

Digitalisierung im HRM

Tiefgreifender Wandel

Die Digitalisierung eröffnet dem Personalmanagement ungeahnte Möglichkeiten. Um diese zu nutzen, muss das HRM seine Organisationsform jedoch grundsätzlich überdenken.

Von Matthias Mölleney

Bevor unsere Tochter vor etwas mehr als 30 Jahren geboren wurde, hatten meine Frau und ich aus unserem Freundeskreis öfters den Hinweis gehört, dass sich unser Leben grundlegend ändern würde, wenn wir Eltern sind. Locker haben wir damals bestätigt, dass wir uns dessen bewusst sind, aber was es tatsächlich und ganz konkret heisst, ein Kind zu haben, haben wir erst gemerkt, nachdem unsere Tochter auf der Welt war. So ähnlich stelle ich mir die Veränderungen vor, die uns im Zusammenhang mit der Digitalisierung bevorstehen. Deswegen bin ich davon überzeugt, dass wir uns die Veränderungen, die jetzt kommen, beim besten Willen noch nicht so richtig vorstellen können.

Mehr Daten, mehr Möglichkeiten

Eine naheliegende Auswirkung der Digitalisierung werden wir durch die immer weiter steigende Menge an Daten erleben. Big Data wird uns erlauben, sehr viel präzisere Vorhersagen über personelle Entwicklungen zu machen. Wir werden uns zum Beispiel lösen können von der Fokussierung auf die Erfassung von Anwesenheitszeiten zur Messung der Arbeitsleistung und stattdessen andere Kriterien beobachten und analysieren können. Wir werden durch die damit verbundenen Skill-Übersichten viel besser in der Lage sein, Teams und Task Forces aufgabengerecht und mit gut aufeinander abgestimmten Fähigkeiten und Erfahrungen zusammenzustellen.

Richtig und konsequent angewandt, kann die Digitalisierung und die damit verbundene Zunahme von Daten auch zu einer Steigerung der Bedeutung von Personalmanagement führen. Es könnte gelingen, personalpolitische und personalstrategische Entscheidungen evidenzbasierter als heute zu treffen und damit berechenbarer zu machen. Vorausset-



Big Data – die wachsenden Datenmengen dürften für das HRM in Zukunft von grossem Nutzen sein.

zung ist, dass klar ist, wem die jeweiligen Daten gehören und wer für ihre Bearbeitung und Sicherung verantwortlich ist.

Neue Rollenverteilung

Bei der Rekrutierung von Fachkräften wird die Digitalisierung ebenfalls zu Veränderungen führen. Bereits seit einiger Zeit haben sich die Gewichte auf dem Arbeitsmarkt in vielen Berufen, die unter dem Fachkräftemangel besonders leiden, bereits in Richtung auf die Bewerberinnen und Bewerber verschoben. In dem Masse, in dem Unternehmen immer transparenter werden, wird es Jobsuchenden leichter fallen, Informationen zu bekommen, die für ihre Entscheidung zugunsten eines Arbeitgebers wichtig sind. Sie interessieren sich nicht nur für den Geschäftsbericht und den Standort des Unternehmens, sondern sie wollen wissen, wie dort das

Arbeitsklima ist und wie sie sich fühlen werden, wenn die von diesem Unternehmen angestellt werden.

Auf der anderen Seite eröffnet die Digitalisierung aber auch den Mitarbeitenden, die bereits länger bei einem Unternehmen arbeiten, neue Möglichkeiten. Dank verfügbarer Daten und eines transparenten Strategic Workforce Planning können sie ihre Entwicklung besser steuern. Sie können sich selbstgesteuert zu Netzwerken zusammenschliessen und ihre Fähigkeiten dort einbringen, wo sie besonders gefragt sind. Vorgesetzte werden auf diese Art zu Vorgenetzten, die ihre primäre Aufgabe nicht mehr im Geben von Anweisungen und im Kontrollieren der Umsetzung sehen, sondern die sich als Moderatoren von Lösungsfindungen und als Geburtshelfer für Innovationen verstehen.



Im Zusammenhang mit neuen Technologien wird sich der Trend zum mobilen Arbeiten, den wir seit einigen Jahren beobachten, weiter verstärken. Plattformen werden verschmelzen und noch intuitiver nutzbar sein. Das wird dazu führen, dass unterstützende Funktionen weiter abgebaut und automatisiert werden können. Mitarbeit in einem Projekt wird noch weniger als bisher von physischer Präsenz abhängen, was aber gleichzeitig neue Anforderungen im Wissensmanagement auslösen wird.

Erfolgsfaktor Wissen

Die explosionsartige Zunahme von Informationen bietet die Chance, daraus neues Wissen zu entwickeln und nutzbar zu machen. Welche Folgen wird das für das Wissensmanagement haben? Die Zunahme von Wissen und die Verfügbarkeit in der digitalen Welt wird dazu führen, dass Wissen immer weniger gut geschützt werden kann. Unternehmen wie Tesla verzichten deswegen bereits heute weitgehend auf den Schutz ihres geistigen Eigentums und stellen ihre Patente der Öffentlichkeit zur Verfügung. Einige digitale Pioniere setzen darauf, neben ihren eigenen Mitarbeitenden auch Lieferanten und Kunden in den Aufbau von Wissen und darüber hinaus auch in die Entwicklung von Strategien und Organisationen einzubinden. Dadurch wird auch der Zusammenhang zwischen Wissensmanagement und Unternehmenserfolg signifikanter werden.

Ebenfalls einer starken digitalen Veränderung wird das Lernen ausgesetzt sein. Klassische Lernformen werden immer stärker ergänzt durch neue Formen des individuellen und spezifischen Lernens. Personalentwickler werden in Zukunft auch Lern-Coaches sein müssen, die den Mitarbeitenden helfen, die Lerninhalte und -formen zu finden, die sie für anstehende Aufgaben und für ihre persönliche Weiterentwicklung brauchen. Sie werden Umgebungen schaffen, und zwar sowohl real als auch virtuell, in denen Wissen und Fähigkeiten vermittelt und trainiert werden können.

Netzwerke bestimmen die Zukunft

Der Erfolg einer digitalen Transformation steht und fällt mit der Fähigkeit, Netzwerke zu schaffen und Beziehungen zu gestalten. So wie aus Daten erst durch ihre Verknüpfung Wissen entstehen kann, so wird unternehmerischer Erfolg immer mehr davon abhängen, wie es gelingt, die Kooperation der Mitarbeitenden zu gestalten. Unternehmen wie liip in Zürich sind dabei noch einen Schritt weiter gegangen als ihre Vorbilder Google, Facebook usw. – sie verzichten vollständig auf Hierarchien und setzen stattdessen auf empowerte, lösungsorientierte, aber nur temporär zusammengestellte Teams.

Für das Personalmanagement bringt diese Dimension der Digitalisierung einen weiteren Anlass für eine tiefgreifende Veränderung. Vielleicht müssen wir uns

von dem gewohnten Begriff des Human Resources Managements verabschieden und uns zu Human Relations Managern weiterentwickeln. Es geht nicht mehr um Ressourcen, sondern primär um Beziehungen, um Relations. Die Firma Continental in Deutschland hat diesen Schritt bereits realisiert und ihr HRM in Human Relations Management umbenannt.

Es ist an der Zeit, das bisherige Standardmodell der HR Business Partner zu hinterfragen und zu überlegen, welche Organisationsform für ein modernes Human Relations Management geeignet ist. Die Zusammenarbeit zwischen HRM und Linienmanagement muss neu interpretiert und neu inspiriert werden, zum Beispiel in Form einer Human Relations Netzwerkorganisation, wie wir sie 2015 an der HWZ entwickelt und beschrieben haben. Damit werden sich auch die Ausbildungsgänge für Personalmanager weiterentwickeln müssen. Es geht dabei nicht nur um Kompetenz im Umgang mit Big Data und virtuellen Arbeitswelten, sondern um die Fähigkeit, auf eine neue Art produktive Beziehungen zwischen Mitarbeitenden anzuregen und zu gestalten.



Autor

Matthias Mölloney leitet das Center for HRM & Leadership an der HWZ und ist Präsident der Zürcher Gesellschaft für Personal-Management (ZGP).

Wir bleiben dran, bis es passt.

Sind Sie auf der Suche nach einer qualifizierten Fachperson für Ihr Personalwesen? Oder suchen Sie eine neue Herausforderung im HR?

Careerplus ist die führende Schweizer Personalberatung für die Rekrutierung von qualifizierten Fachleuten für die Berufsgruppen HR, Finanzen, Sales, Technik und IT.
www.careerplus.ch



Finanzen | HR | Sales | Technik | IT | Interim