetzen möchte. Aber selbst die großen Unternehmen, die im Prozess der HR-Digitalisierung gedanklich bereits am weitesten sind, haben bislang zumeist keine fertigen Antworten und kein detailliertes Zielbild entwickelt. Sie stellen aber zumindest die richtigen Fragen: Was bedeutet ein umfassendes Verständnis der HR-Digitalisierung für uns? Wie müsste die Personalfunktion der Zukunft aufgestellt sein und welche Kompetenzen benötigt sie dafür?

Leider sieht es aber momentan noch so aus, als werde die Personalfunktion ihrem eigenen Auftrag nicht gerecht: »Arbeit von Menschen mit und für Menschen«. Es scheint wieder das Gleiche zu geschehen wie bei vorangegangenen Entwicklungswellen. Man denke etwa an die Einführung der Business-Partner-Rolle oder von Shared Services: Die Umsetzungsprobleme wurden bei den Kunden der Personalfunktion vermutet, doch waren es die Personaler selbst, die sich mit den neuen Rollen und Arbeitsweisen schwertaten. Auch im Zuge der HR-Digitalisierung macht es den Eindruck, als hätte man die eigenen Mitarbeiter der HR-Funktion vergessen, denn die möglichen Auswirkungen bleiben diffus und erzeugen darum zunächst einmal Angst vor Kompetenz- und Jobverlust. Viele Experten vermuten innerhalb der Personalfunktion die stärksten Veränderungen durch die Digitalisierung bei den HR-Administratoren. Die Prognosen reichen von einer fast völligen Substitution von Entgeltabrechnern bis hin zu einer großen Rückkehrwelle ins Near- und Offshoring abgewanderter Personalerjobs

nach Deutschland. Wenn zukünftig die vielen HR Service Center in Osteuropa durch Prozess- und Sprachautomatisierung auf wenige hochspezialisierte und hochproduktive Tätigkeiten in der Steuerung reduziert worden sind, dann könnte man sie doch auch wieder in die Konzernzentralen zurückverlagern, so die Überlegung. Sicherlich ist niemand in der Lage, aus den vielen optimistischen wie pessimistischen Szenarien die zutreffende Entwicklung vorherzusagen. Aber allein die Auseinandersetzung innerhalb der HR-Funktion mit diesen Zukunftsszenarien, die offene Diskussion und eine gute Vorbereitung der HR-Mitarbeiter im Sinne der Employability würde der HR-Funktion gut zu Gesicht stehen.

Wenn in der politischen Diskussion Digitalisierung zum einen als Versäumnis betrachtet wird - siehe die Klagen über den mangelhaften Netzausbau in einigen Teilen Deutschlands - und zum anderen das Schreckgespenst des Arbeitsplatzabbaus als Begründung für Marktregulierungen herhalten muss, dann schafft das bei der Bevölkerung und vor allem den Arbeitnehmern keine optimistische Sichtweise auf die Zukunft. Natürlich erwecken Studien von Frey und Osborne (2013), die bis Mitte der 2030er Jahre das Risiko eines Verlusts von 40 Prozent der Arbeitsplätze in den USA als Folge von Digitalisierung und Automatisierung prognostizieren, sehr viel Aufmerksamkeit. Eine methodisch fortentwickelte Replikationsstudie des ZEW in Mannheim sah immerhin im gleichen Zeitraum für Deutschland noch ein hohes Rationalisierungsrisiko für 12 Prozent der Arbeitsplätze. Aber auch das wären fast fünf Millionen Arbeitsplätze, die in Deutschland innerhalb der nächsten 20 Jahre verschwinden. Wundert es dann, dass viele Erwerbstätige, selbst wenn sie heute über einen guten Lebensstandard verfügen, mehr mit Sorge als mit Hoffnung in die Zukunft schauen? Das ist aber nicht die Einstellung, mit der die weitere Entwicklung aktiv gestaltet wird.

Was wir brauchen?

Zunächst einmal brauchen wir etwas Gelassenheit! Die Forschungslandschaft zu den Auswirkungen der Digitalisierung ist sehr heterogen - es gibt neben den kritischen Studien, etwa der von Frey/Osborne, auch optimistische Ansätze, die von einem Zuwachs an Arbeitsplätzen durch die Digitalisierung ausgehen. In allen vergangenen Automatisierungswellen sind stets auch neue Berufsbilder, die neue Arbeitsplätze geschaffen haben, entstanden. In diesem Zuge könnten HR-Mitarbeiter Kompetenzen insbesondere im Datenmanagement aufbauen: etwa im Active Sourcing von geeigneten Kandidaten in sozialen Netzwerken, in der Entwicklung neuer Blended-Learning-Konzepte oder im Erkennen optimierbarer Verhaltensmuster in den Bewegungsdaten aktiver Mitarbeiter. Personaler leiden häufig unter der Unterstellung, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen seien leicht zu imitieren, was in der Behauptung gipfelt: »Personalarbeit kann jeder«. Durch den zusätzlichen Erwerb digitaler Kompetenzen würde die Professionalität von Personalem durch Kollegen anderer Unternehmensfunktionen sicherlich anders wahrgenommen und mehr wertgeschätzt werden.

Außerdem könnte sich der viel beschworene demografische Wandel als Segen entpuppen: Selbst, wenn die Zahl der Beschäftigten infolge der Digitalisierung in den nächsten zwanzig Jahren in Deutschland um zwölf Prozent schrumpfen würde, so entspräche das ungefähr dem Rückgang der verfügbaren Arbeitskräfte. Die Realität

sieht heute in vielen HR-Funktionen doch schon so aus, dass eine Personalknappheit besteht. In Ballungsräumen ebenso wie in der ostdeutschen Provinz sind erfahrene Entgeltabrechner nur schwer zu finden. Prozessautomatisierung wird helfen, sich verschärfende Engpässe zu überbrücken. Deutsche Unternehmen sollten sich nicht von den Googles, Apples, Facebooks und Amazons der Welt und ihrer schönen neuen Datenwelt antreiben lassen. Man nehme nur das Thema »Sensorisierung«, also Überwachung von Mitarbeitern mit einer Vielzahl von Messgeräten zur Erfassung des Verhaltens. Natürlich kann Big Data eine Steuerung von Mitarbeiterbewegungen ermöglichen, und deren Nutzung wird auch von verschiedenen Akteuren der neuen Datenwelt forciert werden. Aber es bleibt mehr als fraglich, ob dieser Weg aufgrund der arbeits- und datenschutzrechtlichen Situation überhaupt in Deutschland beschritten werden kann; ganz abgesehen davon, ob er überhaupt beschritten werden sollte, weil der Nutzen überhaupt nicht eindeutig ist. Zwischen Euphorie und Verweigerung brauchen wir den Weg der nutzenbringenden Machbarkeitsabwägung.

In einem zweiten Schritt brauchen wir eine ernst zu nehmende, bodenständige und chancenorientierte Diskussionskultur! Die gesellschaftlichen und betrieblichen Akteure müssen dazu raus aus ihrer Komfortzone: Gewerkschaften und Betriebsräte sollten sich nicht nur als Mahner und Warner positionieren, sondern als aktive Gestalter erfolgreicher digitaler Unternehmenswelten. Unternehmens- und Personalleitungen sollten umgekehrt diese Akteure als hilfreiche Kritiker wertschätzen, die allzu eifrige Modernisierer vor Schaden durch fehlende Akzeptanz schützen.

Die Personalfunktion wird Fragen nach dem Nutzen neuer HR-IT beantworten müssen:

- Wird das Arbeiten mit der neuen Lösung vereinfacht?
- Werden dadurch Prozesse optimiert?
- Können damit mobile Mitarbeiter integriert werden?
- Sind Datensicherheit und Datenschutzanforderungen erfüllt?
- Erlaubt die Personalplanung den langfristig problemlosen Betrieb der ausgewählten Software?
- Welche (IT-)Fähigkeiten sollten die Personaler der Zukunft besitzen?

Und wir müssen uns an die Arbeit machen! Die Personaler haben dabei Aufgaben, die einmal als schlichte Hausaufgaben zu bezeichnen sind, aber daneben auch deutlich darüber hinausgehen.

Möchten Sie mehr erfahren?

Nehmen Sie Kontakt mit den Spezialisten der bm-orga GmbH auf. Wir freuen uns auf Ihre Nachricht.