



# **DIE DIGITALE REVOLUTION – HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN FÜR DEN PERSONALBEREICH**

STUDIE IM AUFTRAG DES  
BUNDESVERBANDS DER PERSONALMANAGER (BPM)

**BPM**  
BUNDESVERBAND DER  
PERSONALMANAGER

***ATKearney***

## In a nutshell

- ▼ Der BPM und die Unternehmensberatung A.T. Kearney haben mehr als 4.000 Personalmanager zu den Auswirkungen der digitalen Transformation befragt.
- ▼ Fast alle Unternehmen haben bereits oder werden in naher Zukunft aufgrund der Digitalisierung starke Veränderungen im Geschäfts- und Betriebsmodell erfahren. Die meisten sind aber noch nicht ausreichend darauf vorbereitet.
- ▼ Die wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche digitale Transformation sind Veränderungsbereitschaft in der Belegschaft, ein klarer Plan zur Umsetzung der Veränderungen und ausreichende Ressourcen im Personalbereich.
- ▼ Die digitale Transformation bietet dem Personalbereich die Chance, Moderator und Gestalter des digitalen Wandels zu sein und eine strategischere Rolle einzunehmen.

## Prolog

Unsere Welt verändert sich – rasend schnell, kaum vorhersehbar, exponentiell. In atemberaubend kurzer Zeit ist Leben und Arbeiten digital geworden. Digitalisierung in all ihren Erscheinungsformen ist der Transformationstreiber unserer Zeit. Neue Unternehmen betreten die Bühne des Wirtschaftens, Unternehmen mit lang etablierten Geschäftsmodellen straucheln und verlieren an Bedeutung. Nur wer agil ist und die Chancen der Zeit erkennt, versteht und effektiv umsetzt, ist morgen noch erfolgreich.

Personalmanager spielen dabei eine große Rolle: Sie sind Moderator und Gestalter des digitalen Veränderungsprozesses im Unternehmen, denn letztlich geht es auch bei der digitalen Transformation um ganz grundlegende Dinge: Menschen, Prozesse und Systeme. Darüber hinaus müssen Personalmanager auch ihren eigenen Bereich in das digitale Zeitalter überführen, denn auch die Personalfunktion wird digitaler und setzt vermehrt neue Technologien in Personalprozessen ein. Für die vorliegende Studie wurden mehr als 4.000 Personalmanager in Deutschland eingeladen, die Auswirkungen der digitalen Transformation zu bewerten. Gemeinsam mit der Unternehmensberatung A.T. Kearney hat der BPM diese Studie als Online-Befragung im Frühjahr 2016 durchgeführt.

## Alle sind betroffen, aber nicht alle sind gleich gut vorbereitet

Eine erfreuliche Aussage direkt zu Beginn – nach Einschätzung einer deutlichen Mehrheit der Personalmanager in Deutschland sehen Unternehmen in der Digitalisierung mehr Chancen als Risiken. 89 Prozent der Befragten stehen der digitalen Transformation grundsätzlich positiv gegenüber. Nur für etwa jedes zehnte Unternehmen überwiegen die Risiken. Die Verfügbarkeit einer flächendeckenden und leistungsstarken Infrastruktur, die Veränderungsbereitschaft im Unternehmen sowie die Sicherstellung von Datenschutz und -sicherheit werden die befragten Personalmanager als wichtigste Faktoren für eine erfolgreiche Digitalisierung in der deutschen Wirtschaft.

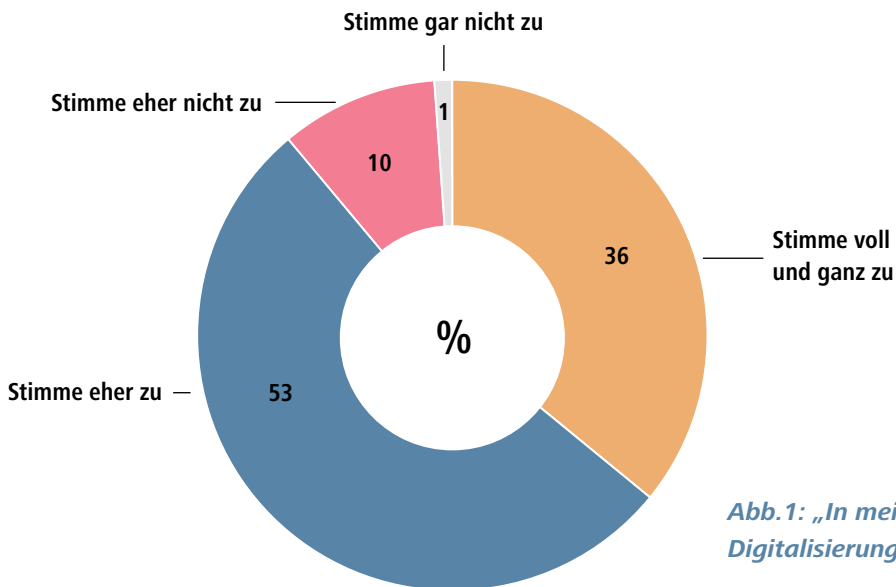


Abb. 1: „In meinem Unternehmen sehen wir in der Digitalisierung mehr Chance als Risiko“

Knapp zwei Drittel der Unternehmen waren nach Einschätzung der Personalverantwortlichen in den vergangenen drei Jahren bereits stark von der digitalen Transformation betroffen. Nur zwei von hundert geben an, dass ihr Unternehmen bislang noch gar nicht davon betroffen war. In den nächsten drei Jahren werde der Betroffenenheitsgrad weiter ansteigen: dann werden neun von zehn Unternehmen starke bis sehr starke Auswirkungen erfahren. Nur eines von hundert Unternehmen bleibt nach eigener Aussage auch in Zukunft von der Digitalisierung unberührt. Die mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen sind vielfältig. Zum einen betreffen sie das Geschäftsmodell des Unternehmens, d. h. die Produkte und Dienstleistungen sowie die Art, wie das Unternehmen mit seinen Kunden interagiert. Dies bestätigen 78 Prozent aller befragten Personalmanager. Noch stärker beeinflusst die Digitalisierung aber das Betriebsmodell, das die internen Abläufe im Unternehmen wie z. B. die Prozesse, Technologie, Organisation und Modelle der Zusammenarbeit mit Partnern entlang der Wertschöpfungskette beschreibt. Hier sehen sogar 85 Prozent aller Personalmanager starke Veränderungen auf sich zukommen.

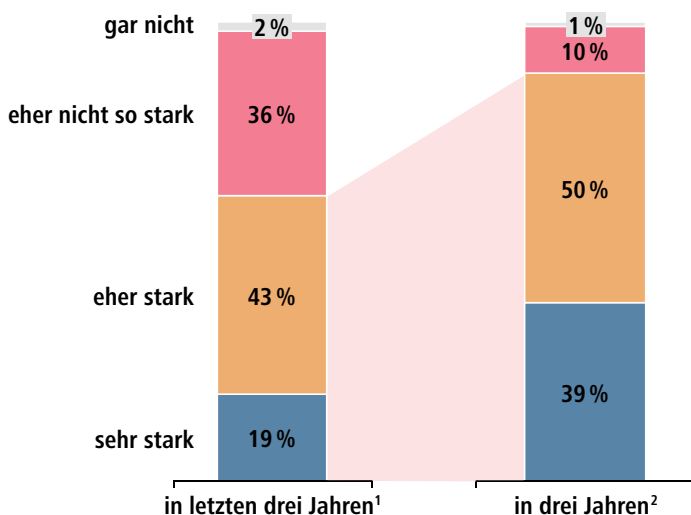
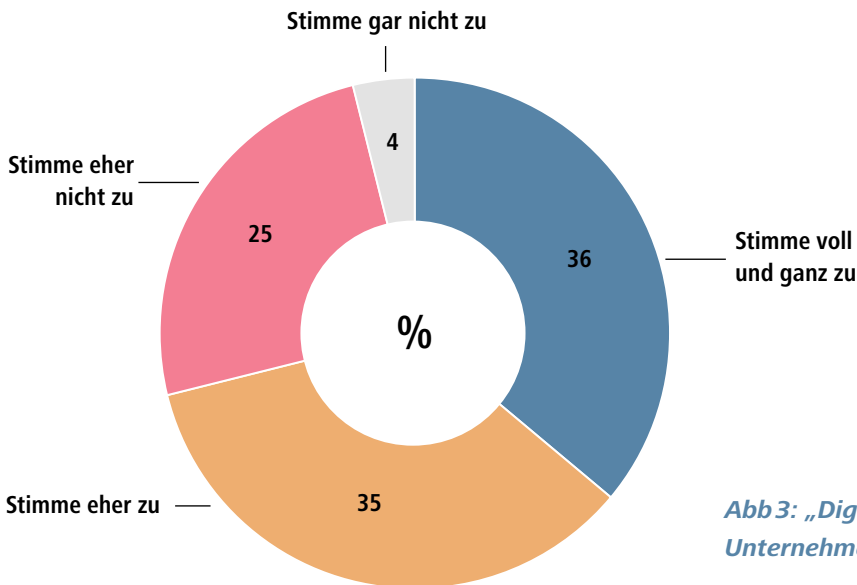


Abb. 2: Betroffenheit der Unternehmen von der digitalen Transformation

1 Wenn Sie an die letzten drei Jahre denken, wie stark war Ihr Unternehmen von der digitalen Transformation betroffen?

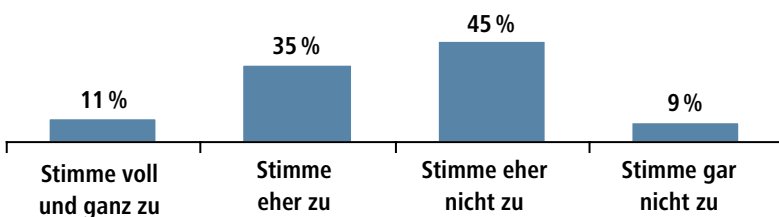
2 Wenn Sie nun an die Zukunft denken, wie stark, wird Ihr Unternehmen in den nächsten 3 Jahren von der Transformation betroffen sein?

Die einschneidenden Auswirkungen der digitalen Transformation sind den meisten Unternehmen durchaus bewusst: Immerhin bescheinigen über 70 Prozent der Befragten, dass die Digitalisierung in ihrem Unternehmen ein CEO-Thema ist. Nur vier Prozent stimmen dem nicht zu. Dennoch ist die Mehrzahl der Organisationen noch nicht ausreichend auf den digitalen Wandel vorbereitet. Weniger als die Hälfte der Unternehmen hat bereits eine klare Antwort darauf, wie sie sich für die digitale Welt verändern müssen und sogar nur ein Drittel der Unternehmen hat einen klar definierten Umsetzungsplan zur Realisierung dieser Veränderungen. Hier besteht deutlicher Handlungsbedarf – für die Unternehmen im Allgemeinen und die Personalmanager im Besonderen.



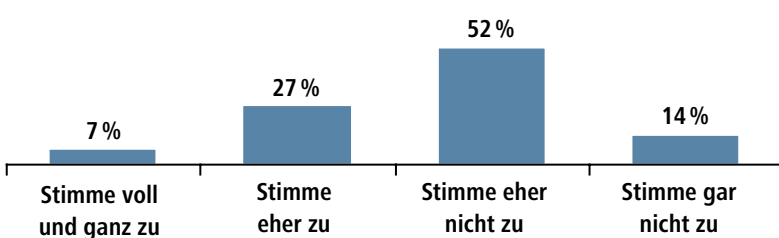
**Abb. 3: „Digitale Transformation ist in meinem Unternehmen ein CEO-Thema“**

Zwar unterstützen alle befragten Unternehmen bereits heute die digitalen Veränderungsprozesse, insbesondere durch die Neueinstellung qualifizierter Mitarbeiter sowie die Weiterentwicklung der internen Fähigkeiten mithilfe interner Präsenz- und Online-Schulungen. Dennoch ist der Veränderungsbedarf in den Augen der Befragten akut. Die Veränderungsbereitschaft der Belegschaften stellt sich dabei für viele als enorme Herausforderung dar: Nur gut ein Drittel der Personalverantwortlichen bezeichnet diese bereits heute als hoch. Auch was die Qualifizierung der Belegschaft anbetrifft, sieht die Mehrheit der Befragten noch deutlichen Nachholbedarf.



**Abb. 4: „Mein Unternehmen hat eine klare Antwort darauf, wie unser Unternehmen für die digitale Welt verändert werden muss“**

Das erklärt, warum nur vier von zehn Personalmanagern ihrem Unternehmen heute schon eine gute digitale Reife bescheinigen. Die deutliche Mehrzahl der Personalmanager sehen ihre Unternehmen aktuell noch nicht in der Lage, die neuen Herausforderungen durch digitale Veränderungen erfolgreich anzugehen und die Chancen, die sich aus digitalen Veränderungen ergeben, ausreichend zu nutzen. Dies zeigt die Notwendigkeit, die fundamentalen Auswirkungen der Digitalisierung durch einen umfassenden Transformationsprozess zu begleiten. Hier ist auch das Personalmanagement gefragt – nicht nur als Unterstützer, sondern als aktiver Teilnehmer der Veränderung.

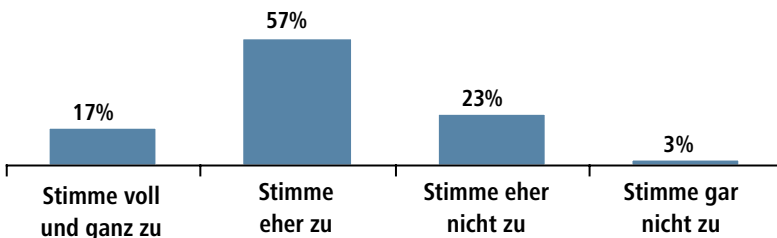


**Abb. 5: „Mein Unternehmen hat einen klar definierten Umsetzungsplan zur Realisierung dieser Änderungen“**

## Die Personalfunktion – noch zu wenig eingebunden und unzureichend aufgestellt

Die Personalmanager sehen deutlichen Nachholbedarf hinsichtlich der Einbindung ihres Bereichs in den digitalen Veränderungsprozess: Nur in gut der Hälfte der Unternehmen ist die Personalabteilung überhaupt involviert. Aber selbst wenn der Personalbereich eingebunden ist, geschieht dies in den meisten Fällen ohne ein umfassendes Konzept: Nur sechs Prozent aller Befragten stimmen voll und ganz zu, dass es innerhalb ihres Personalbereichs einen klaren Umsetzungsplan zur Realisierung der Veränderungen gibt. Über zwei Drittel stimmen dieser Aussage eher nicht oder gar nicht zu. Dies zeigt einen deutlichen Nachholbedarf auf – und zwar sowohl innerhalb als auch außerhalb des Personalbereichs.

Die Personalfunktion ist aus Sicht der Verantwortlichen hinsichtlich ihrer eigenen Qualifikation, aber auch hinsichtlich der ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen unzureichend aufgestellt, um den digitalen Transformationsprozess erfolgreich zu managen. In mehr als der Hälfte der Unternehmen fehlen dem Personalbereich das Wissen und die Kompetenz, um die Herausforderungen der Digitalisierung zu bewältigen und den internen Kunden optimal zu unterstützen. Insgesamt sagen nur elf Prozent der befragten Personalverantwortlichen, dass mehr als 80 Prozent der HR- Beschäftigten gut oder sehr gut auf die Veränderungen der Digitalisierung vorbereitet seien. Die Mehrheit der Befragten sieht nur etwa 20-40 Prozent der Personalmitarbeiter als gut oder sehr gut vorbereitet. Erschwerend kommt hinzu, dass in über sieben von zehn Unternehmen die befragten Personalmanager davon ausgehen, dass ihrem Bereich zu wenige Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um den Veränderungsprozess professionell zu unterstützen.



*Abb. 6: „Eine elementare Aufgabe der Personalfunktion wird die Bereitstellung und das Management digitaler Tools zur Personalgewinnung, -verwaltung und -entwicklung sein“*

## Human Resources goes digital

Der Personalbereich selbst ist ebenfalls Teil der digitalen Transformation des Unternehmens. Drei viertel der befragten Personaler sehen ihren Bereich als eher stark bis sehr stark betroffen. Nur einer von hundert ist der Auffassung, dass der Personalbereich von der digitalen Transformation unberührt bleibt. Digitale Arbeitsweisen wie z. B. cloud-basierte Werkzeuge für die Personalarbeit werden aktuell nur in geringem Maße eingesetzt: Weniger als ein Drittel der befragten Personalverantwortlichen nutzen diese bereits. Ein Grund für die geringe Verbreitung liegt in der digitalen Reife und der Akzeptanz digitaler Arbeitsprozesse bei den internen Kunden, also den Mitarbeitern und Führungskräften, die nur knapp vier von zehn Befragten als hoch oder eher hoch bewerten. Während über die Hälfte der Personalmanager die aktuelle digitale Reife ihres Bereichs bemängeln, sind sie doch zuversichtlich: Acht von zehn schätzen diese in drei Jahren als hoch ein. Die Digitalisierung verändert Berufsbilder und somit auch das erforderlichen Können von Mitarbeitern. Allerdings berücksichtigt nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten bereits heute im Recruiting den Einfluss der Digitalisierung auf die zukünftig notwendigen Fähigkeiten der Beschäftigten. Hier ist klarer Handlungsbedarf für die Personalabteilung gegeben.

## Die digitale Transformation erfolgreich umsetzen

Insgesamt zeigt die Befragung, dass die digitale Transformation bereits in vollem Gange ist – unabhängig davon, ob Unternehmen und Personalverantwortliche darauf vorbereitet sind oder nicht. Für eine erfolgreiche digitale Transformation müssen Unternehmen einige grundlegende Aspekte betrachten, die weit über den Personalbereich hinausreichen. Jedoch sollte die Personalfunktion als ein wichtiger Partner eng in den Veränderungsprozess involviert sein.

In einem ersten Schritt sollten Unternehmen ihre Strategie und Vision festlegen. Sie müssen ihre eigenen digitalen Möglichkeiten verstehen und eine digitale Vision entsprechend neuer Technologien, veränderter Kundenanforderungen, Markttrends und Änderungen im Wettbewerb entwickeln. Der zweite Aspekt umfasst das digitale Geschäftsmodell. Hierzu muss das Unternehmen den Kunden verstehen, das Unternehmen in der Wertschöpfungskette positionieren und das Service- und Produktportfolio anpassen. Beim dritten Aspekt, dem digitalen Betriebsmodell, muss die Personalfunktion besonders stark involviert sein. Es müssen Prozesse, Organisation, Technologie, Fähigkeiten und Kultur angepasst werden, um das veränderte Geschäftsmodell bestmöglich umzusetzen. Erfreulicherweise trauen Personalmanager ihrer Organisation zu, in den kommenden Jahren diese Schritte zu gehen und die

digitale Transformation erfolgreich zu meistern. Die befragten Personalverantwortlichen blicken grundsätzlich optimistisch in die digitale Zukunft ihrer Unternehmen. Die Mehrheit erwartet mittelfristig eine deutliche Verbesserung der digitalen Reife: Fast acht von zehn Befragten schätzen diese für ihr Unternehmen in drei Jahren als hoch ein. Dafür müssen aus Sicht der befragten Personalmanager aber klare Voraussetzungen geschaffen werden. Drei Faktoren werden von ihnen dabei als besonders wichtig erachtet, um die digitale Reife zu erhöhen:

- ▼ die Veränderungsbereitschaft der Belegschaft
- ▼ ein klarer Plan zur Umsetzung der Veränderungen
- ▼ ausreichende Ressourcen im Personalbereich.

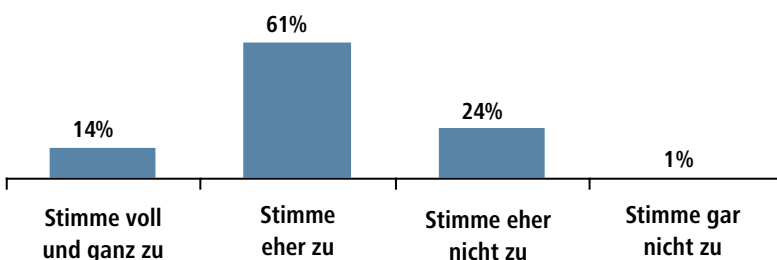
Hier sind Personalverantwortliche gefragt, die notwendigen Maßnahmen gemeinsam mit der Geschäftsführung, weiteren Unternehmensbereichen und ihrem Personalteam zu realisieren. Eine Kernaufgabe des Personalmanagements im Transformationsprozess ist die Vorbereitung der Belegschaft auf die digitalen Veränderungen. Da die digitale Transformation nicht nur einzelne Unternehmensbereiche betrifft, sondern das gesamte Unternehmen, steht der Personalbereich vor der besonderen Herausforderung, alle Beschäftigten im Veränderungsprozess mitzunehmen. Mitarbeiter müssen die Chancen des Wandels begreifen. Positive Aspekte des Wandels wie die Möglichkeit des Unternehmens, neue Produkte und Dienstleistungen anzubieten, sich im Wettbewerb erfolgreich zu positionieren und neue Arbeitsplätze zu schaffen, müssen greifbar gemacht werden.

Auch die Chance auf eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die mit der Digitalisierung einhergeht, muss von den Personalverantwortlichen gesteuert und kommuniziert werden. Flexible Arbeitszeiten oder Home Office-Regelungen erlauben es vielen Beschäftigten, ihr Arbeits- und Privatleben besser aufeinander abzustimmen. Aufgrund der vielfältigen Auswirkungen der Digitalisierung auf das Leben der Beschäftigten, sollte der Personalbereich das Veränderungsmanagement im Zuge der digitalen Transformation auch als eine Art Kulturmanagement verstehen, bei dem es darum geht, eine gemeinsame digitale Unternehmenskultur zu entwickeln.

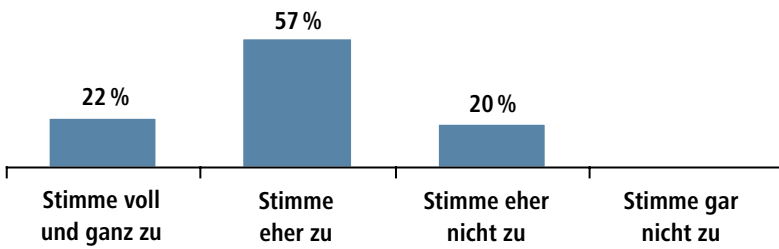
Die Vorbereitung der Führungskräfte sollte ebenfalls Bestandteil der Verbesserung der Veränderungsbereitschaft sein und somit im Fokus der Personalarbeit stehen. Führungskräfte müssen stärker als bislang neue Kenntnisse vermitteln, Fähigkeiten ihres Teams weiterentwickeln, Perspektiven schaffen und sich selber vernetzen. Neben Trainings und Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte, kann der Personalbereich unterstützen, Wissen zu dokumentieren, zu visualisieren und verfügbar zu machen. Das Management muss den digitalen Reifungsprozess in einem klar definierten Umsetzungsplan steuern und relevante Unternehmensbereiche involvieren. Hier sind Personalverantwortliche gefragt, die notwendigen Maßnahmen gemeinsam mit der Geschäftsführung, weiteren Unternehmensbereichen und ihrem Personalteam zu planen und zu realisieren. Personalmanager sollten dabei eine aktive Rolle spielen und sich gestalterisch in den Prozess einbringen, um die Komplexität und Dynamik der digitalen Veränderung in realistische und planbare Schritte umzusetzen – eine sehr gute Chance zu demonstrieren, wie wertvoll der Beitrag der Personalarbeit für die Entwicklung des gesamten Unternehmens ist.

## Veränderung als Chance – die neue Rolle des Personalmanagements

Die Digitalisierung hat Auswirkungen auf unsere Lebens- und Arbeitswelt und nimmt damit auch die Personalarbeit in die Pflicht. Die Mehrheit der Befragten ist der Meinung, dass der Personalbereich in Zukunft insgesamt eine wichtigere Rolle spielen wird als heute. Die Verbesserung der Datenverfügbarkeit und -verwendung wird die Personalfunktion faktenorientierter machen, so drei viertel aller Personalmanager. Damit steigen auch die Anforderungen an die Personalfunktion.

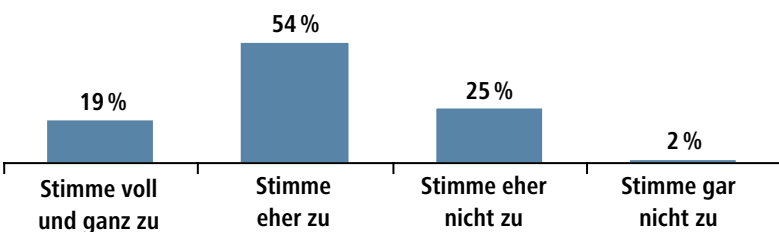


**Abb.7: „Die Personalfunktion wird faktenorientierter sein, da die Digitalisierung die Datenverfügbarkeit und -verwendung verbessert“**



*Abb. 8: „Der Personalbereich wird zukünftig weniger administrative, dafür aber mehr strategische Aufgaben übernehmen“*

Drei von vier Personalmanagern sagen, dass eine elementare Aufgabe der Personalfunktion in Zukunft die Bereitstellung und das Management digitaler Tools zur Personalgewinnung, -verwaltung und -entwicklung sein wird. Insgesamt wird die Personalfunktion zukünftig weniger administrative, dafür mehr strategische Aufgaben übernehmen. Dafür braucht die Personalfunktion andere Skills als heute. Personaler müssen die Fähigkeiten, die die gesamte Unternehmensorganisation für die digitale Transformation benötigt, selber in ihrem Team haben. Die Personalabteilung sollte als aktiver Gestalter und Vorbild fungieren und selbst eine lernende, agile, vernetzte, zukunftsorientierte, motivierte und kompetente Organisation bilden.



*Abb. 9: „Der Personalbereich wird insgesamt eine wichtigere Rolle spielen als heute“*

Personalmanager sehen die Veränderungen zu Recht positiv: Die digitale Transformation bietet dem Personalbereich die Chance, eine tragende Rolle bei der erfolgreichen Gestaltung der Veränderungen einzunehmen und somit ihre Wichtigkeit im Unternehmen unter Beweis zu stellen und gestärkt aus dem Transformationsprozess hervorzugehen.

### Der Bundesverband der Personalmanager (BPM)

Der Bundesverband der Personalmanager (BPM) ist die berufsständische Vereinigung für Personalmanager aus Unternehmen, Organisationen und Verbänden. Der Verband mit Sitz in Berlin vertritt die Interessen seiner über 4000 Mitglieder auf regionaler und Bundesebene gegenüber der Politik und der Wirtschaft. Er bezieht in der öffentlichen Diskussion Stellung zu Themen, die den Berufsstand betreffen. Ferner gewährleistet der BPM umfangreichen und nachhaltigen Austausch unter seinen Mitgliedern sowie auf europäischer und internationaler Ebene. Mitglied werden können ausschließlich hauptberuflich tätige Personalverantwortliche bzw. Mitarbeiter der Personalabteilungen. Die Mitgliedschaft im BPM ist personengebunden.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.bpm.de](http://www.bpm.de)

### Über A.T. Kearney

A.T. Kearney zählt zu den weltweit führenden Unternehmensberatungen für das Top-Management und berät sowohl global tätige Konzerne als auch führende mittelständische Unternehmen und öffentliche Institutionen. Mit strategischer Weitsicht und operativer Umsetzungsstärke unterstützt das Beratungsunternehmen seine Klienten bei der Transformation ihres Geschäftes und ihrer Organisation. Im Mittelpunkt stehen dabei die Themen Wachstum und Innovation, Technologie und Nachhaltigkeit sowie die Optimierung der Unternehmensperformance durch das Management von Komplexität in globalen Produktions- und Lieferketten. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet. 1964 eröffnete in Düsseldorf das erste Büro außerhalb der USA. Heute beschäftigt A.T. Kearney rund 3.500 Mitarbeiter in über 40 Ländern der Welt. Seit 2010 berät das Unternehmen Klienten klimaneutral.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.atkearney.de](http://www.atkearney.de)





Bundesverband der Personalmanager (BPM)  
Oberwallstraße 24 • 10117 Berlin  
[info@bpm.de](mailto:info@bpm.de)

September 2016