

Vorwort: Digital sein oder nicht sein?

Wolfgang Appel und Michael Wahler

Die Digitalisierung ist in aller Munde und man erwartet von ihr nicht weniger als eine völlig neue Arbeitswelt. Durch erweiterte Möglichkeiten innerhalb der Informationstechnik sowie geringere Kosten für Transaktionen, Kommunikation und Kontrollaktivitäten sind Unternehmen nicht mehr an Ort und Zeit gebunden. Eine neue Mitarbeitergeneration tritt in die Arbeitswelt ein, welche die durch die Digitalisierung geschaffenen Möglichkeiten zur Flexibilisierung für sich einfordert. In der Politik wird die Einrichtung eines Digitalministeriums gefordert, das von digitaler Infrastruktur über Datenschutz und IT-Sicherheit, Digitalisierung der Industrie bis zum Urheberrecht alle Kompetenzen der digitalen Fortentwicklung in einer Hand bündelt. Kein Wunder, dass auf betrieblicher Ebene schon über ein »Superdepartment aus HR, IT und Datenmanagement« unter einheitlicher Leitung nachgedacht wird (Cachelin 2015).

Das Umfeld dieser Veröffentlichung

Was meint aber nun der Begriff »Digitalisierung«? Digitalisierung im engeren technischen Sinne meint die Umwandlung von analogen in digitale Informationen. Als ihre wichtigsten Treiber sind zu nennen: implantierte Technologien, Speicherplatz für alle, Big Data als Entscheidungsgrundlage, 3-D-Druck, Cloud Computing, Social Media, Mobile Computing, künstliche Intelligenz und Robotik (BITKOM-Studie 2016). Jedoch wäre es zu kurz gesprungen, die Digitalisierung alleine auf technische Innovationen zu reduzieren. In einem weiteren Sinne meint Digitalisierung einen Veränderungsprozess in Gesellschaft und Arbeitswelt (Ayberk et al. 2017). Die Durchschlagskraft der aktuellen Entwicklung resultiert vor allem aus einem veränderten ideologischen Überbau: Nicht Technologie, sondern Denkweisen sind wichtig! Hier ist die Idee der Sharing Economy zu nennen, das Teilen ungenutzter Ressourcen. Oder das als »Prosument« bezeichnete Zusammenwachsen von Produzent und Konsument einer Leistung. Nicht zuletzt wird mit der Customer oder User Experience die Perspektive der Nutzer viel stärker in den Blick genommen; aus Kundenerfahrungen werden so für die Produktentwicklung maßgebliche Kundenerwartungen.

Zielsetzung des vorliegenden Bandes ist es, zugeschnitten auf den Arbeitsalltag von Personalern den Begriff der Digitalisierung auf die Personalarbeit anzuwenden, den Status quo zu dokumentieren und vor allem: Entwicklungslinien und Werkzeuge aufzuzeigen.

Die Sicht soll weniger auf die Kunden der Personalarbeit, sondern stärker nach innen gerichtet sein: auf die Prozesse, die Organisation der Personalarbeit und die Arbeitsweise der Personaler selbst. Die Beiträge sollen zukunftsgerichtet Mög-

lichkeiten der Digitalisierung im HR-Bereich in den nächsten drei bis fünf Jahren aufzeigen, aber dabei immer die Umsetzbarkeit der Vorschläge in den mittelständischen und großen Unternehmen dieses Landes im Auge behalten.

Elemente des digitalen Personalmanagements

Unsere Sicht auf die HR-IT der Zukunft ist sowohl umfassend als auch pragmatisch und bodenständig. Carsten Knauth warnt vor der Anbieter-getriebenen »schönen digitalen HR-Welt«, in der Mitarbeiterprofile, HR-Prozesse und -Reports eine harmonische und einfach zu bedienende Einheit bilden. Die Antwort sei vielmehr, dass es in der HR-IT keine einfachen Lösungen gebe, sondern lediglich bessere oder schlechtere IT-Lösungen (Knaut 2017). Entsprechend unserem ganzheitlichen Ansatz wollen wir beim digitalen Personalmanagement auf Werkzeuge, Prozesse, Strukturen und Kompetenzen der Personalarbeit, auf Daten und die notwendige Führungsphilosophie schauen. Abbildung 1 zeigt unser umfassendes Verständnis von digitalem Personalmanagement.

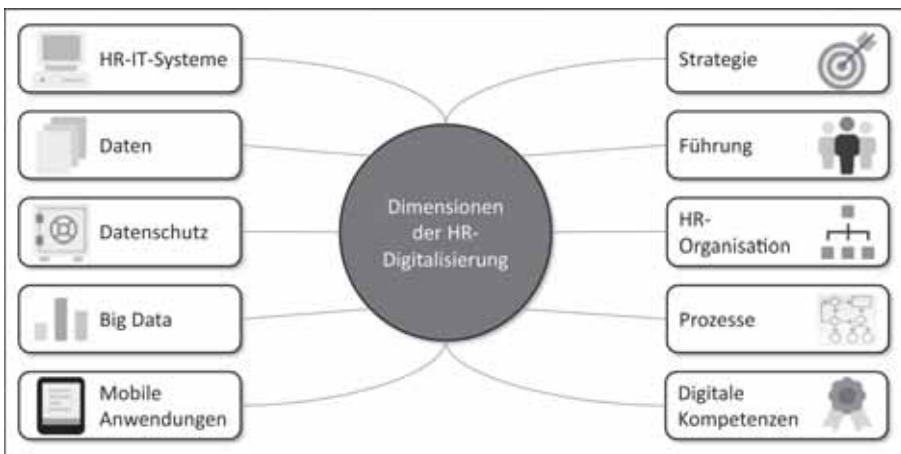


Abb. 1: Ganzheitliches Verständnis von digitalem Personalmanagement

Wir wollen zunächst den Rahmen für unsere Betrachtung schaffen. Wenn Sie die Beiträge des Kapitels 1 gelesen haben, dann:

- ... kennen Sie den Status quo deutscher Unternehmen bei der Digitalisierung der Personalarbeit. In 30 Experteninterviews mit Personalern deutscher Großunternehmen wurden hintergründige, ungefilterte Einschätzungen zu Tage gefördert (Beitrag von Appel).
- ... können Sie die Tiefe und Breite der digitalen Veränderungen nachvollziehen. Sie wissen, wie Digitalisierung die Personalarbeit auf mehreren Ebenen beeinflussen wird, und kennen die Grundzüge der Blockchain-Technologie, die als der Veränderungstreiber der IT in den nächsten zehn Jahren gilt (Erbeldinger).

Strukturen und Kompetenzen des digitalen Personalmanagements

»Arbeit, die digitalisierbar ist, wird digitalisiert werden« – ausgehend von dieser These wird die Digitalisierung massive Auswirkungen auf die Struktur, die Arbeitsweise und die Kompetenzen der Personaler haben. Macht sich HR selbst überflüssig, wenn immer mehr Aufgaben durch die Digitalisierung auf Mitarbeiter und Führungskräfte verlagert werden? Oder wird die Rolle des Personalers für Veränderung, Kultur, Innovation, Engagement und Wissensaustausch immer wichtiger? In den Nuller-Jahren wurde die Entwicklung der Personalorganisation mit dem Bild »vom Dreieck zur Raute« dargestellt. Die Digitalisierung könnte aus der Raute wieder ein Dreieck machen, wenn administrative Aufgaben endgültig automatisiert werden. Die verbleibenden Personaler wären nicht mehr in erster Linie Wissensträger, sondern Content-Produzenten. Statt Datenpflege wird Prozessfreigabe ihre Kernaufgabe sein. Personaler sollten grundsätzliche Fragen nach dem wirklichen Nutzen des Einsatzes neuer Technologien und Softwareprodukte stellen und die Antworten hinreichend bewerten können.

Wie verändern sich durch die neuen Technologien die Anforderungen an Personalmanager? Sind eher analytische und konzeptionelle Fähigkeiten gegenüber fachlichen und administrativen Fähigkeiten gefragt, da Letztere im Zuge der Digitalisierung von der Maschine übernommen werden?

Wenn Sie die Beiträge des Kapitels 2 gelesen haben, dann:

- ... können Sie mögliche Auswirkungen der Digitalisierung auf die Struktur, das Selbstverständnis und die Aufgaben Ihres HR-Bereichs abschätzen (Beitrag von Schwaab/Jacobs).
- ... kennen Sie die zukünftig notwendigen digitalen Kompetenzen der Personaler und können entsprechend ihre Rekrutierung und Qualifizierung überprüfen (Mudra).
- ... können Sie die rechtlichen Vorgaben, die bei einer Fortentwicklung der HR-IT zu beachten sind, besser einschätzen (Behrendt).
- ... wissen Sie, worauf Sie im Zuge der Europäischen Datenschutz-Grundverordnung bei der Verarbeitung von Personaldaten achten müssen (Binder).
- ... haben Sie einen Ansatz kennengelernt, um Unternehmen auf die Möglichkeiten der Digitalisierung auszurichten (Lange, Faust und Joseph).

HR-Prozesse im Sog der Digitalisierung

Prozess-Unterstützungssysteme stehen nicht mehr isoliert, sondern werden von Recruiting über Personalentwicklung bis hin zu Performance integriert. Mittels künstlicher Intelligenz entstehen Expertensysteme, die die Sachbearbeitung verändern und menschliche Prozesskompetenz teilweise ersetzen können. Medienbrüche in Prozessen werden durch die »Digitale Signatur« überbrückt. Die digitale Personalakte wird zwar schon seit 15 Jahren eingesetzt, etabliert sich aber nun als durchgängig verfügbarer und genutzter Drehpunkt der Personalprozesse.

Wenn Sie die Beiträge des Kapitels 3 gelesen haben, dann:

- ... erhalten Sie Anregungen für ein aktives Sourcing auf der Grundlage neuer sozialer Medien und breiter Datenanalyse (Beitrag von Schaus/Klingelhöfer).
- ... wissen Sie, wie sich die bereits bekannten E-Learning-Konzepte weiterentwickeln und wie Technologie und soziale Lernwelten zusammengebracht werden können (Wachter).
- ... können Sie Konzepte und Werkzeuge eines auf großen Mengen quantitativer und qualitativer Personaldaten basierenden Personalcontrollings beurteilen (Schübbe).
- ... kennen Sie die Wirkungen neuer Technologien auf administrative HR-Prozesse und auf die HR Shared Services der Zukunft (Schwarz).

Vom digitalen Konzept zur Umsetzung in IT-Werkzeuge

Die anstehenden Veränderungen sind ganz klar durch Technik getrieben. Der Personalarbeit stehen heute im Bereich der Spracherkennung, der Prozessautomatisierung und Entscheidungsunterstützung Möglichkeiten zur Verfügung, die noch vor zehn Jahren als visionär galten. In der Cloud-Technologie teilen sich Unternehmen dieselbe physikalische IT-Infrastruktur: Sie verbindet zentrale Datenhaltung mit zentralen Prozess- und Strukturvorgaben bei gleichzeitig vielfältigen Möglichkeiten, dezentral Ansichten, Oberflächen und Auswertungen zu gestalten. Durch die Hintertür können Personalfunktionen damit Standardprozesse durchsetzen – was ihnen aus eigener Kraft selten gelungen ist (Jänicke/Schindler 2017). Portale ermöglichen die Integration einer externen IT-Welt in interne Systemlandschaften. Die letzte Meile zwischen HR-Funktion und Mitarbeitern wird geschlossen, indem die Beschäftigten ihre eigenen Smartphones in die Unternehmens-IT integrieren (BYOD = Bring Your Own Device).

Wenn Sie die Beiträge des Kapitels 4 gelesen haben, dann:

- ... verstehen Sie die Funktionsweise von Robotic-Programmen und digitaler Sprachanalyse und können die Anwendungsmöglichkeiten im HR-Bereich einschätzen (Beitrag von Schmeink et al.).
- ... kennen Sie Anwendungsbereiche von Spracherkennungssystemen in der Personalauswahl und -entwicklung (König/Langer).
- ... wissen Sie, wie Cloud-Technologie und Service-Portale in eine internationale HR-Service-Organisation eingeführt werden können (Mayer).
- ... kennen Sie Praxiserfahrungen zur Einführung neuer HR-Applikationen (Haschem).
- ... verstehen Sie die Anwendbarkeit künstlicher Intelligenz und die Möglichkeiten, mit ihrer Hilfe aus Personalcontrolling ein »People Analytics« zu machen sowie HR-Prozesse zu steuern (Lange et al.).

Der Übergang von der konventionellen in die digitale Personalfunktion

Die Digitalisierung erfordert eine aktive Gestaltung des Veränderungsprozesses. Grabmeier und Ashoff schlagen eine digitale Runderneuerung von HR vor, die sowohl innovative IT-Werkzeuge nutzt als auch agile Methoden einführt. Auf dieser Grundlage soll ein neues HR-Portfolio entstehen, welches Werkzeuge der Arbeit 4.0, wie Demokratisierung, digitale Wertschöpfung oder »New Leadership«, in die Unternehmen trägt. Diese vielfältigen Möglichkeiten der Veränderung soll der vorgeschlagene Band aufzeigen. Wir haben darum einige Gedanken zum Entwicklungsprozess der eigenen Profession zusammengetragen.

Wenn Sie die Beiträge des Kapitels 5 gelesen haben, dann:

- ... besitzen Sie ein einfaches Messinstrument, um den Grad der Digitalisierung Ihrer HR-Funktion bestimmen und sich mit anderen vergleichen zu können (Beitrag von Wahler/Busch).
- ... haben Sie Vorschläge, wie Innovationen in der HR-Funktion gestaltet werden können, und kennen Tools dazu (Bröchler/Ipektsidis).
- ... können Sie die von der Digitalisierung betroffenen Dimensionen der HR-Arbeit benennen und kennen einige Change-Werkzeuge, um die digitalen Veränderungen in der HR-Funktion voranzutreiben (Cammalleri).
- ... kennen Sie ausgewählte Praxisbeispiele digitaler Veränderungsprozesse von HR-Funktionen (John).

Es geht um den Menschen, nicht um die Technik!

Als Personaler sollten wir aber ganz besonders unser eigenes Handeln kritisch reflektieren. Gerade bei der Einführung von IT-Tools sollten wir uns als Experten für Menschen nicht von Technikbegeisterung treiben lassen. Über allem muss das Paradigma stehen: »Die IT ist uneingeschränkt für den Menschen da« (Pesch 2012). Wir schließen darum im letzten Kapitel mit einer sozialetischen Anfrage an unser Handeln (Bischof Wiesemann et al.) und ziehen ein Fazit (Appel/Wahler).

Quellen

- Ashoff, S./Grabmeier, S. (2015): Digitale Kompetenz erwerben, in: Personalmagazin 5/2015, S. 78 f.
- Ayberk, E.-M./Kratzer, L./Linke, L.-P. (2017): Weil Führung sich ändern muss. Aufgaben und Selbstverständnis in der digitalisierten Welt, Wiesbaden.
- Bitkom-Research GmbH/Tata Consultancy Services (TCS) (2016): Die zwei Gesichter der Digitalisierung, www.bitkom-research.de/2-Gesichter-der-Digitalisierung (letzter Aufruf 01.10.2017).

Cachelin, J. L. (2015): Warum HR und IT in der digitalen Wirtschaft näher zusammenrücken müssen, in: IM+io Fachzeitschrift für Innovation, Organisation und Management 3/2015, S. 58-62.

Jänicke, U./Schindler, D. (2017): Cloud-Varianten für das HR-Management, in: Personalführung, 5/2017, S. 36-41.

Knaut, C. (2017): Don't Chase Shiny Objects – wie HR die Grundlage für eine erfolgreiche Digitalisierung schafft, in: Personalführung 5/2017, S. 22-27.

Pesch, U. (2012): Wie viel IT braucht ein Personaler?, in: Personalmagazin 8/2012, S. 48.