



Rethinking HR: Personalarbeit neu denken

HR wird sich in Zukunft neu aufstellen müssen. Was das bedeutet, zeigt das „Transforming Organization & People“ (TOP)-Model.

Ein Beitrag von
Christian Gärtner,
Jörg K. Ritter,
René Sadowski,
Rainer Strack und
Carsten von der Linden

Viele Faktoren, die das Führen von Firmen verändern, wirken sich auch auf die Art und Weise der Arbeit aus: neue Technologien beeinflussen Geschäftsmodelle und Produktivität, Arbeitswerte und -kulturen ändern sich, die Verfügbarkeit von Talenten und Fähigkeiten verschiebt sich. Beispielsweise führt die Kombination aus automatisierten und digitalisierten Prozessen bereits heute dazu, dass repetitive Tätigkeiten wie die Eingabe und Weiterleitung von (Personalstamm-)Daten in unterschiedliche Software-Anwendungen von Robotern erledigt werden können (Robotic Process Automation). In Kombination mit Künstlicher Intelligenz werden immer wissensintensivere Prozesse betroffen sein. Das verändert nicht nur Rollen und Kompetenzprofile der Mitarbeiter,

sondern verlangt nach neuen Formen der Gestaltung von Arbeit. Während hier Arbeit im Kleinen betroffen ist, steht bei strategisch-kulturellen Transformationen die gesamte Funktionsweise der Unternehmung und damit Arbeit im Ganzen auf dem Prüfstand. Sowohl die kleinen als auch großen Veränderungen erfordern ein Neudenken der Personalarbeit.

Vier Fokusbereiche zukünftiger Personalarbeit

Im Forschungsprojekt „Rethinking HR“ wurden diese neuen Anforderungen umfangreich untersucht (siehe Box „Studiendesign“). Die Auswertungen ergeben vier Fokusbereiche, die HR aktiv bearbeiten sollte: die Organisation,



Fokus 1: Die Organisation

Wie wollen wir die Arbeitsrealität in der Organisation und ihre Zukunftsfähigkeit gestalten?

Strategic Direction and Transformation Architecture

Fokus 2: Die Arbeit

Wie optimieren wir die Zusammenarbeit und Arbeitsergebnisse von Teams und Bereichen?

Performance Navigation

Fokus 3: Die Mitarbeiter

Wie bringen wir die Interessen des Unternehmens und der Mitarbeiter in Einklang und entwickeln jeden Menschen zu seinem vollen Potential?

People Enablement

Fokus 4: Die HR Plattform

Wie erarbeiten wir optimale Personalprozesse, führen sie bestmöglich aus und analysieren alle mitarbeiterbezogenen Daten wertstiftend?

HR Solutions and Operations

die Arbeit, die Mitarbeiter und die HR Plattform (siehe Abbildung 1).

Im *Fokusbereich 1* gestaltet HR die Arbeitsrealität in der Organisation und ihre Zukunftsfähigkeit. Das beginnt mit der Frage, welchen Zweck die Organisation verfolgt, worin also die Sinnhaftigkeit des unternehmerischen Tuns besteht. Diesen „Purpose“ mit zu formulieren und auf die Entwicklung der Organisationskultur zu achten, bereitet den Nährboden für die Gesamtstrategie. Der weitere strategische Beitrag geht über die Definition einer People-Strategie hinaus: HR ist fester Bestandteil bei strategischen Entscheidungen wie Fusionen und Akquisitionen, neuen Geschäftsmodellen oder Änderungen an Organisationsstrukturen. Konkret bedeutet das beispielsweise, dass eine HR Due Diligence erstellt wird, um strategische Entscheidungen in Bezug auf die People-Dimension zu bewerten. Teil davon ist die Analyse des aktuell vorhandenen und zukünftig notwendigen Portfolios an Kompetenzen und Köpfen. Die strategische Personalplanung ist deshalb nicht nur eine einmalige Pflichtübung, sondern wiederkehrend entlang der Unternehmensziele und zur Unterstützung strategischer Manöver durchzuführen. Solche Veränderungen

müssen nicht nur inhaltlich, sondern auch prozessual begleitet werden. Für dieses Change Management braucht HR einerseits eigene Kompetenzen, andererseits auch die Kooperation mit den Mitbestimmungsgremien. Die Orchestrierung machtvoller Stakeholder-Netzwerke, um die Organisation als Ganzes weiterzuentwickeln, verlangt nach einer starken Positionierung von HR – im Management und bei den Mitbestimmungsgremien.

Im *Fokusbereich 2* geht es um die Optimierung der (Zusammen-)Arbeit. Immer klarer wird, dass die anfallende Arbeit nicht von einzelnen Personen und auch nicht einzelnen Organisationen erbracht werden kann. Deshalb kommt es zu Teamarbeit, die vor Bereichs- und Organisationsgrenzen nicht Halt macht und zunehmend virtuell stattfindet. Weil zudem die Arbeit in fluiden Zusammensetzungen und Kooperationen erbracht wird, ändern sich Arbeitsweisen und -modelle signifikant, was unter dem Begriff „New New Way of Working“ zusammengefasst werden kann. Hier kann HR zum Beispiel mit Hilfe von Agile Coaches und Enterprise Social Networks aktiv gestalten. Mit den gesammelten Daten und Erkenntnissen zur Effizienz von

Teams und Organisationen kann HR evidenz- und analysebasiert entsprechende Maßnahmen zum Gegensteuern initiieren. Dazu gehören die Definition von Arbeitsprozessen und die Bewertung und Förderung der People Management Skills der Führungskräfte, um diese für ihre Vorbildfunktion in Veränderungsprozessen zu befähigen. Im Bestfall agiert HR also als „Performance Navigator“ und entwickelt Teams, Führungskräfte, Arbeitsplätze- und -prozesse entlang strategiekonformer Schlüsselkennzahlen weiter.

Im *Fokusbereich 3* entwickelt HR die einzelnen Mitarbeiter zu ihrem vollen Potenzial. Über „klassische“ Personalentwicklung geht das insofern hinaus als noch kontinuierlicher und systematischer auf Feedback zu Kultur, Zufriedenheit und Arbeitsweisen geachtet wird. So können frühzeitig Differenzen zwischen Mitarbeiter- und Organisationsinteressen identifiziert und es kann entsprechend interveniert werden. Dabei geht es um die Befähigung der Belegschaft für neue beziehungsweise sich ändernde Positionen und Rollen wenn neue Arbeitsformen und -techniken gefordert werden. Zugleich gilt es, einem möglichen Silodenken durch Community Building

und attraktiven, bereichsübergreifenden Karrierepfaden entgegenzuwirken und somit die Nachfolgeplanung aktiv zu orchestrieren. Auch in diesem Fokusbereich kann sich HR als Treiber einer digitalisierten und kontinuierlich lernenden Organisation positionieren, indem Informationen und Wissen virtuell und kontextspezifisch dargeboten (Augmented Reality) und vermittelt werden (Web-based Training).

Der *Fokusbereich 4* bildet die Plattform für die Aufgabenerledigung der ersten drei Bereiche, indem Personalprozesse optimal ausgeführt werden. Auch wenn Standardisierung und Automatisierung von Prozessen in diesem Fokusbereich zentrale Themen sind, geht es um mehr als nur die „Basics“. Einerseits können die Aufgaben in den anderen drei Fokusbereichen nur optimal erbracht werden, wenn das Design und die Ausführung der HR-Prozesse effizient und effektiv gestaltet ist. Dazu gehört, dass die Produkte und Dienstleistungen von HR datenbasiert verbessert werden. Die

über die (Personal-)Arbeit gewonnenen Daten sollten mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz analysiert und zur Entscheidungsunterstützung aufbereitet werden. Andererseits ist dieser Teil der Personalarbeit nicht nur Zuarbeiter im Hintergrund, weil zusätzlich zur Digitalisierung und Automatisierung tiefe funktionale Expertise aufgebaut werden muss. Beispielsweise braucht es Psychologen und Betriebswirte aber auch Statistiker oder Mathematiker, um Personalprozesse wie Rekrutierung und Vergütung bestmöglich zu erbringen. Nur wenn Automatisierung durch Roboter, Self Service-Schnittstellen und die Aufbereitung von HR-Metadaten mit spezifischer Expertise Hand in Hand gehen, verbindet sich künstliche Intelligenz mit menschlicher.

Neuausrichtung der Personalarbeit

Das TOP-Model bietet einen Denkraum für die Neuausrichtung der Per-

sonalarbeit – jede Organisation wird für sich die optimale Ausgestaltung der Themen innerhalb der vier Fokusbereiche finden müssen. Aus der Anwendung des TOP-Models folgt zweierlei:

- 1) *HR wertet seinen Anspruch, sein Selbstverständnis und seine Stellung strategisch und operativ auf.*
- 2) *HR wird aufgrund der großen Bandbreite an Berufsbildern und akademischen Hintergründen zur attraktiven Herausforderung für Manager.*

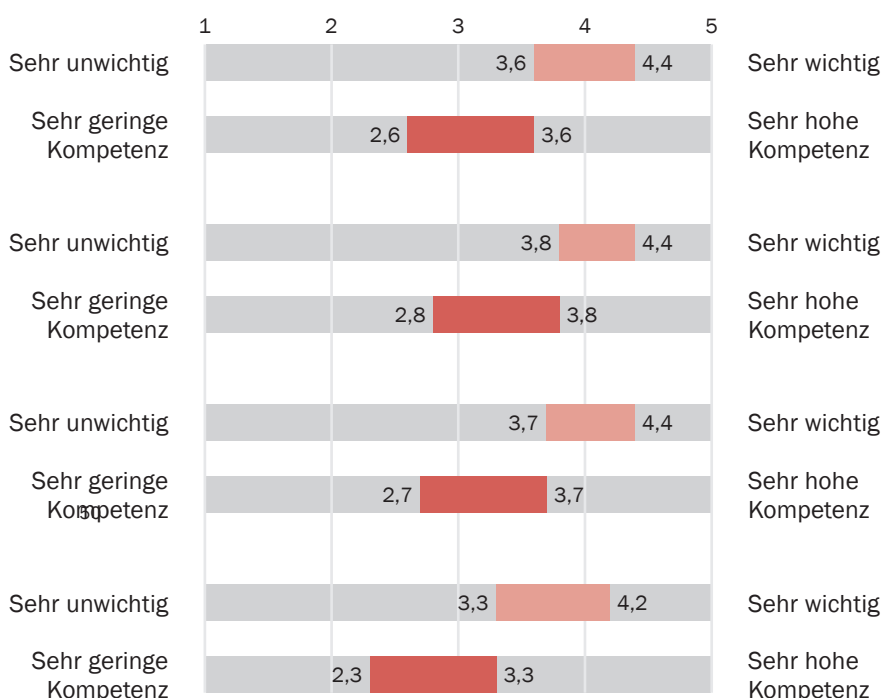
Den Denkraum inhaltlich und anwendungsorientiert weiter auszugestalten ist die weitere Aufgabe des Projekts. Schließlich hat die Umfrage unter mehr als 1300 Personalmanagern gezeigt, wie wichtig die Themen der vier Fokusbereiche sind. Aber auch, dass die aktuellen Kompetenzen hinter der Wichtigkeit zurückfallen (siehe Abb. 2). Es gibt also noch einiges neu zu denken – und zu tun.

Fokus 1: Die Organisation Strategic Direction and Transformation Architecture

Fokus 2: Die Arbeit Performance Navigation

Fokus 3: Die Mitarbeiter People Enablement

Fokus 4: Die HR Plattform HR Solutions and Operations



Studiendesign

„Rethinking HR“ ist ein Forschungsprojekt der Partner Bundesverband der Personalmanager, Quadriga Hochschule Berlin, The Boston Consulting Group und Egon Zehnder. Es untersucht die Frage, wie die Personalarbeit der Zukunft aussehen soll. Zwischen Sommer 2016 und Frühjahr 2017 wurden 40 Interviews mit Spitzen aus allen Funktionsbereichen von Konzernen, Familienunternehmen und KMU sowie Gewerkschaften geführt. Darauf aufbauend wurde im Zuge der BPM-Berufsfeldstudie 2017 eine quantitative Befragung durchgeführt, um das TOP-Model zu validieren. Die 1359 Teilnehmer bestätigten die Relevanz der Fokusbereiche, wenngleich die Ausprägung der Subthemen von Spezifika der jeweiligen Organisation abhängig ist.



Prof. Dr. Christian Gärtner ist Professor an der Quadriga Hochschule Berlin



Prof. Dr. Jörg K. Ritter ist Partner bei Egon Zehnder und Professor an der Quadriga Hochschule Berlin



Dr. René Sadowski ist Engagement Leader bei Egon Zehnder



Prof. Dr. Rainer Strack ist Senior Partner und Managing Director von The Boston Consulting Group



Carsten von der Linden ist Principal von The Boston Consulting Group